

Est Métropole Habitat

Villeurbanne (69)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-070

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-070

Est Métropole Habitat

Villeurbanne (69)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-070

Est Métropole Habitat – (69)

N° SIREN : 401376173
Raison sociale : Est Métropole Habitat
Président : Jean-Paul Bret
Directeur général : Cédric Van Styvendael
Adresse : 53 avenue Paul Kruger – BP 45030 69602 VILLEURBANNE
Collectivité de rattachement : Métropole de Lyon

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	14 574	Nombre de logements familiaux en propriété :	14 574	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	1 332
Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source	
PATRIMOINE					(2)
Logements vacants (vacance commerciale)	1,4 %	3,4 %	3,0 %		
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,3 %	1,8 %	1,5 %		
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,2 %	10,4 %	9,7 %		
Evolution du parc géré depuis 3 ans (% annuel)	5,4 %				
Âge moyen du parc (en années)	41 ans	37 ans	39 ans		
POPULATIONS LOGÉES					(1)
Locataires (%) dont les ressources sont :					
- < 20 % des plafonds	23 %	21 %	21 %		
- < 60 % des plafonds	63 %	59 %	59 %		
- > 100 % des plafonds	11 %	11 %	11 %		
Bénéficiaires d'aide au logement	49 %	49 %	47 %		
Familles monoparentales	20 %	20 %	21 %		
Personnes isolées	36 %	39 %	39 %		
GESTION LOCATIVE					
Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)	5,2	5,6	5,5	(2)	
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12,6 %		13,5 %	(3)	
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE					
Fonds disponibles à terminaison des opérations (en euros par logement familial en propriété)	1 951 €				
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	3,9 mois		4,4 mois	(4)	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	10,0 %		11,7 %	(3)	

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Boléro 2015 : ensemble des OPH et SA de province

(4) Boléro 2015 : ensemble des OPH de province

POINTS FORTS :

- ▶ Contractualisation avec la métropole de Lyon des objectifs à atteindre en contrepartie des aides apportées
- ▶ Programme d'investissements volontariste
- ▶ Rôle social avéré
- ▶ Vacance contenue
- ▶ Structure financière correcte

POINTS FAIBLES :

- ▶ Aides obtenues de la collectivité insuffisamment conditionnées à l'amélioration de l'efficience de la gestion
- ▶ Coûts de gestion très élevés, efficience affectée par un effectif important
- ▶ Importants problèmes de fiabilisation des données comptables et financières
- ▶ Programme d'investissement prévisionnel conditionné à un volume optimiste de cessions patrimoniales et au maintien sur la durée de l'aide de la collectivité de rattachement

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Six attributions de logements PLAI irrégulières (quatre ne respectant pas le plafond de ressources de référence et deux dossiers incomplets)

Précédent rapport de contrôle : n° 2009-084 de février 2010
Contrôle effectué du 20 septembre 2017 au 3 octobre 2018
RAPPORT DE CONTRÔLE : avril 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-070

Est Métropole Habitat – 69

Synthèse	8
1. Préambule	10
2. Présentation générale de l'organisme	11
2.1 Présentation de l'organisme	11
2.2 Contexte socio-économique	12
2.3 Aides apportées par la collectivité de rattachement	14
2.3.1 Contrat de plan 2011-2015	15
2.3.2 Contrat de plan 2016-2020	16
2.3.3 Bilans financiers des deux contrats de plan successifs sur les années 2014 à 2016	18
2.4 Gouvernance	18
2.4.1 Conditions du déroulement de la fusion absorption	18
2.4.2 Présidence	19
2.4.3 Conseil d'administration	19
2.4.4 Direction générale	19
2.5 Organisation et management	20
2.5.1 Organisation territoriale	20
2.5.2 Projet d'entreprise	20
2.5.3 Gestion de ressources humaines	21
2.5.4 Contrôle de gestion et contrôle interne	24
2.5.5 Commande publique	25
2.5.6 Relations avec le GIE Est Habitat	25
2.5.7 Autres prestations externes	25
2.6 Conclusion	26
3. Stratégie et gestion patrimoniale	27
3.1 Présentation du parc	27
3.1.1 Caractéristiques patrimoniales	27
3.1.2 Localisation du parc et quartiers prioritaires	27
3.1.3 Performance énergétique	28
3.1.4 Vacance et mobilité	29
3.2 Stratégie patrimoniale	29

3.2.1	Plan stratégique patrimonial	29
3.2.2	Investissements réalisés.....	30
3.2.3	Evolution du patrimoine.....	30
3.2.4	Facteurs d'évolution du patrimoine.....	31
3.3	Moyens mis en œuvre.....	35
3.3.1	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	35
3.3.2	Maintenance du patrimoine	36
3.3.3	Exploitation et sécurité du patrimoine	37
3.4	Activité d'aménageur.....	38
3.5	Conclusion	39
4.	Gestion locative.....	40
4.1	Accessibilité économique du parc.....	40
4.1.1	Niveau des loyers pratiqués.....	40
4.1.2	Hausses de loyers.....	40
4.1.3	Supplément de loyer de solidarité	41
4.1.4	Charges locatives	41
4.2	Populations logées et demandeurs de logements sociaux.....	42
4.2.1	Caractéristiques des populations logées.....	42
4.2.2	Enregistrement et cotation de la demande.....	43
4.3	Accès au logement social	44
4.3.1	Politique d'occupation du parc	44
4.3.2	Gestion des attributions.....	44
4.3.3	Gestion des contingents.....	45
4.4	Qualité du service rendu aux locataires.....	46
4.4.1	Résultat des enquêtes de satisfaction	46
4.4.2	Concertation locative.....	46
4.4.3	Politique en direction des personnes âgées	46
4.4.4	Initiatives particulières	47
4.5	Recouvrement des créances locatives impayées.....	47
4.5.1	Procédures de recouvrement et organisation du service	47
4.5.2	Montant des créances locatives non recouvrées	48
4.6	Conclusion	49
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	50
5.1	Tenue de la comptabilité et fiabilité de l'information	50

5.2	Analyse financière	52
5.2.1	Produit total	52
5.2.2	Excédent brut d'exploitation	53
5.2.3	Efficience de la gestion	54
5.2.4	Autres charges d'exploitation	56
5.3	Modalités de financement des investissements	57
5.3.1	CAF brute et autofinancement net HLM.....	57
5.3.2	Annuité de la dette locative	59
5.3.3	Tableau des flux.....	60
5.4	Situation bilancielle	62
5.4.1	Analyse de la dette	62
5.4.2	Bilan fonctionnel.....	64
5.4.3	Situation à terminaison.....	66
5.5	Projection financière	68
5.6	Conclusion	71
6.	Annexes.....	72
6.1	Informations générales.....	72
6.2	Tableau récapitulatif des irrégularités relevées dans les attributions de logements.....	73
6.3	Sigles utilisés.....	74

SYNTHESE

Est Métropole Habitat (EMH) est issu du regroupement, en 2014, de deux offices publics de l'habitat (OPH) qui étaient rattachés à la communauté urbaine de Lyon, devenue depuis lors une métropole à statut particulier. Avec GrandLyon Habitat et Lyon Métropole Habitat, EMH constitue l'un des trois membres du pôle public de l'habitat de la métropole de Lyon, dont la mission consiste à exploiter des synergies métiers faute de disposer encore à ce jour de mandat pour mettre en œuvre une véritable mutualisation de moyens.

EMH intervient sur un marché tendu où la demande de logement social est élevée en dépit de l'ampleur de l'offre existante. Il dispose d'un patrimoine constitué de 13 417 logements familiaux et de 1 157 logements pour étudiants gérés directement ainsi que de 1 332 équivalents-logements en résidences spécialisées gérées par des tiers. Quoique situé pour moitié dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), le parc d'EMH connaît des taux de vacance et de rotation limités, ce qui témoigne de son attractivité. Ce parc, dont la performance énergétique est globalement bonne, est localisé à 95 % dans les trois communes de Villeurbanne, Saint-Priest et Vaulx-en-Velin. Il a enregistré une forte croissance entre 2014 et 2016 (+ 5,4 % par an en moyenne) sous l'effet à la fois d'une production soutenue, tant en maîtrise d'ouvrage directe qu'en Vefa, et des importantes acquisitions en bloc de patrimoine réalisées auprès d'autres bailleurs (1 278 logements).

A l'instar des autres offices métropolitains, EMH a conclu avec sa collectivité de rattachement deux contrats de plan successifs aux termes desquels il doit recevoir une dotation en fonds propres cumulée de 20,9 M€ sur dix ans sous réserve de l'atteinte d'objectifs quantitatifs en matière d'offre nouvelle et de réhabilitation, mais également, depuis 2016, d'indicateurs de performance. L'aide publique locale attribuée à l'office, quoiqu'en recul dans le nouveau contrat de plan, demeure élevée, notamment au regard des gains d'efficacité modestes qui sont exigés en retour. Son ampleur exacte est toutefois méconnue en l'absence de dispositifs de suivi adapté, ce qui est fort regrettable. Si ces contrats constituent une bonne pratique, leur contenu peut encore progresser, en ne retenant notamment que des indicateurs auditables et révélateurs de la performance de la gestion propre de l'organisme.

EMH dispose d'un effectif important, tant en raison du poids du personnel de proximité que de celui des agents techniques et administratifs. En outre, son coût salarial moyen est élevé. En particulier, son personnel bénéficie d'un régime d'intéressement favorable, qui est au surplus majoré par un mécanisme de « supplément d'intéressement » fixé par le conseil d'administration de l'office en concertation avec les organisations syndicales alors que cette prérogative devrait normalement relever de la direction générale. Par ailleurs, le taux d'absentéisme est important, notamment sur le territoire de Porte des Alpes, où le nombre d'arrêts pour accident du travail apparaît anormalement élevé.

EMH accueille une population aux revenus modestes et répond efficacement aux besoins des ménages les plus défavorisés. Ses loyers sont inférieurs à la moyenne du parc social, ce qui contribue à préserver l'accessibilité sociale de son patrimoine. Les procédures en matière de recouvrement des créances sont adaptées, mais les moyens consacrés au traitement des impayés des locataires partis mériteraient d'être renforcés.

Le système d'informations de l'office présente des insuffisances qui sont susceptibles de pénaliser son pilotage. En particulier, les informations financières figurant dans les états réglementaires doivent être fiabilisées, notamment celles relatives à sa dette et au suivi des investissements. Plus généralement, les fonctions contrôle de gestion et contrôle interne gagneraient à être confortées.

Conformément aux contrats de plan conclus avec la métropole, EMH cible son développement patrimonial sur neuf communes de l'Est lyonnais où la demande est forte. L'effort d'investissement s'est révélé très soutenu en 2015 et 2016 (178 M€ en deux ans), notamment en matière d'offre nouvelle et d'acquisitions en bloc auprès d'autres bailleurs, qui ont représenté 76 % de l'effort d'investissement cumulé. Les coûts de production sont bien maîtrisés et l'effort de réhabilitation et de maintenance dans le parc existant apparaît satisfaisant.

La performance d'exploitation de l'office, mesurée par son autofinancement net HLM, diminue rapidement sous l'effet d'une insuffisante maîtrise des coûts et de la hausse régulière du remboursement en capital de la dette. Ainsi, l'autofinancement net a atteint son plus bas niveau en 2016 : à 5,8 M€, il représente désormais moins de 9 % du produit total. Dans ce contexte, l'important effort d'investissement déployé par l'office n'a pu être financé que grâce aux ventes de patrimoine et à l'importante aide publique apportée pour une large part par la métropole, qui ont représenté respectivement 10 et 7 % de l'effort d'investissement cumulé de l'office.

Le surcroît de dette contractée pour soutenir l'effort d'investissement s'est traduit par une dégradation des ratios de solvabilité qui, à fin 2016, s'établissent à 174 % des capitaux propres et 18,3 années de CAF. Pour l'heure, le bilan demeure solide, avec notamment un fonds de roulement net global, une trésorerie et une situation à terminaison qui sont tout à fait satisfaisants. Cependant, la simulation financière prévisionnelle fait état d'une dégradation rapide et préoccupante des performances et de la situation financière de l'office. Dans ce contexte, même après avoir été revu à la baisse de 8 % pour l'offre nouvelle et 16 % pour les réhabilitations, le programme d'investissement apparaît difficilement soutenable, sauf à ce que l'office s'endette davantage, en l'absence d'un effort d'efficience supplémentaire significatif.

Le Directeur Général

Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'office public de l'habitat (OPH) dénommé Est Métropole Habitat (EMH) 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'agrément

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

Est Métropole Habitat (EMH) a été créé le 1^{er} janvier 2014 par la fusion de deux offices publics de l'habitat rattachés à la communauté urbaine de Lyon : Villeurbanne Est Habitat (antérieurement dénommé office public d'aménagement et de construction de Villeurbanne jusqu'au 1^{er} décembre 2009) et Porte des Alpes Habitat (office public communautaire de l'habitat de Saint-Priest). Cette fusion s'est effectuée par le biais d'une transmission universelle de patrimoine de Porte des Alpes Habitat à Villeurbanne Est Habitat en application de l'article L. 421-7 du CCH. Elle a été approuvée par la communauté urbaine de Lyon en sa qualité d'établissement public de rattachement des deux offices puis autorisée par arrêté préfectoral.¹

Le précédent rapport de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS) portant sur l'office de Villeurbanne (n° 2009-084 de février 2010) a été présenté au conseil d'administration (CA) de l'office le 6 mai 2010. L'organisme remplissait bien son rôle social en dépit d'une production insuffisante au regard des besoins. Son parc de 7 000 logements était bien entretenu mais sa gestion de proximité apparaissait perfectible. Sa situation financière était saine mais l'organisme ne disposait pas d'une véritable analyse prévisionnelle.

Le dernier rapport de la MILOS portant sur l'office Porte des Alpes Habitat (n° 2009-083 d'avril 2010) a été présenté au conseil d'administration de l'office le 25 juin 2010. Il constatait que l'organisme était le plus petit des offices communautaires avec 4 500 logements et que son activité était très limitée sur la période. Le

¹ Délibération n° 2013-4032 du conseil de communauté du 24 juin 2013 ; arrêté préfectoral n° 2013287-0006 du 14 octobre 2013.

caractère social de la population logée était beaucoup moins marqué que celui des autres organismes HLM de l'agglomération. L'entretien du parc et la présence de proximité apparaissaient insuffisants en dépit d'un effectif important. Malgré des coûts de gestion élevés, sa structure financière paraissait satisfaisante à fin 2009.

Avant leur fusion, les deux organismes ont créé, en 2004, un groupement d'intérêt économique (GIE) dénommé Est Habitat, qui réunit également la société coopérative de production d'HLM Rhône Saône Habitat (active principalement dans le domaine de l'accession sociale à la propriété), une association (qui intervient principalement dans le secteur du logement d'urgence) et une fondation (spécialisée dans l'hébergement et l'insertion). Le GIE fait l'objet d'un contrôle concomitant de l'ANCOLS (rapport n° 2017-071).

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 PRESENTATION DE L'ORGANISME

Jusqu'au 1^{er} janvier 2015, l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) de rattachement d'Est Métropole Habitat (EMH) était la communauté urbaine de Lyon (le Grand Lyon), délégataire des aides à la pierre depuis 2006. A cette date, celle-ci est devenue la métropole de Lyon à la suite du transfert des compétences du Conseil général sur son territoire. Elle rassemble 59 communes et 1,3 million d'habitants.

Deux autres offices publics de l'habitat sont également rattachés directement à la métropole de Lyon : GrandLyon Habitat (GLH) et Lyon Métropole Habitat (LMH). Ce dernier a été créé par décret² à la suite de la scission, effective au 1^{er} janvier 2016, de l'office public d'aménagement et de construction du Rhône en deux offices publics de l'habitat, l'un couvrant la métropole, l'autre reprenant le reste du patrimoine, conformément à l'article L. 421-6-1 du CCH.

Les objectifs des trois offices sont contractualisés avec la métropole dans leur contrat de plan pour la période 2016-2020. Aux termes de ces contrats, le secteur de développement assigné à EMH recouvre Villeurbanne ainsi que les huit communes des bassins de vie Rhône Amont et Porte des Alpes (cf. § 2.3.2).

Au 1^{er} janvier 2017, EMH possède et gère 14 680 logements familiaux locatifs³, ce qui le place en quatrième position des bailleurs sociaux de la métropole de Lyon (142 780 logements sociaux) avec 10 % du parc locatif social, derrière la société anonyme d'HLM Alliade Habitat (28 990 logements, soit 20 % du parc social) et les deux autres offices rattachés à la métropole, Lyon Métropole Habitat (26 480 logements, 19 % du parc social) et GrandLyon Habitat (23 640 logements, 17 %). Le parc social détenu par les trois offices rattachés à la métropole représente 45 % du total (64 770 logements). EMH emploie 335 personnes (316 équivalents temps plein, cf. § 2.5.3). Son chiffre d'affaires s'élève à près de 66 M€ et sa capacité d'autofinancement brute à 21,1 M€ (cf. § 5.3.1).

² Décret n° 2015-273 du 11 mars 2015. Cet organisme est immatriculé au registre du commerce et des sociétés sous la raison sociale « OPH de la Métropole de Lyon » avec le nom commercial « Lyon Métropole Habitat ».

³ Source Répertoire du parc locatif social (RPLS) au 1^{er} janvier 2017, chiffres arrondis à la dizaine de logements. Créé par l'article 112 de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (Molle), ce répertoire recense l'ensemble des logements appartenant aux bailleurs sociaux.

L'écart de 104 logements entre le nombre de logements identifiés dans le RPLS au 1^{er} janvier 2017 (14 678 logements) et le nombre cité dans la suite du rapport (14 574 logements) est dû aux logements mis en location le 1^{er} janvier 2017 qui sont inclus dans le décompte du RPLS.

Avant la fusion de Villeurbanne Est Habitat et de Porte des Alpes Habitat, chacun d'eux a signé avec l'Etat et la communauté urbaine une convention d'utilité sociale (CUS) pour 6 ans (2011-2016). Villeurbanne Est Habitat a signé un avenant pour les foyers en 2012. Le bilan interne réalisé en 2017 montre que les objectifs cumulés des deux organismes en matière de politique patrimoniale ont été dépassés pour le développement de l'offre, l'entretien du parc et la mise en vente de logements. En revanche, les résultats sont en deçà de l'engagement pour l'amélioration du parc, du fait du décalage d'opérations de réhabilitation énergétique.

2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le patrimoine d'EMH est situé à 95 % sur les trois communes de Villeurbanne, Vaulx-en-Velin et Saint-Priest, qui regroupent 18 % de la population et 23 % des logements sociaux de la métropole de Lyon.

La croissance démographique de la métropole de Lyon est soutenue : elle progresse de 1,1 % par an en moyenne sur la période 2009-2014, alors qu'elle n'est respectivement que de 0,5 % et 0,8 % aux niveaux national et régional. Sur les principales communes d'intervention d'EMH, la croissance est très forte à Vaulx-en-Velin (2,3 %) tandis qu'elle est inférieure à la moyenne à Villeurbanne (0,5 %).

Dans la métropole de Lyon, les taux de chômage (14,1 %) et de pauvreté (15,4 %) sont supérieurs aux chiffres régionaux, qui sont respectivement de 12,0 % et de 12,7 %. En particulier, la commune de Vaulx-en-Velin présente des taux de chômage (22,9 %) et de pauvreté (31,8 %) très élevés.

Chiffres sociodémographiques en 2014 ⁴	France	Région Auvergne-Rhône-Alpes	Métropole de Lyon	Commune de Villeurbanne	Commune de Vaulx-en-Velin	Commune de Saint-Priest
Population	65 907 160	7 820 966	1 354 476	148 543	45 294	44 446
Part de la population de la métropole de Lyon				11,0 %	3,3 %	3,3 %
Variation annuelle moyenne 2009-2014	0,5 %	0,8 %	1,1 %	0,5 %	2,3 %	1,3 %
Taux de chômage ⁵ des 15-64 ans	14,0 %	12,0 %	14,1 %	15,5 %	22,9 %	14,4 %
Taux de pauvreté ⁶	14,1 %	12,7 %	15,4 %	19,1 %	31,8 %	17,1 %

Le loyer médian des logements du parc privé de la métropole de Lyon (11,2 €/m²/mois en 2016⁷) est élevé et son écart avec le loyer médian des logements sociaux (5,8 €/m²) contribue au niveau modéré de vacance commerciale,⁸ laquelle s'établit à 2,1 % pour le parc social⁹ (contre respectivement 3,4 % et 3,0 % aux niveaux régional et national). Même dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV¹⁰), la vacance commerciale est limitée à 2,3 % alors qu'elle atteint 4,3 % pour l'ensemble des logements en QPV de la région Auvergne-Rhône-Alpes et 3,5 % pour ceux de France métropolitaine.

⁴ Source Insee : Institut national de la statistique et des études économiques.

⁵ Le taux de chômage est le pourcentage de chômeurs dans la population active (actifs occupés + chômeurs).

⁶ Le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus (ou de ménages) dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée à un seuil, dénommé seuil de pauvreté, correspondant à 60 % du niveau de vie médian.

⁷ Source : Observatoire local des loyers.

⁸ Vacance commerciale : logements vacants parmi les logements proposés à la location (hors logements vides volontairement).

⁹ Source : RPLS au 1^{er} janvier 2017.

¹⁰ QPV : territoires d'intervention du ministère de la Ville définis par la loi du 21 février 2014, identifiés selon le critère du revenu par habitant. Leurs périmètres sont fixés par le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014.

Chiffres sur les loyers par m ² de surface habitable et sur la vacance en 2016	Métropole de Lyon	Commune de Villeurbanne	Commune de Vaulx-en-Velin	Commune de Saint-Priest
Loyer médian du parc privé	11,2 €/m ²	11,5 €/m ²	10,0 €/m ²	10,2 €/m ²
Loyer médian du parc social	5,8 €/m ²	6,2 €/m ²	5,0 €/m ²	4,7 €/m ²
Taux de vacance commerciale du parc social	2,1 %	1,2 %	1,9 %	1,4 %
Taux de vacance commerciale du parc social en QPV	2,3 %	0,9 %	1,6 %	1,6 %

L'indicateur de pression de la demande locative sociale, qui mesure le nombre de demandes pour une attribution (hors mutations internes au parc HLM), s'élève à 4,2 fin 2016 sur l'ensemble de la métropole de Lyon, soit un niveau supérieur à la moyenne nationale (3,8) mais plus faible que dans les métropoles françaises, où il est de 6,0 en moyenne¹¹. Cet indicateur est supérieur ou égal à 5 sur les communes les plus tendues, au nombre desquelles figurent Villeurbanne et Saint-Priest.

Le taux de mobilité¹² dans le parc social de la métropole (hors logements étudiants) est limité à 8,5 % en 2016, contre 10,4 % au plan régional et 9,7 % au plan national. Il descend même à 6,8 % sur la commune de Saint-Priest où la tension du marché locatif social est particulièrement forte.

Chiffres sur l'offre et la demande de logements sociaux et la mobilité dans le parc social	Métropole de Lyon	Commune de Villeurbanne	Commune de Vaulx-en-Velin	Commune de Saint-Priest
Nombre de logements sociaux familiaux (RPLS 2017)	142 782	16 914	9 594	5 926
Part des logements sociaux de la métropole de Lyon		11,8 %	6,7 %	4,2 %
Taux de logements sociaux familiaux (Nombre de logements sociaux familiaux RPLS au 1/1/2017 / Nombre de résidences principales en 2017 - Insee)	22,2 %	22,1 %	54,6 %	31,1 %
Indicateur de pression de la demande locative sociale 2016 (source extraction SNE ¹³ au 31/12/2016)	4,2	5,0	1,5	5,6
Taux de mobilité dans le parc social en 2016 (source RPLS au 1/1/2017)	8,5 %	8,2 %	8,4 %	6,8 %

Le taux de logements sociaux SRU¹⁴ sur l'ensemble de la métropole de Lyon est proche de l'objectif légal de 25 %¹⁵. Sur le secteur d'intervention d'EMH¹⁶, quatre communes doivent atteindre 25 % de logements sociaux à l'horizon 2025 (Chassieu 17 %, Mions¹⁷ 18 %, Meyzieu 21 %, Décines-Charpieu 24 %) tandis que quatre autres dépassent le taux de 25 % (Villeurbanne 26 %, Bron 28 %, Saint-Priest 33 % et Vaulx-en-Velin 57 %). Enfin, la commune de Jonage n'est pas concernée par l'obligation SRU en raison de sa proximité avec l'aéroport.

¹¹ Source : « Métroscope - 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises » - juin 2017.

¹² Taux de mobilité : emménagements dans les logements proposés à la location depuis un an ou plus (y compris mutations internes) / logements proposés à la location depuis un an ou plus. Les nouvelles mises en service et les logements pour étudiants ne sont pas intégrés dans ce calcul.

¹³ SNE : système national d'enregistrement de la demande de logement social créé par la loi du 25 mars 2009 et opérationnel depuis avril 2011.

¹⁴ Le décompte de logements sociaux aux termes de l'article L. 302-5 du CCH pris en application de l'article 55 de la loi Solidarité et renouvellement urbains, dite SRU, prend en compte les logements publics ou privés conventionnés à l'APL et offerts à la location ainsi que les logements ou les lits des logements-foyers pour personnes âgées, handicapées, jeunes travailleurs, travailleurs migrants et résidences sociales, les places en centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) et en centre d'accueil des demandeurs d'asile (CADA).

¹⁵ Il atteint 24,6 % en 2017 selon la Direction Départementale des Territoires du Rhône.

¹⁶ Ce secteur couvre Villeurbanne et les 8 communes des bassins de vie Rhône Amont et Porte des Alpes selon le contrat de plan 2016-2020.

¹⁷ La commune de Mions a fait l'objet d'un constat de carence au bilan 2014-2016 des communes soumises aux dispositions de l'article L. 302-5 du CCH.

L'ensemble de ces indicateurs met en évidence la tension du marché locatif, notamment dans les communes de Villeurbanne et de Saint-Priest, en dépit de l'ampleur du parc social sur le territoire d'intervention d'EMH (à l'exception des communes carencées).

2.3 AIDES APPORTEES PAR LA COLLECTIVITE DE RATTACHEMENT

EMH bénéficie de trois types d'aides de la part de la métropole de Lyon :

- D'une part, l'office reçoit, au même titre que l'ensemble des autres bailleurs sociaux intervenant sur le territoire métropolitain, une aide directe en numéraire à l'opération, dont le montant est calculé de façon forfaitaire en fonction notamment de la nature du financement appliqué (PLAI ou PLUS) ;
- D'autre part, l'office perçoit, en contrepartie d'engagements contractuels spécifiques, un soutien financier de sa collectivité de rattachement ;
- Enfin, l'office peut bénéficier de minorations foncières, soit dans le cadre d'opérations d'aménagement, soit dans le cadre d'opérations d'acquisition-amélioration sur des biens préemptés par la collectivité, dans le cadre d'un bail emphytéotique donnant lieu à une minoration foncière d'un montant arrêté opération par opération, selon leur équilibre prévisionnel.

EMH fait partie, à l'instar des deux autres offices métropolitains, du « pôle public de l'habitat » qui a été constitué par le conseil métropolitain du 1^{er} février 2016 et dont la gouvernance repose sur la conférence des présidents¹⁸ ainsi que sur une instance de coordination qui réunit la direction de l'habitat et du logement de la métropole et les directions générales des trois offices.

Ce pôle vise à faciliter les coopérations entre les offices en vue d'améliorer la coordination des actions sur le territoire, d'impulser des projets au service de l'innovation, d'améliorer la performance globale (efficacité, qualité de service, pratiques) et de développer une capacité d'entraînement sur des sujets d'intérêt partagé (stratégies communes, expérimentations, etc.). Par exemple, EMH a été érigé en chef de file des offices sur la thématique « de l'hébergement au logement », en contrepartie d'une dotation en fonds propres de 666 k€.

Ce pôle n'a pas pour objectif de mettre en commun les moyens des trois offices métropolitains et il n'a pas vocation à organiser la fusion de leurs services opérationnels (maîtrise d'ouvrage, gestion locative) et supports. Dès lors, pour utile qu'il puisse être, ce pôle n'apparaît pas à même de permettre de dégager toutes les synergies susceptibles d'être attendues d'une véritable mutualisation de moyens.

Le montant exact des aides versées par la métropole ne fait pas l'objet d'un suivi analytique de la part d'EMH. En effet, seul le soutien financier apporté dans le cadre du contrat portant sur la période 2011 – 2015 fait l'objet d'un suivi précis : il s'est élevé à 10 543 k€ pour l'ensemble de son périmètre d'intervention après fusion, soit 2 109 k€ en moyenne par an.

En ce qui concerne le montant versé à EMH au titre de la première catégorie d'aide, l'office précise en réponse au rapport provisoire qu'il a modifié le libellé des postes comptables en vue de faire apparaître distinctement les subventions de la métropole ;

Il confirme par ailleurs que ni lui, ni la métropole, n'opèrent de suivi analytique des minorations foncières obtenues dans le cadre des opérations d'aménagement ou de baux emphytéotiques conclus avec la métropole

¹⁸ Composée des 3 présidents et des 3 directeurs généraux des offices publics de l'habitat, du vice-président de la Métropole chargé de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie, de la conseillère déléguée au logement social et de la directrice de l'habitat et du logement de la métropole.

en dépit de l'objectif contractualisé à cet effet dans les contrats de plan successifs (cf. § 2.3.1 et § 2.3.2). En effet, le premier contrat avec la métropole sur la période 2011-2015 prévoyait une enveloppe financière spécifique de 7,4 M€ sur cinq ans pour des opérations identifiées par le comité d'évaluation du contrat. Pour le contrat 2016-2020, si l'intervention foncière de la métropole a bien fait l'objet d'une délibération du conseil de la collectivité le 1^{er} février 2016 définissant les conditions de mise à disposition d'opportunités foncières aux trois offices qui lui sont désormais rattachés et mentionnant une enveloppe budgétaire globale de 8,3 M€, le plan contractualisé avec chacun des trois organismes ne précise pas le montant susceptible d'être attribué au titre des aides au foncier pour chaque organisme.

Les développements ci-après portent uniquement sur les deux contrats conclus entre la métropole et EMH pour la période 2011-2015 d'une part et 2016-2020 d'autre part.

2.3.1 Contrat de plan 2011-2015

2.3.1.1 Dispositions contractuelles 2011-2015

Depuis les années 1990, le programme local de l'habitat (PLH) de la communauté urbaine de Lyon est décliné dans les contrats de plan signés avec les offices qui lui sont rattachés. Les contrats 2011-2014, signés en décembre 2011 et prolongés par avenant jusqu'en 2015, avaient pour objectif de leur permettre de développer une offre nouvelle de logements sociaux, d'assurer le renouvellement urbain et d'améliorer leur patrimoine tout en conservant un équilibre d'exploitation et une performance de gestion satisfaisants. Par délibération du conseil de communauté du 13 janvier 2014, EMH s'est substitué de plein droit aux droits et obligations de Villeurbanne Est Habitat et de Porte des Alpes Habitat de sorte que les engagements opérationnels initiaux sont restés inchangés et incombent désormais à EMH. Dans la suite du chapitre, ne seront considérés que les engagements et les bilans cumulés des deux organismes.

Suivant ces contrats, EMH est tenu de produire 1 330 logements du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2015 et d'intervenir sur 2 195 logements existants pour en améliorer la performance énergétique. L'organisme s'engage également i) à collaborer à la mise en place du fichier commun de la demande, ii) à participer aux différents dispositifs locaux afin de faciliter l'attribution des logements en concertation avec les réservataires, iii) à développer l'accès au logement des sortants d'hébergement, des jeunes et des personnes âgées, iv) à poursuivre le partenariat local sur la gestion de proximité, v) à faciliter les mutations internes entre les trois offices communautaires, vi) à intégrer des clauses sociales dans les marchés publics, vii) à participer au recensement et à la production de logements accessibles, viii) à développer son activité en secteur diffus ix) et à développer la vente de logements aux locataires à hauteur de 453 logements sur la période.

En contrepartie, la dotation financière maximum attribuée par la communauté urbaine s'élève à 11,1 M€ sur 5 ans (soit 2,2 M€ par an), dont 9,4 M€ pour le développement de l'offre (soit en moyenne 7 100 € par logement) et 1,7 M€ pour l'amélioration de la performance énergétique (soit en moyenne 800 € par logement). A cette aide en numéraire, il convient d'ajouter le soutien par le biais d'opportunités foncières¹⁹ pour lequel l'enveloppe budgétaire réservée par la communauté urbaine est de 7,4 M€ sur les cinq ans du contrat.

2.3.1.2 Bilan du contrat 2011-2015

Le comité d'évaluation de la métropole, réuni en dernier lieu le 30 mars 2016, a comparé les objectifs du contrat avec leur réalisation (cf. tableau ci-dessous). Un tiers des engagements prévus en matière d'amélioration

¹⁹ Ces « opportunités foncières » correspondent à des terrains et des immeubles préemptés ou acquis de gré à gré par la métropole et mis à disposition des bailleurs sociaux dans des conditions préférentielles pour contribuer à la production de logement social.

énergétique du parc n'ayant pas été respecté, les versements de la dotation en fonds propres sont légèrement inférieurs au montant maximal contractualisé : ils s'élèvent au total à 10 543 k€ pour les 5 ans, au lieu des 11 115 k€ prévus si les objectifs avaient été remplis à 100 %, soit un écart de 572 k€ avec les prévisions.

Bilan du contrat de plan 2011-2015	Nombre de logements			Dotation de la métropole		
	Objectif cumulé fin 2015	Réalisation effective	Ecart	Montant maximal prévu	Versements perçus	Ecart
Développement du parc	1 330	1 455	+ 9,3 %	9,4 M€	9,4 M€	0,0 M€
Amélioration énergétique	2 195	1 458	- 33,5 %	1,7 M€	1,2 M€	- 0,6 M€
Total				11,1 M€	10,5 M€	- 0,6 M€

Aucun détail par opération n'a été produit, de nature à savoir si les 7,4 M€ de minorations foncières contractualisées ont effectivement été accordées.

2.3.2 Contrat de plan 2016-2020

La métropole a signé, début 2016, des nouveaux contrats de plan avec ses trois offices afin de préciser les contributions de chacun d'eux à la politique de l'habitat et à la mise en place du pôle public de l'habitat. La dotation financière globale de la métropole s'élève à 43,4 M€ sur la période, dont 42,1 M€ au titre de la politique de l'habitat et 1,3 M€ au titre de la mise en place du pôle public de l'habitat.

EMH devrait recevoir 23 % de cette dotation totale en fonds propres, soit environ 9,8 M€ représentant 2,0 M€ par an en moyenne, sous réserve qu'il atteigne les principaux objectifs suivants :

- La création de 350 équivalents logements²⁰ par an au minimum, dont 30 % de PLAI et 40 % de PLUS minimum et 30 % de PLS²¹ maximum, sur les territoires de Villeurbanne, Rhône Amont et Porte des Alpes ; en contrepartie, la métropole apporte une dotation de 6 840 k€ représentant 3 908 € par logement en moyenne.
- L'amélioration de la performance énergétique de 300 logements par an en contrepartie d'une dotation de la métropole de 1 388 k€, représentant 925 € par logement en moyenne.
- De plus, dans le cadre du pôle public de l'habitat, EMH a été érigé en chef de file des offices sur la thématique « de l'hébergement au logement », en contrepartie d'une dotation en fonds propres de 666 k€.
- Par ailleurs, l'office doit respecter trois indicateurs de bonne gestion, parmi lesquels un montant plancher de potentiel financier à terminaison par équivalent logement. Sous réserve de l'atteinte de ces objectifs à trois et cinq ans, une dotation financière de 897 k€ sera attribuée par la métropole.

²⁰ Sont concernés les constructions neuves et acquisitions améliorations, financées en prêt locatif à usage social (PLUS), prêt locatif aidé d'intégration (PLAI) et prêt locatif social (PLS), le logement social étudiant et les résidences sociales (2 logements de résidence sociale comptent pour 1 logement familial).

²¹ PLS : Prêt locatif social, logements conventionnés avec des loyers supérieurs de 50 % aux loyers PLUS et des plafonds de ressources supérieurs de 30 % aux plafonds PLUS.

Indicateurs retenus dans le contrat de plan 2016-2020	Objectif
Potentiel financier à terminaison par équivalent logement (a)	563 €
Coûts de fonctionnement par équivalent logement géré	1 463 €
Taux de vacance commerciale de plus de trois mois	0,53 %

(a) Source dossier individuel de situation 2015 (fédération des OPH), montant non connu à la date de signature du contrat

Le potentiel financier, qui a été retenu comme un indicateur d'appréciation de performance de la gestion dans le contrat de plan 2016-2020 avec la métropole de Lyon, n'est pas pertinent.

La contractualisation des objectifs en contrepartie des aides apportées par la métropole constitue une bonne pratique. En particulier, les indicateurs relatifs aux coûts de fonctionnement et au taux de vacance commerciale de plus de trois mois permettent de rendre compte de la performance de l'organisme en termes de maîtrise des dépenses et d'optimisation des recettes.

En revanche, le choix du potentiel financier²² n'apparaît pas adapté dans la mesure où son montant est très tributaire de l'ancienneté du patrimoine et de la stratégie de financement. En particulier, un recours plus important à la dette peut permettre d'atteindre l'objectif ciblé au risque, à terme, de fragiliser l'équilibre de certaines opérations. D'autres indicateurs auraient pu être privilégiés pour apprécier le niveau de rentabilité, comme l'excédent brut d'exploitation (PCG) ou les coûts salariaux²³.

Par ailleurs, l'Agence attire l'attention des parties sur le risque méthodologique consistant à conditionner l'attribution d'une subvention à l'atteinte de critères dont les modalités de calcul n'ont pas fait l'objet d'un audit préalable. Pour l'avenir, les parties sont invitées non seulement à retenir des indicateurs dont les modalités sont clairement définies, mais également à prévoir la possibilité, pour la collectivité, de procéder aux audits afférents pour s'assurer de leur exactitude.

En réponse aux observations provisoires, Est Métropole Habitat s'interdit de porter un jugement sur les indicateurs d'appréciation de performance de la gestion choisis par la métropole dans le cadre du contrat de plan en précisant qu'il répond aux demandes formulées par celle-ci. L'office indique pour autant que cet indicateur est celui analysé par la profession et permet d'identifier la capacité d'un organisme à assumer son développement.

Contrairement au contrat de plan précédent, le contrat portant sur la période 2016-2020 ne prend pas en compte les échanges de patrimoine susceptibles d'intervenir avec les autres bailleurs métropolitains alors qu'ils peuvent avoir des conséquences significatives sur leur capacité d'investissement respective. Faute d'avoir été pris en compte ex ante, les contrats de plan doivent faire l'objet d'avenants afin que le soutien financier apporté par la collectivité soit proportionné à l'effort net d'investissement et à la croissance nette de l'offre locative sociale réalisés par chacun d'eux.

²² Le potentiel financier mesure l'excédent en fin d'exercice des ressources pérennes de l'organisme sur ses emplois stables, en se plaçant comme si toutes les opérations engagées étaient soldées. Cet indicateur exclut d'éventuels financements relais, le portage des opérations préliminaires et des réserves foncières, les provisions pour risques et charges y compris la provision pour gros entretien (PGE), les titres financiers immobilisés, les amortissements courus non échus ainsi que les dépôts de garantie des locataires.

²³ Deux autres critères avaient été envisagés mais n'ont pas été retenus : le taux d'impayés en raison de la difficulté de son analyse, certains facteurs ne relevant pas de la gestion de l'organisme, et le taux de satisfaction en raison des disparités de calcul de cet indicateur fortement tributaire de la fiabilité des données recueillies.

2.3.3 Bilans financiers des deux contrats de plan successifs sur les années 2014 à 2016

L'aide financière apportée par la métropole est suffisamment élevée pour inciter l'organisme à réaliser un effort d'investissement soutenu. En effet, si, en première analyse, le cumul des aides apportées par la métropole peut sembler limité au regard de l'ampleur des investissements locatifs réalisés (il en représente 2,0 % sur la période 2015-2016), il procure en réalité un effet de levier décisif au regard du niveau de sa rentabilité de 2014 à 2016, s'élevant respectivement à 29 % de la capacité d'autofinancement (CAF) nette cumulée de l'organisme et à plus de 9 % de sa CAF brute (cf. tableau infra).

Le soutien global apporté par la métropole à EMH aux termes du nouveau contrat de plan 2016-2020 diminue par rapport au précédent, tant en valeur (il s'établit à 9,8 M€, contre 11,1 M€ pour le plan précédent) que par logement (l'aide est de 3,9 k€ par logement pour l'offre nouvelle, contre 7,1 k€ dans le plan précédent).

Apports de la métropole en k€	2014	2015	2016	Cumul 2014 - 2016	Cumul 2015 - 2016
Apport en dotations par la métropole (a)	1 833	2 060	1 521	5 413	3 581
CAF brute retraitée (b)	18 007	18 509	21 121	57 637	39 630
Autofinancement net HLM (c)	6 826	5 990	5 826	18 642	11 816
Produits de cessions d'actifs immobilisés (d)	4 709	10 963	8 020	23 693	18 984
Investissements locatifs (e)		117 268	61 153		178 422
<i>Apports de la métropole en % de la CAF brute (a) / (b)</i>	10,2%	11,1%	7,2%	9,4%	9,0%
<i>Apports de la métropole en % d'autofi net HLM (a) / (c)</i>	26,8%	34,4%	26,1%	29,0%	30,3%
<i>Apports de la métropole en % de la CAF brute majorée des produits de cessions (a) / (b+d)</i>	8,1%	7,0%	5,2%	6,7%	6,1%
<i>Apports de la métropole en % des investissements locatifs (a) / (e)</i>		1,8%	2,5%		2,0%

(a) le montant de l'apport en 2015 est relatif à la dotation annuelle, contrairement à celui figurant dans le tableau des flux (cf. § 5.3.3.) qui correspond au montant comptabilisé

(e) montant d'investissements propres à EMH non identifié l'année de la fusion

2.4 GOUVERNANCE

2.4.1 Conditions du déroulement de la fusion absorption

Peu après la création d'EMH en 2014, le nouveau conseil d'administration a été informé de la situation financière difficile de Porte des Alpes Habitat, caractérisée par un résultat négatif de 4,0 M€ et un autofinancement net HLM représentant - 1,3 % des loyers en 2013. L'ampleur de ces difficultés n'avait pas été anticipée en raison de dysfonctionnements dans le suivi budgétaire antérieur et d'écritures comptables non-conformes.

Le conseil d'administration de l'office a alors demandé au préfet de saisir la chambre régionale des comptes sur la gestion de Porte des Alpes Habitat pour la période 2010-2013. Parallèlement, la direction du nouvel organisme a engagé des procédures contentieuses et procédé à deux ruptures conventionnelles d'agents de l'office absorbé ainsi qu'au licenciement pour insuffisance professionnelle du directeur financier et du directeur des systèmes d'information de Porte des Alpes Habitat. Cependant, ces deux personnes ont demandé au tribunal administratif de Lyon l'annulation de cette décision et la réparation du préjudice subi. Par décision du 12 janvier 2017, le tribunal administratif de Lyon a annulé la décision de licenciement du directeur financier et décidé du versement par l'office d'une somme totale de 77,4 k€ à son profit. Par décision du même jour, ce tribunal a décidé du versement d'une somme totale de 86,2 k€ au directeur des systèmes d'information licencié. L'office n'a pas fait appel de ces décisions. Le directeur des systèmes d'information a fait appel

(procédure qui est encore en cours à mi-2018). L'ancien directeur financier a réintégré les effectifs de l'office pour quelques mois, de mars 2017 à février 2018, date de son départ à la retraite.

EMH a bénéficié d'une subvention de 613 k€ de la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS) pour financer « *des prestations de conseil externe dans les domaines de la conduite du changement, du système d'information, des ressources humaines, de la communication, de la comptabilité et de la stratégie patrimoniale et financière* » selon l'article 1 de ladite convention (cf. § 5.2.1).

2.4.2 Présidence

Depuis la création d'EMH en janvier 2014, son président est Monsieur Jean-Paul Bret, qui était auparavant président de Villeurbanne Est Habitat depuis septembre 2008. Monsieur Bret est maire de Villeurbanne depuis 2001 et troisième vice-président de la métropole en charge des universités.

2.4.3 Conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est composé de 27 membres. Il se réunit en moyenne cinq fois par an. Depuis la dernière modification importante de sa composition, l'assiduité des administrateurs est moyenne, avec 75 % de présence sur les 16 réunions qui se sont déroulées entre le 17 juin 2014 et le 20 juin 2017. En particulier, un des élus métropolitains n'a assisté qu'à deux réunions sur 13 depuis sa désignation en février 2015.

Le représentant désigné par le CA de la caisse d'allocations familiales du Rhône n'a assisté qu'à une seule séance. Son absence répétée en commission d'attribution des logements a également été signalée lors du conseil d'administration du 20 juin 2017. Les dispositions de l'article L. 421-13 du CCH pourraient être mises en œuvre à son égard²⁴.

Outre le bureau et la commission d'attribution des logements, une commission d'appel d'offres et une commission d'examen des locataires en procédure d'expulsion pour impayés de loyer ou troubles de jouissance ont été constituées au sein du CA.

2.4.4 Direction générale

Le directeur général est Monsieur Cédric Van Styvendael depuis la création de l'organisme en janvier 2014. Il était auparavant directeur général de Villeurbanne Est Habitat depuis mars 2009.²⁵ Depuis 2017, il est par ailleurs président de Housing Europe, fédération européenne du logement public, coopératif et social.

Un avenant à son contrat de travail a été conclu dès février 2010 pour le rendre conforme à l'ensemble des dispositions du décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009 portant statut des directeurs d'OPH. Un nouvel avenant a été conclu suite à une délibération du CA du 22 janvier 2014 pour prendre acte de la fusion de Porte des Alpes Habitat et de Villeurbanne Est Habitat, avec de nouvelles bases de rémunération.

La rémunération du DG est fixée conformément aux articles R. 421-19 à R. 421-20-6 du CCH. Elle comporte une part forfaitaire et une part variable. Le calcul de la part forfaitaire n'appelle pas d'observation : dès janvier 2016, elle a fait l'objet d'une délibération du CA pour tenir compte du changement de tranche consécutif à

²⁴ Article L. 421-13 du CCH : « *Tout membre du conseil d'administration qui, sans motifs reconnus légitimes, ne s'est pas rendu à trois convocations pendant une période de douze mois peut, après avoir été mis en mesure de présenter ses observations, être déclaré démissionnaire par le préfet. Il est immédiatement remplacé.* ».

²⁵ Après la fusion, l'ex-directeur général de Porte des Alpes Habitat est devenu temporairement directeur général adjoint d'Est Métropole Habitat. Il s'est occupé du déménagement dans les locaux du nouveau siège social avant qu'il ne soit mis fin à son détachement. Il a alors réintégré sa collectivité d'origine, la ville de Saint-Priest.

l'augmentation du nombre de logements gérés. La part variable, qui est plafonnée à 15 % de la part forfaitaire, prend en compte des critères pertinents renvoyant, pour partie, à des indicateurs d'activité²⁶ et, pour une autre partie, à la convention d'utilité sociale et au contrat de plan avec le Grand Lyon.

Les objectifs et indicateurs sont définis par le CA sur proposition du président, par périodes triennales, et sont notifiés chaque année au directeur général. Le bureau, qui a reçu délégation du CA en application de l'article R. 421-16 b) du CCH, formule un avis sur les conditions de respect de ces objectifs sur la base de l'examen du rapport annuel du président. Le bureau approuve annuellement le montant de la part variable de la rémunération du directeur général. De 2012 à 2016, ce dernier a toujours bénéficié du plafond de la part variable, soit 15 % de la part forfaitaire, sauf en 2013 où elle a été ramenée à 13,5 %.

2.5 ORGANISATION ET MANAGEMENT

2.5.1 Organisation territoriale

Depuis la fusion, le personnel du siège est regroupé dans des bureaux situés à Villeurbanne, qui sont loués pour six ans. Les anciens locaux du siège de Villeurbanne Est Habitat, propriété de l'organisme, ont été en partie vendus à la ville et en partie transformés en agence territoriale. Ceux de Porte des Alpes Habitat ont été utilisés comme agence territoriale pendant un temps, puis vendus à un promoteur pour être démolis dans le cadre du projet urbain de Saint-Priest²⁷. Au terme du bail des locaux actuels (à l'horizon 2020-2021), le siège social devrait s'installer dans de nouveaux locaux à construire dans le cadre du projet urbain du Carré de Soie, situé sur les communes de Villeurbanne et de Vaulx-en-Velin. Selon la direction, cette opération devrait permettre de réduire les frais de structure de l'office.

Le patrimoine est réparti sur trois agences, appelées « territoires », dont deux sont subdivisées en deux. Les territoires assurent :

- la gestion de proximité (gardiennage, nettoyage) avec du personnel composé de responsables et gestionnaires d'immeubles²⁸ encadrés par des responsables de secteur,
- la gestion locative et sociale avec des gestionnaires et des conseillères en économie sociale et familiale (2 ou 3 par territoire),
- la préparation des attributions de logements (rapprochement entre l'offre et la demande) avec des chargés d'attribution.

Il n'y a pas de régie de travaux. Néanmoins, quatre ouvriers de maintenance répartis dans les territoires assurent de menus travaux en parties communes. Cinq points-contact complètent les lieux de rencontre entre les locataires et le personnel de proximité.

2.5.2 Projet d'entreprise

Le nouveau projet d'entreprise lancé en 2014 s'articule autour de deux démarches : la définition du projet stratégique « *Nous, c'est habiter* » et l'élaboration du plan stratégique de patrimoine (cf. § 3.2.1). Le projet

²⁶ Vacance, impayés, service rendu, réalisation budgétaire, taux de mutation.

²⁷ Le montant de la vente de l'ancien siège est de 3,1 M€ tandis que l'acquisition des locaux de la nouvelle agence de Saint-Priest s'élève à 2,4 M€.

²⁸ Les gestionnaires d'immeubles, issus de l'organisation de Porte des Alpes Habitat, ne réalisent que des tâches de nettoyage, à la différence des responsables d'immeubles qui s'occupent également de tâches administratives. L'office ne recrute plus que des responsables d'immeubles aujourd'hui.

stratégique a été structuré en 2015 autour de deux axes prioritaires portant sur le patrimoine (« *le logement de demain, une expérience sensible et positive* ») et la gestion locative (« *ré-enchanter la relation client-habitant-locataire* »). Cette démarche, qui témoigne d'une volonté de soutenir les initiatives nouvelles et les méthodes innovantes dans tous les domaines, a par exemple donné lieu à des visites à domicile des locataires par tous les collaborateurs de l'office réunis en binômes (« *la grande conversation* »).

2.5.3 Gestion de ressources humaines

a. Effectifs

L'analyse infra des effectifs ne prend pas en compte la quote-part du personnel technique et administratif du groupement d'intérêt économique (GIE) Est Habitat qui travaille pour l'office et dont le temps de travail cumulé est évalué à 9,5 équivalents temps plein (ETP) environ.

De fin 2014 à fin 2016, les effectifs de l'office sont passés de 289 à 334 agents. En équivalents temps plein (ETP), la progression est comparable (+ 44 agents en deux ans, soit + 16 %) et concerne toutes les catégories de personnel.

Les effectifs ramenés au logement sont élevés, toutes catégories confondues.

Au 31 décembre 2016, l'office emploie 315,0 agents en ETP, soit un ratio de 21,6 ETP pour 1 000 logements gérés, ce qui est élevé. En comparaison, le ratio moyen de l'ensemble des offices est de 19,0 selon le rapport de branche sur l'année 2016.

L'office est davantage doté en moyens humains que la moyenne des autres organismes quelle que soit la nature de l'emploi occupé :

- L'effectif de proximité est particulièrement important : il comprend 125,7 agents en charge du gardiennage et de l'entretien des immeubles en incluant l'encadrement intermédiaire correspondant. Cette situation s'explique en partie par le fait que la moitié de son parc est situé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), soit un taux nettement supérieur à la moyenne des offices (cf. § 3.1.2). Le ratio correspondant aux personnels de terrain s'élève ainsi à 8,7 ETP pour 1 000 logements, contre 7,7 en moyenne dans les offices, personnel ouvrier inclus.
- Le taux d'agents techniques et administratifs est également élevé, même en excluant le personnel employé par le GIE qui travaille à 80 % pour l'office : il s'élève à 12,9 pour 1 000 logements gérés, contre 11,3 pour la moyenne des offices. Au sein de cette population, la proportion d'employés administratifs est surreprésentée aux dépens des effectifs du niveau maîtrise (74 agents de 2^{ème} catégorie). De même, la part du personnel d'encadrement est particulièrement importante : l'office emploie 82 cadres²⁹ qui représentent 24,6 % de l'effectif total contre moins de 21 % en moyenne dans les OPH.

Fin 2016, 50,5 agents (ETP) sont titulaires de la fonction publique territoriale (FPT), soit une proportion de 16 %. Les autres agents sont sous contrat, pour l'essentiel dans le cadre du « statut OPH » (253,2 ETP). L'ensemble du personnel salarié de l'office est soumis à l'accord collectif du 19 juin 2014, dans le cadre des dispositions du Code du travail.

En réponse aux observations provisoires, l'office affirme que ses effectifs sont à mettre en regard de sa performance de gestion, de sa politique de proximité volontariste, des caractéristiques de son patrimoine, du respect de son rôle d'accueil de ménages défavorisés et de sa stratégie d'entreprise. Il reprend à ce titre les

²⁹ Hors 18 responsables de secteurs.

termes du rapport provisoire de l'Agence relatifs d'une part à la vacance, aux impayés, aux caractéristiques de la population logée, aux objectifs d'accueil des ménages défavorisés, et d'autre part à l'ancienneté de son patrimoine justifiant la présence de personnels pour la réalisation des travaux de maintenance et une gestion de proximité forte. Il souligne qu'il lui a paru nécessaire d'accroître ses effectifs compte tenu à la fois de la forte évolution du patrimoine géré, notamment en lien avec les acquisitions en bloc, de la complexité croissante des opérations, des contraintes réglementaires et contractuelles (NPNRU) et de la diversification de ses compétences qui justifie des équipes pluridisciplinaires.

Enfin, l'office précise que son projet stratégique décline une composante « transition numérique », pour laquelle des ressources sont nécessaires dans la phase de développement et de mise en place – avec un objectif affirmé de diminution des ressources allouées pour la réalisation des activités.

Sur le nombre de collaborateurs enfin, il relève que la fusion des deux organismes Villeurbanne Est Habitat et Porte des Alpes Habitat s'est faite sans plan social, ni incitation au départ, avec maintien en poste de l'ensemble des collaborateurs (hors postes de direction). Or les compétences et les emplois cumulés des deux organismes ne correspondaient pas nécessairement aux attendus d'un organisme de 12.000 logements, raison pour laquelle il a fallu engager une politique de formation des personnels en place mais connaissant une évolution dans leurs fonctions et s'adjoindre de nouvelles compétences.

b. Coût salarial et éléments de rémunération

Le coût salarial interne moyen employeur³⁰ ressort à plus de 53 k€ en 2016, ce qui apparaît relativement élevé. En revanche, son augmentation de 1,5 % par rapport à 2014 met en évidence une bonne maîtrise de l'évolution des coûts. Pour la même année, le bilan social de l'office fait ressortir une rémunération mensuelle moyenne brute de base par agent de 2 139 € pour le personnel salarié et de 1 938 € pour les agents de la fonction publique, étant précisé que cette différence apparente tient principalement à la prépondérance des salariés dans les fonctions d'encadrement et de maîtrise.

En réponse aux observations provisoires, l'office établit le lien entre le niveau des rémunérations et la répartition des effectifs par catégorie. En effet, dans sa grille de classification des emplois, la forte proportion de cadres (31%, pour moitié managers) devrait être mise en relation avec les fonctions occupées, relevant plutôt d'agents de maîtrise dans d'autres organismes, sans pour autant se traduire par une rémunération en dehors des « standards » de la profession (source rapport de branche de la fédération des OPH en 2017). Enfin, l'enquête annuelle sur les salaires réalisée par le prestataire RH d'Est Métropole Habitat traduit un positionnement conforme à ses orientations stratégiques : rémunérations en deçà de la médiane sur les postes de management et chargés d'opération mais au-delà sur les métiers de la proximité (en y incluant la prime d'évaluation et l'intéressement).

Un accord d'intéressement a été conclu en juin 2014 pour la période triennale 2014-2016. Un nouvel accord a été signé en mai 2017 pour une nouvelle période triennale courant jusqu'à fin 2019. Par ces accords, l'intéressement est réparti entre les bénéficiaires en fonction du temps de présence (pour 40 %) et du salaire brut de base (pour 60 %). L'attribution et le montant de l'enveloppe sont arrêtés en fonction de l'autofinancement net HLM annuel de l'organisme. Le montant annuel de l'intéressement est plafonné à 4 % de la masse salariale : il s'est établi à 351 k€ en 2016 au titre de 2015, contre 343 k€ l'année précédente (soit un montant unitaire respectivement de 1 037 et 1 113 €).

³⁰ Sur la base des effectifs moyens relevés dans les états réglementaires Harmonia, impôts et taxes sur rémunérations et participation inclus, mais hors personnel extérieur (compte 621).

Les personnels bénéficient d'un régime très favorable au titre de l'intéressement, par l'octroi, en sus des dispositions de l'accord, d'un supplément accordé systématiquement chaque année par le conseil d'administration. En sus de l'intéressement contractuel susmentionné, le conseil d'administration a octroyé chaque année depuis 2011 un « supplément d'intéressement » en accord avec les organisations syndicales, dont le montant a représenté 2,5 % de la masse salariale jusqu'en 2014 inclus et 3 % depuis lors. Son calcul respecte les mêmes modalités de répartition que celles prévues par l'accord d'intéressement. Ce supplément a ainsi représenté 263 k€ en 2016 au titre de 2015, contre 214 k€ l'année précédente (soit un montant unitaire respectivement de 778 €³¹ et 696 €), ce qui représente une hausse de 11,8 %. Bien que ce dispositif ait été initialement présenté comme « exceptionnel » par le CA, les négociations annuelles obligatoires (NAO) qui se sont tenues depuis plusieurs années ont systématiquement donné lieu à son renouvellement sur proposition de la direction générale.

L'Agence estime qu'il n'appartient pas au CA de définir les modalités de versement des primes annuelles. Elle recommande de respecter le principe de subsidiarité dans la gestion, en vertu duquel il appartient à la direction générale d'arrêter les modalités de fixation des primes annuelles conformément au cadrage budgétaire et financier arrêté par le conseil d'administration. Plus généralement, l'office est invité à proportionner les compléments de rémunérations octroyés à ses agents en fonction tant de ses moyens actuels et prévisionnels (cf. § 5.5) que de leur efficience.

En réponse aux observations provisoires, l'office précise que le régime d'intéressement se fonde sur la volonté de ne pas créer de situation de pérennité de rémunération tout en récompensant le travail réalisé par les équipes et l'atteinte des objectifs contractuels ou internes à travers les indicateurs de gestion. Cette analyse se fonde sur l'instabilité de l'environnement de l'activité (évolutions réglementaires, fiscales, financières). Les salariés ne bénéficient ainsi pas de régime d'augmentation annuelle, contrairement aux pratiques d'autres bailleurs sociaux, les modalités d'attribution de l'intéressement s'inscrivant chaque année dans le cadre de la NAO. L'octroi consécutif sur les trois années 2014-2015-2016 est lié à l'atteinte des objectifs.

L'office relève enfin que l'enquête annuelle sur les salaires fait le constat que, s'il se situe dans la fourchette haute des deux intéressements cumulés (base et supplémentaire), il n'est pas pour autant déconnecté des pratiques des autres organismes, OPH et ESH confondus.

c. Véhicules de fonction

Le conseil d'administration de l'office n'a pas délibéré sur la liste des emplois éligibles à un véhicule de fonction alors que cet avantage en nature est octroyé aux neuf membres du comité de direction. Or, en l'absence de motifs liés au service, cet avantage est assimilable à un complément de rémunération. En application de l'article 21 de la loi n° 90-1067 du 28 novembre 1990 relative à la fonction publique territoriale et portant modification de certains articles du code des communes, l'office doit mettre fin à cette situation soit en retirant le bénéfice de cet avantage aux cadres concernés, soit en demandant au CA d'explicitier les sujétions de service justifiant cette décision.

d. Absentéisme

Bien qu'en recul par rapport à 2014 où il était de 12,3 %, le taux d'absentéisme est de 10,0 % en 2016. Il reste nettement supérieur à l'absentéisme moyen des offices qui est à 6,4 % en 2016 selon le rapport de branche. L'office est particulièrement affecté par le taux d'absentéisme sur le territoire de la Porte des Alpes³² (16,4 %

³¹ Pour un montant unitaire maximal de près de 2 700 €.

³² Ce territoire correspond au parc d'implantation de l'ancien office Porte des Alpes Habitat.

en 2016) qui représente à lui seul 35 % des journées d'absence. En particulier, les accidents du travail représentent plus de 40 % des journées d'absence, contre moins de 25 % pour l'ensemble de l'office.

2.5.4 Contrôle de gestion et contrôle interne

La capacité de pilotage de l'office est affectée par les insuffisances du contrôle de gestion et du contrôle interne.

L'office dispose d'un contrôle de gestion qui relève de la direction administrative et financière (DAF). En principe, son rôle consiste à centraliser l'ensemble des informations destinées à alimenter des tableaux de bord et à assurer leur analyse et leur diffusion en interne, voire en externe. En pratique, toutefois, ce service rencontre des difficultés significatives pour recueillir et recouper l'information des directions opérationnelles avec celle de la direction financière dont il relève. En particulier, des écarts significatifs ont été relevés dans le suivi des emprunts entre les états réglementaires Harmonia et l'application informatique dédiée à leur gestion (cf. § 5.1). De même, des écarts ont été relevés entre les données patrimoniales figurant dans ces mêmes états réglementaires et celles produites par le service de gestion immobilière à partir d'un tableur de suivi de l'évolution du parc.

Ces incohérences, qui tiennent pour partie à l'utilisation, par les services opérationnels, de fichiers actualisés sur des outils bureautiques en parallèle du système d'information de l'office, nuisent à la qualité du pilotage de l'office et ne correspondent pas aux pratiques attendues d'un organisme de cette taille. L'Agence attire l'attention de l'office sur la nécessité d'améliorer la qualité et la fiabilité de son système d'information.

En réponse aux observations provisoires, l'office précise que, lors de la fusion, le poste de contrôleur de gestion rattaché à la Direction Administrative et Financière a été créé. Il se fondait sur la nécessité d'avoir un suivi régulier des indicateurs d'activité et de gestion (parmi lesquels la vacance et les impayés) et de garantir la maîtrise budgétaire. Les outils mis en place ont permis d'homogénéiser les pratiques et les indicateurs mais se sont révélés insuffisants dans leur fiabilité du fait de plusieurs éléments (progiciel insuffisamment maîtrisé par les équipes, paramétrage ne répondant pas aux attentes opérationnelles des équipes, les conduisant à développer des outils en parallèle du progiciel de gestion, absence d'interfaçage ou interfaçage mal paramétré entre le progiciel de gestion et les outils métier

A ce titre, les écarts pointés par l'ANCOLS

proviennent d'une difficulté à réaliser une intégration complète

contraignant donc les équipes à réaliser systématiquement des interventions manuelles. Cette difficulté technique a été remontée à l'éditeur. Au regard de ces constats, différentes décisions ont été prises pour pallier ces difficultés : mise en service en 2018 d'un système d'information décisionnel qui vise à réaliser la collecte, l'intégration, la diffusion et la présentation des données de manière partagée et homogène, mise à disposition des équipes d'outils d'extraction personnalisés afin d'éviter les saisies manuelles dans des tableaux Excel, mise en place d'une politique de formation ambitieuse pour les nouveaux arrivants, notamment dans la maîtrise du progiciel de gestion

Sur la question de l'interfaçage et dans la continuité des échanges avec les inspecteurs-auditeurs, des contrôles renforcés ont été mis en place dès 2018 lors de l'interfaçage pour garantir un meilleur contrôle de l'import et une mise en qualité des données pour assurer la cohérence entre la base « clôture des comptes » et celle déversée dans les états

Plus généralement, l'Agence relève que l'office pourrait désormais utilement compléter son organisation en identifiant un responsable en charge de la qualité du contrôle interne, qui gagnerait à être rattaché au DG et à rendre compte au CA afin de disposer de l'autorité nécessaire à la réalisation de sa mission. Dans sa réponse, l'office en prend acte dans le cadre de futurs scénarios d'organisation.

2.5.5 Commande publique

Le service juridique-achats-marchés au sein de la direction administrative et financière assure une fonction support en relation avec les services acheteurs et les fournisseurs. Il lance et gère les processus de consultation et les marchés jusqu'à la fin de l'exécution des contrats. Un juriste du service marché est systématiquement associé à un membre du service acheteur pour l'ouverture des plis, l'examen des candidatures et les éventuelles réunions de négociation. La computation des seuils est assurée par le contrôle de gestion rattaché à la directrice administrative et financière.

L'office applique les dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 et de son décret d'application du 25 mars 2016. Un document définit les procédures adaptées pour les marchés inférieurs aux seuils communautaires. En particulier, trois prestataires sont consultés à partir d'un montant estimé de 8 k€. L'organisme est invité à présenter au conseil d'administration un rapport annuel sur l'exécution des marchés.

Un guide de l'achat éthique et responsable a été élaboré en 2013 et présenté au conseil d'administration. Il formalise les engagements de l'office en matière de développement durable et constitue une aide aux acheteurs dans leur démarche. La charte éthique et responsable annexée aux pièces des marchés définit les trois objectifs suivants : i) susciter la réinsertion professionnelle par l'économie et le respect des droits fondamentaux en matière sociale, ii) garantir des relations loyales et équilibrées avec les entreprises, leurs sous-traitants et leurs salariés, iii) limiter l'impact des activités sur l'environnement. Des clauses de développement durable incluant notamment des clauses sociales relatives à l'insertion sont intégrées dans les marchés.

L'examen d'un échantillon de pièces de marchés³³ n'a pas révélé d'irrégularités.

2.5.6 Relations avec le GIE Est Habitat

Le GIE Est Habitat assure pour ses quatre membres (Est Métropole Habitat, la SCP d'HLM Rhône Saône Habitat, l'association et la fondation des prestations relatives à la prospection foncière, la vente de terrains et d'immeubles, la vente de logements aux locataires, le relogement des locataires (résidents ou personnes hébergées) dans le cadre des opérations de démolition ou pour favoriser la mobilité résidentielle, la gestion de syndic des copropriétés créées à la suite des ventes de logements aux locataires ainsi que des études pour des opérations d'aménagement ou de renouvellement urbain.

L'office est de loin le principal client du GIE, dont il représente près de 80 % de l'activité en 2016, proportion relativement stable depuis 2013 inclus³⁴. Il assure la gestion du personnel du GIE ainsi que sa comptabilité et ses moyens informatiques. Les parties sont tenues d'établir une convention précisant la teneur des prestations assurées par l'office pour le GIE et la répartition afférente à leur valorisation entre ses membres.

2.5.7 Autres prestations externes

Une convention de prestations de service datant de 2003 et qui a donné lieu à un avenant en 2004 définit les prestations croisées ainsi que leurs modalités de remboursement entre l'office et la société villeurbanaise d'urbanisme (SVU), société d'économie mixte propriétaire et gestionnaire de l'ensemble immobilier des Gratte-

³³ Rapports d'analyse des offres des marchés de travaux de réhabilitation des résidences Malval, Pilat et Mansart, du marché de maîtrise d'œuvre pour la construction du groupe Zac des Ilots verts, du marché de maintenance des installations collectives de chauffage des résidences, de l'accord cadre pour les aménagements de salle de bain pour personnes à mobilité réduite ou vieillissantes.

³⁴ Est Métropole Habitat n'ayant été créé qu'en 2014 par la fusion des offices Villeurbaine Est Habitat et Porte des Alpes Habitat, ces deux membres représentaient à eux deux 84,5 % de l'ensemble de la facturation du GIE en 2013.

Ciel situé au centre-ville de Villeurbanne (1 300 logements et 150 locaux commerciaux) et dont le principal actionnaire est la ville éponyme.

Faute d'avoir été actualisée, la convention régissant les prestations croisées entre EMH et la société villeurbannaise d'urbanisme (SVU), n'est pas cohérente avec la réalité des services rendus.

- Aux termes de la convention, EMH réalise, pour le compte de la SVU, des prestations de service en matière de direction générale, communication, contentieux, courrier et formation ; tandis qu'en sens inverse, la SVU fournit des prestations informatiques à EMH.
- Or, en pratique, l'office réalise, pour le compte de la SVU, la maintenance de son système informatique et assure également des prestations contentieuses pour un coût total de 53 k€ en 2016 ; alors qu'en retour, la SVU assure la gestion des commerces appartenant à l'office qui sont situés en pied d'immeubles dans le quartier des Gratte-Ciel, pour un coût de 6 k€ en 2017.

Les prestations ayant fortement évolué depuis l'origine, au point de s'inverser en ce qui concerne les prestations informatiques, cette convention doit être actualisée pour correspondre à la réalité et adoptée par le CA en respectant le formalisme opposable aux conventions réglementées, sauf à ce que l'office démontre qu'il s'agit d'une convention courante conclue dans des conditions normales. En réponse aux observations provisoires, l'office indique qu'une remise à plat des prestations croisées est en cours et qu'une actualisation de la convention sera proposée au conseil d'administration en 2019.

2.6 CONCLUSION

Est Métropole Habitat est né en 2014 de la fusion des offices de Villeurbanne et de Saint-Priest, qui étaient rattachés à la communauté urbaine de Lyon, devenue une métropole au 1^{er} janvier 2015. Il constitue aujourd'hui, avec GrandLyon Habitat et Lyon Métropole Habitat, un des trois membres du pôle public de l'habitat de la métropole de Lyon. Doté d'un parc de 14 574 logements situé à 95 % sur trois communes de l'Est lyonnais, Villeurbanne, Vaulx-en-Velin et Saint-Priest, EMH intervient sur un marché tendu où la demande de logement social est élevée avec pourtant une offre existante importante.

L'office bénéficie d'une aide importante de la métropole dont le montant total n'est toutefois que partiellement connu en l'absence de dispositifs de suivi adapté. A l'instar des autres offices métropolitains, EMH a conclu avec sa collectivité de rattachement deux contrats de plan successifs qui ont donné lieu à une dotation en fonds propres cumulée de 20,9 M€ sur 10 ans³⁵ sous réserve de l'atteinte d'objectifs quantitatifs en matière d'offre nouvelle et de réhabilitation, mais également, depuis 2016, de l'atteinte d'objectifs en matière de performance de la gestion. Si ces contrats constituent une bonne pratique qu'il convient de saluer, leur contenu peut encore progresser, en ne retenant notamment que des indicateurs de gestion auditables et révélateurs de la performance de la gestion propre de l'organisme (et non de sa stratégie de financement comme, actuellement, le potentiel financier). Surtout, l'aide publique locale actuellement attribuée à l'office, quoiqu'en recul dans le nouveau contrat de plan, reste élevée, notamment au regard des gains d'efficience modestes qui sont exigés en retour. Par ailleurs, pour utile qu'il puisse être, le pôle public de l'habitat n'apparaît pas, dans l'état de son fonctionnement actuel, en capacité de dégager toutes les synergies susceptibles d'être attendues d'une véritable mutualisation de moyens.

EMH dispose d'un effectif important, tant en raison du poids du personnel de proximité que de celui des agents techniques et administratifs. Même si sa progression semble modérée, le coût salarial moyen apparaît

³⁵ Dont 11,1 M€ au titre du contrat de plan 2011-2015 et 9,8 M€ au titre du contrat 2016-2020.

relativement élevé, ce qui s'explique pour partie par un régime d'intéressement particulièrement favorable, dont une partie est fixée par le CA en accord avec les organisations syndicales alors que cette prérogative devrait normalement relever de la direction générale. Par ailleurs, l'office est affecté par un fort taux d'absentéisme, notamment sur le territoire de Porte des Alpes, où le taux d'accident du travail apparaît anormalement élevé.

Le système d'informations de l'office présente des insuffisances qui sont susceptibles de pénaliser son pilotage. Les fonctions contrôle de gestion et contrôle interne gagneraient à être confortées et professionnalisées.

3. STRATEGIE ET GESTION PATRIMONIALE

3.1 PRESENTATION DU PARC

3.1.1 Caractéristiques patrimoniales

Au 31 décembre 2016, EMH possède un parc de 14 574 logements composé de 13 417 logements familiaux, de 1 157 logements d'étudiants dont il assure la gestion, ainsi que de 19 résidences spécialisées à destination de différents publics (personnes âgées, personnes en difficulté d'accès au logement, étudiants, réfugiés) qui représentent 1 504 lits, soit 1 332 équivalents-logements, gérés par des tiers.

L'office envisage de donner à son parc de 1 157 logements pour étudiants dont il assure la gestion le nouveau statut de résidence universitaire tel que défini à l'article L. 631-12 du CCH³⁶, à compter de la parution du décret d'application concernant les modalités d'octroi de l'autorisation préfectorale spécifique.

L'âge moyen des logements familiaux de l'office, évalué à 41 ans sur la base des dates de construction des immeubles, s'inscrit dans la moyenne du parc social (qui est de 39 ans en France et de 40 ans dans le département du Rhône). L'âge du parc est assez homogène dans les principales communes d'implantation (43 ans à Villeurbanne, 39 à Vaulx-en-Velin et 42 à Saint-Priest).

Les logements sont conventionnés à 99 % ; les rares logements non conventionnés relèvent de financements ILN³⁷ ou d'immeubles acquis en bloc qui feront l'objet d'un conventionnement à l'occasion de leur réhabilitation. La part de logements individuels est très faible : elle représente moins de 1 %, contre 8 % pour la moyenne régionale des bailleurs sociaux.

3.1.2 Localisation du parc et quartiers prioritaires

Les logements en propriété gérés par l'office sont localisés à 95 % sur les trois communes de Villeurbanne, Saint-Priest et Vaulx-en-Velin, où l'organisme est le premier bailleur social. En particulier, l'office dispose d'une position oligopolistique sur la commune de Saint-Priest avec 75 % du parc social de la commune. Seuls 34 de ses logements sont situés en dehors de la métropole de Lyon³⁸.

³⁶ L'article L.631-12 du CCH créé par la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 (dite loi ALUR) et modifié par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017, relative à l'égalité et à la citoyenneté, définit le nouveau statut de résidence universitaire. La compétence des organismes de logement social pour construire, acquérir et gérer ces résidences est reconnue, y compris pour les immeubles existants, sous réserve d'une autorisation préfectorale spécifique dont les modalités d'octroi seront définies par un décret à paraître.

³⁷ ILN : Immeuble à loyer normal, ancien financement non conventionné, sans plafond de ressources pour le locataire

³⁸ A Saint-Symphorien-d'Ozon et Sérézin-du-Rhône

Logements dans les 3 principales communes	Commune de Villeurbanne	Commune de Saint-Priest	Commune de Vaulx-en-Velin	Autres communes	Total
Nombre de logements sociaux d'EMH	6 332	4 435	3 098	709	14 574
Pourcentage du parc total d'EMH	43,4 %	30,4 %	21,3 %	4,9 %	100 %
Nombre total de logements sociaux sur la commune	16 914	5 926	9 594		
Part d'EMH sur la commune	37,4 %	74,8 %	32,3 %		

La moitié du parc d'EMH est située dans un des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Cette proportion est très élevée par rapport aux moyennes tant nationale que régionale, qui sont respectivement de 31 et 25 % au 1^{er} janvier 2017. La répartition du parc dans les quartiers prioritaires est la suivante :

Logements en QPV par commune	Commune de Villeurbanne	Commune de Saint-Priest	Commune de Vaulx-en-Velin	Total
Nombre de quartiers prioritaires	6	3	1	10
Noms des quartiers prioritaires	Saint-Jean / Bel Air-Les Brosses / Les Buers Nord / Les Buers Sud / Monod / Tonkin	Bel Air / Garibaldi / Bellevue	Grande Ile	
Nombre de logements d'EMH en QPV sur la commune	2 610	2 277	2 450	7 337
Pourcentage du parc total d'EMH	17,9 %	15,6 %	16,8 %	50,3 %
Nombre de logements sociaux en QPV sur la commune	4 080	2 631	7 052	
Part d'EMH dans les QPV de la commune	64,0 %	86,5 %	34,7 %	

Les quartiers Saint-Jean et Les Buers Nord à Villeurbanne ainsi que Grande Ile à Vaulx-en-Velin sont visés en priorité au titre d'intérêt national par le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU)³⁹ financé par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). EMH est très impliqué dans ce programme⁴⁰.

D'autres quartiers présentant des dysfonctionnements urbains et sociaux mais non retenus au NPNRU font l'objet d'une attention particulière de la part de la métropole de Lyon qui les a inscrits dans son plan de mandat 2014-2020. A ce titre, EMH est concerné à Saint-Priest par le quartier Mansart-Farrère (Bel Air) et à Villeurbanne par les quartiers Monod et Saint-André (Les Brosses).

3.1.3 Performance énergétique

L'évolution de la répartition des étiquettes de performance énergétique du patrimoine entre 2012 et 2016 est illustrée dans le tableau suivant :

Classement par étiquette énergétique	A	B	C	D	E	F	G
Consommation en kWh _{EP} /m ² .an	< 51	51 à 90	91 à 150	151 à 230	231 à 330	331 à 450	> 450
% des logements fin 2012 (source PSP)	0,1 %	1,5 %	17 %	61 %	19 %	1,1 %	0,3 %
% des logements fin 2016	2,8 %	9 %	25 %	45 %	16 %	1,3 %	0,2 %

La part des logements à forte consommation d'énergie (classés E, F ou G) a diminué sur la période, passant de

³⁹ Arrêté du 29 avril 2015.

⁴⁰ Le quartier Bellevue à Saint-Priest est également inscrit dans les quartiers d'intérêt régional du NPNRU mais EMH n'est pas présent sur ce quartier.

20 % en 2012 à 17 % en 2016, soit une performance moyenne meilleure que l'ensemble des logements sociaux diagnostiqués d'Auvergne-Rhône-Alpes⁴¹ (27 %) et de France métropolitaine (23 %).

3.1.4 Vacance et mobilité

Au 31 décembre 2016, les logements volontairement vides⁴² représentent 3,6 % du parc. La vacance commerciale⁴³ s'établit à 1,4 % (logements étudiants inclus), soit à un niveau inférieur à la moyenne de la métropole de Lyon (2,1 %). En outre, ce pourcentage n'est pas plus élevé pour le parc de l'office situé en QPV (1,3 %). La vacance structurelle (vacance commerciale de plus de 3 mois) est également bien contenue (0,3 %).

Le coût global de la vacance (loyers + charges) est évalué à 2,7 M€ par l'office⁴⁴, soit 3,4 % du quittance annuel et 47 % de l'autofinancement net HLM en 2016.

Taux de vacance structurelle (vacance commerciale de plus de 3 mois) au 31 décembre	2014	2015	2016
Est Métropole Habitat	0,4 %	0,4 %	0,3 %
Parc social de la métropole de Lyon	0,8 %	0,8 %	0,8 %
Région Auvergne-Rhône-Alpes (source RPLS au 1 ^{er} janvier n+1)	2,0 %	1,9 %	1,8 %

Hors logements spécifiques pour étudiants, le taux de mobilité⁴⁵ est de 6,2 % en 2016, soit un niveau nettement inférieur à celui de la métropole de Lyon (8,5 %), de la Région (10,4 %) ou de la France (9,7 %). La grande stabilité des locataires résulte pour partie de la forte demande de logements sociaux dans les territoires d'intervention d'EMH.

3.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

3.2.1 Plan stratégique patrimonial

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) pour la période 2015-2023 a été approuvé par le conseil d'administration de l'office le 9 février 2016. Les administrateurs ont été associés à son élaboration lors d'un séminaire de travail. Les objectifs du PSP déclinés ci-après sont cohérents avec les dispositions du contrat de plan signé avec la métropole (cf. § 2.3.2) :

- Production de 5 842 logements sur la période, dont 4 300 hors transferts de patrimoine entre bailleurs, (soit 480 par an incluant 300 logements familiaux, 120 logements pour étudiants et 60 en résidence sociale), moyennant un effort d'investissement de 648 M€ (soit 72 M€ par an) et en injectant 18 % de fonds propres pour les financements en PLUS-PLAI, contre 13 % pour les PLS ;
- Réhabilitation de 4 026 logements sur la période (soit 447 par an), moyennant un effort d'investissement de 169 M€ (19 M€ par an) financés à hauteur de 12 % sur fonds propres ;
- Démolition de 351 logements dans le cadre des projets urbains des quartiers classés en QPV ;

⁴¹ Source RPLS au 1^{er} janvier 2017.

⁴² Logements vides : logements non occupés et non proposés à la location, car en cours ou en attente de travaux, de démolition ou de vente.

⁴³ Vacance commerciale : logements vacants (hors logements vides) parmi les logements proposés à la location.

⁴⁴ Source : Rapport au CA sur le compte financier 2016, l'information relative aux pertes sur loyers n'étant pas disponible dans les états réglementaires Harmonia (annexe VI « Informations générales »).

⁴⁵ Emménagements en 2016 parmi les logements mis en location avant 2016.

- Augmentation chaque année de 5 logements vendus aux locataires, pour passer de 50 ventes en 2015 à 90 ventes en 2023 : les produits de cessions escomptés passeraient ainsi de 4,5 M€ à 8,5 M€ entre 2015 et 2023.

3.2.2 Investissements réalisés

En deux ans, les investissements locatifs réalisés en matière d'offre nouvelle et d'améliorations du patrimoine se sont élevés à 178 M€ (cf. § 5.3.3), soit un montant proche de celui figurant au budget du PSP⁴⁶.

L'effort d'investissement s'est révélé plus particulièrement soutenu en matière de développement du parc : l'offre nouvelle représente en effet 76 % des dépenses, contre 10 % pour les additions et remplacements de composants et 14 % pour le foncier. La seule croissance externe par acquisition de patrimoine à deux autres bailleurs sociaux, qui a porté sur 1 278 logements, a mobilisé 48,3 M€ (soit 30 % de l'offre nouvelle, foncier inclus), ce qui représente un coût moyen par logement de 38 k€.

L'effort d'investissement sur le parc en propriété, quoique plus modeste, apparaît satisfaisant au regard des principaux indicateurs comptables : le rythme apparent d'amélioration du parc locatif⁴⁷ s'établit à 70 ans environ en moyenne, ce qui, au regard du taux de 31 % d'obsolescence du patrimoine⁴⁸, reflète un effort d'investissement relativement soutenu dans le parc existant.

3.2.3 Evolution du patrimoine

Depuis la fusion au 1^{er} janvier 2014, l'évolution du parc géré est la suivante :

Parc au 1 ^{er} janvier		Construction Vefa ⁴⁹		Acquisition amélioration		Acquisition		Transfo. d'usage		Vente au locataire		Vente en bloc		Flux		Parc au 31 décembre		Évolution	
2014	12 438	49	81	25	0	- 2	- 32	0	+ 121	12 559	+ 1,0 %								
2015	12 559	274	146	36	626	+ 3	- 36	- 130	+ 919	13 478	+ 7,3 %								
2016	13 478	84	393	31	652	0	- 43	- 21	+ 1 096	14 574	+ 8,1 %								
Total		407	620	92	1 278	+ 1	- 111	- 151	+ 2 136		+ 17,2 %								

Le parc de l'office a crû de 5,4 % par an en moyenne sur les 3 dernières années, ce qui représente une croissance très élevée par rapport à celle de l'ensemble du parc locatif social⁵⁰. Une partie de la croissance (1 278 logements) résulte d'acquisitions en bloc réalisées auprès d'autres bailleurs sociaux et ne constitue donc pas une offre véritablement nouvelle. Hors achats en bloc, le taux de croissance annuel moyen est de 2,2 %.

⁴⁶ Le PSP évaluait l'effort financier global à 91 M€ pour l'investissement locatif par an en moyenne, alors que l'investissement annuel moyen ressort à 89 M€ sur la période 2015-2016.

⁴⁷ Le rythme apparent de renouvellement du patrimoine compare sa valeur économique brute au volume annuel des montants investis en additions et remplacements de composants. Il permet d'évaluer le nombre d'années qu'il faudrait, en théorie et à patrimoine constant, pour renouveler l'intégralité du patrimoine en prenant pour hypothèse que les travaux d'amélioration ou de remplacement de composants réalisés sur la période sous revue sont reconduits à l'identique sur l'avenir. Ce nombre d'années est analysé au regard du taux d'obsolescence du bien considéré et de sa durée d'amortissement comptable.

⁴⁸ Le taux d'obsolescence correspond au taux cumulé d'amortissement des immobilisations locatives. Il permet d'apprécier le niveau d'ancienneté comptable du patrimoine.

⁴⁹ Logements sociaux construits par un promoteur et acquis par l'office avec un contrat de vente en état futur d'achèvement

⁵⁰ Taux de croissance en France métropolitaine : 1,5 % en 2014, 1,6 % en 2015 et 1,5 % en 2016 (source RPLS, Service de la donnée et des études statistiques du Commissariat général au développement durable)

3.2.4 Facteurs d'évolution du patrimoine

a. Acquisitions d'immeubles HLM

Depuis la fusion, deux importantes opérations de croissance externe ont été réalisées avec les deux autres offices métropolitains :

- acquisition de 626 logements (et de dix locaux d'activité) appartenant à l'office départemental du Rhône à Villeurbanne et Vaulx-en-Velin, répartis sur trois ensembles immobiliers, avec prise en gestion au 1^{er} juillet 2015, pour un coût de 30 M€, soit environ 47 k€ par logement ;
- acquisition de 652 logements (et de quinze locaux d'activité) appartenant à GrandLyon Habitat à Vaulx-en-Velin, répartis en deux résidences, avec prise en gestion au 1^{er} janvier 2016, pour un coût de 18,3 M€, soit environ 28 k€ par logement.

Selon les dirigeants de l'office, ces acquisitions ont pour but d'amortir les frais de fonctionnement fixes, en essayant d'adapter au plus vite le patrimoine à l'effectif important de la nouvelle structure issue de la fusion. En outre, le personnel de proximité des immeubles acquis n'a pas été repris par l'office. S'agissant de patrimoine déjà conventionné, ces opérations ne constituent pas pour autant une offre nouvelle pour les quartiers concernés. Elles ont été financées entièrement par recours à l'emprunt (48,3 M€). Les services du GIE Est Habitat ont coordonné les échanges et suivi les transferts et la rédaction des actes.

Par ailleurs, l'office est intervenu dans le cadre de la sauvegarde d'une copropriété dégradée du quartier des Brosses à Villeurbanne (copropriété Saint-André de 640 logements) en se portant acquéreur, après préemption de la commune, de 20 logements conventionnés par l'Anah⁵¹ dans la perspective de leur réhabilitation énergétique.

b. Offre nouvelle

Hors acquisitions en bloc, le parc en gestion a augmenté de 1 119 logements sur la période 2014-2016, parmi lesquels 364 sont destinés aux étudiants (114 en 2015 en maîtrise d'ouvrage directe et 250 en 2016 en Vefa). La part de la production acquise en Vefa représente 55 % des logements, et la production en maîtrise d'ouvrage directe se répartit entre 37 % de construction neuve et 8 % d'acquisition amélioration. A cette offre, il convient d'ajouter la livraison en construction neuve d'une résidence pour étudiants de 122 logements et 134 places à Saint-Priest en 2014, qui est gérée par le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires.

La moyenne annuelle de production sur les trois ans est donc de 414 logements, rythme élevé mais inférieur à l'objectif du PSP qui était de 4 300 logements sur 2015-2023, soit 478 en moyenne annuelle.

Les décisions de financement obtenues sur la période montrent que la part prise par EMH dans la production sur la communauté urbaine (devenue métropole) est relativement stable autour de 9 % de la production totale des bailleurs sociaux, ce qui est cohérent à la fois avec la croissance de ses territoires d'intervention et la taille de l'office par rapport aux autres bailleurs. En cumul sur trois ans, l'office arrive en 3^{ème} position des bailleurs sociaux en nombre de logements financés. Cependant, le rythme de 350 logements par an prévu dans le contrat de plan 2016-2020 avec la métropole sera difficile à atteindre ; ainsi, en 2016, 255 logements ont été lancés pour un objectif de 350⁵².

⁵¹ Anah : Agence nationale de l'habitat

⁵² Comité d'évaluation du contrat de plan du 20 mars 2017

Nombre de logements locatifs sociaux ayant obtenu un agrément sur la métropole (ex-communauté urbaine), hors foyers	2014	2015	2016	Cumul sur trois ans
Tous bailleurs	3 455	3 234	2 909	9 598
Est Métropole Habitat	348	244	284	876
dont EMH logements pour étudiants	117	12	47	176
Part d'Est Métropole Habitat	10,1 %	7,5 %	9,8 %	9,1 %
Part du « pôle habitat » de la métropole (3 OPH rattachés à la métropole qui gèrent environ 46 % du parc social)	32,0 %	37,4 %	25,5 %	31,9 %

Hors logements pour étudiants financés en PLS, la répartition par types de financement des agréments obtenus par l'office est de 67 % de PLUS, 26 % de PLAI et 8 % de PLS. Toutes les opérations nouvelles répondent au référentiel « développement durable » de la métropole qui fixe des objectifs thermiques et d'utilisation des énergies renouvelables supérieurs à la réglementation.

c. Réhabilitations

La réalisation des réhabilitations prévues dans le PSP, financées pour une part dans le cadre des contrats de plan avec la métropole, est en cours et notamment les opérations d'amélioration thermique dont l'objectif est d'atteindre systématiquement le label BBC Rénovation. En particulier, les opérations de rénovation thermique et d'adaptation d'usage des résidences Pilat (128 logements) et Pranard (393 logements) vont être lancées ; ces deux opérations sont situées respectivement au Mas du Taureau à Vaulx-en-Verin et aux Buers Nord à Villeurbanne, quartiers d'intérêt national au titre du NPNRU.

Un bilan des premières réhabilitations énergétiques a été porté à la connaissance du CA du 18 octobre 2016. Il présente une comparaison des consommations et des coûts avant et après les travaux pour deux résidences (à 7 ans d'intervalle pour la première et 5 ans pour la deuxième). L'économie obtenue sur les charges locatives est significative et permet de compenser l'augmentation des loyers.

Nom de l'opération	Années de réalisation des travaux	Nombre de logements	Investissement par logement	Baisse des consommations de chauffage	Baisse des charges de chauffage	Augmentation de loyer mensuel	Variation de la quittance moyenne
Les Noirettes	2010-2012	256	11,5 k€	- 56 %	- 36 %	+ 15 %	- 7 %
La Boube	2012-2014	108	50 k€	- 49 %	- 34 %	+ 19 %	+ 10 %

L'augmentation plus élevée des loyers pour l'opération La Boube est liée aux travaux plus importants mis en œuvre. En sus de la rénovation de l'enveloppe du bâtiment, les menuiseries ont été remplacées et l'intérieur des logements transformé, ce qui a relevé aussi le niveau de confort offert aux locataires.

L'ensemble des opérations programmées devrait permettre d'atteindre le rythme prévu dans le contrat de plan 2016-2020 avec la métropole, fixé à 300 logements par an réhabilités thermiquement. Pour l'année 2016, l'objectif est atteint avec la signature d'ordres de service pour la réhabilitation thermique de 348 logements.

d. Démolitions

Il n'y a pas eu de démolitions de grande ampleur depuis la fusion. Toutefois, 16 logements ont été démolis à Mansart-Farrère en 2017 dans le cadre d'une opération isolée du programme Anru 1 portant sur le projet urbain de Saint-Priest. En outre, l'office a vendu en bloc 130 logements à l'office départemental du Rhône en 2015 pour un montant de 1,2 M€ (opération Sellier-Diderot à Saint-Priest), soit 9,2 k€ par logement, en vue de leur démolition dans le cadre d'une opération d'aménagement urbain menée par l'organisme acquéreur. Le relogement des locataires en place a été réalisé par l'office, par l'intermédiaire du GIE.

Pour l'avenir, deux importantes opérations de démolitions sont attendues :

- D'une part, dans le cadre de la convention de rénovation urbaine de Vaulx-en-Velin, l'office avait acheté deux groupes d'immeubles à l'office départemental du Rhône en 2007 (Mont-Cindre et Mont-Gerbier) en vue de leurs démolitions (195 logements). Les relogements des locataires en place sont en cours d'achèvement. La démolition devrait intervenir d'ici 2020. Compte tenu des problèmes d'amiante, un surcoût important est prévu qui ne sera sans doute pas pris en charge par l'Anru, justifiant donc à ce titre la constitution d'une provision (comptabilisée pour 1,6 M€ fin 2016) ;
- Dans le cadre du projet urbain des Buers Nord à Villeurbanne, quartier d'intérêt national au titre du NPNRU, la démolition de l'opération Croix-Luizet (100 logements) est actée⁵³ (démolition prévue en 2019-2020). Le relogement des locataires en place, assuré par le GIE, a commencé en 2016 avec l'accord du comité d'engagement de l'Anru.

e. Ventes en bloc

Trois résidences et un foyer (119 logements au total) situés à Saint-Genis-Laval, hors du territoire d'intervention privilégié de l'organisme (ancien patrimoine de Porte des Alpes Habitat), ont été mis en vente en bloc :

- Une résidence de 21 logements a été vendue en 2016 à la société anonyme d'HLM Alliade Habitat pour 2,6 M€, soit 124 k€ par logement ;
- Les deux autres ensembles immobiliers et le foyer ont été cédés à GrandLyon Habitat (98 logements) en 2017 pour 4,9 M€, soit 50 k€ par logement.

f. Ventes à l'unité

Depuis 2010, des logements sont proposés à la vente par les deux organismes avant fusion. Un bilan des ventes et des nouveaux logements commercialisés est présenté chaque année au CA de l'office. Le rythme annuel de vente, quoiqu'en hausse de 11 logements sur la période 2014-2016, n'atteint que 45 logements en 2017, soit un niveau en deçà de l'objectif en nombre de ventes que l'office s'est fixé dans son PSP, qui est de 50 en 2015, 55 en 2016 et 60 en 2017 :

Vente de logements	2014	2015	2016	Cumul	Moyenne annuelle
Nombre de logements en vente	477	507	602		
Nombre de logements vendus	32	36	43	111	37
Produits de cession	3,9 M€	4,3 M€	5,3 M€	13,5 M€	4,5 M€
Plus - values de cessions	3,2 M€	3,7 M€	4,5 M€	11,4 M€	3,8 M€

Les ventes aux locataires occupants représentent 24 % des ventes réalisées sur la période, tandis que celles au profit d'autres locataires de l'office représentent 43 %. Au total 67 % des ventes ont donc bénéficié à des locataires de l'office, chiffre supérieur à la moyenne des bailleurs selon les statistiques de l'Union sociale pour l'habitat (60 % en 2016 au plan national). Dans le cadre du pôle habitat de la métropole, les locataires des deux autres offices HLM métropolitains bénéficient des mêmes décotes⁵⁴ sur les prix d'acquisition que les locataires d'EMH, dans les limites réglementaires.

⁵³ Autorisation anticipée de démarrage mentionnée à l'article 5 du protocole de préfiguration des projets de renouvellement urbain de la métropole de Lyon signé en mars 2017

⁵⁴ De 20 à 25 % par rapport au prix public extérieur.

g. Autres ventes immobilières

L'office a également vendu des réserves foncières en 2014 et 2015 pour un montant de 4,9 M€ et générant des plus-values de 1,8 M€, ainsi que les locaux de ses anciens sièges sociaux avant fusion, une partie de celui de Villeurbanne Est Habitat en 2015 pour 0,9 M€ et celui de Porte des Alpes Habitat en 2017 pour 3,1 M€ (cf. 2.5.1).

Enfin, la société civile immobilière des Alliés constituée à parité avec la SCP d'HLM Rhône Saône Habitat a été soldée en 2015 et liquidée en 2016 avec répartition des excédents entre les deux associés, générant pour EMH un produit de 69 k€.

h. Impact financier global des ventes

La contribution des cessions de toute nature (à l'unité et en bloc) est importante dans l'équilibre financier et décisive dans la formation des résultats de l'office. En cumul sur les deux dernières années, les produits de cession d'immeubles (18,4 M€) représentent plus de 10 % de l'effort total d'investissement locatif et plus de 68 % du financement propre disponible de l'organisme (cf. § 5.3.3). D'un point de vue comptable, les plus-values constatées depuis 2014 représentent 56 % des résultats de l'office, ce qui est également considérable.

Sur trois ans, les produits de cession s'élèvent à 23,7 M€ sur la période, dont 13,5 M€ au titre des ventes à l'unité (soit 57 % du total des produits), 9,6 M€ au titre des autres ventes (soit 41 % de ce même total) incluant les ventes de foncier et de l'ancien siège social (cf. § g), une partie des ventes en bloc (cf. § e) et l'opération de rénovation urbaine Sellier-Diderot (cf. § d), ainsi que 0,6 M€ de titres financiers⁵⁵ (soit environ 2 %). Le produit global des ventes s'est traduit par un surplus de trésorerie de 22,7 M€ en trois ans, après remboursement anticipé du capital des emprunts correspondants⁵⁶ : il représente près de 60 % du financement propre disponible de l'office.

Corrigées des sorties de composants⁵⁷ (0,6 M€ sur la période), les plus-values sur les ventes se sont établies à 16,8 M€ sur la période. Les ventes à l'unité et en bloc représentent respectivement 68 % et 32 % des plus-values cumulées. Fin 2016, les réserves constituées au titre des cessions patrimoniales représentent près de 9 % des capitaux propres retraités, attestant du levier d'action significatif que constitue la vente d'actifs pour le développement de l'office.

⁵⁵ Soit 490 k€ pour des obligations assimilables du Trésor (OAT) en 2015 et 69 k€ pour la liquidation de la SCI des Alliés en 2016.

⁵⁶ Le remboursement du capital des emprunts sur opérations vendues est de 1 028 k€ en 3 ans (source EMH).

⁵⁷ Les sorties de composants représentent la valeur nette comptable des immobilisations sorties du patrimoine dont l'origine est constituée par des remplacements d'éléments du bâti (exemple : menuiseries, chaudières, etc.).

En k€	2014	2015	2016	Cumul sur 3 ans
Produits des cessions	4 709	10 963	8 007	23 679
- Valeur nette comptable des sorties d'immobilisations (a)	1 383	4 620	1 498	7 502
= Plus ou moins-values sur sorties d'immobilisations	3 325	6 343	6 509	16 177
<i>En % de la valeur nette comptable des immobilisations sorties</i>	<i>240,4%</i>	<i>137,3%</i>	<i>434,4%</i>	<i>215,6%</i>
<i>En % du résultat net</i>	<i>41,0%</i>	<i>91,7%</i>	<i>47,4%</i>	<i>56,2%</i>
<i>Produits de cessions nets des remboursements en capital des emprunts correspondants en % du financement propre disponible (b)</i>	<i>40,4%</i>	<i>71,6%</i>	<i>61,7%</i>	<i>59,3%</i>
<i>Produits de cessions nets des remboursements en capital des emprunts correspondants en % des investissements locatifs</i>		<i>9,2%</i>	<i>12,0%</i>	

(a) sorties de composants incluses

(b) Financement propre disponible = CAF disponible après remboursement des emprunts + produit des cessions (cf. § 5.3.3)

3.3 MOYENS MIS EN ŒUVRE

3.3.1 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

La prospection foncière et l'acquisition des terrains sont assurées par les services du GIE Est Habitat, à l'exception des opérations en Vefa. Toutes les opérations sont validées par un comité d'engagement⁵⁸ aux stades de l'opportunité, de la faisabilité et du lancement. Les opérations sont suivies jusqu'à leur livraison par cinq chargés d'opérations pour la maîtrise d'ouvrage directe et un autre pour les opérations en Vefa.

L'étude de l'équilibre d'exploitation prévisionnel des opérations est réalisée avec un paramètre de coût de gestion dont le montant est de 1 200 € par logement en 2016, ce qui est nettement inférieur au montant réel constaté (qui dépasse les 1 500 €⁵⁹ en 2015), mais qui se justifie sous réserve que les nouvelles opérations n'engagent que des coûts marginaux et aucun frais fixe de structure supplémentaire.

En 2015 et 2016, 19 opérations nouvelles⁶⁰ ont été mises en location, représentant 528 logements, dont 13 opérations acquises en Vefa (268 logements, soit 51 % du total). La surface utile moyenne par logement est supérieure à la moyenne régionale tant en maîtrise d'ouvrage directe (71 m² contre 69 m² en Auvergne-Rhône-Alpes⁶¹) qu'en Vefa (68 m² contre 62 m²). Les opérations sont étudiées avec une quotité de fonds propres fixée au départ à 13 % du total. Sur l'échantillon étudié, ce taux ressort à 10 % en moyenne et oscille entre 0 et 18 % selon les opérations. Les subventions représentent 16 % du financement total et l'emprunt 74 %. Le coût total moyen par opération est relativement maîtrisé avec 2 014 €/m² en maîtrise d'ouvrage directe (variant de 1 826 à 2 255 €/m²) et 2 239 € en Vefa (variant de 1 384 à 2 445 €/m²).

⁵⁸ Le comité d'engagement réunit le directeur général et tous les directeurs des services et des territoires ainsi que le responsable de la prospection foncière et de l'aménagement au GIE.

⁵⁹ Entretien courant non récupérable inclus.

⁶⁰ Hors acquisitions-améliorations, logements pour étudiants et opérations de moins de 5 logements

⁶¹ Source des références : DGALN - Infocentre Sisal - Bilan 2016 des logements aidés.

Caractéristiques des 19 opérations mises en location en 2015 et 2016	Construction neuve en maîtrise d'ouvrage directe		Construction neuve en Vefa		Total
Nombre d'opérations et pourcentage par type de construction	6	32 %	13	68 %	19
Nombre de logements et pourcentage par type de construction	260	49 %	268	51 %	528
Nombre moyen de logements par opération	43		21		28
Surface utile moyenne par logement	71 m ²		68 m ²		69 m ²
Coût moyen par opération en € HT par m ² de surface utile ⁶²	2 014 €/m ²		2 239 €/m ²		2 177 €/m ²
Moyenne Auvergne Rhône-Alpes	2 301 €/m ²		2 345 €/m ²		
Moyenne France hors Ile-de-France)	2 070 €/m ²		2 100 €/m ²		

3.3.2 Maintenance du patrimoine

Sur la période sous revue, les montants dédiés à l'effort de maintenance du parc ont été les suivants :

En k€	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Entretien courant NR	1 344	1 380	1 355	0,4 %
+ Gros entretien NR	6 333	6 708	6 034	-2,4 %
= Charges de maintenance NR (exploitation)	7 677	8 088	7 389	-1,9 %
En % des loyers	14,4%	14,3%	11,9%	
En euros par logement en propriété (a)	553	546	465	
+ Additions et remplacement de composants (investissement)	10 750	7 849	10 768	0,1 %
= Charges totales de maintenance	18 427	15 938	18 157	-0,7 %
En % des loyers	34,6 %	28,3 %	29,3 %	
En euros par logement en propriété (a)	1 327	1 076	1 142	

(a) y compris foyers

Les charges de maintenance immobilière en 2014 et 2015 se situent légèrement au-dessus des ratios référents des organismes HLM de province⁶³, tant en pourcentage des loyers que rapportées au nombre de logements familiaux en gestion. Toutefois, l'effort de maintenance recule de 1,9 % par an en moyenne entre 2014 et 2016. Le coût au logement en 2016 est inférieur de 15 % à celui de 2015.

En incluant les additions et remplacements de composants, l'effort financier sur le bâti existant s'élève à 18,2 M€ en 2016. En moyenne annuelle glissante sur 3 ans, il représente l'équivalent de près de 31 % de la masse des loyers et 1 180 € par logement en propriété, foyers inclus, ce qui est comparable au montant constaté dans les dossiers individuels de situation produits par la fédération des offices HLM dont il ressort un ratio médian de l'ordre de 1 100 € par logement⁶⁴. La politique de maintenance de l'office apparaît donc soutenue.

Les visites de patrimoine effectuées sur les principaux sites en quartiers prioritaires n'ont pas mis en évidence de retard manifeste d'entretien. Le nettoyage des parties communes et des espaces extérieurs ainsi que le standard de remise en état des logements avant relocation apparaissent corrects.

⁶² Non comprise l'opération Cap Canal dont le prix de revient inclut 1 300 m² de commerces

⁶³ Source : ministère du logement et de l'habitat durable - DGALN - DHUP - application Bolero (données 2015) : respectivement 13,6 % des loyers et 580 € par logement. Pour EMH, sur l'exercice 2015, elles représentent respectivement 14,3 % des loyers et 600 € par logement.

⁶⁴ Médiane 2015 (Source DIS) = 1 113 € par logement - Charges assimilables à de l'entretien (compte 611 partiel) incluses.

Le plan pluriannuel d'entretien est élaboré par le service du patrimoine en partenariat avec la direction financière et les agences. Cependant, pour la gestion technique des bâtiments, les services ne disposent pas d'une base de données technique exhaustive et actualisée, ce qui nuit à la qualité et à la rapidité de la programmation des travaux et de la préparation des budgets (cf. § 2.5.4).

3.3.3 Exploitation et sécurité du patrimoine

L'exploitation et l'entretien des immeubles font l'objet de contrats et de marchés à bons de commande renouvelés régulièrement, qui couvrent l'ensemble des besoins et qui sont gérés par le pôle expertise et sinistres du service du patrimoine. Les prestations sont généralement réparties entre plusieurs fournisseurs.

Pour les ascenseurs, un outil de suivi en ligne des interventions des trois prestataires a été développé par l'office ; il permet de partager en temps réel l'information sur la gestion des incidents. Les responsables d'immeuble équipés de tablettes interactives peuvent informer les locataires sur le terrain et les cadres peuvent suivre l'état de fonctionnement du parc d'ascenseurs et l'historique des travaux.

Un poste de chargé de la sécurité du patrimoine a été créé en 2015 au sein de la direction du développement et valorisation du patrimoine.

Le taux de pénétration dans les logements pour le contrôle des chaudières individuelles au gaz est insuffisant [article R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement]. Sur plus de 5 000 appareils sous contrat, le taux de pénétration constaté en 2016 est de 81 % sur le territoire antérieurement géré par Villeurbanne Est Habitat et de 85 % sur celui de Saint-Priest, qui sont contractuellement couverts par deux prestataires différents. Ces taux, qui représentent plus de 800 logements non visités, sont insuffisants. L'attention de l'office est attirée sur le risque de mise en cause de sa responsabilité, ainsi que celle de ses dirigeants, en cas d'accident impliquant un appareil à gaz mal entretenu. Il doit impérativement faire en sorte qu'un appareil non vérifié une année le soit l'année suivante. En réponse aux observations provisoires, l'organisme indique qu'un plan d'actions défini avec les prestataires en 2017 a permis d'améliorer les taux de pénétration obtenus en 2018, respectivement de 91 % sur le territoire antérieurement géré par Villeurbanne Est Habitat et de 87 % sur celui de Saint-Priest. Parallèlement, à la faveur du renouvellement des contrats à compter du 1^{er} janvier 2019, l'office a imposé un système automatisé d'échange de données avec ses prestataires permettant le suivi des visites et l'analyse statistique de l'exploitation et de la maintenance des équipements. De plus, une obligation de résultat est imposée aux prestataires qui doivent garantir un taux de pénétration strictement supérieur à 95 %.

L'office n'a pas réalisé l'ensemble des dossiers amiante en parties privatives (DAPP) exigés par la réglementation avant février 2012. L'achèvement rapide de leur réalisation est nécessaire en application du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011. La stratégie en matière de traitement du risque amiante a fait l'objet d'une communication au CA du 18 octobre 2016. Le risque porte sur plus de 11 000 logements construits avant 1997. Afin d'étaler le coût estimé pour réaliser l'ensemble des repérages (10,5 M€), l'office a décidé de réaliser les diagnostics obligatoires dans les logements au fil des relocations et en cas de travaux d'entretien ou de réhabilitation (durée estimée 12 ans). En conséquence, des repérages d'amiante avant travaux (RATX), qui vont au-delà de ce que contient le dossier amiante en parties privatives⁶⁵, sont systématiquement lancés à chaque enregistrement de la dédite d'un locataire depuis septembre 2017. Le DAPP est remis à tous les nouveaux locataires lors de la signature du contrat de location. Cette procédure ne permet cependant pas à l'organisme de se mettre en conformité avec la réglementation dans un délai rapide.

⁶⁵ Les DAPP ne portent que sur les flocages, calorifugeages et faux plafonds. Le repérage avant travaux concerne en plus les planchers, plafonds et parois verticales intérieures ainsi que les équipements (conduits, fenêtres et portes, sanitaires, faïences) et des prélèvements sont réalisés.

En réponse aux observations provisoires, l'organisme indique que depuis septembre 2017, date de mise en œuvre de la stratégie amiante, plus de 3 200 DAPP ont été réalisés sur les 11 000 logements concernés, soit près de 30 %, rythme qui laisse augurer une réalisation totale moins longue qu'estimée. Il rappelle que les matériaux devant être repérés dans les DAPP (flocage, calorifugeage, faux plafonds) sont rarement présents dans les logements et qu'à ce jour, 100 % des DAPP réalisés ne contenaient pas d'amiante. Il souligne que l'état d'avancement de la réalisation des DAPP ne reflète pas son volume de réalisation des repérages amiante élargis à l'ensemble des matériaux présents dans les logements susceptibles d'en contenir : du 1^{er} janvier 2016 jusqu'à ce jour, soit environ 3 ans, 3,5 M€ ont été consacrés aux divers repérages amiante (DAPP, RATX) et les moyens financiers prévus (10,5 M€) pour la réalisation de l'ensemble des repérages amiante démontrent son investissement sur ce sujet. Il indique que les repérages amiante avant travaux forfaitaires commandés à chaque rotation vont au-delà de ses obligations réglementaires puisque cela représente plus d'une douzaine de matériaux différents diagnostiqués au lieu des 3 prévus dans le DAPP. Les résultats issus de ces repérages amiante forfaitaires sont transmis en toute transparence aux nouveaux locataires, ce qui va également au-delà de ses obligations réglementaires.

En parties communes, les dossiers techniques amiante réalisés selon l'ancienne réglementation vont être mis à jour avant l'échéance de 2021. Ces dépenses ont été provisionnées.

Parallèlement, des actions de formation et d'information des collaborateurs et des locataires ont été lancées en 2016 et l'acquisition d'un outil informatique de stockage de tous les diagnostics a été réalisée. L'office a également signé en 2018 une convention avec l'OPPBTP⁶⁶, organisme de prévention du BTP, pour participer au projet Carto Amiante qui a pour objectif de dresser une cartographie de l'empoussièrement amiante de certains processus de travail courant. EMH met à disposition des entreprises pour des chantiers tests ses logements vacants destinés à démolition.

3.4 ACTIVITE D'AMENAGEUR

Pour obtenir du foncier abordable, l'office a réalisé des opérations d'aménagement à Villeurbanne et à Vaulx-en-Velin.⁶⁷ L'office achète des terrains dont il conserve une partie pour construire lui-même en locatif social, le reste de l'assiette foncière étant cédé à un promoteur pour réaliser des programmes d'accession à la propriété libre ou à un autre bailleur social pour des programmes d'accession sociale, avec notamment le partenaire de l'office au sein du GIE Est Habitat, la SCP d'HLM Rhône Saône Habitat.

En k€	2014	2015	2016	Cumul
Produits des ventes	0	536	2 524	3 060
- Prix de revient des lots commercialisés	0	379	2 291	2 671
= Marge brute (PCG) sur les opérations de promotion immobilière internes	0	157	232	389
- Coûts de gestion et commercialisation (a)	0	255	255	511
+ Autres produits d'exploitation	0	15	25	40
= Quote-part de la CAF imputable aux opérations de promotion immobilière	0	-83	2	-81
% du chiffre d'affaires sur opération de promotion immobilière	ns	-15,5%	0,1%	-2,6%

(a) charges non ventilées par activité mais réparties proportionnellement au pourcentage du produit total

⁶⁶ Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics.

⁶⁷ Zone d'aménagement concerté La Soie « Petite fleur » et « Cap Canal » à Villeurbanne ; opération « le Ksar » à Vaulx-en-Velin.

Le produit constaté en 2015 porte principalement sur la ZAC de la Soie (439 k€), et celui constaté en 2016 correspond exclusivement à l'opération Cap Canal.

Ces activités stockées n'ont pas un impact significatif sur la formation de la capacité d'autofinancement brute de l'organisme. En effet, si la marge brute ressort globalement positive (+ 389 k€ en deux ans), la marge nette, qui est estimée sur la base d'une affectation des coûts de gestion en fonction d'une clé de répartition⁶⁸, apparaît légèrement négative (- 81 k€ sur la même période).

Des pertes ont été provisionnées sur l'opération ZAC de la Soie à Villeurbanne, à hauteur de 961 k€ fin 2016, pour la présence d'amiante. Cette provision a fait l'objet d'une importante reprise en 2017 en raison de la surestimation des coûts de désamiantage.

L'office est également partenaire de la métropole et de la commune de Décines-Charpieu sur un projet urbain partenarial (PUP) pour lequel il a commencé à acquérir des parcelles en 2015.

3.5 CONCLUSION

Est Métropole Habitat dispose d'un patrimoine constitué de 13 417 logements familiaux et de 1 157 logements pour étudiants gérés directement ainsi que de 1 332 équivalents-logements en résidences spécialisées gérées par des tiers. Ce patrimoine, dont la moitié est située dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, a une performance énergétique correcte. La vacance et la mobilité y sont peu élevées, ce qui traduit à la fois son attractivité et la tension du marché.

Le parc de l'office a enregistré une forte croissance depuis la fusion (+ 5,4 % par an en moyenne) sous l'effet d'une production soutenue, tant en maîtrise d'ouvrage directe qu'en Vefa, ainsi que d'importantes acquisitions en bloc de patrimoine auprès d'autres bailleurs sociaux (1 278 logements). Pour l'heure, cette évolution est conforme à l'ambitieuse stratégie patrimoniale qui a été définie en lien avec les contrats de plan signés avec la métropole de Lyon. Pour l'avenir, en revanche, si les objectifs en matière de réalisation des réhabilitations énergétiques semblent accessibles, ceux en matière d'offre nouvelle, et plus encore ceux en matière de cession, apparaissent plus difficiles à atteindre.

L'effort d'investissement a été très soutenu au cours des trois dernières années, notamment en matière d'offre nouvelle. Les cessions réalisées en 2015 et 2016, qu'elles soient à l'unité ou en bloc, ont contribué de façon décisive à l'équilibre financier et à la formation du résultat net de l'office. Les coûts de production sont bien maîtrisés et l'effort de réhabilitation et de maintenance dans le parc existant apparaît satisfaisant. L'office doit cependant veiller au respect des prescriptions réglementaires en matière de sécurité (amiante et chaudières individuelles au gaz).

⁶⁸ Source tableaux de ventilation des charges et des produits : sur la base d'une répartition proportionnelle au pourcentage du produit total, les coûts nets non ventilés sont estimés à 230 k€ pour 2016.

4. GESTION LOCATIVE

4.1 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

4.1.1 Niveau des loyers pratiqués

Le niveau des loyers pratiqués⁶⁹ par m² de surface habitable est assez nettement inférieur à celui de l'ensemble des bailleurs sociaux de l'unité urbaine de Lyon (loyers 2016). :

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Est Métropole Habitat	12 486	4,3	4,8	5,9
Références unité urbaine de Lyon	137 971	5,0	5,8	6,6
Références région Rhône-Alpes	418 330	4,8	5,6	6,4
Références France métropolitaine	4 153 165	4,8	5,5	6,4

Sur la métropole de Lyon, le loyer médian du parc conventionné (hors logements étudiants) s'établit à 4,8 €/m². Il est nettement inférieur à celui de l'ensemble du parc social (5,8 €/m²) et en particulier sur la commune de Vaulx-en-Valin (4,0 €/m²). Plus concrètement, le loyer mensuel d'un logement de trois pièces proposé par EMH se situe autour de 312 €, soit un niveau inférieur à la médiane de l'ensemble du parc social de la métropole qui est de 352 €.

	Métropole de Lyon	Commune de Villeurbanne	Commune de Vaulx-en-Valin	Commune de Saint-Priest
Loyer au m² médian du parc conventionné d'EMH (hors logements étudiants)	4,8 €/m ²	5,5 €/m ²	4,0 €/m ²	4,5 €/m ²
Ensemble du parc social conventionné	5,8 €/m ²	6,2 €/m ²	5,0 €/m ²	4,7 €/m ²
Loyer mensuel médian d'un logement collectif de type 3 du parc conventionné d'EMH	312 €	349 €	270 €	311 €
Ensemble du parc social conventionné de même type	352 €	416 €	316 €	323 €

La couverture des loyers par les aides à la personne est assez bonne. La proportion de logements conventionnés dont le loyer pratiqué en 2016 dépasse le loyer plafond⁷⁰ pris en compte pour le calcul de l'aide personnalisée au logement est de 29 %, taux inférieur à ceux constatés pour l'ensemble du parc social du département (46 %) et de la région Rhône-Alpes (51 %).

A la date du contrôle, le loyer maximal ne figurait pas sur les avis d'échéance et quittances des logements, lacune corrigée par l'office en septembre 2018.

4.1.2 Hausses de loyers

Villeurbanne Est Habitat ayant procédé à la remise en ordre des loyers maximaux en 2012 dans le cadre de sa convention d'utilité sociale, l'organisme a pu appliquer en 2014 de façon dérogatoire, en accord avec les services de l'Etat, une augmentation des loyers respectant seulement en masse le plafond légal, l'augmentation

⁶⁹ Hors loyers des logements non conventionnés, des logements d'étudiants et cas particuliers.

⁷⁰ Pour cette étude, le « loyer plafond APL » est calculé par logement non pas en fonction du ménage qui l'occupe mais selon le type de ménage qu'il a vocation à accueillir suivant sa typologie.

variant de 0 à 1,3 % selon le logement et son classement dans l'échelle des services rendus. Par la suite, l'office a respecté le droit commun. Pour les nouveaux locataires, le loyer est systématiquement placé au niveau du loyer plafond.

Augmentation annuelle des loyers	2014	2015	2016	2017
Augmentation appliquée par l'organisme	0,9 % en masse	0,47 % par logement	0,02 % par logement	0 %
Augmentation maximum légale pour chaque logement	0,9 %	0,47 %	0,02 %	0 %

La remise en ordre des loyers mise en œuvre chez Villeurbanne Est Habitat a eu pour effet de baisser les plafonds de loyer dans les zones urbaines sensibles (à Vaulx-en-Velin et dans la partie est de Villeurbanne), ce qui a eu pour conséquence de geler les loyers pratiqués sur certains groupes, et de les augmenter sur la partie ouest de Villeurbanne. Cette évolution est conforme à l'objectif visé de mettre en cohérence les loyers et la qualité du service rendu.

Les contrôles effectués par sondage n'ont pas révélé d'irrégularités. Toutefois, le contrôle du respect des plafonds de loyers conventionnels n'a pas pu être réalisé de façon exhaustive sur l'ensemble du parc car l'organisme ne dispose pas dans ses données informatiques des informations contractuelles de base⁷¹ pour chaque logement, ce qui ne permet pas de calculer son loyer plafond actualisé à partir des données initiales (cf. § 2.5.4). Pour Porte des Alpes Habitat, les données disponibles sont celles du plafond de loyer actualisé à la date de la fusion avec Villeurbanne Est Habitat (1^{er} janvier 2014). Pour Villeurbanne Est Habitat, les fichiers informatiques ayant servi à la remise en ordre des loyers maximaux ne sont pas détaillés par logement. Le logiciel de l'organisme actualise chaque année le plafond de loyer appliqué l'année antérieure, sans utiliser les valeurs initiales. L'office doit compléter ses bases de données pour disposer de toutes les informations utiles sur chacun de ses logements.

4.1.3 Supplément de loyer de solidarité

Le supplément de loyer de solidarité (SLS) est appliqué conformément à la réglementation. En janvier 2017, seuls 5 817 logements occupés entrent dans son champ d'application compte tenu de la proportion élevée de logements en QPV (50 %). A cette même date, 190 locataires étaient assujettis au SLS, soit 3,3 % des logements concernés avec un montant mensuel moyen de 112 €, et 894 n'avaient pas répondu dans les délais à l'enquête. Au bilan de l'année antérieure (2016), le SLS a finalement rapporté 217 k€.

4.1.4 Charges locatives

L'organisme ne dispose pas d'un observatoire des charges. Sur ce point, l'office pourrait s'inspirer des méthodes et bonnes pratiques mises en place par les offices partenaires au sein du pôle public de l'habitat de la métropole.

Pour 2016, le montant global des charges récupérables s'établit à 20,1 M€, soit 24,7 % des montants quittancés (loyers + charges) et 1 377 € par logement familial en propriété. Si la part des charges récupérables rapportée au quittancement est globalement stable, on observe empiriquement que les nouveaux logements supportent des charges dont la part récupérable est plus prononcée que pour les anciens compte tenu des prestations offertes (raccordement au chauffage urbain, ascenseurs, etc.).

La part des charges de personnel de proximité récupérées est de 3,2 M€ en 2016, soit 4,0 % du quittancement et 222 € par logement familial en propriété. Ces niveaux sont relativement élevés mais cohérents avec la forte

⁷¹ Date de valeur de la convention ou de la remise en ordre des loyers maximaux et loyer maximum initial du logement à cette date.

présence sur le terrain (cf. § 2.5.3). Si le poids de cette catégorie de personnel dans l'ensemble du personnel est stable sur la période, les charges récupérables correspondantes augmentent de 18,3 % en deux ans, corrélativement à l'augmentation de leur effectif, elle-même liée à l'évolution du patrimoine en gestion.

Le taux de récupération répond aux modalités définies par le décret n° 2008-1411 du 19 décembre 2008, à savoir 75 % lorsque les responsables d'immeubles réalisent à la fois l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets ou 40 % s'ils n'effectuent qu'une seule des deux tâches, et 100 % pour les tâches de nettoyage effectuées par les gestionnaires d'immeubles. Pour les responsables de secteurs chargés de l'encadrement de ces agents de proximité, la récupération intervient à hauteur de 10 %. Pour les chargés de site assurant à la fois des fonctions techniques et de coordination, le taux de récupération est mixte (75 % pour la moitié et 10 % pour le solde), mais l'office envisage de modifier ce mode de calcul dès 2017 pour ne plus récupérer les fonctions d'encadrement de ces derniers.

Les taxes d'enlèvement des ordures ménagères s'établissent à 1,7 M€, soit 2,0 % du quittance 2016 et 114 € par logement familial en propriété.

A la suite de la fusion, un retard important dans les régularisations annuelles des charges s'est installé du fait de régularisations antérieures non réalisées au moment de la fusion. Le retard accumulé n'a été résorbé qu'en 2017. Le taux de récupération des charges locatives récupérables s'établit à 96,5 % en 2016. Il est relativement stable depuis 2014.

Afin de respecter le principe d'indépendance des exercices et d'affecter à chaque exercice comptable la part des charges et des produits qui lui sont rattachés, l'exercice de régularisation nécessite un rapprochement annuel des charges récupérables et récupérées par le service comptable. L'examen effectué sur les deux dernières campagnes de charges montre quelques erreurs dans le traitement comptable. En 2016, en particulier, les charges relatives à des réparations locatives ont été à tort incluses dans la régularisation générale, contrairement aux produits correspondants qui avaient été facturés aux seuls locataires concernés (196 k€).

Sur les bases de ce rapprochement, l'excédent d'acomptes s'établit globalement à 1 159 k€ en 2016, soit 6,1 % des charges à récupérer, ce qui apparaît tout à fait satisfaisant.

Certains postes de charges sont récupérés au prorata de surface corrigée⁷², ce qui n'est pas irrégulier mais moins équitable qu'une récupération proportionnelle à la surface réelle (les petits logements étant désavantagés par rapport aux grands logements⁷³). De plus, le système de répartition pour ces postes n'est pas uniforme pour tous les logements de l'organisme, puisque pour les nouveaux logements la répartition s'effectue au prorata de la surface utile, et non de la surface corrigée.

4.2 POPULATIONS LOGEES ET DEMANDEURS DE LOGEMENTS SOCIAUX

4.2.1 Caractéristiques des populations logées

Les caractéristiques des populations logées par l'office, issues des enquêtes d'occupation du parc social (OPS) sont comparées aux références dans le tableau ci-après. Le caractère social de la population logée par l'office est avéré, avec des ratios de précarité des ménages un peu plus élevés que ceux de l'ensemble des bailleurs

⁷² La surface corrigée d'un logement tient compte, en plus de sa surface habitable, des éléments d'équipement : postes d'eau, WC, éléments de chauffage, etc.

⁷³ Le rapport surface corrigée/surface habitable est plus élevé pour les petits logements que pour les grands. Chez EMH ce rapport est en moyenne de 1,77 pour un T1, 1,62 pour un T2, 1,54 pour un T3, 1,49 pour un T4, 1,47 pour un T5.

sociaux de l'agglomération et de la région ainsi qu'un accroissement de la valeur de ces ratios pour les nouveaux entrants.

	Personnes isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenus < 20% *	Revenus < 60% *	Revenus > 100% *	Bénéficiaires AL ou APL ⁷⁴
EMH enquête OPS 2014	35 %	14 %	14 %	21 %	61 %	11 %	
Unité urbaine de Lyon ⁷⁵	37 %	12 %	17 %	20 %	61 %	10 %	54 %
Région Rhône-Alpes	38 %	11 %	18 %	18 %	60 %	10 %	49 %
EMH enquête OPS 2016 (ensemble des locataires)	36 %	14 %	20 %	23 %	63 %	11 %	49 %
Métropole de Lyon ⁷⁶	38 %	12 %	19 %	18 %	55 %	14 %	45 %
Reg. Auvergne-Rhône-Alpes	39 %	11 %	20 %	21 %	59 %	11 %	49 %
EMH enquête OPS 2016 (locataires ayant emménagé en 2014 et 2015)	nc	nc	nc	32 %	70 %	7 %	55 %
Métropole de Lyon	nc	nc	nc	25 %	62 %	8 %	46 %

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

Pour les populations logées dans les trois principales communes où EMH intervient, les ratios de revenus et d'aides au logement mettent en évidence la grande précarité des ménages logés par EMH, qui est systématiquement plus prononcée, notamment sur la commune de Vaulx-en-Velin :

Enquête OPS 2016 par commune	Commune de Villeurbanne	Commune de Vaulx-en-Velin	Commune de Saint-Priest
Locataires d'EMH avec ressources < 20%	23 %	38 %	16 %
Ensemble des locataires du parc social avec ressources < 20%	18 %	27 %	16 %
Locataires d'EMH avec ressources < 60%	62 %	79 %	56 %
Ensemble des locataires du parc social avec ressources < 60%	55 %	69 %	55 %
Locataires d'EMH bénéficiaires d'AL ou APL	50 %	58 %	44 %
Ensemble des locataires du parc social bénéficiaires d'AL ou APL	46 %	55 %	43 %

4.2.2 Enregistrement et cotation de la demande

Dans le département du Rhône, un fichier partagé de la demande a été créé en 2012. Il est adossé au système national d'enregistrement (SNE) et est géré par un prestataire externe (qui a été remplacé en 2015 à la suite de dysfonctionnements ayant assez fortement perturbé le système). En 2016, 21 745 demandeurs ont indiqué en premier choix une des communes où EMH dispose de logements, avec notamment 7 854 demandes pour Villeurbanne, 3 844 pour Vénissieux, 2 160 pour Saint-Priest et 2 050 pour Vaulx-en-Velin.

L'office utilise un système de cotation des demandes pour classer les candidats selon leur situation. Les points sont attribués au demandeur en fonction de l'ancienneté de sa demande, du motif de sa demande et de son statut de logement actuel. Un poids important est volontairement accordé à l'ancienneté de la demande dans

⁷⁴ AL : allocation logement ; APL : aide personnalisée au logement

⁷⁵ Source des références OPS 2014 : « Rapport sur l'occupation du parc social et son évolution en 2014 » - CREDOC/DGALN - 2017.

⁷⁶ Source des références OPS 2016 : ANCOLS.

le but de ne pas privilégier les demandes les plus récentes ou les plus visibles ou médiatiques. Par ailleurs, un système de cotation commun aux bailleurs sociaux de la métropole de Lyon est à l'étude.

4.3 ACCES AU LOGEMENT SOCIAL

4.3.1 Politique d'occupation du parc

Un arrêté préfectoral en date du 15 juillet 2015 accorde jusqu'au 31 décembre 2017 une dérogation aux plafonds de ressources pour toute demande de logement situé en QPV dans la limite de deux fois les plafonds réglementaires.

Le CA n'a pas défini de plafonds de ressources et de loyers pour les logements non conventionnés. Les anciens logements des groupes scolaires de Saint-Priest, 85 logements non conventionnés financés à l'origine en ILN (immeuble à loyer normal), sont soumis pour leur attribution à la commission d'attribution. Cependant, aucun plafond de ressources n'est appliqué. Pour ces logements, de même que pour l'ensemble des logements non conventionnés (178), le CA de l'office est tenu de définir des plafonds de ressources et de loyers dans la mesure où, en application des dispositions de l'article L. 411-1 du CCH, les immeubles appartenant à un organisme HLM, même non conventionnés, sont destinés à loger des personnes de ressources modestes. Le CA doit donc corriger ce manquement sans délai. En réponse aux observations provisoires, l'office indique qu'il prévoit de faire délibérer son CA sur un taux plafond par résidence et un plafond de ressources applicable.

Les logements financés en PLS (prêt locatif social), au nombre de 542 (hors logements d'étudiants), font l'objet d'un traitement spécifique pour leur attribution parce qu'ils sont plus difficiles à louer du fait de loyers plus élevés. Dans le but d'affecter ces logements à des ménages correspondant à leurs caractéristiques (ressources comprises entre le plafond PLUS et le plafond PLS), une personne dédiée recherche des candidats adaptés dans le fichier commun de la demande ou par annonces sur Internet. Ceux-ci sont ensuite attribués par la commission à l'instar des autres logements.

Pour les logements étudiants gérés directement, les candidats sont présentés à la commission d'attribution et validés par elle.

4.3.2 Gestion des attributions

A la date du contrôle de l'ANCOLS, le règlement de la commission d'attribution des logements ainsi que les orientations applicables à leur attribution n'avaient pas encore été rendus publics selon des modalités incluant leur mise en ligne [article R. 441-9-IV du CCH]. A la suite de la période de contrôle, le règlement intérieur a été mis en ligne entre juin et juillet 2018 ; il figure sur le site d'Est Métropole Habitat dans l'onglet « comment sont attribués les logements ».

La commission d'attribution se réunit tous les quinze jours pour chacun des trois territoires. Elle dispose d'un règlement intérieur et attribue en moyenne un millier de logements par an. La cotation des demandes des candidats est systématiquement portée à la connaissance des membres de la commission, ainsi que leur reste à vivre. Un rapport annuel sur les attributions est présenté au conseil d'administration.

L'analyse du fichier des attributions réalisées sur trois ans a mis en évidence des irrégularités pour six logements financés en PLAI. Quatre d'entre eux ont été attribués à des ménages dont les ressources sont supérieures au plafond de référence [article L. 441-1 du CCH] et deux dossiers sont incomplets [arrêté du 24 juillet 2013].

Ces irrégularités représentent 0,2 % des attributions étudiées⁷⁷ (cf. annexe 6.2). L'office a reconnu un dysfonctionnement dans l'identification du plafond de référence pour les logements PLAI. Pour les quatre dossiers incriminés, les ressources des ménages attributaires sont en effet inférieures au plafond des logements financés en PLUS mais supérieures à celui des PLAI (dépassements allant de 15 à 55 %). Pour éviter que cette erreur ne se reproduise, l'office a modifié en cours de contrôle la fiche de présentation des logements en commission en y faisant figurer de façon explicite le type de financement du logement, extrait directement du système informatique. Pour deux autres dossiers, l'office n'a pas été en mesure de fournir de justificatif des ressources des ménages attributaires.

En réponse aux observations provisoires, l'organisme confirme que, pendant une période, la mention du financement et du plafond ne remontait plus automatiquement dans le progiciel de gestion lors du rapprochement offre-demande. De ce fait, le chargé d'attribution n'en avait pas connaissance, ce qui a conduit à attribuer ces logements à des ménages respectant les plafonds du PLUS mais pas ceux du PLAI. Il indique qu'il a modifié en cours de contrôle la fiche CAL afin d'éviter que cela ne se reproduise et qu'il a, par ailleurs, à nouveau renforcé ses moyens de contrôle en généralisant le système de « CAL interactive » via son progiciel de gestion : les éléments de synthèse de la situation du demandeur et du logement proposé sont projetés à l'écran lors de la CAL, incluant le type de financement qui permet de contrôler le respect du plafond de ressources.

Concernant l'absence de justificatifs de ressources pour deux dossiers, l'office indique qu'il s'agit de dossiers d'attributions intervenues très peu de temps après la fusion, à un moment où les procédures de scan systématique des pièces n'étaient pas intégrées par tous les collaborateurs. Néanmoins, les ressources indiquées dans les dossiers respectent les plafonds, même s'il est dans l'incapacité de les justifier.

4.3.3 Gestion des contingents

Près de la moitié des logements de l'organisme sont réservés, dont 25 % par l'Etat, 13 % par les collectivités et 11 % par les collecteurs d'Action Logement et les employeurs. Les réservataires ne proposent pas toujours trois candidats pour le passage en commission de leurs logements réservés. Or en vertu de l'article R. 441-3 du CCH, la commission de l'office est tenue d'examiner systématiquement trois demandes. L'office doit rappeler cette règle aux réservataires ; au besoin, il doit compléter la liste des candidats présentés avec d'autres demandeurs.

L'Etat, le département et la métropole de Lyon ont signé le 18 octobre 2016 un plan local d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PLALHPD). Sur la période antérieure, l'accord collectif sur les attributions dans le Rhône fixait aux bailleurs sociaux et aux réservataires des objectifs quantifiés de relogement sur deux volets : les ménages sortant de Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) ou des dispositifs d'allocation logement temporaire (ALT) portés par la Maison de la veille sociale⁷⁸ ainsi que les ménages dits réfugiés statutaires portés par l'association

Un objectif de 550 attributions de logements (non réservés ou remis à disposition) était fixé dans ce cadre pour l'ensemble des bailleurs sociaux du département. L'objectif individuel d'EMH était de 52 attributions. De 2014 à 2016, le résultat de l'office est en progression et l'objectif est proche d'être atteint en 2016. Alors qu'il était

⁷⁷ 2 940 attributions sur 2014-2016, hors logements étudiants, logements attribués aux locataires en place dans les immeubles acquis et cas particuliers.

⁷⁸ La Maison de la Veille Sociale du Rhône porte le Service intégré de l'accueil et de l'orientation (SIAO) du département. Il assure le recueil de la demande d'hébergement des personnes privées involontairement de domicile personnel, l'orientation vers l'offre d'hébergement disponible auprès des structures adhérentes du groupement, le soutien de la sortie d'hébergement vers le logement social.

de 67 % en 2014, il s'établit à 98 % en 2016, soit un niveau supérieur à celui de l'ensemble des organismes du Rhône (95 %) :

Accord collectif d'attribution du Rhône		au 31 décembre	2014	2015	2016
Est Métropole Habitat	Engagement		52	52	52
	Relogements réalisés		35	46	51
	% de réalisation		67 %	88 %	98 %
Ensemble des bailleurs sociaux du Rhône	Engagement		550	550	550
	Relogements réalisés		477	544	522
	% de réalisation		87 %	99 %	95 %

EMH est aussi tenu, en vertu de ce même accord, de réaliser 39 relogements par an en flux, sur son contingent en propre, destinés à des personnes sortant de foyers et structures d'hébergement non fléchés dans le dispositif ci-dessus. Cet objectif a été largement dépassé avec 43 attributions en 2014, 67 en 2015 et 74 en 2016. Par ailleurs, des baux glissants sont signés chaque année avec des associations pour permettre l'intégration progressive de ménages en difficulté (17 en 2014, 18 en 2015 et 8 en 2016).

4.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.4.1 Résultat des enquêtes de satisfaction

L'enquête de satisfaction réalisée téléphoniquement en 2016 par un bureau d'études auprès d'un échantillon représentatif des locataires montre une satisfaction globale relativement moyenne avec 73 %⁸⁰, qui n'a pas augmenté depuis l'enquête précédente en 2013 (enquêtes consolidées des deux organismes avant fusion). Pour l'améliorer, les priorités d'actions identifiées portent sur l'entretien du patrimoine (plomberie, chauffage, ascenseurs, sécurisation des accès) et sur la relation avec les locataires (information, réponse aux demandes, traçabilité, etc.).

A la suite de l'enquête, un travail sur la gestion des sollicitations a été lancé avec notamment la recherche d'un nouvel outil pour le centre de relation clients qui est composé de 15 conseillers clientèle et qui assure depuis 2011 l'accueil physique et téléphonique. Le service rendu, notamment en matière de traitement des réclamations, constitue en effet un axe d'amélioration prioritaire à en juger notamment par le taux élevé d'appels perdus (37 % en 2016). L'office s'est engagé en 2018 dans la démarche Quali'HLM[®], qui vise à certifier la dynamique d'amélioration permanente de la qualité de service.

4.4.2 Concertation locative

Le nouveau plan de concertation locative 2015-2018 a été signé en septembre 2015. Il prévoit que le conseil de concertation locative de patrimoine se réunisse au moins trois fois par an. De plus, dans chacun des trois territoires, un conseil de concertation de territoire se réunit deux fois par an.

4.4.3 Politique en direction des personnes âgées

Un plan d'action dénommé « Attentifs » a été lancé en 2015 par l'office dans le but de prendre en compte du mieux possible les spécificités des locataires seniors. Ceux-ci peuvent demander des adaptations de leur

⁸⁰ Pour le bureau d'études qui a réalisé l'enquête, la satisfaction globale moyenne constatée pour une quarantaine d'organismes similaires (OPH de province) est de 81 %.

logement (barres d'appui, cabines de douches, volets roulants électriques, cheminements lumineux, etc.) ou être accompagnés pour leur déménagement dans un logement adapté à leur situation. Les locataires ont été informés de ces possibilités par la diffusion d'une plaquette « Bien vieillir chez soi ». Le changement de logement peut être proposé par l'office avant d'être demandé par le locataire, pour anticiper le vieillissement dans un logement non adapté et permettre un maintien dans un logement plus adéquat.

Cette démarche de « mutation suscitée » cible les ménages de plus de 55 ans pour lesquels les caractéristiques du logement ne sont plus adaptées aux besoins (typologie, équipements, accessibilité, loyer, etc.). Elle s'adresse en priorité aux ménages à qui une demande d'adaptation a été refusée (pour une raison technique ou une sous-occupation), aux locataires de logements mis en vente, aux locataires en impayés avec quittance trop chère et aux locataires ayant déposé une demande de mutation. A l'issue du recensement réalisé en décembre 2016, l'office estime que 1 235 ménages pourraient être concernés sur les 5 590 ménages dont un des contractants est âgé de plus de 55 ans.

Pour faciliter cette mobilité résidentielle, un accompagnement individualisé est prévu. Financièrement, l'office prend en charge les frais de déménagement, le transfert du dépôt de garantie, la réduction du préavis de résiliation du logement quitté. Plus récemment,⁸¹ il a également consenti une minoration du loyer à la relocation, en appliquant la moyenne des loyers des locataires en place dans la même typologie sur la résidence où l'emménagement a lieu.

Concernant les logements neufs, l'office impose aux maîtres d'œuvre un taux de 20 % de logements adaptés pour assurer le maintien à domicile des personnes vieillissantes ou handicapées⁸². Il développe par ailleurs des projets de résidences solidaires intergénérationnelles destinées à trois types de publics (étudiants, familles et seniors) et disposant d'espaces partagés pour faciliter la solidarité.

4.4.4 Initiatives particulières

Tous les responsables d'immeubles et gestionnaires de résidences ont été équipés de smartphones permettant l'échange de documents. L'utilisation de tablettes tactiles pour réaliser les états des lieux et assurer le contrôle de propreté des parties communes a été généralisée en 2018.

L'office a mis en place en pieds d'immeubles des locaux destinés à la collecte et au stockage des objets encombrants des locataires, qui sont triés et recyclés, ce qui contribue à améliorer la propreté aux abords des immeubles.

En 2016, l'office a accueilli 145 migrants issus du démantèlement de la « jungle » de Calais en utilisant des locaux désaffectés rendus habitables dans un délai rapide (locaux de l'ex-IUFM⁸³, quartier de la Soie).

4.5 RECOUVREMENT DES CREANCES LOCATIVES IMPAYEES

4.5.1 Procédures de recouvrement et organisation du service

Le recouvrement amiable est assuré dans les territoires par un effectif global de 16 agents avec le concours des agents de gestion locative et sociale pour la vie du bail, les troubles du voisinage et le précontentieux en

⁸¹ Par décision du conseil d'administration du 19 décembre 2017.

⁸² En référence aux prescriptions du « cahier des charges de l'habitat adapté » établi par le département du Rhône dans le cadre de la démarche « Rhône +, Vivre chez soi » niveau « Logement adapté solution de base ».

⁸³ Institut universitaire de formation des maîtres.

liaison avec les conseillères sociales. Le service contentieux comporte cinq agents en plus du responsable, dont un juriste. La part des règlements de loyers par prélèvement automatique reste limitée (52 % des locataires).

Les procédures de recouvrement de l'office ne présentent pas de spécificité particulière. Cependant, l'office a tardé à adapter l'organisation des recouvrements de l'ex office Porte des Alpes Habitat au passage, en 2014, à la comptabilité commerciale consécutivement à la fusion, le comptable public disposant de prérogatives et de sujétions particulières. Depuis la fusion, un plan d'actions a été mis en place pour lutter contre les impayés. Les relances auprès des locataires étant antérieurement trop tardives, il a été décidé d'en systématiser deux, les 10 et 20 du mois, suivies d'une prise de contact de l'agence le 10 du mois suivant. Il est à ce jour envisagé de mettre en place, en partenariat avec d'autres bailleurs, un logiciel rendant plus aléatoires les relances pour en accroître l'efficacité.

Des commissions associant toutes les parties prenantes de l'office se tiennent mensuellement sur chaque secteur. Les actions contentieuses sont nombreuses. Fin 2016, 1 771 accords de paiement signés sont en cours. Dans le cadre des procédures de résiliation de bail, il y a eu 132 assignations suite à commandement de payer en 2016. La vacance d'un poste à l'office Porte des Alpes Habitat, s'est traduite par une dérive des impayés entre décembre 2013 et octobre 2014. A la suite de la fusion, les opérations de recouvrement ont été remises à plat, ce qui a eu pour effet d'accroître significativement les résiliations de baux en 2015 (441 commandements de payer et 226 assignations). Le nombre d'expulsions avec recours à la force publique est également conséquent (56 en trois ans).

4.5.2 Montant des créances locatives non recouvrées

En k€	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Quittancement annuel	69 891	73 751	81 330	7,9 %
Créances brutes sur locataires présents	7 462	7 567	7 597	0,9 %
<i>dont quittancement à terme échu (non exigible)</i>	<i>4 712</i>	<i>4 676</i>	<i>4 818</i>	<i>1,1 %</i>
+ Créances sur locataires partis	1 593	1 811	2 173	16,8 %
= Créances locatives totales	9 055	9 379	9 769	3,9 %
Créances hors terme échu en % du quittancement (a)	6,2 %	6,4 %	6,1 %	
+ Admissions en non valeurs (ANV)	231	443	502	47,5 %
= Créances locatives majorées des ANV	9 285	9 821	10 272	5,2 %
Rythme d'apurement des créances douteuses par les ANV en nombre d'années (b) ⁸⁴	20,4	10,3	9,8	
Impact des impayés locatifs sur le résultat net (c)	-906	-512	-781	

(a) quittancement annuel

(b) soit créances douteuses comparées aux admissions en non valeurs

(c) soit montant des pertes sur créances irrécouvrables + dotations nettes aux dépréciations de créances locatives

Le stock des restes à recouvrer locatifs évolue parallèlement au chiffre d'affaires. Au 31 décembre 2016, la part exigible s'élève à 5,0 M€ au bilan et représente 6,1 % du quittancement annuel, soit une proportion relativement stable depuis trois ans. En incluant le quittancement à terme échu et les pertes sur créances irrécouvrables, le ratio atteint 12,6 % en 2016, soit un niveau inférieur à la médiane⁸⁵.

⁸⁴ Depuis le changement de méthode comptable, soit à partir de 2016, les créances sont considérées comme « douteuses » dès lors qu'elles sont dépréciées, hors quittancement à terme échu.

⁸⁵ Indicateur médian Bolero (Source : ministère du logement et de l'habitat durable - DGALN – DHUP) = 13,5 % en 2015 pour les sociétés et offices HLM.

Après correction des passages en pertes, le taux de recouvrement de l'office apparaît satisfaisant en 2017 : 98,9 % du quittance annuel.

L'office est principalement exposé à un risque sur les locataires partis qui représentent 43 % des créances exigibles totales fin 2016 et 39 % des débiteurs (contre respectivement 34 % et 31 % fin 2014). Depuis fin 2016, l'affectation d'un agent à mi-temps sur ces débiteurs ne semble pas suffisante pour enrayer l'évolution défavorable constatée. L'office recourt à une société externe unique pour la recherche d'adresses et le recouvrement des créances sur locataires partis. L'externalisation de cette prestation ne peut produire des résultats probants que si le stock de dossiers en gestion est précisément identifié et si les modalités d'action sont suffisamment encadrées par les services de l'office.

Le volume des créances sur les locataires présents est particulièrement stable, et les dettes unitaires les plus lourdes se sont légèrement tassées.⁸⁶ Néanmoins, leur ancienneté s'accroît : la part des créances dont la première échéance impayée remonte à plus d'un an est passée de 18 % du total en 2014 à 20 % en 2016. En outre, le volume des créances sur les locataires présents faisant l'objet d'un suivi contentieux augmente légèrement : à fin 2016, il représente 62 % des encours contre 58 % à fin 2014.⁸⁷

La répartition territoriale des retards de paiements reste très inégale : elle est localisée ponctuellement sur les territoires Villeurbanne centre et Grand Est (exemple A3S1 Grand Est), mais elle affecte surtout les secteurs du centre-ville de Saint-Priest dans le territoire Porte des Alpes. Cependant, même si ce territoire demeure le plus touché, l'ampleur des impayés y est en net retrait par rapport à 2014.

Les admissions en non-valeurs portent principalement sur des attestations de non recouvrement (68 % des montants en volume pour 2016), mais aussi sur une part significative de procédures de rétablissement personnel (43 procédures représentant 20 % du volume).

La ponction sur le résultat a été ramenée de plus de 900 k€ en 2014, soit 11,2 % du résultat annuel, niveau élevé lié à un fort accroissement des dépréciations, à 780 k€ environ en 2016, soit 5,7 % du résultat annuel. Malgré la forte augmentation constatée par rapport à 2014, les pertes sur créances irrécouvrables demeurent néanmoins modérées (0,6 % du quittance annuel).

4.6 CONCLUSION

EMH accueille une population aux revenus modestes et répond efficacement aux besoins des ménages les plus défavorisés. Ses loyers sont inférieurs à la moyenne du parc social, ce qui contribue à préserver une bonne accessibilité sociale au patrimoine.

La qualité du service rendu au locataire est satisfaisante. Les procédures en matière de recouvrement des créances sont adaptées et en nette amélioration. Néanmoins, les moyens consacrés au traitement des locataires partis mériteraient d'être renforcés.

⁸⁶ Les impayés de plus de 4 500 € sur les débiteurs présents représentent 20 % du total fin 2016, contre 22 % à fin 2014, avec un nombre de débiteurs également en retrait, passant de 96 fin 2014 à 84 fin 2016, ces ménages les plus endettés présentant quand même une dette unitaire moyenne de 6,5 k€.

⁸⁷ Respectivement 1 437 k€ et 694 débiteurs fin 2016, contre 1 364 k€ et 600 débiteurs fin 2014.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE ET FIABILITE DE L'INFORMATION

La comptabilité est tenue sur la base des dispositions applicables aux organismes de logement social soumis en matière comptable et financière aux règles des entreprises de commerce.

Depuis la création d'EMH, le commissaire aux comptes a établi tous ses rapports annuels sans observation particulière. L'examen des documents comptables de synthèse n'appelle pas de remarque de nature à remettre en cause la régularité ou la sincérité des comptes. L'office a mis en œuvre en 2016 le règlement de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2015-04 du 4 juin 2015 relatif aux comptes annuels des organismes de logement social, portant sur le calcul de la provision pour gros entretien et des dépréciations des créances locatives, dont la majoration s'est traduite par un prélèvement sur le report à nouveau, respectivement de 800 k€ et 167 k€.

Certaines informations comptables et financières présentent des incohérences et des anomalies, notamment en matière de suivi de la dette et des investissements.

Des incohérences ont été relevées entre les données relatives à la dette issues de l'application informatique de suivi et celles figurant dans les états réglementaires. En particulier, de très importants écarts existent dans la répartition des emprunts par nature d'affectation, entre ces deux applications⁸⁸ : ainsi, les cumuls des emprunts locatifs définitifs au 31 décembre 2016 ressortent respectivement à 599 M€ et 612 M€, la différence résultant principalement d'emprunts relatifs à des opérations sorties du patrimoine. De fait, les états réglementaires comportent manifestement des erreurs : près de 7 M€ d'emprunts finançant des locaux administratifs sont omis ; des financements relais locatifs sont à tort mentionnés jusqu'à fin 2015 ; et le traitement des soldes créditeurs de banque et des emprunts finançant des stocks est inadéquat.

Les conditions de tenue des états réglementaires relatifs à la dette génèrent des incohérences entre la comptabilité et les fiches de situation financière et comptable (FSFC). L'explication des écarts est rendue d'autant plus complexe que les opérations sorties du patrimoine et les financements afférents ne sont, à tort, pas mentionnés dans les FSFC. Au cours du contrôle, à la demande de l'Ancols, l'office a entrepris de remettre à plat l'ensemble des informations relatives à la dette figurant dans lesdites fiches afin de présenter une situation rétablie dès la clôture des comptes 2017 (cf. § 5.4.3.b).

Ces erreurs et incohérences relevées peuvent être susceptibles de biaiser l'appréciation des engagements financiers pris par l'office et, par conséquent, sa situation financière. L'office doit donc rapidement fiabiliser ses états réglementaires et rétablir la cohérence à la fois des informations relatives à son stock d'emprunts, dont le montant atteint 430 M€ à fin 2016, et de celles relatives aux investissements et à leur financement.

En réponse aux observations provisoires concernant le suivi de la dette, l'office a pris acte des natures d'affectation à revoir et des corrections idoines apportées dès 2017 après échanges avec les inspecteurs auditeurs de l'Agence.

⁸⁸ Ce n'est pas le montant du capital restant dû en fin d'exercice qui est en cause, mais seulement sa répartition. Toutefois, l'examen des états récapitulatifs des emprunts successifs a permis de relever un défaut d'antériorité de l'information (reprise des soldes d'entrée divergeant des soldes de sortie de l'exercice précédent).

Il existe des incohérences au sein même des états réglementaires Harmonia, entre les documents de synthèse et les annexes. En particulier, les annexes relatives aux mouvements annuels de stocks sont inexploitable en l'état : ni les dépenses, ni les commercialisations, ni même les soldes⁸⁹ pour 2016 ne sont exacts. De même, l'annexe 2016 relative aux dépréciations des comptes clients mentionne des soldes qui divergent fortement des montants figurant au bilan⁹⁰. Même si les premières annexes citées ne concernent que deux opérations et que le traitement erroné de la seconde est lié à un changement de méthode comptable, EMH doit veiller à fournir avec fiabilité l'ensemble des informations demandées, en cohérence avec les documents comptables de synthèse.

A l'issue des sondages et vérifications effectués, trois autres anomalies comptables ont été relevées, portant toutefois sur des montants moins importants :

- Les intérêts compensateurs au bilan font apparaître, tant fin 2014 que fin 2016, un stock au passif différent de la charge à répartir à l'actif, ce qui n'est pas régulier. Fin 2014, l'écart résultait d'un traitement inadéquat par l'office absorbé l'année précédente et régularisé seulement en 2015 par EMH. Fin 2016, il était consécutif à une charge financière dont le sens était erroné, faussant ainsi le résultat de l'année de 23 k€, erreur à son tour régularisée en 2017.
- Les sorties d'immobilisations financières ne sont pas toutes comptabilisées correctement, faute de transiter par les comptes 675 « Valeurs nettes d'actifs cédés » et 775 « Produits de cession des éléments d'actif » ; ainsi, lors de la liquidation de la SCI des Alliés en 2016 (cf. 3.2.4.g), seule la plus-value a été comptabilisée en produit exceptionnel⁹¹.
- Les frais financiers relatifs à des opérations stockées font l'objet d'une double comptabilisation en charges, dont l'une est ensuite neutralisée par un transfert de charges financières (pour respectivement 74 k€ et 69 k€ en 2015 et 2016).

En réponse aux observations provisoires, l'office relève que le premier point était jugé « non significatif » par le commissaire aux comptes, qu'il appliquerait dorénavant la préconisation de l'Agence pour le 2^{ème} point, et que le 3^{ème} point ne pose plus problème à ce jour.

Enfin, les travaux liés aux programmes de démolitions ne font pas l'objet de provisions pour risques et charges. L'office indique que leur estimation étant difficile à anticiper dans la mesure où les éléments disponibles présentaient un caractère trop aléatoire et que l'opération elle-même était incertaine, il a choisi, en accord avec le commissaire aux comptes, de ne provisionner que le coût des relogements non couverts par des financements. S'il n'est pas contesté que le coût exact restant à la charge de l'office est difficile à anticiper, une absence totale de provisions des travaux ne semble pas justifiée au regard du principe comptable de prudence. Au surplus, cette évaluation ex ante aurait le mérite de faire ressortir l'ampleur globale estimée des engagements pris par l'organisme et actés par l'Anru. En réponse, l'office précise que la situation a été correctement évaluée dans les comptes financiers 2017.

⁸⁹ Un déstockage de 282 k€ a été indûment comptabilisé comme une dépréciation au bilan.

⁹⁰ Les créances douteuses sont chiffrées respectivement à 9 763 k€ et 4 442 €.

⁹¹ Cette opération s'est traduite par la comptabilisation d'un produit au compte 7788 pour 41,3 k€ correspondant à la plus-value, par la sortie de la valeur immobilisée au compte 261 pour 27,4 k€, le total étant entré en trésorerie pour 68,8 k€ correspondant à la valeur de liquidation.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

Les ratios utilisés dans l'analyse financière sont comparés à ceux des médianes nationales Bolero⁹² 2015 des organismes HLM de province. Pour l'analyse de la dette, l'Agence a privilégié les données issues du logiciel utilisé par l'organisme par rapport aux données figurant dans les états réglementaires qui manquent de fiabilité. Les retraitements ainsi opérés ont eu pour effet de modifier, à la marge, le calcul de l'autofinancement net HLM⁹³.

5.2.1 Produit total

En k€	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Loyers	53 332	56 394	61 968	7,8%
+ Ventes d'immeubles	0	536	2 524	ns
+ Prestations de services	267	245	336	12,0%
+ Produits des activités annexes	648	853	948	20,9%
= Chiffre d'affaires	54 249	58 029	65 776	10,1%
+ Subventions d'exploitation hors travaux	689	217	251	-39,6%
+ Coûts internes de maîtrise d'ouvrage locative	633	1 216	909	19,8%
+/- Variations et transfert de stocks relatifs à la promotion immobilière	0	1 124	- 868	ns
= Produit total	55 570	60 585	66 068	9,0%

L'office a réalisé un chiffre d'affaires hors charges récupérées de 65,8 M€ en 2016, dont 62,0 M€ au titre des loyers. Le chiffre d'affaires a augmenté de plus de 20 % sur la période étudiée (+ 11,5 M€, soit 10,1 % de croissance annuelle moyenne) principalement sous l'effet de la progression des loyers (+ 8,6 M€ en 2 ans)⁹⁴.

Les autres composantes du chiffre d'affaires sont limitées. Elles correspondent principalement à :

- des prestations de services, pour l'essentiel dans le cadre des activités de gestion de copropriétés (pour 277 k€ en 2016) et de prestations pour le compte de la société villeurbanaise d'urbanisme (cf. § 2.5.6 pour 53 k€),
- des produits annexes, principalement d'emplacements publicitaires, de location de mobilier pour des résidences étudiantes, de certificats d'économie d'énergie et de loyers de jardins (respectivement pour 337 k€, 285 k€, 203 k€ et 115 k€ en 2016).

En 2015 et 2016, les ventes d'immeubles, nettes de la variation des stocks correspondants, ont généré un produit complémentaire de 1,7 M€ pour chacun des deux exercices, dont près de 80 % au titre de la production

⁹² Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes, base de données du Ministère du Logement, de l'Egalité des territoires et de la Ruralité. Elle intègre les données comptables et patrimoniales des organismes HLM réglementairement transmises chaque année au ministère via l'application internet Harmonia.

⁹³ L'autofinancement net HLM étant désormais calculé en globalisant tous les remboursements d'emprunts locatifs à l'échéance, y compris ceux relatifs à des opérations vendues ou démolies, l'écart entre Salvia et Harmonia s'établit ainsi à 17 k€ pour 2015 et 53 k€ pour 2016.

⁹⁴ De début 2014 à fin 2016, l'offre nouvelle de logements familiaux a représenté une croissance annuelle moyenne de 24,7 %, suite à la fusion absorption de l'OPH Porte des Alpes Habitat. Sans celle-ci (4 792 logements), cette croissance est ramenée à 6 %. Toutefois, la livraison sur la période de 2 400 nouveaux logements familiaux, acquisitions incluses, s'est accompagnée de sorties du patrimoine (262 unités pour cause de cessions), de sorte que, globalement, le parc de logements familiaux de Est-Métropole Habitat est en croissance annuelle de 6 928 unités sur la période, dont 2 136 hors PAH (cf. § 3.2.3).

pour le compte de la SCP Rhône Saône Habitat du programme immobilier Cap Canal, et le solde pour une opération d'aménagement sur la ZAC Petite fleur (cf. § 3.4).

Le produit total permet de mieux refléter l'ensemble des activités de l'organisme en prenant notamment en considération la production immobilisée et stockée, dont en particulier les coûts internes de maîtrise d'ouvrage qui sont étroitement liés à l'effort d'investissement réalisé. En ce qui concerne les subventions, l'office a notamment perçu des aides de la CGLLS au titre de la fusion (cf. § 2.4.1). Au final, le produit total s'établit à plus de 66 M€ en 2016, soit 9 % de croissance annuelle moyenne par rapport à 2014.

5.2.2 Excédent brut d'exploitation

En k€	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Produit total	55 570	60 585	66 068	9,0%
- Coûts de production de la promotion immo.	0	1 503	1 423	ns
- Frais de maintenance NR	7 606	8 047	7 375	-1,5%
- Frais de personnel et assimilés NR hors participation, mais taxes incluses	11 980	11 816	13 087	4,5%
- Redevances de gestion	516	603	968	37,0%
- Frais généraux NR hors redevances de gestion	7 845	8 387	9 576	10,5%
- Taxes foncières sur les propriétés bâties	4 827	5 251	5 829	9,9%
- Autres taxes diverses	153	148	328	46,2%
- Pertes pour défaut de récupération de charges	658	589	706	3,6%
+ Autres produits nets d'exploitation	415	386	872	45,0%
- Pertes sur créances irrécouvrables	231	443	502	47,5%
= Excédent Brut d'Exploitation (PCG)⁹⁵	22 170	24 184	27 146	10,7%
% du produit total	39,9%	39,9%	41,1%	

L'excédent brut d'exploitation (EBE) calculé selon les règles du plan comptable général (PCG) constitue le premier indicateur de la performance d'exploitation d'un organisme. Il est calculé en retranchant du produit total les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance du patrimoine, la fiscalité, les dépenses de la production stockée et le coût des impayés. Au cas d'espèce, la hausse du produit total (+ 10,5 M€ sur la période) a été minorée par celle des frais généraux (+ 1,7 M€) et des redevances de gestion (+ 0,5 M€), ainsi que par celle des coûts de production de promotion immobilière (+ 1,4 M€), des frais de personnel (+ 1,1 M€) et de la taxe foncière (+ 1,0 M€).

L'excédent brut d'exploitation s'élève à 27,1 M€ en 2016 et représente 41 % du produit total. Quoique légèrement inférieur au niveau médian constaté en 2016 dans les offices de France métropolitaine (43 % du produit total), ce ratio tend à s'améliorer depuis 2014. La hausse de l'EBE s'établit à + 5,0 M€ en 2 ans, soit 10,7 % de croissance annuelle moyenne. Cette évolution témoigne de la capacité de l'organisme à entretenir, dans la durée, le développement d'une croissance rentable de l'ensemble de ses activités dans le contexte

⁹⁵ L'excédent brut d'Exploitation (PCG) est un indicateur de la performance d'exploitation (ou profitabilité brute) calculé exclusivement à partir des flux d'exploitation réels. A la différence de l'excédent brut d'exploitation HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général (PCG) ne prend en compte ni les charges « calculées » (dotations aux amortissements locatifs et reprises sur subventions), ni les charges financières.

fiscal et réglementaire antérieur à la mise en place de la réduction de loyer de solidarité instaurée par la Loi des finances pour 2018 (cf. § 5.5).

5.2.3 Efficience de la gestion

5.2.3.1 Coûts de gestion

En k€	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Frais généraux NR hors redevances de gestion	7 845	8 387	9 576	10,5%
- Cotisations CGLLS & charges de mutualisation HLM	111	478	506	113,7%
+ Redevances de gestion	516	603	968	37,0%
= Frais généraux nets, redevances de gestion incluses	8 250	8 513	10 038	10,3%
+ Frais de personnel et assimilés NR, (participation et taxes sur le personnel incluses)	12 537	12 429	13 762	4,8%
- Coûts internes de maîtrise d'ouvrage locative	633	1 216	909	19,8%
= Coûts de gestion nets, toutes activités confondues	20 155	19 726	22 892	6,6%
% des loyers	37,8%	35,0%	36,9%	
En euros par logement familial en propriété	1 605	1 464	1 571	
- Autres produits d'exploitation (a)	415	386	573	17,5%
- Coûts nets liés à la production stockée	0	240	230	ns
- Coûts liés aux prestations de services	267	245	336	12,0%
= Coûts de gestion locatifs	19 473	18 855	21 753	5,7%
% des loyers	36,5%	33,4%	35,1%	
En euros par logement familial en propriété	1 550	1 399	1 493	

(a) transferts de charges et produits divers de gestion courante hors mutualisation HLM

Les coûts de gestion sont très élevés et l'évolution des frais généraux est préoccupante.

Fin 2016, les coûts de gestion nets s'élèvent à 22,9 M€ : ils représentent 36,9 % des loyers et 1 571 € par logement familial en propriété, soit un niveau très nettement supérieur aux ratios médians des offices de province (+ 8,0 points d'écart et près de 390 € par logement à méthode homogène)⁹⁶. Leur croissance annuelle moyenne est forte (+ 6,6 %) sous l'effet de la hausse des frais généraux nets et des frais de personnel, qui s'établit respectivement à 10,3 % et 4,8 % par an en moyenne.

Les coûts de gestion locatifs sont calculés en neutralisant l'impact financier des produits divers d'exploitation constatés, principalement au titre de remboursement de frais (refacturation de la quote-part du loyer du siège au GIE, assurance, formation, etc.), ainsi que des activités annexes (aménagement cf. § 3.4 et prestations de services⁹⁷). Leur hausse annuelle moyenne est soutenue (+ 5,7 %) et leur montant trop élevé (1 493 € par logement).

⁹⁶ Cette dernière comparaison a été établie à partir des ratios Boléro à méthode homogène. Outre les frais généraux et les coûts salariaux, les ratios Boléro retiennent dans le calcul des coûts de gestion, les pertes sur récupération de charges et les divers impôts et taxes.

⁹⁷ Par souci de simplification, les coûts afférents aux prestations de services ont été déterminés sur la base des produits d'exploitation comptabilisés correspondants.

En réponse aux observations provisoires, comme indiqué au paragraphe 2.5.3, l'office rappelle que ses charges de personnel sont à mettre en regard de sa performance par rapport à ses indicateurs de gestion, de sa politique de proximité, des caractéristiques de son patrimoine et des ménages logés et de sa stratégie d'entreprise.

5.2.3.2 Charges de personnel

Les charges de personnel non récupérables et assimilées⁹⁸ s'élèvent à 13,8 M€ en 2016, soit 22,2 % des loyers et 944 € par logement familial géré, soit un niveau au-dessus des ratios référents des offices de province à méthode homogène⁹⁹, tant au regard de la masse des loyers (2,1 points d'écart) que du patrimoine en gestion (près de 110 € d'écart par logement). Cette situation s'explique en grande partie par l'importance des effectifs (cf. § 2.5.3.a). Ces charges ont augmenté au rythme très soutenu de 4,8 % par an en moyenne.

Les charges totales de personnel et assimilées (y compris personnel externe et charges récupérables) s'élèvent à 17,0 M€ en 2016, soit 25,7 % du produit total. Elles connaissent une croissance encore plus soutenue de 7,0 % par an en moyenne (cf. § 2.5.3).

Ces coûts ne comprennent pas la quote-part relative au GIE Est Habitat (cf. ci-après), travaillant à hauteur de 80 % environ pour l'office, et que l'on peut évaluer à près de 790 k€ pour 2016, soit l'équivalent de 54 € par logement familial.

5.2.3.3 Frais généraux nets

Les frais généraux nets non récupérables (hors charges de mutualisation et cotisations CGLLS) s'élèvent à 10,0 M€ en 2016. Ces dépenses, dont la croissance annuelle moyenne est de 10,3 % depuis 2014, représentent 16,2 % des loyers et 689 € par logement familial en propriété. Leur poids est exceptionnellement élevé : ils représentent 44 % des coûts de gestion.

Outre les redevances de gestion facturées par le GIE Est Habitat (cf. § 2.5.6) pour un montant de près de 1,0 M€ en 2016, les frais généraux sont principalement composés :

- des honoraires de gestion (1,6 M€),
- des locations immobilières (1,1 M€) dont le montant a triplé en deux ans en raison de la location du nouveau siège social,
- des primes d'assurances (0,9 M€) dont la croissance résulte d'un renforcement des garanties, mais surtout d'un changement d'imputation comptable réaffectant la dommage ouvrage en exploitation.

Les frais généraux sont aussi constitués, quoique de façon plus accessoire, par des dépenses d'hygiène et sécurité, de syndic et de maintenance informatique (0,6 M€ chacun), ainsi que de publicité et de relations publiques (0,5 M€), notamment dans le cadre de l'innovation sociale.

Si le montant des honoraires de gestion a baissé depuis deux ans en raison des surcoûts générés par les opérations de fusion en 2014¹⁰⁰, les autres, notamment hygiène et maintenance informatique, ont fortement augmenté.

⁹⁸ Y compris participation des salariés et impôts & taxes sur rémunérations.

⁹⁹ La comparaison établie à partir des ratios Boléro est effectuée à méthode homogène, c'est à dire hors participation.

¹⁰⁰ 1,7 M€ en 2014 et 1,1 M€ en 2015, pour partie couverts par 0,7 M€ de subventions de la CGLLS.

En réponse aux observations provisoires, l'office constate que l'augmentation de ses frais généraux suit celle de son patrimoine, même s'il ressort une stabilité des coûts rapportés au logement, sans décorrélation à l'évolution du patrimoine, aux caractéristiques de l'organisme et à ses choix stratégiques. L'office précise qu'il ne peut s'exonérer de certains honoraires de gestion, que les locations immobilières sont induites par la location du siège social, choix politique réalisé lors de la fusion de rassembler les équipes de Villeurbanne Est Habitat et Porte des Alpes Habitat sur un même lieu de travail sans avoir à construire ou acheter de nouveaux locaux, que la redevance de gestion facturée par le GIE Est Habitat permet à l'office de bénéficier de prestations sur des missions essentielles, que les dépenses d'hygiène et de sécurité relèvent en majorité d'obligations réglementaires ou de la volonté de l'office de garantir une qualité de vie et d'entretien satisfaisante, que les dépenses de syndic sont corrélées au développement pour partie assis sur des acquisitions de logements en VEFA, et que les dépenses de maintenance informatique résultent du déploiement de la stratégie numérique et du développement des nouveaux outils de l'office.

Pour sa part, l'Agence considère que ces diverses raisons ne suffisent pas à expliquer un niveau aussi élevé des coûts de gestion de l'office par rapport à ceux constatés dans des organismes comparables.

5.2.4 Autres charges d'exploitation

5.2.4.1 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En k€	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
TFPB avant abattements (a)	5 945	6 326	6 961	8,2%
- Abattements pour logements situés en QPV	1 106	1 069	1 094	-0,5%
= TFPB nette des abattements	4 839	5 257	5 867	10,1%
% des loyers	9,1%	9,3%	9,5%	
En euros par logement en propriété assujetti	448	461	514	
dont TFPB NR nette des abattements	4 827	5 251	5 829	9,9%
- Dégrèvements de TFPB	347	440	648	36,7%
= Taxe foncière sur les propriétés bâties NR, nette des abattements et dégrèvements	4 480	4 811	5 181	7,5%
Abattements et dégrèvements en % de la TFPB brute	24,4%	23,9%	25,0%	

(a) récupérable ou non

L'office bénéficie d'un montant modéré de taxes foncières. Celles-ci représentent en effet une dépense moyenne par logement en propriété assujetti de 510 € environ en 2016, soit un montant nettement en-deçà des ratios médians des offices de province, tant au regard de la masse des loyers (2,3 points d'écart) que du patrimoine en gestion (près de 80 € d'écart par logement).

L'impact financier des abattements et dégrèvements sur la TFPB brute est très significatif (24,5 % en moyenne sur la période). La proportion du parc assujetti à cette taxe (72 % en 2016) est contenue par le dynamisme de l'organisme qui fait que de nombreux programmes récents sont encore en période d'exonération. Parallèlement, la proportion importante de logements en QPV permet à l'organisme de prétendre à certains abattements¹⁰¹.

¹⁰¹ Est Métropole Habitat est concerné par dix quartiers éligibles à des conventions relatives à l'amélioration de la qualité de service rendu

Pour autant, le montant de la taxe supportée par l'organisme augmente de manière significative (croissance annuelle moyenne de 10,1 %). Après application des dégrèvements, principalement pour travaux d'économie d'énergie et d'accessibilité, la croissance annuelle moyenne de la pression fiscale ressort légèrement en retrait (+ 7,5 %). Son coût s'établit en effet à 5,2 M€ en 2016, contre 4,5 M€ en 2014.

5.2.4.2 Charges nettes de mutualisation et cotisations CGLLS

Les cotisations à la CGLLS s'élèvent à plus de 500 k€ en 2016. Toutefois, en raison du produit de mutualisation HLM de près de 300 k€, le coût net de mutualisation est ramené à 0,3 % des loyers et 3,4 % de l'autofinancement courant HLM. Cette charge exogène incompressible s'est réduite par rapport à 2015, passant de 35 € par logement familial en propriété à 14 €, l'exercice 2015 ayant fait l'objet, contrairement à 2016, d'une charge de mutualisation de près de 400 k€. En revanche, les cotisations additionnelles, dont la part variable est assise sur l'autofinancement locatif, n'ont pesé de manière significative qu'à compter de 2016 en raison des meilleures performances réalisées par l'office en 2014.

5.3 MODALITES DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

5.3.1 CAF brute et autofinancement net HLM

En k€	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Excédent Brut d'Exploitation PCG	22 170	24 184	27 146	10,7%
+ Rémunération nette de la trésorerie disponible	834	851	758	-4,7%
- Frais financiers locatifs	6 166	6 135	6 292	1,0%
- Autres charges financières nettes	125	213	300	54,9%
+ Résultat exceptionnel réel (y.c. participation)	1 312	-162	-179	ns
- Amortissements des intérêts compensateurs (si charges différées)	19	16	12	-21,0%
= CAF brute PCG retraitée	18 007	18 509	21 121	8,3%
% du produit total	32,4%	30,6%	32,0%	
- Remboursement en capital des emprunts locatifs (a)	11 180	12 519	15 295	17,0%
= Autofinancement net HLM	6 826	5 990	5 826	-7,6%
% du produit total	12,3%	9,9%	8,8%	
% des loyers	12,8%	10,6%	9,4%	

(a) tous remboursements à l'échéance des emprunts locatifs définitifs, y compris sur les opérations sorties de l'actif immobilisé

La capacité d'autofinancement (CAF) brute retraitée des intérêts compensateurs¹⁰² ressort à 21,1 M€ à fin 2016, soit 32,0 % du produit total, ce qui est inférieur au niveau médian constaté en 2016 dans les offices de France métropolitaine (36 %). Ce ratio est relativement stable depuis 2014.

aux locataires en contrepartie de l'abattement de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).

¹⁰² La capacité d'autofinancement brute telle que définie par le plan comptable général (PCG) mais retraitée des intérêts compensateurs, permet d'apprécier le flux de trésorerie dégagé par l'exploitation avant le remboursement des emprunts. Elle rend compte de la performance d'exploitation intrinsèque après prise en compte des flux financiers et exceptionnels réels, à l'exclusion des opérations d'ordre telles que les amortissements, provisions et plus-values de cessions. Pour les organismes de logement social, elle est retraitée des intérêts compensateurs en vue de neutraliser la différence de calcul selon l'option retenue pour leur mode de comptabilisation.

A la même date, l'autofinancement net HLM¹⁰³ s'établit à 5,8 M€, soit 8,8 % du produit total. Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, il se révèle très proche du ratio médian des organismes HLM de province (+ 0,2 point d'écart en 2015). Cependant, si la CAF brute a progressé en valeur depuis 2014, l'autofinancement net a régressé en raison du poids croissant des remboursements en capital.

Depuis octobre 2014, des ratios prudentiels ont été définis à l'article R. 423-9 du CCH, comparant annuellement et sur une période glissante triennale, l'autofinancement net HLM (nouvelle formule) à la masse du chiffre d'affaires majoré des produits financiers réels. Pour EMH, ceux-ci ressortent respectivement fin 2016 à 8,8 % et 10,4 %, amplement au-dessus des niveaux d'alerte réglementaires (taux de référence fixés respectivement à 0 % et 3 %).

En réponse aux observations provisoires, l'office précise que le niveau de l'autofinancement doit aussi être mis en relation avec celui particulièrement bas des loyers, le privant donc de recettes qui diminuent de facto son autofinancement.

Les charges financières, intérêts compensateurs inclus, sont constituées pour l'essentiel d'intérêts locatifs, qui apparaissent proches des ratios médians des organismes HLM de province. Les autres charges financières sont principalement constituées des indemnités de remboursement anticipé, du coût des instruments financiers et des lignes de trésorerie qui s'élèvent respectivement à 198 k€, 88 k€ et 48 k€ en 2016.

Les produits financiers s'établissent à 0,8 M€ en 2016 et affichent des niveaux qui représentent le double des ratios médians des organismes HLM de province, tant par rapport à la masse des loyers qu'au patrimoine géré (respectivement 1,5 % et 63 € par logement). Le montant élevé de produits financiers s'explique pour partie par le volume croissant et élevé de trésorerie (cf. § 5.4.2.3) ainsi que, plus marginalement, par la présence de 1 M€ d'obligations assimilables du Trésor rémunérées à 6 % que l'office a comptabilisées en titres immobilisés (compte 272).

Si le résultat exceptionnel réel majore la CAF brute de 1,3 M€ en 2014, principalement sous l'effet de subventions pour démolition de l'opération Sellier Diderot à Saint-Priest (cf. § 3.2.4.d), son impact est quasiment neutre depuis 2015.

¹⁰³ L'autofinancement net HLM correspond à l'ensemble des ressources réelles dégagées par l'exploitation après remboursement de tous les emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés), y compris ceux relatifs à des sorties d'actif immobilisé (consécutivement à des démolitions, ventes ou sorties de composants). Son calcul résulte de la définition de l'article R. 423-1-4 du CCH applicable à compter de l'exercice comptable 2014.

5.3.2 Annuité de la dette locative

	2014	2015	2016	Moyenne
Annuité de la dette locative (en k€)	17 365	18 670	21 599	
Annuité majorée des contrats d'échange de taux	17 477	18 832	21 687	
<i>Annuité de la dette locative en % des loyers</i>	<i>32,6%</i>	<i>33,1%</i>	<i>34,9%</i>	<i>33,6%</i>
<i>En euros par logement en propriété</i>	<i>1 250</i>	<i>1 261</i>	<i>1 358</i>	<i>1 292</i>
Remboursement du capital de la dette locative / CAF retraitée (a) (en %)	62,1%	67,6%	72,4%	67,7%
Coût apparent de la dette locative (b)	2,0%	1,5%	1,5%	
Coût net des contrats d'échange de taux rapporté aux frais financiers locatifs (en %)	-1,8%	-2,6%	-1,4%	-1,9%
Coût net des contrats d'échange de taux sur le résultat net (en %)	-1,4%	-2,3%	-0,6%	-1,3%

(a) hors remboursements anticipés

(b) ce taux rapporte le flux annuel d'intérêts au stock de dette au 31/12

Les annuités d'emprunts locatifs (remboursement en capital majoré des intérêts) s'établissent à 21,6 M€ et représentent 34,9 % des loyers en 2016. Leur niveau se situe nettement en-deçà des ratios médians des organismes HLM de province, tant en comparaison avec la masse des loyers (7 points d'écart) qu'avec le patrimoine en gestion (plus de 350 € d'écart par logement).

Le coût apparent de la dette locative est limité à 1,5 % en 2016, en repli par rapport à 2014. Les conditions favorables d'emprunt ont contribué à diminuer la part des intérêts, qui a été en partie compensée par la hausse des remboursements en capital conformément au mécanisme de double révisabilité applicable à la plupart des emprunts conclus avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

L'amortissement de la dette locative représente plus de 72 % de la CAF en 2016. Son poids est plus défavorable que celui des années précédentes (respectivement 62 % en 2014 et 68 % en 2015), en raison d'une augmentation des remboursements en capital plus forte que celle de la CAF.

Début 2016, l'encours sur lequel s'appliquaient des instruments financiers s'établissait à 5,8 M€, soit 1,4 % de l'encours total. Il se limitait à un unique contrat d'échange de taux de 5 M€ souscrit en avril 2006 pour une durée de 10 ans, où l'office devait payer¹⁰⁴ un montant structuré en échange du taux du livret A. Par avenant de janvier 2015, les conditions de l'échange ont été modifiées en substituant, pour EMH, un taux fixe de 3,43 % au taux structuré initial. Ce contrat a été soldé à son échéance, soit en 2016.

Cet instrument financier s'inscrivait dans une logique de limitation de l'exposition de l'office au risque d'évolution des taux du marché et de remontée de l'inflation. Dans les faits, toutefois, ce contrat n'a été excédentaire que sur ses trois premières années, chaque échéance ultérieure générant des pertes. Compte tenu des conditions des marchés financiers, ce contrat s'est soldé en 2016, lors de son débouclage, par une perte nette cumulée de 156 k€. Son coût a été plus particulièrement élevé en 2015 (162 k€), soit après qu'il fut fixé, où il a eu pour effet de majorer de 2,6 % les intérêts locatifs (soit + 0,9 % de l'annuité) et de diminuer le résultat annuel de 2,3 %.

¹⁰⁴ Dans le contrat initial avec Ixis, l'office devait payer, en échange de la formule de calcul du taux du livret A, un montant structuré reposant sur un taux fixe soit de 2,5 % soit de 5,5 %, lui-même fonction de la comparaison entre le différentiel entre les taux à 10 et à 2 ans d'une part, et une barrière à taux fixe progressant de 0,05 % par an jusqu'au terme du contrat d'autre part.

5.3.3 Tableau des flux

En k€	2014	2015	2016	Cumul sur 3 ans
Autofinancement net HLM	6 826	5 990	5 826	18 642
- Remboursements anticipés des emprunts locatifs (a)	0	1 305	1 459	2 764
- Remboursements anticipés des emprunts locatifs sur les actifs démolis ou cédés	142	479	113	734
- Autres remboursements d'emprunts (b)	84	151	385	620
= Capacité d'autofinancement (CAF) disponible¹⁰⁵	6 601	4 055	3 869	14 525
% du produit total	11,9%	6,7%	5,9%	8,0%

(a) hors remboursements anticipés sur emprunts relatifs aux opérations démolies ou vendues

(b) les autres remboursements sont relatifs aux emprunts liés à la structure (bâtiments administratifs) ou non affectés à une activité

L'autofinancement net a régressé depuis 2014, sous l'effet de l'amortissement à échéance du capital de la dette locative (cf. § 5.3.1). Après tous remboursements d'emprunts, la capacité d'autofinancement a atteint son plus bas niveau en 2016, où elle ne représente plus que 5,9 % du produit total de l'office, limitant d'autant les possibilités de financement des nouveaux investissements.

En k€	2015	2016	Cumul sur 2 ans
Capacité d'autofinancement (CAF) disponible	4 055	3 869	7 924
+ Produits de cessions d'actif immobilisé	10 963	8 020	18 984
= Financement propre disponible (A)	15 018	11 889	26 907
Subventions d'investissement	5 036	3 813	8 849
+ Nouveaux emprunts locatifs (c)	114 260	38 317	152 577
- Dépenses d'investissements locatifs	117 268	61 153	178 422
= Flux relatifs aux investissements locatifs (B)	2 028	-19 024	-16 996
Dotations de la métropole (d)	2 768	1 521	4 288
- Autres dépenses d'investissements	3 504	3 267	6 771
+ Autres flux de haut de bilan (e)	408	2 787	3 195
- Dotations nettes sur dépréciations d'actif circulant	249	446	694
= Autres flux (C)	-578	596	18
Var. du Fonds de Roulement Net Global (A+B+C)	16 468	-6 539	9 929
- Var. du Besoin en Fonds de Roulement	2 163	-5 984	-3 821
= Variation de la trésorerie nette¹⁰⁶	14 306	-555	13 750

(c) nets des remboursements d'emprunts relais

(d) le montant de la dotation 2015 correspond au montant comptabilisé, qui ajoute au montant de la dotation annuelle, le solde perçu au titre de l'année 2014

(e) dont emprunts liés aux locaux administratifs

¹⁰⁵ La CAF disponible correspond à la CAF brute (corrigée des intérêts compensateurs) après couverture de tous les remboursements en capital de la dette, quelle que soit la nature de celle-ci. Elle constitue le premier moyen de financement de l'investissement.

¹⁰⁶ La variation de la trésorerie nette calculée ici résulte des flux financiers recensés dans le tableau. En réalité, la variation de la trésorerie nette apparaissant au bilan est très légèrement différente (écarts respectifs de 6 k€ en 2015 et 23 k€ en 2016), en raison de régularisations et d'erreurs relatives au traitement comptable des intérêts compensateurs (cf. § 5.1).

L'analyse des flux n'a été réalisée que pour les années 2015 et 2016, l'année 2014 étant marquée principalement par l'opération de fusion entre les offices Villeurbanne Est Habitat et Porte des Alpes Habitat, opération qui ne permet pas de distinguer, dans les états réglementaires, la reprise des actifs et des passifs d'une part, des flux relatifs à la structure fusionnée d'autre part.

Compte tenu de la faiblesse de l'autofinancement net, dont le niveau résulte notamment d'une insuffisante efficience de gestion, le financement de l'important effort d'investissement réalisé est étroitement tributaire des cessions et des aides publiques obtenues.

En réponse aux observations provisoires, l'office relève la faiblesse relative de ses recettes de loyers au regard des autres organismes HLM, qui justifie, selon lui, d'une part les aides publiques obtenues, et d'autre part la politique de cessions, volontariste certes, mais mesurée à l'échelle du patrimoine. EMH fait la preuve de son engagement volontariste pour remplir ses missions de construction de logements sociaux, de réhabilitation et d'entretien du parc existant, ce qui participe par ailleurs d'un souci d'optimisation des ressources externes dont il peut bénéficier. Il considère donc que les subventions publiques viennent en contrepartie de son engagement social marqué dont tire bénéfice la métropole en pouvant proposer des logements abordables. Concernant la politique de cessions HLM, elle est effectivement un élément de la capacité de l'office à dégager des fonds propres, à créer un cercle vertueux sans toutefois déstabiliser l'offre patrimoniale au regard du patrimoine total. Par ailleurs, cette politique est d'abord envisagée comme un élément dans la mobilité et le parcours résidentiel des ménages.

L'organisme considère enfin que les mesures gouvernementales mises en place depuis la loi de finances 2018, et notamment la Réduction de Loyer de Solidarité (2,9 M€ en 2018 pour Est Métropole Habitat, 3,3 M€ estimés pour 2019, 6,5 M€ estimés pour 2020), vont peser fortement sur l'autofinancement des bailleurs sociaux. Le financement de l'investissement en sera d'autant plus affecté dans sa composante « autofinancement » (perte de 10 % des recettes locatives estimées en 2020) et ne pourra plus constituer une ressource mobilisable à cette fin, nécessitant des compensations par les aides publiques et la politique de cessions, et sans que cela soit suffisant, pour maintenir son rythme actuel d'investissement (cf. § 5.5).

En deux ans, l'office a réalisé un effort d'investissement soutenu représentant 185,2 M€, dont 178,4 M€ pour l'activité locative¹⁰⁷, répartis entre le foncier (25,0 M€, soit 14,0 %), l'offre nouvelle (134,8 M€, soit 75,6 %) et les additions et remplacements de composants (18,6 M€, soit 10,4 %). Pour faire face à ces investissements, l'office a levé 152,2 M€ d'emprunts nouveaux (nets des remboursements anticipés)¹⁰⁸ auxquels s'ajoutent 8,8 M€ de subventions, 4,3 M€ de dotations de la métropole de Lyon (cf. § 2.3.1 et § 2.3.2), ainsi que 19,0 M€ de produits de cessions et 11,8 M€ d'autofinancement net. Le total des ressources mobilisées (195,0 M€) dépassant nettement les investissements réalisés, le fonds de roulement net global (FRNG) de l'office s'est accru de 9,9 M€ sur la période.

De la structure du financement, il ressort que l'office bénéficie d'un bon niveau de soutien public par voie de subventions et de dotations : rapportées aux investissements cumulés, elles représentent plus de 7 % de l'effort réalisé. Les produits de cession ont également contribué de façon significative aux dépenses d'investissement, dont ils représentent 10 % en cumul. En revanche, l'autofinancement net représente en cumul 6,4 % des investissements réalisés, ce qui est très faible. Par conséquent, si EMH a pu conduire à bien son important programme d'investissement, c'est principalement grâce à l'ampleur des aides apportées et aux produits de

¹⁰⁷ Sur ces 178,4 M€, 7,3 M€ (soit 4,1 %) ont été consacrés aux foyers (Aimé Césaire en 2014), le solde aux logements familiaux. Parallèlement, les investissements de structure se sont élevés à 6,8 M€, dont les trois quarts au titre de dépenses sur les locaux administratifs.

¹⁰⁸ Dont 2,4 M€ en 2016 pour l'acquisition des locaux de la nouvelle agence de Saint-Priest (cf. § 2.5.1)

cession dégagés, lesquels ont couvert plus de 23 % des investissements cumulés, car la CAF tirée de son exploitation demeure très limitée.

En cumul sur la période, les investissements locatifs non couverts par des financements externes représentent un besoin de financement de 17,0 M€, soit 9,5 % des prix de revient, proportion largement en-deçà de la quotité de fonds propres investis dans les opérations¹⁰⁹. Ce constat traduit un portage des opérations moindre sur les deux dernières années écoulées. Sur l'ensemble de la période, la variation du BFR¹¹⁰ procure un surcroît de ressources nettes cumulées de 3,8 M€ qui vient conforter d'autant la trésorerie de l'organisme.

5.4 SITUATION BILANCIELLE

5.4.1 Analyse de la dette

5.4.1.1 Encours de dette net de la trésorerie

En k€	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Encours de dette locative (a)	303 860	403 840	425 290	18,3%
+ Encours des dettes liées à la structure ou non affectées à une activité	3 179	3 027	5 061	26,2%
= Encours de dettes à moyen ou long terme	307 039	406 868	430 351	18,4%
+ Encours de dettes liées à la promotion immobilière et à l'aménagement & Emprunts relais locatifs	5 123	5 100	0	-100,0%
- Trésorerie active	34 388	50 322	52 223	23,2%
- Titres immobilisés (droit de créance)	1 496	1 006	1 006	-18,0%
+ Trésorerie passive	6 197	7 832	10 265	28,7%
= Encours total de dettes net de la trésorerie	282 475	368 471	387 387	17,1%

(a) y compris réserves foncières

L'encours total de dettes net de la trésorerie s'élève à 387,4 M€ au 31 décembre 2016, en hausse de 104,9 M€ (+ 37,1 %) par rapport à fin 2014. Quoique très importante en valeur, cette évolution apparaît plus contenue au regard du lourd effort d'investissement réalisé par l'office depuis plusieurs années (cf. § 5.3.3).

Compte tenu des problèmes de fiabilité mentionnés au § 5.1, il n'a pas été possible d'analyser la répartition de l'encours de dettes par nature à partir des états réglementaires. Or, l'outil informatique utilisé par EMH ne permet pas non plus d'obtenir cette information en raison, d'après l'office, d'un problème de paramétrage. Les informations disponibles, lesquelles font état d'un encours indexé à 74 % sur le Livret A tandis que moins de 3 % serait à taux fixe, n'apparaissent pas crédibles.

¹⁰⁹ Les besoins en fonds propres sur les opérations en cours ressortent globalement à 12,5 M€, soit 16,4 % des prix de revient prévisionnels (source FSFC après retraitements en Opérations préliminaires) (cf. aussi § 5.4.3).

¹¹⁰ Le besoin en fonds de roulement est issu des décalages de trésorerie liés au cycle d'exploitation. Il correspond à l'écart entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Lorsqu'il est positif, il mobilise de la trésorerie. Lorsqu'il est négatif, il constitue une ressource en fonds de roulement.

5.4.1.2 Ratios de solvabilité et de liquidité

	2014	2015	2016	Moyenne
Endettement net / CAF brute retraitée (en années)	15,7	19,9	18,3	18,0
Endettement net / Capitaux propres (en %)	144 %	177 %	174 %	165,7 %
Part de la dette exigible à moins d'un an (a)	5,9 %	5,5 %	6,2 %	5,8 %
Dette exigible à moins d'un an (a) / Trésorerie active majorée des titres financiers (droit de créance)	51,9 %	45,0 %	51,0 %	49,0 %
Dette exigible à moins d'un an / CAF disponible (en années)	2,8	5,7	7,0	5,2

(a) y compris trésorerie passive

La capacité de désendettement permet d'apprécier la capacité de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait, en théorie, pour se désendetter s'il consacrait l'intégralité de sa CAF à cet unique objectif. Au cas d'espèce, elle s'élève à 18,3 années en 2016, ce qui, bien que légèrement supérieure à la médiane nationale des organismes de logement social (17 ans¹¹¹), reste raisonnable au regard du secteur d'intervention de l'office. Rapportée aux capitaux propres, la dette nette s'élève à 174 % à la même date. Ces ratios mettent en évidence un risque de solvabilité modéré.

L'important effort d'investissement réalisé par l'office a eu pour effet de diminuer sans créer de risque réel ses ratios de solvabilité, la capacité de désendettement passant de 15,7 à 18,3 ans entre 2014 et 2016, tandis que la dette nette rapportée aux capitaux propres a été portée de 144 % à 174 % sur la période.¹¹²

Les ratios de liquidité permettent d'apprécier la capacité d'un organisme à faire face à l'ensemble des dettes immédiatement exigibles. Fin 2016, la part des dettes financières à moins d'un an représente 6,2 % du total des dettes (trésorerie passive incluse), ce qui est limité. Cependant, en 2016, la dette à moins d'un an a atteint l'équivalent de 7,0 années de CAF disponible (soit après remboursements en capital), ce qui aurait pu momentanément exposer l'office à un risque de liquidité limité si la trésorerie de ce dernier n'avait pas été aussi élevée.

¹¹¹ Source Ancols - Calcul réalisé à partir des états réglementaires de l'ensemble des organismes HLM.

¹¹² La même tendance est constatée par rapport aux fonds propres, c'est à dire hors subventions d'investissement.

5.4.2 Bilan fonctionnel

5.4.2.1 Fonds de roulement net global (FRNG)

En k€	2014	2015	2016
Fonds propres	93 508	103 195	117 490
<i>dont résultat net de l'exercice</i>	<i>8 107</i>	<i>6 919</i>	<i>13 742</i>
+ Subventions nettes d'investissement	102 834	104 566	104 996
= Capitaux propres retraités	196 342	207 761	222 486
+ Dettes financières, dépôts et cautionnements	310 574	410 779	434 627
- Immobilisations brutes	687 966	789 757	848 075
+ Amortissements et dépréciations d'immobilisations	207 484	209 135	223 020
+ Provisions pour risques et charges	11 429	16 415	15 736
= Fonds de Roulement Net Global	37 870	54 332	47 816
<i>En nombre de jours de charges courantes</i>	<i>344</i>	<i>476</i>	<i>388</i>

De l'analyse du haut de bilan et du tableau des flux, il ressort que, en dépit du soutien de la métropole et des cessions réalisées, l'office a dû recourir massivement à l'emprunt pour financer son importante croissance. Au 31 décembre 2016, les marges de manœuvre pour financer son développement apparaissent désormais plus limitées tout en restant substantielles.

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) s'élève à 47,8 M€ fin 2016, représentant 388 jours de charges courantes et 3,9 mois de dépenses (contre 4,4 mois pour la médiane des offices de province en 2015). Ce niveau apparaît suffisant. Sur la période triennale 2014 - 2016, le FRNG s'est raffermi (+ 9,9 M€), la hausse des immobilisations nettes (+ 144,6 M€) ayant été plus que compensée par celle des dettes financières (+ 124,1 M€), des capitaux propres (+ 26,1 M€) ainsi que, plus accessoirement, des provisions pour risques et charges (+ 4,3 M€).

Des provisions ont été constituées pour le gros entretien (6,4 M€), la détection de l'amiante (3,2 M€), les opérations de démolition dans le cadre du renouvellement urbain (2,4 M€), ainsi que pour faire face à des risques relatifs aux ressources humaines pour 2,0 M€¹¹³ et aux pertes sur l'opération d'aménagement ZAC de la Soie (pour 1,0 M€ ; cf. § 3.4). La provision pour gros entretien (PGE) repose sur le montant des travaux de gros entretien identifiés dans le plan triennal, et son calcul intègre en 2016 les nouvelles dispositions résultant du règlement ANC n° 2015-04 du 4 juin 2015.

¹¹³ Ces provisions incluent notamment les provisions pour indemnités de départ à la retraite et propre assureur pour le risque chômage, les contentieux prud'homaux, la contribution au centre de gestion.

5.4.2.2 Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

En k€	2014	2015	2016
BFR promotion immobilière & aménagement	-650	473	4 705
<i>dont (+) stocks de terrains et constructions</i>	4 450	5 573	4 705
+ BFR hors promotion immobilière	10 330	11 369	1 153
<i>dont (-) Dettes sur fournisseurs d'immobilisations</i>	12 880	7 657	6 569
<i>dont (+) Subventions à recevoir</i>	31 634	27 831	19 581
= Besoin en Fonds de Roulement (BFR) global	9 679	11 842	5 858

Le cycle d'exploitation ou besoin en fonds de roulement (BFR) mobilise des ressources dont le montant est passé de 9,7 M€ en 2014 à 5,9 M€ en 2016, sous l'effet notamment de la forte contraction des subventions à recevoir. Fin 2016, le BFR est constitué principalement i) en emplois, par les subventions à recevoir (19,6 M€, essentiellement pour l'investissement) et les créances locatives nettes (5,5 M€) ; ii) en ressources, par les dettes fournisseurs (7,7 M€ pour l'exploitation et 6,6 M€ pour l'investissement) et les dettes sociales et fiscales (7,2 M€). Entre 2014 et 2015, la décroissance des dettes fournisseurs ayant été beaucoup plus forte que celle des subventions à recevoir, le BFR a atteint un point haut à 11,8 M€ fin 2015.

La contribution des activités de promotion immobilière et d'aménagement à la formation du BFR a nettement augmenté. Le portage des stocks comptabilisés, qui s'établit à 4,7 M€ à fin 2016, est en très nette augmentation par rapport à l'exercice précédent en raison de la substitution, en 2016, d'un prêt Gaïa de 5,1 M€ par une ligne de crédit de 5 M€ sur l'opération ZAC de la Soie (cf. § 3.4).

5.4.2.3 Trésorerie

En k€	2014	2015	2016
Fonds de Roulement Net Global	37 870	54 332	47 816
- Besoin en Fonds de Roulement	9 679	11 842	5 858
= Trésorerie nette	28 190	42 490	41 958
<i>dont Trésorerie active</i>	34 388	50 322	52 223
<i>dont Trésorerie passive</i>	6 197	7 832	10 265
<i>En nombre de jours de charges courantes</i>	256	372	340

La trésorerie nette a augmenté de manière significative en 2015 pour s'établir à 42 M€ fin 2016, ce qui représente l'équivalent de 340 jours de charges courantes et 3,4 mois de dépenses (contre 3,7 mois pour la médiane des offices de province en 2015). Corrigé des titres immobilisés (obligations assimilables du Trésor pour 1,0 M€), le ratio est de 348 jours de charges courantes, ce qui est élevé pour un organisme de cette taille.

La trésorerie passive correspond aux appels de fonds sur une ligne de trésorerie globale auprès de la Caisse d'Épargne, abondée en 2016 d'un découvert en compte courant auprès d'Arkea pour l'opération ZAC de la Soie (cf. § 5.4.2.2. ci-dessus).

5.4.3 Situation à terminaison

En k€	2016
Fonds propres retraités	117 490
+ Autres ressources (a)	18 064
- Fonds propres cumulés investis dans le parc locatif	87 926
- Autres emplois (b)	19 192
= Fonds disponibles à terminaison¹¹⁴	28 436
<i>En nombre de jours de charges courantes</i>	<i>231</i>
<i>En euros par logement familial en propriété</i>	<i>1 951</i>

(a) PGE et provision pour pensions, dépôts de garantie, financements relatifs à des opérations sorties de l'actif ou non affectés à une activité
(b) fonds propres cumulés investis dans les locaux administratifs, autres immobilisations nettes, remboursements anticipés d'emprunts locatifs

a. Appréciation générale des fonds disponibles à terminaison

A terminaison des opérations engagées, l'office dispose, à fin 2016, de 28,4 M€ de fonds disponibles, représentant l'équivalent de 231 jours de charges courantes et 1 951 € par logement familial en propriété. Ces fonds disponibles représentent moins de 60 % du FRNG constaté au bilan fin 2016 en raison, pour une large part, de la prise en considération des restes à comptabiliser sur les opérations locatives engagées¹¹⁵. Ces ratios sont très satisfaisants.

Dans le détail, les fonds propres au bilan couvrent les besoins financiers relatifs à la clôture des opérations locatives¹¹⁶, de même que ceux générés par les locaux administratifs (1,5 M€), les autres immobilisations de structure (2,7 M€), ainsi que les remboursements anticipés d'emprunts locatifs (15,0 M€ en cumul¹¹⁷). Ces moyens financiers sont en outre abondés par les provisions pour gros entretien et pour pensions (6,9 M€) et les dépôts de garantie des locataires (4,3 M€), qui présentent tous trois une relative garantie de disponibilité, ainsi que par des financements non affectés à une activité (6,9 M€¹¹⁸).

¹¹⁴ Les fonds disponibles à terminaison mesurent l'excédent en fin d'exercice des ressources pérennes de l'organisme sur ses emplois stables, en se plaçant comme si toutes les opérations engagées étaient soldées. A la différence du Fonds de Roulement Net Global constaté au 31 décembre, cet indicateur exclut en outre d'éventuels financements relais, le portage des opérations préliminaires et des réserves foncières, les provisions pour risques et charges (à l'exception de la PGE et de celles présentant un caractère de réserves), les titres financiers immobilisés, les amortissements courus non échus ainsi que les dividendes éventuellement distribués.

¹¹⁵ En effet, l'organisme devra clôturer financièrement ses opérations locatives sur la base d'un plan de financement définitif, ce qui va réduire le FRNG de 10,7 M€. Pour une juste appréciation de la situation financière de l'office à long terme, il convient également de neutraliser le coût du portage des opérations préliminaires et réserves foncières (4,7 M€) et des titres immobilisés (1,0 M€), mais également les ressources générées par les provisions pour risques et charges (8,9 M€ hors PGE et provision pour pensions) et les amortissements courus non échus (5,5 M€).

¹¹⁶ Ces besoins sont évalués sur la base des montants bruts comptabilisés au bilan fin N, corrigés à la fois de l'incidence à terminaison (en prenant en compte les restes à comptabiliser, tant en dépenses qu'en recettes - source FSFC), des décalages entre les amortissements dits « techniques » et les amortissements dits « financiers », et des dépréciations éventuelles d'immobilisations locatives.

¹¹⁷ Les emprunts sur patrimoine vendu ou démoli ne sont pas compris dans les remboursements anticipés d'emprunts locatifs.

¹¹⁸ Ces financements sont relatifs principalement au capital restant dû des emprunts (net d'ACNE) liés aux opérations locatives cédées ou démolies (5,8 M€), ou non affectés à une activité (0,5 M€), plus accessoirement à des subventions (0,6 M€).

b. Fiabilité des fiches de situation financière et comptable

Les fiches de situation financière et comptable (FSFC) à fin 2016 manquent de fiabilité.

Les données issues des fiches de situation financière et comptable (FSFC - source Harmonia) fin 2016, dont l'exploitation a permis de déterminer le montant des fonds disponibles à terminaison des opérations, font l'objet des constats suivants :

- Le contrôle de cohérence global dressé en fin d'exercice 2016, comporte des écarts importants inexpliqués entre les données des FSFC relatives aux emprunts et celles de la comptabilité. Ce problème résulte principalement d'une absence de fiabilité dans la ventilation des emprunts par nature d'affectation (cf. § 5.1) ;
- Les modifications de financement, dont en particulier celles qui donnent lieu à un refinancement de la dette assorti d'un remboursement anticipé simultané, ne sont pas portées sur la ligne ad hoc des FSFC : dès lors, il n'est pas possible de se prononcer sur les modalités de leur prise en compte par l'office et rien ne permet de déterminer les quotes-parts respectives des remboursements anticipés, selon qu'ils aient été ou non remplacés par des financements substitutifs ;
- Les FSFC comportent trois opérations qui affichent une situation de sur-financement apparent : il s'agit d'opérations en cours pour lesquelles l'ordre de service n'a été donné que postérieurement à 2016, et qu'il aurait fallu porter en opérations préliminaires¹¹⁹, leurs plans de financement respectifs n'étant pas encore arrêtés. L'excédent de financements externes sur les prix de revient prévisionnels de ces trois opérations altère l'information en majorant artificiellement la situation financière de l'office appréciée au 31 décembre 2016, à hauteur de 1 593 k€ (cf. aussi § 5.3.3) alors que ce surfinancement n'est par nature que temporaire.

L'office doit impérativement fiabiliser les informations figurant dans ses FSFC.

En réponse aux observations provisoires, l'office indique que les remarques apportées par l'ANCOLS ont toutes été prises en compte et que les contrôles de cohérence ont été justifiés dans le cadre de l'élaboration du compte financier 2017.

c. Enseignements complémentaires

Après retraitement des trois opérations susmentionnées, l'examen approfondi des FSFC à fin 2016 met en évidence un prix de revient prévisionnel unitaire relativement élevé de 160 k€ (moyenne pour les 398 logements en cours). En particulier, l'opération n° 332G103 (51, rue Vaillant - 4 logements) se caractérise par un prix de revient unitaire de près de 220 k€, ce qui est très onéreux.

Les conditions de bouclage financier des opérations locatives font ressortir un appel croissant aux ressources propres de l'organisme. Ainsi, sur les opérations récentes (en cours), la quotité de fonds propres à injecter dans les opérations s'établit à 16,4 % des prix de revient prévisionnels en moyenne, avec toutefois d'importantes disparités selon la nature des opérations. En effet, sur l'offre de nouveaux logements, acquisitions améliorations incluses (63,9 M€ d'investissements prévisionnels), la quotité de fonds propres est évaluée à 8,0 M€, soit 12,6 % des prix de revient prévisionnels correspondants. Sur le bâti existant (5,4 M€ d'investissements), les besoins en fonds propres représentent 1,2 M€, soit 22,0 % des prix de revient prévisionnels.

¹¹⁹ Par essence, à la différence des opérations en cours, les opérations préliminaires n'ont pas à être projetées à terminaison.

5.5 PROJECTION FINANCIERE

La simulation effectuée par l'office, sur la base des comptes arrêtés fin 2016 et du budget 2017, court jusqu'à 2025 et repose sur les orientations redéfinies par le CA après prise en compte des effets connus de la loi de finances 2018. Cette projection prend notamment en compte :

- la réforme relative à la réduction de loyer solidarité (RLS) ainsi que le dispositif de péréquation afférent,
- une baisse de 15 % de la production d'offre nouvelle et de 30 % du nombre de logements réhabilités et résidentialisés,
- une revalorisation du coût des opérations pour tenir compte de la hausse du taux de TVA,
- une augmentation des ventes HLM.

Au moment de l'élaboration de cette simulation, il restait encore à redéfinir les contours précis de la RLS et de la péréquation ainsi qu'à obtenir la validation des services de la métropole de Lyon pour pouvoir s'inscrire dans la démarche retenue par le contrat de plan sur la période quinquennale 2016-2020.

Les hypothèses prises à partir de 2019 retiennent une inflation de 1,4 %, une évolution identique du coût de la construction, une croissance annuelle des loyers et de l'IRL de 1,2 % et un taux du livret A à 1,7 %. Le scénario qui a été retenu repose sur l'octroi de 10,5 M€ de prêts bonifiés de haut de bilan¹²⁰ en 2017 et 2018 et un volume de 946 ventes à l'échéance 2025, soit 100 par an à partir de 2021. Il prévoit une enveloppe de 546 M€ sur 9 ans pour l'offre nouvelle (soit 76,5 % de l'investissement prévisionnel total), de 144 M€ pour les travaux sur le patrimoine existant (20,1 % du total) auxquels s'ajoutent 24 M€ pour les remplacements de composants (3,4 % du total). Par rapport à la période 2015-2016 (cf. § 3.2.2), la part consacrée à l'offre nouvelle diminue un peu.

Le programme de livraisons porte sur 3 767 nouveaux logements entre 2017 et 2025, dont 1 692 sur les quatre dernières années du contrat de plan 2016-2020, ce qui respecte l'engagement contractualisé avec la métropole de produire 350 logements par an en moyenne (cf. § 2.3.2). Leur prix de revient prévisionnel moyen est estimé à 145 k€ par logement, avec un financement par des fonds propres de 10,8 % en moyenne, ce qui est faible au regard de la quotité de fonds propres mobilisée par les autres bailleurs intervenant sur la métropole, mais cohérent avec celle investie par EMH dans ses opérations jusqu'à présent (cf. § 3.3.1).

Sur le bâti existant, l'office prévoit d'engager la moitié environ du volume des travaux sur la période triennale 2018 à 2020, soit 23,5 M€ en moyenne par an, hors remplacements de composants, ce volume étant ramené à 10 M€ à l'échéance 2025. L'ensemble de ces travaux est financé à hauteur de 27,5 % en moyenne par des fonds propres (15,3 % pour les seules réhabilitations). Parallèlement, l'effort de maintenance en exploitation est sauvegardé.

Suivant ce scénario, EMH doit céder 100 logements en moyenne par an. Or, seuls 131 logements sont identifiés pour une vente en bloc en 2017-2018, les 815 autres logements (soit 86 % de l'objectif cible) devront être vendus à l'unité. En moyenne annuelle, l'office devra donc céder 90 logements à l'unité alors qu'il n'en a cédé que 37 en moyenne entre 2014 et 2016. Les produits attendus sont de 75,8 M€ au total, soit un prix de vente

¹²⁰ Prêts de haut de bilan bonifiés à parité par la CDC et Action Logement conformément à la convention du 28 septembre 2016. Il s'agit de prêts à long terme (30 à 40 ans) accordés par la CDC sur fonds d'épargne avec une première phase de 20 ans pendant laquelle le taux est de 0 % et l'amortissement totalement différé. Pendant la deuxième phase, le prêt s'amortira avec un taux égal à celui du livret A, augmenté de 0,6 %.

moyen de 80 k€ par logement, mais devraient donner lieu à des remboursements anticipés d'emprunts à hauteur de 8,7 M€, représentant 11,5 % de cette recette.

Suivant ces hypothèses, le coût de la dette augmenterait de près de 45 % sur la période pour atteindre 42,7 % des loyers à l'échéance 2025, l'accroissement des annuités sur les opérations nouvelles et les travaux d'amélioration (pour respectivement 11,4 M€ et 3,3 M€) dépassant largement la réduction du coût du portefeuille d'emprunts en gestion. En outre, le surcoût d'annuités induit par les travaux d'amélioration pèsera sur les performances d'exploitation en raison de la faiblesse du potentiel d'accroissement des loyers. Ainsi, à l'échéance 2025, la marge locative directe, calculée par différence entre les majorations de loyers et les nouvelles annuités d'emprunts, sera réduite de 2,4 M€ au titre de ces opérations.

En k€	2017	2018	2019	2020	2021	2023	2025	Cumul 2017-2025
Fonds de roulement à long terme début d'exercice (a) ¹²¹	29 353	33 780	38 730	32 837	32 702	29 416	28 523	
+ Autofinancement net HLM (b)	3 910	-50	-888	607	1 035	1 743	-1	8 561
- Fonds propres investis (c)	9 652	12 747	12 739	11 929	12 752	11 336	11 315	105 240
+ Augmentation des dotations de la métropole	2 075	1 952	1 834	1 723	1 950	1 950	1 950	17 334
+ Produits des cessions (d)	4 675	6 662	6 811	9 382	7 775	7 913	8 053	67 098
+ Prêts de haut de bilan	1 460	9 020	0	0	0	0	0	10 480
+ Autres (e)	1 959	112	-911	80	-911	-902	-900	-1 277
= Fonds de roulement à long terme fin d'exercice	33 780	38 730	32 837	32 702	29 798	28 785	26 311	

(a) le « fonds de roulement à long terme » sous Visial correspond sensiblement au périmètre des « fonds disponibles, à terminaison »

(b) correspond en fait à l'autofinancement courant corrigé de la participation et d'éléments exceptionnels identifiés (dont dégrèvements de taxes foncières)

(c) les fonds propres investis sont relatifs à l'offre locative nouvelle et aux travaux d'amélioration

(d) produits de cessions nets des remboursements anticipés d'emprunts

(e) dont cessions et acquisitions de foncier et variation des dépôts de garantie

La situation financière prévisionnelle de l'office va se détériorer fortement, se caractérisant à la fois par l'effondrement de ses performances d'exploitation dont le niveau résulte notamment d'une insuffisante efficience de gestion, et par une érosion progressive mais durable de ses capacités d'investissement.

L'autofinancement cumulé prévisionnel s'établirait à 8,6 M€ sur la période 2017-2025, soit 1,4 % seulement des loyers (et encore, ce niveau n'est atteint que grâce au bon autofinancement attendu en 2017 avant la mise en place de la RLS, qui représente à lui seul près de la moitié de l'autofinancement cumulé escompté pendant les huit années suivantes). Le niveau très légèrement positif de l'autofinancement net HLM à partir de 2020 est totalement tributaire du dispositif de péréquation RLS (plus de 1 M€ par an à partir de 2020).

Pour faire face aux 105,2 M€ de besoins en fonds propres pour financer ses investissements (dont 59,0 M€ pour l'offre nouvelle et 46,2 M€ pour les travaux), l'office devra dégager d'importantes ressources à partir des ventes patrimoniales : celles-ci sont ainsi appelées à représenter un mode de financement prépondérant de l'activité (67,1 M€ soit 64 % des investissements). Les dotations en capital de la métropole de Lyon (17,3 M€) et les prêts de haut de bilan (10,5 M€) apporteront une contribution importante à l'investissement, à hauteur respectivement de 16,5 % et 10 %, tandis que la contribution de la capacité d'autofinancement dégagée par

¹²¹ Le calcul des fonds disponibles à terminaison calculés par l'Agence est légèrement distinct du fonds de roulement à long terme sous Visial, en raison de plusieurs retraitements pour un impact global de 917 k€, incluant notamment les opérations préliminaires (cf. § 5.4.3.b).

l'office après remboursements des emprunts se limitera à 8,1 % seulement. En dépit de l'ampleur des cessions réalisées et de l'aide publique perçue, la situation financière de l'office va se dégrader avec notamment une nette contraction des fonds disponibles à terminaison. En effet, ces derniers accuseraient une minoration de 3,0 M€ sur la période sous revue, représentant 2,9 % de l'effort global d'investissement. Si leur niveau reste satisfaisant à l'échéance du contrat de plan avec la collectivité de rattachement (32,7 M€ fin 2020, soit 1 963 € par logement)¹²², il subira une forte baisse à l'échéance 2025 en étant ramené à 26,3 M€, soit moins de 1 440 € par logement.

Le programme prévisionnel d'investissement a été nettement revu à la baisse. En effet, dans la simulation prévisionnelle d'origine tenant compte des orientations initiales du plan à moyen terme de l'office, le volume d'investissement cumulé sur la période 2017-2025 s'élevait à 787,4 M€, dont les deux tiers pour l'offre nouvelle et le solde pour les travaux d'amélioration, remplacements de composants inclus. Sur la même période, l'autofinancement net cumulé s'établissait à 32,1 M€, soit 4,8 % des loyers

Avec ces nouvelles orientations, ces montants sont ramenés à 713,6 M€ pour les investissements dont 76,5 % pour l'offre nouvelle, soit une réduction de 73,8 M€ affectant principalement la mise en service de nouveaux logements (- 647 unités en 9 ans, soit - 15%) de façon à ce que l'organisme préserve 10,5 M€ de fonds propres. Le surcroît de produits nets de cessions (9,6 M€), en lien avec le fort accroissement du programme de ventes patrimoniales (+ 185 unités en 9 ans, soit + 24 %), ne suffit pas à compenser la très forte détérioration de la rentabilité de l'office (-23,5 M€ d'autofinancement net en 9 ans), de sorte que les fonds disponibles vont diminuer de 3,7 M€, sauf à ce que l'office s'endette davantage.

En dépit de la nette contraction des investissements, la soutenabilité financière de la politique d'investissement prévisionnelle apparaît fragile : elle est très tributaire (à hauteur de 80 %¹²³) de la réussite du programme de ventes et des apports de la métropole de Lyon. Or, il y a lieu de s'interroger sur la crédibilité du volume envisagé des cessions patrimoniales (90 logements par an), au vu du rythme annuel actuel de vente (de l'ordre de 40 par an). Les aides apportées par la métropole de Lyon pourraient également être revues à la baisse compte tenu de leur conditionnement à des critères d'investissement, lesquels ne seront pas faciles à atteindre dans le nouveau cadre fiscal applicable aux organismes de logements sociaux. A titre d'exemple, si l'aide contractualisée devait être minorée de 25 % à l'avenir, le potentiel financier à terminaison de l'office s'élèverait à 1 113 € par logement en 2020, mais tomberait à 689 € seulement par logement à l'échéance 2025, au risque de porter atteinte aux grands équilibres de gestion.

Dans sa réponse, l'office indique que sa simulation prévisionnelle a depuis été actualisée avec la loi de finances 2019 et a donné lieu à une communication au conseil d'administration en décembre 2018. Selon l'office, le prévisionnel analysé par l'ANCOLS démontre qu'EMH est particulièrement impacté par la mesure de RLS et par l'augmentation du taux de TVA de 5,5 % à 10 % sur les opérations d'investissement concernées. L'office rappelle qu'il est par ailleurs investi dans différents dispositifs contractuels qu'il doit honorer. Pour faire face à ses engagements maintenus dans le prévisionnel, et dans le contexte d'un autofinancement fortement dégradé, l'office considère que le prévisionnel transmis à l'ANCOLS est en cours d'évolution, et que des arbitrages complémentaires sont en cours d'étude.

¹²² A titre indicatif, le potentiel financier par logement de Est Métropole Habitat à l'échéance du contrat de plan s'élève à 1 260 €, ce qui est élevé au regard du seuil d'alerte fixé à 750 € par les fédérations d'organismes HLM.

¹²³ Part dans les fonds propres investis sur la période, des dotations de la métropole d'une part, et des produits de cessions d'autre part.

5.6 CONCLUSION

Plusieurs informations comptables et financières présentent des incohérences au sein même des états réglementaires entre les documents de synthèse et les annexes. En outre, les données relatives à la dette financière diffèrent de celles de l'application informatique relative aux emprunts. Ces anomalies, qui se répercutent dans les fiches de situation financière et comptable, sont de nature à biaiser l'appréciation des engagements financiers pris par l'office. Celui-ci doit rapidement fiabiliser ses états réglementaires et rétablir la cohérence à la fois des informations relatives à son stock d'emprunts, ses investissements et leurs modalités de financement.

L'office évolue dans un marché tendu lui permettant de limiter sa vacance commerciale et d'optimiser le produit de ses loyers. En revanche, il doit composer avec des coûts de gestion très élevés liés notamment à des effectifs importants, qui lui confèrent d'importants gisements de productivité. Sa performance d'exploitation, mesurée par son autofinancement net HLM, diminue rapidement sous l'effet d'une insuffisante maîtrise des coûts de gestion et de la hausse régulière du remboursement en capital de la dette. Ainsi, après tous remboursements d'emprunts, sa CAF a atteint son plus bas niveau en 2016 : à 3,9 M€, elle représente désormais moins de 6 % du produit total.

EMH a mis en œuvre un ambitieux programme d'investissement, dont le montant cumulé de 178 M€ en 2015 et 2016, a été très nettement priorisé sur l'offre nouvelle (laquelle a capté 76 % de l'effort d'investissement) par rapport aux travaux d'amélioration (10 %) et aux acquisitions foncières (14 %). Compte tenu de la faiblesse de la CAF, cette politique n'aurait pas été possible sans les ventes de patrimoine et sans l'importante aide publique apportée, pour une large part par la métropole, qui représentent respectivement 10,3 et 7,1 % de l'effort d'investissement cumulé de l'office.

Le surcroît de dette contractée pour soutenir l'effort d'investissement s'est traduit par une diminution des ratios de solvabilité qui, à fin 2016, s'établissent à 174 % des capitaux propres et 18,3 années de CAF, sans pour autant présenter un risque réel à ce jour. Pour l'heure, le bilan demeure solide, avec notamment un fonds de roulement net global, une trésorerie et une situation à terminaison qui sont tout à fait satisfaisants. Cependant, la simulation financière prévisionnelle fait état d'une dégradation rapide et préoccupante des performances et de la situation financière de l'office. Même après avoir été revu à la baisse de 8 % pour l'offre nouvelle (- 46 M€) et 16 % pour les réhabilitations (- 27 M€), le programme d'investissement apparaît difficilement soutenable, sauf à ce que l'office s'endette davantage, en l'absence d'un important effort d'efficience.

6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GENERALES

RAISON SOCIALE :		Est Métropole Habitat - Office public de l'habitat	
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :		53, avenue Paul Kruger BP 45030	Téléphone : 04 78 03 47 20
Code postal, Ville :		69602 Villeurbanne Cedex	Télécopie : 04 27 82 89 10
PRÉSIDENT :		M. Jean-Paul Bret	
DIRECTEUR GÉNÉRAL :		M. Cédric Van Styvendael	
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :		Métropole de Lyon	
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 1 ^{er} octobre 2017			
<i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres</i>			
	Membre	Désigné par :	Activité ou profession
Président	Jean-Paul Bret	Collectivité	Maire de Villeurbanne Vice-président métropole
Vice-président	Gilles Gascon	Idem.	Maire de Saint-Priest Conseiller métropolitain
	Michel Le Faou	Idem.	Adjoint au maire
	Richard Llung	Idem.	Adjoint au maire
	Stéphane Gomez	Idem.	Adjoint au maire
	Corinne Cardona	Idem.	Maire
	Agnès Thouvenot	Idem.	Adjointe au maire
	Bernard Chambrillon	Idem.	Adjoint au maire
	Dany Claude Zartarian	Idem.	Adjointe au maire
	Anne-Marie Barriac	Idem.	Retraitée
	Christian Vermeulin	Idem.	Retraité
	Jean Moreteau	Idem.	Retraité
	Sylvain Camuzat	Idem.	Directeur AVDL
	Pascale Crozon	Idem.	Députée
	Olivier Morel	Idem.	Directeur CDC
	Gérard Calle	Association Forum Réfugiés	Retraité
	Yvon Condamin	Association ARALIS	Consultant
	Myrose Grand	UDAF	Responsable association
	Patrick Benamou	CAF	Technicien APRR
	François Portay	Organismes collecteurs	Retraité
	Bruno André	Organisations syndicales	Ingénieur
	Zohra Chaib	Organisations syndicales	Retraitée
Représentants des locataires	Jacqueline Stefaniak	Élue CLCV	Retraitée
	Mohammed Ardouz	Élu CLCV	Artisan
	Farida Casoli	Élue CNL	Adjointe au maire
	Jean France	Élu CNL	Retraité
	Nadia Lahmar	Élue CSF	Animatrice
Commissaire du Gouvernement : Préfet			
EFFECTIF DU PERSONNEL au 31 décembre 2016	Cadres :	95	Effectif total : 334
	Employés :	102	
	Gardiens d'immeubles	132	
	Ouvriers :	5	

6.2 TABLEAU RECAPITULATIF DES IRREGULARITES RELEVÉES DANS LES ATTRIBUTIONS DE LOGEMENTS

N° logement	Nom du programme	Financement de référence	Date de la commission d'attribution	Date de signature du contrat de location	N° unique départemental	Nature de l'irrégularité	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
012537	VILL'EVIDENCE	PLAI	07/04/2016	29/04/2016	069071200812569275	Dépassement plafond ressources	55%	190
012617	JAURES 1	PLAI	28/01/2014	21/02/2014	069101305537111161	Dépassement plafond ressources	49%	393
017368	LES TERRASSES DE MIONS	PLAI	28/01/2014	01/03/2014	069071200901211134	Dépassement plafond ressources	15%	466
017404	CITE BERLIET	PLAI	05/04/2016	13/05/2016	0690316008065FCR69	Dossier incomplet		224
017411	CITE BERLIET	PLAI	09/02/2016	15/03/2016	0690216000208FCR69	Dossier incomplet		218
017437	CITE BERLIET	PLAI	18/11/2014	29/12/2014	069031303254011161	Dépassement plafond ressources	33%	300

6.3 SIGLES UTILISES

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

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

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

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
MINISTÈRE CHARGÉ DE LA VILLE ET DU LOGEMENT	MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS