

SA HLM de la Région d'Elbeuf

Elbeuf-sur-Seine (76)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-059

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-059
SA HLM de la Région d'Elbeuf
Elbeuf-sur-Seine (76)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-059

SA HLM de la Région d'Elbeuf – (76)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 085750818

Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : SA HLM de la Région d'Elbeuf

Président : M. Dominique CHAUVIN

Directeur général : M. Olivier COLANGE

Adresse : 4 cours Carnot 76503 ELBEUF CEDEX

Actionnaire principal : SCIC de la région d'Elbeuf

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de
logements
familiaux gérés

4 741

Nombre de logements
familiaux en propriété:

4 741

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

103

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	11,7 %	5,8 %	4,7 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	5,5 %	2,2 %	1,5 %	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	10,9 %	11,5 %	9,4 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	21,7 %	1,0 %	1,5 %	(2) *
Âge moyen du parc (en années)	41	40	40	(2)
POPULATION LOGÉE				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	22,3 %	23,8 %	22,2 %	(1)
- < 60 % des plafonds	58,5 %	59,2 %	60,7 %	(1)
- > 100 % des plafonds	11,6 %	10,9 %	10,6 %	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	52,7 %	45,6 %	45,6 %	(1)
Familles monoparentales	25,2 %	19,6 %	21,2 %	(1)
Personnes isolées	43,7 %	42,7 %	39,5 %	(1)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	5,6	5,3	5,7	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	1,4 %	–	1,0 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	97,5 %	–	98,7 %	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	3,0	8,7	–	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	6	–	–	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	4	–	–	

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Bolero 2018 : organisme dont le parc est compris entre 3 000 et 6 000 logements

POINTS FORTS :

- ▶ Stratégie sur le volet organisationnel et managérial plus adaptée à la situation de la société
- ▶ Adossement au groupe Caisse des dépôts et consignations (CDC) lui offrant l'accès à des moyens financiers et à une expertise

POINTS FAIBLES :

- ▶ Marge de manœuvre financière contrainte
- ▶ Retard de réhabilitation sur une partie du patrimoine
- ▶ Qualité de service insuffisante dans certaines résidences
- ▶ Vacance non maîtrisée
- ▶ Organisation cloisonnée et dispositifs de contrôle de gestion, de management de la qualité et de contrôle interne insuffisants
- ▶ Dispositifs d'enregistrement des réclamations et de suivi des prestataires de services perfectibles

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Organisation des CAL non réglementaire (articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH)
- ▶ Trois attributions en dépassements de plafonds de ressources (article R. 441-1 du CCH)
- ▶ Absence de mention du montant de loyer maximum sur les avis d'échéances (article R. 442-2-1 du CCH)
- ▶ Absence de constat de risques d'exposition au plomb pour les logements locatifs sociaux (article L. 1334-1 et suivants du code de la santé publique)
- ▶ Absence d'information des locataires sur l'état de leur installation intérieure de gaz et d'électricité (article 3.3 de la loi 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et à un urbanisme rénové dite loi ALUR et décrets n° 2016-1104 et 2016-1105 du 11 août 2016 relatif à l'état de l'installation de gaz et d'électricité)

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Directeur du contrôle et des suites Nord-Est :

Précédent rapport de contrôle : n° 2010-118 de septembre 2011

Contrôle effectué du 18 novembre 2019 au 9 mars 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE : mars 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-059

SA HLM de la Région d'Elbeuf – 76

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de la société.....	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	11
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	15
2.2.3 Commande publique.....	16
3. Patrimoine	17
3.1 Caractéristiques du patrimoine	17
3.1.1 Description et localisation du parc	17
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	19
3.2 Stratégie patrimoniale.....	21
3.2.1 Analyse de la stratégie de développement	22
3.2.2 Analyse de la stratégie d'intervention sur l'existant.....	24
3.2.3 Entretien et exploitation du parc	25
3.2.4 Stratégie de renouvellement urbain.....	25
3.3 La sécurité dans le parc	25
3.4 Adaptation du parc au vieillissement et aux personnes en situation de handicap	27
3.5 Vente de patrimoine à l'unité.....	27
4. Politique sociale et gestion locative	29
4.1 Accessibilité économique du parc.....	29
4.1.1 Loyers.....	29
4.1.2 Supplément de loyer de solidarité.....	30
4.1.3 Charges locatives	30
4.2 Caractéristiques des populations logées	30
4.3 Accès au logement	31
4.3.1 Connaissance de la demande	31
4.3.2 Politique d'occupation du parc de la société.....	31
4.3.3 Gestion des attributions	31

4.4	Qualité du service rendu aux locataires	33
4.5	Traitement des impayés	34
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	36
5.1	Tenue de la comptabilité	36
5.2	Analyse financière	36
5.2.1	Analyse de l'exploitation	37
5.2.2	Gestion de la dette	42
5.2.3	Structure financière	42
5.3	Analyse prévisionnelle.....	48
6.	Annexes.....	49
6.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société.....	49
6.2	Organigramme général de la société.....	50
6.3	Sigles utilisés.....	51

SYNTHESE

La SA HLM de la Région d'Elbeuf a été créée en 1917 sous l'impulsion d'industriels du secteur du textile souhaitant améliorer les conditions de vie et d'hébergement de leurs employés.

Conçue comme une structure au service de la population Elbeuvienne, la société a toujours cultivé son indépendance vis-à-vis du pôle économique rouennais tout en s'efforçant d'être un outil de développement local.

Ce positionnement a guidé ses choix historiques et contemporains en matière de gouvernance. Il explique notamment qu'elle ait opté pour la création d'une société anonyme coopérative d'intérêt collectif du logement lors de la fusion des chambres de commerce et d'industrie, qu'elle ait préféré la cession de parts à un autre acteur local du logement social plutôt qu'à un grand collecteur lors de la réforme d'Action Logement, et qu'elle ne se soit pas inscrite dans le projet de société anonyme de coordination (SAC) sur la métropole Rouen Normandie.

S'il a fait de la SA HLM de la Région d'Elbeuf un acteur incontournable du logement sur son territoire d'intervention, ce positionnement concourt aux difficultés qu'elle rencontre depuis quelques années.

Malgré sa fusion récente avec la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine qui a augmenté le nombre de logements à 4 741 au 31 décembre 2018, la société demeure un opérateur de taille modeste. Cette situation, renforcée par l'insuffisante polyvalence des équipes, rend difficile la détention de l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de ses missions.

Son organisation est historiquement cloisonnée et ses modes opératoires peu formalisés. Les problématiques managériales, techniques et immobilières inhérentes à la fusion récemment réalisée, sont par ailleurs source de difficultés dans le traitement des processus transversaux et le pilotage des activités. Il en va notamment ainsi en termes d'enregistrement et de gestion des réclamations des locataires ou encore de suivi des prestataires de services, mais aussi de l'entretien ménager de certains immeubles et de la sécurité résidentielle. Les changements organisationnels et managériaux impulsés par le directeur général (DG) et le nouveau président du conseil d'administration (CA) doivent permettre à la société d'améliorer son efficacité et le service rendu à l'ensemble des locataires.

La définition d'une politique générale d'attribution des logements est nécessaire, ainsi qu'une mise en œuvre conforme aux textes régissant les commissions d'attribution. Le conseil d'administration doit jouer son rôle en disposant d'une visibilité sur les remises de loyers consenties pour attirer des locataires.

Son patrimoine, aux deux-tiers constitué de logements construits avant 1980, est par ailleurs concentré sur un territoire confronté à des problématiques économiques et sociales croissantes et à un marché immobilier particulièrement détendu. Dans ce contexte peu favorable, sa précédente gouvernance a pourtant, avec l'assentiment de l'Etat, impulsé une politique volontariste, mais inopportune, de construction de logements. Cette politique a entièrement mobilisé à mauvais escient les ressources de la société. L'importante production neuve (522 logements mis en service sur la période 2014-2018), réalisée au détriment des interventions sur le

parc locatif historique, n'a ainsi pas permis d'endiguer la vacance qui a fortement progressé pendant la période de contrôle. Elle a par ailleurs lourdement grevé la situation financière de la société, au point de compromettre son indépendance financière et la soutenabilité de sa dette. Malgré les réductions drastiques de dépenses d'investissement et de maintenance décidées dès 2014 puis sa fusion avec la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine, la structure financière de la société offre, fin 2018, peu de marges de manœuvre pour assurer en toute sérénité le rattrapage en termes de réhabilitation et d'entretien du parc existant.

Le rapprochement opéré avec le groupe CDC, en 2019, lui apporte désormais les capacités financières nécessaires à la rénovation et à la modernisation de son patrimoine ancien. Sur ce dernier point, il est tout d'abord souligné que la réalisation des investissements programmés est conditionnée à l'obtention de l'intégralité des financements actés dans le cadre de la mise en place de son nouveau pacte d'actionnaires. Afin de permettre la réussite de la mise œuvre du programme important de réhabilitation et d'entretien du patrimoine existant, la société doit également s'assurer de disposer d'une organisation performante avec le développement de compétences en interne et la mise en place de processus et d'outils de contrôle adaptés.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SA d'HLM de la Région d'Elbeuf en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation : « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). »

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

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

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par la ministre chargée 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.

A l'issue du précédent contrôle de la Mission interministérielle d'inspection du logement social - MIILOS (rapport n° 2010-118 de septembre 2011), la société était à la recherche d'un actionnaire de référence en remplacement de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) d'Elbeuf, appelée à muter dans le cadre de sa fusion avec celles de Rouen et de Dieppe.

Le précédent rapport interpellait la société sur la cohérence du rythme de développement envisagé dans la convention d'utilité sociale (CUS) avec les besoins de son territoire d'intervention, relativement détendu. Il soulignait la qualité satisfaisante du service offert aux locataires avec un niveau de loyer situé dans la moyenne régionale et des charges maîtrisées mais demandait la mise en conformité du processus d'attribution des logements afin de préserver sa mission d'intérêt général.

La situation financière de la société était jugée correcte associée à une bonne rentabilité. Le rapport pointait néanmoins une gestion insuffisante des risques locatifs, une absence d'optimisation de la maintenance et la nécessité de mettre en place une vraie stratégie de vente.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La SA d'HLM de la Région d'Elbeuf a été créée en 1917 sous la forme d'un HBM¹ par des industriels du textile pour répondre aux besoins de logements de la population ouvrière Elbeuvienne. Elle s'est principalement développée sur Elbeuf et ses communes limitrophes sur lesquelles elle possède la majeure partie de son patrimoine (92%). C'est le premier bailleur social de la ville d'Elbeuf avec 70% des logements sociaux de la commune. Elle est très investie dans les projets de la ville et de son agglomération. La SA HLM est au 5^{ème} rang des organismes de logements sociaux de la métropole Rouen Normandie dans laquelle elle ne possède que 6% des logements.

Au moment de la création de la société et jusqu'au milieu des années 70, la ville d'Elbeuf était un centre économique important dont la prospérité reposait sur le textile. Elle a connu ensuite un déclin qui a entraîné la paupérisation de sa population ouvrière qui perdure aujourd'hui.

Figure 1 : Localisation du patrimoine de la SA HLM de la Région d'Elbeuf (Elbeuf Boucles de Seine Habitat)



Source : Google Maps

La commune d'Elbeuf est rattachée à la Métropole Rouen Normandie dont elle constitue le deuxième pôle urbain. La ville centre de Rouen concentre 22% de la population métropolitaine et a retrouvé une démographie positive alors qu'Elbeuf perd des habitants au profit des communes périurbaines et rurales situées dans son périmètre urbain.

¹ Habitations à bon marché.

Elbeuf est marquée par des facteurs sociaux économiques défavorables qui ne contribuent pas à son attractivité. Le taux de chômage n'a cessé d'augmenter et avoisine les 31%. Il était de 24,1% en 2011. Le taux de pauvreté² est particulièrement important (28%).

Les indicateurs sont un peu moins défavorables dans les autres communes de son agglomération.

Tableau 1 : Indicateurs sociaux de l'agglomération d'Elbeuf

Revenus et chômage	Elbeuf	Caudebec-Lès-Elbeuf	Cléon	Saint-Aubin-lès-Elbeuf	Saint Pierre - lès-Elbeuf	Rouen	Métropole Rouen Normandie
Nombre d'habitants	16 503	10 558	5 046	8 178	8 200	110 117	490 001
Taux de logements vacants en %	15,1	10,6	12,2	7,5	10,2	11,8%	8,3
Taux de chômage en %	31,1	15,2	25,5	16,9	9,4	18,7%	17,0
Taux de pauvreté en %	28,0	18,0	26,0	12,0	nc	22%	16,7
Médiane du revenu disponible en euros	16 393	18 741	17 402	20 059	21 307	19 544	20 283

Sources : INSEE 2016

La Seine-Maritime est en 64^{ème} position des départements métropolitains en matière de pression de la demande sociale³ avec un ratio de 2,08. Il est particulièrement bas sur la commune d'Elbeuf, soit 1,10. A titre de comparaison, ce ratio est de 1,98 sur la métropole Rouen Normandie et 4,02 sur la France métropolitaine.

La détente observée sur le marché immobilier Elbeuvien contribue à un fort taux de vacance au sein de la commune. Il était de plus de 15% en 2016 tous bailleurs confondus. Les montants des loyers du parc privé ont tendance à diminuer, soit 8,5 euros/m² de surface habitable⁴ (SH) et peuvent créer une concurrence entre les programmes neufs privés et sociaux.

La société a très récemment fusionné avec la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine présidée par le maire d'Elbeuf avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018 absorbant à cette occasion les 847 logements de la société situés dans le Centre-ville d'Elbeuf.

La fusion avec la SAIEM locale et les évolutions intervenues au sein de sa gouvernance (cf. § 2.2.1) ont amené récemment la société à changer son nom commercial. Désormais dénommée SA d'HLM Habitat Elbeuf Boucles de Seine (EBS Habitat) cette évolution délibérée au cours du CA du 3 octobre 2019 a été actée lors de l'assemblée générale qui s'est tenue le 9 septembre 2020.

² Le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée au seuil de pauvreté. Ce dernier est déterminé par rapport au niveau de vie de la population. Pour l'INSEE, une personne est pauvre si son niveau de vie (c'est-à-dire le revenu disponible du ménage rapporté à la taille de ce ménage mesurée en unités de consommation) est inférieur à 60 % du niveau de vie médian. Le seuil de pauvreté s'établit en 2017 selon l'INSEE à 1041 euros pour une personne seule.

³ Ratio entre le nombre de demandes et le nombre d'emménagements annuels hors mutations internes (sources ANCOLS – valeurs 2017)

⁴ CLAMEUR : connaître les loyers et analyser les marchés sur les espaces urbains et ruraux

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La société disposait historiquement d'un président-directeur général (cf. § 2.2.1.1). Sa volonté d'indépendance vis-à-vis du pôle rouennais explique par ailleurs la plupart des choix historiques mais également récents opérés en matière de gouvernance (cf. § 2.2.1.2)

2.2.1.1 De la réunion à la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général

M. a exercé les fonctions de président-directeur général de la SA HLM de la Région d'Elbeuf de 1987 à 2018. Lors de sa succession, les fonctions de président du CA et de DG de la société ont été dissociées par décision du CA⁵. Le 17 mai 2018, MM. Dominique CHAUVIN et Olivier COLANGE ont été respectivement nommés président du CA et DG de la société.

Signé en 2012, le contrat de travail de M. COLANGE en tant que directeur salarié de la société a alors été suspendu. Sa rémunération dont le montant est contrôlé par le CA est désormais assurée au titre de son mandat social.

2.2.1.2 Une volonté forte d'indépendance et de gouvernance locale impactant des choix structurants

La volonté d'indépendance de la société vis-à-vis du pôle rouennais l'a récemment conduite à créer la société anonyme coopérative d'intérêt collectif du logement de la Région d'Elbeuf (SCIC LRE) lors de la fusion des chambres de commerce et d'industrie locales (CCI), et à préférer, lors de la réforme d'Action Logement, la cession des parts de la société à un autre acteur local du logement social plutôt qu'à un grand collecteur (cf. § 2.2.1.2.1) ; à opter pour une fusion avec la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine dans le cadre du nécessaire renforcement de son bilan (cf. § 2.2.1.2.2) et plus récemment à s'adosser au groupe Caisse des dépôts et consignations (CDC) plutôt que de se rattacher au projet de SAC sur la métropole Rouen Normandie (cf. § 2.2.1.2.3)

2.2.1.2.1 La création de la SCIC du logement de la Région d'Elbeuf lors de la fusion des CCI et le refus de rattachement à un acteur national d'Action Logement

Jusqu'au 1^{er} décembre 2016, la CCI d'Elbeuf était l'actionnaire de référence de la société. Elle en possédait les deux-tiers du capital, le reste étant détenu par un collecteur Logiliance Ouest (26%) et par des personnes physiques ou morales privées.

Pour donner suite à la création de la CCI territoriale Seine-Mer-Normandie regroupant les CCI de Dieppe, Elbeuf et Rouen et à la dissolution de la CCI d'Elbeuf⁶, le CA a décidé de créer une structure faîtière afin de reprendre les actions auparavant détenues par la CCI d'Elbeuf et de conserver ainsi une gouvernance locale.

