



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-029
Habitat & Humanisme Rhône
Lyon (69)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-029 HABITAT ET HUMANISME RHONE- (69)

N° SIREN : 398 754 903
Raison sociale : Association Habitat Humanisme Rhône
Président du conseil d'administration : M. Christophe PERRIN
Directeur général : M. Mathieu DE CHALUS
Actionnaire principal : Sans objet

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de logements familiaux gérés :	1 432	Nombre de logements familiaux en propriété :	0	Nombre d'équivalents logements (logements foyers,...) :	378
---------------------------------------	--------------	--	----------	---	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (%)	5,4	3,4	3,0	RPLS 2017
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	2,9	1,8	1,5	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	nc	nc	nc	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	nc	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	nc	nc	nc	
POPULATIONS LOGÉES				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds (%)	39,5	21,0	21,0	OPS 2016
- < 60 % des plafonds (%)	76,7	59,0	59,0	
- > 100 % des plafonds (%)	0,3	11,0	11,0	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	nc	49,0	47,0	
Familles monoparentales (%)	17,6	20,0	21,0	
Personnes isolées (%)	59,6	39,0	39,0	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)	3,2	5,6	5,6	RPLS 2017
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	23,3	nc	nc	Boléro
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	nc	nc	nc	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	2,8	nc	nc	Boléro
Autofinancement net / chiffre d'affaires	1,2 %	nc	nc	Boléro

POINTS FORTS :

- ▶ Diversité et complémentarité des offres de logement et d'hébergement
- ▶ Niveaux des loyers très bas
- ▶ Caractère très social de l'occupation des parcs
- ▶ Rythme de développement élevé des offres de logement et d'hébergement
- ▶ Accompagnement social des ménages développé

POINTS FAIBLES :

- ▶ Vacance locative trop importante
- ▶ Coûts élevés des opérations de développement de l'offre nouvelle
- ▶ Performance de l'exploitation fragile
- ▶ Information comptable lacunaire en matière de charges récupérables

Précédent rapport de contrôle : n° 2012-140, décembre 2013

Contrôle effectué du 13 avril 2017 au 12 février 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE : octobre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-029

Habitat & Humanisme Rhône – 69

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Objet.....	11
2.2.2 L'unité économique et sociale	11
2.2.3 Orientations stratégiques	12
2.2.4 Évaluation de la gouvernance.....	13
2.2.5 Relations avec le Mouvement Habitat & Humanisme	13
2.2.6 Évaluation de l'organisation et du management	14
2.3 Conclusion	16
3. Caractéristiques du patrimoine gère.....	17
3.1 Description et localisation du parc.....	17
3.2 Vacance locative	18
3.3 Accessibilité économique du parc.....	19
3.3.1 Loyers.....	19
3.3.2 Supplément de loyer de solidarité	20
3.4 Stratégie patrimoniale.....	20
3.4.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	20
3.4.2 Évolution du patrimoine.....	21
3.4.3 Exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage.....	22
3.4.4 Entretien et maintenance du patrimoine.....	23
3.5 Conclusion	24
4. Politique sociale et gestion locative	24
4.1 Accès au logement	24
4.1.1 Connaissance de la demande	24
4.1.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	24
4.1.3 Gestion des attributions	25
4.2 Organisation de la gestion locative	25

4.3	Accompagnement social.....	26
4.4	Traitement des créances locatives impayées.....	27
4.5	Conclusion	28
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	29
5.1	Tenue de la comptabilité	29
5.2	Analyse financière	29
5.2.1	Analyse de l'exploitation	29
5.2.2	Formation de la capacité d'autofinancement.....	32
5.2.3	Formation du résultat net comptable.....	33
5.3	Structure financière	33
5.4	Conclusion	35
6.	Annexes.....	36
6.1	Informations générales.....	36
6.2	Organigramme général de l'organisme.....	37
6.3	Composition du patrimoine.....	38
6.4	Répartition géographique du patrimoine	39
6.5	Sigles utilisés.....	40

SYNTHESE

L'association Habitat et Humanisme Rhône a pour vocation l'insertion par le logement des personnes défavorisées, par le biais d'offres de logement et d'hébergement et de l'accompagnement social des ménages résidant dans les différents parcs, dont elle assure le développement mais n'est pas propriétaire. Association fondatrice du Mouvement Habitat et Humanisme, elle en constitue l'émanation locale la plus importante. Elle s'appuie, pour exercer son activité quasi-exclusivement dans le département du Rhône et plus particulièrement dans la métropole lyonnaise, sur un quart du parc dont est propriétaire la Foncière d'Habitat et Humanisme dans l'ensemble de la France, ainsi que sur des logements et des structures d'hébergement appartenant à des bailleurs sociaux et des propriétaires privés, associatifs ou institutionnels. Au 31 décembre 2017, Habitat et Humanisme Rhône disposait d'un parc composé de 1 810 logements en diffus ou dans des structures collectives et 230 places d'hébergement.

L'association forme, avec l'agence immobilière à vocation sociale (AIVS) Régie Nouvelle, une unité économique et sociale (UES). Régie Nouvelle assure la gestion locative du parc de logements en diffus et assiste Habitat et Humanisme Rhône dans sa gestion des structures collectives de logement et d'hébergement.

L'intégration fonctionnelle des deux entités composant l'UES est très poussée. Leur gouvernance est largement partagée : leur présidence est commune et certains administrateurs siègent au conseil d'administration des deux entités, dont la direction générale est assurée par la même personne.

L'UES s'est engagée en 2017 dans une réorganisation ayant pour objectif de mieux structurer son activité, de développer une culture de gestion et de renforcer le rôle de ses salariés comme encadrants des nombreux bénévoles qui apportent leurs contributions à la réalisation des objectifs du Mouvement. Cette nouvelle organisation a coïncidé avec le remplacement de la plus grande partie du personnel d'encadrement.

Les effectifs salariés de l'UES ont très fortement progressé entre 2016 et 2018. Ils ont fait l'objet d'une redistribution au profit d'Habitat et Humanisme Rhône, au sein de laquelle sont désormais localisés 85 % des 119 équivalents temps plein enregistrés en 2018 au sein de l'UES.

Malgré une tendance à l'amélioration, la vacance locative reste trop élevée dans le parc de logements familiaux ainsi que dans le parc de logement en structures collectives, ceci dans le contexte de la métropole lyonnaise, caractérisé par une forte tension tant en matière de logement que d'hébergement. Les objectifs fixés par la direction en matière de vacance locative ne sont à ce jour pas tenus.

Après une période de croissance limitée, le développement des offres de logement et d'hébergement s'est fortement accéléré depuis 2015. L'UES a pour objectif de développer son parc principalement dans la métropole lyonnaise, sans ignorer les autres territoires du département du Rhône où des besoins sont recensés. Habitat et Humanisme Rhône dispose d'une délégation de maîtrise d'ouvrage, par convention avec la Foncière d'Habitat et Humanisme. Malgré leurs spécificités favorisant le renchérissement des coûts des opérations de développement de l'offre nouvelle, ceux-ci s'avèrent souvent élevés, notamment pour les opérations réalisées en vente en l'état futur d'achèvement, à l'instar de l'ensemble des opérations réalisées par la Foncière ou pour son compte.

Les loyers pratiqués dans le parc conventionné au titre du logement social sont en moyenne très sensiblement inférieurs à ceux pratiqués par l'ensemble des bailleurs sociaux présents dans la métropole lyonnaise et l'occupation du parc revêt un caractère particulièrement social, en adéquation avec les objectifs du Mouvement Habitat et Humanisme.

Quoique leur statut associatif dispense les deux structures de la création d'une commission d'attribution des logements, un dispositif formalisé d'attribution a été constitué, dans lequel Habitat et Humanisme Rhône propose, pour les logements dont la Foncière d'Habitat et Humanisme est le propriétaire, les candidatures qui font l'objet d'une validation par une commission créée au sein de Régie Nouvelle.

L'activité de l'association s'est développée à un rythme soutenu sur la période, avec une nette hausse du produit total. Cependant, sa performance de l'exploitation est fragile ; elle est impactée par la forte augmentation des coûts de gestion en résonnance avec la baisse de ceux de l'agence immobilière à vocation sociale Régie Nouvelle Habitat et Humanisme. Les subventions d'exploitation, ainsi que la collecte de fonds privés, contribuent grandement à l'équilibre d'exploitation. La situation financière d'Habitat et Humanisme Rhône est stable et le niveau des indicateurs est correct, favorisé par un endettement très faible.

Le Directeur Général,

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'association Habitat et Humanisme Rhône 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'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...).* »

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

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

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

Le présent contrôle est réalisé concomitamment avec celui de l'association Régie Nouvelle (*rapport de contrôle n° 2017-047*). Du fait de l'interdépendance des deux structures, il est nécessaire de prendre connaissance des deux rapports, dont certains développements peuvent être identiques ou se compléter. Il sera également utile de consulter le rapport de contrôle de la société Foncière d'Habitat et Humanisme (*n° 2017-026*) ; cette société est en effet propriétaire du parc de logements et de structures d'hébergement collectif dont la gestion locative est confiée à des agences immobilières telles que Régie Nouvelle, les associations membres du Mouvement Habitat et Humanisme telles qu'Habitat et Humanisme Rhône prenant l'initiative des opérations de développement des offres de logement et d'hébergement, en réalisant pour certaines d'entre elles la maîtrise d'ouvrage par délégation de la Foncière et assurant l'accompagnement social des ménages. Les relations entre ces trois partenaires sont formalisées par une convention. La Foncière, chargée de la mise en œuvre des orientations retenues par le Mouvement Habitat et Humanisme, définit un cadre opérationnel dans lequel s'inscrivent les associations et les agences immobilières et leur fournit une assistance.

Le précédent rapport de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (*Millos - rapport n° 2012-140, décembre 2013*) constatait une bonne structuration du management, de l'organisation et de la gestion des salariés et des bénévoles, une forte implication des bénévoles dans l'association, une bonne adaptation des offres de logement et d'hébergement à la diversité des besoins des ménages défavorisés, ceci principalement au sein de l'agglomération lyonnaise, où se concentre l'essentiel des demandes, ainsi qu'une situation financière saine. La vacance locative était importante dans les pensions de famille et la rentabilité dégradée nécessitait une meilleure adéquation entre les besoins des ménages logés, les missions d'accompagnement social poursuivies et leurs possibilités de financement.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Au 31 décembre 2017, le patrimoine géré par l'UES formée par les associations Habitat et Humanisme Rhône et Régie Nouvelle était composé de 1 810 logements, ainsi que de 230 places d'hébergement d'urgence situés quasi-exclusivement dans le département du Rhône et plus particulièrement dans la métropole lyonnaise. Au 31 décembre 2018, Habitat et Humanisme employait 102 des 119 équivalents temps plein (ETP) salariés de l'UES et bénéficiait du concours de 500 bénévoles. En 2016, le chiffre d'affaires d'Habitat et Humanisme Rhône s'élevait à 2,84 millions d'euros.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La croissance démographique de la métropole de Lyon est soutenue : sa population a progressé de 1,1 % par an en moyenne sur la période 2009-2015, alors que cette croissance n'était que de 0,5 % et 0,8 % respectivement aux niveaux national et régional¹. Ce rythme de croissance tend à s'accroître. La population de la métropole est passée de 1 200 000 habitants en 1999 à 1 371 000 habitants en 2015. Malgré un revenu net imposable médian par unité de consommation supérieur à celui de la France métropolitaine et équivalent à celui de la région Auvergne-Rhône Alpes, la métropole de Lyon, à l'instar des autres grands centres urbains, enregistre des taux de chômage et de pauvreté supérieurs à ces territoires de référence (*cf. tableau ci-dessous*).

Données socio-économiques 2015	France	Région Auvergne-Rhône-Alpes	Métropole de Lyon
Revenu net imposable médian par unité de consommation (euros)	20 566	21 321	21 328
Taux de chômage (%)	14,2	12,2	14,3
Taux de pauvreté (%)	14,9	12,8	15,7

Source : Insee

Si le taux de pauvreté de l'ensemble de la population de la métropole s'élève à 15,7 % en 2015, il atteint 22,1 % pour les personnes âgées de moins de 30 ans et 26,1 % pour les ménages locataires. La même année, 60 500 ménages vivant dans la métropole (*soit 8,7 % de sa population*) étaient couverts par le revenu de solidarité active (RSA).

¹¹ Source : Insee.

Le niveau moyen des loyers à la relocation dans le parc du privé (12,6 euros/m²/mois sur l'ensemble du territoire de la métropole ; 11,4 euros hors commune de Lyon et 13,1 euros dans la commune de Lyon)² est élevé et son écart avec le loyer moyen des logements sociaux (5,5 €/m² en 2016) contribue à la forte demande dans le parc social, ainsi qu'au niveau modéré de vacance locative (2,2 % de logements sociaux vacants contre 3,5 % au plan régional et 3,1 % au plan national en 2016)³.

Le taux de logements sociaux dans la métropole est supérieur aux taux régional ou national (23 % en 2013, contre respectivement 16 % et 17 %). Le taux de mobilité dans le parc social est plus réduit (8,8 % en 2014) que dans la région Rhône-Alpes (10,6 %) ou en France métropolitaine (9,6 %)⁴.

Données sur le parc locatif social	France métropolitaine	Auvergne Rhône-Alpes	Rhône	Métropole de Lyon
Taux de logements sociaux en 2013 (%)	17,0	16,0	20,0	23,0
Taux de logements sociaux vacants au 1er janvier 2015 (%)	3,1	3,5	2,3	2,2

Source : RPLS

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 5,0 au 31 décembre 2017 sur l'ensemble de la métropole de Lyon, soit un niveau supérieur à la moyenne nationale (4,0) mais plus faible que dans certaines grandes unités urbaines de province⁵.

L'ensemble de ces indicateurs met en évidence la tension du marché locatif dans la métropole lyonnaise. 12 300 logements locatifs sociaux ont été ainsi attribués en 2015, alors que le nombre de demandeurs s'élevait la même année à 49 700 (*dont 40 % étaient déjà logés dans le parc social*)⁶. Cette inadéquation de l'offre à la demande, tant quantitative (*mais toutefois moindre que dans la plupart des grandes unités urbaines françaises*)⁷ que qualitative⁸, exclut certaines populations de l'accès au logement pérenne. Ainsi, 8 800 ménages étaient en demande d'hébergement ou de logement accompagné à la fin de l'année 2015.

Depuis le 1^{er} janvier 2015, la métropole de Lyon dispose d'un statut spécifique : elle exerce toutes les compétences antérieurement dévolues à l'ancienne communauté urbaine de Lyon et au département du Rhône. Elle est la seule métropole dans ce cas en France. Le renforcement du rôle de la métropole dans le domaine du logement a entraîné pour elle l'obligation légale d'élaborer, en lien avec l'État, un Plan local d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PLALHPD). Le PLALHPD définit les objectifs et modalités d'action des partenaires (*services de l'État, collectivités territoriales, Caisse d'allocations familiales, bailleurs sociaux, opérateurs associatifs...*) afin de permettre l'accès au logement et le maintien dans le logement des personnes défavorisées. La loi du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et à un urbanisme

² Source : Clameur.

³ Source : RPLS.

⁴ Source : RPLS.

⁵ Strasbourg : 5,2 ; Marseille-Aix : 6,9 ; Nice : 10,8. Source : extraction du SNE (Système national d'enregistrement).

⁶ Source : Métropole de Lyon.

⁷ 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 4,0 fin 2016 sur l'ensemble de la métropole de Lyon, soit un niveau un peu supérieur à la moyenne nationale (3,8) mais plus faible que dans les métropoles françaises, où il est de 6,0 en moyenne (source : « Métroscope - 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises » - juin 2017).

⁸ A titre d'exemple, le ratio entre le nombre de demandeurs d'un logement locatif social et le nombre de ces logements s'élevait au 1^{er} janvier 2014 à 0,36 pour l'ensemble du parc, mais 0,87 pour un logement T1 et 0,70 pour un logement T2 (source : DREAL).

renové (dite loi « Alur ») a étendu le champ de compétences du plan aux politiques d'accueil, d'hébergement et d'insertion, ce qui inclut notamment la programmation d'une offre de logements économiquement adaptée.

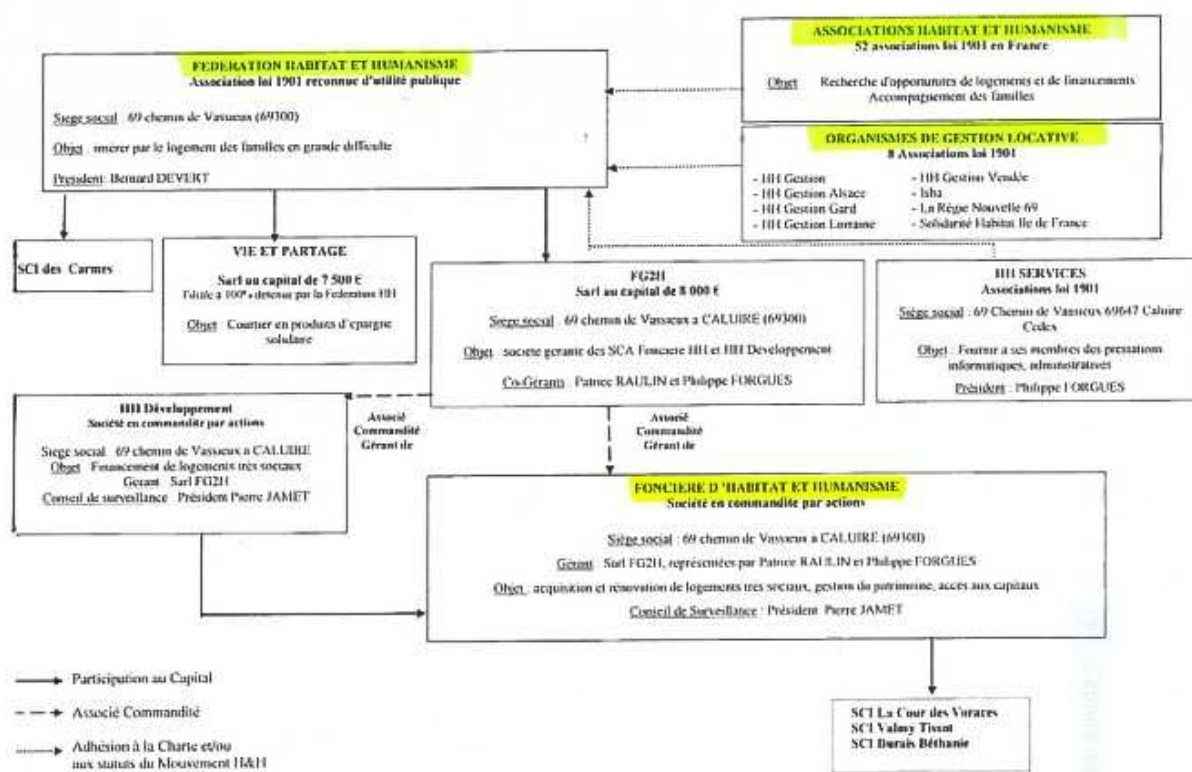
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Objet

L'article 1 des statuts de l'association loi 1901 « Habitat et Humanisme Rhône » donne à celle-ci pour objectif d'insérer par le logement les personnes défavorisées et de veiller à ce que la mise à disposition d'un logement soit accompagnée de mesures favorisant l'insertion de ces ménages dans leur environnement comme dans leur vie professionnelle. L'association a reçu l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique prévu par l'article L. 365-3 du code de la construction et de l'habitation (CCH).

Habitat et Humanisme Rhône assure le développement d'offres de logement et d'hébergement, ainsi que l'accompagnement social des ménages résidant dans ses différents parcs. Elle assure également, avec l'assistance de Régie Nouvelle, la gestion des structures collectives de logement et d'hébergement.

L'organigramme juridique figurant ci-dessous établit le positionnement des associations Habitat et Humanisme au sein du Mouvement Habitat et Humanisme :



2.2.2 L'unité économique et sociale

Les associations « Habitat et Humanisme Rhône » et « Régie Nouvelle-Habitat et Humanisme » ont obtenu par jugement du tribunal d'instance de Lyon du 6 octobre 2011 la reconnaissance de l'unité économique et sociale (UES) existant entre elles, en application des dispositions de l'article L. 2322-4 du code du travail abrogé par l'ordonnance du 22 septembre 2017. Les deux entités forment en effet une entité économique fondée sur la complémentarité de leurs activités en faveur du logement des personnes en difficulté ou défavorisées : Habitat

et Humanisme Rhône assure la mise en place d'actions en faveur de l'insertion économique et sociale des ménages logés, tandis que Régie Nouvelle assure la gestion immobilière et locative des logements. En outre, les deux associations ont une présidence et une équipe de direction communes. Elles forment une union sociale et constituent une unité de travail partageant des locaux et des moyens communs ; leurs salariés sont soumis à un même accord collectif et les instances représentatives du personnel leur sont communes. La présidence et la direction générale communes aux deux structures (cf. § 2.2.4), l'intégration fonctionnelle complète de leurs services (cf. § 2.2.6 et annexe 6.2), la complémentarité des missions qu'elles exercent ainsi qu'un statut associatif commun pourraient plaider pour une fusion complète des deux entités. Régie Nouvelle a cependant été créée par plusieurs partenaires, dont certains sont externes au Mouvement Habitat et Humanisme, afin d'assurer également la gestion locative sociale de logements de divers propriétaires.

2.2.3 Orientations stratégiques

Le « Plan à 3 ans » pour la période 2013-2015 définissait les orientations principales suivantes : développer des outils de connaissance au service des objectifs (*rassemblement de données quantitatives et qualitatives fiables sur les résidents et le parc immobilier*) ; améliorer l'intégration des bénévoles (*élaboration d'un plan de recrutement ; définition pour les postes de bénévoles de fiches de mission, accompagnée d'une segmentation des populations d'adhérents - donateurs, experts, actifs ponctuels, accompagnants... - permettant de leur proposer des formations adaptées*) ; parvenir à la maîtrise budgétaire pour assurer la pérennité de l'UES ; développer les ressources financières d'origines privées (*démarche structurée et professionnalisée de recherche de fonds*) ; resserrer les liens, reconstruire des relations étroites et confiantes avec la Fédération et les structures nationales du Mouvement (*ouvrir dans le conseil d'administration une représentation stable de la Fédération Habitat et Humanisme et trouver avec elle un accord raisonnable sur la gouvernance de l'UES, les règles ne pouvant être les mêmes pour toutes les associations du Mouvement , adopter des « bonnes pratiques » avec la Foncière*).

La « Feuille de route 2020 » de l'association⁹ ayant succédé en 2016 au plan triennal précédent a retenu les deux grandes orientations suivantes : développer l'accompagnement social des résidents (*seuls 15 % en bénéficiaient en 2015 dans le parc de logements familiaux en diffus*), notamment par le recrutement de 650 bénévoles d'ici 2020 et la réorientation de la gestion locative adaptée ; poursuivre la croissance du parc.

Habitat et Humanisme Rhône souhaite développer des partenariats externes dans le domaine de la santé et de l'emploi, en complément de son activité d'accompagnement social, afin de pouvoir offrir aux ménages en difficulté un dispositif complet d'insertion (cf. § 4.3).

L'association entend renforcer la collecte de fonds privés, enjeu crucial pour le financement de ses activités. Depuis 2017, un salarié a pour fonction, à temps plein, de mobiliser les donateurs privés.

⁹ Chaque association du mouvement Habitat et Humanisme dispose d'une telle « *feuille de route* » fixant ses orientations d'action. Ce document fait l'objet d'une validation par la Fédération.

2.2.4 Évaluation de la gouvernance

2.2.4.1 Conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) de l'association est composé de 4 à 24 membres (*actuellement 17*) élus pour une durée de trois ans. Il est organisé en deux collèges, l'un regroupant des administrateurs élus par l'assemblée générale, l'autre des administrateurs de droit¹⁰ (*cf. annexe 5.1*). La Fédération d'Habitat et Humanisme dispose d'un siège. Selon les statuts de l'association, les membres du CA ne peuvent pas exercer plus de trois mandats consécutifs et doivent être âgés de moins de 75 ans au moment de l'élection ou du renouvellement. Au 1^{er} janvier 2019, six administrateurs siégeaient dans les conseils d'administration des deux associations. Régie Nouvelle partageait ainsi 60 % de ses administrateurs avec Habitat et Humanisme Rhône.

M. Christophe Perrin est le président d'Habitat et Humanisme Rhône, ainsi que de Régie Nouvelle, depuis le 7 avril 2015. Il a succédé à M. Gérard Valère, qui occupait les mêmes fonctions depuis 2011.

2.2.4.2 Direction générale

M. Matthieu de Chalus est directeur général des associations Habitat et Humanisme Rhône et Régie Nouvelle depuis le 1^{er} février 2016. Il a succédé à M. Jean-Stéphan Grabowski. En 2014, un document a défini les missions respectives du président et du directeur général en matière d'animation de la structure, de gestion des ressources humaines, de gestion budgétaire, financière et comptable, de relations avec les partenaires extérieurs, de projet associatif et d'orientations stratégiques.

2.2.5 Relations avec le Mouvement Habitat & Humanisme

La charte de fonctionnement interne au Mouvement Habitat et Humanisme « Agir ensemble », publiée en 2017, établit les principes de subsidiarité en faveur des associations de plein exercice. Les modalités de mise en œuvre de cette subsidiarité sont adaptées au degré de développement et de maturité de chaque association. La Fédération s'oblige à informer et impliquer l'association territoriale avant de lancer toute initiative sur le territoire de compétence de cette association. Chaque association s'engage à se concerter avec la Fédération pour valider les candidatures à sa présidence. Les associations et la Fédération acceptent de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à garantir la transparence en termes de risques, de gestion et de fiabilité des informations, ainsi qu'à appliquer les recommandations des audits internes et externes. Ces principes exigent, selon la charte, le respect des règles normatives définies par le CA de la Fédération, l'utilisation de l'ensemble des outils et méthodes développés et l'application des normes et recommandations définies dans les procédures définies au sein du Mouvement. Le président d'une association locale Habitat et Humanisme est mandaté par le président du Mouvement ; il représente localement celui-ci.

En 2016 des « feuilles de route » ont été élaborées, pour chaque association locale, jusqu'à l'horizon 2020. Elles permettent de fixer notamment leurs objectifs de mise en service de nouveaux logements. L'initiative de développement d'un projet de développement reste toutefois du ressort de l'association.

Le précédent rapport de la Miilos¹¹ relevait que la formalisation des rôles respectifs de la Fédération, des associations locales Habitat et Humanisme et des agences immobilières, consignée dans des conventions tripartites, n'était pas aboutie. Seules dix conventions (*représentant environ 20 % des 47 associations que*

¹⁰ La Fédération Habitat et Humanisme est membre de droit de ce collège, ainsi que 2 à 12 membres cooptés par le CA de l'association et choisis parmi des personnes physiques et morales issues du Mouvement ou engagées de façon durable dans une action ayant les mêmes fondements que celui-ci.

¹¹ n° 2011-033, décembre 2011.

comptait alors le Mouvement) avaient été signées, les deux associations les plus importantes (dont celle du Rhône) n'en disposant pas. Une convention entre la Foncière d'Habitat et Humanisme, Habitat et Humanisme Rhône et Régie Nouvelle a été signée le 5 novembre 2013. Elle établit, pour chaque étape du parcours du locataire (*avant la location, à l'entrée dans les lieux, pendant la location et à la sortie des lieux*), les tâches respectives de chacun des cosignataires. L'intervention des associations est centrée sur l'accompagnement social des ménages, tandis que l'agence immobilière est en charge de la gestion locative. L'association Habitat et Humanisme bénéficie, en outre, d'une délégation de maîtrise d'ouvrage de la part de la Foncière (cf. § 3.3.3).

2.2.6 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.6.1 Organisation

Lors de sa prise de fonction, le directeur général actuel dressait les constats suivants : une absence d'organigramme global regroupant l'ensemble des effectifs – salariés et bénévoles – d'Habitat et Humanisme Rhône et de Régie Nouvelle ; une organisation dans laquelle les agents d'exécution disposaient de deux référents (*par exemple, double rattachement des chargés de mission sociale à leur chef de service « métier » et au responsable de la structure d'hébergement dans laquelle ils exerçaient leur activité*) ne facilitant pas le pilotage opérationnel, budgétaire et des ressources ; des équipes de salariés et de bénévoles ne disposant pas d'un cadre de référence commun pour leurs activités ; un manque de souplesse et de réactivité en termes de pilotage et d'exécution. Les responsables de service ne disposaient pas d'outils de gestion fiables permettant des prises de décisions partagées. Les responsabilités étaient diluées (*par exemple en matière de suivi des impayés ou des financements publics*). Les interlocuteurs étaient multiples, tant en interne que vis-à-vis des partenaires externes à l'association, pour chaque fonction ou dispositif. Le pilotage opérationnel était assuré par le bureau de l'association, constitué de bénévoles. L'ensemble des autres bénévoles était regroupé dans un service spécifique (*service « Accompagnement bénévoles »*) dont le responsable n'était pas placé sous l'autorité du directeur général. Ces bénévoles agissaient sans coordination formalisée avec les agents salariés, qui n'exerçaient pas d'autorité sur eux. Seize personnes rendaient directement compte de leur activité au directeur général, qui n'exerçait qu'une autorité très limitée. Il n'existait pas véritablement de comité de direction.

Une nouvelle organisation (cf. annexe 6.2), mise en place en 2017 par le nouveau directeur général, a été fondée sur les principes suivants : un pilotage par pôles d'activités (*fin du matriciel opérationnel/métier, intégration des bénévoles dans les différents pôles d'activité alors qu'ils étaient regroupés auparavant dans un service spécifique, animation des bénévoles référents par les cadres salariés*) ; une animation par territoire (*création de trois territoires géographiques et coordination des activités des trois pôles*) ; une spécialisation des fonctions de gestion locative et d'accompagnement social. Lors de sa séance du 4 avril 2017, le CA d'Habitat et Humanisme a défini l'objectif d'inculquer une culture de gestion au sein de l'association. Pour ce faire, le directeur général a été investi d'une pleine autorité sur l'ensemble des agents de l'association, tant salariés que bénévoles, ces derniers exerçant désormais leur activité sous la conduite d'un agent salarié. Un comité de direction associant les cinq directeurs (« Finances », « Ressources humaines », « Opérations », « Développement de l'habitat », « Communication et partenariats ») au directeur général a été créé, ainsi qu'un « Comité de coopération », lieu d'échanges entre l'encadrement salarié et les bénévoles référents. Trois pôles d'activité (« Hébergement », « Logement collectif », « Logement individuel ») ont été créés et regroupés au sein de la « Direction des opérations » chargée de la gestion de l'ensemble de ces parcs de logements et d'hébergement. Chaque pôle d'activité est responsable de son pilotage budgétaire et dispose de sa propre comptabilité informatisée. Au sein de chacun d'entre eux est constituée une équipe associant des salariés et des bénévoles, les bénévoles référents encadrant l'activité des autres bénévoles étant animés par le responsable de pôle. La direction « Développement de l'habitat » exerce la fonction de maîtrise d'ouvrage, qui lui a été dévolue par la Foncière par une convention (cf. § 3.3.3).

Trois commissions constituées de salariés et de bénévoles (« *Accompagnement* », « *Animation des territoires* », « *Avenir habitat* ») encadrent l'activité. La commission « *Avenir habitat* » définit les objectifs de développement (publics, territoires, produits, partenariats...). Elle a notamment produit en 2017 une cartographie des besoins de développement.

2.2.6.2 Management

Le « *Plan d'actions 2016-2017* » (qui a fait l'objet d'une présentation, sans validation, au CA) définissait les priorités suivantes : simplifier et clarifier l'organisation ; définir les objectifs de la mission d'accompagnement social ; établir des indicateurs de performance opérationnelle ; conclure une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée avec la Foncière ; négocier le financement de la convention triennale de partenariat en matière d'accompagnement social avec la métropole de Lyon. Un poste de contrôle budgétaire et de gestion a été créé en 2016. Des indicateurs opérationnels trimestriels ont été mis en place depuis le quatrième trimestre 2017. Pour l'activité immobilière, ils concernent la livraison et la mobilisation de logements (*patrimoine de la Foncière, mandats de gestion pour les autres propriétaires*), le nombre de places et logements gérés, les impayés locatifs, la vacance locative et technique par type d'hébergement ou de logement. Pour l'accompagnement social, ils concernent le nombre de ménages accompagnés (*mesures individuelles*), le nombre de propositions de suivi d'accompagnement par type, le ratio nombre de ménages accompagnés / nombre de ménages gérés, le nombre de ménages présents en impayé locatif, le ratio nombre de ménages présents en impayés / nombre de ménages gérés, le taux de rotation dans les logements. Pour la situation financière, ils concernent la trésorerie disponible, le montant des dons et mécénats. Pour les ressources humaines, ils concernent l'évolution des effectifs et bénévoles, le taux d'absentéisme des salariés, le taux de renouvellement du personnel, le nombre d'heures de travail effectuées par les bénévoles. Ces indicateurs permettent l'établissement de tableaux de bord trimestriels faisant l'objet d'une diffusion à l'ensemble de l'encadrement et d'une présentation en comité de direction, au bureau, au CA et au comité de coopération.

L'ensemble des procédures est en cours d'actualisation avec l'aide d'un consultant extérieur (*projet « Echelle »*). Les procédures prioritaires concernant l'action des services chargés de la gestion locative adaptée, de la gestion locative comptable, du fonctionnement de la commission d'attribution (*laquelle dépend de Régie Nouvelle*) et du quittance ont été revues fin 2018 ; une vingtaine d'autres procédures seront revues pour la fin 2019. L'enjeu principal motivant la révision de ces procédures est l'amélioration de l'articulation entre les services.

Une base descriptive des logements est en cours de constitution, en s'appuyant sur un logiciel tout récemment développé au sein du Mouvement Habitat et Humanisme, qui sera mis en exploitation en 2019. Le logiciel employé jusqu'à présent n'était en effet pas adapté à la multiplicité des types de logements et d'hébergement et générait le double comptage de certains d'entre eux. Il n'était de plus pas configuré pour faciliter les extractions.

2.2.6.3 Ressources humaines

L'effectif total de l'UES a très fortement progressé (+ 23 %) entre 2016 et 2017, période de mise en place de la nouvelle organisation. La progression s'est poursuivie, de manière beaucoup plus ralentie, entre 2017 et 2018. Entre 2012 et 2018, les effectifs de l'UES ont crû de 30 %. La répartition des effectifs entre les deux composantes de l'UES a été profondément modifiée : Régie Nouvelle, qui employait 28 % des agents en 2012, n'en employait plus que 21 % en 2015 et 14 % en 2018. Les effectifs d'Habitat et Humanisme Rhône ont progressé de 55 % entre 2012 et 2018 et de 34 % entre 2016 et 2018. Outre le transfert de l'activité de maîtrise d'ouvrage et des agents correspondants de Régie Nouvelle à Habitat et Humanisme Rhône en 2015 (*cf. § 3.3.3*), la forte augmentation des effectifs de cette dernière est essentiellement dû au développement de l'accueil des demandeurs d'asile et des pensions de famille, activités requérant un personnel conséquent.

Equivalents temps plein (ETP)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Habitat et Humanisme Rhône	66	65	63	68	76	99	102
Régie Nouvelle Habitat et Humanisme	26	24	25	18	17	15	17
Total union économique et sociale	92	89	88	86	93	114	119

Source : UES

En outre, l'UES comptait environ 500 bénévoles actifs à la fin de 2018. Leur nombre a fortement augmenté après une certaine érosion en 2017 (405 bénévoles au premier trimestre, 382 au quatrième).

Lors de sa séance du 5 juillet 2017, le CA de l'association a identifié six chantiers prioritaires pour la gestion des ressources humaines : affiner les critères et modalités de recrutements des salariés et bénévoles en fonction des principes d'action ; construire un processus d'intégration des salariés et bénévoles ; définir une posture managériale pour l'encadrement des salariés et l'animation des bénévoles ; mettre en place un parcours des bénévoles référents ; instaurer une politique de développement des compétences ; créer une cartographie des compétences salariées et bénévoles. Ces orientations témoignent d'un besoin de consolidation des compétences au sein de l'UES, qui a subi un profond renouvellement de son encadrement depuis 2016 : entre septembre 2016 et juin 2018, onze des quinze titulaires de postes d'encadrement ont été renouvelés, dont deux fois pour le poste de responsable du service « Développement de l'habitat ».

2.2.6.4 Politique d'achat

L'Agence a procédé à l'examen de la passation de trois marchés de travaux¹² selon la procédure adaptée. Les dossiers consultés comportent l'ensemble des pièces réglementaires relatives à la consultation des entreprises, les offres des soumissionnaires, les rapports d'analyse des offres, les avis d'attribution, CCAP, CCTP¹³ et actes d'engagement. L'organisation de ces consultations n'appelle en conséquence pas de remarque de la part de l'Agence.

2.3 CONCLUSION

L'association Habitat et Humanisme Rhône a pour vocation l'insertion par le logement des personnes défavorisées, par le biais du développement d'offres de logement et d'hébergement et de l'accompagnement social des ménages résidant dans ses différents parcs, dont elle assure le développement mais n'est pas propriétaire.

L'association forme, avec l'AIVS Régie Nouvelle, une UES. L'intégration fonctionnelle des deux entités est très poussée. Leur gouvernance est largement partagée : leur présidence est commune et certains administrateurs siègent au conseil d'administration des deux entités, dont la direction générale est assurée par la même personne.

¹² 23, avenue Lacassagne, Lyon 3^e – réhabilitation d'un logement (*ordre de service* : mars 2018) ; 25, rue du Perron, Oullins – transformation d'usage pour la création de logements sur une surface de 200 m² (*ordre de service* : janvier 2017) ; 15, rue Vernet Hanus, Lyon 3^e – acquisition-amélioration de 20 logements (*ordre de service* : septembre 2017).

¹³ CCAP : cahier des clauses administratives particulières. CCTP : cahier des clauses techniques particulières.

L'UES s'est engagée en 2017 dans une réorganisation ayant pour objectif de mieux structurer son activité et de développer une culture de gestion. Cette réorganisation a renforcé le rôle de ses salariés, désormais clairement positionnés comme encadrants des bénévoles (*au nombre d'environ 500*) qui apportent leurs contributions à la réalisation des objectifs du Mouvement. Cette nouvelle organisation a coïncidé avec le remplacement de la plus grande partie du personnel d'encadrement. Les effectifs de l'UES ont très fortement progressé entre 2016 et 2018 et ont fait l'objet d'une redistribution au profit d'Habitat et Humanisme Rhône, au sein de laquelle sont désormais localisés 85 % des ETP.

3. CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE GERE

3.1 DESCRIPTION ET LOCALISATION DU PARC

Au 31 décembre 2017, le patrimoine confié en gestion aux deux entités composant l'UES s'élevait à 1 810 logements dans différents types d'habitat, auxquels s'ajoutaient 230 places d'hébergement pour différents publics (*cf. annexes 6.3 et 6.4*).

Patrimoine géré au 31 décembre 2017	Nombre de logements ou places
Logements familiaux Foncière en diffus	972
Logements familiaux Foncière en « habitat collectif »	295
Logements familiaux « Propriétaires solidaires » et collectivités territoriales	165
Total logements familiaux en diffus	1 432
Logements pour étudiants	95
Logements en foyers et résidences sociales	109
Logements en pensions de familles	174
Total logements en structure d'hébergement collectif	378
Total logements	1 810
Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (places)	70
Centre d'hébergement d'urgence (places)	20
Centre d'accueil et d'orientation (places)	125
Personnes âgées convalescentes (places)	15
Total hébergement	230

Source : UES

Le parc de logements familiaux est constitué de 972 logements en diffus, de 295 logements en « habitat collectif » (*immeubles en pleine propriété disposant de locaux pour la vie collective*) et de 165 logements appartenant à des propriétaires privés ou des institutions (« *Propriétaires solidaires* ») gérés par Habitat et Humanisme. Ce parc est concentré dans la métropole lyonnaise (*près de 95 %*). Il est conventionné, au titre du logement social ou par l'Agence nationale de l'habitat (*Anah*), à hauteur de 80 %. La fraction du parc non conventionné concerne presque exclusivement les logements appartenant aux « *Propriétaires solidaires* ». La gestion locative de ce parc est assurée par Régie Nouvelle.

Le parc de logements en structures collectives est composé de trois foyers de jeunes travailleurs/résidences sociales (*109 logements*), de neuf pensions de familles (*174 logements*) et d'une résidence pour étudiants (*95 logements*). Cette offre de logement est localisée pour 85 % dans la métropole lyonnaise.

Le parc d'hébergement est composé d'un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) de 70 places, d'un centre d'hébergement d'urgence (CHU) de 20 places, d'une structure d'accueil de personnes âgées convalescentes (15 places) et d'un centre d'accueil et d'orientation (CAO) de 125 places¹⁴.

Ces lieux de vie collectifs sont la propriété de la Foncière d'Habitat et Humanisme, mais également d'un autre membre de la Fédération d'Habitat et Humanisme¹⁵, d'autres associations ou de bailleurs sociaux. Leur gestion globale est assurée par Habitat et Humanisme Rhône, avec l'assistance technique et administrative de Régie Nouvelle.

Le patrimoine géré par les entités de l'UES est le plus important au sein des associations locales du Mouvement Habitat et Humanisme. Il représente plus du quart du parc appartenant à la Foncière d'Habitat et Humanisme.

3.2 VACANCE LOCATIVE

La vacance locative reste trop élevée dans certains parcs, alors que la demande d'hébergement et de logement est très forte dans la métropole lyonnaise. Le niveau élevé de la vacance locative dans les pensions de famille avait fait l'objet d'une observation dans les précédents rapports de la Miilos¹⁶ : il atteignait en effet près de 11 % au 31 décembre 2012. Après avoir atteint 15 % en 2013, essentiellement à cause de la vacance commerciale, ce niveau a été très sensiblement réduit pour atteindre 7 % à la fin du troisième trimestre 2018. Le phénomène est essentiellement provoqué par la vacance commerciale, qui a repris sa progression après avoir atteint un point bas en 2015. Il faut toutefois rapporter ces ratios à l'objectif-cible de 10 % au maximum défini par la Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) du Rhône, qui peut sembler élevé mais tient compte de la procédure d'attribution, contrôlée par la métropole de Lyon, particulièrement longue dans ce type d'hébergement et qui provoque des temps de vacance prolongés entre deux occupations.

Vacance locative dans les pensions de famille (%) au 31 décembre	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (1)
Taux de vacance commerciale	13,0	9,9	2,2	2,7	5,8	6,0
Taux de vacance technique	2,0	2,0	5,6	5,1	3,8	1,0
Taux de vacance global	15,0	11,9	7,8	7,8	9,6	7,0

Source : UES - (1) : au 30 septembre 2018

La vacance dans les foyers de jeunes travailleurs connaît un taux fluctuant ayant atteint un de ses niveaux les plus élevés à la fin du troisième trimestre 2018 (13,8 %).

¹⁴ Les CHRS ont pour mission d'assurer l'accueil, le logement, l'accompagnement et l'insertion sociale des personnes ou familles connaissant de graves difficultés en vue de les aider à accéder ou à recouvrer leur autonomie personnelle et sociale. Il existe différents types de CHRS ; certains sont des établissements spécialisés pour un type de public, d'autres sont des établissements de droit commun dit « tout public ». Les CHU sont des établissements sociaux intervenant dans le domaine de l'accueil, de l'hébergement et de la réinsertion sociale et professionnelle de toute personne sans domicile fixe. Les CAO sont des structures d'hébergement temporaire à destination des migrants.

¹⁵ Entreprendre pour Humaniser la Dépendance, notamment.

¹⁶ 2012-140, décembre 2013 (*Habitat et Humanisme Rhône*) et 2012-139, décembre 2013 (*Régie Nouvelle*).

Vacance locative dans les FJT (%) au 31 décembre	2013	2014	2015	2016	2017	2018(1)
Taux de vacance commerciale	6,0	3,3	4,8	11,6	3,7	8,3
Taux de vacance technique	3,0	13,0	3,8	5,3	6,5	5,5
Taux de vacance global	9,0	16,3	8,6	16,9	10,2	13,8

Source : UES - (1) : au 30 septembre

Dans le parc de logements individuels en diffus, la vacance a atteint 10,0 %, à fin 2016, principalement par la vacance commerciale.

Vacance locative dans le parc de logements diffus (%) au 31 décembre	2013	2014	2015	2016
Taux de vacance commerciale	3,5	3,4	3,6	6,9
Taux de vacance technique	3,3	3,7	3,1	3,1
Taux de vacance global	6,8	7,1	6,7	10,0

Source : UES

Depuis 2017, l'indicateur de vacance locative distingue, pour les logements familiaux, les « *immeubles collectifs* » et les logements en diffus. Les « *immeubles collectifs* », au nombre de douze, sont composés de logements sociaux (*ou conventionnés par l'Anah*) familiaux appartenant tous à la Foncière d'Habitat et Humanisme, et disposant de lieux collectifs permettant à une équipe de bénévoles d'animer un projet social défini en amont. La vacance locative reste élevée dans les immeubles collectifs comme cela est précisé dans le tableau suivant ; elle a atteint, au 30 septembre 2018, un taux supérieur à 5 % dans le parc de logements individuels.

Vacance locative dans les « immeubles collectifs » et les logements individuels (%)	31 décembre 2017	30 septembre 2018
Immeubles collectifs - vacance commerciale	1,2	5,0
Immeubles collectifs - vacance technique	4,5	4,0
Immeubles collectifs - vacance totale	5,7	9,0
Logements individuels - vacance commerciale	3,0	2,9
Logements individuels - vacance technique	0,5	2,5
Logements individuels - vacance totale	3,5	5,4

Source : UES

Depuis 2017, des objectifs annuels ont été définis : ils visaient à une réduction de la vacance locative à hauteur de 6 % pour l'ensemble du parc collectif et 3 % pour les logements individuels en 2018. Aucun de ces objectifs n'était atteint au 31 décembre 2018. Les taux de vacance dans les différents types de parc demeuraient à la fin de 2018 à des niveaux trop élevés au regard de la tension de la demande, tant en matière d'hébergement que de logement, dans la métropole lyonnaise.

3.3 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.3.1 Loyers

Les loyers appliqués dans chaque opération sont fixés par la Foncière. Le loyer moyen dans le parc conventionné au titre du logement social est inférieur d'environ 40 % à celui de l'ensemble des bailleurs sociaux. Le loyer médian n'est ainsi que de 3,2 euros par mètre carré de surface habitable et le loyer moyen de 3,6 euros.

Les augmentations annuelles des cinq dernières années ont été équivalentes au maximum fixé par la loi.

Distribution des loyers au 31 décembre 2017 (euros/m ² surface habitable)	UES	Unité urbaine de Lyon - tous bailleurs sociaux	Rhône-Alpes - tous bailleurs sociaux	France métropolitaine - tous bailleurs sociaux
1 ^{er} quartile	2,1	5,0	4,8	4,8
médiane	3,2	5,8	5,6	5,6
3 ^e quartile	4,8	6,7	6,4	6,4
moyenne	3,6	6,0	5,7	5,8

Source : UES et RPLS

La faiblesse des loyers pratiqués induit une excellente solvabilisation des ménages bénéficiant de l'aide personnalisée au logement : 90 % des loyers pratiqués sont inférieurs aux plafonds de loyers définis pour cette aide à la personne¹⁷, contre 55 % pour l'ensemble des bailleurs sociaux de France métropolitaine ; 75 % sont inférieurs de plus de 20 % à ces plafonds, contre 20 % pour ces mêmes bailleurs.

Comparaison des loyers avec les loyers plafonds des aides à la personne (%)	UES	Rhône - tous bailleurs sociaux	Rhône-Alpes - tous bailleurs sociaux	France métropolitaine - tous bailleurs sociaux
Inférieurs de plus de 20 %	74,7	16,4	16,0	19,3
Inférieurs de 10 à 20 %	9,0	19,5	17,4	19,5
Inférieurs de 0 à 10 %	6,1	17,8	15,9	16,4
Supérieurs de 0 à 10 %	4,7	11,2	12,1	11,9
Supérieurs de 10 à 20 %	4,1	9,2	12,3	12,5
Supérieurs de plus de 20 %	1,4	25,9	26,3	20,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : UES et RPLS

Ce parc locatif social constitue une offre de logements à loyers très sociaux en pleine adéquation avec la vocation du Mouvement Habitat et Humanisme.

3.3.2 Supplément de loyer de solidarité

Selon l'enquête pour l'année 2017, un seul ménage logé dans le parc social était assujéti au paiement du supplément de loyer solidarité (SLS), ceci pour un dépassement du seuil de 10 % du coefficient de plafond de ressources.

3.4 STRATEGIE PATRIMONIALE

3.4.1 Analyse de la politique patrimoniale

Historiquement, le développement de l'association Habitat et Humanisme Rhône s'est réalisé dans l'agglomération lyonnaise, qui concentre l'essentiel de la demande de logement social dans le département du Rhône (cf. § 4.1.1). La volonté du CA de l'association est cependant d'intervenir sur tous les territoires où des besoins en termes de logements sociaux ou d'hébergement et d'accompagnement social se font sentir. Ainsi, Habitat et Humanisme Rhône souhaite se développer dans le nord du département (*secteur de*

¹⁷ Le loyer n'étant plus solvabilisé par l'APL pour la fraction supérieure au plafond défini.

Villefranche-sur-Saône) et renforcer son antenne de Vienne-Givors dans le sud du Rhône et dans le secteur limitrophe du département de l'Isère. 600 logements au total (*Foncière* et « *Propriétaires solidaires* ») devraient ainsi être livrés dans la commune de Lyon entre 2018 et 2022, 210 logements sur le reste du territoire de la métropole lyonnaise, 200 logements dans le nord du département du Rhône (*secteur de Villefranche-sur-Saône*), ainsi qu'une structure d'hébergement dans le secteur de Vienne. L'objectif de développement est désormais fixé à 200 logements par an, soit 150 logements incorporés au patrimoine de la Foncière d'Habitat et Humanisme et 50 logements confiés en gestion par des « *Propriétaires solidaires* ».

3.4.2 Évolution du patrimoine

3.4.2.1 Offre nouvelle

Le développement du patrimoine de la Foncière a été très limité en 2013 et 2014, puis a fortement repris à partir de 2015.

Développement de l'offre nouvelle (logements)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Logements Foncière mis en service	38	32	18	15	95	202	136

Source : UES

Le développement du parc s'opère par des dons et legs à la Fédération Habitat et Humanisme, qui cède ensuite ces biens à la Foncière, par des opérations d'acquisition-amélioration et de construction neuve assurées en régie, ainsi que par le recours à la vente en l'état futur d'achèvement (*Vefa*). L'association participe également à des concours lancés par les collectivités territoriales : ainsi, elle contribue, en partenariat avec l'OPAC du Rhône, à la revitalisation du centre-bourg de Millery (*Rhône*) en y créant des logements locatifs sociaux.

La captation de logements privés (« *Propriétaires solidaires* ») reste très réduite (*25 logements par an environ*). L'UES s'est fixé un objectif de doublement du rythme de ces captations.

L'Espace Emmanuel Mounier (*Lyon 2^e*) a été mis en service en 2015. Il est constitué d'une résidence universitaire solidaire composée de 95 logements pour étudiants appartenant à la Foncière et de 15 logements T1bis occupés temporairement par des personnes convalescentes sélectionnées à leur sortie d'hôpital. Des étudiants en colocation prennent soin de personnes âgées convalescentes logées de manière provisoire dans des appartements T1bis gérés par La Pierre Angulaire et propriété d'Entreprendre pour Humaniser la Dépendance¹⁸. D'autres étudiants participent à des actions bénévoles pour le compte de l'association. La gestion de logements étudiants ne constituant pas le cœur de métier d'Habitat et Humanisme Rhône ou de Régie Nouvelle, un accord a été conclu avec la Fédération d'Habitat et Humanisme pour que cette dernière assure la couverture du risque locatif pour une durée de cinq ans et avec la Foncière pour que l'association dispose du droit de se retirer à l'issue d'une période de cinq ans si la gestion s'avérait structurellement déficitaire.

L'activité d'hébergement temporaire et de logement d'urgence connaît un fort développement depuis 2016. Un pôle « hébergement temporaire » a été créé en conséquence au sein de la Direction des opérations.

¹⁸ La société anonyme Entreprendre pour Humaniser la Dépendance réalise des établissements d'accueil et de soins à destination de personnes âgées dépendantes à faibles ressources, ainsi que des résidences intergénérationnelles, dont elle confie la gestion à l'association La Pierre Angulaire, qui assure ainsi la gestion d'un réseau constitué en 2017 de 40 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes et 4 services de soins infirmiers à domicile totalisant 2 554 lits. Toutes deux sont membres du mouvement Habitat et Humanisme.

3.4.2.2 Réhabilitations

Le parc géré par les entités de l'UES est constitué d'opérations de construction neuves récentes ou d'acquisitions faisant l'objet de gros travaux. Les besoins de réhabilitation lourde restent donc limités : chaque année, quelques logements diffus (*un à trois*) font l'objet d'une modernisation visant à améliorer également leur performance énergétique. En 2016, le foyer de jeunes travailleurs et résidence sociale Sèze (*Lyon 6^e*), offrant 19 logements et occupant un immeuble ancien construit en 1925 a fait l'objet d'une modernisation pour un coût moyen de 52 000 euros par logement. Comme les opérations de construction neuve, la programmation des opérations de réhabilitation est établie par la Foncière d'Habitat et Humanisme sur la base des besoins exprimés par les associations locales.

3.4.3 Exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage

Habitat et Humanisme Rhône dispose des attributions les plus larges possibles en matière de maîtrise d'ouvrage, qui lui ont été conférées par la Foncière d'Habitat et Humanisme. Les aspects financiers et juridiques des opérations restent traités par les services situés au siège. Une convention-cadre décrit le cadre juridique et le schéma dans lequel s'inscrit cette distribution des tâches. La signature de cette convention par la Foncière est conditionnée à la justification par l'association de son organisation interne, de ses compétences et moyens disponibles. La dévolution s'exerce sous contrainte du respect de réalisation de l'opération telle qu'elle est présentée dans le dossier soumis au comité d'engagement (*ou au comité d'investissement pour les opérations de réhabilitation lourde*), notamment le programme, le coût et les financements. Toute évolution d'un dossier d'opération doit être soumise à l'accord de la Foncière. La dévolution doit également s'exercer dans le respect des règles du pouvoir adjudicateur auquel se trouve soumis la Foncière, la mise en concurrence et l'attribution des marchés passés au-dessus des seuils formalisés prévus par l'ordonnance n° 2015-899 du 3 juillet 2015 et son décret d'application du 25 mars 2016 restant à la charge de celle-ci. La convention-cadre fixe également la rémunération de l'association.

L'activité de maîtrise d'ouvrage (*assistance à maîtrise d'ouvrage et délégation de maîtrise d'ouvrage*) a été réorganisée au sein de l'UES : affecté à Régie Nouvelle jusque fin 2014, le service Développement de l'habitat, qui assure cette fonction, a ensuite été transféré à Habitat et Humanisme Rhône, Régie Nouvelle souhaitant se recentrer sur son activité traditionnelle de gestion locative. Aucun projet immobilier majeur n'ayant été initié entre 2015 et 2017, l'équipe qui s'y consacrait connaissait une sous-activité renchérissant les coûts et générant des pertes, cause principale de la situation financière structurellement déficitaire de Régie Nouvelle. La direction du Développement de l'habitat est actuellement composée, outre sa responsable, de huit agents salariés dont quatre chargés d'opérations disposant de deux assistants et un chargé de mission pour la captation des logements privés. Ces logements privés bénéficient souvent de travaux réalisés avec une assistance à maîtrise d'ouvrage apportée par l'association à leurs propriétaires avant la mise en location.

Une nouvelle convention de délégation de maîtrise d'ouvrage a été signée le 30 décembre 2017, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier, entre la Foncière d'Habitat et Humanisme et Habitat et Humanisme Rhône. Elle fixe le montant total des honoraires à 7,5 % du montant des travaux, dont 80 % sont attribués à Habitat et Humanisme Rhône et 20 % à la Foncière, en fonction de l'ampleur constatée des tâches respectives des deux signataires de la convention. Un avenant de régularisation est prévu pour couvrir si nécessaire les frais réels engagés par l'association. Cette convention soumet également toute embauche au sein de la direction du Développement de l'habitat à l'accord de la Foncière. Elle couvre les prestations suivantes : choix du maître d'œuvre, signature de son contrat après approbation du maître d'ouvrage, règlement de ses honoraires ; dépôt du permis de construire ; préparation du choix des entreprises de travaux (*appel d'offres*) et signature du contrat d'entreprise après approbation du maître d'ouvrage, règlement des factures ; gestion financière, comptable et administrative de l'opération ; action en justice pour le compte du maître d'ouvrage. Certaines activités restent

sous la responsabilité de la Foncière : comité d'engagement, actes d'emprunt et tout acte impactant des décisions financières.

Les prix de revient moyens des opérations sont élevés. Pour les opérations livrées entre 2012 et 2016, les prix moyens atteignaient 2 811 euros TTC par mètre carré, soit 3 021 euros pour les opérations de construction neuve réalisées en maîtrise d'ouvrage directe, 2 234 euros pour les opérations en acquisition-amélioration et 3 321 euros pour les opérations réalisées en Vefa.

Caractéristiques des opérations livrées 2012-2016	Neuf	Acquisition-amélioration	Vefa	Toutes opérations
Nombre d'opérations	2	23	2	27
Nombre de logements	20	83	97	200
Nombre moyen de logements par opération	10	3,6	48,5	7,4
Surface moyenne par logement (m ²)	61	41	28	36
Prix de revient moyen par logement (euros TTC)	183 528	95 089	91 219	102 056
Prix de revient moyen par m ² (euros TTC)	3 021	2 334	3 321	2 811

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

Selon le procès-verbal de la séance du 11 octobre 2018 du conseil de surveillance de la Foncière, le coût moyen des opérations livrées en 2017¹⁹ s'élevait à 2 741 €/m². Les prix de revient moyens des opérations pour l'ensemble des logements sociaux financés en Auvergne-Rhône-Alpes en 2017 s'élevaient quant à eux à 2 440 euros/m² en Vefa et 2 260 euros/m² en maîtrise d'ouvrage directe²⁰.

La plus grande partie des opérations étant réalisées sur le territoire de la métropole lyonnaise, le surcoût constaté par rapport à des ratios définis sur un territoire beaucoup plus large et mêlant secteurs urbains et ruraux s'avère partiellement justifié. Ces surcoûts, relevés également pour l'ensemble des opérations réalisées par la Foncière²¹, s'expliquent selon celle-ci également par la petite taille des opérations, leur localisation dans les zones centrales des agglomérations, les caractéristiques des logements anciens (*taille, hauteur sous plafond...*) ou le nombre important de projets hors normes. Les opérations les plus chères sont justifiées par le Mouvement par un projet social fort. Il n'en reste pas moins que le coût de certaines opérations, particulièrement en Vefa, dont les prix de revient sont en moyenne supérieurs de 10 % aux opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe, pourraient être mieux maîtrisés.

3.4.4 Entretien et maintenance du patrimoine

Une régie d'entretien du patrimoine, attachée à Habitat et Humanisme Rhône, a été créée en 2013 pour assurer de petits travaux non programmés. Elle compte actuellement deux agents salariés à plein temps, un agent effectuant son service civique et des bénévoles effectuant au total environ 0,2 ETP. Le recours à des contrats aidés induit une forte rotation dans l'effectif du service, ce qui en fragilise l'organisation. Les travaux entrepris par la régie sont réalisés pour le compte des différents pôles concernés (« Hébergement », « Logement collectif », « Logement individuel ») et à leur demande. Ceux-ci disposent chacun d'un budget alloué. Le montant des travaux effectués fait l'objet d'une facturation de la part de la régie sur la base d'un bordereau des prix. Les travaux complexes sont confiés à des prestataires extérieurs.

¹⁹ Pour un total de 67 logements et une surface habitable moyenne de 63,6 m²,

²⁰ Source : Bilan des logements aidés 2017 - Ministère de la Cohésion des territoires, Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages.

²¹ Voir rapport de contrôle n° 2017-026.

La visite de patrimoine effectué sur un échantillon de programmes de logements familiaux en diffus et de structures d'hébergement collectif dans la métropole lyonnaise a révélé une bonne qualité d'ensemble de l'entretien du patrimoine.

3.5 CONCLUSION

Les entités de l'UES gèrent un patrimoine composé de l'ensemble des offres d'hébergement (*hébergements d'urgence, foyers, résidences sociales*) et de logement (*logement locatif social ou conventionné par l'Anah, parc privé des « Propriétaires solidaires »*) qui lui permet de répondre à l'ensemble des types de demandes émanant de ménages éprouvant de grandes difficultés ou défavorisés sur le territoire de la métropole lyonnaise. Après une période de croissance limitée, le développement des offres nouvelles, tant en matière d'hébergement que de logement, s'est fortement accéléré depuis 2015. L'UES a pour objectif de développer son parc principalement dans la métropole lyonnaise, sans ignorer les autres territoires du département du Rhône où des besoins sont recensés. Malgré une tendance à l'amélioration, la vacance locative reste trop élevée tant dans le parc de logements en diffus que dans le parc de logement en structures collectives. Les objectifs fixés en la matière par la direction ne sont à ce jour pas tenus. Habitat et Humanisme Rhône dispose d'une délégation de maîtrise d'ouvrage, par convention avec la Foncière d'Habitat et Humanisme. Malgré les spécificités des opérations de développement de l'offre nouvelle, qui en favorisent le renchérissement des coûts, ceux-ci s'avèrent souvent trop élevés, à l'instar de l'ensemble des opérations financées par la Foncière.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 ACCES AU LOGEMENT

4.1.1 Connaissance 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 géré par un prestataire externe.

Fin 2016, 65 436 demandes ont été enregistrées dans le fichier commun de la demande de logement social du Rhône, soit une hausse de 16,1 % par rapport à 2015. 90 % concernent le territoire de la métropole, sur lequel il existe cinq demandes de logement pour une attribution effectuée. 76 % des demandeurs disposent de ressources correspondant aux logements PLAI. Les demandes de mutation (*ménages déjà logés chez un bailleur social*) représentent 41 % des demandes. 14 579 personnes avaient exprimé une demande d'hébergement dans la métropole lyonnaise en 2014, dont 7 634 personnes en attente au 31 décembre 2014²².

4.1.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

L'occupation du parc de logements familiaux revêt un caractère particulièrement social. En particulier, la proportion de ménages disposant de ressources inférieures à 20 % des plafonds de revenus définis pour l'accès au logement social est presque deux fois supérieure à celle pour l'ensemble des bailleurs sociaux.

²² Source : PLALHPD 2016-2020 de la métropole de Lyon.

Caractéristiques de l'occupation du parc (1)	Personnes isolées	Ménages 3 enfants et plus	Famille mono-parentales	Revenu < 20 % *	Revenu < 60 % *	Revenu > 100 % *
UES 2018	59,6	7,2	17,6	39,5	76,7	0,3
France 2016	38,3	7,9	20,9	21,5	59,6	11,2

(1) : logements individuels en diffus uniquement ; hors résidences sociales et logements-foyers

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

Source : enquête OPS

4.1.3 Gestion des attributions

4.1.3.1 Analyse de la gestion des attributions

L'association Habitat et Humanisme Rhône n'a pas accès au système national d'enregistrement. Elle n'est pas tenue réglementairement de constituer une commission d'attribution des logements (*Cal*). Les dispositions en matière d'attribution de logements ont été fixées par une décision de la Fédération en 2013. L'association locale décide des attributaires des logements propriété de la Foncière, la commission constituée au sein de l'agence immobilière Régie Nouvelle n'ayant que le pouvoir d'émettre un éventuel veto en raison d'un manquement aux règles de plafonds de ressources définies pour les logements conventionnés ou de non-discrimination. L'association locale effectue le tri des candidatures en fonction de son projet social. La responsabilité juridique de l'attribution des logements et de la gestion locative relève de Régie Nouvelle, qui délivre son accord pour la signature de chaque contrat de location après avoir vérifié que les candidatures remplissent les conditions légales et administratives. En amont, une commission d'attribution positionnée au sein de régie Nouvelle examine la candidature proposée par Habitat et Humanisme Rhône ou les candidatures proposées par les réservataires. Les séances de cette commission sont hebdomadaires. Elle est composée de sept agents et présidée par un administrateur de Régie Nouvelle membre de son bureau. Le dispositif d'attribution fait l'objet d'une fiche de procédure détaillée énonçant précisément les critères d'attribution pour chaque type de logement individuel : logement temporaire, logement de droit commun avec accompagnement social, logement de droit commun sans accompagnement social. Un tableau récapitulatif valant procès-verbal est établi et diffusé à ses membres à l'issue de chaque séance de la commission. Avant 2018, l'UES ne disposait pas de tableau permettant de réaliser un tri statistique des attributions. L'examen des attributions de logements locatifs sociaux réalisées en 2017 n'a révélé aucun dépassement des plafonds de ressources réglementaires.

4.1.3.2 Gestion des contingents

318 logements, dont 290 logements très sociaux (275 logements PLAI et 15 logements « Programmes Sociaux Thématiques » de l'Anah) faisaient l'objet d'une réservation au 31 décembre 2018. Le contingent préfectoral pour le logement des personnes défavorisées s'élève à 113 logements. Les autres réservataires sont : Action Logement (121 logements), des collectivités territoriales (50 logements) et diverses autres structures ou institutions (34 logements).

4.2 ORGANISATION DE LA GESTION LOCATIVE

La direction des Opérations est chargée d'assurer la gestion locative de l'ensemble du parc. Elle est composée de trois pôles d'activité (« Hébergement », « Logement collectif », « Logement individuel ») et d'un pôle « Opérations support » :

- le pôle « Hébergement », composé uniquement d'agents affectés à Habitat et Humanisme Rhône, se consacre à la gestion locative (dite « adaptée », ou « GLA », car tenant compte des spécificités des ménages accueillis) des structures d'hébergement d'urgence et des résidences sociales ;

- le pôle « *Logement collectif* » assure la GLA des pensions de famille (*agents affectés à Habitat et Humanisme Rhône*) et de l'« habitat collectif » (cf. § 3.1) (*agents affectés à Régie Nouvelle*) ;
- le pôle « *Logement individuel* » assure la GLA des logements temporaires (*agents affectés à Habitat et Humanisme Rhône*) et de l'ensemble des logements en diffus propriétés de la Foncière ou des « Propriétaires solidaires » (*agents affectés à Régie Nouvelle*) ;
- le pôle « *Opération support* » assure la gestion locative comptable de l'ensemble de ces parcs (*agents affectés à Régie Nouvelle*) ; il assure la rédaction des mandats de gestion (*en lien avec le service Développement de l'habitat*), qui capte les biens de la Foncière et des « Propriétaires solidaires », l'établissement des baux locatifs, les relations contractuelles avec les locataires, l'encaissement des loyers, le traitement des impayés et la gestion des comptes des « Propriétaires solidaires ».

Les chargés de gestion locative adaptée organisent les visites des logements proposés à la location ; ils établissent les états des lieux entrants et sortants, assurent la relation avec les syndicats et les propriétaires, la gestion des sinistres. Ils organisent les travaux de remise en état des logements et assurent le suivi des contrats d'entretien des parties communes. Les locaux des chargés de gestion locative adaptés sont localisés à proximité immédiate de ceux des chargés d'accompagnement social, avec lesquels ils constituent des binômes. Des réunions régulières associent l'ensemble des chargés de gestion locative et des chargés d'accompagnement social, auxquelles participent chaque trimestre les chefs de service et de pôle. Un poste de « *chargé de relation clients* » a été créé en 2017. Celui-ci a pour fonction d'enregistrer et de traiter les réclamations techniques des locataires pour le compte des pôles « *Logement individuel* » et « *Logement collectif* », ainsi que de gérer les sinistres et les troubles de voisinage. Une vingtaine de bénévoles se consacrent à l'assistance des chargés de gestion locative adaptée et à la représentation des « Propriétaires solidaires » et de la Foncière aux assemblées générales des copropriétés. Des bénévoles bricoleurs (30 à 50) effectuent des petites réparations dans les logements. L'action de ces bénévoles est encadrée par des bénévoles référents placés sous la tutelle d'un chef de pôle, agent salarié.

4.3 ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

Les statuts tant de l'association Habitat et Humanisme (cf. § 2.2.1) que de l'AIVS Régie Nouvelle font de l'insertion par le logement des personnes défavorisées leur objet principal. La mission de bailleur de l'UES est en conséquence complétée par un dispositif d'accompagnement social important mis en œuvre par un service dédié composé de neuf agents et organisé en trois secteurs géographiques. Les structures d'hébergement collectif disposent en outre de leurs propres agents chargés de l'accompagnement social. Des bénévoles interviennent en complémentarité des salariés (*chargé de mission sociale, chargé de gestion locative adaptée, responsables de maisons pour les lieux de vie collectifs*) et apportent un soutien avec la réalisation de travaux de bricolage, la préparation de repas et l'animation d'activités permettant de rompre l'isolement (*sorties, accès à la culture...*).

Le dispositif d'insertion vise aussi à aider le ménage ou la personne dans son accès aux dispositifs d'aides existants : accès aux soins, emploi, formation, dispositifs financiers... Les « Escapes solidaires » récemment développées par Habitat et Humanisme Rhône²³ sont les lieux privilégiés de mise en œuvre des actions partenariales. Elles sont localisées dans des locaux spécifiques extérieurs aux structures d'hébergement de l'association, afin de favoriser l'intégration des ménages logés ou hébergés dans leur environnement et l'interaction avec les partenaires venant les animer.

²³ Ces « Escapes solidaires » sont actuellement au nombre de trois, avec pour objectif la création d'une telle structure dans chacun des neuf arrondissements lyonnais.

La quasi-totalité des ménages entrants (à l'exception des ménages issus du contingent Action Logement) est reçue par un chargé d'accompagnement social. Une rencontre mensuelle est organisée pour chaque ménage accompagné, ainsi que deux visites annuelles au minimum à domicile par le chargé d'accompagnement social et des visites du chargé de gestion locative adaptée. Un binôme constitué de chacun de ces deux types d'agents est affecté à chaque ménage accompagné, qui disposent également de référents externes.

Seuls 35 % des ménages logés dans le parc diffus bénéficient d'une forme d'accompagnement social, alors que selon les objectifs définis par l'association, la moitié devrait en bénéficier. Dans les structures d'hébergement collectif, la totalité des ménages (*hors étudiants*) en bénéficie, l'accompagnement étant assuré par les équipes intégrées à ces structures.

Une convention a été conclue avec deux bailleurs sociaux²⁴ pour opérer des relogements croisés. Un accès au parc social familial est organisé pour des ménages résidant dans le parc d'Habitat et Humanisme. Douze ménages en ont bénéficié en 2017. En parallèle, un accès au parc collectif d'Habitat et Humanisme est prévu pour des ménages locataires de bailleurs sociaux et éprouvant des difficultés particulières nécessitant un accompagnement social de longue durée.

Le service social effectue également des prestations pour des partenaires extérieurs, ce qui représente environ 40 % de son activité. Le plus important de ces partenariats est celui conclu avec la métropole de Lyon, notamment pour l'accompagnement des publics en très grande difficulté, qui constitue une ressource financière importante. Habitat et Humanisme Rhône réalise également des prestations liées aux situations d'expulsion ou de surendettement pour le compte d'Action Logement et des actions de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale pour le compte de la Foncière dans le cadre d'opérations lourdes de réhabilitation nécessitant des relogements temporaires.

4.4 TRAITEMENT DES CREANCES LOCATIVES IMPAYEES

Le quittance et le suivi des créances impayées en phase précontentieuse et contentieuse sont réalisés par l'agence immobilière à vocation sociale (AIVS) Régie Nouvelle Habitat et Humanisme. La procédure de recouvrement des impayés a été homogénéisée pour tous les modes d'occupation offerts par les associations Habitat et Humanisme Rhône et Régie Nouvelle-Habitat et Humanisme. Elle prévoit trois étapes successives : une première relance est effectuée par courrier simple le 5 du mois ; une mise en demeure est envoyée par lettre simple le 12 du mois aux locataires et aux garants ; en cas d'échec du recouvrement la commission impayé (service gestion locative adaptée et service contentieux) décide des actions à mettre en place, à savoir, un plan d'apurement, une convocation du locataire, passage du dossier en contentieux, mise en jeu de la garantie, saisine de la Caisse d'allocations familiales, saisine de la commission de coordination des actions de prévention des expulsions locatives (CCAPEX). Un « comité de vigilance » associant le président, le directeur général ou le directeur des opérations, ainsi que les chefs de pôle, examine régulièrement les dossiers d'impayés faisant l'objet d'un jugement.

²⁴ Immobilière Rhône-Alpes 3F et Alliade Habitat.

Les créances impayées (stock) :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Créances locataires (cpt 411)	253	534	284	309	387
+ Créances douteuses (cpt 416)	-	-	204	191	303
+ Pertes sur créances irrécouvrables (cpt 654)	4	9	112	13	5
= Total des créances locataires	257	543	600	513	695
Loyers et charges	2 008	2 109	2 159	2 178	2 989
Créances Impayées / Loyers et charges	12,8 %	25,7 %	27,8 %	23,6 %	23,3 %

Les créances locatives impayées rapportées aux loyers (y compris les logements conventionnés à l'allocation logement temporaire) et aux charges récupérées sont élevées. En incluant les créances du terme échu de décembre, elles représentent en moyenne sur les quatre derniers exercices 25 % des loyers et des charges, taux largement supérieur à ce qui est observé dans les offices publics de l'habitat et les sociétés anonymes d'HLM (médiane à près de 15 % à fin 2016). La raison de l'importance du taux de créances locatives impayées réside principalement dans les délais de recouvrement qui sont longs²⁵.

Le taux de recouvrement (flux) :

En €	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers et charges quittancés (a)	1 976	2 073	2 130	1 973	2 743
+ Créances locatives n-1	120	253	534	488	500
- Créances locatives n	253	534	488	500	690
- Pertes sur créances irrécouvrables (ANV)	4	9	112	13	5
= Encaissements de l'année (b)	1 839	1 783	2 064	1 948	2 548
Taux de recouvrement (b/a)	93,1 %	86,0 %	96,9 %	98,7 %	92,3 %

Le taux de recouvrement des loyers et charges est erratique, très faible en 2013 avec moins de 86 %, il s'approche des 100 % en 2014 et en 2015 en raison des encaissements réalisés sur les créances anciennes liées à des plans d'apurement. A fin 2016, il s'établit à un peu plus de 92 %, en nette diminution depuis 2014.

4.5 CONCLUSION

L'occupation du parc géré par l'UES revêt un caractère particulièrement social, en adéquation avec les objectifs du Mouvement Habitat et Humanisme. Quoique non contrainte par la réglementation d'instaurer une commission d'attribution des logements, l'UES s'est dotée d'un dispositif formalisé d'attribution dans lequel Habitat et Humanisme Rhône propose, pour les logements dont la Foncière d'Habitat et Humanisme est le propriétaire, les candidatures qui font l'objet d'une validation par une commission créée au sein de Régie Nouvelle. L'accompagnement social est le complément à l'offre de logement ou d'hébergement pour la pleine réalisation de l'objectif d'insertion ou de réinsertion par le logement que s'est fixé le Mouvement. Plus du tiers des ménages logés dans le parc individuel en diffus bénéficie d'un dispositif d'accompagnement social, Habitat et Humanisme Rhône ayant pour ambition de porter cette proportion à 50 %. Dans les structures d'hébergement collectif, tous les ménages bénéficient d'un dispositif d'accompagnement social. Habitat Humanisme Rhône effectue également des prestations d'accompagnement social pour des partenaires externes (*collectivités territoriales, acteurs du logement social*), le plus important d'entre eux étant la métropole

²⁵ 67 jours en 2016, 70 jours en 2015, près de 79 jours en 2014, 52 jours en 2013 et 42 jours en 2012.

de Lyon. Ces prestations externes constituent une part importante de son activité en la matière. Les créances locatives impayées sont élevées et en augmentation sur la période ; elles constituent un manque à gagner important.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Les deux associations Habitat et Humanisme Rhône (HHR) et l'agence immobilière à vocation sociale (AIVS) Régie Nouvelle – Habitat et Humanisme (RNHH) disposent, dans le cadre de l'unité économique et sociale reconnue par jugement du 6 octobre 2011, d'un organigramme commun. La direction administrative et financière se compose de trois services : les services financier et moyens généraux, qui assurent les fonctions support et refacturent celles assurées pour RNHH, et le service de la gestion locative comptable et du contentieux dont les activités concernent RNHH. L'association dispose d'une comptabilité analytique depuis 2016, il lui est ainsi possible de calculer un résultat comptable pour chacune de ses activités (cf. § 6.2.3). Elle réalise un suivi des fonds dédiés, d'une part les subventions de fonctionnement, et d'autre part les dons, legs et donations affectés à un projet précis. Les montants relatifs à la valorisation du bénévolat et aux contributions volontaires (mises à disposition de ressources matérielles, humaines...) sont inscrits en charges et en produits dans les comptes de la classe 8 (engagements et leur contrepartie).

Les comptes des exercices 2012 à 2016 ont été certifiés sans réserve. 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. Cependant, l'absence de distinction dans les comptes de charges de celles récupérables auprès des locataires de celles qui ne le sont pas, bien que non contraire à la réglementation, nuit à la qualité de l'information comptable.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

5.2.1 Analyse de l'exploitation

5.2.1.1 Le produit total

Composition du produit total en k€	2012	2013	2014	2015	2016
Honoraires d'assistance à maîtrise d'ouvrage	0	0	0	204	240
+ Autres prestations de service	32	36	29	1	6
= Prestations diverses	32	36	29	205	246
+ Loyers des logements	1 407	1 490	1 565	1 736	2 183
+ Allocations logements temporaires	472	474	442	106	415
= Chiffre d'affaires	1 911	2 000	2 036	2 047	2 844
+ Refacturation de charges locatives	97	109	123	131	145
+ Variation de stocks (+/-)	0	0	0	- 28	- 18
+ Subventions d'exploitation	2 818	2 397	2 291	2 363	3 072
+ Collectes de fonds privés et mécénat	788	627	680	1 378	1 385
= Produit total	5 615	5 134	5 131	5 891	7 429

Le produit total de l'association atteint 7 429 k€ en 2016, en progression de 1 814 k€ (+ 32 %) depuis 2012. Il est largement supérieur au chiffre d'affaire, il se compose pour l'essentiel :

- des subventions d'exploitation, elles constituent la ressource la plus importante de l'association avec en moyenne sur la période un montant de 2 588 k€ par an, soit près de 39 % du produit total ;
- des produits locatifs (y compris des allocations de logements temporaires) qui atteignent 2 598 k€ en 2016, en augmentation de 719 k€ (+ 38 %) depuis 2012, ils représentent en moyenne sur la période 35 % du produit total ;
- de ressources collectées auprès du public, principalement des dons, des rétrocessions des produits de l'épargne solidaire²⁶, du mécénat en numéraire et du mécénat de compétence, ces ressources ont presque doublé sur la période pour atteindre 1 385 k€ en 2016.

La gestion de l'activité du service de l'habitat, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, revenait à l'AIVS Régie Nouvelle jusqu'au 31 décembre 2014. Cette activité a été transférée à l'association Habitat et Humanisme Rhône au 1^{er} janvier 2015 pour des raisons financières. Les honoraires facturés se sont portés à 222 k€ en moyenne entre 2015 et 2016 (contre 141 k€ en moyenne annuelle pour l'AIVS Régie Nouvelle entre 2012 et 2014).

Lorsque les projets immobiliers ou sociaux n'utilisent pas la totalité des fonds privés collectés, ils peuvent être reporté sur d'autres opérations ou faire l'objet de fonds dédiés.

Les dons et legs mobiliers et immobiliers perçus par la Fédération d'Habitat et Humanisme sont rétrocédés pour moitié à aux associations.

5.2.1.2 Efficience de la gestion

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Produit locatifs	1 880	1 965	2 008	2 141	2 598
+ Produits nets des autres activités et prestations de service	- 9	3	- 13	127	- 48
+ Subventions d'exploitation corrigées des engagements à réaliser et financements au titre de l'article L. 312 du CASF ²⁷	2 654	3 057	3 227	2 966	3 920
+ Dons	788	627	680	1 378	1 385
- Coûts de gestion	4 872	4 825	4 698	5 864	6 273
- Entretien courant et Gros entretien	218	338	364	330	392
- Locations immobilières	992	1 025	1 109	1 262	1 583
- Impôts et taxes diverses	6	14	22	20	22
- TFPB	12	13	17	15	25
= EBE PCG	- 786	- 562	- 307	- 878	- 439
<i>En % du produit total</i>	<i>- 14,0 %</i>	<i>- 10,9 %</i>	<i>- 6,0 %</i>	<i>- 14,9 %</i>	<i>- 5,9 %</i>

L'excédent brut d'exploitation (EBE), qui constitue le premier indicateur de la performance d'exploitation d'un organisme, 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 et le coût des locations immobilières.

²⁶ Une partie du revenu dégagé par certains produits d'épargne est versée à l'association, ces produits sont également appelés des placements de partage.

²⁷ L'article du code de l'action sociale et des familles (CASF) est relatif à l'activité de centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS).

L'association connaît une insuffisance brute d'exploitation sur toute la période en dépit des produits locatifs perçus, des subventions publiques substantielles et de la prise en compte des dons. Les coûts de gestion apparaissent de loin comme le poste de dépenses le plus élevé.

Les locations immobilières (*compte 6132*), c'est-à-dire les charges et loyers reversés aux propriétaires par l'association dans le cadre d'un dispositif de sous-location, augmentent de 320 k€ (+25 %) entre 2015 et 2016, et traduisent l'accroissement de l'activité de l'association.

5.2.1.3 Les coûts de gestion

	2012	2013	2014	2015	2016
Coût de gestion bruts hors entretien en k€	4 872	4 825	4 698	5 864	6 273
dont masse salariale	3 710	3 495	3 349	4 230	4 305
dont frais généraux	1 161	1 330	1 350	1 633	1 968
+ Charges diverses de gestion courante	2	3	1	6	183
- Transferts de charges	608	641	635	657	458
- Produits divers de gestion	29	20	30	20	203
= Coûts de gestion nets hors entretien en k€	4 236	4 168	4 035	5 193	5 795
En % du produit total	75,4 %	81,2 %	78,6 %	88,2 %	78,0 %

Les coûts de gestion sont composés des charges de personnel et des frais généraux. Ils sont diminués des transferts de charges (*compte 79*) et des produits divers de gestion (*compte 75*) essentiellement composés des cotisations. Les coûts de gestion nets de l'association sont élevés et en hausse. Toutefois, il convient de rappeler qu'ils prennent en compte l'ensemble des charges y compris celles récupérables auprès des locataires non identifiées en comptabilité. Les coûts de gestion passent de 4 236 k€ en 2012 à 5 795 k€ en 2016, enregistrant une augmentation de près de 37 % (+ 1 559 k€) en cinq ans. Leur augmentation, particulièrement soutenue en 2015 et en 2016, impacte à la baisse la performance de l'exploitation. Ils représentent en moyenne sur la période plus de 80 % du produit total.

Les charges de personnel

	2012	2013	2014	2015	2016
Charges de personnel ²⁸ en k€	3 710	3 495	3 349	4 230	4 305
- Transferts de charges	293	377	364	333	306
= Charges de personnel nettes	3 417	3 118	2 985	3 897	3 999
En % du produit total	60,9 %	60,7 %	58,2 %	66,2 %	53,8 %

La masse salariale nette des transferts de charges s'est accrue de 582 k€ (+ 17 %) entre 2012 et 2016, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 4 %. Les charges de personnel représentent près de 54 % du produit total en 2016.

L'évolution inverse (- 563 k€) est relevée au sein de l'AIVS Régie Nouvelle habitat et Humanisme (cf. RH).

²⁸ Personnel en activité au sein de l'association toutes activités confondues, personnel extérieur, salaires rémunérations, charges sociales et fiscales.

Les frais généraux

	2012	2013	2014	2015	2016
Frais généraux en k€	1 161	1 330	1 350	1 633	1 968
dont achats	426	453	418	571	565
dont services extérieurs	670	808	873	983	1 233
+ Charges diverses de gestion courante	2	3	1	6	183
- Transferts de charges	315	264	271	324	152
- Produits divers de gestion	29	20	30	20	203
= Frais généraux nets	819	1 050	1 050	1 295	1 796
En % du produit total	14,6 %	20,5 %	20,5 %	22,0 %	24,2 %

En passant de 819 k€ en 2012 à 1 796 k€ en 2016, les frais généraux ont plus que doublé (+ 977 k€) sur la période. Cette évolution est notamment très importante sur le dernier exercice (+ 501 k€) en raison de l'augmentation des services extérieurs et en particulier de la sous-traitance (*compte 611, avec notamment la gestion locative comptable assurée par Régie Nouvelle pour le compte de l'association*).

Les charges diverses de gestion courante sont particulièrement importantes en 2016 en raison de la rétrocession de subventions relative à l'aide à la médiation logement (AML) à Régie Nouvelle qui réalise les missions y afférentes (150 k€ en 2016). Dans le sens inverse, et pour un montant proche, 178 k€, l'association a reçu de Régie Nouvelle des subventions rétrocédées relatives à la maîtrise d'œuvre urbaine et sociale ainsi qu'à l'intermédiation locative²⁹.

5.2.2 Formation de la capacité d'autofinancement

	2012	2013	2014	2015	2016
Excédent brut d'exploitation (PCG)	- 786	- 562	- 307	- 878	- 439
- Créances irrécouvrables	4	9	112	13	6
+ Produits divers nets et transferts	636	657	663	671	478
+ Résultat financier réel	14	19	18	15	10
+ Résultat exceptionnel réel	597	290	- 272	325	184
= Caf brute (PCG)	487	412	- 10	119	226
% du produit total	8,7 %	8,0 %	- 0,2 %	2,0 %	3,0 %

La capacité d'autofinancement (CAF) brute s'élève à 226 k€ en 2016, un niveau en deçà des valeurs obtenues en début de période (450 k€ en moyenne entre 2012 et 2013). Le résultat financier est excédentaire sur l'ensemble de la période sous revue avec en moyenne 15 k€ par an. Le résultat exceptionnel réel (hors cessions d'immobilisations) est également excédentaire sauf en 2014. Il atteint 325 k€ en 2015 (*grâce aux dons exceptionnels (149 k€) et aux crédits reportables pour 151 k€ couvrant les déficits antérieurs de l'activité de centre d'hébergement et de réinsertion sociale financée par la Direction départementale de la cohésion sociale [DDCS]*), et 184 k€ en 2016, (dont 117 k€ de dons exceptionnels [*supérieur à 30 k€*]). En 2014, l'association a octroyé à RNHH un don exceptionnel de soutien de 250 k€.

²⁹ Subventoin comptabilisée au compte 759 « Rétrocession de subventions – Produits »

5.2.3 Formation du résultat net comptable

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
CAF brute	487	412	- 10	119	226
- Dotations nettes aux dépréciations d'actifs circulants	101	36	19	- 88	62
- Dotations nettes à la PGE	85	97	- 61	- 40	- 218
- Autres dotations aux provisions et amortissements	752	386	278	274	485
+ Autres reprises	133	12	147	144	161
+ Plus-values sur cessions	31	2	10	0	0
Résultat net	- 287	- 93	- 89	117	58
Résultat net UES (HHR + RNHH)	- 289	- 101	78	87	199

Le résultat net est tout juste excédentaire en 2016 avec 58 k€, il avait atteint 117 k€ en 2015 sous l'effet de l'utilisation de la PGE depuis 2013, au fur et à mesure de la réalisation des travaux de gros entretien.

Le montant particulièrement élevé, en 2012, des autres dotations aux provisions et aux amortissements est dû, entre autres, à la comptabilisation d'une provision exceptionnelle liée au transfert³⁰ de la gestion locative des foyers de jeunes travailleurs et des pensions de famille (421 k€ en 2012) de Régie Nouvelle à HHR (tout en maintenant le mandat de gestion opérationnelle confié à Régie Nouvelle).

Depuis 2016, les deux associations constitutives de l'union économique et sociale (UES) sont en mesure de présenter un compte de résultat par activité :

Résultat comptable 2016 par activité en k€	UES (1)	HHR (2)	RNHH (3)
Direction des fonctions supports	434	403	32
+ Direction du développement	- 179	- 193	13
+ Direction des opérations :	- 56	- 152	96
<i>dont pôle support</i>	- 167	- 101	- 66
<i>dont pôle logements individuels</i>	57	- 106	162
<i>dont pôle logements collectifs</i>	137	137	-
<i>dont pôle hébergement</i>	- 83	- 83	-
Résultat net (1) = (2) + (3)	199	58	141

Le résultat excédentaire en 2016 de HHR provient principalement des bénéfices de la direction des fonctions supports qui collecte les fonds privés (dons, legs, mécénat, cotisations) de l'association. Le seul pôle opérationnel de l'association en mesure de dégager un résultat excédentaire est celui en charge des logements collectifs (pensions de familles, résidences intergénérationnelles notamment), il génère un bénéfice de 137 k€.

5.3 STRUCTURE FINANCIERE

5.3.1.1 Fonds de roulement net global

Le bilan fonctionnel reflète la situation patrimoniale de l'association à la fin de chaque exercice. Il fait notamment apparaître le fonds de roulement qui résulte de la différence entre les ressources stables et les emplois immobilisés. Il constitue un indicateur de la solidité de la situation financière de l'association.

³⁰ Les produits liés au transfert des foyers de jeunes travailleurs et des pensions de famille en 2012 s'élevaient à 486 k€.

En K€	2012	2013	2014	2015	2016
Fonds associatifs (y compris subventions d'investissement)	2 622	2 559	2 510	2 687	2 745
+ Provisions pour risques et charges	1 123	1 487	1 411	1 343	1 180
<i>dont PGE</i>	921	1 180	1 150	1 110	920
+ Emprunts	200	348	320	292	100
+ Dépôts et cautionnements reçus	98	121	129	158	166
- Actif immobilisé net	1 666	1 919	1 511	1 932	1 889
<i>dont (+) actif immobilisé brut</i>	2 824	3 060	2 610	3 223	3 406
<i>dont (-) cumul des amortissements</i>	1 157	1 141	1 098	1 291	1 516
= Fonds de Roulement Net Global	2 376	2 596	2 860	2 548	2 302
<i>Equivalent en mois de dépenses moyennes</i>	<i>4,2</i>	<i>4,6</i>	<i>5,4</i>	<i>3,6</i>	<i>2,8</i>

Le fonds de roulement net global (FRNG) atteint 2 302 k€ fin 2016. A cette date, il représente 2,8 mois de dépenses moyennes. Il diminue depuis 2014 où le FRNG avait atteint un point haut à 2 860 k€, soit 5,4 mois de dépenses moyennes.

Sur la période, les ressources stables³¹ sont passées de 4 042 k€ à 4 192 k€. Cette faible progression (+ 150 k€) résulte de la croissance des fonds sociaux (+ 123 k€) cumulée avec les augmentations des provisions pour risques et charges (+ 57 k€) ainsi que les dépôts et cautionnements reçus (+ 68 k€). Les 100 k€ de capital restant dû sur emprunts correspondent au solde de l'avance de trésorerie pour la mobilisation du parc privé octroyée par la Fédération d'habitat et Humanisme en vertu d'une convention signée entre les parties le 30 septembre 2008 et prorogée depuis. L'actif immobilisé net a peu évolué sur la période, il a atteint son niveau le plus élevé en 2015 suite à la construction de l'opération La Passerelle (*containers recyclés en 9 logements*).

5.3.1.2 Besoin en fonds de roulement

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Stocks nets des dépréciations</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>36</i>	<i>18</i>
+ Créances clients	253	535	488	499	689
+ Autres actifs d'exploitation	1 494	1 233	1 328	1 603	1 505
- Dépréciations d'actif circulant	216	252	271	257	319
- Dettes d'exploitation	1 303	1 162	1 086	1 593	1 800
+ Créances diverses	62	10	13	29	12
- Dettes diverses	378	255	219	326	395
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	- 88	109	254	- 9	- 289

Le besoin en fonds de roulement correspond aux ressources nécessaires pour couvrir les décalages de trésorerie. Lorsqu'il est négatif, l'association dispose d'une ressource en fonds de roulement, comme en 2016 avec une ressource à 289 k€ résultant principalement des dettes sur les fournisseurs d'exploitation comprenant notamment les dépenses adossées aux fonds dédiés sur les subventions (cf. § 4.1).

³¹ Fonds associatifs, provisions, emprunts, dépôts et cautionnements reçus

5.3.1.3 Trésorerie

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	2 373	2 420	2 564	2 371	2 403
<i>+ Disponibilités</i>	92	66	42	186	189
= Trésorerie nette	2 465	2 487	2 606	2 557	2 592
<i>Equivalent en mois de dépenses moyennes</i>	4,4	4,4	4,9	3,6	3,1

A fin 2016, la trésorerie nette s'élève à 2 592 k€ et représente 3,1 mois de dépenses moyennes, soit un niveau proche de celui de 2015 où elle s'élevait à 2 557 k€ et 3,6 mois. A l'instar du FRNG, la trésorerie reste stable sur la période. Elle est essentiellement composée de fonds déposés sur un livret de placement.

5.4 CONCLUSION

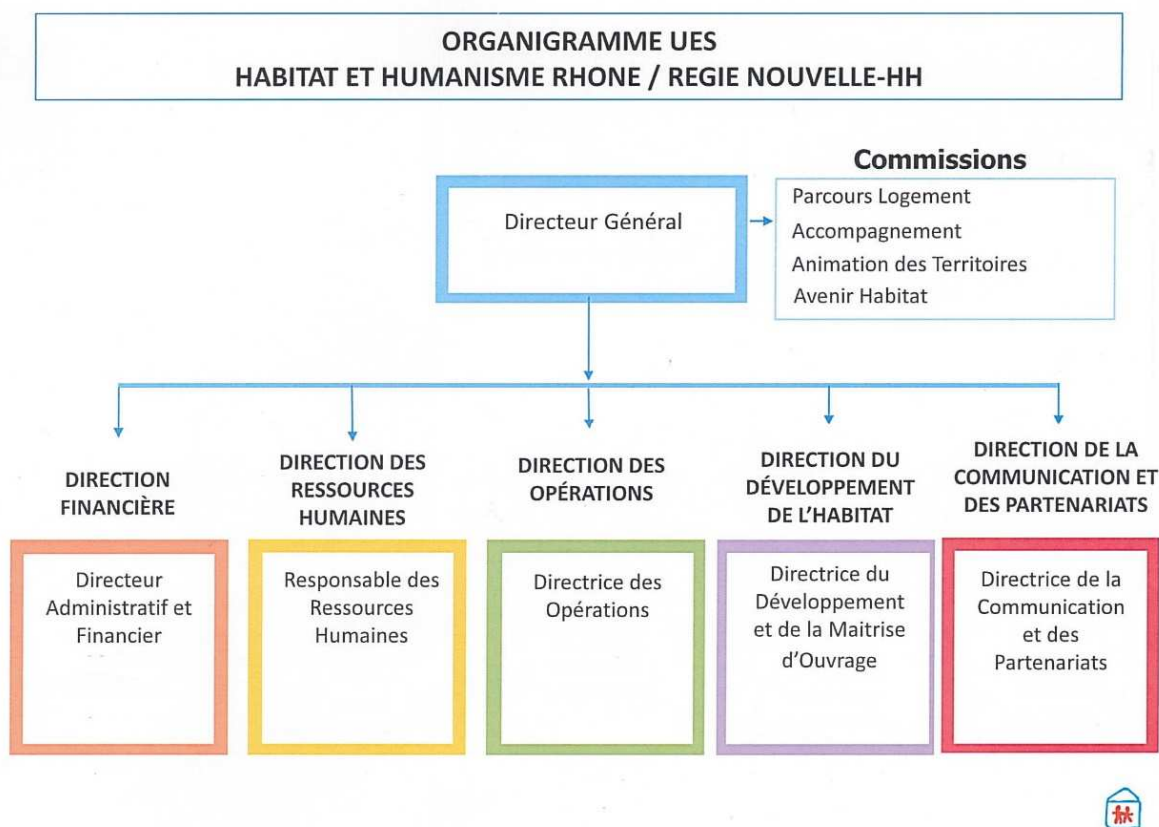
L'activité de l'association se développe à un rythme soutenu avec une nette augmentation de son produit total sur la période. Toutefois, sa performance de l'exploitation est fragile, l'EBE est négatif sur l'ensemble des exercices, il est impacté par la forte augmentation de ses coûts de gestion en résonance avec la baisse de ceux de l'agence immobilière à vocation sociale Régie Nouvelle Habitat et Humanisme. Les subventions d'exploitation ainsi que la collecte de fonds privés contribuent grandement à l'équilibre d'exploitation. La situation financière de HHR est stable et le niveau des indicateurs est correct, favorisé par un endettement quasi nul.

6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GENERALES

RAISON SOCIALE : Habitat et Humanisme Rhône		
SIÈGE SOCIAL : 9, rue Mathieu Varille - 69007 Lyon		
Téléphone : 04 72 71 16 00		
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : Christophe PERRIN		
DIRECTEUR GÉNÉRAL :		
Au 01/01/2019	Membres du conseil d'administration	Désignés par :
Président	Christophe PERRIN	
	Philippe FORGUES	Fédération d'Habitat et Humanisme
	Jean-Bernard COFFY	Foyer Notre-Dame des Sans-Abris
	Elisabeth TRAVI	Bouée Sainte Bernadette
	Marie-Odile LE PARMENTIER	La Pierre Angulaire
	Jean-Luc POIRRIEZ	Le Secours Catholique
	Pierre CLEMENT	Saint Vincent de Paul
	Christophe ANDRE	
	Josiane BOTTI	
	Jacques BRUNEL	
	Laurent DE LONGVILLERS	
	Charles LAVIALLE	
	Monique ONTANON	
	Jean-Louis PERROT	
	Dominique POT	
	Elisabeth RICCO	
	Josiane VURPAS	
EFFECTIFS	Personnel administratif et technique :	Effectif total : 102 ETP (au 31/12/2018) Effectif total de l'UES : 119 ETP (au 31/12/2018)

6.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME

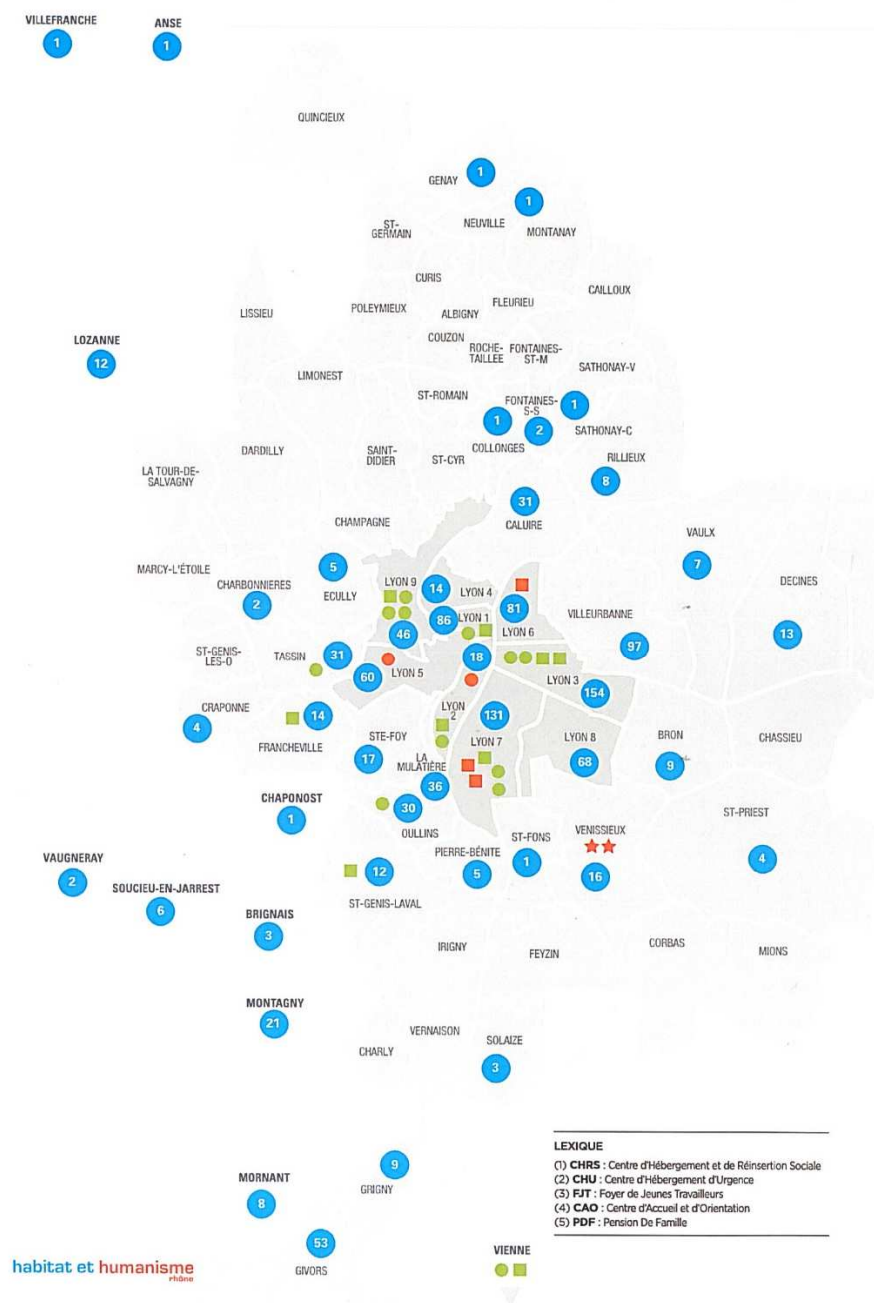


Organigramme HHR RN au 24 septembre 2018

6.3 COMPOSITION DU PATRIMOINE



6.4 REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU PATRIMOINE



6.5 SIGLES UTILISES

AIVS	Agence Immobilière à Vocation Sociale	CHU	Centre d'Hébergement d'Urgence
ANAH	Agence nationale de l'habitat	DDCS	Direction départementale de la cohésion sociale
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	FRNG	Fonds de Roulement Net Global
APL	Aide Personnalisée au Logement	MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale
CAF	Capacité d'auto financement	PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
CAO	Centre d'Accueil et d'Orientation	PLS	Prêt Locatif Social
CCAP	Cahier des Clauses Administratives Particulières	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	SNE	Système National d'Enregistrement
CCTP	Cahier des Clauses Techniques Particulières	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale		

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

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

www.ancols.fr