Cette structure a été créée en mars 2016 sous la forme d'une société anonyme coopérative d'intérêt collectif à capital variable (SCIC). Dénommée SCIC du logement de la Région d'Elbeuf (SCIC LRE), elle est constituée de la ville d'Elbeuf, d'ARKEA Banque et d'acteurs économiques locaux. Elle a pour objet d'apporter un soutien en

⁵ CA du 22 mars 2018

⁶ Décret 2015-1643 du 11 décembre 2015 portant création de la CCI territoriale Seine Mer Normandie et regroupant les CCI territoriales de Dieppe, Elbeuf et Rouen

matière d'accompagnement social aux bailleurs locaux, principalement la SA HLM de la Région d'Elbeuf et la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine. Le maire d'Elbeuf-sur-Seine est le président-directeur général de la SCIC LRE.

La cession des parts de la CCI d'Elbeuf à la SCIC LRE a été agréée par le CA de la SA du 23 novembre 2015.

Lors de la réforme d'Action Logement en 2017, le CA a refusé la cession des actions de Logiliance à la SAS Action Logement Immobilier, lui préférant le transfert à la SAIEM d'Elbeuf.

Au 31 décembre 2017, l'actionnariat de la SA était composé de la SCIC LRE (67 %) et de la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine (26%) qui avait repris les actions détenues par Logiliance, la SCIC LRE restant l'actionnaire de référence.

Figure 2 : Actionnariat au moment de la création de la SCIC

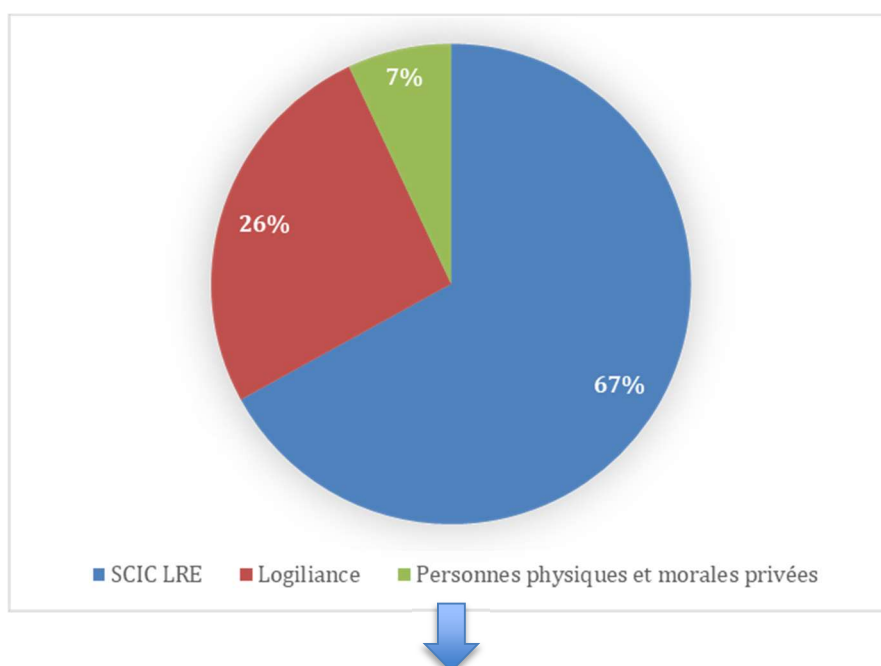
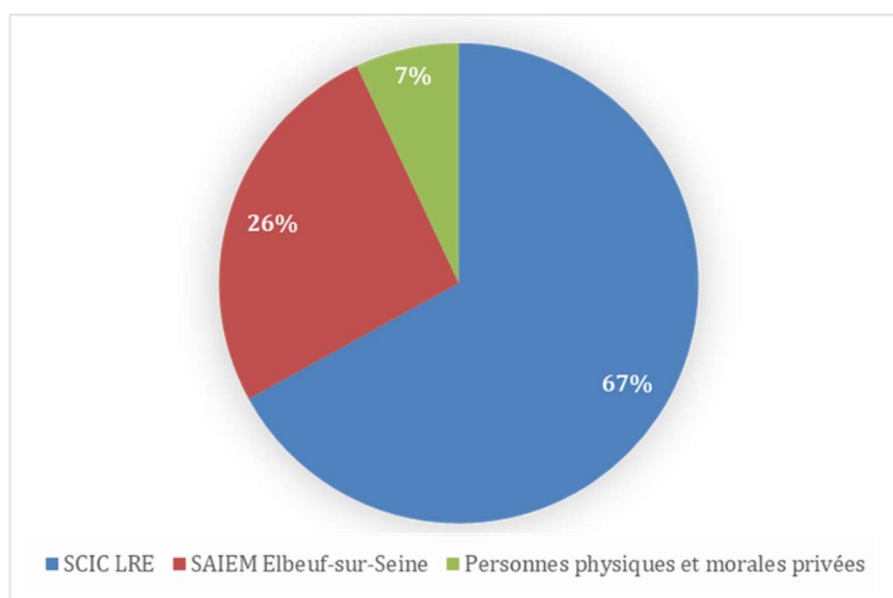


Figure 3 : Actionnariat au 31 décembre 2017



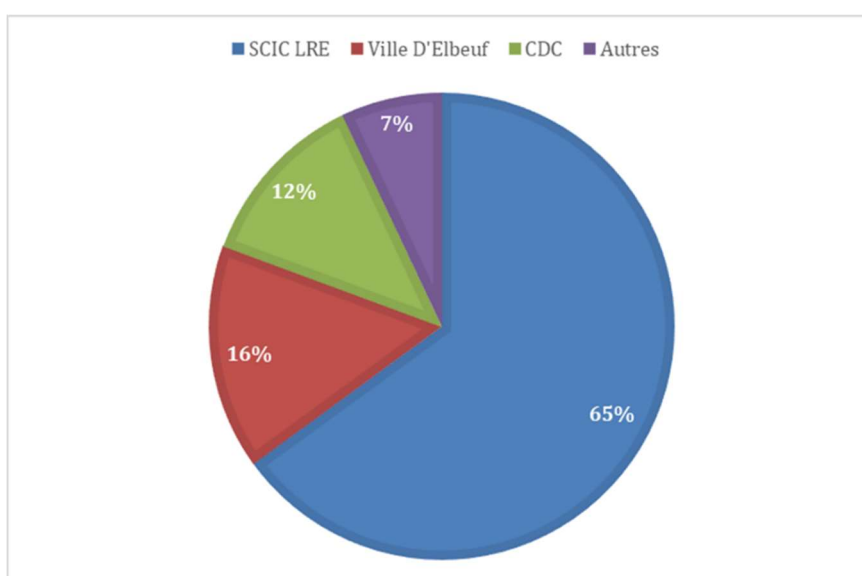
2.2.1.2.2 La fusion-absorption de la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine

En 2017, la SA HLM de la Région d'Elbeuf et la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine décident d'engager un processus de rapprochement justifié par leur qualité commune d'outil de développement local mais également par la proximité de leur patrimoine au sein de la commune d'Elbeuf. Ce processus s'inscrit également dans le cadre de la restructuration du secteur du logement social imposée par la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN). Même si ce rapprochement (soit 4 741 logements au total) n'est pas suffisant pour répondre à l'obligation de gestion de 12 000 logements, il participe à l'amélioration de la structure bilancielle de la société et à une mutualisation des efforts de gestion.

Ce processus est géré sous la forme d'une fusion-absorption de la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine par la SA HLM de la Région d'Elbeuf. L'opération est juridiquement achevée fin 2018 sous la forme d'un arrêté préfectoral en date du 28 décembre 2018 avec un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018.

A l'issue de ce processus de fusion, l'actionnariat de la société est constitué à 65% de la SCIC LRE, 15,6% de la ville d'Elbeuf, 12,4% de la CDC et 7% autres.

Figure 4 : Actionnariat au 31 décembre 2019



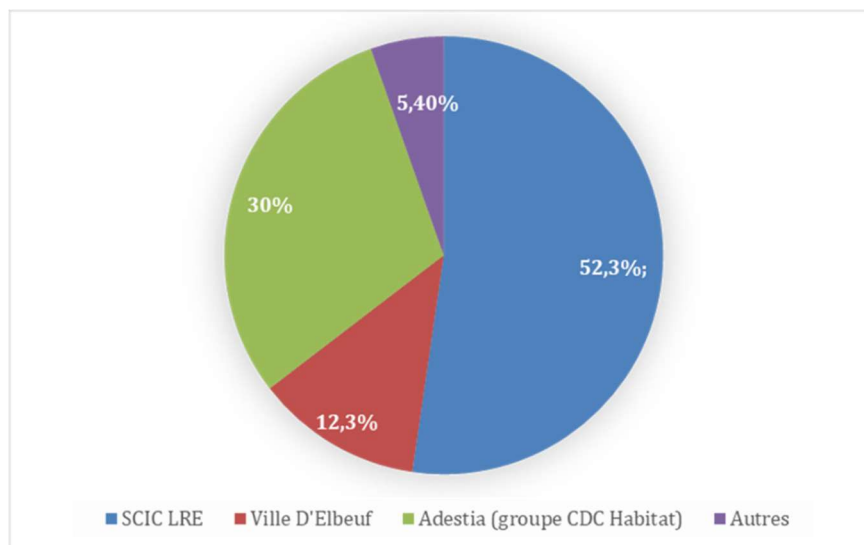
2.2.1.2.3 La signature d'un pacte d'actionnaires avec le groupe CDC

En 2018, à l'issue du processus de fusion avec la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine, la société a décidé de s'adosser au groupe CDC Habitat. Il s'agissait de répondre aux contraintes réglementaires de la loi Elan mais également de bénéficier du soutien financier d'un grand groupe en vue de combler le retard de réhabilitation d'une partie du patrimoine.

Ce rapprochement a pris la forme d'une entrée d'ADESTIA⁷, filiale de la CDC, dans son capital. Le 05 avril 2019, il s'est traduit par la conclusion d'un nouveau pacte d'actionnaires entre la SCIC LRE, la ville d'Elbeuf et ADESTIA.

⁷ SAS ADESTIA, une filiale du groupe CDC Habitat qui a vocation à prendre des participations au capital dans les sociétés HLM composant la branche « sociale » du groupe.

Figure 5 : Actionnariat au 31 décembre 2019 suite signature du pacte d'actionnaires



Dans le cadre de ce pacte, ADESTIA a souscrit par apport en numéraire à une augmentation de capital, par l'émission de 269 actions nouvelles de la société et à l'acquisition de l'intégralité des titres de la société détenue par la CDC (12,4%), portant ainsi à 30% sa participation dans le capital de la société.

Elle s'engageait également à consentir un prêt participatif de 5 millions d'euros et à assister la société dans la recherche de financements adaptés sous forme de quasi-fonds propres auprès de la CDC afin de lui permettre de moderniser son parc, soit 8 millions d'euros.

La signature du contrat de prêt participatif d'un montant de 5 millions d'euros consenti par ADESTIA à la société est intervenue le 28 décembre 2019. La société a révisé son prévisionnel moyen terme (PMT) en décembre 2019 pour prendre en compte ces nouveaux financements.

L'évolution de la gouvernance de la société s'est traduite par la mise en place de nouvelles entités et la nomination de 2 censeurs⁸ au CA représentant ADESTIA et la SCIC LRE.

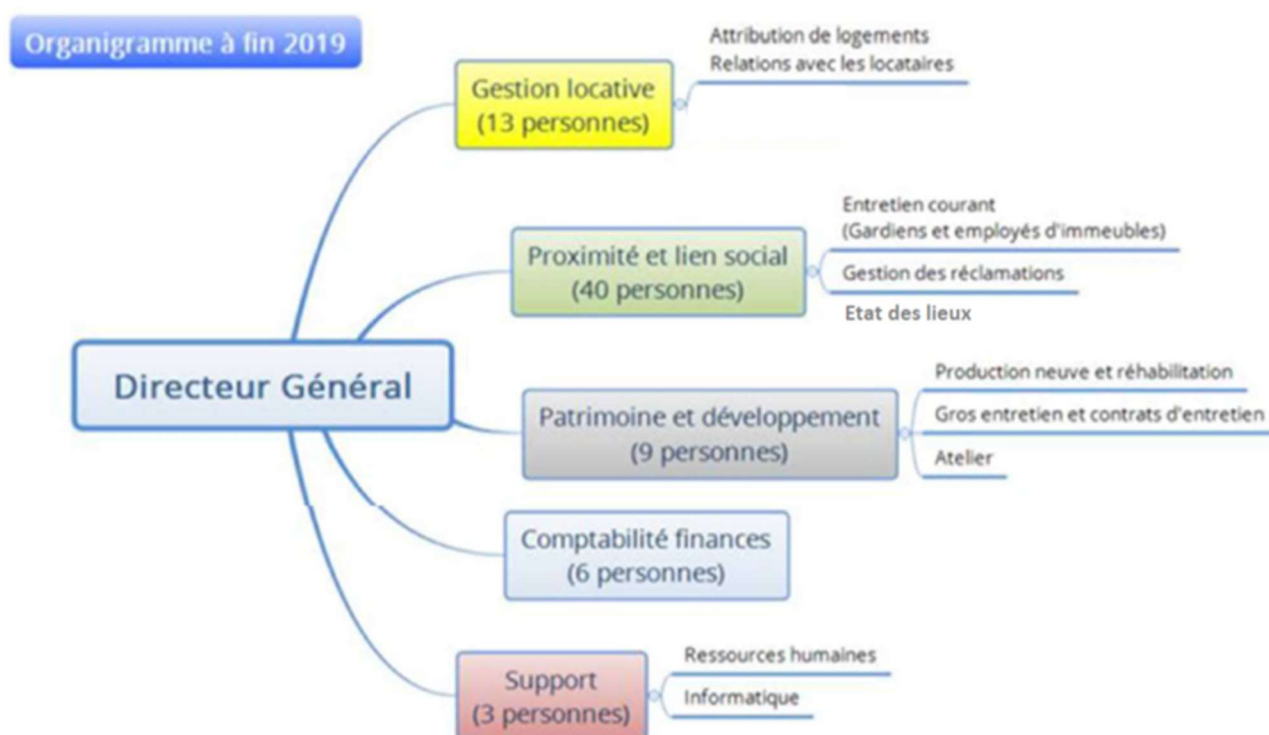
Un comité de coordination, ayant vocation à se réunir avant chaque CA est venu rejoindre le comité d'investissement créé fin 2016 qui étudie la faisabilité des opérations en neuf et en investissement conformément au PMT et aux critères d'engagements.

⁸ La fonction de censeur a été introduite dans les statuts de la société (article 18). Il n'existe pas de cadre réglementaire décrivant cette fonction en France. Le censeur ne dispose d'aucun pouvoir de décision, il ne prend pas part au vote. Il a un rôle de conseil et peut intervenir lors des séances de CA. Il est chargé de la bonne application des statuts et des règles de fonctionnement de la société. Il observe le juste respect des décisions prises et peut être amené à analyser et vérifier les comptes annuels.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Avant la fusion-absorption de la SAIEM d'Elbeuf, la société était composée de 36 salariés recentrés autour de 3 services (technique, commercial et comptable), d'un responsable informatique et d'une responsable ressources humaines recrutés respectivement en 2014 et 2018. L'effectif a peu évolué jusqu'en 2016, puis a augmenté pour atteindre 47 salariés avant la fusion, avant de s'établir à 63 à l'issue de cette dernière.

Figure 6 : Effectif de la SA HLM de la Région d'Elbeuf



Ces effectifs sont aujourd'hui répartis autour de 3 services opérationnels, d'un service comptabilité finances et d'un service support composé des responsables RH et informatique. La fusion avec la SAIEM a été l'occasion de créer un service proximité et lien social en charge de la gestion de la proximité, de l'entretien courant et de la réponse aux réclamations.

La société a été restructurée de manière équilibrée en distribuant les postes de responsabilité entre les deux structures et en s'appuyant sur les bonnes pratiques. La responsabilité des services « comptabilité et finances » et « proximité et lien social » a été confiée à des personnels de direction de l'ex SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine.

La procédure de fusion avait commencé à produire ses effets avant même la fusion juridique : gestion partagée de la dette, renforcement nécessaire des liens de proximité par l'intermédiaire du recrutement de gardiens et de leur installation progressive sur les différents sites.

L'organisation mise en place demeure encore trop cloisonnée et les processus et contrôle interne sont absents, ce qui rend la gestion d'ensemble de la société perfectible.

Le processus de mise en place d'une culture commune n'est pas encore abouti même si les équipes vont dans ce sens. Les problèmes qui préexistaient à la fusion sont toujours présents.

L'organisation mise en place ne couvre pas l'ensemble des missions. Certaines thématiques ne sont pas traitées. Aucun dispositif de surveillance des résidences et de remontée des informations n'a par exemple été mis en place. Il n'y a pas de référent désigné au sein de l'établissement sur la question de l'amiante ou encore le suivi des prestataires de service, avec pour conséquence l'absence de gestion transversale de ces thématiques.

En l'absence de formalisation de procédures et de mise en œuvre de démarche qualité, le processus de gestion des réclamations est absent. La relation avec les prestataires fait l'objet d'un suivi et d'un contrôle insuffisant (cf. § 4.4). Certaines tâches sont au contraire redondantes (double saisie des réclamations locatives par manque de maîtrise de l'outil). Enfin, des données non interfacées sont discordantes. La société n'est, par exemple, pas en mesure de fournir une vision claire du classement énergétique de son parc qui est différent selon que l'on se rapporte à la synthèse des diagnostics de performance énergétique (DPE) par logement ou au classement énergétique repris dans le plan stratégique de patrimoine (PSP).

Au cloisonnement des différents services s'ajoute un enjeu de développement des compétences et de la polyvalence au sein des équipes. Jusque très récemment, les opérations liées à la régularisation des charges locatives ne reposaient que sur une personne au sein de la société, ce qui présentait un risque important. Un recrutement a été réalisé en octobre 2019 pour conforter ce service. La société doit également renforcer la formation de son personnel sur les aspects réglementaires et la maîtrise des outils.

Si les tableaux de bord de direction ont été récemment améliorés, le contrôle de gestion reste encore éparpillé au sein de tableaux tenus par les responsables de services. Il doit être renforcé, notamment pour la régie. Cette activité, pourtant consommatrice de 3 ETP au sein de la société, ne fait l'objet d'aucun suivi en termes d'activité et de coûts. Il est impossible de mesurer les coûts.

La société, consciente de ses difficultés a décidé d'engager une procédure de certification Qualibail afin de donner un cadre pour faire évoluer ses pratiques. Elle s'est fixée un objectif de certification pour mi 2022. Dans l'attente, elle a d'ores et déjà mis en place pour 2020 un dispositif de suivi d'activité de sa régie ainsi qu'une surveillance trimestrielle de ses immeubles. Les mesures relatives au traitement des réclamations sont reportées à 2021.

2.2.3 Commande publique

La société ne dispose pas de pôle commande publique. Elle consacre un ETP aux aspects administratifs de la procédure marché et notamment au respect des règles de publicité et de transparence des offres. Soumise aux dispositions du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, elle dispose d'une directive interne précisant, selon les montants, les règles à adopter en matière de publicité, d'identification des signataires et de traçabilité des offres.

La directive n'aborde pas la notion de computation des seuils. S'il n'a pas été observé d'anomalies dans la manière dont la société passe ses marchés, elle doit cependant veiller à définir une politique permettant de mieux optimiser ses achats. La pratique de 3 devis demandés aux entreprises pour des achats récurrents pourrait être utilement remplacée par des marchés sur 3 ans afin d'obtenir des prix plus intéressants.

De même, la société doit veiller à mieux définir les sous-critères de « valeur technique », en lien avec la nature de son achat afin que le prix ne soit pas le seul élément discriminant.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2018, la société possède un parc de 4 844 logements dont 4 741 logements familiaux, dont 95% sont conventionnés et 103 équivalents-logements correspondants à deux EHPAD⁹, et deux résidences sociales.

Tableau 2 : Nombre de logements en propriété / gérés au 31 décembre 2018

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	4 741	0	0	4 741
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	60	43	103
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	4 741	60	43	4 844

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

Sources : Etats réglementaires

Le parc est majoritairement financé en PLUS ou équivalents (75% du parc). Il comporte peu de logements financés en PLAI soit 3,20% au regard des caractéristiques socio-économiques de son territoire d'intervention. Près d'un quart des logements est financé en PLS, résultat de la fusion avec la SAIEM dont 80% du parc était composé de produits PLS ou CFF.

Les logements collectifs représentent 87% de son parc, localisés principalement sur la ville d'Elbeuf (52%) et les communes limitrophes : Saint-Aubin-lès-Elbeuf (12,5%), Caudebec-lès-Elbeuf (12,4%), Saint-Pierre-lès-Elbeuf (11,4%).

Le parc est composé de 3 894 logements appartenant à la société avant la fusion auxquels sont venus s'ajouter les 847 logements de l'ex-SAIEM. Ces derniers, répartis sur 19 résidences, se caractérisent par leur concentration sur deux d'entre elles (Saint-Jean et Halle-République) qui regroupent à elles seules 540 logements, soit 63% du patrimoine de l'ex-SAIEM. Les logements sont localisés quasi-exclusivement dans un seul secteur géographique de la ville d'Elbeuf : le Centre-ville et République.

En absorbant les logements de la SAIEM, la société a conforté sa présence sur la ville d'Elbeuf sans pour autant faire évoluer les caractéristiques de son patrimoine, à savoir un parc vieillissant composé majoritairement de logements collectifs.

Agés en moyenne de 41 ans, 63% des logements ont été construits avant les années 80. Près de 23% des logements sont en revanche récents et datent de la période 2000-2016. En l'absence de cycles réguliers de réhabilitation pour les logements les plus anciens, la situation est très contrastée (cf. § 3.2.2).

⁹ EHPAD : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

Figure 7 : Graphique - Ancienneté du parc

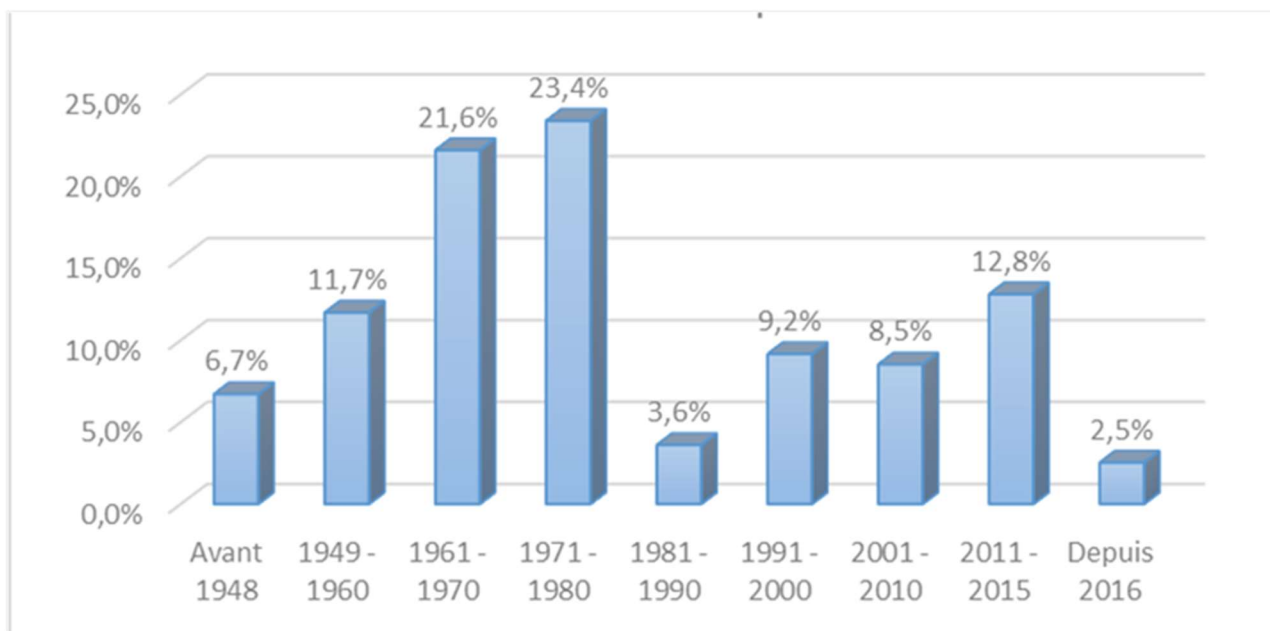
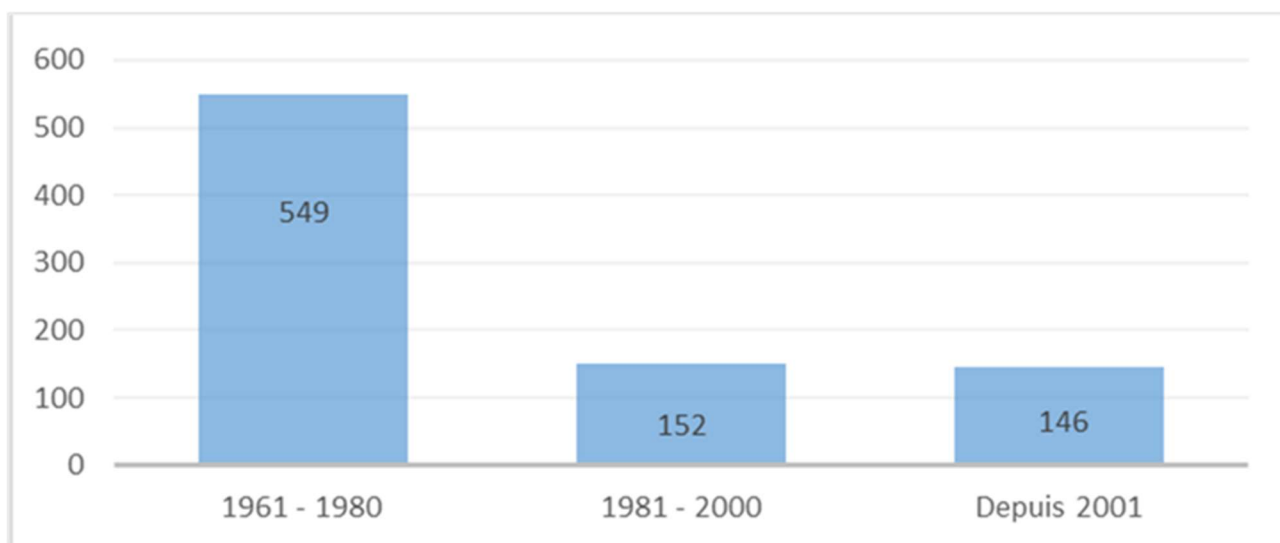


Figure 8 : Graphique - Répartition du patrimoine de la SAIEM d'Elbeuf sur Seine par période de construction



Si avant la fusion, la société évaluait à 24% son patrimoine classé en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) en intégrant le parc de la SAIEM, elle a augmenté le nombre de logements de cette catégorie pour le porter à plus d'un tiers de ses logements.

Au 31 décembre 2018, le parc ainsi fusionné est composé à 80% de logements de type 3, 4 et 5 et dispose de peu de logements de type 2 pourtant très sollicités par les candidats au logement social.

Tableau 3 : Typologie du parc

	T1 et T2	T3	T4	T5 et +
SA d'HLM d'Elbeuf	19,0%	38,3%	33,6%	9,1%
Région Normandie	19,8%	37,6%	33,2%	9,0%
France	25,0%	37,2%	29,3%	8,5%
Demande de logement social en Seine-Maritime	41,9%	33,1%	20,4%	4,6%
Production logements neufs SA HLM d'Elbeuf	21,0%	39,0%	33,0%	7,0%

Sources : données transmises par SA d'HLM d'Elbeuf octobre - RPLS 2017 pour les références régionales et nationales, SNE 2018

Malgré son ancienneté, plus de 90% du parc est classé en étiquette énergétique A, B, C et D. Il ne reste qu'environ 500 logements classés en étiquette E et F (majoritairement des logements individuels). La société n'a pas de parc classé en G. Une cinquantaine de logements ne dispose pas de diagnostic de performance énergétique (DPE).

Les DPE ayant été réalisés en 2009, la société doit les mettre à jour afin de prendre en compte les nouvelles méthodes de calcul, d'intégrer les évolutions liées aux réhabilitations réalisées mais également avoir une meilleure visibilité sur l'état énergétique de son parc. La société n'a pas de plan d'actions visant à diminuer le nombre de logements énergivores classés en F, ces derniers n'étant pas intégrés dans le PMT.

Tableau 4 : Classement énergétique du parc

	A, B, C	D	E, F, G
SA d'HLM de la région d'Elbeuf	45,6%	42,7%	10,6%
Département de Seine-Maritime	29%	40%	31%
Région Normandie	33%	36%	31%
France	37%	40%	23%

Sources : Données SA HLM de la région d'Elbeuf 2019 - RPLS 2017 pour les références régionales et locales

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance est insuffisamment maîtrisée et occasionne des pertes financières importantes pour la société.

Si la question de la vacance fait l'objet d'un rendu-compte en CA et lors de la présentation du rapport annuel de gestion, la mise en place d'actions visant à la réduire est très récente. De 2014 à 2018, la vacance globale a fortement progressé dans le parc pour atteindre près de 14% des logements au 1^{er} janvier 2018. Cependant, elle diminue d'un peu plus d'un point au 1^{er} janvier 2019 avec une baisse de la vacance « à plus de 3 mois » sous l'effet de plusieurs mesures :

- La mise en place d'une nouvelle organisation de travail avec notamment une recherche plus active de candidats sur le SNE et SYPLO, la définition d'objectifs quantitatifs à atteindre par les commerciaux et une association aux résultats par l'aménagement d'un dispositif d'intéressement des personnels concernés ;
- Des efforts sur l'embellissement du logement au moment de la relocation, une baisse des loyers de certains logements des résidences des quartiers en perte d'attractivité.

Tableau 5 : Taux de vacance des logements locatifs

Nombre de logements vacants au 1er janvier de l'année N		2015	2016	2017	2018	2019
Taux de vacance globale (toutes causes confondues)	SA HLM de la région d'Elbeuf	10,42%	12,49%	11,45%	14,29%	13,00 %
	Département de Seine-Maritime (ensemble des bailleurs sociaux)	4,61%	5,24%	5,56%	5,38%	5,39%
	France métropolitaine	4,54%	4,76%	4,64%	4,67%	4,64%
Taux de vacance commerciale à plus de 3 mois	SA d'HLM de la région d'Elbeuf	6,98%	9,63%	8,64%	10,24%	8,46 %
	Département de Seine-Maritime (ensemble des bailleurs sociaux)	1,28%	1,45%	1,76%	1,90%	1,81 %
	France métropolitaine	1,60%	1,55%	1,50%	1,45%	1,34 %
Taux de vacance technique	SA d'HLM de la région d'Elbeuf	nc	nc	0,03%	0,82%	2,63%
	Département de Seine-Maritime (ensemble des bailleurs sociaux)	1,83%	2,17%	2,38%	2,11%	2,30 %
	France métropolitaine	1,60%	1,73%	1,80%	1,91%	1,99%

Sources : traitement ANCOLS RPLS

La vacance technique est constituée de logements vides en attente de démolition sur le groupe « Les Feugrais », mais également de logements mis en vente ou encore de logements en mauvais état qui ne sont pas proposés à la location.

Au-delà des problèmes d'attractivité de certains programmes, les retards de réhabilitation observés sur certaines résidences, le défaut d'entretien et de réparations des dégradations peuvent, dans un contexte de marché détendu et de concurrence avec les autres bailleurs, avoir des effets négatifs sur la relocation des logements.

Les équipes ont réussi à remettre sur le marché environ 80 logements et à tenir les engagements qui leur étaient fixés (augmenter mensuellement de 5 le nombre d'entrées par rapport au nombre de sorties). Pour les logements les plus attractifs, les travaux pour la remise en location sont désormais commandés dès la visite conseil afin que les entreprises interviennent dès leur libération.

Les pertes liées à ce phénomène demeurent très importantes et représentent près de 3,4 millions d'euros au titre de l'année 2018. (cf. § 5.2.1.1.1)

3.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Malgré les avertissements formulés par la MILOS dans son précédent rapport n° 2010-118 de septembre 2011, la société a persisté dans une stratégie volontariste de production importante de logements neufs non seulement décorrélée des besoins de son territoire d'intervention, mais également réalisée au détriment des interventions sur son patrimoine le plus ancien.

Jusqu'en 2014, date à laquelle la société a décidé, en raison de la dégradation de sa situation financière de prendre les mesures nécessaires à la reconstitution de ses fonds propres, la politique patrimoniale a donc consisté à se développer d'une manière massive dans son territoire.

Cette situation l'a amené à réduire fortement les dépenses d'investissement et de maintenance de son parc. Elle a engagé peu d'opérations de réhabilitation.

Cette politique reposait sur deux documents :

- La CUS 2010-2016 qui a fait l'objet d'évaluations bisannuelles et d'une évaluation finale ;
- Le plan stratégique de patrimoine 2013-2022, révisé en 2016, avec la collaboration d'HABITAT et TERRITOIRES CONSEIL et d'APROMO, pour la période 2016-2028.

La CUS prévoyait :

- Un développement à raison de 100 logements locatifs livrés par an en moyenne et environ 210 logements sur la période dans le cadre de la reconstitution de l'offre de l'ANRU. La société a livré 677 logements sur la période 2010-2016 conformément à ses prévisions, malgré la diminution du nombre de dépôts de dossiers d'investissement à compter de 2014 ;
- Une augmentation des budgets d'entretien courant et de gros entretien que la société n'a pas su tenir sur l'ensemble de la période ;
- La rénovation de 80 logements par an sur la base de 10 000 euros par logement dans le cadre de l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments. Aucun logement n'a été traité dans ce cadre ;
- La vente de 4 à 10 logements par an. La société a atteint le niveau minimal de son objectif.

L'élaboration de la nouvelle CUS a été reportée une première fois au 30 juin 2020 en raison du rapprochement avec la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine et de la signature du pacte d'actionnariat le 5 avril 2019. Un second report a été obtenu pour une finalisation en 2021.

La société doit définir sa stratégie au travers d'un nouveau PSP commun avec l'ex-SAIEM intégrant notamment les engagements financiers futurs sur la remise à niveau de son parc.

En 2016, lors des travaux engagés sur l'actualisation de son PSP, la société, avec l'aide de deux prestataires, a réalisé un diagnostic de son parc sous la forme d'une classification des groupes par catégorie d'enjeux permettant d'aboutir à des propositions de plan d'actions. Le PSP 2016-2028 de la société avant fusion évalué à 34,1 millions d'euros les besoins d'intervention sur le parc existant comprenant la maintenance courante, la réhabilitation, les démolitions et les travaux nécessaires à la vente de logements. Selon ce document, 15% des logements nécessitent des travaux très lourds de réhabilitation mais le PSP de la société ne contient aucune liste nominative classant les résidences selon les enjeux, ce qui ne permet pas de hiérarchiser et de prioriser

les besoins. Ce PSP ne concerne que la société avant la fusion. La SAIEM dispose elle aussi d'un PSP élaboré pour la même période par les mêmes prestataires. Depuis sa fusion, la société n'a pas encore élaboré de document stratégique commun.

La fusion-absorption de la SAIEM d'Elbeuf et la signature d'un pacte d'actionnaires avec ADESTIA ont permis à la société d'élaborer en 2019 un PMT 2018-2026 avec un scénario quasi-exclusivement axé sur la réhabilitation de son parc dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) et hors NPNRU dans lequel la société envisage de réhabiliter 900 logements dont 520 hors ANRU sur la période 2020-2028, soit environ 19% du parc, ce qui est cohérent avec les besoins exprimés dans son PSP.

3.2.1 Analyse de la stratégie de développement

Malgré la décision prise par le CA en date du 13 janvier 2014 de réduire le volume des opérations et de prendre les mesures nécessaires à la reconstitution des fonds propres, le patrimoine de la société a continué à croître à raison de 3,2% en moyenne sur la période 2014-2017. Cette croissance correspond à la mise en service de 522 logements locatifs sociaux dont 356 logements hors reconstitution de l'offre au titre de l'ANRU.

Dans sa délibération du 13 janvier 2014, le CA a en effet décidé de poursuivre les opérations qui avaient été préalablement engagées, ce qui correspondait à environ 242 logements. Les autres opérations ont été abandonnées.

A la fin de l'année 2018, le patrimoine de la société progresse de 20% pour atteindre 4 741 logements familiaux, résultat de sa fusion avec la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine.

Tableau 6 : Évolution du patrimoine 2014-2018

Année	Parc au 1er janvier	Construction	dont VEFA	Fusion - absorption	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2014	3 438	206	0		1	59	0	3 584	4,2 %
2015	3 584	198	28		4	0	0	3 778	5,4 %
2016	3 778	65	33		8	10	0	3 845	1,8 %
2017	3 845	53	0		3	-1	0	3 894	1,3 %
2018	3 894	0	0	847*	2	2	0	4 741	21,7 %
Total		522	61	847	18	70	0		37,8 %

Sources : Etats réglementaires 2014-2018 - * Acquisitions issues d'une fusion-absorption

Les effets de la décision de stopper la production dans le neuf ont commencé à se faire sentir à partir de 2016 et aucune opération de construction n'était en cours au moment du contrôle.

La grande majorité des logements mis en service pendant cette période est composée de collectifs (88%). Près des deux tiers de la production est constituée de logements de type 3 et 4. La société a produit peu de logements de petite typologie au regard de la demande (cf. § 3.1.1 Description et localisation du parc).

Malgré le caractère détendu du marché immobilier de la ville d'Elbeuf, la société a continué à se développer sur cette commune à raison de 241 logements pendant la période soit près de la moitié de sa production, le reste étant localisé dans son agglomération proche, à Caudebec-lès-Elbeuf et Saint Aubin-lès-Elbeuf. La production en dehors de ces secteurs est anecdotique.

Les logements neufs ont été produits quasi-exclusivement en maîtrise d'ouvrage directe (MOD). Seules deux opérations correspondant à 66 logements ont été contractualisées en vente en l'état futur d'achèvement (VEFA).

Entre 2014 et 2018, le prix moyen TTC tout compris d'un logement produit par la SA d'HLM de la Région d'Elbeuf est de 161 904 euros, pour une surface moyenne de 75 m² et un prix moyen au m² de 2 182 euros de surface utile (SU).

Tableau 7 : Coût de production des logements neufs entre 2014 et 2018

Mode de production	Coût moyen TTC au logement		Coût moyen au m ² de surface utile	
	SAHLM	Normandie tous bailleurs	SAHLM	Normandie tous bailleurs
VEFA	157 599	158 617	2 041	2 244
MOD	162 083	163 497	2 197	2 246
VEFA et MOD	161 904		2 182	

Sources : données organismes et bilan 2018 des logements aidés DGALN

Le coût de certaines opérations est insuffisamment maîtrisé.

Quatre opérations parmi celles mises en service pendant la période de contrôle, ressortent à des prix au logement supérieurs à 185 000 euros.

Tableau 8 : Zoom sur 4 opérations neuves ressortants à des coûts élevés de production

Opérations neuves	Nombre total de logements	Surface utile totale	Prix de revient (PR) total en €	PR TTC/logement en €	PR au m ² de surface utile	Charge foncière en %	Bâtiment en %	Honoraires en %	Fonds propres investis
LES TEINTURIERS	10	884	2 135 653	213 565	2 416	8,0%	78,0%	9,5%	19%
LES HAUTES NOVALES 1	10	916	2 029 093	202 910	2 215	17,0%	68,0%	7,8%	1%
LE CIRQUE THEATRE BCD	28	1 900	5 421 660	193 631	2 854	8,0%	73,0%	8,8%	27%

Sources : données SA HLM de la région d'Elbeuf (extraction 3ème trimestre 2019)

A l'exclusion de la résidence « Les Hautes Novales », ces opérations consomment plus de fonds propres que les autres (9% en moyenne), soit respectivement 19% et 27% pour les opérations « Les Teinturiers » et « Cirque Théâtre BCD ».

Au moment de la clôture de l'opération des Teinturiers, le prix au logement s'établissait à 213 000 euros. Ce prix excessif était connu dès le lancement de l'opération puisque cette dernière a été engagée sur la base d'une estimation supérieure à 200 000 euros/logement. La qualité des matériaux et de l'architecture ainsi qu'une surface moyenne élevée par logement n'expliquent pas tout, d'autant que cette résidence, construite sur deux étages, ne comporte pas d'ascenseurs. De plus, à l'issue des travaux, la société n'a pas obtenu le label qualité « BBC EFFINERGIE », faute d'avoir su produire les éléments nécessaires auprès de l'organisme certificateur. Aucun des dossiers de consultation des entreprises, que ce soit au moment du choix du maître d'œuvre ou de celui des entreprises de travaux, ne contenaient de critères relatifs aux contraintes techniques liées à l'obtention du label.

Tableau 9 : Clotûre financière

Opérations neuves	Nombre total de logements	Prix de revient (PR) prévisionnel TTC	PR définitif TTC	Ecart réalisation/PR	Ecart réalisation/PR en %	PR prévisionnel TTC par logement	PR définitif TTC par logement
LES TEINTURIERS	10	2 121 575	2 135 653	14 078	1%	212 158	213 565
LES HAUTES NOVALES 1	10	1 807 445	2 029 093	221 648	12%	180 745	202 910
LE CIRQUE THEATRE BCD	28	4 246 764	5 421 660	1 174 896	28%	151 670	193 631
LES HAUTES NOVALES 2	22	4 270 370	4 072 253	-198 117	-5%	194 108	185 416

Sources : données SA HLM de la région d'Elbeuf : (extraction 3è trimestre 2019)

Le prix de revient des 28 logements de l'opération « Cirque Théâtre » est affiché à 193 000 euros, résultat d'une opération dont le prix de revient définitif était 28% plus élevé que le prix de revient prévisionnel. La société n'a pas été en mesure de fournir des explications sur ce dérapage au niveau des coûts.

Les documents relatifs à la clôture financière de ces opérations n'apportent formellement aucun élément d'explication sur les origines et la nature exactes de ces surcoûts.

3.2.2 Analyse de la stratégie d'intervention sur l'existant

La stratégie adoptée par la société visant à se développer massivement l'a conduite à réduire ses dépenses de maintenance et d'investissement sur le parc existant. (cf. § 5.2.1.1.2)

3.2.2.1 Investissement et réhabilitation du parc

Le parc souffre d'un retard de réhabilitation.

Pendant la période de contrôle, la société n'a pas engagé d'opérations de réhabilitation de son parc en dehors de deux résidences dans le cadre partenarial du PNRU et avec le soutien financier de l'ANRU.

Elle a livré, en 2014, 296 logements réhabilités correspondant à deux résidences situées dans le parc Saint-Cyr et dans le quartier du Puchot à Elbeuf (Ile-de-France, Normandie et Picardie) et a investi 6,2 millions d'euros correspondant à environ 21 000 euros par logement. Les opérations ont porté sur l'amélioration de la sécurité et des parties communes, l'isolation thermique et l'amélioration du confort des logements (électricité). Ces travaux n'ont pas donné lieu à des augmentations de loyers pour les locataires.

Aucune autre réhabilitation n'a été engagée pendant la période à l'exclusion d'un logement individuel dans l'opération ancienne « 99 maisons ».

La société n'a pas mis en place de cycles de réhabilitation de ses résidences. Malgré un parc vieillissant, on compte seulement 1 454 logements réhabilités ces 25 dernières années, répartis quasiment pour moitié entre Elbeuf (740 logements) et les autres communes (714). 560 logements âgés de plus de 25 ans n'ont fait l'objet d'aucune réhabilitation. 451 logements ont été réhabilités il y a plus de 30 ans. Lors des visites de patrimoine, il a été constaté que certaines résidences appartenant au patrimoine de la société souffraient d'un manque d'entretien et/ou de retard de réhabilitation. (Mont Duve, Les Echelettes, Petou, Orée du Bois...). Les retards sont estimés à 15% du parc de la société avant fusion. Près des deux tiers du patrimoine de l'ex-SAIEM (Saint-Jean, Halle République et la Vierge) a en revanche fait l'objet d'une réhabilitation il y a moins 10 ans.

En l'absence d'opérations de réhabilitation depuis 2014, hormis une à deux opérations ponctuelles et d'opérations neuves, la société ne dispose pas d'une maîtrise d'ouvrage adaptée à la réalisation du programme envisagé dans le PMT en vue de la modernisation de son parc pour la période 2020-2028 soit environ

100 logements par an. Dans sa réponse, la société indique avoir recruté au cours de l'année 2020 « un profil adapté » et avoir accès, aux prestations du GIE Grand Paris Habitat de la CDC Habitat.

3.2.3 Entretien et exploitation du parc

La société n'établit pas de programmation pluriannuelle de travaux.

Les travaux réalisés sur le patrimoine ne sont pas capitalisés au sein d'un seul et unique document. Il est donc difficile en l'absence d'un tel outil de hiérarchiser et programmer les interventions.

La visite d'une très large portion du parc locatif de la société a permis de constater d'importants besoins en entretien et gros entretien (GE) de certains immeubles : sécurité des portes ne fonctionnant plus, absence d'entretien des toitures, vitres des portes d'entrées cassées, dégradations des murs des parties communes non réparées sur le parc ancien mais également plus récents (ex : Résidence Les Teinturiers).

Aucun dispositif de suivi et d'analyse des coûts n'a été mis en place pour la régie.

La société dispose d'une régie constituée de 3 agents dont un responsable, elle assure des travaux de remise en état des logements, des petites réparations et des interventions sur l'éclairage des parties communes. Néanmoins, la société n'a pas mis en place de planning d'interventions, les travaux effectués par la régie ne sont pas tracés et ne font pas l'objet d'un suivi. La société n'a pas été en mesure de produire des bilans annuels d'activité.

3.2.4 Stratégie de renouvellement urbain

Le programme national de renouvellement urbain (PNRU dit « ANRU 1 ») s'est achevé en 2014, il a concerné le quartier du Puchot et le parc Saint-Cyr avec 311 logements démolis, 303 constructions, 525 réhabilitations et 525 résidentialisations.

Dans le cadre du NPNRU 2014-2024, la société est concernée par 2 quartiers :

Le quartier des Arts et des Fleurs-Feugrais, situé sur les communes de Cléon et Saint-Aubin-lès-Elbeuf, est classé quartier d'intérêt national (QIN). Le projet porte sur la démolition en deux tranches des 182 logements du groupe Feugrais pour un coût estimé à 3,8 millions d'euros ainsi que la requalification et la résidentialisation d'une résidence de 41 logements (Les Oliviers). Un programme de relogement est en cours.

Le Centre-ville d'Elbeuf est classé quartier d'intérêt régional (QIR). À la suite de sa récente fusion avec la SAIEM d'Elbeuf, la société est l'unique bailleur concerné par le programme de réhabilitation et de résidentialisation qui concerne les quartiers Echelettes et République, soit l'équivalent de 3 résidences pour 331 logements.

3.3 LA SECURITE DANS LE PARC

En l'absence de procédures formalisées, de référent identifié et de dispositif de suivi et de contrôle des prestataires, la sécurité dans le parc est insuffisamment assurée et présente un risque pour la société et pour ses locataires.

Des prestataires ont la charge de la maintenance réglementaire, notamment en matière de risques incendie, d'ascenseurs, portes et portails automatiques, chaudières individuelles mais le suivi des prestations est insuffisant et présente un risque pour la société et ses locataires.

Lors de la visite du patrimoine, il a été relevé de multiples insuffisances au titre de la sécurité incendie (blocs d'éclairage autonomes d'incendie hors service, absence d'échelle, de plans d'évacuation, de clé de sécurité gaz

ou encore trappe de désenfumage hors service dans certaines résidences). Ces anomalies avaient été signalées par le personnel de proximité mais tardaient à être réparées.

Le parc est équipé de 48 ascenseurs y compris les équipements de la SAIEM. La société a mis en place les contrats nécessaires. Il n'a pas été relevé de manquement particulier à la réglementation notamment en matière d'entretien périodique et de contrôles quinquennaux de sécurité réalisés par les prestataires. En l'absence d'assistance à maîtrise d'ouvrage, la société doit formaliser le suivi des prestataires et identifier rapidement un référent au sein de la société. A l'issue du contrôle, la société a nommé ce référent et fait appel à un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour l'assister.

La société dispose d'un parc de 2 346 chaudières individuelles dont elle organise l'entretien. Elle fait intervenir plusieurs prestataires qu'elle a sélectionné par une procédure d'appel d'offres mais elle n'a pas mis en place de dispositif de suivi annuel de l'entretien des chaudières individuelles et n'est pas en mesure d'identifier celles qui n'ont pas été contrôlées plusieurs années consécutives.

Ce n'est que très récemment que la société a répondu à ses obligations de recherche et de présence d'amiante dans les parties communes et privatives. 2 875 logements (hors patrimoine de l'ex SAIEM) sont concernés dans le parc. La société dispose aujourd'hui des dossiers technique amiante (DTA) et des diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) pour la presque totalité de son parc y compris la SAIEM. Elle doit cependant poursuivre ses efforts afin de répondre à ses obligations réglementaires de mise à disposition des dossiers pour les locataires et de communication à toutes les personnes amenées à travailler dans les bâtiments ou dans les parties privatives et annexer au contrat de location la copie d'un état mentionnant l'absence ou le cas échéant la présence de matériaux ou de produits de la construction contenant de l'amiante.

La société doit également mettre en place un suivi des matériaux amiantés le cas échéant.

Depuis la fin du contrôle, la société a nommé un référent au sein de la société et a engagé une action visant à mettre à disposition les diagnostics sur CASSIOPAE.

La réglementation relative à la lutte contre la présence de plomb n'est pas appliquée (article L. 1334-1 et suivants du code de la santé publique).

A l'exception des logements mis en vente, la société n'a pas réalisé de constats de risques d'exposition au plomb (CREP) dans les logements dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} janvier 1949 soit environ 318 logements. Elle indique que des diagnostics sont en cours sur 33 logements individuels.

La société n'informe pas les locataires sur l'état de l'installation de gaz et d'électricité à l'intérieur de leur logement lors de leur entrée dans les lieux en méconnaissance de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) et aux décrets n° 2016-1104 et 2016-1105 du 11 août 2016 relatifs à l'état des installations de gaz et d'électricité.

L'obligation d'information du locataire lors de la signature de son bail est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2018. La société n'a pas encore réalisé les diagnostics. Elle devrait dans le courant de l'année 2020 répondre à son obligation concernant les diagnostics gaz. Ces derniers ont été mis en place, via la convention QUALIGAZ pour les nouvelles chaudières et devraient être réalisés lors des visites d'entretiens annuelles. La consultation a été lancée en 2020 pour les diagnostics électriques qui devraient être réalisés, en 2021, au moment de l'état des lieux de sortie.

3.4 ADAPTATION DU PARC AU VIEILLISSEMENT ET AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

La problématique du vieillissement n'est pas prise en compte dans le PSP 2016-2018 et est évoquée très rapidement dans le PMT 2018.

Les personnes âgées de plus de 65 ans occupent aujourd'hui 15% du parc selon les estimations de l'enquête OPS 2018. Si elle dispose dans son logiciel d'une classification de son parc selon 3 niveaux : « accessible et adapté », « accessible mais non adapté » et « non accessible, » la société n'a pas encore mis en place de véritable politique d'adaptation du parc au vieillissement et aux personnes en situation de handicap, d'autant que le classement ne concerne que les logements et non les parties communes.

Il n'y a pas de politique d'intervention sur les parties communes, que ce soit en matière de programmation de travaux ou d'allocation de budget pour réaliser des travaux d'entrée et d'accessibilité. La société intervient de manière ponctuelle à l'occasion de travaux dans les parties communes.

En matière d'adaptation des logements, en réponse aux sollicitations individuelles, la société réalise les travaux sans demander de participation financière aux locataires. Ces travaux consistent essentiellement à installer des douches adaptées et des barres de maintien.

La société a financé des travaux d'adaptation dans les logements et parties communes pour les sommes totales de 48 258 euros en 2017 et 69 117 euros en 2018 (dont 21 582 euros réalisés sur les parties communes). Ce qui correspond à environ une vingtaine de logements adaptés chaque année (environ 2 200 euros par logement).

3.5 VENTE DE PATRIMOINE A L'UNITE

La politique et le bilan des ventes font l'objet d'une délibération annuelle. La vente de patrimoine à l'unité répond plus à un objectif financier de reconstitution des fonds propres de la société qu'à celui de favoriser le parcours résidentiel des locataires. Le CA fixe chaque année un objectif annuel de plus-values qu'il a décidé de doubler de 400 à 800 000 euros en 2018.

La liste des biens cessibles porte exclusivement sur des logements individuels, la société ne souhaitant pas investir dans la gestion de copropriétés. Les biens sont répartis en deux catégories : des logements individuels situés dans l'agglomération et des maisons de ville vacantes et dégradées que la société peine à vendre.

Tableau 10: Vente du patrimoine existant entre 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Objectifs de vente	4 à 10	4 à 10	4 à 10	4 à 10	4 à 10	
Stocks de logements cessibles	281	277	271	268	266	
Ventes réalisées	1	4	7	3	2	17
Plus values de cessions (en €)	66 792	303 465	393 300	146 820	143 259	1 053 636

Sources : états réglementaires et données fournies par la SA HLM de la région d'Elbeuf dans le cadre du contrôle (dernier trimestre 2019)

Sur l'ensemble de la période, la société n'a réussi à céder que 17 maisons, soit moins de 4 par an en moyenne, à raison de 9 cessions aux locataires occupants, le reste aux tiers, soit l'objectif minimal fixé par la CUS.

Cette situation résulte de la faible solvabilité des locataires pouvant potentiellement se porter acquéreur de leur logement, de l'état fortement dégradé de certains biens vacants en vente sur les communes d'Elbeuf et de Caudebec-les-Elbeuf même s'ils répondent aux normes minimales d'habitabilité, mais aussi d'une absence de politique volontariste de la société en direction des locataires les plus solvables. Elle pourrait notamment se traduire par la mise en place d'un système de décote pour les locataires, la prise en charge de certains frais immobiliers mais aussi de conseils personnalisés.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

4.1.1 Loyers

Les loyers pratiqués par la SA d'HLM de la Région d'Elbeuf sont légèrement plus élevés que ceux des bailleurs de sa zone d'intervention à l'exception de la commune de Saint-Pierre-lès-Elbeuf. Le loyer médian au m² est de 5,6 euros. Le loyer mensuel moyen pratiqué est de 379 euros.

Tableau 11 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
SA d'HLM de la Région d'Elbeuf	4 182	4,8	5,6	6,1
Seine-Maritime	128 342	4,7	5,3	5,9
France métropolitaine	4 328 090	4,9	5,7	6,5

Sources : base de données / données transmises par la SAHLM de la région d'Elbeuf / RPLS au 1er janvier 2019 traitement ANCOLS

Tableau 12 : Loyer au m² de SH des logements sociaux sur les principales communes d'implantation de la société

Loyer en euros/ m ² / SH	SA de la Région d'Elbeuf (dont SAIEM)	Autres bailleurs sociaux
Caudebec-lès-Elbeuf	5,62	5,43
Elbeuf	5,45	5,27
Saint-Aubin-lès-Elbeuf	5,71	5,08
Saint-Pierre-lès-Elbeuf	4,80	5,41

Sources : RPLS 2019 / traitement ANCOLS

La part des loyers pratiqués supérieurs aux loyers plafonds pour bénéficier de l'APL est de 44,6% pour une référence départementale à 39,1%.

Le CA fixe annuellement le niveau d'augmentation des loyers pratiqués dans le respect des maximums autorisés par la réglementation. Au 1^{er} janvier 2019, il a décidé de pratiquer des hausses modulées par groupe (de 0 à 1,25%) en fonction de leur attractivité et du prix du marché.

Tenant compte du caractère détendu de sa zone d'intervention, la société ne pratique pas d'augmentation des loyers à la relocation à l'exception des logements individuels ou situés sur des secteurs attractifs, ni à l'occasion des travaux de réhabilitation.

Afin de lutter contre la vacance et de remettre sur le marché des logements vacants depuis plusieurs années, la société est amenée à pratiquer des remises parfois importantes. Cependant, elles ne sont pas validées par le CA et n'offrent ainsi aucune visibilité, ni sur les groupes auxquelles elles s'appliquent, ni sur les remises accordées aux locataires.

Le montant du loyer maximum n'est pas mentionné sur les avis d'échéance alors qu'il s'agit d'une obligation d'information fixée par l'article R. 442-2-1 du CCH.

Le locataire ne dispose pas de l'information relative au montant du loyer maximum, ce qui ne lui permet pas de vérifier le montant du loyer acquitté au regard du montant du loyer maximum fixé par la convention APL.

La société s'est engagée à faire figurer cette information sur les avis d'échéance au 1^{er} trimestre 2021.

Le contrôle a néanmoins permis de vérifier que les loyers pratiqués respectaient bien les loyers maximums des conventions.

4.1.2 Supplément de loyer de solidarité

Au regard de la localisation du patrimoine, situé en majorité sur des communes exemptées, le SLS ne concerne que peu de locataires. Au titre de l'année 2018, les 51 ménages concernés se sont acquittés de 53 260 euros représentant environ 87 euros mensuels par ménage assujetti.

4.1.3 Charges locatives

Les charges font l'objet d'une régularisation annuelle qui intervient au mois d'avril de l'année N+1.

Le processus est bien maîtrisé même s'il ne reposait que sur une seule personne jusqu'en 2018. Les méthodes de provisionnement apparaissent satisfaisantes, la nature et les modalités de répartition des charges récupérées sont conformes à la réglementation, et les acomptes sont révisés chaque année.

L'exercice 2018 fait apparaître un sur-provisionnement global raisonnable de 2,4%.

4.2 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

La société joue un rôle important dans l'accueil des populations fragilisées socialement. Le nombre de familles monoparentales et de ménages, comprenant 3 enfants et plus présents dans le parc, a fortement augmenté depuis 2014. Il se situe à un niveau très élevé pour les familles monoparentales du fait de la structure sociale de la population de la commune d'Elbeuf.

Tableau 13 : Analyse sociale de l'occupation

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Occupants 65 ans et +	Familles mono- parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
SA HLM Elbeuf OPS 2016	24,4 %	56,3 %	11,0 %	48,9 %		18,0 %	50,4 %	6,2 %
Métropole Rouen Normandie	25,1 %	55,9 %	13,8 %	47,5 %	14,5 %	18,1 %	42,0 %	7,5 %
Seine Maritime	21,4 %	54,6 %	13,2 %	47,8 %	14,5 %	17,9 %	40,6 %	7,6 %
SA HLM Elbeuf OPS 2018	22,3 %	58,5 %	11,6 %	52,7 %	14,6 %	25,2 %	43,7 %	9,4 %
Métropole Rouen Normandie	24,6 %	57,7 %	12,6 %	46,7 %	14,9 %	19,2 %	42,5 %	7,9 %
Seine Maritime	27,2 %	59,8 %	11,9 %	47,5 %	15,3 %	18,5 %	41,7 %	7,9 %
Emménagés récents	31,6 %	69,5 %	3,7 %	61,3 %		36,9 %	33,2 %	11,5 %

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

Sources : Données transmises par l'organisme (date d'extraction, service...), enquête OPS 2016-2018 retraitement ANCOLS

La population accueillie présente par ailleurs un profil modeste sans toutefois présenter un écart important avec les autres bailleurs du secteur. Si on note une progression dans l'accueil de ménages disposants de

ressources inférieures au PLAI, de 56,3 à 58,5%, permettant à la société de se placer au-dessus des bailleurs de la zone d'intervention de la métropole Rouen Normandie, la proportion de ménages très modestes (revenus inférieurs à 20% des plafonds PLUS) est plus faible et a tendance à diminuer entre 2016 et 2018.

En 2018, les bénéficiaires d'une aide au logement représentent néanmoins plus de la moitié des ménages (52,7%) logés par la société.

4.3 ACCES AU LOGEMENT

4.3.1 Connaissance de la demande

La société intervient sur un secteur détendu. La recherche des candidats s'est professionnalisée récemment. Les chargés de commercialisation étaient auparavant centrés exclusivement sur les demandes formulées par les candidats au siège de la société. Ils utilisent désormais le système national d'enregistrement (SNE) pour rechercher des candidats.

4.3.2 Politique d'occupation du parc de la société

La société n'a pas défini de politique générale d'attribution de ses logements. Si les documents transmis dans le cadre du contrôle, validés par le CA, montrent qu'elle a bien pris en compte les évolutions législatives et réglementaires notamment celles induites par la loi n°2017-86 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) du 27 janvier 2017, il ne ressort de ces documents aucune orientation claire en matière d'attribution et d'occupation de son parc. La SA d'HLM de la Région d'Elbeuf n'a pas défini de critères d'attribution et n'évoque pas la question des mutations internes.

Dans sa réponse, la société s'est engagée à définir et produire une politique d'attribution.

La CAL n'a pas rendu compte de son activité pour les années 2017 et 2018 au CA, ce qui est contraire à l'article R. 441-9 du CCH. Aucun bilan d'attributions réalisées par la commission d'attribution des logements (CAL) n'a été transmis au CA pour les années 2017 et 2018. Les bilans établis de 2014 à 2016 sont très succincts.

4.3.3 Gestion des attributions

La société s'est bien dotée d'un règlement intérieur de la CAL qu'elle a actualisé et qui a été validé par le CA le 21 mars 2019.

Environ 450 attributions sont réalisées en moyenne chaque année. Elles sont effectuées par 4 CAL selon une répartition géographique définie. Les CAL se réunissent une fois tous les 15 jours.

La composition de la CAL n'est pas conforme aux articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH.

La mise en place d'une CAL multiple ne se justifie ni par la dispersion du parc de la société, ce dernier étant localisé essentiellement à Elbeuf et dans son agglomération immédiate, ni par la localisation des réunions qui se déroulent toutes au siège de la société, ni par les membres qui sont les mêmes d'une CAL à une autre, à l'exception des maires des communes concernées.

Elles sont par ailleurs composées de 8 membres dont 6 salariés de la société et deux administrateurs représentants des locataires alors qu'elles devraient se limiter à 6.

Le président de la CAL est élu au début de chaque réunion. Cette possibilité est prévue par les textes mais elle doit être inscrite dans le règlement de la CAL, ce qui n'est pas énoncé clairement dans le titre V relatif à la présidence de la CAL du règlement intérieur visé ci-dessus.

Enfin, la CAL est composée de 3 chargés de commercialisation dont la mission principale porte sur la recherche et la présentation de candidats.

Ainsi, en l'absence d'administrateurs (hors représentants des locataires), les commerciaux peuvent être à la fois juge et partie, ce qui ne permet pas une prise de recul nécessaire au traitement équitable de toutes les demandes et est susceptible de limiter la portée sociale des décisions de la CAL.

Dans sa réponse, La société s'est engagée à mettre en conformité la composition de sa CAL et à revoir son règlement intérieur.

4.3.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les chargés de commercialisation présentent des candidats. Jusqu'à une réorganisation très récente, la règle des 3 candidats par logement n'était pas respectée y compris pour l'attribution de logements les plus attractifs (logements situés dans les résidences neuves, en dehors de la commune d'Elbeuf et pavillons).

Depuis la réorganisation de son service gestion locative, la société a mis en place une organisation plus performante à la fois dans la recherche de candidats, l'attribution de logements aux personnes prioritaires et la remise en location de logements vacants. Elle s'est également dotée de fiches synthétiques contenant les caractéristiques du logement (adresse, loyer, charges, type de financement) et des candidats (composition familiale, loyer, charges, taux d'effort.) permettant d'assurer la traçabilité des CAL, ce qui n'était pas le cas avant 2017.

Même si elle n'en dispose pas encore, la société travaille au paramétrage d'un outil lui permettant de répondre à l'objectif fixé par la loi LEC imposant d'attribuer 25% des attributions annuelles hors QPV aux demandeurs du premier quartile. Selon les informations transmises, près de 19% des attributions hors QPV l'ont été aux demandeurs du 1^{er} quartile en 2018. La société doit se donner encore plus de visibilité afin d'atteindre son objectif.

L'atteinte de ces objectifs passe également par plus de rigueur dans la mise en place de la procédure. Les procès-verbaux étaient encore récemment insuffisamment motivés et n'étaient pas signés. La société a réagi et a repris à son compte les remarques émises à l'occasion du contrôle.

Trois irrégularités ont été constatées correspondant à des dépassements de plafond de ressources allant de 9 à 18% pour des logements financés en HLMO et PLUS.

Le contrôle a permis de relever que 3 attributions avaient été effectuées au profit de candidats dépassant les plafonds de ressources, sans qu'il soit possible de les expliquer. L'un des dossiers portant notamment sur un dépassement de 18% des plafonds de ressources a par ailleurs été égaré. Ces trois attributions irrégulières datent toutes de l'année 2016.

N° du logement	Commune	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail de location	N°unique SNE	% de dépassement du Plafond de ressources (DPR)	Loyer en €	Irrégularité
	Elbeuf	PLUS	25/02/2016	21/03/2016		12%	441	DPR
	Saint Aubin les Elbeuf	HLMO	01/09/2016	30/08/2016		18%	331	DPR / Signature bail avant passage en CAL
	Caudebec -les Elbeuf	HLMO	14/04/2016	03/06/2016		9%	309	DPR

4.3.3.2 Gestion des contingents

Ce n'est que récemment que la société a mis en place des mesures afin d'augmenter le nombre de personnes ou ménages prioritaires accueillis dans son parc. On observe pour l'année 2018 une augmentation du taux de réalisation de l'objectif annuel qui est liée à la définition d'objectifs à atteindre pour les commerciaux et l'intervention d'une collaboratrice en charge de l'accompagnement social au sein de la société.

Tableau 14 : Bilan du logement des ménages prioritaires - SA HLM de la Région d'Elbeuf

	2015	2016	2017	2018	2019
Objectif annuel total	163	114	102	103	107
Attributions prioritaires	27	16	23	55	59
Taux de réalisation de l'objectif annuel	17%	14%	23%	53%	55%
Taux de réalisation autres bailleurs	nc	50%	55%	55%	

Sources : DDTM 76 - Données fournies par SA HLM de la Région d'Elbeuf

4.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La dernière enquête de satisfaction date de 2013, elle ne montre pas d'insatisfaction majeure des locataires mais en l'absence d'enquêtes récentes et au vu des constats effectués sur certaines résidences lors des visites de patrimoine, il est permis de douter de la qualité du service rendu à l'ensemble des locataires.

La qualité du service rendu aux locataires est insuffisante dans certaines résidences du point de vue de l'entretien ménager, de la sécurité résidentielle et des réponses aux sollicitations des locataires et du personnel de proximité.

Il a été en effet relevé de nombreuses insuffisances lors des visites de patrimoine du point de vue de l'entretien et de la sécurité résidentielle sur les secteurs difficiles comme sur les secteurs préservés (portes sécurisées non réparées (STERN), bris de glace, parties communes non nettoyées et gouttières non réparées (Les Teinturiers), bateau de plaisance abandonné depuis de longs mois sur le parking d'une résidence, plaques d'égouts non remplacées, ...

La situation au niveau de l'entretien ménager des parties communes est très contrastée allant de l'excellent au médiocre. Aucun planning d'intervention n'est affiché. Aucun système de remontée d'informations et de surveillance des résidences ne semble avoir été mis en place. Il n'existe aucune articulation entre les services du terrain et le siège sur les problèmes exposés.

La société reçoit environ 700 sollicitations par mois, en provenance des locataires ou des personnels de proximité. Elle n'a mis en place aucune procédure de traitement et de suivi de ces sollicitations. Les personnels de proximité ne sont pas informés des suites données à leurs sollicitations. Ces difficultés sont renforcées par l'absence de mise en place d'un suivi des prestataires. La majorité des contrats d'exploitation ne comprennent pas de clauses de pénalités applicables aux prestataires en cas d'absence ou de retard d'intervention. Consciente de ces difficultés, la société a nommé récemment un référent et a introduit des clauses de pénalités dans ses nouveaux contrats.

D'une manière globale, la société souffre d'un manque de relation avec ses locataires. Malgré un territoire d'intervention restreint, les personnels de la gestion locative, notamment les chargés de commercialisation,

connaissent peu le parc immobilier hormis les logements neufs. Les chargés de clientèle ne se déplacent dans les logements que pour les états des lieux. Au moment du contrôle, il n'existait pas de livret d'accueil à l'entrée dans le logement (mise en place en 2021), ni même de dispositif de visite de courtoisie.

Le lancement d'une procédure de certification Qualibail devrait permettre à la société d'engager très rapidement un plan d'actions lui permettant d'améliorer sa qualité de service.

4.5 TRAITEMENT DES IMPAYES

La société a pris conscience tardivement de la nécessité de mieux structurer la fonction et d'assurer un suivi plus efficace des impayés malgré les remarques émises lors du précédent contrôle et les résultats perfectibles obtenus, comme le montrent les tableaux ci-après présentant successivement le taux de recouvrement et le coût du risque locatif de la SA HLM de la Région d'Elbeuf.

Tableau 15 : Analyse du recouvrement de la SA HLM de la Région d'Elbeuf

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	2 484,80	2 887,93	2 844,42	3 159,18	3 862,11
Produits des loyers (1)	15 254,42	16 237,08	16 849,64	16 828,53	20 043,46
Récupération de charges locatives (2)	3 403,31	3 149,85	3 305,48	3 234,74	4 385,86
Quittancement (3)=(1)+(2)	18 657,73	19 386,93	20 155,13	20 063,27	24 429,32
Créances clients (N)	2 887,93	2 960,16	3 159,18	3 341,12	4 278,98
Pertes sur créances irrécouvrables	- 96,29	- 193,28	- 133,52	- 76,66	- 206,18
Total encaissement (N) (4)	18 158,32	19 121,43	19 706,84	19 804,67	23 806,26
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	97,32%	98,63%	97,78%	98,71%	97,45%
Valeurs de référence	98,66%	98,88%	98,83%	98,85%	98,71%

Source: Etats réglementaires

Tableau 16 : Analyse du coût du risque locatif de la SA HLM de la Région d'Elbeuf

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	15 254,42	16 237,08	16 849,64	16 828,53	20 043,46
Récupération de charges locatives (2)	3 403,31	3 149,85	3 305,48	3 234,74	4 385,86
Quittancement (3)=(1)+(2)	18 657,73	19 386,93	20 155,13	20 063,27	24 429,32
Pertes sur créances irrécouvrables (4)	- 96,29	- 193,28	- 133,52	- 76,66	- 206,18
Dotations dépréciations créances (5)	525,91	453,42	505,43	469,55	725,26
Reprises sur dépréciations créances (6)	294,37	430,47	330,68	294,64	601,07
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) (7)=(5)-(6)+(4)	327,83	216,23	308,27	251,57	330,37
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Quittancement (8)=(7)/(3)	1,76%	1,12%	1,53%	1,25%	1,35%
Valeurs de référence	1,09%	1,05%	0,92%	0,88%	0,98%

Source: Etats réglementaires

Sur l'ensemble de la période, les indicateurs tendent à se dégrader, particulièrement en ce qui concerne les créances détenues auprès des locataires partis.

Ce constat, partagé par la société, explique la mise en place, au milieu de l'année 2018, d'une organisation reposant sur la séparation des fonctions de précontentieux et contentieux en y intégrant la gestion des impayés des locataires partis.

Le recrutement d'une personne dédiée et la mise en place d'un système de détection rapide des impayés et d'envoi systématiques de SMS lui permet désormais d'intervenir plus rapidement dans le traitement des impayés et de réduire les créances de ses locataires partis.

Afin d'améliorer ses résultats, la SA HLM de la Région d'Elbeuf pourrait avantageusement moderniser son système d'encaissement afin d'augmenter le volume des paiements réalisés par prélèvement automatique et davantage inciter au règlement en ligne.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La tenue de la comptabilité est assurée par un service désormais placé sous la responsabilité de l'ancien directeur financier et directeur par intérim de la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine, lequel a succédé à la directrice financière de SA HLM de la Région d'Elbeuf ayant fait valoir ses droits à retraite.

L'organisation de la chaîne comptable, les procédures de contrôle et le paramétrage des outils informatiques dédiés prévoient une séparation des tâches entre l'engagement des dépenses, leur comptabilisation, et le paiement des fournisseurs.

Un effort de polyvalence des équipes est actuellement engagé afin de renforcer les compétences collectives, améliorer l'employabilité des collaborateurs et garantir la continuité du service.

Sur la base des audits effectués par les commissaires aux comptes (CAC), les comptes de la société ont été certifiés comme étant réguliers, sincères et donnant une image fidèle du résultat des opérations effectuées ainsi que de la situation financière et du patrimoine pour les exercices 2014 à 2018.

Le contrôle n'a pas révélé d'éléments de la comptabilité générale ou de la comptabilité de programmes faisant obstacle à l'analyse financière.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a tout d'abord pour objet d'apprécier la performance d'exploitation, et plus généralement la rentabilité, de l'organisme. La performance d'exploitation correspond à sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement. La rentabilité renvoie quant-à-elle à l'ensemble des ressources générées, non seulement par ses activités normales et courantes, mais également par des flux financiers et exceptionnels.

L'analyse financière a par ailleurs pour objectif de présenter les modalités de financement des investissements de l'organisme, c'est-à-dire les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres injectés dans ses opérations, et d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur sa structure financière.

Au travers d'une étude du niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours, l'analyse financière a également pour but d'évaluer la soutenabilité de la structure financière de l'organisme.

Elle a enfin pour ambition d'évaluer la qualité des projections réalisées ainsi que les perspectives financières qui en résultent à moyen terme.

Dans le cadre du présent rapport de contrôle, l'analyse financière rétrospective a été effectuée à partir des états réglementaires préalablement déposés par la société sur la plateforme Harmonia. Elle repose en grande partie sur le calcul de soldes intermédiaires de gestion et d'agrégats financiers dont les résultats ont été comparés aux valeurs de référence dont dispose l'ANCOLS pour l'ensemble des SA HLM de province sur la même période.

Les perspectives financières ont quant-à-elles essentiellement été analysées sur la base de la dernière étude prévisionnelle transmise par la société durant le contrôle et réalisée en 2019 dans le cadre du rapprochement avec le groupe CDC.

La société ayant procédé à la fusion-absorption de la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018, la comparaison des comptes de l'exercice 2018 avec les années antérieures est délicate, la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine ayant de surcroît historiquement opté pour un exercice comptable qui n'était pas calé sur l'année civile. Dans la mesure du possible, des éléments spécifiques consacrés aux incidences de cette fusion-absorption ont toutefois été intégrés dans les développements ci-après.

5.2.1 Analyse de l'exploitation

5.2.1.1 La performance d'exploitation

Le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme est l'excédent brut d'exploitation. Calculé en retranchant du produit des activités les charges réelles d'exploitation, cet agrégat n'intègre ni les flux financiers, comme les intérêts d'emprunts locatifs, ni les flux exceptionnels, comme les plus-values de cession issues de la vente HLM ou encore les dégrèvements de TFPB.

L'excédent brut d'exploitation constitue ainsi un indicateur permettant de mesurer la capacité d'un organisme à produire des ressources propres à partir de ses activités normales et courantes, quelles que soient les modalités de financement de ses investissements et indépendamment de tout élément considéré comme exceptionnel.

Entre 2014 et 2018, l'excédent brut d'exploitation de la société se situe à des niveaux nettement supérieurs à ceux observés pour l'ensemble des SA HLM de province, comme en atteste le tableau ci-après.

Tableau 17 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	15 254,42	102,32%	16 237,08	103,06%	16 849,64	103,47%	16 828,53	102,98%	20 043,46	102,91%
Ecart de réévaluation de charges	- 373,08	2,50%	- 502,70	3,19%	- 586,15	3,60%	- 519,79	3,18%	- 697,71	3,58%
Produits des activités annexes	27,26	0,18%	20,82	0,13%	20,61	0,13%	32,28	0,20%	81,64	0,42%
Péréquation RLS									49,18	0,25%
Chiffre d'affaires	14 908,59	100,00%	15 755,20	100,00%	16 284,10	100,00%	16 341,03	100,00%	19 476,58	100,00%
Ventes d'immeubles	193,56		2 034,60		394,12		159,06		182,83	
Production stockée	458,69		- 1 871,28		- 2 012,92		- 24,80		- 415,13	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	196,26		98,63		1 649,40		16,12		280,35	
Coûts promotion immobilière	- 659,69		- 366,47		0,00		- 112,60		- 161,40	
Marge sur activité de promotion	188,82		- 104,52		30,60		37,79		- 113,35	
Production immobilisée	778,10		426,81		138,07		80,35		0,00	
Produit des activités	15 875,51		16 077,50		16 452,78		16 459,16		19 363,22	
Coût personnel (hors régie)	- 1 666,92	11,18%	- 1 897,26	12,04%	- 1 802,12	11,07%	- 1 735,48	10,62%	- 2 292,56	11,77%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 958,38	6,43%	- 1 029,18	6,53%	- 1 052,22	6,46%	- 1 158,47	7,09%	- 1 419,91	7,29%
Coût de gestion	- 2 625,30	17,61%	- 2 926,45	18,57%	- 2 854,34	17,53%	- 2 893,96	17,71%	- 3 712,47	19,06%
Charges de maintenance (v.c.régie)	- 2 495,31	16,74%	- 2 826,81	17,94%	- 2 273,32	13,96%	- 1 905,04	11,66%	- 3 091,51	15,87%
Cotisation CGLLS	- 39,30	0,25%	- 39,30	0,25%	- 137,69	0,85%	- 178,47	1,09%	- 367,79	1,89%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 1 765,36	11,84%	- 1 818,75	11,54%	- 1 810,17	11,12%	- 1 798,56	11,01%	- 2 279,20	11,70%
Valeurs de référence		9,88%		10,06%		10,04%		10,14%		10,58%
Créances irrécouvrables	- 96,29	0,65%	- 193,28	1,23%	- 133,52	0,82%	- 76,66	0,47%	- 206,18	1,06%
Excédent brut d'exploitation	8 893,25	59,65%	8 272,92	52,51%	9 243,73	56,77%	9 606,46	58,79%	9 706,07	49,83%
Valeurs de référence		47,32%		47,53%		47,56%		47,13%		45,68%

Source: Etats réglementaires

Son recul sensible en proportion du chiffre d'affaires apparaît toutefois être la conséquence d'une stratégie patrimoniale inadaptée n'ayant pas permis notamment d'endiguer la vacance au sein de son patrimoine.

5.2.1.1.1 Les ressources d'exploitation

Sur l'ensemble de la période, les ressources d'exploitation de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sont quasi-exclusivement constituées de produits locatifs, les autres activités demeurant marginales.

Si les produits locatifs de la société ont facialement augmenté de 30%, passant de 15 millions d'euros en 2014 à 20 millions d'euros en 2018, leur importante progression est en réalité sous-tendue par des évolutions contrastées. La forte croissance organique puis externe de l'activité de la société s'est en effet accompagnée d'un essor considérable de la vacance au sein de son patrimoine.

Sur la période 2014-2017, les loyers ont ainsi principalement progressé en raison de la livraison des opérations engagées avant la décision de réduction drastique des investissements de 2014, et, dans une moindre mesure, des augmentations annuelles de loyers pratiqués.

En 2018, malgré la tendance baissière induite par la mise en place du dispositif de réduction de loyer de solidarité (-783 000 euros), les produits locatifs de la société ont progressé sous l'effet de la fusion-absorption de la SA IEM d'Elbeuf-sur-Seine et de l'intégration du patrimoine locatif et des loyers correspondants.

Parallèlement, la vacance locative des logements familiaux s'est sensiblement développée tout au long de la période. Ce phénomène a majoré d'autant le coût de la vacance supporté par la société, qu'il s'agisse de loyers non quittancés ou encore de charges récupérables non récupérées. De 2014 à 2018, les pertes attribuables à la vacance ont ainsi progressé de 70%, passant de 2 millions d'euros à 3,4 millions d'euros, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 18 : Evolution du coût de la vacance financière de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers théoriques	15 452,72	100,00%	16 606,58	100,00%	17 241,00	100,00%	17 443,12	100,00%	20 924,98	100,00%
Coût de total la vacance	2 002,05	12,96%	2 527,24	15,22%	2 669,30	15,48%	2 790,52	16,00%	3 428,42	16,38%

Source: Etats réglementaires / données internes de l'organisme

5.2.1.1.2 Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont principalement constituées des coûts de gestion, des charges de maintenance du patrimoine et de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).

Les coûts de gestion

Sur l'ensemble de la période contrôlée, les coûts de gestion de la SA HLM de la Région d'Elbeuf, qu'il s'agisse des coûts de personnel (niveaux de rémunération contenus, présence limité de personnel de proximité) ou des autres charges externes, s'établissent, tant au logement, qu'en proportion des loyers, à un niveau nettement inférieur à celui observé pour l'ensemble des SA HLM de province, comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 19 : Evolution du coût de gestion de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coûts de personnel (1)	1 666,92	1 897,26	1 802,12	1 735,48	2 292,56
Autres charges externes (2)	958,38	1 029,18	1 052,22	1 158,47	1 419,91
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	2 625,30	2 926,45	2 854,34	2 893,96	3 712,47
Coût de gestion normalisé au logement géré	732,51	750,37	742,35	743,18	783,06
Valeurs de référence	1 082,56	1 031,08	1 037,53	1 056,16	1 047,39
Coût de gestion normalisé / Loyers	17,21%	18,02%	16,94%	17,20%	18,48%
Valeurs de référence	25,30%	24,38%	24,65%	24,86%	25,43%
Coût de personnel normalisé / Loyers	10,93%	11,68%	10,70%	10,31%	11,41%
Valeurs de référence	15,11%	15,19%	15,25%	15,50%	16,04%
Coût des autres charges externes / Loyer	6,28%	6,34%	6,24%	6,88%	7,07%
Valeurs de référence	9,63%	8,67%	8,91%	9,09%	9,39%

Source: Etats réglementaires

Sur la période 2014-2017, le coût de gestion normalisé de la société a ainsi progressé dans des proportions comparables à celles du nombre de logements ou encore de loyers.

En raison d'une présence de proximité historiquement plus développée au sein de la SALEM d'Elbeuf-sur-Seine, sa fusion-absorption a entraîné une hausse des coûts de gestion (+28% représentant 0,8 million d'euros). Cette augmentation demeure toutefois corrélée à celle du parc locatif correspondant (+22%) et traduit un réel service offert aux locataires.

Au final, c'est donc bien l'essor considérable de la vacance qui explique la progression plus rapide des coûts de gestion que du chiffre d'affaires de la société.

Les charges de maintenance du patrimoine

Après avoir sensiblement reculé en 2016 et 2017, les dépenses de maintenance courante et de gros entretien ont à nouveau progressé en 2018, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 20 : Evolution du coût de maintenance de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	251,29	246,11	150,63	149,52	162,26
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	577,14	644,14	244,04	93,05	287,45
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	1 529,18	1 798,18	1 740,36	1 453,74	2 346,75
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	80,00	90,62	91,41	140,02	216,87
Maintenance locative en régie - Consommations	57,69	47,76	46,88	68,71	78,18
Coût de la maintenance	2 495,31	2 826,81	2 273,32	1 905,04	3 091,51
Coût de la maintenance au logement en euros	696,24	724,82	591,24	489,23	652,08
Valeurs de référence	633,32	642,74	649,02	645,64	618,87
Coût de la maintenance / Loyers	16,36%	17,41%	13,49%	11,32%	15,42%
Valeurs de référence	14,21%	14,61%	14,14%	14,36%	14,09%

Source: Etats réglementaires

Ces évolutions heurtées traduisent les effets néfastes des difficultés financières rencontrées par la société à compter de 2014 en raison d'une stratégie patrimoniale antérieure inopportune.

Ce constat est conforté lorsqu'on envisage l'ensemble des dépenses d'entretien, que ce soit en valeur absolue ou en valeur relative.

Tableau 21 : Evolution du coût total d'intervention sur le parc de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coût de la maintenance	2 495,31	2 826,81	2 273,32	1 905,04	3 091,51
Additions et remplacement de composants	5 547,32	1 361,31	1 228,75	1 361,50	203,19
Coût total entretien du parc	8 042,63	4 188,12	3 502,07	3 266,54	3 294,70
Coût total d'intervention sur le parc au logement	2 244,04	1 073,88	910,81	838,87	694,94
Valeurs de référence	1 056,48	1 092,86	1 104,10	1 070,20	1 178,15

Source: Etats réglementaires

Initialement très élevées et nettement supérieures aux niveaux observés pour l'ensemble des SA HLM de province, les sommes consacrées par la société à l'entretien de son patrimoine ont sensiblement reculé avant de se stabiliser, depuis 2016, à des niveaux très inférieurs aux référents nationaux.

Ayant succédé à une décennie privilégiant un développement soutenu aux interventions sur le patrimoine historique, les erreurs stratégiques de la société ont eu pour effet de laisser se dégrader un peu plus une part du patrimoine souffrant déjà de retards importants de réhabilitation.

Ce recul des interventions de toutes natures a manifestement contribué à la dégradation de certains programmes observée lors des visites de patrimoine et explique en partie l'hétérogénéité de la qualité de service offert aux locataires ainsi que le déficit d'image et la vacance endémique dont souffre la société.

La taxe foncière sur les propriétés bâties

Sur la période 2014-2018, la TFPB acquittée par la SA HLM de la Région d'Elbeuf est, en proportion de son chiffre d'affaires, supérieure à celle observée pour l'ensemble des SA HLM de province, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 22 : Evolution de la TFPB de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 1 765,36	11,84%	- 1 818,75	11,54%	- 1 810,17	11,12%	- 1 798,56	11,01%	- 2 279,20	11,70%
Valeurs de référence		9,88%		10,06%		10,04%		10,14%		10,58%

Source: Etats réglementaires

Son niveau relativement élevé s'explique essentiellement par la répartition par années de construction du parc de la société. Elle est structurellement plus importante que celle généralement observée au niveau national pour l'ensemble des SA HLM de province.

5.2.1.2 La profitabilité

La capacité d'autofinancement brute correspond à l'excédent brut d'exploitation minoré des charges et majoré des produits financiers et exceptionnels réels, à l'exception notable des produits de cessions d'éléments d'actifs immobilisés. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par son activité, à l'exclusion des produits de cessions, et avant remboursement des emprunts.

L'autofinancement net HLM s'obtient quant-à-lui en déduisant de la capacité d'autofinancement brute les remboursements non anticipés d'emprunts locatifs. Il correspond ainsi à la capacité d'investissement résultante de l'exercice écoulé.

5.2.1.2.1 La capacité d'autofinancement brute

En valeur absolue, la capacité d'autofinancement brute de la société a constamment augmenté entre 2014 et 2018, passant de 5,8 millions à 7,6 millions d'euros.

En proportion du chiffre d'affaires de la société, elle a fortement progressé durant quatre années avant de retrouver un niveau équivalent à celui de 2014.

Alors que son niveau initial et son évolution la plaçait au-delà des médianes de l'ensemble des SA HLM de province jusqu'en 2017, elle est désormais très légèrement inférieure (39,1% du chiffre d'affaires) au niveau des entités comparables (39,7% du chiffre d'affaires), comme en atteste le tableau ci-après.

Tableau 23 : Evolution de la CAF brute de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros											
Rubriques		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
X	Excédent brut d'exploitation	8 893,25		8 272,32		9 243,73		9 606,46		9 706,07	
X	Autres charges d'exploitation			0,00		- 62,63		- 222,41		0,00	
X	Autres produits d'exploitation	197,50		497,09		78,51		10,90		11,24	
X	Dotations aux amortissements du parc locatif	- 6 103,07	40,94%	- 7 010,81	44,50%	- 7 485,79	48,02%	- 7 593,10	48,47%	- 8 822,00	48,30%
	Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 140,59	0,94%	- 98,70	0,63%	- 148,35	0,90%	- 130,01	0,80%	- 145,15	0,75%
	Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 1 340,48	8,99%	- 2 217,91	14,03%	- 1 188,01	7,17%	- 1 147,89	7,03%	- 1 052,35	5,40%
	Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	1 057,53	7,09%	2 059,47	13,14%	766,45	4,71%	1 385,57	8,38%	1 259,36	6,47%
	Résultat d'exploitation	2 564,20	17,20%	1 512,06	9,60%	1 217,90	7,48%	1 892,42	11,58%	957,17	4,91%
	Valeurs de référence		18,77%		18,32%		16,52%		16,18%		13,82%
X	Produits financiers divers	252,75		227,83		234,30		70,78		74,22	
X	Reprises financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,42	0,01%	0,00	0,00%
	Produits financiers	252,75	1,70%	227,83	1,45%	234,30	1,44%	72,18	0,44%	74,22	0,38%
X	Intérêts sur financements locatifs	- 3 294,52		- 3 130,56		- 2 783,45		- 2 843,89		- 2 883,87	
	Autres charges d'intérêt	- 9,14	0,00%	- 0,05	0,00%	- 0,03	0,00%	- 0,03	0,00%	- 0,02	0,00%
X	Charges d'intérêts	- 3 295,65		- 3 130,61		- 2 783,48		- 2 843,91		- 2 883,89	
X	Autres charges financières	0,00		- 11,98		0,00		- 3,00		0,00	
	Dotations financières	0,00	0,00%	- 0,16	0,00%	- 1,28	0,01%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	Charges financières	- 3 295,65	22,11%	- 3 142,73	19,35%	- 2 784,74	16,38%	- 2 846,91	16,20%	- 2 883,89	14,70%
	Résultat financier	- 3 042,91	20,41%	- 2 914,90	18,50%	- 2 530,44	15,54%	- 2 574,73	15,76%	- 2 789,47	14,32%
	Valeurs de référence		11,88%		10,97%		9,85%		9,28%		8,82%
	Résultat courant	- 478,70	-3,21%	- 1 402,84	-8,90%	- 1 312,54	-8,06%	- 682,31	-4,18%	- 1 832,30	-9,41%
	Valeurs de référence		6,25%		6,73%		6,51%		6,71%		4,88%
	Subventions d'investissement	798,57	5,34%	938,08	5,94%	1 013,35	6,22%	968,13	5,91%	1 153,24	5,92%
	Cessions d'actifs immobilisés	1 115,00	7,48%	432,10	2,74%	795,00	4,88%	210,00	1,29%	1 885,31	9,85%
	VNC des immobilisations sorties	- 239,94	1,61%	- 180,90	1,02%	- 414,92	2,55%	- 158,47	0,96%	- 81,91	0,27%
X	Autres produits et charges exceptionnels	- 228,24		384,78		394,27		594,82		688,00	
	Dotations et reprises exceptionnelles	3,50	0,02%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	Résultat exceptionnel	1 446,88	9,71%	1 592,04	10,10%	1 787,70	10,38%	1 614,48	9,88%	1 974,64	10,14%
	Valeurs de référence		6,46%		6,99%		7,25%		7,18%		8,07%
	Résultat net avant impôt	968,18	6,49%	189,20	1,20%	475,15	2,92%	932,17	5,70%	142,34	0,73%
X	Impôt sur les bénéfices	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
	Résultat net comptable	968,18	6,49%	189,20	1,20%	475,15	2,92%	932,17	5,70%	142,34	0,73%
	Valeurs de référence		13,40%		14,69%		14,84%		15,40%		14,32%
	Ecart bilan résultat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CAF	courante	5 795,30	38,87%	5 639,45	35,79%	6 496,15	39,89%	6 751,06	41,31%	6 853,63	35,19%
	Valeurs de référence		35,82%		36,92%		37,52%		38,28%		37,47%
CAF	brute	5 819,66	39,04%	6 240,03	39,61%	7 124,68	43,75%	7 413,62	45,37%	7 615,84	39,10%
	Valeurs de référence		37,65%		38,79%		39,20%		39,51%		39,72%

Source: Etats réglementaires

Outre les éléments relatifs aux variations de l'excédent brut d'exploitation de la société, tant en valeur relative qu'absolue, les variations observées s'expliquent essentiellement par l'accroissement des produits exceptionnels réels dont bénéficie la société, sous la forme de dégrèvements de TFPB ainsi que par la baisse des taux d'emprunts et les effets des opérations de gestion active de sa dette.

5.2.1.2.2 L'autofinancement net HLM

Sur l'ensemble de la période, l'autofinancement net HLM de la SA HLM de la Région d'Elbeuf s'inscrit dans une tendance négative et se situe globalement en deçà des niveaux observés pour l'ensemble des SA HLM de province, comme présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 24 : Evolution de l'autofinancement net de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros										
Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAF brute	5 819,66	39,04%	6 240,03	39,61%	7 124,68	43,75%	7 413,62	45,37%	7 615,84	39,10%
Remboursement des emprunts locatifs	4 360,31	29,18%	5 118,00	32,48%	5 424,55	33,31%	5 781,50	35,38%	6 947,22	35,07%
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	121,87	0,82%	63,28	0,40%	47,85	0,29%	38,94	0,24%	54,40	0,28%
Autofinancement net HLM (a)	1 347,48	9,04%	1 058,75	6,72%	1 652,28	10,19%	1 593,18	9,79%	614,22	3,19%
Valeurs de référence		11,78%		11,96%		11,58%		11,27%		10,49%
Total des produits financiers (compte 76) (b)	252,75		227,83		234,30		75,40		74,22	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	18 878,55		21 442,35		20 569,88		20 254,61		24 693,80	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	3 403,31		3 149,85		3 305,48		3 234,74		4 385,88	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	15 727,98		18 520,33		17 498,68		17 095,27		20 382,16	
Ratio d'autofinancement net HLM (en % : (a) / (e))		8,57%		5,72%		9,44%		9,32%		3,01%
Valeurs de référence		10,11%		9,57%		9,33%		9,19%		8,71%

Source: Etats réglementaires

Cette évolution s'explique par la progression moins rapide de la CAF brute que des remboursements d'emprunts locatifs malgré le coût d'arrêt donné aux investissements dès 2014 et l'opération de gestion active d'une partie de la dette engagées en 2015 et 2018.

S'il ne s'élève qu'à 3,01% au titre de l'année 2018, l'autofinancement net HLM s'établit toutefois à 7% au cours des trois derniers exercices, demeurant ainsi supérieur aux seuils d'alerte en deçà desquels la réglementation impose notamment d'engager des actions spécifiques d'information à destination de la gouvernance.

Ces éléments traduisent ainsi synthétiquement l'impasse stratégique dans laquelle s'était inscrite la société et qui l'a notamment conduite à engager des opérations de gestion active de son important encours de dette.

5.2.2 Gestion de la dette

Sur l'ensemble de la période contrôlée, la SA HLM de la Région d'Elbeuf a procédé à deux opérations de gestion active de sa dette lui ayant permis de retrouver quelques marges de manœuvre.

En juillet 2015, elle a opéré un réaménagement de sa dette ayant pour objectif de réduire son annuité d'emprunt. Cette opération a immédiatement eu un impact favorable sur l'annuité supportée par la société. Dès l'exercice 2015, la hausse des frais financiers générée par cette opération (+76 000 euros) a en effet très nettement été compensée par la baisse correspondante des remboursements en capital (-844 000 euros).

La seconde a été réalisée dans le cadre des mesures de compensation à la perte de recettes induite par la mise en place du dispositif de réduction de loyer de solidarité. Consistant en un rallongement de 10 ans d'un encours de dette de 45 millions d'euros, elle a permis un gain moyen d'annuité d'un million d'euros sur la période de 2019-2023.

Dans le cadre de son rapprochement avec la SA HLM de la Région d'Elbeuf, la SAIEM a procédé au même type de rallongement de dette sur un encours de 17 millions d'euros. Cette opération lui a permis de réduire son annuité moyenne sur la période 2019-2023 de 227 000 euros.

5.2.3 Structure financière

Au regard du caractère formellement équilibré de son bilan, la structure financière de la SA HLM de la Région d'Elbeuf semble saine. Cependant, l'importance de son endettement par rapport à sa profitabilité et ses ressources propres traduisent pourtant une réalité financière préoccupante.

5.2.3.1 Une structure bilancielle formellement équilibrée

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a tout d'abord pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou, dans le cas contraire, que le besoin en fonds de roulement est financé par l'excédent des ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie est positive.

Au 31 décembre 2018, la structure financière de la SA HLM de la Région d'Elbeuf apparaît équilibrée dans la mesure où les ressources qu'elle détient à long terme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) sont supérieures à son actif immobilisé, que son activité génère une ressource en fonds de roulement et que sa trésorerie est positive, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 25 : Bilan fonctionnel de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	19 769,52	6,39%	20 737,29	6,58%	21 426,64	6,67%	21 901,79	6,71%	31 718,42	8,27%
Résultat de l'exercice (b)	968,18	0,31%	189,20	0,06%	476,15	0,15%	932,17	0,29%	142,34	0,04%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	23 780,70	7,68%	23 087,38	7,31%	22 252,41	6,92%	21 264,82	6,52%	23 522,26	6,18%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	44 518,40	14,39%	44 013,86	13,93%	44 154,20	13,74%	44 098,78	13,52%	55 383,02	14,44%
Valeurs de référence		24,20%		24,50%		25,10%		25,41%		25,26%
Provisions pour gros entretien (f)	1 853,19	0,60%	1 258,63	0,40%	819,36	0,25%	811,32	0,25%	1 370,74	0,36%
Autres provisions pour risques et charges (g)	1 274,26	0,41%	1 994,31	0,63%	2 275,96	0,71%	1 742,14	0,53%	1 804,41	0,47%
Amortissements et dépréciations (h)	82 065,76	26,52%	88 855,21	26,12%	95 849,96	29,82%	103 225,89	31,64%	137 424,70	35,84%
Resources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	129 711,61	41,32%	136 122,02	43,07%	143 099,50	44,52%	149 878,12	45,94%	195 982,87	51,12%
Dettes financières (j)	179 751,43	58,08%	179 902,46	56,93%	178 321,90	55,48%	176 390,04	54,06%	187 429,48	48,88%
Resources stables (k)=(i)+(j)	309 463,04	100,00%	316 024,47	100,00%	321 421,40	100,00%	326 268,17	100,00%	383 412,35	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	299 231,73	96,69%	313 580,63	99,23%	319 047,99	99,26%	322 413,94	98,82%	377 446,04	98,44%
Fonds de roulement économique (m)=(k)-(l)	10 231,31	3,31%	2 443,84	0,77%	2 373,41	0,74%	3 854,23	1,18%	5 966,31	1,56%
Immobilisations financières (n)	4 647,59	1,50%	130,16	0,04%	119,71	0,04%	128,05	0,04%	141,46	0,04%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	5 583,72	1,80%	2 313,68	0,73%	2 253,70	0,70%	3 726,18	1,14%	5 824,85	1,52%
Valeurs de référence		5,09%		5,05%		5,22%		5,37%		5,31%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	4 650,27	1,50%	2 780,82	0,88%	767,96	0,24%	624,16	0,19%	196,52	0,05%
Emprunts promotion immobilière (p)	3 200,00	1,03%	3 112,47	0,98%	2 032,59	0,63%	920,55	0,28%	891,98	0,23%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 842,18	- 0,27%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	608,09	0,20%	- 331,65	- 0,10%	- 1 264,62	- 0,39%	- 296,39	- 0,09%	- 695,45	- 0,18%
Créances locataires et acquéreurs (s)	898,09	0,29%	505,14	0,16%	723,64	0,23%	705,57	0,22%	1 232,71	0,32%
Subventions à recevoir (t)			2 352,53	0,74%	1 202,73	0,37%	516,02	0,16%	31,00	0,01%
Autres actifs réalisables (u)	12 156,98	3,93%	588,43	0,19%	838,68	0,26%	703,27	0,22%	599,27	0,16%
Dettes sur immobilisations (v)	7 725,88	2,50%	2 357,98	0,75%	1 768,66	0,55%	1 990,29	0,59%	700,79	0,18%
Dettes d'exploitation et autres (w)	7 964,14	2,57%	8 002,65	2,53%	5 884,02	1,83%	4 842,16	1,48%	5 024,44	1,31%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)=(r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	- 2 028,85	- 0,66%	- 7 246,19	- 2,29%	- 6 152,25	- 1,91%	- 5 143,98	- 1,58%	- 4 557,70	- 1,19%
Valeurs de référence		0,43%		0,36%		0,20%		0,22%		0,19%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	8 736,26	2,82%	10 775,41	3,41%	9 708,17	3,02%	10 146,23	3,11%	11 978,26	3,12%
Concours bancaires courants et découverts (y)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	1 123,65	0,36%	1 215,55	0,38%	1 302,22	0,41%	1 276,07	0,39%	1 595,71	0,42%
Trésorerie nette (A)=(x)-(y)+(z)	7 612,57	2,46%	9 559,87	3,03%	8 405,95	2,62%	8 870,16	2,72%	10 382,55	2,71%
Valeurs de référence		4,36%		4,35%		4,61%		4,70%		4,76%
Report immobilisations financières (B)	4 647,59	1,50%	130,16	0,04%	119,71	0,04%	128,05	0,04%	141,46	0,04%
Trésorerie potentielle (A)+(B)	12 260,16	3,96%	9 690,03	3,07%	8 525,66	2,65%	8 998,21	2,76%	10 524,01	2,74%
Valeurs de référence		4,83%		4,86%		5,00%		5,26%		5,00%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	7 612,57	2,46%	9 559,87	3,03%	8 405,95	2,62%	8 870,16	2,72%	10 382,55	2,71%
Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	0,00	0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

Source: États réglementaires

Si elle semble à cet égard saine, la structure bilancielle de la société traduit pourtant une mise en tension l'ayant conduite dans une situation financière préoccupante.

5.2.3.2 Une situation financière préoccupante

La SA HLM de la Région d'Elbeuf est significativement endettée. Sa dette apparaît difficilement soutenable et son indépendance financière compromise. Ses capacités résiduelles d'investissement sont très réduites et en tout état de cause insuffisantes pour faire face aux besoins avérés de réhabilitation sur son patrimoine historique. Dans ce contexte, c'est bien l'appui financier découlant du rapprochement opéré en avril 2019 avec le groupe CDC qui doit lui permettre de renforcer sa structure bilancielle et lui apporter les capacités financières nécessaires à la rénovation et à la modernisation de son parc locatif ancien.

5.2.3.2.1 Une société significativement endettée

Sur l'ensemble de la période contrôlée, l'endettement de la SA HLM de la Région d'Elbeuf a progressé de plus de 30%, soit de plus de 45 millions d'euros, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 26 : Evolution de la dette financière de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement ouverture	142 782,19	182 630,68	182 757,45	180 144,87	194 236,96
Nouveaux emprunts	45 292,99	5 621,58	2 934,02	4 476,53	974,89
Remboursement en capital	5 444,50	5 494,80	5 546,61	7 481,48	7 040,00
Endettement clôture	182 630,68	182 757,45	180 144,87	177 139,92	188 171,85
Variation capital restant dû	39 848,49	126,78	- 2 612,58	- 3 004,95	- 6 065,11
Ressources Stables clôture	309 463,04	316 024,47	321 421,40	326 268,17	383 412,35
Variation capital restant dû / Ressources stables	12,88%	0,04%	- 0,81%	- 0,92%	- 1,58%
<i>Valeurs de référence</i>	1,29%	0,95%	0,83%	0,60%	0,44%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	4 350,31	5 118,00	5 424,55	5 781,50	6 947,22
Charges d'intérêts (2)	3 295,65	3 130,61	2 763,48	2 643,91	2 863,69
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	7 645,97	8 248,61	8 188,03	8 425,41	9 810,91
Loyers de l'exercice	15 254,42	16 237,08	16 849,64	16 828,53	20 043,46
Annuités emprunts locatifs / Loyers	50,12%	50,80%	48,59%	50,07%	48,95%
<i>Valeurs de référence</i>	40,44%	39,99%	39,76%	39,23%	40,44%

Source : Etats réglementaires

Cette importante progression s'inscrit pourtant dans le cadre d'une politique globale de limitation des investissements et de désendettement initiée en 2014.

D'apparence paradoxale, cette situation résulte du délai séparant la décision de continger les investissements et ses premiers effets. Elle découle par ailleurs des conséquences mécaniques de la fusion-absorption de la SAIEM d'Elbeuf sur Seine.

Alors que la société a, dès 2014, décidé d'abandonner une douzaine d'opérations de production de logements plus ou moins avancées afin de redresser sa situation financière, son endettement ne s'est stabilisé qu'en 2015 et n'a en réalité commencé à reculer que l'année suivante (-2,6 millions d'euros en 2016 ; -3 millions d'euros en 2017).

Durant l'année 2018, la société a continué à rembourser davantage d'emprunts (7 millions d'euros) qu'elle n'en a souscrit (moins d'1 million d'euros). Au 1^{er} janvier de la même année, la fusion-absorption de la SAIEM d'Elbeuf sur Seine a cependant ajouté 17,1 millions d'euros à la dette qu'elle supportait jusqu'alors. En conséquence, l'encours de dette de la société a facialement augmenté de 11 millions d'euros en 2018.

Au 31 décembre 2018, la dette de la société s'élève ainsi à 188 millions d'euros, soit un niveau très important au regard de sa rentabilité et des ressources propres dont elle dispose.

5.2.3.2.2 Une dette difficilement soutenable

La capacité de désendettement apparente est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à la société pour rembourser la totalité des capitaux restant dus sur ses emprunts en cours, dans l'hypothèse purement théorique où elle déciderait de consacrer la totalité de sa capacité d'autofinancement courante à cet objectif.

La capacité de désendettement apparente doit être rapprochée de la durée de vie résiduelle des immobilisations locatives, cette dernière correspondant au rapport entre la valeur nette comptable des immobilisations et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année.

Le rapprochement de ces deux indicateurs permet d'établir si, selon les modalités précitées, la société aurait terminé de rembourser sa dette avant que le patrimoine financé à l'aide des emprunts correspondants ne soit totalement amorti, c'est-à-dire avant que le parc ainsi financé ne doive théoriquement être totalement renouvelé.

Si l'écart entre la durée apparente de désendettement et la durée de vie résiduelle des immobilisations locatives s'est réduit sur la période étudiée, la dette de la société demeure difficilement soutenable. Si elle décidait de consacrer l'intégralité des ressources issues de ses activités normales et courantes à son désendettement, la société ne parviendrait pas à rembourser son encours actuel de dette avant de devoir renouveler totalement son parc locatif actuel.

Fin 2018, la durée apparente de désendettement de la société (26 années) demeure en effet nettement supérieure à la durée de vie résiduelle de ses immobilisations (24 ans et 5 mois), comme en atteste le tableau ci-après.

Tableau 27 : Evolution de la soutenabilité de la dette financière de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	182 630,68	182 757,45	180 144,87	177 139,92	188 171,85
CAFC	5 795,30	5 639,45	6 496,15	6 751,06	6 853,63
Endettement / CAFC	31,51	32,41	27,73	26,24	27,46
<i>Valeurs de référence</i>	15,34	15,75	15,47	15,56	16,54
Trésorerie (2)	7 612,57	9 559,87	8 405,95	8 870,16	10 382,55
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	175 018,10	173 197,59	171 738,92	168 269,75	177 789,30
Endettement net de trésorerie / CAFC	30,20	30,71	26,44	24,92	25,94
<i>Valeurs de référence</i>	14,70	15,19	14,74	14,41	15,84
Valeur nette comptable du parc locatif	164 367,45	191 414,14	196 915,70	198 516,17	215 318,11
Dotations Amortissements du parc locatif	6 103,07	7 010,81	7 493,79	7 593,10	8 822,00
VNC / Amortissement du parc locatif	26,93	27,30	26,28	26,14	24,41
<i>Valeurs de référence</i>	24,29	24,22	23,89	24,15	24,02

Source: Etats réglementaires

Ce constat est d'autant plus préoccupant que les durées d'amortissement des immobilisations locatives retenues par la société sont importantes (60 ans pour la structure, 25 ans pour les menuiseries extérieures, la plomberie et les sanitaires) et par le fait qu'elle a pourtant fortement ralenti ses investissements depuis 2014 et n'avait même aucun programme de construction ou de réhabilitation en cours en 2018. Le choix de durées élevées d'amortissement des immobilisations locatives accroît en effet mécaniquement la durée de vie résiduelle des immobilisations. A l'inverse, le ralentissement de l'investissement concourt à la limitation du niveau de la dette et, conséquemment, du ratio de désendettement apparent.

5.2.3.2.3 Une indépendance financière compromise

Sur l'ensemble de la période, le ratio d'indépendance financière de la SA HLM de la Région d'Elbeuf est nettement inférieur aux valeurs de référence pour l'ensemble des SA HLM de province, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 28 : Evolution du ratio d'indépendance financière de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ressources propres	129 711,61	136 122,02	143 099,50	149 878,12	195 982,87
Ressources stables	309 463,04	316 024,47	321 421,40	326 268,17	383 412,35
Ressources propres / Ressources stables	41,92%	43,07%	44,52%	45,94%	51,12%
<i>Valeurs de référence</i>	59,36%	59,82%	59,82%	60,69%	61,28%

Source: Etats réglementaires

S'il s'est amélioré sous l'effet du ralentissement des investissements et de la fusion avec la SAIEM d'Elbeuf sur Seine, moins endettée, le ratio d'indépendance financière de la société demeure défavorable.

Significativement endettée en raison de l'importance et des modalités de financement de la production neuve réalisée entre 2010 et 2018, particulièrement sur la première moitié de cette période, et durant les années antérieures, la société semble toutefois avoir atteint – sinon dépassé – un pallier au-delà duquel certaines banques sont susceptibles de ne plus souhaiter financer ses nouveaux investissements. Les capitaux propres de la société ne couvrent en effet plus ses dettes.

Cette situation est d'autant plus problématique que la capacité résiduelle d'investissement de la société ne semble plus à la hauteur des réhabilitations à engager sur une part non négligeable de son patrimoine historique.

5.2.3.2.4 Une capacité résiduelle d'investissement insuffisante pour faire face aux besoins avérés en réhabilitation de son patrimoine ancien

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure, en fin d'exercice, les ressources stables de la société (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) restant à sa disposition pour réaliser des investissements.

Le fonds de roulement net global à terminaison (FRNGT) mesure la même chose que le FRNG mais en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, c'est-à-dire comme si toutes les dépenses et les recettes correspondantes étaient réglées ou encaissées.

Sur l'ensemble de la période, le FRNG et le FRNGT de la SA HLM de la Région d'Elbeuf se situent à des niveaux sensiblement inférieurs à ceux observés pour l'ensemble des SA HLM de province, quels que soient les indicateurs retenus, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 29 : Evolution du FNRG et du FNRGT de la SA HLM de la Région d'Elbeuf sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	5 583,72	2 313,68	2 253,70	3 726,18	5 824,85
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	- 5 560,94	1 593,81	2 088,12	2 693,93	4 391,73
Charges courantes hors dotation	10 977,43	11 328,67	10 142,26	9 927,02	12 780,95
Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes	185,66	74,54	81,11	137,01	166,35
Valeurs de référence	317,51	326,66	355,87	374,77	369,98
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	3 649	3 900	3 967	3 997	4 844
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en propriété	1 530,21	593,25	568,11	932,25	1 202,49
Valeurs de référence	2 444,75	2 543,40	2 607,97	2 787,22	2 708,09
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	- 184,90	51,35	75,15	99,05	125,42
Valeurs de référence	296,45	346,22	315,49	349,45	372,16
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété	- 1 523,96	408,67	526,37	673,99	906,63
Valeurs de référence	2 330,38	2 620,46	2 337,71	2 607,90	2 627,21

Source: Etats réglementaires

S'ils se sont nettement redressés entre 2017 et 2018, le FRNG et le FNRGT de la société demeurent faibles. Fin 2018, ils s'établissent respectivement à 5,8 millions d'euros représentant moins de 6 mois de charges courantes et 4,4 millions d'euros représentant à peine plus de 4 mois de charges courantes.

Fin 2018, compte tenu de son niveau d'endettement important, la structure de haut de bilan de la société apparaît donc en tension.

L'activité normale et courante de la société génère quant-à-elle une ressource en fond de roulement venant abonder son FRNG et alimenter sa trésorerie. Fin 2018, cette dernière s'établit à 10,4 millions d'euros représentant 297 jours de charges courantes et 2 143 euros au logement, soit un niveau inférieur à celui observé pour l'ensemble des SA HLM de province (340 jours de charges courantes et 2 591 euros au logement) mais qui demeure correct.

Dans ce contexte général, c'est bien l'adossement au groupe CDC qui doit permettre à la société de disposer des ressources suffisantes pour faire face aux besoins importants de réhabilitation de son parc locatif.

5.2.3.2.5 Un rapprochement avec le groupe CDC offrant de nouvelles capacités d'investissement

Dans le cadre du nouveau pacte d'actionnaires conclu le 5 avril 2019 entre ADESTIA, filiale de CDC Habitat, la commune d'Elbeuf et la SCIC du Logement de la Région d'Elbeuf, le principe d'un renforcement de la structure bilancielle de la SA HLM de la Région d'Elbeuf pour un montant de l'ordre de 13 millions d'euros a été arrêté.

Fin 2019, cet engagement s'est traduit par la conclusion d'un prêt participatif de 5 millions d'euros d'ADESTIA ayant principalement pour fonction de financer un important programme de remplacements de composants.

Si les modalités effectives d'apport des 8 millions d'euros restant n'étaient, à la clôture du contrôle, pas définitivement arrêtées, l'accord entre les membres du pacte d'actionnaires prévoyait le recours à des dispositifs équivalents à celui des prêts dits de haut de bilan ou, à défaut, la souscription d'un nouvel emprunt participatif.

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Les projections financières présentées ci-après s'appuient sur la dernière étude prévisionnelle réalisée à l'aide de l'outil VISIAL par la direction financière de SA HLM de la Région d'Elbeuf.

Portant sur la période 2019-2028, elles se fondent sur la situation financière retranscrite dans les comptes de l'exercice 2018 de la société, ces derniers ayant incorporé les incidences de la fusion-absorption de la SAIEM d'Elbeuf-sur-Seine.

Elles sont par ailleurs cohérentes avec le PMT actualisé dans le cadre de la constitution du nouveau pacte d'actionnaires de 2019. Elles intègrent les incidences de la réduction de loyer de solidarité (RLS) et se fondent sur les hypothèses macroéconomiques préconisées par la fédération des sociétés anonymes d'habitations à loyer modéré.

En ce qui concerne l'investissement, elles prévoient :

- L'arrêt complet de la production de logements neufs sur l'ensemble de la période ;
- La vente de 6 logements par an jusqu'en 2026 puis de 10 logements par an à compter de 2027 ;
- La démolition de 182 logements dans le cadre du NPNRU entre 2020 et 2023 ;
- La réhabilitation de 900 logements, dont 380 dans le cadre du NPNRU, sur l'ensemble de la période ;
- Des additions et remplacements de composants à hauteur de 1,4 million d'euros par an.

En ce sens, les projections financières de la société traduisent donc fidèlement le renouveau de sa stratégie désormais totalement axée sur la remise à niveau d'une proportion importante de son patrimoine historique.

L'arrêt de la production neuve, l'engagement d'opérations de démolition et le maintien de quelques ventes HLM expliquent le recul de 5% de son parc locatif, lequel s'établirait à 4 588 logements familiaux en fin de période.

En termes d'exploitation, ces projections reposent principalement sur :

- Une augmentation des dépenses de maintenance ;
- L'amplification des travaux permettant l'obtention de dégrèvements de TFPB ;
- Une augmentation des loyers pratiqués, sur la base d'un indice de révision des loyers (IRL), de 1,25% en 2019 puis de 1,20% les années suivantes ;
- Des augmentations progressives de loyers suite à réhabilitation de l'ordre de 6% ;
- Une réduction de la vacance des logements.

Elles traduisent ainsi les effets positifs attendus du programme ambitieux de réhabilitation et d'intensification de la maintenance du patrimoine.

Il est ainsi prévu que cette politique patrimoniale permette non seulement à la société d'augmenter modérément ses loyers mais également de très nettement réduire la vacance au sein de son parc locatif, le manque à gagner correspondant reculant fortement pour atteindre progressivement 6,7% des loyers.

La nouvelle stratégie présentée par la société dans l'analyse prévisionnelle avec pour objectif principal une intervention plus importante sur le parc existant nécessitera la mise en place d'une organisation adaptée et performante.

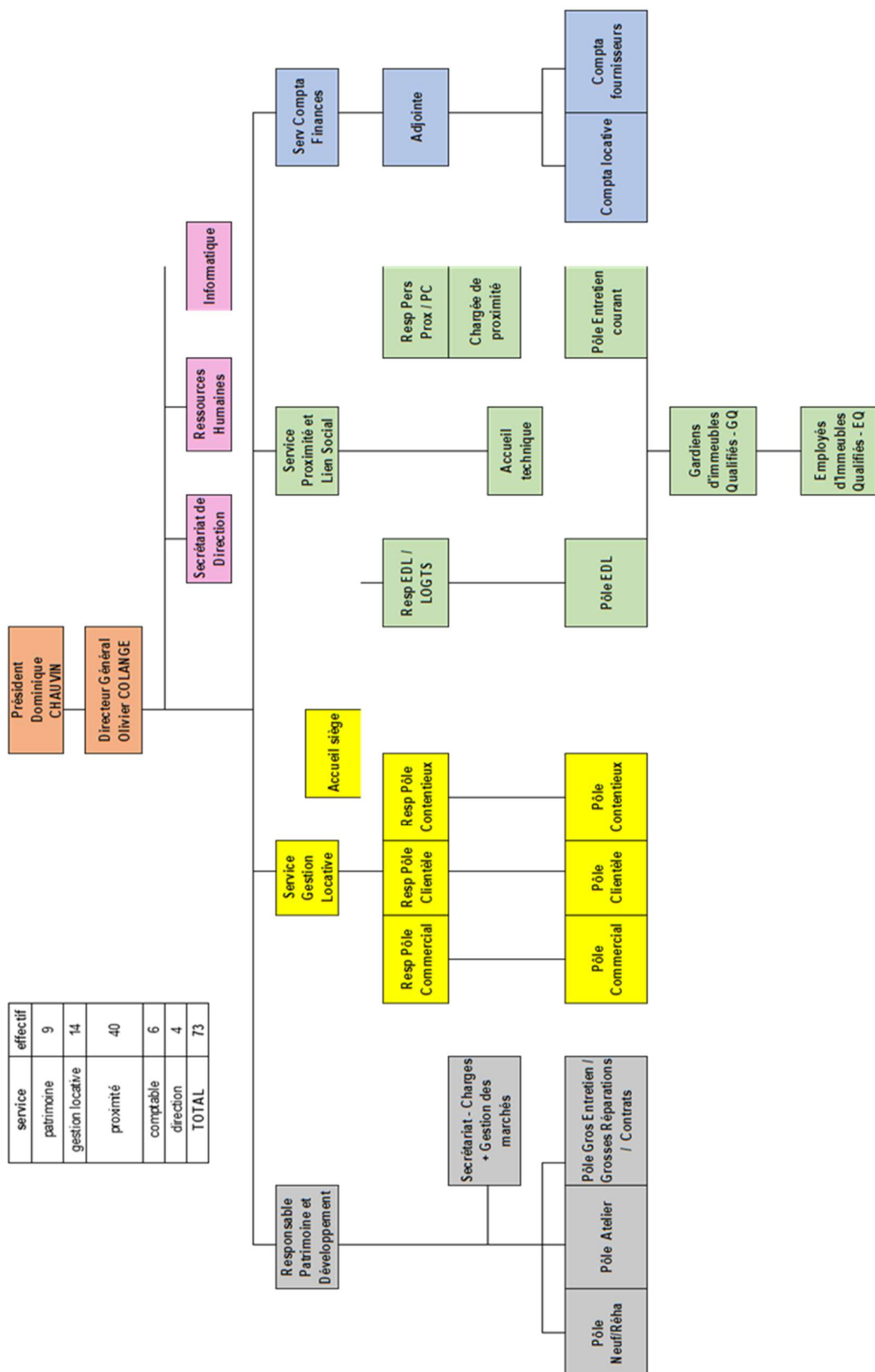
6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

(SA à conseil d'administration)

RAISON SOCIALE : SA d'HLM de la Région d'Elbeuf			
SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège : 4 Cours Carnot		Téléphone : 02 35 78 29 01	
Code postal : 76503		Télécopie : 02 35 78 50 94	
Ville : ELBEUF CEDEX			
PRESIDENT : M. Dominique CHAUVIN			
DIRECTEUR GENERAL : M. Olivier COLANGE			
ACTIONNAIRE DE REFERENCE : SCIC de la Région d'Elbeuf			
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 31/12/2019			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	M. CHAUVIN Dominique		
	SCIC du Logement de la Région d'Elbeuf	M. PERRUSSOT	1
	ADESTIA	M. CAPPE	1
	M. BATAILLE Bruno		4
	M. ALVES Joachim		4
	M. CHARPENTIER Michel		4
	M. LEGRE Jean Marie		4
	M. WATTENHOFER Christian		4
	M. ROUAULT Olivier		4
	M. SCHOCHER Gérard		4
	Mme GUILLOTIN Françoise		4
	CREDIT MUTUEL ARKEA	Mme BOUSSARIE	4
	Métropole Rouen Normandie	M. MERABET	2
	Mme TOUTAIN Caroline		4
Représentants des locataires (SA) :	Mme PEREZ Dorothee		3
	Mme RIGOULOT Juliette		3
	M. Thierry VERDIN		3
ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social : 49617	1	SCIC de la Région d'Elbeuf (52,8%)
	Nombre d'actions : 1 341	1	ADESTIA (30%)
	Nombre d'actionnaires : 36	1	VILLE d'ELBEUF (12,3%)
COMMISSAIRE AUX COMPTES : RSM France - 26 rue Cambacérés - 75008 PARIS			
EFFECTIFS AU : 31/12/2018	Cadres : 12	Effectif total : 69	
	Maîtrise : 9		
	Employés : 20		
	Gardiens : 23		
	Employés d'immeuble : 3		
	Ouvriers régie : 2		

6.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOCIETE



6.3 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS