

SA d'HLM ESPACE HABITAT
CONSTRUCTION

PARIS (75)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2019-048

RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2019-048
SA d'HLM ESPACE HABITAT CONSTRUCTION
PARIS (75)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-048 SA d'HLM ESPACE HABITAT CONSTRUCTION (75)

Fiche récapitulative du rapport N° 2019-048 SA d'HLM ESPACE HABITAT CONSTRUCTION (75)

N° SIREN : 572188092

Raison sociale : ESPACE HABITAT CONSTRUCTION

Président du conseil de surveillance : Alain Bonhomme

Président du directoire : François Codvelle

Membre du directoire : Philippe Poignant

Adresse : 15 rue chanoinesse 75 004 Paris

Actionnaire principal : BATIGERE

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux
gérés :

5 197

Nombre de
logements familiaux
en propriété :

5 056

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

141

Indicateurs	Organisme	Référence Ile-de-France	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2)				
Logements vacants	4,5 %	3,2 %	2,9 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	2,2 %	0,7 %	1,4 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	9,0 %	6,4 %	9,5 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans	-7,5 %	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	26	43	40	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	13,3 %	16,4 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	54,2 %	54,9 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	10,9 %	14,5 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	45,0 %	32,0 %	45,6 %	
Familles monoparentales	NC	21,6 %	21,1 %	
Personnes isolées	NC	32,7 %	39,5 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	6,9	6,7	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	21,56 %	16,14 %	NC	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	100,93 %	98,48 %	NC	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	0,16%	10,92%	NC	(3)
Fonds de roulements net global (en jours de charges courantes)	824	581	NC	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (en jours de charges courantes)	818	442	NC	(3)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2019

(3) Diagfin OLS à partir des données HARMONIA : ensemble des bailleurs des SA HLM < 6 000 lgts

POINTS FORTS :

- ▶ Rattachement au groupe Batigère permettant de bénéficier d'un réseau d'expertise
- ▶ Rôle social de l'organisme (accueil de populations aux conditions modestes)
- ▶ Patrimoine attractif par sa localisation (proximité des transports et des services)

POINTS FAIBLES :

- ▶ Contrôle interne lacunaire
- ▶ Organisation très fragile (effectifs insuffisants et turnover important)
- ▶ État du patrimoine ancien vétuste
- ▶ Faible niveau de performance énergétique du patrimoine
- ▶ Service apporté au locataire globalement insuffisant
- ▶ Suivi et traitement des réclamations insuffisant
- ▶ Défaillances marquées dans le suivi technique du patrimoine, en particulier sur les sujets touchant à la sécurité
- ▶ Politique d'investissement restée atone pendant plusieurs années

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-respect de l'ensemble des règles de la commande publique (ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016)
- ▶ Absence de dispositif de suivi des ménages susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux (article L. 442-3-3 du CCH)
- ▶ Absence de justification des obligations relatives à la loi égalité citoyenneté (article L.441-1 du CCH)
- ▶ Absence de vérification des assurances habitation des locataires (article 7 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989)
- ▶ Non-respect de l'obligation du délai de régularisation des charges récupérables (article 23 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989)

Précédent rapport de contrôle ANCOLS N° 2015-160 de décembre 2016
Contrôle effectué du 25 juin 2019 au 08 juin 2020
RAPPORT DE CONTRÔLE : août 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-048

SA d'HLM ESPACE HABITAT CONSTRUCTION (75)

Synthèse.....	7
1. Préambule.....	11
2. Présentation générale de l'organisme.....	12
2.1 Contexte socio-économique.....	12
2.2 Gouvernance et management.....	13
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	13
2.2.2 Relations intra-groupes.....	14
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management.....	15
2.3 Politique d'achat et commande publique.....	19
2.4 Gouvernance financière.....	20
3. Patrimoine.....	21
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	21
3.1.1 Un patrimoine marqué par une dispersion et une faible densité de ses résidences.....	21
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	22
3.2 Accessibilité économique du parc.....	23
3.2.1 Loyer.....	23
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	24
3.2.3 Charges locatives.....	25
4. Politique sociale et gestion locative.....	28
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	28
4.2 Accès au logement.....	28
4.2.1 Connaissance de la demande.....	28
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme.....	29
4.2.3 Gestion des attributions.....	29
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	31
4.3.1 L'organisation de la gestion de proximité.....	31
4.3.2 Le traitement de la réclamation.....	32
4.3.3 Enquête de satisfaction des locataires.....	33
4.3.4 La concertation locative.....	34
4.4 Traitement des impayés.....	35

5.	Stratégie patrimoniale.....	37
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	37
5.1.1	Le nouveau PSP.....	38
5.2	Évolution du patrimoine.....	40
5.2.1	Offre nouvelle.....	40
5.2.2	Réhabilitations.....	40
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	41
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	41
5.3.2	Analyse d'opérations.....	41
5.4	Maintenance du parc.....	43
5.4.1	Interventions sur le patrimoine existant.....	43
5.4.2	Exploitation et sécurité du patrimoine.....	44
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	46
5.5.1	Les cessions en lots à des personnes physiques.....	46
5.5.2	Les cessions en bloc à des personnes morales.....	47
6.	Diagnostic financier.....	48
6.1	Tenue de la comptabilité.....	48
6.2	Analyse financière rétrospective.....	48
6.2.1	L'Analyse de l'activité.....	48
6.2.2	Modalités de financement des investissements.....	52
6.2.3	La situation bilancielle.....	54
6.3	Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de services d'intérêt économique général59	
6.3.1	Diagnostic préliminaire.....	60
6.3.2	Confirmation du diagnostic préliminaire.....	60
6.3.3	Examen approfondi : établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable.....	61
6.3.4	Examen approfondi : établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable en retraitant les coûts de gestion.....	62
6.3.5	Conclusion.....	63
6.4	Analyse financière prospective.....	64
6.4.1	Les hypothèses macro-économiques.....	64
6.4.2	Les orientations stratégiques sur la période 2019-2023.....	65
6.4.3	Évolution des résultats prévisionnels.....	66
6.4.4	Analyse critique du PMT.....	68

7. Annexes.....	70
7.1 Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme : SA à directoire et conseil de surveillance	70
7.2 Organisation de la société – organigramme EHC au 2.9.19.....	71
7.3 Cartographie du parc en Île-de-France.....	72

SYNTHÈSE

Au 31 décembre 2019, la société Espace Habitat Construction (EHC) est propriétaire de 5 197 logements dont 5 056 logements familiaux et 141 équivalents logements-foyers répartis sur 30 Etablissements Publics de Coopération Intercommunaux (EPCI), 58 communes, et sur l'ensemble de la région Île-de-France. Seuls 9 % (476 logements)¹ du patrimoine sont situés en quartier prioritaire de la ville (QPV).

L'actionnariat d'EHC s'est constitué autour d'un actionnaire de référence détenant la majorité du capital et dénommé l'Association pour le Logement des Fonctionnaires de Police (ALFP). Le groupe Batigère a pris le contrôle de la société en juin 2019, et détient maintenant 51 % de son capital. S'agissant de l'obligation de regroupement des bailleurs sociaux disposant d'un patrimoine inférieur à 12 000 logements (loi ÉLAN n° 2018-1021 du 23 novembre 2018) à échéance du 1^{er} janvier 2021, EHC a été associée à la constitution de la société de coordination Batigère, agréée le 22 février 2021.

La société a connu depuis 2016 une période très délicate. En 2018, elle a cédé en bloc 594 logements (environ 10 % du patrimoine de la société). Cette vente s'est opérée dans le cadre du regroupement des bailleurs initié par la Communauté d'agglomération d'Évry-Courcouronnes et la ville d'Évry, alors que la société rencontrait des difficultés importantes de gestion sur ce site.

En matière de gestion de proximité, la période a également été marquée par de grandes difficultés de gestion sur plusieurs autres sites, en particulier ceux de Torcy et de Meaux (77). Cette situation a conduit l'État local à négocier et signer avec la société en novembre 2016, un protocole spécifique de 32 actions à réaliser en vue d'améliorer le service apporté au locataire, considérant les carences inhabituelles rencontrées par la société dans l'exercice de ses missions.

L'assemblée générale extraordinaire de septembre 2019 marque un changement de gouvernance de la société, désormais assurée par un directoire composé de deux membres, ainsi qu'un conseil de surveillance de 15 membres dont trois représentants des locataires. Cette gouvernance duale correspond au modèle mis en place par le groupe Batigère dans ses filiales. Le conseil de surveillance a par ailleurs mis en place un comité des rémunérations, deux CALEOL², une CAO³ et a défini de nouvelles orientations stratégiques dans le domaine patrimonial, visant à remettre à niveau le patrimoine ancien, et en vue du déploiement d'un plan d'amélioration de la qualité du service apportée au locataire.

Le contrôle interne au sein d'EHC était lacunaire au moment du contrôle. Les procédures ne couvrent pas tous les champs d'activités, ou ne sont pas mises à jour quand elles existent, notamment sur le domaine de la gestion locative et du suivi technique du patrimoine. Il est relevé par ailleurs une insuffisance notable des effectifs, notamment sur l'activité de gestion de proximité et un turn-over structurellement très important qui impactent le bon fonctionnement de la société. L'adhésion récente à l'UES Batigère a notamment pour objectif de mettre en œuvre une politique des ressources humaines permettant de résoudre ces difficultés.

La société doit définir une politique d'achat lui permettant de respecter les règles de la commande publique et optimiser ses achats. EHC a engagé depuis le dernier contrôle de l'Agence un regroupement de ses

¹ Source RPLS au 1^{er} janvier 2018.

² Commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements.

³ Commission d'appel d'offres.

nombreux contrats d'entretien et d'exploitation passés à l'échelle de chaque résidence, et dont certains étaient renouvelés tacitement. Ce travail de remise en ordre est en cours et doit être mené à terme.

La société dispose d'un patrimoine d'âge moyen peu élevé constitué de 5 152 logements familiaux conventionnés à 94 % et de 145 équivalents-logements situés sur l'ensemble de la région Île-de-France. Ce patrimoine est dispersé sur 58 communes et plus de la moitié des résidences a moins de 50 logements imposant des contraintes pour assurer la gestion de proximité. Le patrimoine présente des enjeux énergétiques importants : 29 % des résidences sont concernées par des travaux de réhabilitation énergétiques à moyen terme.

EHC améliore progressivement son niveau de maîtrise des risques locatifs. Le taux de rotation du patrimoine est élevé pour un bailleur social francilien, lié aux contraintes de son réservoir historique (les demandeurs policiers sont soumis à des rythmes de mutation fréquents), mais également aux problèmes de gestion rencontrés sur certains sites. La vacance des logements reste significative, mais après une hausse durant la période sous revue, une baisse sensible est observée en 2018, qui devra se confirmer. EHC affiche aujourd'hui par ailleurs des taux de recouvrement très satisfaisants, proches de 100 %, mais doit poursuivre son action pour réduire le niveau des créances, qui reste élevé notamment s'agissant des locataires partis.

Les loyers moyens proposés par EHC sont accessibles malgré un niveau très légèrement supérieur à la moyenne francilienne (6,85 €/m² contre 6,83 €/m² au 01/01/2018), et une offre composée majoritairement de grands logements (60 % d'entre eux sont des logements de type T3 et T4). Un quart de logements peut être considéré comme accessible aux ménages à très faibles ressources. La société loge des ménages aux caractéristiques sociales affirmées avec 45 % des locataires bénéficiant de l'APL. Cette tendance est en constante progression depuis les trois dernières années. Les ménages récemment entrés dans le parc connaissent un taux de paupérisation encore plus important, avec 20 % des ménages qui disposent de moins de 20 % du plafond de ressources PLUS. EHC joue donc son rôle social.

La gestion des charges récupérables est insatisfaisante et ne répond pas aux exigences réglementaires. Au moment du contrôle, la régularisation des comptes 2017 n'est achevée qu'à 80 % et celle des comptes 2018 n'est toujours pas commencée. Cette situation expose la société à de nombreuses réclamations de locataires ou d'associations de locataires et à des contentieux possibles. Par ailleurs, près de la moitié du parc fait l'objet d'un sur-provisionnement important (plus de 20 %), et nécessiterait un réajustement.

Le suivi des locataires en place doit être amélioré. Le nombre élevé de ménages assujettis au supplément de loyer solidarité (SLS) de manière forfaitaire pour absence de réponse à l'enquête ressources, doit notamment conduire la société à approfondir la situation des ménages concernés, afin de détecter si leur situation est susceptible de relever de la perte du droit au maintien dans les lieux, ou relève d'une situation potentiellement irrégulière telle que la sous-location. Le suivi des demandes de mutation n'est par ailleurs aujourd'hui pas formalisé.

Le Conseil de Surveillance a défini des orientations en matière d'attribution de logement et de peuplement. La gestion des attributions et l'organisation des CAL n'appellent pas de remarque, néanmoins le bilan annuel des CAL gagnerait à être plus détaillé notamment en déclinant les caractéristiques socio-économiques des ménages. Les CAL doivent également porter une attention particulière aux ménages prioritaires afin d'éclairer la gouvernance sur l'atteinte des objectifs fixés en matière de mixité sociale par le législateur.

La gestion de proximité demeure le talon d'Achille de la société, qui doit faire face à une forte dispersion géographique de son patrimoine. Le lien distendu avec les locataires se retisse progressivement. EHC a notamment mis en place un dispositif permettant une « joignabilité » permanente par les locataires, et amélioré son processus sur les états des lieux. Un nouveau plan de concertation locative a été validé lors du CA de novembre 2019 pour une durée de 4 ans, et un conseil de concertation locative et quatre conseils de

concertation locative territoriaux ont été constitués : il convient désormais de les réunir et de les faire vivre. La communication aux locataires est par ailleurs encore très limitée et doit être développée.

La société est confrontée à la persistance de carences. Le traitement des réclamations techniques ne fait actuellement l'objet d'aucun suivi, faute d'outil de gestion adapté et d'une procédure unifiée au sein de la société. Cette situation ne permet pas de mesurer les résultats obtenus. L'existence de contentieux avec les locataires pour défaut d'intervention illustre les défaillances actuelles du dispositif.

Afin d'améliorer le service rendu au locataire, la société s'est engagée dans un processus de labellisation « Quali'HLM », dont le diagnostic et l'audit ont été réalisés en juin 2021. Une migration informatique vers les outils informatiques déployés par Batigère est en cours, afin de renforcer le suivi des activités de gestion locative.

L'Agence recommande également de renforcer le suivi technique du patrimoine, et notamment le contrôle de l'exécution des contrats relatifs à son exploitation portant sur les équipements concourant à la sécurité, telle que la maintenance des chaudières individuelles.

Enfin, l'effort de maintenance du patrimoine a été très insuffisant sur la période, malgré une augmentation de son niveau depuis deux ans. Les défauts d'entretien constatés dans les parties communes des résidences les plus anciennes visitées contribuent au nombre croissant de réclamations techniques, et aux recours de locataires pour défaut d'entretien.

Les conditions nécessaires à la résorption de ces lacunes ne sont pas pleinement réunies, notamment en raison de l'insuffisance des moyens humains consacrés aux missions de proximité. L'Agence évalue au minimum à 12 personnes (équivalents temps plein) le déficit en termes d'effectifs sur les missions de proximité. La société a néanmoins engagé un premier renforcement de ses effectifs, en passant de 38 à 42 ETP, et en accroissant significativement le taux d'encadrement.

Entre 2015 et 2019, la politique d'investissement menée par EHC s'est révélée atone. La société n'a livré que 254 logements pour un objectif initial de 537 logements. La société n'a pas réalisé son programme de travaux de rénovation énergétique des résidences énergivores (étiquette énergétique EFG). Elle n'a pas non plus réalisé le programme de ventes de logement au locataire décidé par son conseil d'administration.

La bonne santé financière actuelle d'EHC résulte donc de ses insuffisances dans l'exercice de ses missions. Les marges dégagées par l'exploitation et l'activité récurrente sont d'un bon niveau, mais grevées par des indicateurs commerciaux de faible performance (*vacance, pertes de charges récupérables*), et gonflées par des coûts d'entretien anormalement bas et une organisation sous-dimensionnée. La structure financière offre de très bonnes marges de manœuvre sous l'effet de la vente en bloc des 594 logements en 2018, et du faible niveau des investissements sur la période passée.

Un nouveau plan stratégique de patrimoine a été approuvé par le conseil de surveillance de juin 2019 et couvre la période allant de 2019 à 2023. Ce document s'accompagne d'un plan pluriannuel d'entretien sur 10 ans divisé en deux période de 5 ans. Une offre nouvelle de 489 logements est ainsi prévue sur les 5 prochaines années et un effort d'investissement de 54 M€ est envisagé sur le patrimoine existant.

L'analyse prévisionnelle confirme la soutenabilité du modèle économique de la société et sa capacité à dégager des marges d'exploitation suffisantes pour couvrir le remboursement des emprunts et apporter des fonds propres nécessaires aux financements des investissements prévus. L'ambition portée dans cette analyse est en retrait par rapport au PSP (308 logements neufs et 42 M€ d'investissement sur le parc existant), alors que cela n'apparaît pas justifié d'un point de vue des contraintes financières. D'autre part, l'Agence considère que l'évolution des coûts de gestion n'est pas bien appréhendée, n'intégrant pas suffisamment le nécessaire renforcement des moyens pour garantir le bon fonctionnement de la société, tout en conservant la maîtrise de son évolution. Ainsi l'hypothèse retenue de 4 personnes supplémentaires (équivalents temps plein) reste probablement très en-deçà des besoins réels.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PRÉAMBULE

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

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

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

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

Le précédent contrôle de l'ANCOLS (rapport N° 2015-160) mettait en évidence des carences importantes dans l'exercice de l'objet social de cette société. Le conseil d'administration, ouvert aux seuls représentants de l'actionnaire principal, semblait ne pas avoir pris conscience de cette situation. L'organisation apparaissait défaillante, avec un turn-over du personnel très élevé.

Les principales carences concernaient la qualité du service apportée au locataire, la lutte contre les impayés, l'insuffisance du rôle social (ménages prioritaires), et l'absence de plan prévisionnel de maintenance afin de rattraper un retard d'entretien sur le patrimoine.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

À l'origine, la société Espace habitat Construction (EHC) a été fondée le 24 avril 1952 pour loger le personnel de la préfecture de police de Paris sous la forme d'une coopérative d'HLM. En mars 1973, elle a été transformée en SA d'HLM suite à son assemblée générale du 31 mai 1972. En 2004, en application des dispositions de la loi Borloo du 1^{er} août 2003, l'actionnariat de la société s'est constitué autour d'un actionnaire de référence détenant la majorité du capital et dénommé l'Association pour le Logement des Fonctionnaires de Police (ALFP).

En octobre 2016, la société adhère au réseau Batigère puis en décembre 2017, elle lui ouvre son capital avec une première prise de participation à hauteur de 15,02 % et scelle un partenariat dans le cadre d'un pacte d'actionnaire. Le 12 juin 2019, l'association pour le logement des fonctionnaires de police (ALFP) cède 585 actions supplémentaires au groupe Batigère lui conférant ainsi 51,02 % du capital. La préfecture de police demeure également très présente en tant que réservataire de 11 % du patrimoine de la société.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La SA d'HLM Espace Habitat Construction (EHC), compte 5 297 logements locatifs en propriété au 1^{er} janvier 2020, dont 5 152 logements familiaux et 145 équivalent-logements, situés exclusivement en Île-de-France.

La principale caractéristique du patrimoine d'EHC est sa dispersion sur 58 communes, 30 établissements publics intercommunaux et 8 départements. De plus, 18 % du patrimoine est de type individuel et 19 % est en copropriété (20 résidences).

La société intervient donc sur un marché du logement globalement tendu marqué notamment par une demande locative importante et une faible fluidité dans le parc HLM. Le nombre de demandeurs de logements HLM franciliens est en augmentation constante passant de 579 647, fin 2014 à 720 000, début 2018, ce qui représente plus du tiers des demandes au niveau national. 26 % des demandes franciliennes se concentrent sur le territoire de Paris. Le taux de vacance francilien s'élève à 2,1 % et celui de la rotation à 6,6 %⁴.

La redéfinition de la géographie prioritaire de la politique de la ville, instaurée par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine⁵, a eu peu d'impacts sur le patrimoine de la société. Seuls 9 % (476 logements)⁶ du patrimoine sont situés en quartier prioritaire de la ville (QPV), cette proportion demeure inférieure à la part des autres bailleurs sociaux franciliens (32,9 %).⁷ Les résidences concernées sont situées dans les communes d'Arnouville (42 logts), Noisy-le-Grand (114 logts), Savigny-le-Temple (19 logts), Sevrans (196 logts), Torcy (81 logts) et Villiers-le-Bel (24 logts).

La région Île-de-France représente à elle seule 18,8 % de la population avec 12,142 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2016⁸, ce qui en fait la région la plus peuplée et la plus dense (1 001 hab./km²) de France. Avec un produit intérieur brut (PIB) estimé à 642 milliards d'euros et un PIB par habitant de 52 788 euros en 2013, c'est la région qui produit le plus de richesses en France. L'Île-de-France procure plus de 5,9 millions d'emplois, dont 85,5 % dans le secteur tertiaire. Elle se caractérise par sa place prépondérante dans l'économie nationale avec

⁴ Données RPLS au 1^{er} janvier 2018 – CGEDD.

⁵ Loi n° 2014-173 du 21 février 2014.

⁶ Source RPLS au 1^{er} janvier 2018.

⁷ Sources : PSP 2018-2021 et RPLS au 01/01/2017 (univers ANCOLS BO).

⁸ Source : INSEE.

un taux de chômage plus faible que le taux national (8,6 % au 4^e trimestre 2016 contre 9,7 %) mais un taux de pauvreté plus important en 2013 (15,4 % contre 14 %).

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

2.2.1.1 Capital social

Sur la période du contrôle (2014 – 2019), le montant du capital social de 40 625 € (1 625 actions d'une valeur nominale de 25 €) n'a pas évolué mais son actionnariat a été modifié.

En 2019, le groupe Batigère est devenu l'actionnaire majoritaire de la société EHC à la suite du rachat des 585 actions à l'association ALFP qui détenait la majorité du capital. Pour rappel, l'ALFP détenait avant la cession de ses actions à Batigère 77,89 %. L'actionnariat se répartit de la façon suivante :

- Pour la catégorie 1, Batigère détient 51,02 % ;
- Pour la catégorie 4, respectivement l'ALFP détient 24 % et l'association pour la promotion des métiers du bâtiment 22,52 % ;
- Pour la catégorie 2, représentée par les collectivités territoriales (Communauté d'agglomération Paris – vallée de la marne et de Saint-Quentin-en-Yvelines, Établissement public territorial n° 3 Grand-Paris Seine Ouest et le Conseil départemental du Val-d'Oise) détiennent 0,25 % ;
- La catégorie 3 qui détient 2,21 % du capital est représentée par les personnes physiques dont les trois représentants des locataires.

2.2.1.2 Les organes de gouvernance

Depuis l'assemblée générale extraordinaire de juin 2019, la gouvernance de la société est assurée par un directoire composé de deux membres, François Codvelle et Philippe Poignant, ainsi qu'un conseil de surveillance de 15 membres dont trois représentants des locataires. Les statuts ont été modifiés et signés en 2019. Le conseil de surveillance a mis en place un comité des rémunérations, deux CALEOL, une CAO. Cette gouvernance duale correspond au modèle mis en place par le groupe Batigère sur ses filiales.

Avant cette date, la société était administrée par un conseil d'administration présidé par François Codvelle élu en mai 2017 qui a succédé à Michel Lavaleix. L'instance s'est réunie en moyenne 8 à 9 fois par an.

Le conseil d'administration a une connaissance globale de l'ensemble de l'activité et des principales difficultés que rencontre la société (cf. différents développements dans la suite du rapport). C'est le cas par exemple s'agissant de l'existence d'une vacance importante des logements, des difficultés de gestion des patrimoines rencontrées sur Torcy et Meaux, ou sur l'absence de politique de vente de logements au locataire en contradiction avec les orientations fixées par ce même conseil d'administration. Mais jusqu'à une période récente, la gouvernance était davantage en situation d'observation et n'avait pas engagé d'actions spécifiques structurantes pour rétablir la situation, ou pris d'initiatives particulières.

La décision la plus importante prise avant le changement de gouvernance concerne la cession en bloc en 2018 d'une partie du patrimoine de la société situé dans l'Essonne, soit 594 logements (environ 10 % du patrimoine de la société). Cette vente s'est toutefois opérée dans le cadre du regroupement des bailleurs initié par la Communauté d'agglomération d'Évry-Courcouronnes et la ville d'Évry, et a donc été imposée à la société (cf. § 5.2), qui rencontrait par ailleurs des difficultés importantes de gestion sur ce site.

En matière de gestion de proximité, la période a également été marquée par de grandes difficultés de gestion sur plusieurs autres sites, en particulier ceux de Torcy et de Meaux (77). Cette situation a conduit l'État local à négocier et signer avec la société en novembre 2016, un protocole spécifique de 32 actions à réaliser en vue d'améliorer le service apporté au locataire. Ce protocole a fait l'objet d'un comité de suivi⁹ sur une période de trois ans. Au total, ce sont cinq séances qui se sont tenues entre 2016 et 2019 marquant l'arrivée à terme du plan d'actions (cf. 4.3.3). Cette situation très inhabituelle témoigne de la volonté des pouvoirs publics d'encadrer davantage l'action de la société, au-delà des outils classiques de contractualisation (notamment la convention d'utilité sociale), considérant les carences rencontrées par la société dans l'exercice de certaines de ses missions.

Depuis 2019 et le changement de gouvernance, différentes actions ont en revanche été engagées à l'initiative de la société (cf. développement dans le rapport), la mesure des enjeux semblant davantage appréhendée. Globalement, les documents remis au conseil de surveillance lui permettent d'avoir une information assez complète et de qualité.

Les deux commissions d'attribution de logement et la CAO rendent compte annuellement de leur activité au CA. Ce dernier a assumé ses prérogatives tant au niveau de la politique des loyers, de vente au locataire et le suivi des principaux indicateurs de gestion (vacance, rotation et impayés).

Les orientations stratégiques du conseil d'administration (CA) et du Conseil de Surveillance

Chaque année, le CA approuve le budget prévisionnel, et actualise le plan à moyen terme (PMT). Au niveau patrimonial, le CA a validé un plan d'entretien pluriannuel de travaux et ses mises à jour dont les objectifs et le réalisé demeurent en deçà des besoins du patrimoine de la société (cf. § 5.2). Lors du dernier CA réuni le 12 juin 2019, le nouveau PSP et la CUS portant sur la période 2019-2023 ont été approuvés ainsi qu'un nouveau plan pluriannuel d'entretien. L'ensemble des actions inscrites dans ces documents sera mis en œuvre par la nouvelle gouvernance.

Les principales orientations stratégiques définies par la nouvelle gouvernance sont :

- S'agissant de l'obligation de regroupement des bailleurs sociaux disposant d'un patrimoine inférieur à 12 000 logements (loi ELAN n° 2018-1021 du 23 novembre 2018) à échéance du 1^{er} janvier 2021, il est envisagé soit la constitution d'une SAC avec une ou plusieurs autres sociétés du groupe Batigère, ou une fusion avec une autre entité du groupe ;
- S'agissant de la stratégie patrimoniale, l'organisme accentue son action de remise à niveau de son patrimoine notamment dans le cadre des objectifs du Grenelle de l'Environnement, et prévoit un développement de 150 logements par an à compter de 2022 (cf. § 6.3.2) ;
- La mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la qualité de service (cf. § 4.3) ;
- La refonte de sa politique de ressources humaines par une intégration de l'UES Batigère (cf. § 2.3) en vue d'améliorer le climat social et de réduire le turn-over des effectifs.

2.2.2 Relations intra-groupes

L'intégration au groupe Batigère se déroule de façon progressive en application d'un calendrier défini dans le cadre de l'article 12.2 du pacte d'actionnaires approuvé.

En 2016, la société a adhéré au réseau Batigère le 1^{er} novembre 2016 puis à l'UES pour la gestion des ressources humaines en décembre 2018. Elle a également adhéré au GIE Amphithéâtre¹⁰ (astreinte téléphonique, soutien

⁹ Le comité de suivi est composé du sous-préfet de Torcy, la DDT 77, EHC, la Fédération des ESH et les maires de Torcy et de Meaux.

¹⁰ GIE Amphithéâtre est une plate-forme de compétences techniques du groupe Batigère.

juridique et informatique), et enfin à compter du 1^{er} janvier 2020 au GIE Batigère Développement Grand Paris (BDGP), chargé de mettre en œuvre la politique de développement de l'offre nouvelle.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.3.1 Organisation des services

Le siège social et les bureaux sont situés à Paris sur l'Île de la Cité où est regroupé l'ensemble du personnel administratif. L'organisation des services est centralisée au siège et seuls 13 ETP (10 gardiens et 3 gestionnaires de proximité) sont localisés sur les sites.

La société est dirigée par un directoire composé de deux membres, Philippe Poignant ancien directeur général de la société et actuel directeur, et François Codvelle, ancien président du conseil d'administration de la société. La rémunération du directeur fait l'objet d'une approbation en conseil de surveillance après avis du comité des rémunérations. Les avantages en nature sont déclarés.

Sous l'autorité du directoire, l'organisation de la société s'articule autour de trois directions : la direction Gérance Recouvrement et Informatique, la direction du Patrimoine, ainsi que la direction Comptabilité et Finances [cf. organigramme en annexe 7.2]. Une nouvelle organisation est en cours d'élaboration et devrait être stabilisée fin 2020. Elle prévoit une redéfinition des missions des trois directions et la création de trois agences de proximité ou pôles territoriaux au sein de la nouvelle direction de la gérance. Bien qu'il soit prévu le transfert de l'ensemble du personnel technique (assistante, responsable de secteur et personnel de proximité) au sein des agences, ces dernières resteraient toutes localisées au siège. Ce choix fonctionnel peut toutefois être interrogé, dans la mesure où le renforcement du lien avec le locataire doit être une priorité de la société.

La société qui ne disposait pas de service de Ressources Humaines a adhéré à l'unité économique et sociale (UES) du groupe Batigère en 2018 avec effet au 1^{er} janvier 2019. L'entrée de la société dans l'UES Batigère entraîne l'application du statut collectif de l'UES qui sera mis progressivement en place de janvier 2019 au 31 décembre 2021. À la suite de l'intégration à l'UES, l'ensemble du personnel a été reçu dans le cadre d'une refonte des fiches métiers, des intitulés de postes et des coefficients afférents. Chaque salarié a vu son contrat faire l'objet d'un avenant.

Obs 1 : L'Agence recommande de renforcer le contrôle interne de la société, en particulier dans le domaine de la gestion locative et immobilière.

Malgré un début de réorganisation de ses services, la société n'a pas encore trouvé un mode de fonctionnement lui permettant de sécuriser ses processus. Malgré l'existence de tableaux de bords, ces derniers ne sont pas encore pleinement utilisés aux fins du contrôle et du pilotage de son activité.

Certaines activités ne sont pas couvertes par des procédures formalisées et d'autres existent mais n'ont pas fait l'objet d'une actualisation. De plus, l'absence de doublons ou de polyvalence sur certaines fonctions a nui à la continuité du service dans un contexte marqué par un fort turn-over, et a fragilisé encore davantage le fonctionnement de la société. Parmi les lacunes constatées, il a notamment été relevé :

- L'absence d'un processus relatif au traitement des réclamations des locataires (cf. § 4.3.2).
- L'absence de procédures relative à l'enregistrement des demandes de mutation (cf. § 4.2.1) et au traitement du maintien dans les lieux des ménages assujettis au SLS.
- De nombreuses lacunes dans le suivi de la sécurité du patrimoine (cf. § 5.2).
- Le processus en matière d'achats à renforcer (identification des besoins, optimisation, regroupement des contrats ; cf. § 2.2.4).

La société s'est engagée en conséquence dans un travail de réécriture des procédures et un changement des

logiciels « métiers » a été opéré, en s'appuyant sur les logiciels développés par le groupe Batigère. La société s'est également engagée dans la démarche de labélisation Quali'HLM, et a réalisé un premier audit de suivi en juin 2021.

Sur les 5 dernières années, la direction du patrimoine qui a en charge l'entretien, le développement et la gestion de proximité a dû faire face à un important turn-over de ses effectifs. Concernant la gestion de proximité, les missions confiées (maintenance des équipements, le suivi des contrats, le suivi du plan pluriannuel de travaux, la supervision des gardiens et des gestionnaires de résidences, représentation de la société lors des assemblées générales de copropriétaires...) aux 3 responsables de secteur ne leur permettent pas d'assurer efficacement leur charge respective. La direction générale a fait le choix de réorganiser ces trois grandes directions et de redéployer la gestion de proximité au sein de la nouvelle direction de la gérance dont le poste de directeur n'est pas encore pourvu. Il est prévu de créer trois pôles territoriaux qui resteront néanmoins au siège. Chacun étant composé d'un responsable de secteur, d'une assistante technique, d'un gestionnaire de résidence et d'une chargée de clientèle. L'objectif à terme est de rationaliser le fonctionnement et d'assurer au sein d'un pôle la gestion de la vie du bail.

S'agissant de l'entretien de patrimoine (équipements et parties communes) et particulièrement le suivi des prestations, l'insuffisance des personnels de la direction du patrimoine n'a pas permis de suivre l'exécution des prestations et l'échéances des contrats (cf. § 2.2.4 et § 5.4). Un nécessaire renforcement des moyens consacré à cette activité devra permettre à la société de mettre en place un suivi plus adapté aux besoins.

2.2.3.2 Volume et structure des emplois

Tableau 1 : Évolution des équivalents temps plein (ETP) entre 2014 et 2018

ETP total par catégorie au 31/12/N ¹¹	2014	2015	2016	2017	2018
ETP total	35	36	38	44	38
Dont filières administratives	27	28	28	32	27
Dont immeubles et maintenance	8	8	10	12	11
ETP moyen / 1 000 lgts	6	7	8	7	7

L'effectif est marqué par une relative stabilité en volume puisqu'il n'a augmenté que de 8,6 % entre décembre 2014 et décembre 2018, passant de 35 à 38 ETP. Au 31 décembre 2018, la répartition du personnel s'établissait comme suit : 27 ETP pour la filière administrative et 11 ETP pour la filière immeuble et maintenance.

Le ratio pour 1 000 logements gérés au 31 décembre 2018 s'élève à 7 ETP, ce qui reste très inférieur à la moyenne de l'ensemble des SA d'HLM de France¹² de 15,3 ETP. Les carences relevées dans l'exercice de la gestion de proximité ont confirmé l'insuffisance du personnel dédié pour certaines résidences (cf. § 4.3.1). En outre, l'analyse de plusieurs activités montre une absence de continuité du service faute de polyvalence et de doublons dans la fonction. C'est le cas notamment du chargé de la régularisation des charges locatives ou du responsable du contentieux locatif qui étaient absents au moment du contrôle, et dont les missions n'étaient plus assurées.

La société se caractérise par la faiblesse de son personnel de proximité. En 2018, 11 ETP seulement étaient affectés aux missions de gardiennage et d'entretien des immeubles y compris l'encadrement intermédiaire correspondant. Cette situation explique en partie le faible pourcentage de satisfaction des locataires (cf. § 4.3.3).

¹¹ Source : DIS ressources humaines de 2018.

¹² Source : rapport annuel de branche 2016 des ESH (15,3 ETP en 2015).

La part du personnel d'encadrement est également sous représentée. En 2018, la société emploie 4 cadres et 7 agents de maîtrise. Ainsi, le taux d'encadrement est de 10,5 % des effectifs en 2018, taux inférieur à la moyenne des ESH¹³ qui s'établit à 20 %.

Le turn-over des effectifs est important, il représente plus du double de la moyenne des ESH d'Île-de-France disposant d'un effectif compris entre 1 et 49 salariés¹⁴. L'Agence a relevé que cette situation perdure depuis plusieurs années, et elle se matérialise par un nombre plus important de départs que d'embauches. Toutefois, les chiffres de 2018 montrent une légère inflexion par rapport aux années antérieures. Le taux de rotation globale des personnels (source DIS social pour 2018), s'établit à 19,3 % alors qu'en moyenne en Île-de-France il s'élève à 9,1 % et la moyenne France Entière est de 9 %. En 2017, la situation était plus alarmante avec un taux de rotation de 34,2 %, sachant qu'elle touche à 70 % la gestion technique des immeubles et la proximité. En 2016 et 2015, le taux de rotation s'élevait respectivement à 24,3 % et 36,4 %.

Cette situation particulièrement défavorable impacte le bon fonctionnement de la société et se traduit par des difficultés sérieuses rencontrées dans le cadre de sa mission d'intérêt général. Le processus de réorganisation interne engagé et l'adhésion à l'UES Batigère en décembre 2018 ont notamment pour objectif d'améliorer cette situation.

Ainsi, le nombre d'ETP est désormais de 42 en 2020 (38 ETP en 2019) avec le passage de 11 à 15 ETP pour le personnel immeuble et maintenance. Le taux d'encadrement a par ailleurs été notablement renforcé (9 cadres). Il s'agit d'une première étape, qui nécessitera probablement d'être poursuivie, s'agissant du personnel de proximité.

2.2.3.3 Coût salarial et modalités de rémunération

Les ratios relatifs aux dépenses de personnel non récupérables sont nettement inférieurs aux ratios médians correspondants. Les charges de personnel 2018 s'établissaient à 2 443 k€, soit 440 € par logement familial en propriété. Pour mémoire, le ratio boléro correspondant aux SA d'HLM d'Île-de-France était de 801 € par logement géré. Entre 2014 et 2017, la masse salariale n'a augmenté que de 4 % puis a connu une augmentation importante de 8,1 % entre 2017 et 2018. Plusieurs recrutements de cadres ont eu lieu cette année.

L'écart par rapport à la médiane s'explique par la faiblesse des effectifs (cf. paragraphe précédent) puisque les rémunérations par catégorie de personnel (employés, agents de maîtrise et cadres) se situent toutes au-dessus des valeurs moyenne de référence sur la période, ce qui n'a pas permis d'enrayer les nombreux départs constatés.

Tableau 2 : Salaire de base annuel médian par statut et sexe en €

	Employés		Agents de maîtrise		Cadres	
	H	F	H	F	H	F
EHC	23 136	25 200	27 258	29 616	NR ¹⁵	NR
1 à 49 salariés	21 187	21 768	27 727	26 984	45 324	42 948
En Île-de-France	20 584	21 817	23 006	26 890	44 413	41 031
France	20 448	21 215	24 516	25 776	42 999	39 821

¹³ Source : rapport de branche ESH 2018.

¹⁴ Source : DIS social de la société de 2018.

¹⁵ Non représentatif vu le faible nombre de cadres.

Les salariés bénéficiaient en théorie d'une prime d'intéressement mais celle-ci n'a jamais été versée, les conditions d'obtention n'ayant jamais été atteints. De nouveaux critères s'appliquent désormais dans le cadre de l'UES Batigère.

2.2.3.4 Absentéisme

Le taux d'absentéisme global de la société est de 4,1 %. Il se situe dans la moyenne observée des ESH de 1 à 49 salariés (4,4 %), inférieur de plus de deux points à la moyenne d'Île-de-France (6,4 %) et inférieur d'un point à la moyenne nationale (5,4 %) ¹⁶.

2.2.3.5 La gestion RH depuis l'adhésion à l'UES BATIGERE

En matière de ressources humaines, le nouveau directeur général s'est fixé comme objectif d'apaiser le climat social en général et de réduire l'important turn-over des effectifs en particulier en faisant adhérer le personnel au nouveau projet d'entreprise. Le baromètre social a été évalué par sondage auprès de l'ensemble du personnel (selon la méthode Batigère). Avec un taux de réponse de 81 %, le sondage a relevé les points de vigilance suivants :

- Un manque de collectif et de cohésion à l'échelle de l'entreprise ;
- Une perception très mitigée des conditions de travail ;
- Des modes de fonctionnement jugés largement perfectibles ;
- Des fortes attentes en matière de développement des compétences ;
- Des perspectives d'avenir limitées ;
- Une relative distance à l'entreprise.

À la suite de ce bilan social, EHC a adhéré à l'UES Batigère qui gère dorénavant la totalité des prestations de gestion du personnel (recrutements, formalités liées à l'embauche, gestion des congés, gestion mutuelle et prévoyance, établissements des bulletins de paie, etc.). L'adhésion à l'UES représente un coût annuel de 70 000 € en frais de structure. Des actions particulières pourront être facturées.

L'adhésion à l'UES a rendu nécessaire l'uniformisation des statuts du personnel de la société avec ceux du groupe Batigère ce qui devrait générer une hausse mécanique des rémunérations estimée à 7 % de la masse salariale. En pratique, cette hausse sera lissée sur trois ans.

Après un entretien individuel avec chaque salarié, les fiches de poste et les qualifications de tous les collaborateurs ont été mises à jour à effet du 1^{er} juillet 2019.

Tableau 3 : Évolution des catégories socio-professionnelles avant et après adhésion UES Batigère

	Employé	Maîtrise	Cadre
Avant	24	9	4
Femme/Homme	15/9	3/6	2/2
Après	10	22	5
Femme/Homme	6/4	10/12	3/2

Source : PV de conseil de surveillance du 16 octobre 2019.

Les 2/3 des salariés ont vu leur qualification s'élever d'un à deux échelons. Une salariée est devenue cadre. Tous les avenants aux contrats de travail ont été signés à l'exception d'une collaboratrice absente pour congé de maternité.

¹⁶ Source DIS social 2018.

2.3 POLITIQUE D'ACHAT ET COMMANDE PUBLIQUE

Sur la période du contrôle, EHC est soumise aux dispositions de l'ordonnance 2005-649 du 6 juin 2005 et depuis le 1^{er} avril 2016, aux dispositions de l'ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015. La composition de la commission d'appels d'offres (CAO) a été renouvelée le 18 octobre 2019 lors de la mise en place des organes du conseil de surveillance. La CAO comprend 7 membres avec voix délibérative représentants du conseil de surveillance dont un représentant des locataires, le directeur du patrimoine et le responsable des finances et de la comptabilité.

À la suite de l'adoption du nouveau règlement intérieur, la CAO se réunit pour analyser toutes les consultations (contrats et accords-cadres) des marchés de travaux, fournitures et service supérieurs à seulement 15 k€. Cette règle, qui vise à garantir une bonne transparence, apparaît toutefois assez lourde et contraignante, consommatrice de moyens et susceptibles d'allonger les délais. Elle pourrait utilement être réinterrogée. Pour les achats dont le montant est inférieur à 15 k€, la société s'est fixée comme règle de solliciter trois devis.

Obs 2 : Les dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016, fixant les règles relatives à la commande publique, ne sont pas respectées.

La société assure l'exploitation de 100 immeubles d'habitations (5 056 logements) répartis sur l'Île-de-France et connaît un contexte de profonde mutation organisationnelle. Un processus de régularisation progressif des manquements observés dans le dernier rapport de l'ANCOLS est en cours. La société s'illustre par une pratique peu efficiente caractérisée par la passation d'un contrat par résidence ou groupe immobilier (marchés d'exploitation), avec comme conséquence le non-respect des seuils, des durées illimitées de certains contrats, et une absence réelle du contrôle et du suivi de l'exécution des prestations.

Différentes actions étaient donc en cours au moment du contrôle afin d'améliorer le processus d'achat, mais ce dernier est encore loin de répondre aux exigences réglementaires d'une part, et de rationalisation des achats d'autre part.

À l'exception des 17 contrats regroupés¹⁷ et portant l'ensemble du patrimoine, il existe encore 290 contrats¹⁸ passés à l'échelle de la résidence. L'ensemble de ces contrats est recensé dans un tableau Excel qui reste peu exploité par les responsables de secteurs (gestionnaires) alors que ces derniers ont la charge du suivi et de l'exécution des contrats, notamment les résidences non pourvues de gardiens. Ce tableau qui n'est pas interfacé avec les outils métiers, n'a pas de système d'alerte. Outre que le suivi de ces contrats est mal assuré, les commandes ne sont pas optimisées et la société se prive de gains potentiels sur les prix des prestations en regroupant les achats, comme les règles de la commande publique l'y invitent.

D'autres irrégularités en matière de passation et d'exécution des marchés ont par ailleurs été détectées :

- Le mode de dévolution des prestations d'avocat relatif aux procédures contentieuses locatives ; le coût de la prestation des quatre avocats est supérieur au seuil de la procédure formalisée. Un avocat a été choisi par zone géographique sans mise en concurrence préalable ;
- Les contrats incendie sont passés en tacite reconduction (colonnes sèches, vérification des extincteurs, désenfumage) ;

¹⁷ Depuis fin 2017, la société a procédé au regroupement de certains contrats globaux « patrimoine » portant sur l'ensemble du parc. Douze marchés globaux ont été passés en procédure formalisée. Le contrôle des modalités de mise en concurrence de 6 d'entre eux n'a pas relevé d'irrégularité (accord-cadre de REL et des parties communes, compteurs d'eau, marché de travaux de remplacement de chaudière, entretien des chaudières et ventilation mécanique contrôlée, maintenance des ascenseurs, entretien robinetterie).

¹⁸ Exemples : l'entretien ménager, les espaces verts, la maintenance des équipements pour la lutte contre les incendies, l'entretien des portes de parking.

- Des prestations sont encore réalisées au coup par coup alors qu'il s'agit d'un besoin récurrent et périodique (désinsectisation, dératisation ou désinfection alors que la société dispose de résidences munies de vide-ordures).
- L'absence de mise en concurrence d'un contrat de maîtrise d'œuvre d'un montant de 172 k€ pour assurer la maîtrise d'œuvre de la construction de 16 maisons individuelles. L'organisme n'a pas produit les modalités d'une procédure de mise en concurrence dans le cadre de l'attribution de ce marché.

Au niveau de l'organisation, les premières actions menées pour créer une véritable fonction achat ont porté sur le renforcement de l'équipe avec en 2017 le recrutement d'une juriste, ce qui porte à deux le nombre de salariés dédiés à la mise en concurrence, la veille juridique, et l'accompagnement des besoins des opérationnels.

La société n'a donc pas encore achevé le regroupement de ses contrats. Elle indique toutefois, s'agissant des contrats « incendie », avoir passé des avenants de régularisation afin d'en fixer l'échéance au 31 décembre 2021.

2.4 GOUVERNANCE FINANCIÈRE

L'analyse des procès-verbaux (PV) des réunions du Conseil d'administration montre que la gouvernance est régulièrement informée sur la situation financière de la société. Les rapports financiers et les budgets présentés rendent compte de façon transparente des comptes, de l'évolution des indicateurs financiers et des principaux phénomènes à l'origine des tendances observées en matière de vacance, impayés, stratégie patrimoniale, structure de financement des investissements.

Le conseil de surveillance valide la rémunération des membres du directoire après proposition du comité des rémunérations, il révisé les loyers annuellement.

Le pilotage financier est assuré à l'appui d'une étude prévisionnelle actualisée régulièrement. La dernière actualisation a été validée par le CA du 24 avril 2019. Elle intègre pour partie la dernière actualisation du PSP réalisée fin 2018 (Cf. § 6.4.4), en retenant des hypothèses moins ambitieuses en matière d'investissements.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Un patrimoine marqué par une dispersion et une faible densité de ses résidences

Au 31 décembre 2019, la société est propriétaire de 5 297 logements dont 5 152 logements familiaux et 145 équivalents logements-foyers répartis sur 30 EPCI sur l'ensemble de la région Île-de-France {cf. *cartographie* en annexe 7.3}. Le patrimoine est dispersé sur 58 communes et seulement 25 % des implantations de résidences sont concentrées sur les communes de Pontault-Combault (77), Gonesse (95) et Sevrans (93). Ainsi le reste des résidences se trouve dispersé sur 55 communes posant dès lors des problèmes de gestion de proximité. (cf. § 4.3). La société gère 8 résidences (476 logements), soit 9 % du patrimoine, situées en quartier de la politique de la ville¹⁹.

Sur 4 234 logements collectifs (85 groupes immobiliers), plus de la moitié des groupes ont moins de 50 logements. La segmentation du patrimoine collectif est la suivante :

Tableau 4 : Segmentation du patrimoine par nombre de logements

Résidences < à 50 logts		Résidences > à 50 logts	
Nombre de logements	Nombre de résidences	Nombre de logements	Nombre de résidences
< 10 logements	8	51-80	16
11 -20 logements	8	81-100	18
21-30 logements	12	101-120	4
31-40 logements	11	121-150	7
41 -50 logements	8	151-200	3

Source : Recueil de la société données sur le patrimoine.

Cette dispersion du patrimoine oblige le bailleur à mettre en place une organisation opérationnelle, souple et réactive pour faire face à ses obligations.

L'âge moyen du patrimoine est de 26 années. La moitié des logements ont été construits après 1990, et seuls 3 % du parc (158 logements) datent d'avant 1975. Le patrimoine peut donc être considéré comme récent à l'échelle de la société.

La société détient 301 logements non conventionnés et 4 755 logements conventionnés (94 % du patrimoine). Les logements non conventionnés regroupent des catégories très diverses, des loyers libres, des PLI, PAP locatif et des HLMO).

Tableau 5 : Répartition du patrimoine par financement au 1^{er} janvier 2019

	PLS	PLUS	PLAI	PLI	Total
Nombre de logements	108	4 535	101	11	4 755
(%)	2,27 %	95,37 %	2,12 %	0,24 %	100 %

Source : Données CUS de EHC.

Une typologie de patrimoine accessible aux familles

¹⁹ Les résidences en quartier prioritaire de la politique de la ville : Arnouville (95), Noisy-le-Grand (93), Savigny-le-Temple (77), Sevrans (93), Torcy (77) et Villiers-le-Bel (95).

Le parc d'EHC offre principalement des logements accessibles aux familles puisque 60 % d'entre eux sont des logements de type T3 et T4. Les très grands logements représentent 1,3 % du parc alors que les plus petites typologies sont respectivement de 16, 5 % pour les T1 et 21,16 % pour les T2.

Le patrimoine se distingue également par la part non négligeable de logement individuel qui représente 18 % du patrimoine (908 logements). À cela, s'ajoutent 20 résidences (942 logements) sur les 100 que compte le patrimoine, qui sont gérées en copropriété. La société est majoritaire dans 12 d'entre elles.

Le patrimoine est de faible performance énergétique

Fin 2018, la société a lancé la réalisation de l'ensemble des diagnostics de performance énergétique (DPE) au logement pour un montant de 55 k€ et à fin février 2019, les 100 % étaient atteints. Le bilan des DPE montre que 29 % du patrimoine sont concernés par les travaux de réhabilitation énergétique prévu dans le cadre des objectifs du Grenelle de l'Environnement, principalement sur l'étiquette E (Seuls 8 logements sont classés en F et aucun en G). 38 % du patrimoine classé en D devra aussi à terme faire l'objet de travaux afin d'améliorer leur étiquette énergétique. Donc 2/3 du patrimoine sont aujourd'hui potentiellement concernés par une remise à niveau énergétique.

Plus particulièrement 7% du patrimoine est chauffé par le réseau urbain, 34 % du patrimoine en électrique individuel, 18 % en gaz collectif et 35 % en gaz individuel. La part importante du chauffage électrique impacte négativement le classement du patrimoine en matière de performance énergétique.

L'enjeu d'amélioration de la performance énergétique du parc d'EHC apparaît donc prégnant (cf. § 5.4).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

3.1.2.1 Rotation et vacance des logements familiaux

Évolution du taux de rotation et du taux de vacance, entre 2014 et 2018, comparée à la moyenne régionale²⁰ :

Tableau 6 : Évolution des taux de rotation et vacance entre 2014 et 2018

En %	2017*	2018*	2019*	Région ÎdF
Taux de vacance global ²¹ dont :	5,1	4,5	NC	3,2
Taux de vacance < 3 mois (hors technique)	1	2,2	NC	2
Taux de vacance > 3 mois (hors technique)	1,7	2,2	NC	0,7
Taux de vacance technique	2,4	0,3	NC	1,2
Taux de rotation	10,7	9	NC	6,4

S'agissant de la rotation, entre 2015 et 2018, le taux était supérieur à 10 % alors qu'il s'établit en moyenne sur la période à 6 % en Île-de-France. Ce taux élevé de rotation des logements trouve son origine dans plusieurs explications, liées aux spécificités des réservataires en l'occurrence la « Préfecture de police » qui est contrainte à un taux plus élevé de mutations professionnelles des fonctionnaires de police, mais aussi des départs liés aux problèmes de gestion de certaines résidences (taux d'insatisfaction des locataires, réclamations techniques, environnement dégradé, état technique du patrimoine).

²⁰ Source : RPLS au 01/01/2018 – logements conventionnés (univers ANCOLS BO).

²¹ Source : données organisme.

La société a mis en place un plan d'amélioration de la qualité du service rendu aux locataires. Plusieurs actions récemment initiées, devront faire l'objet d'une évaluation (cf. § 4.3), et nécessiteront d'être poursuivies pour confirmer l'amélioration engagée.

S'agissant du taux de vacance globale, il demeure important pour un organisme HLM francilien, néanmoins ce taux connaît depuis 2018 une baisse significative, qui semble confirmée par les premières estimations de 2019. Le taux de vacance globale s'établissait en moyenne à 5,2 % entre 2014 et 2017, il a connu une diminution en 2018 en s'établissant à 4,5 %. Malgré une baisse, ce taux reste encore élevé comparé à la moyenne des bailleurs franciliens (3,2 %). Le taux de rotation est important (en moyenne à 10 % sur la période corrélée) et les délais de remise en location des logements sont élevés (+ de 5 mois en 2017).

La baisse observée en 2018 s'explique par la baisse combinée du taux de rotation et de la réduction du délai de remise en location des logements. En effet, la société a revu en 2017 plusieurs étapes de la chaîne d'état des lieux qui s'est traduite par une amélioration de la coordination entre la gérance et les responsables de secteur dans la planification des interventions de chacun. D'autre part, concernant les travaux, la société a passé un accord cadre pour l'exécution des travaux d'entretien et de remise en état des logements, alors qu'auparavant il existait une multitude de petits contrats de travaux aux coûts non maîtrisés (cf. § 2.3).

3.1.2.2 Vacance des parkings

Tableau 7 : Évolution de la vacance des parkings entre 2014 et 2018

Vacance des parkings	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Nombre de place vacante	1 966	2 039	2 130	2 289	2 294
Taux de vacance parkings	32,44%	33,70%	35%	36,80%	37,70%
En % de la vacance totale	46,80%	41,90%	42,30%	47,70%	51,60%
Loyers des parkings	1 566	1 578	1 546	1 527	1 555
Pertes financières en k€	732	800	833	764	NC
En % des loyers	46,7%	50,7%	53,9%	50,0%	NC

S'agissant de la location des parkings, le taux de vacance s'élève en 2018 à 37,7 %. Le nombre de lots vacants est en progression constante depuis 2014. Sur la période 2014-2018, EHC a connu une progression globale de 17 % du nombre de lots vacants passant de 1 966 en 2014 à 2 294 en 2018. En moyenne sur la période, ce sont 35 % des lots qui ont été vacants. La perte financière afférente est conséquente. En moyenne, entre 2014 et 2017, elles représentent 50 % des loyers des parkings.

Un renforcement du suivi de la gestion des parkings apparaît nécessaire afin de limiter les risques locatifs sur cette activité. La gestion des parkings nécessite d'autre part la mise en place d'une stratégie commerciale adaptée car lors des visites des résidences ces derniers ne présentaient pas de désordres techniques ou d'insécurité majeurs qui expliqueraient cette vacance anormalement élevée.

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyer

Des loyers accessibles malgré un niveau légèrement supérieur à la moyenne Francilienne

Les augmentations annuelles de loyer sont pratiquées au 1^{er} janvier. Sur la période contrôlée, les hausses de loyer ont respecté les taux basés sur l'évolution de l'indice de référence des loyers (IRL) dans les conditions fixées par la loi. La société pratique la mise au plafond des loyers à la relocation. La marge théorique moyenne d'augmentation par rapport au plafond des conventions APL s'élève à 4 %.

Le loyer moyen pratiqué à la surface habitable (SH) est quasiment identique à celui pratiqué par les bailleurs franciliens (6,85 €/m² contre 6,83 €/m² au 01/01/2018). Le loyer médian apparaît légèrement plus élevé (6,94 €/m² contre 6,60 €/m² de SH en Île-de-France). Il est à relever que si certains niveaux de loyer pratiqué par EHC sont dans la fourchette haute, cette situation s'explique par la prédominance du patrimoine majoritairement financé en PLA au cours des années 90. De plus, ce dernier est composé de 24 % de T4 et plus. En 2019, la société logeait 45 % de ménages bénéficiant de l'APL.

Tableau 8 : Distribution des ménages par rapport à la médiane de 6,94 €/m² de SH

Ventilation par rapport à la médiane	Nombre de ménages (%)	Loyer moyen (€/m ² / SH)
> à 6,94 €/m ² de SH	2 285 (49,8 %)	8,02
< à 6,94 €/m ² de SH	2 298 (50,2 %)	6,26
	Dont 739 ménages (16 %) ont un loyer < à 5,61 € (niveau PLAI)	

Source : Données EHC – 2019.

L'analyse des loyers a permis de constater que 739 ménages (16 %) bénéficient d'un loyer inférieur à 5,61 €/m² (niveau du PLAI), et 599 ménages (13 %) d'un loyer compris entre 5,61€/m² (niveau du PLAI) et 6,29€/m² (niveau du PLUS). En conséquence, près de 30 % du parc de logement peut être considéré comme accessible pour les ménages aux faibles ressources.

La segmentation des loyers mensuels des logements conventionnés (4 583) en 2018 est la suivante :

Tableau 9 : Répartition des loyers par tranche

Tranches de loyer	Nombre de ménages	Tranches de loyer	Nombre de ménages
Entre 100 € et 200 €	44	Entre 501 € et 600 €	1 102
Entre 201€ et 300 €	463	Entre 601 € et 700 €	267
Entre 301€ et 400 €	1282	Entre 700 € et < 1000€	25
Entre 401 € et 500 €	1394	> 1000€	0

Données de l'organisme et BO ANCOLS.

Cette segmentation montre que 40 % des ménages ont un loyer mensuel inférieur à la médiane Île-de-France qui s'établit à 401 € au 1^{er} janvier 2019. La moyenne du loyer mensuel en Île-de-France s'élève à 434,94 €. Le contrôle de loyers pratiqués a permis de vérifier leur conformité aux plafonds.

Politique de loyers pour les logements non conventionnés

La société détient 333 logements non conventionnés répartis sur 8 programmes collectifs, le reste étant constitués de 15 logements isolés. Ils font l'objet de la même augmentation de loyers que celle des logements conventionnés. Le taux est approuvé chaque année en CA.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

En 2017, le montant du SLS s'est élevé à 283 752 € et en 2018, 233 920 €. Il a concerné 417 ménages, soit 192 SLS calculés et 225 SLS forfaitaires.

Obs 3 : La société n'a pas mis en place de dispositif de suivi des ménages susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux, lui permettant de se conformer ainsi à l'article L. 442-3-3 du CCH.

Le nombre élevé de SLS forfaitaires doit conduire la société à approfondir la situation des ménages concernés, afin de détecter si leur situation est susceptible de relever de la perte du droit au maintien dans les lieux, ou relève d'une situation potentiellement irrégulière telle que la sous-location. Dans certains cas, ces ménages peuvent également être en situation d'impayés.

La société a par ailleurs identifié 79 ménages dont les revenus dépassent 150 % du PLS, ce qui apparaît particulièrement élevé. Il n'existe pas de procédure mise en place pour leur rappeler que le risque de perte du maintien dans les lieux peut être enclenché en cas de dépassement de ce plafond deux années de suite sur une période de trois ans. Les données transmises par l'organisme étaient incomplètes et n'ont pas permis d'analyser la situation des ménages assujettis sur une période de trois ans.

La société précise qu'elle dispose désormais d'un outil informatique qui lui permettra de s'acquitter de cette obligation.

3.2.3 Charges locatives

Le contrôle a porté sur la dernière régularisation des charges locatives des logements familiaux réalisée au dernier trimestre 2019 et concernait les comptes 2017.

L'activité de régularisation des charges locatives ne s'appuie pas sur une organisation performante (absence de procédure, insuffisance des effectifs dédiés). De surcroît, le nombre d'immeubles gérés en copropriété par des syndic extérieurs (19 % des logements, soit 20 résidences comprenant 942 logements de la société) complexifie la réalisation de l'exercice. La réorganisation opérée en 2018²² a toutefois permis dans un premier temps de rattraper une partie du retard (plusieurs années ont été régularisées), ce processus a été stoppé par la vacance du poste engendrant à nouveau des retards. La société doit pour répondre à ses exigences, assurer une polyvalence de ses effectifs afin de pallier la vacance du poste (cf. § 2.2.3.1). Compte tenu de la fréquence des régularisations, les ajustements annuels des provisions ne sont pas ou peu réalisés, créant des tensions avec certains locataires.

Obs 4 : L'obligation d'une régularisation annuelle des charges locatives, en application de l'article 23 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989, n'est pas respectée.

La situation arrêtée à fin octobre 2019 était la suivante²³ :

L'obligation d'une régularisation annuelle n'est toujours pas respectée tant pour les programmes en copropriété (les comptes ne sont pas arrêtés annuellement ou sont contestés par la société) que pour les programmes gérés en direct. Ces difficultés sont récurrentes et ont déjà été signalées dans le précédent rapport de l'ANCOLS. Malgré la réorganisation en cours, la vacance du poste unique n'a pas permis à la société de résorber complètement son retard. La régularisation des comptes 2017 est achevée à 80 % et celle des comptes 2018 n'est toujours pas commencée. Cette situation expose la société à de nombreuses réclamations de locataires ou d'associations de locataires qui peuvent aboutir pour certaines à des contentieux (voir en ce sens le provisionnement pour risques et charges au bilan de la société). Il en résulte une mauvaise qualité de communication avec les locataires sur ce sujet (cf. § 4 .3.3 sur les résultats des enquêtes de satisfaction) qui peut leur porter préjudice et contribuer à créer ou augmenter les impayés.

En raison de ces retards récurrents, la société doit chaque année constater des pertes financières dans ses comptes qui font l'objet d'une provision pour perte de charges. Le taux de non-récupération des charges locative est important et pèse sur la performance de son exploitation. Le taux de récupération des charges locatives se situe en moyenne autour de 94 %²⁴.

L'absence de régularisation ne permet pas d'ajuster les provisions de charges qui sont inchangées depuis plusieurs années. En principe, les budgets prévisionnels sont modifiés sur les bases des tarifs des marchés

²² Le poste de chargé de charges a été transféré de la direction du patrimoine à la direction comptable et financière qui assure ainsi tout la chaîne de traitement de l'imputation comptable au quittance.

²³ Source : tableaux de bord de la direction comptable.

²⁴ Le taux de récupération s'explique par la vacance, les impayés et les réparations locatives non imputées aux locataires.

d'octobre auxquelles on applique l'inflation. Dans les faits, la société n'a pas ajusté les budgets prévisionnels depuis 2 ans. En conséquence, certains groupes immobiliers connaissent des sur-provisionnement élevés supérieurs à 20 %. Concernant la régularisation des comptes 2017 (4 840 logements régularisés), on constate un sur-provisionnement de 16 % en moyenne (24 % pour les logements en chauffage collectif et 14 % pour les logements en chauffage individuel). 2 326 logements connaissent des sur-provisionnements supérieurs à 20 % (33 % en moyenne). La société est invitée à mieux ajuster ses provisions afin de ne pas fragiliser la situation des locataires.

La société précise qu'une nouvelle organisation est en cours de mise en place pour le processus de traitement des charges locatives.

Analyse des coûts de charges supportées par les locataires

Les principales caractéristiques du patrimoine pouvant expliquer le niveau des charges sont les suivantes :

- Un patrimoine à 29 % énergivore : 28 groupes soit 1 460 logements sont classés en étiquette énergétique E. 30 % en classe ABC (30 résidences soit 1 524 logements). 41 % en classe D (36 groupes soit 2 056 logements).
- Globalement, la moitié du patrimoine est chauffé au gaz dont seulement 17 % en individuel (35 % en individuel et 17 % en collectif) et un tiers utilise l'électricité (34 %).
- En termes d'énergie pour le chauffage : 7% du patrimoine est chauffé par le réseau urbain, 34 % du patrimoine en électrique individuel, 18 % en gaz collectif et 35 % en gaz individuel.
- S'agissant de l'eau chaude sanitaire : 7 % en réseau urbain, 35 % en électrique individuel, 35 % en gaz individuel et 17 % produite en gaz collectif.
- Le patrimoine est équipé de compteurs individuels eau avec un système de télérelève qui permet une refacturation mensuelle des consommations réelles d'eau avec un décalage d'un mois.
- La société équipe progressivement ses logements en chauffage collectif de répartiteur de calorie permettant ainsi d'individualiser le coût du chauffage en fonction des consommations réelles²⁵.

La situation arrêtée à la fin de l'année 2019 pour la régularisation des charges 2017 était la suivante²⁶ :

Tableau 10 : Situation arrêtée fin 2019 de la régularisation des charges 2017

	Patrimoine chauffage collectif			Patrimoine chauffage individuel		
nombre de logements	1 588	En €/lgt	En %	3251	En €/lgt	En %
total charges générales 2018	2 267 905,42	1 428,15		2 364 154,93	727,21	
dont chauffage	747 122,69	470,48	33%	0	0,00	0%
dont entretien ménager	492 863,79	310,37	22%	944 818,67	290,62	40%
dont entretien des espaces verts	115 243,56	72,57	5%	251 560,85	77,38	11%
dont entretien petit équipement	42 661,87	26,87	2%	118 579,99	36,47	5%
dont TEOM	242 035,54	152,42	11%	492 451,11	151,48	21%
dont autres charges générales	484 062,55	304,83	21%	524 389,91	161,30	22%
dont ascenseurs	56 699,99	35,71	3%	30 903,73	9,51	1%
dont eau des parties communes	87 215,43	54,92	4%	1 450,67	0,45	0%

²⁵ En application de la Loi sur la transition énergétique, du décret du 30 mai 2016 N° 2016-710 et de l'arrêté du 30 mai 2016, pris en application de la Loi du 27 Août 2012 relative à la répartition des frais de chauffage dans les immeubles collectifs à usage principal d'habitation.

²⁶ Source : tableaux de bord de la direction comptable.

Les données extraites des résultats de l'Observatoire des charges locatives 2017 (enquête réalisée en 2018) de l'UES donnent les valeurs médianes suivantes :

- Les dépenses totales de charges locatives (dont eau des parties privatives) pour les résidences en chauffage collectif s'établissent à 27,5 par m² de surface habitable, soit 1 775 € pour un logement moyen de 65 m².
- 90 % des charges se concentrent sur le chauffage, l'eau, l'entretien ménager et les taxes récupérables.
- Les dépenses de charges de chauffage s'établissent à 9,3 €/m² de SH soit 604 € par logement. Les dépenses relatives à l'entretien ménager s'établissent à 4,6 €/m² de SH soit 303 € par logement.

Les médianes s'agissant d'EHC ont été calculées sur échantillon de 4 840 logements (soit un taux de réalisation de 85 %) dont 3 251 logements en chauffage individuel (gaz et électrique) et 1 588 logements sont en chauffage collectif gaz. La comparaison aux données de l'observatoire des charges de l'USH est limitée par le fait que la liste des charges régularisables pour le patrimoine d'EHC n'inclut pas l'eau dans les parties privatives.

- Pour les logements en chauffage collectif, les principaux postes de charges sont les charges de chauffage (33 %), l'entretien ménager (22 %) et les impôts et taxes (11 %).
- Le coût moyen toutes charges confondues ressort à 21,2 €/m² de SH et 1 494 € par logement pour le patrimoine en chauffage collectif. S'agissant du patrimoine en chauffage individuel le coût médian s'établit à 12,8 €/m² de SH et 763 € par logement. Les coûts moyens en € par M² de SH ressort à 7 € pour le chauffage et 5 € pour l'entretien ménager.
- Pour les logements en chauffage individuel, les principaux postes de charges sont l'entretien ménager (40 %), les impôts et taxes (21 %), l'entretien des espaces verts (11 %).

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

La société loge une population qui présente globalement des caractéristiques sociales. En effet, le taux de ménages bénéficiant de l'APL est largement supérieur à la moyenne régionale qui atteint 32 %²⁷ en 2018, APL et AL compris. Entre 2016 et 2018, il est constaté une progression constante du taux d'APL au sein des ménages logés par EHC, qui passe respectivement de 36 % à 38 % et enfin à 45 % des ménages logés. Ce constat est confirmé par les données recueillies dans le cadre de l'enquête OPS 2018 et notamment sur le profil économique des nouveaux entrants.

La société réalise l'enquête sur l'occupation du parc social (OPS). Elle permet une photographie de l'occupation en place et des nouveaux locataires. En 2018, le taux de participation s'élève à 74 %. Ce taux est inférieur de 8 points à la moyenne en Île-de-France, mais reste tout de même représentatif. Les données fournies ne permettent pas d'avoir une caractérisation complète de l'occupation sociale (nombre de familles monoparentales, de familles de plus de 3 enfants). S'agissant des ressources, 54,2 % des ménages ayant répondu à l'enquête ont des ressources inférieures à 60 % des plafonds d'accès au PLUS, taux semblable à la moyenne en Île-de-France (54,86 %). Les ménages dont les revenus ne dépassent pas 20 % des plafonds d'accès au PLUS représentent 13,3 %. Ce taux reste inférieur à la moyenne régionale qui s'établit à 16,38 %. Pour les ménages qui ont des revenus supérieurs à 100 % du plafond PLUS, ils représentent 10,9 % pour une moyenne régionale à 14,46%.

Les ménages de plus de 65 ans représentent en moyenne 5,33 %, ce taux est inférieur à la moyenne francilienne qui atteint 13,5 % sauf à Paris où il atteint un taux de 14,29 %.

S'agissant des emménagés récents, le taux de locataires disposant de revenus inférieurs à 60 % des plafonds PLUS atteint 54,5 %, et parmi eux 20 % disposent de revenus inférieurs à 20 % du plafond PLUS, confirmant la tendance au renforcement du rôle très social joué par EHC.

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

La société qui dispose d'un patrimoine sur l'ensemble de la région parisienne, procède peu à l'enregistrement des demandes extérieures. S'agissant des demandes spontanées formulées auprès du bailleur, elles étaient respectivement au nombre de 99 en 2019 et au premier semestre 2020 à 47. Depuis 2019, la société a mis en place un tableur Excel qui recense 125 demandes de mutation, qui n'était interfacé à aucun système d'information au moment du contrôle. Au cours du 1^{er} semestre 2020, les nouvelles demandes de mutation s'élèvent à 17. Toutes ces demandes n'étaient pas accompagnées d'un enregistrement systématique au fichier du système national d'enregistrement (SNE). La société précise que depuis janvier 2021, elle dispose d'un nouveau logiciel d'enregistrement des demandes qui lui permet de satisfaire désormais à ses obligations.

Les radiations sont bien effectuées après chaque signature de bail.

²⁷ OPS 2018 données non apurées.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le nouveau règlement intérieur de la CALEOL²⁸ et la politique d'attribution ont fait l'objet d'une approbation du conseil de surveillance en date du 18 septembre 2019. Le règlement intérieur est à jour des dispositions réglementaires et inclut un administrateur des représentants des locataires. La politique d'attribution vise à répondre à 5 enjeux (la mixité sociale, la prise en compte de la situation économique et financière des ménages tout au long de l'occupation, adapter le logement à l'évolution de la composition des ménages logés, accompagner les accidents de la vie, et favoriser le maintien des lieux des seniors en adoptant leur logement si nécessaire). La politique reprend les objectifs nationaux et aussi spécifiques comme les attributions au profit des ménages labellisés DALO, et les mutations internes dont les objectifs sont repris dans la CUS, les attributions des réservataires ainsi que les équilibres de peuplement pour le bien-vivre. La politique d'attribution fixe également les critères de désignation des candidats pour le passage en CALEOL ainsi que les critères financiers des ménages qui s'appuient sur le calcul du taux d'effort limité à 30 % et sur le reste à vivre fixé à 10 € par jour et par unité de consommation.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les demandeurs de logement sont invités à constituer leur dossier et à les faire parvenir au siège social de l'organisme. Les chargés clientèle ou de gestion locative gèrent les dossiers jusqu'à la signature du bail. Des visites de logements peuvent être proposées avant les commissions d'attribution (CALEOL) aux candidats présélectionnés.

La société a mis en place deux commissions d'attribution, une dite « secteur 1 » compétente pour l'ensemble des logements situés dans les départements 78, 91 et 95. L'autre « secteur 2 » est compétente pour l'ensemble des logements dans les départements 75, 77, 92, 93, et 94.

Ces commissions se réunissent, sauf insuffisance de dossiers toutes les deux semaines. Leur composition est conforme à la réglementation et inclut un administrateur représentant les locataires par commission. L'instruction des dossiers s'appuie systématiquement sur le calcul du taux d'effort et du reste à vivre de chaque candidat. Une fiche individuelle de synthèse afférente à chaque candidat est établie et présentée à la CAL

Tableau 11 : Activité des CAL durant la période 2015-2019

	2019	2018	2017	2016	2015
Libération de logements	427	564	575	632	637
Nombre de candidatures examinées	1 051	1242	1344	1454	1639
Avis favorables	813	928	872	889	884
Refus des commissions (%)	22,9 %	25,3 %	32,1 %	38,9 %	29,9%
Nombre de baux signés	425 ²⁹	683	608	626	

Source : bilans annuels des CAL.

Les commissions établissent un bilan annuel de leur activité et le communique au CA.

²⁸ Commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements.

²⁹ Données EHC – Direction de la gérance.

Obs 5 : La société n'a pas été en mesure de fournir les statistiques relatives au respect des obligations définies dans la loi égalité citoyenneté du 27 janvier 2017, concernant les attributions des ménages prioritaires et les attributions hors quartiers prioritaires politique de la ville (article L.441-1 du CCH).

Aucun point sur la situation de la société par rapport aux obligations de mixité sociale n'est effectué. Il est rappelé depuis l'entrée en vigueur de la loi Égalité Citoyenneté n°2017-86 du 27 janvier 2017 codifié à l'article L. 441-1 du CCH que les bailleurs doivent réaliser 25 % des attributions (avec baux signés) à des ménages relevant du premier quartile en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Le bailleur doit également effectuer au moins un quart (25 %) des attributions annuelles au profit des ménages labellisés DALO et autres prioritaires sur le contingent des collectivités territoriales, d'Action Logement et sur leur propre contingent.

Les bilans annuels des CAL ne permettent pas à la gouvernance d'apprécier les orientations de la politique d'attribution, en particulier la mixité sociale à l'exception des ménages labellisés DALO. Il est nécessaire que le bilan à réaliser annuellement indique les réservataires ainsi que le profil économique des ménages pour permettre d'évaluer la mobilisation du bailleur en faveur des publics prioritaires.

Un échantillon de 120 dossiers de locataires, sélectionnés à partir des PV de la CAL des trois années 2017 à 2019 a été analysé et il n'a pas été constaté de dépassement de plafond de ressources.

4.2.3.2 Les publics prioritaires labellisés au titre du droit au logement opposable (DALO) et les accords collectifs départementaux

Entre 2017 et 2019, il est constaté une augmentation des attributions en faveur des ménages prioritaires. En 2019, 113 attributions ont été réalisées (contre 105 en 2018 et 104 en 2017) au profit de ménages prioritaires, soit au titre des accords collectifs départementaux (ACD - 36 %), soit au titre du DALO (64 %) néanmoins il n'existe pas d'information sur le réservataire désigné. Par ailleurs, les données fournies montrent que la société s'est engagée sur des objectifs (ACD) sur l'ensemble des départements à l'exception des Hauts-de-Seine.

Les objectifs sont dépassés dans les départements du Val-d'Oise, la Seine-et-Marne, le Val-de-Marne et la Seine-Saint-Denis. Depuis la vente du patrimoine de l'Essonne, la société ne doit y réaliser plus qu'une seule attribution entrant dans ce cadre. Les contrats signés au titre de l'accord collectif/ DALO représente 15,3 % des attributions en 2018 contre 26,5 % en 2019. Il appartiendra à la société de compléter les tableaux de bord sur l'ensemble des publics prioritaires et non plus seulement les ménages labellisés DALO et ACD.

4.2.3.3 Gestion des contingents

Le patrimoine d'EHC, soit 5 152 logements, fait très majoritairement l'objet de droits de réservations concédés à des partenaires institutionnels, en particulier pour les logements conventionnés qui sont réservés à 88,5%. Les principales catégories de réservataires sont les préfectures (29 %), Action Logement (25,5 %), les mairies (22 %), et le réservataire historique, la préfecture de Police (11 %). Le Conseil régional d'Île-de-France et les conseils départementaux détiennent 1,5 % des réservations.

La société dispose de 11,5 % des droits de réservations du patrimoine conventionné et détient l'ensemble des droits de réservation sur ses 303 logements non conventionnés.

La gestion des contingents n'appelle pas de remarque.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 L'organisation de la gestion de proximité

Le patrimoine d'EHC est dispersé sur 58 communes sur l'ensemble de l'Île-de-France.

La gestion de proximité est centralisée au siège et le parc a fait l'objet d'un découpage en 3 secteurs géographiques, placé sous l'autorité d'un responsable qui dépend du directeur du patrimoine. Il n'existe pas d'agence territoriale, ce qui oblige les personnels de proximité de la société à des déplacements fréquents et en particulier sur les secteurs Est/ Sud (94,77) et Ouest (78, 75, 92, 91 et 95 en partie). Le secteur « Nord » comprend le reste du patrimoine du 95 et le 93 qui est plus concentré. Depuis le 1^{er} semestre 2020, une nouvelle organisation se met en place progressivement avec comme objectif d'apporter une meilleure qualité de service au locataire. Sur le terrain, la gestion de proximité est assurée par 11 personnels d'EHC et 11 personnels extérieurs. EHC fait appel à deux prestataires qui assurent des prestations de nettoyage et/ou de gardiennage.

La gestion de proximité est organisée selon le modèle suivant :

Le secteur Est / Sud qui compte 1 861 logements est géré par un responsable de secteur. Il est divisé en 3 sous-secteurs supervisés par un régisseur. Chaque sous-secteur est placé sous la responsabilité d'un gestionnaire de résidence qui lui-même assure le contrôle des gardiens qu'ils soient personnels EHC ou prestataires. Dans ce modèle d'organisation, la position du régisseur ne permet pas une gestion efficace. En effet, celui cumule trois types de fonctions qui ne peuvent être assurées de façon optimale. Il est d'abord gardien d'un groupe immobilier de 200 logements à Pontault-Combault, et gestionnaire de 11 résidences (572 logements) réparties sur 8 communes dont 6 sont non pourvues de gardiens. Enfin, il est régisseur de la totalité du secteur Est/Sud. Sur ce secteur, on compte 7 gardiens dont 3 postes sont actuellement vacants.

En moyenne, un gardien assure en théorie et sous réserve des présences effectives la gestion de 265 logements. Si on retient l'hypothèse d'un ratio souhaitable d'un gardien pour 150 logements pour exercer les missions de proximité, il manquerait actuellement 5 gardiens sur ce secteur. Une partie du patrimoine d'EHC n'est effectivement pas concerné par l'article R. 271-1 à R. 271-9 du Code de Sécurité intérieure, qui impose un gardien ou personnel de surveillance à temps plein pour 100 logements, et la société ne dispose que de 9 % de son patrimoine en quartier prioritaire de la ville.

Un cas illustre l'absence de réactivité de la société en matière de recrutement : le site de Meaux est dépourvu de gardien depuis 2 ans alors que le bailleur est dans un site contraint par le Code de Sécurité Intérieure.

Le secteur Nord qui compte 1 811 logements, est géré par un responsable de secteur. Ce poste est actuellement vacant. Ce secteur est divisé en 3 sous-secteurs supervisés par un régisseur. Chaque sous-secteur est placé sous la responsabilité d'un gestionnaire de résidence qui lui-même assure le contrôle des gardiens qu'ils soient personnels EHC ou prestataires. La position du régisseur (cumul de 3 fonctions) est dans la même configuration que pour le secteur Est/ Sud. Il est gardien d'un groupe immobilier de 108 logements à Gonesse. Ensuite il est gestionnaire de 9 résidences (495 logements) réparties sur 5 communes dont 6 sont non pourvues de gardiens. Enfin, il est régisseur de la totalité du secteur Nord. Sur ce secteur, on compte 10 gardiens dont un poste est actuellement vacant. En moyenne, un gardien assure la gestion de 181 logements. Si l'on retient la même hypothèse d'un ratio d'un gardien pour 150 logements, il manquerait actuellement 2 gardiens sur ce secteur.

Le secteur Ouest qui compte 1 460 logements, est géré par un responsable de secteur. Ce secteur est divisé en 2 sous-secteurs supervisés par un régisseur. Chacun des sous-secteurs est placé sous la responsabilité d'un

gestionnaire de résidence qui lui-même assure le contrôle des gardiens qu'ils soient personnels EHC ou prestataires. Comme pour les deux autres secteurs, le régisseur du secteur Ouest, est gardien d'un groupe immobilier de 77 logements à Gonesse, et gestionnaire de 13 résidences (589 logements) situées sur 11 communes dont 12 sont non pourvues de gardiens. Sur ce secteur, on compte 4 gardiens. En moyenne, un gardien assure la gestion de 365 logements. Si on retient l'hypothèse d'un ratio d'un gardien pour 150 logements, il manquerait actuellement 5 gardiens sur ce secteur.

En définitive, l'insuffisance des moyens humains consacrés aux missions de proximité, en prenant pour hypothèse un ratio d'un gardien (ou personnel en charge de la surveillance) pour 150 logements permettant de répondre aux exigences du code de sécurité intérieur et en intégrant la dispersion du patrimoine, serait ainsi évaluée à 12 ETP au moment du contrôle.

Obs 6 : L'Agence recommande de renforcer la veille technique du patrimoine et le suivi des contrats d'exploitation des équipements.

Le suivi des obligations liées à l'exécution des contrats d'exploitation (tel que le bilan annuel de l'entretien des ascenseurs, le taux de pénétration des logements pour la maintenance des chaudières individuelles), et à la surveillance des équipements de sécurité qu'elle doit réaliser elle-même, gagnerait à être renforcé :

- Le suivi régulier des prestataires (prestation de nettoyage assurée sur la majorité du parc),
- La complétude des registres de sécurité,
- La veille technique du patrimoine (ampoules non remplacées, portes de boxe de parking vandalisées...).

En sus du sous-dimensionnement des effectifs, il a été constaté plusieurs autres insuffisances qui se cumulent (cf. § 2.2.3.1). Il a ainsi été relevé :

- Des modes opératoires différents selon les gestionnaires et responsables de secteurs ;
- L'absence de délégation d'engagement au personnel de proximité. Tous les ordres de service sont signés et validés par le directeur de patrimoine, ce qui allonge les délais de traitement des réclamations ;
- Un fort turn-over des effectifs avec des temps de remplacement trop longs (cf. § sur les effectifs) ;
- L'absence d'outil partagé par l'ensemble des effectifs sur les aspects techniques à l'exception d'un outil qui retrace l'ensemble des ordres de services engagés.

L'organisation de la gestion de proximité est en cours de modification dans le cadre du processus de labellisation Quali HLM (cf. § 2.2.3.1).

4.3.2 Le traitement de la réclamation

Les demandes de réclamation des locataires d'EHC se font principalement par le téléphone au siège (64 %) d'après la dernière enquête de satisfaction³⁰, par courrier (17 %), auprès des gardiens ou agent de proximité (14 %), directement au siège (5 %) et récemment par mail.

³⁰ Enquête de satisfaction réalisée en 2016 par un prestataire – 18 % des locataires interrogés (71 % de taux de réponse).

Les outils de la société ne sont pas adaptés pour répondre de manière rapide et efficace aux réclamations. Le siège reçoit les appels téléphoniques qui sont ensuite traités par des assistantes techniques ou par les responsables de secteurs. Par ailleurs, les gestionnaires et les gardiens peuvent également traiter des réclamations en établissant des ordres de service ou des bons de commandes pour les prestations sous contrat.

L'ensemble n'est pas coordonné et la société ne dispose pas de module informatique de prise en charge et de suivi de la réclamation, alors qu'elle s'était engagée en 2011 dans la CUS à mettre en place un processus efficient. Il n'existe pas d'outil partagé permettant le recensement et le suivi de l'ensemble des réclamations, ce qui explique en partie les retards constatés dans le traitement des réclamations. Le mode opératoire est différent selon celui qui prend en charge la demande. En effet, la réclamation peut être prise sur un simple cahier ou sur un tableur Excel, et peut faire l'objet de double saisie.

La société doit pouvoir tracer la prise en charge, le suivi et la clôture de la réclamation, ce qui permettra à toutes les équipes de la gérance de partager l'information, de connaître l'historique et les actions déjà engagées. À ce jour, l'organisme n'est donc pas en capacité de mesurer les délais et d'établir un bilan quantitatif et qualitatif des réclamations traitées. Le contrôle de la prestation se fait par le personnel de la proximité soit par un appel téléphonique au locataire concerné ou soit par un appel au prestataire. Les taux et les délais de traitement des réclamations pourraient utilement figurer dans le tableau de bord général de la société.

La société ne dispose pas de processus et d'outils nécessaires à la connaissance et au bon suivi des demandes d'intervention de travaux par les locataires (parties privatives et communes). À partir du moment où une commande de travaux est passée, EHC ne vérifie pas de manière rigoureuse si elle est bien exécutée, et dans les délais contractuels. Seul un signalement répété d'un locataire génère une action de vérification de la part de la société. Parmi les saisies informatiques qui sont effectuées sur tableur, des commandes apparaissent toujours en cours alors qu'elles sont achevées. À l'inverse, des interventions y apparaissent réalisées alors que l'entreprise n'est pas intervenue.

Le contentieux en cours au moment du contrôle avec plusieurs locataires de la résidence n° 153 située dans la commune de Villeneuve-sur-Seine illustre parfaitement ces problèmes. À l'origine, une fuite d'eau en 2015 mal réparée dans le logement n° 0401 occasionne des dégâts dans d'autres logements. L'inaction de la société a conduit les locataires à porter plainte contre EHC pour insalubrité, et à saisir le maire de la commune. Malgré une rencontre avec le maire le 18 janvier 2019, la situation toujours en cours, a été portée à la connaissance du conseil d'administration par les représentants des locataires. Lors de sa séance du 23 janvier 2019, le CA a mis en demeure les services de la société de résoudre ce conflit, et a demandé des mesures disciplinaires à l'encontre des salariés qui ont eu la charge de ce dossier.

Outre la réorganisation engagée et la création d'une direction dédiée aux activités locatives et à la relation client depuis juillet 2020, la société s'est dotée d'un outil spécifique d'enregistrement, de suivi et de traitement des sollicitations clients. Le processus de traitement des réclamations fait désormais partie intégrante de la démarche de labélisation Quali'HLM (cf. § 2.2.3.1).

4.3.3 Enquête de satisfaction des locataires

Les deux dernières enquêtes relatives à la satisfaction des locataires confirment la dégradation observée lors du dernier contrôle. Les indicateurs montrent une baisse importante de 15 points du taux de satisfaction globale entre 2014 et 2016. Parmi les principaux indicateurs, quatre sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : Évolution des principaux indicateurs de satisfaction

	2014	2016	Enquête AORIF 2017 ³¹
Taux de Satisfaction globale	64 %	49 %	79,6 %
Accueil reçu lors de contact	78,1 %	63,2 %	82,5 %
Réclamations techniques	34,5 %	23,5 %	68,1 %
Propreté des parties communes	68,4 %	61,2 %	74,3 %

Source : Enquête 2016 et 2014 – Effitel.

La baisse de la satisfaction des locataires a été particulièrement marquée sur certaines résidences du 77, du 91 et du 93.

La dégradation du service apporté à plusieurs résidences, notamment dans les villes de Torcy (77) et de Meaux (77) ont conduit l'État local à signer avec la société en novembre 2016 un protocole portant sur la réalisation d'un plan de 32 actions (cf. § 2.2.1).

La visite de patrimoine sur ces sites confirme les améliorations apportées en termes de résidentialisation, de mise en sécurité d'une partie des parkings, réfection des parties communes et de présence temporaire de prestataires de gardiennage et de nettoyage. Néanmoins, la surveillance du site nécessite d'être pérennisée en adaptant durablement l'organisation de la société, et des travaux de réhabilitations programmées, en particulier pour la résidence du Lac de Torcy, doivent être réalisés. S'agissant de la résidence de Meaux, en sus des travaux prévus, le recrutement d'un nouveau gardien apparaît indispensable, sachant que le poste est vacant depuis deux ans au moment du contrôle.

Pour remédier durablement aux carences constatées dans le service apporté au locataire, à l'issue de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des locataires en 2016, un audit a été réalisé. Suivant les recommandations de l'audit, un plan d'action d'amélioration a été approuvé par le CA du 25 septembre 2017. Quelques actions ont été engagées, mais qui n'ont pas encore fait l'objet d'une évaluation, notamment :

- La mise en place d'une permanence téléphonique (veille téléphonique en dehors des heures ouvrées et adhésion au service de permanence-sécurité des biens et des personnes de Batigère en cas de sinistres et d'urgence) ;
- La mise en place d'une nouvelle procédure de la chaîne d'états des lieux et la passation d'un marché cadre de remise en état des logements ;
- L'élaboration du livret locataire suite à la rencontre d'un groupe de travail sur la communication.

D'autres actions sont en cours d'élaboration comme l'affichage dans les halls des résidences des numéros de téléphone des prestataires sous contrats (robinetterie, chauffage...).

4.3.4 La concertation locative

Le précédent plan de concertation locative signé le 13 juin 2016 avait prévu l'installation d'un conseil de concertation locative mais cette instance ne s'est jamais réunie entre 2016 et 2018.

Un nouveau plan de concertation locative a été validé lors du CA de novembre 2019 pour une durée de 4 ans. Un conseil de concertation locative et quatre conseils de concertation locative territoriaux ont été constitués afin d'aborder des sujets relatifs à un immeuble ou à un groupe d'immeubles. Il appartient à l'organisme qui vient de réunir son premier CCL et qui en prévoit 2 minimums par an de créer les conditions pour faire vivre cette instance. Par ailleurs, il est prévu la mise en place de conseils de concertation locative territoriaux. Ces

³¹ Enquête de satisfaction des locataires réalisée en avril 2017 coordonnée par l'AORIF auprès de 43 bailleurs en Île-de-France.

instances devront se prononcer sur les travaux, les projets de réhabilitations, le suivi des prestataires, le traitement des réclamations ou encore les charges locatives, qui sont des axes prioritaires d'amélioration.

La société dispose d'un site Internet mais ce dernier n'est pas complètement opérationnel au moment du contrôle. Il n'existe pas de lettre aux locataires ou autres supports de communication.

A l'instar des autres sujets relatifs à la qualité du service, l'obtention du label « Quali HLM » imposera à la société de modifier ses pratiques en matière de concertation locative.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Une organisation fragilisée par des vacances de postes

Au moment du contrôle, avant la réorganisation qui prévoit la création de trois agences de proximité, le traitement des créances locataires en phase précontentieuse ou contentieuse, est assuré par la direction « Gérance, Recouvrement ». Il existe des procédures et modes opératoires écrits, mais ces derniers sont en cours d'évolution. Le directeur du service « recouvrement » établit chaque année un rapport d'activité qu'il présente au conseil d'administration.

Deux ETP sont affectés au précontentieux (dont un poste est vacant et en cours de recrutement) et deux ETP affectés au contentieux (dont un est actuellement vacant pour congés maternité). Ainsi, sur les 4 ETP seuls deux salariés étaient opérationnels pour assurer l'ensemble des tâches.

Les locataires débiteurs sont systématiquement contactés par écrit, et parfois par téléphone. Des rendez-vous leurs sont proposés ainsi que des plans d'apurement. Ces derniers sont limités en valeur et en durée (jusqu'à 6 mois). La société ne dispose pas de conseillère sociale, mais participe aux commissions locales d'impayés qui font le lien entre le débiteur, la société, les associations de défense des locataires, les assistantes sociales de circonscription, la CAF.

Les deux agents en charge du précontentieux gèrent toutes les actions de recouvrement amiable de la première lettre de relance jusqu'à l'assignation, soit en règle générale tous les débiteurs de 1 à 6 mois d'impayés, à l'exception des dossiers de surendettement qui peuvent courir jusqu'à 12 mois d'impayés.

Le tableau ci-dessous résume l'activité précontentieuse depuis 4 ans :

Tableau 13 : Activité précontentieuse entre 2015 et 2018

Actions précontentieuses	2015	2016	2017	2018	Évol 18/15
Relances 1	6 201	6 615	6 021	8 218	33 %
Relances 2	3 619	4 856	3 730	5 019	39 %
Mise en demeure	2 358	2 700	2 825	2 934	24 %
Commandement	391	299	403	236	-40 %
Nombre de plans d'apurement accordés	400	512	434	474	19 %

La phase contentieuse court de l'assignation à l'expulsion. En moyenne, la société procède à 34 expulsions par an et 23 reprises de logement par an (source rapport de gestion société). Au tribunal d'instance, la société est représentée par 4 avocats, soit un par zone géographique.

Tableau 14 : Analyse chiffrée des impayés au 31/12/2018

En k€	Nombre de locataire	En %	Montant de l'impayé	En %
Partis	1 442	35 %	4 943	62 %
Présents	2 698	65 %	3 036	38 %
Dont présents > 3 mois	464		1 687	21%
Dont présents < 3 mois	2 234		1 348	17 %

Tableau issu des données fournies par la société.

Au 31 décembre 2018, 4 140 locataires étaient en impayé, soit 2 698 locataires présents (65 %) et 1 442 locataires partis (35 %). La dette totale de 8 M€ se décompose à 62 % par la dette des locataires partis, à 21 % par la dette des locataires présents ayant une dette supérieure à 3 mois de loyers, et à 17 % par la dette des locataires présents ayant une dette inférieure à 3 mois de loyers. La dette moyenne pour les locataires partis (montant/nombre de locataires) était de 3 428 € et de 3 637 € pour les locataires présents de plus de 3 mois.

Tableau 15 : Évolution des créances entre 2015 et 2018

Dettes (k€)	2015		2016		2017		2018	
	Montant des impayés	Nombre de locataires	Montant des impayés	Nombre de locataires	Montant des impayés	Nombre de locataires	Montant des impayés	Nombre de locataires
Inférieures à 3 échéances	2 478	4073	2 466	4303	1 350	1908	1 348	2234
Comprises entre 3 et 7 échéances	543	303	962	356	494	216	452	244
Comprises entre 7 et 12 échéances	744	272	804	233	577	160	447	130
Supérieures à 12 échéances	1 290	245	1 239	158	1 365	130	789	90
Locataires partis	4 334	1149	4 104	1229	4 456	1325	4 943	1442
TOTAL	9 390	6042	9 576	6279	8 243	3739	7 978	4140

Tableau issu des données fournies par la société.

Le montant total des impayés a globalement baissé de 15 % entre 2015 et 2018 passant de 9,4 M€ à 8 M€. Sur cette période, on observe une baisse significative de 35 % du montant des créances détenues sur les locataires présents ayant une antériorité supérieure à 3 mois, tandis que celles relatives aux locataires partis ont augmenté de 14 %. Le nombre de locataires présents en impayés de plus de 3 mois est passé de 820 en 2015 à 464 en 2018 (-356 locataires). Le nombre de locataires partis est en revanche passé de 1 149 en 2015 à 1 442 en 2018 (+293 locataires). Le volume de créances rapporté aux loyers et aux charges s'élève à 21,6 % en 2018 et demeure donc encore très supérieur à la médiane des SA d'HLM de moins de 6 000 logements (16,14 %).

En conclusion, les flux d'impayés annuels sont mieux maîtrisés, ils expliquent la baisse du stock d'impayés. Le taux d'encaissement annuel (données issues des rapports d'activité) se situe en moyenne au-delà de 98 % par an. Depuis 2017, il est supérieur à 100 %. Par ailleurs, la société recouvre en moyenne un peu plus de 100 k€ de créances admises en non-valeurs. L'effort doit être poursuivi sur la résorption du stock de créances, qui demeure élevé, notamment en raison de l'accroissement des locataires partis débiteurs.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Entre 2015 et 2019, la politique patrimoniale de la société a été contractualisée dans le cadre de la CUS, et adoptée par la gouvernance dans le cadre du PSP.

Les objectifs patrimoniaux n'ont pas été atteints par la société entre 2015 et 2019, période marquée par un très faible investissement. De plus, la performance énergétique du patrimoine existant est médiocre, conséquence d'un sous-investissement sur le patrimoine depuis plusieurs années.

Sur la période de la première CUS, la société a livré 254 logements dont 27 en 2017 alors qu'elle s'était engagée à en produire 537 logements. Les engagements n'ont pas été tenus (47%). En 2018, la société n'a pas livré de logements, toutefois en 2019, elle a mis en service 96 logements conformément à ses prévisions inscrites dans le PMT.

La société n'a réalisé aucune rénovation énergétique de ses résidences classées en EF alors qu'elle s'était engagée à rénover 18 % de son patrimoine dans le cadre de la CUS. Les investissements réalisés sur le parc existant ont été modérés. Entre 2014 et 2018, la société a investi 7 495 k€ sur son parc soit 1 499 k€ par an avec un coût au logement moyen de 271 €. Ces investissements ont porté principalement sur des rénovations de façades, sur des remplacements de composants dans les logements au moment des remises en location, sur des travaux de sécurisation et de modernisation des équipements techniques et, sur des travaux d'embellissement et de sécurisation des parties communes et des parkings.

Analyse de l'effort d'investissement et des modalités de financement :

Tableau 16 : Investissement réalisé entre 2014 et 2018 par type

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Foncier	523	325	473	1 127	166
Constructions neuves	4 887	4 455	10 781	5 587	12 964
Remplacements de composants	2 029	1 624	668	1 095	2 078
Investissements de structure	9	70	17	100	8
Investissements réalisés	7 449	6 475	11 939	7 909	15 215

En 5 ans, l'effort d'investissement a été de 48 988 k€ et a porté à 79 % sur la construction de logements locatifs sociaux. Il se répartit entre le foncier (2 614 k€ 5%), l'offre nouvelle (38 674 k€ 79%), les additions et remplacements de composants (7 495 k€ 15%) et les investissements de structure (204 k€). Ces données confirment le constat de la faiblesse des investissements réalisés sur le patrimoine ancien (cf. § 5.4.2).

Tableau 17 : Investissement réalisé entre 2014 et 2018 par financement

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Total 14-18	En % des inv
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	
Emprunts définitifs encaissés	10 717	1 959	12 531	553	16 104	41 863	85%
Subventions d'investissement	290	550	0	603	37	1 480	3%
Financements externes constatés	11 007	2 509	12 531	1 155	16 141	43 343	88%

Ce programme d'investissement a été financé à 88 % par des ressources externes (85 % par emprunts et 3 % par des subventions). Sur la période la société a mobilisé 41 863 k€ de nouveaux emprunts, auxquels s'ajoutent

1 480 k€ de subventions. Les fonds propres représentent en moyenne 12 % du financement. Ces données sont conformes au modèle de financement de la société (voir analyse supra).

Enfin, la politique de vente aux locataires, malgré l'approbation par le CA de la vente de 26 logements, n'a pas été mise en œuvre.

Dans l'optique d'une programmation de rénovation énergétique et afin de se conformer aux obligations réglementaires, la société a réalisé l'ensemble des DPE aux logements en 2018. La société a identifié les résidences devant faire l'objet d'une rénovation énergétique (Cf. § 6) et a confié le pilotage au GIE Batigère Développement Grand Paris (BDGP) pour mener à bien la réalisation de ces opérations.

5.1.1 Le nouveau PSP

Dans le cadre de la nouvelle CUS signée en décembre 2019, la société a réalisé avec l'aide d'un prestataire un nouveau plan stratégique de patrimoine (PSP), qui repose sur un diagnostic patrimonial, et de nouvelles orientations. Ce diagnostic a porté sur 85 résidences, soit 5 056 logements dont 20 résidences gérées en copropriété. Le nouveau PSP a été approuvé par le conseil de surveillance de juin 2019 et couvre la période allant de 2019 à 2023. Ce document s'accompagne d'un plan pluriannuel d'entretien sur 10 ans divisé en deux périodes de 5 ans. Une à court et moyen terme allant de 0 à 5 ans et l'autre à plus long terme de 6 à 10 ans.

5.1.1.1 Les projets de remise à niveau du patrimoine

Les orientations en matière de politique d'entretien sont édictées par le nouveau PSP réalisé en 2018 par le cabinet HTC³² en collaboration avec les services de la société. Le PSP s'appuie sur un plan pluriannuel d'entretien à 10 ans³³ (avec deux périodes consécutives de 5 ans) réalisé en septembre 2017 par le même cabinet HTC à l'issue de visites d'audits et de diagnostic des immeubles de plus de 15 ans. L'analyse de chaque résidence dans le cadre du diagnostic patrimonial, a permis d'identifier des enjeux forts en termes énergétiques tant du point de vue de la consommation énergétique que du bilan carbone en lien avec l'âge du patrimoine. En effet, 29 % du patrimoine est classé avec une étiquette énergétique en E. Le plan de travaux actualisé en 2018 (approuvé par le CA du 29 mars 2018) chiffre le montant des travaux à 42,3 M€ sur dix ans (deux fois 5 ans).

Le PSP prévoit trois types d'interventions. Tout d'abord, des interventions ponctuelles à la suite de désordres techniques. Un budget de 200 € par logement et par an est prévu au titre de l'entretien courant soit un peu plus d'1 million d'euros par an. Ensuite, la réalisation du plan de travaux avec l'objectif d'intervenir sur un ou plusieurs domaines techniques (ex : rénovation des façades). Il s'agit des travaux de gros entretien et de remplacement de composants prévus dans un plan pluriannuel d'entretien à 10 ans. Enfin, les travaux d'amélioration avec pour objectif de remettre à niveau le bâti et des parties communes (réfection de l'étanchéité, modernisation des contrôles d'accès et des interphones). Le budget prévisionnel destiné à la réhabilitation s'élève à 25 000 € par logement, celui de la rénovation énergétique à 30 000 € par logement, et les résidentialisations à 5 000 € par logement.

³² Filiale de l'union sociale pour l'habitat (USH).

³³ Travaux nécessaires sur les 10 prochaines années pour maintenir le bon fonctionnement des immeubles.

Tableau 18 : Effort financier sur la patrimoine rapporté au PSP

	PÉRIODE 1			PÉRIODE 2			TOTAL
	Coût total en €	dont INV	dont GE	Coût total en €	dont INV	dont GE	
Maintenance courante - GE	1 988	0	1 988	3 384	0	3 384	5 372
Entretien courant complémentaire PPE sur 10 ans	5 171	3 815	1 356	3 626	2 019	1 608	8 797
TOTAL GE RC	7 159	3 815	3 344	7 010	2 019	4 992	14 169
Résidentialisation	1 946	1 946	0	2 145	2 145	0	4 091
Réhabilitation	775	620	155	0	0	0	775
Rénovation énergétique	35 061	35 061	0	6 660	6 660	0	41 721
Réhabilitation + résidentialisation	13 045	10 436	2 609	0	0	0	13 045
TOTAL REHABILITATION	50 827	48 063	2 764	8 805	8 805	0	59 632
TOTAL PROGRAMME PSP	57 986	51 878	6 108	15 815	10 824	4 992	73 801

Source : PSP de la société.

Au total, le nouveau PSP prévoit de consacrer 73,8 M€ de coûts d'intervention sur le parc (deux périodes de 5 ans) en 10 ans. 14,2 M€ de maintenance chargées (entretien courant et GE) et de remplacement de composants. 59,6 M€ de travaux dans le cadre de réhabilitation (résidentialisation, réhabilitation, rénovation énergétique). Ces nouvelles orientations sont nettement plus ambitieuses que celles concernant la période précédente. Pour rappel, entre 2014 et 2018, l'effort d'entretien (entretien courant et gros entretien) s'élevaient globalement à 15,2 M€ et les dépenses d'investissement à 7,5 M€.

L'essentiel des travaux concernent les réhabilitations lourdes qui représentent 81 % du budget total. 79 % des crédits seront consommés à court termes (21 % à long termes). La priorité des travaux porte sur l'amélioration des performances énergétiques des immeubles. Les montants consacrés à la rénovation thermique représentent 57 % du montant total du PSP.

Tableau 12 : Interventions par type

Orientations	Nb de résid.	Nb de lgts	% de lgts
Intervention ponctuelle et plan d'entretien	54	2 693	53%
Amélioration	38	2 343	46%
TOTAL	92	5036	99%

Source PSP EHC.

38 résidences, soit 2 343 logements représentant 46 % du total du patrimoine qui sont programmés pour des actions d'amélioration sous la forme de réhabilitation avec ou sans volet énergétique et de résidentialisation. 54 résidences, soit 2 693 logements représentant 53 % du patrimoine feront l'objet d'actions d'entretien courant et d'actions d'entretien programmées dans le cadre du plan pluriannuel d'entretien (gros entretien et remplacements de composants).

5.1.1.2 Les projets de développement dans la nouvelle CUS et dans le PSP

Dans le PSP, la société prévoit de livrer 1 239 logements en 10 ans, soit une augmentation de 25 %. Le tableau suivant présente la programmation inscrite dans les deux documents stratégiques :

Tableau 20 : Prévion des livraisons

Nom des programmes	2019	2020	2021	2022 à 2028
Garges-lès-Gonesse	95			
Arnouville	1			
Sarcelles		39		
Chevry-Cossigny			54	
OP. Non identifiées				150 logements par an
Total	96	39	54	1 050

La livraison des opérations programmée en 2019 et 2020 a été réalisée dans les délais. Le projet en VEFA de 54 logements, prévu à Chevry-Cossigny en 2021 est nettement compromis. Le promoteur en charge de ce dernier est défaillant, le chantier était à l'arrêt au moment du contrôle.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Le parc locatif a globalement diminué de 7,5 % depuis 2015 malgré la mise en service de 5 opérations, en raison de la vente en bloc de 594 logements en 2018 (cf. § 2.2). Il s'agit des résidences situées sur l'agglomération d'Évry-Courcouronnes, vendues dans le cadre de la politique de regroupement des bailleurs voulues par la Communauté d'agglomération et la ville d'Évry.

La stratégie de développement de l'offre d'EHC se caractérise par la construction de petits collectifs situés en cœur de ville, intégrés dans un tissu urbain, avec également la réalisation d'une part des logements en individuel. Au total, sur l'ensemble de la période audité, la société a livré 163 logements uniquement sur les départements du Val-d'Oise et de la Seine-et-Marne. La production se partage entre logements collectifs (83 %) et individuels (17 %). La société a ainsi réalisé 135 Logement en PLUS (83 %), et 28 en PLAI (17 %). Elle n'a pas produit de logement en PLS.

EHC a livré en janvier 2020 une opération de 39 logements acquise en VEFA. Il s'agit d'une opération mixte avec 20 PLS, 17 PLUS et 2 PLAI.

Il est à noter que plusieurs projets prévus sur les départements de la Seine-et-Marne et de l'Essonne n'ont pas abouti malgré la volonté de l'organisme de les réaliser. Cette situation fait suite aux difficultés de gestion rencontrées par EHC sur ces départements et qui ont conduit les services de l'État à suspendre toutes les demandes d'agrément de programmes. C'est le cas de l'opération à Breuillet (Essonne) - VEFA de 42 logements et de l'opération à Mormant (Seine-et-Marne) de 44 villas locatives en VEFA.

5.2.2 Réhabilitations

Quatre opérations ont été réalisées sur le patrimoine dont deux opérations qui ont porté sur les programmes destinés à la vente en bloc à Évry et à Courcouronnes, principalement des ravalements de façades. Les deux autres opérations situées dans le 77 (Pontault -Combault avec 200 logements pour un budget 4 996 €/logement) et Montigny le Bretonneux (78) avec 68 logements pour un budget de 4 693 €/logement.

Malgré la faiblesse des opérations de réhabilitation globale ou rénovation thermique, quelques investissements sur le patrimoine ont été réalisés au fil de l'eau dans le cadre de remplacement de composants (cf. § 5.4.2).

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Sur la période du contrôle la société ne disposait pas d'un véritable service de maîtrise d'ouvrage néanmoins le directeur du patrimoine a assuré cette mission avec l'assistance d'une maîtrise d'œuvre. En 2017, la société a recruté une chargée de mission³⁴ patrimoine qui a notamment pris en charge le suivi du projet de cession des résidences d'Évry-Courcouronnes.

Avec le changement d'actionnaire et l'adhésion au réseau Batigère, le conseil de surveillance et le directoire ont décidé que les projets de maîtrise d'ouvrage seront confiés pour partie au GIE BDGP pour le montage et la promotion. La société souhaite malgré tout conserver une compétence, en vue d'élaborer en interne le cahier des charges pour les opérations de réhabilitation –amélioration, tout en confiant le pilotage de l'opération au GIE BDGP. Pour les deux prochaines années, l'organisme s'est engagé à concentrer principalement ses efforts sur la réhabilitation de son patrimoine en particulier le parc énergivore qui compte 1 460³⁵ logements en E (29 % du parc) ainsi que la mise en œuvre du plan pluriannuel de travaux.

Le nouveau mode opératoire du développement de l'offre se fera dans le cadre du groupe qui proposera des opportunités à chacune de ses filiales.

5.3.2 Analyse d'opérations

Le prix de revient moyen HT total par m² de SH pour l'ensemble des opérations livrée s'élève en moyenne à 2 524 € soit, en moyenne 2 400 € HT pour la construction neuve (2 opérations) et 2 600 € HT pour la VEFA (3 opérations). Les coûts moyens apparaissent bien maîtrisés au regard de ce qui est habituellement constaté dans le secteur du logement social en Île-de-France en zone A.

Sur les cinq dernières opérations livrées, le prix de revient unitaire moyen par logement s'élève à 160 720€, inférieur au prix de revient moyen en Île-de-France d'un logement à la surface moyenne (59 m²) qui s'élève 183 987€ mais il reste supérieur au prix de vente en France métropolitaine qui s'élève à 145 352 € pour une surface moyenne de 68 m².

³⁴ La chargée de mission patrimoine aura en charge l'offre nouvelle, les réhabilitations et la politique d'entretien en générale + des missions transversales comme la vente des logements, le suivi de la CUS et PSP, etc.

³⁵ Source : nouveau PSP.

Tableau 21 : Modalités de financement des opérations neuves

FSFC³⁶ 2018 EN €	Prix de revient actualisées	Emprunts en %	Subvention en %	Fonds propres en %
SOUS TOTAL OPERATIONS TERMINEES SOLDEES	390 667 782,13	69%	11%	20%
OPERATIONS NEUVES	340 000 155,95	88%	9%	3%
OPERATIONS VEFA	16 507 056,25	74%	14%	12%
ACQUISITIONS	4 302 194,16	92%	7%	1%
REHABILITATION AMELIORATION	9 761 658,85	62%	16%	21%
REMPLACEMENT COMPOSANT	20 096 716,92	30%	9%	62%
SOUS TOTAL OPERATIONS TERMINEES NON SOLDEES	26 913 230,97	82%	8%	9%
OPERATIONS NEUVES	18 920 342,83	73%	14%	13%
OPERATIONS VEFA	7 030 570,33	84%	10%	6%
REMPLACEMENT COMPOSANT	962 317,81	89%	1%	9%
SOUS TOTAL OPERATIONS EN COURS	35 312 490,96	67%	7%	25%
OPERATIONS NEUVES	16 385 127,87	77%	15%	8%
OPERATIONS VEFA	15 875 828,40	83%	5%	11%
REMPLACEMENT COMPOSANT	3 051 534,69	42%	2%	56%
TOTAL LOCATIF TERMINE ET EN COURS	452 893 504,06	83%	10%	7%

L'analyse des fonds propres investis dans les opérations de construction de logements sociaux donne une indication sur le modèle de financement de la société (source FSFC 2018). Historiquement, la société a financé ses logements essentiellement par emprunts avec une faible quotité de fonds propres, ce qui explique le niveau de l'annuité constaté sur la période 2014-2018. Plus récemment (opérations terminées non soldées et opérations en cours), la société a modifié son modèle de financement en intégrant plus de fonds propres dans ses opérations de construction de logements.

La structure de financement de l'activité locative des opérations terminées et soldées a été la suivante :

Pour les logements construits en maîtrise d'ouvrage directe par la société les subventions représentent en moyenne 9 % du financement, les emprunts 88 % et les fonds propres 3 %. Pour les logements acquis en VEFA, les subventions représentent en moyenne 14 % du financement, les emprunts 74 % et les fonds propres 12 %.

Les réhabilitations ont été financées à hauteur de 62 % par emprunts, 16 % par des subventions et 21 % par fonds propres. Les remplacements de composants (hors réhabilitation) ont été financées à hauteur de 30 % par emprunts, 9 % par des subventions et 62 % par fonds propres.

La structure de financement de l'activité locative des opérations terminées et non soldées a été la suivante :

Pour les logements construits en maîtrise d'ouvrage directe par la société les subventions représentent en moyenne 14 % du financement, les emprunts 73 % et les fonds propres 13 %. Pour les logements acquis en VEFA, les subventions représentent en moyenne 10 % du financement, les emprunts 84 % et les fonds propres 6 %.

Les remplacements de composants (hors réhabilitation) ont été financées à hauteur de 89 % par emprunts, 1 % par des subventions et 9 % par fonds propres.

La structure de financement de l'activité locative des opérations en cours est la suivante :

³⁶ FSFC fiche de situation financière et comptable.

Les opérations de constructions en cours au 31 décembre 2018 en maîtrise d'ouvrage directe³⁷ seront financées à hauteur de 77 % par des emprunts, à hauteur de 15 % par des subventions et par 8 % de fonds propres. Les opérations en VEFA seront financées à hauteur de 83 % par des emprunts, à hauteur de 5 % par des subventions et par 11 % de fonds propres.

Les remplacements de composants (hors réhabilitation) seront financés à hauteur de 42 % par emprunts, 2 % par subventions et 56 % par fonds propres.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Interventions sur le patrimoine existant

Ce chapitre est consacré à l'étude de l'ensemble des interventions réalisées sur le patrimoine (remplacement de composants, gros entretien et entretien courant).

Des coûts d'interventions insuffisants (entretien courant non récupérable, gros entretien et remplacement de composants) entre 2014 et 2018 :

Tableau 22 : Évolution de l'effort de maintenance entre 2014 et 2018

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	443	328	264	387	425
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	668	695	877	750	626
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	1 239	1 473	1 937	2 252	2 833
Coût de la maintenance (1)	2 349	2 496	3 078	3 389	3 885
Additions et remplacement de composants	2 029	1 624	668	1 095	2 078
Coût total entretien du parc (2)	4 379	4 120	3 745	4 484	5 963
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	5 499	5 523	5 539	5 566	5 566
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	427	452	556	609	698
Valeurs de référence	768	734	728	746	683
Loyers (5)	29 560	29 865	29 777	29 850	29 690
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	7,95%	8,36%	10,34%	11,35%	13,08%
Valeurs de référence	14,65%	15,06%	14,00%	14,34%	13,23%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	796	746	676	806	1 071
Valeurs de référence	1 002	1 083	1 147	839	1 496

Valeur de référence : ensemble des SA d'HLM d'Île-de-France inférieur à 6 000 logements.

Les visites de patrimoine n'ont pas mis en évidence de retard manifeste dans l'entretien du parc récent toutefois le niveau global l'intervention sur le patrimoine plus ancien est jugé insuffisant. Ponctuellement, des défauts d'entretien ont ainsi été constatés dans les parties communes des résidences visitées. Le nombre croissant de réclamations techniques, les recours de locataires pour défaut d'entretien (passés en provision pour risques et charges), les déboires rencontrés sur le patrimoine de Torcy et de Meaux (ayant conduit à une mise en demeure de la société par le sous-préfet) attestent d'un retard d'entretien sur cette période. Ce constat est confirmé par la faiblesse des coûts d'interventions sur la période, avec un effort de maintenance très en deçà des médianes constatées en Île-de-France pour des sociétés de taille comparable, notamment en début de période (2014 à 2016).

La société précise que, dans la continuité de l'année 2018, l'effort de maintenance est demeuré à un bon niveau en 2019 (641 €/logement) et 2020 (643 €/logement).

³⁷ Les plans de financement sont comparables à ceux pratiqués en Île-de-France entre 2016 et 2018 : 11 % de Fonds propres ; 15 % de subventions ; 63 % de prêts CDC et 11 % autres prêts.

Lors de visites sur sites, de multiples détériorations ont été de plus constatées, témoignant d'une insuffisance dans le suivi du patrimoine et dans la capacité d'intervention de la société : lampes non remplacées, porte de garages vandalisés, présence de débris... Ces situations n'avaient pas été détectées par la société et leur ancienneté était invérifiable. En dehors du nettoyage, la société ne dispose pas de procédure de visite périodique des parties communes permettant de détecter ces anomalies afin de les traiter dans des délais raisonnables.

Compte tenu de la jeunesse du patrimoine, celui-ci n'a pas fait l'objet d'interventions globales dans son ensemble. La société a procédé à des interventions au cas par cas, des travaux de gros entretien et de remplacement de composants réalisés en particulier au moment des mutations. Ainsi, EHC a privilégié les travaux au fil de l'eau (EC et GE) plutôt que les opérations de réhabilitation globale.

Les montants comptabilisés en charges de maintenance d'exploitation (entretien courant et gros entretien) représentent 15 197 k€ sur 5 ans soit un flux moyen de 3 039 k€ par an équivalent à un coût d'intervention d'environ 548 euros au logement, inférieur de 183 euros par rapport au niveau médian situé plutôt à 731 euros. La faiblesse des charges de maintenance n'est pas compensée par les dépenses dédiées aux additions et remplacements de composants. Ces dernières représentent sur la période 2014-2018, un montant de 7 495 k€ (1 499 k€ en moyenne par an) soit 33 % des dépenses globales d'intervention sur le patrimoine. Au final, l'effort complet de maintenance (soit entretien courant, gros entretien et investissement) qui avoisine en moyenne par an les 819 euros au logement à comparer à un niveau médian de 1 113 euros, est clairement insuffisant pour garantir une prestation de qualité aux locataires, particulièrement dans les parties communes.

Il est à noter augmentation des charges de maintenance (entretien courant et gros entretien) entre 2017 et 2018 en raison de la résorption des travaux de retard sur les logements vacants. Les dépenses de remise en état des logements (REL) passe de 1 161 € au logement en moyenne en 2014 à 3 907 € en 2018. Les dépenses de REL représentent en moyenne annuelle sur les 5 ans, 61 % des dépenses de gros entretien (53 % en 2014 et 75 % en 2018).

La période est marquée par de nombreux recours de locataires pour défaut d'entretien, par l'augmentation des réclamations techniques dont le suivi est défaillant (cf. § 4.3.2) et par les déboires rencontrés au sein des patrimoines de Torcy et de Meaux (cf. § 4.3.3.1).

5.4.2 Exploitation et sécurité du patrimoine

De nombreuses lacunes dans le suivi de la sécurité du patrimoine ont été mises en évidence.

5.4.2.1 Assurances locatives

Obs 7 : La société ne réclame pas chaque année les attestations d'assurance locative aux locataires en place en contradiction avec l'article 7 de la loi du 6 juillet 1989 qui impose au bailleur l'obligation de la réclamer chaque année en s'assurant contre les risques dont il doit répondre en sa qualité de locataire.

La société ne dispose pas de procédure formalisée au moment du contrôle. Il est rappelé au bailleur que la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014, article 1, I ; 10° stipule que la loi autorise la souscription d'une assurance pour le compte des locataires non assurés.

La société précise que le suivi des assurances locataires sera rendu possible par les logiciels déployés par Batigère (cf. § 2.2.3.1).

5.4.2.2 Amiante

L'organisme a fait réaliser les DTA en 2005 et les a mis à jour suite à une consultation réalisée en 2013. Selon la direction du patrimoine 58 % du patrimoine seraient concernés par la problématique amiante d'amiante

(85 % du patrimoine construit avant 1997) ce qui a un impact sur la réalisation des travaux de remise en état des logements (REL). Les diagnostics avant travaux sont réalisés systématiquement (sol, enduits, colle, faïence.) avant chaque remise en état des logements.

Obs 8 : Les diagnostics amiante pour les parties privatives n'ont pas été étendus à l'ensemble du patrimoine (articles R. 1334-16 et 1334-29-5 du code de la santé publique).

Les diagnostics amiante partie privative sont réalisées (DAPP) à chaque sortie de locataire. Toutefois, la constitution des DAPP immédiate et généralisée pour les matériaux de la liste A est une obligation depuis le 1^{er} janvier 2013 (arrêté du 12 décembre 2012 relatif aux critères de d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste B contenant de l'amiante et au contenu des rapports de repérage). L'organisme a choisi de ne pas réaliser les DAPP dans leur globalité.

La société devra disposer d'une synthèse attestant de la présence d'amiante ou non selon les DTA, et s'appuyer sur un outil de gestion permettant de suivre les travaux qui devront être réalisés et mettre à disposition des locataires la fiche récapitulative du DTA. Il est rappelé à l'organisme que le dossier technique amiante doit être tenu à la disposition des locataires depuis le 1^{er} janvier 2013.

5.4.2.3 Ascenseurs

La société dispose d'un parc de 61 ascenseurs, dont les dates d'installation s'échelonnent de 1975 à 2018. Deux sociétés se partagent la maintenance des appareils. Le premier lot concerne les 35 ascenseurs sur le patrimoine du Val-d'Oise, de la Seine-et-Marne et la Seine-Saint-Denis. Le second lot concerne la maintenance des appareils situés sur les départements du Val-de-Marne, de l'Essonne, et des Yvelines (marché est en cours de remise en concurrence).

La société réalise les contrôles techniques obligatoires prévus par la réglementation (articles R. 125-2-4 à R. 125-2-6 du CCH et arrêté du 18 novembre 2004) et au moment du contrôle EHC restait en attente des levées des réserves des travaux identifiés. En 2019, 21 appareils sont concernés. Il est rappelé que la sécurisation et la maintenance des ascenseurs doit être assurée avec la plus grande rigueur, et que la société doit disposer par programme, d'un historique des travaux effectués sur chaque ascenseur (PV de réception des travaux, dossier technique du contrôle quinquennal, contrôle des maintenances actualisé et dossier des ouvrages exécutés avec les plans électriques et schémas).

Les travaux de modernisation et de sécurisation ont été réalisés dans les délais et la société a programmé le remplacement complet de plusieurs appareils dont les mises à l'arrêt se multipliaient et s'allongeaient à cause du délai de fournitures des pièces. Une décision anticipée de remplacement de plusieurs appareils a été prise dans le cadre de la programmation de changement de composants.

5.4.2.4 La sécurité incendie

Lors des différentes visites effectuées sur le patrimoine, il a été constaté qu'aucun immeuble ne possédait de registres de sécurité accessible ou à jour du passage des prestataires alors que sur certains équipements, comme les extincteurs, il y avait une preuve du passage des prestataires.

L'article R. 111-13 du CCH indique notamment que les propriétaires sont tenus d'assurer l'exécution des obligations d'entretien et de vérification des installations, aménagements et dispositifs mécaniques, automatiques ou non ; ils doivent pouvoir en justifier notamment par la tenue d'un registre. Cette situation s'explique par la multiplicité de prestataires effectuant la vérification des équipements de sécurité incendie et par l'absence de suivi de la prestation lors et après le passage de ces derniers.

Pour les immeubles ayant fait l'objet d'une demande de permis de construire après le 6 mars 1986, les organismes doivent tenir un registre de sécurité incendie. Il est rappelé à l'organisme que ce contrôle des équipements de sécurité doit être réalisé annuellement et qu'à l'occasion de la remise en concurrence du marché relatif à leur maintenance il appartiendra de rappeler cette obligation réglementaire.

Chacun des prestataires s'est vu contractuellement rappelé l'obligation de tenir à jour les registres de sécurité conformément à la réglementation afin de remédier à ce manquement.

5.4.2.5 Chaudières individuelles au gaz

Obs 9 : L'Agence recommande à la société de renforcer le suivi des contrats de maintenance des chaudières individuelles à gaz.

Durant les années précédentes, la société faisait appel à plusieurs prestataires pour effectuer l'entretien annuel obligatoire des 2 000 logements équipés de chaudières individuelles à gaz. La société ne s'est pas organisée pour assurer le contrôle des prestations en interne et n'a pas exigé un bilan du taux de pénétration pour chacun des prestataires.

L'Agence attire l'attention de la société sur le risque de mise en cause de sa responsabilité en cas d'accident impliquant un appareil au gaz mal entretenu. En novembre 2019, un nouveau marché unique a été signé, permettant de faciliter le suivi de la prestation. Il appartient à la société de mettre en place une procédure de suivi, en y impliquant son personnel de proximité, et d'exiger de ses prestataires un bilan systématique de ces visites.

5.4.2.6 Contrat dératisation – désinsectisation et désinfection

La société dispose d'un nombre certains de résidences qui sont encore munies de vide-ordures, ce qui augmente le risque d'insalubrité. Une prestation de désinfection est commandée annuellement par devis alors qu'il s'agit d'un besoin prévisible et quantifiable. Les résidences font par ailleurs l'objet d'une action de dératisation et de désinsectisation à la demande et au coup par coup.

L'Agence recommande la mise en place d'un marché global (marché de prestations concernant la 3 D : dératisation, désinsectisation et désinfection) permettant des interventions périodiques planifiées. Conformément aux différents règlements sanitaires départementaux, il est rappelé à l'organisme que tout propriétaire d'immeuble doit prendre toutes les mesures pour éviter l'introduction de rongeurs et tenir constamment en bon d'entretien les dispositifs de protection ainsi mis en place. Cette vérification doit être annuelle et faire l'objet d'un suivi rigoureux.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ

5.5.1 Les cessions en lots à des personnes physiques

Suivant les engagements pris dans la CUS, la société s'est engagée dans la vente HLM avec des objectifs annuels de mise en vente. Cet objectif quantitatif est inscrit dans le PSP et le PMT. Le patrimoine cessible est de 30 logements (9 dans le département de Seine-et-Marne, 2 dans le département des Hauts-de-Seine, 8 dans le département de Seine-Saint-Denis, 4 dans le département du Val-de-Marne et 6 dans le département du Val-d'Oise). Le rythme annuel de vente prévu dans le prévisionnel est de 4 ventes.

Bilan de l'activité vente HLM de 2014 à 2018

Aucune vente n'a été réalisée entre 2014 et 2018, les objectifs de la CUS n'ont donc pas été atteints. La société n'a pas développé une véritable stratégie de vente ni en interne ni en faisant appel à un prestataire. Pour atteindre ses objectifs, la société a décidé de confier en 2020 la commercialisation des logements proposés à la vente au GIE BDGP du groupe Batigère.

5.5.2 Les cessions en bloc à des personnes morales

Dans le cadre d'une opération de remembrement de patrimoine des bailleurs sociaux sur le territoire d'Évry-Courcouronnes (Essonne) pilotée par la communauté d'agglomération, la société a procédé par acte authentique le 17 décembre 2018 à la vente de 594 logements à Essonne habitat (307 logements à Évry, 285 logements à Courcouronnes et 2 pavillons à Lisses et Bondoufle) pour un montant total de 40 M€ (cf. § 2.2). Cette cession a été autorisée par le Conseil d'Administration pour un prix minimum fixé à la VNC de 20 056 840 €. Pour cette opération, la société a donc réalisé une plus-value brute de 19,9 M€, qui a renforcé sa structure financière (cf. § 6.2).

6. DIAGNOSTIC FINANCIER

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

Au 1^{er} janvier 2020, la direction comptable et financière comptait un effectif total de 6 personnes. En sus de la responsable, l'équipe est composée de 5 comptables (deux comptables clients et trois comptables fournisseurs). La société a recours à un prestataire de services pour assurer une mission d'assistance comptable, financière et d'ingénierie financière. Ce dernier établit une situation financière intermédiaire au 30 juin ainsi qu'une étude comparative du budget réalisé par rapport au budget prévisionnel en fin d'année. Ces deux analyses sont présentées aux organes de gouvernance. La gestion comptable et financière s'effectue avec l'aide de progiciels tels que PREM « Application métier », Sage « comptabilité et trésorerie » et Salvia pour la gestion de la dette et du patrimoine.

Après examen, il apparaît que la comptabilité est bien tenue et permet de disposer d'une bonne visibilité de la situation financière de la société. Les principes du PCG sont respectés. Les règles comptables appliquées et les changements de méthode sont présentés dans l'annexe littéraire.

Les comptes approuvés entre 2014 et 2018 ont été certifiés par le commissaire aux comptes sans réserve. Concernant les conventions réglementées, il a informé l'assemblée générale qu'il ne lui a été donné avis d'aucune convention autorisée sur la période 2014/2018.

Concernant le renouvellement du Commissaire aux Comptes, du choix du prestataire pour la mission d'assistance comptable et financière, la société a respecté les règles de passation et de publicité conformément à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015.

La société participe par ailleurs au dispositif d'autocontrôle de la fédération des ESH.

6.2 ANALYSE FINANCIÈRE RÉTROSPECTIVE

L'analyse financière rétrospective a été réalisée sur les exercices 2014 à 2018. Les données analysées ont été extraites de la base Harmonia et sont exprimées soit en k€ soit en M€. Pour les comparaisons (valeurs de référence), le Benchmark a été réalisé sur l'ensemble des SA d'HLM d'Île-de-France de moins de 6 000 logements. Pour les besoins du contrôle, d'autres sources de comparaison ont été utilisées comme les ratios Boléro produits par la DHUP, les notes de conjonctures publiées par la CDC, et les dossiers individuels de situation des fédérations HLM.

Espace Habitat Construction (EHC) exerce uniquement le métier de bailleur social. À l'exception des quelques commerces en bas d'immeuble, son chiffre d'affaires est constitué exclusivement de produits locatifs. L'intégralité du résultat de la société provient ainsi de son activité locative.

L'analyse financière a principalement pour objet d'apprécier la performance d'exploitation de la société, d'évaluer la solidité de la structure financière au travers des grands équilibres de son bilan et de comprendre les modalités de financement de ses investissements.

6.2.1 L'Analyse de l'activité

L'analyse de l'activité, point de départ du diagnostic financier, a permis d'apprécier la croissance de l'organisme et de mesurer son aptitude à dégager des ressources par son activité. La performance de l'activité de la société est mesurée par l'Excédent brut d'exploitation (EBE) et par la Capacité d'autofinancement (CAF).

La situation observée entre 2014 et 2018

L'exploitation se caractérise par une rentabilité élevée qui se vérifie par un excédent brut d'exploitation (EBE) en moyenne à 55 % du chiffre d'affaires, et par une capacité d'autofinancement brute (CAF brute) en moyenne à 41 % du chiffre d'affaires.

Cette situation s'explique par des charges réelles d'exploitation modérées (en particulier les coûts de gestion et les charges de maintenance). Les loyers apparaissent relativement élevés mais les produits sont réduits par des risques locatifs mal maîtrisés (vacance et pertes de charges récupérables).

Le niveau de l'EBE, la baisse des charges d'intérêt constatée pour l'ensemble du secteur HLM (taux de livret A à 0,75 % depuis 2015) et les produits exceptionnels expliquent le niveau constaté de la CAF brute. Cette dernière qui est élevée en comparaison aux valeurs de références,³⁸ couvre tout juste les remboursements en capital des emprunts³⁹, ce qui explique le niveau actuel de l'autofinancement net.

6.2.1.1 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Tableau de calcul de l'EBE

Tableau 23 : Évolution de l'EBE entre 2014 et 2018

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Loyers	29 560	29 865	29 777	29 850	29 690
Écart de récupération de charges	-410	-558	-394	-601	-641
Produits des activités annexes	17	9	8	9	7
Péréquation RLS					-360
Chiffre d'affaires	29 167	29 315	29 391	29 258	28 697
Production immobilisée	191	68	70	47	141
Produit des activités	29 358	29 383	29 461	29 305	28 838
Coût personnels (hors régie)	-2 158	-2 221	-2 238	-2 291	-2 443
Autres charges externes (hors CGLLS)	-3 503	-3 275	-3 563	-3 408	-3 491
Coût de gestion	-5 661	-5 496	-5 801	-5 699	-5 934
Charges de maintenance (y.c régie)	-2 349	-2 496	-3 078	-3 389	-3 885
Cotisations CGLLS		-398	-398	-405	-691
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-3 371	-3 540	-4 102	-4 025	-4 088
Créances irrécouvrables	-202	-280	-450	-100	-76
Excédent brut d'exploitation	17 775	17 173	15 632	15 687	14 164
en % du CA	60,94 %	58,58 %	53,19 %	53,62 %	49,36 %
Valeurs de référence	49,22 %	55,96 %	53,68 %	51,37 %	49,36 %

Ce 1^{er} indicateur de la performance d'exploitation est calculé en retranchant des produits d'activités (essentiellement les loyers) les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance chargée du patrimoine, la fiscalité HLM et le coût des impayés. Il correspond à l'excédent des produits courants sur les charges courantes. C'est la ressource fondamentale de la société qui ne prend en compte ni les produits et charges de nature strictement financière, ni les produits et charges exceptionnels. Il traduit la capacité à dégager une marge au niveau de son activité.

Sur la période en revue (2014-2018), l'EBE ressort en moyenne autour de 55 % du chiffre d'affaires, et se situe au-dessus des valeurs de référence en moyenne à 51,9 % du chiffre d'affaires. Cet écart s'explique principalement par le niveau modéré des charges réelles d'exploitation en particulier des coûts de gestion et des coûts d'entretien. En effet, sur la période, les coûts de gestion au logement (charges de personnels et

³⁸ Valeurs de références : médianes calculées pour l'ensemble des organismes HLM d'Île-de-France de moins de 6 000 logements.

³⁹ Sur la période l'annuité des emprunts est élevée.

autres charges de gestion) sont inférieurs de 27 % en moyenne annuelle par rapport aux valeurs de référence. Les charges d'entretien (entretien courant et gros entretien) au logement sont inférieures de 33 % en moyenne annuelle aux valeurs de référence. Quant aux loyers, leur produit rapporté aux logements apparaît relativement élevé comparativement aux valeurs de référence, mais l'organisme fait face depuis de nombreuses années à d'importantes pertes financières dues à la vacance des logements et aux pertes de charges récupérables.

En cinq ans, l'EBE a perdu dix points en raison d'un effet de ciseau observé entre la progression des produits d'activité et des charges réelles d'exploitation. La croissance du chiffre d'affaires n'a été que de 1 % entre 2014 et 2017 et a connu une baisse de 1,9 % en 2018 en raison de la vente de 594 logements⁴⁰ et de la RLS. Quant aux charges d'exploitation elles ont connu une croissance de 27 % globalement (4,9 % en moyenne par an), 4,8 % au titre des coûts de gestion, 65 % pour la maintenance, 73 % pour les cotisations CGLLS et 21 % au titre de la TFPB.

L'analyse des principales composantes de l'EBE permet d'identifier plus finement les causes de ses évolutions.

6.2.1.2 Les encaissements et incidences des risques locatifs

Le chiffre d'affaires et son évolution :

Le chiffre d'affaires de la société est constitué exclusivement des loyers, les produits annexes et accessoires sont quasi-inexistants. Le chiffre d'affaires de la société est impacté négativement par des pertes de charges récupérables représentent en moyenne par an 1,8 % du produit des loyers, (avec un pic de 2,2 % atteint en 2018) et par des pertes financières dues à la vacance des logements qui augmentent également. En 2018, l'impact net de la RLS a été de 3,4 % du produit des loyers. Celui-ci va croître progressivement les années suivantes pour atteindre son niveau médian estimé à 8 % du produit des loyers.

À périmètre constant, le chiffre d'affaires⁴¹ a augmenté que de 0,3 % entre 2014 et 2017 (0,1 % en moyenne par an). Sur cette période le parc a connu une croissance de 67 logements, mais surtout subit l'augmentation des pertes de charges récupérables (+47 %, 10 % en moyenne par an). En 2018, le chiffre d'affaires connaît une baisse de 1,9 % par rapport à 2017 en raison de la vente de 594 logements à Évry et Courcouronnes et des premiers impacts de la RLS.

Les produits issus des loyers sont plutôt élevés. En 2018 le loyer moyen au logement ressort à 5 499 € alors que le loyer médian pour les ESH d'Île-de-France de moins de 6 000 logements ressort à 4 891 € à la même date. Cet écart s'explique en grande partie par le nombre de grands logements. En effets, les T3 représentent 38 % de l'ensemble des logements et les T4 24 % (cf. § 3.2.1). Par ailleurs, le taux de recouvrement qui traduit les pertes annuelles de loyers se situe au-delà de 99 % depuis 2017.

Le produit des loyers pourrait être encore plus important avec un taux de vacance moins élevé et une gestion des régularisations de charges plus rigoureuse. Comme précisé au chapitre 3.2.2, la vacance financière est importante. En raison des retards de régularisation de charges, la société constate chaque année des pertes financières (cf. § 3.2.3).

Le coût de la vacance : une vacance élevée mais en baisse depuis 2018

La vacance des logements :

Entre 2014 et 2017 l'augmentation de la vacance des logements a été constante. En moyenne par an les pertes financières étaient de 1 462 k€ ce qui représente 3,9 % du quittancement. Comme analysé infra, cette vacance s'explique par des délais longs de remise en location des logements. En 2018, la réduction du délai moyen de

⁴⁰ La vente des logements a partiellement impacté les loyers 2018.

⁴¹ Chiffre d'affaires : produits des loyers corrigés des pertes de charges récupérables.

remise en état des logements a permis de réduire le nombre de logements vacants entraînant une baisse des pertes financières à 1 304 k€ (soit 3,5% des loyers). Les efforts doivent donc être poursuivis.

La vacance des parkings :

Les pertes de loyers dues à la vacance des parkings qui viennent minorer le montant des loyers quittancés sont importante et en progression sur la période. En moyenne elle représente 50,3 % des loyers. Le poids des pertes financières passe de 46,7 % des loyers en 2014 à 50 % des loyers en 2017.

Impact des pertes sur charges récupérables :

Les charges récupérables non récupérées au titre de la vacance et l'absence de régularisations sur plusieurs exercices sont élevées et en augmentation. Elles représentent en moyenne 1,8 % des loyers des logements par an (2,2 % en 2018). Elles augmentent de 8 % par an entre 2014-2018 (soit de 47 % en 5 ans).

Le taux de recouvrement des produits locatifs :

Les pertes annuelles de loyers pour impayés sont maîtrisées et atteste des efforts entrepris par la société pour mieux encaisser ses loyers et lutter contre les impayés présents : l'organisme se distingue par un taux de recouvrement élevé qui se situe au-delà de 99 % depuis plus de 3 ans.

6.2.1.3 Les décaissements

En moyenne sur les 5 années en revues, les charges réelles d'exploitation sont composées à 43 % par les coûts de gestion normatifs (17 % pour le personnel et 26 % pour les autres charges externes), à 23 % par les charges de maintenance, à 29 % par la TFPB, à 3 % par les cotisations CGLLS et à 2 % par les admissions en non-valeurs.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 3,1 M€ en 5 ans soit une augmentation totale de 27 % et 4,9 % en moyenne par an. Traduisant les nouvelles orientations de la société, les charges de maintenance ont connu l'augmentation la plus importante en valeur absolu (+1,5 M€ soit 65 % en 5 ans ce sujet est traité au § 5.4.2). Les coûts de gestion ont augmenté de 506 k€ (285 k€ pour les charges de personnel et 221 k€ pour les autres charges de gestion soit 20 % globalement, 13 % pour les charges de personnel et 7 % pour les autres charges de gestion). Les cotisations CGLLS ont augmenté de 73 %, et la TFPB a augmenté de 21 %.

Les coûts de gestion :

L'analyse détaillée des coûts de gestion a fait ressortir l'insuffisance des moyens humains, en particulier affectés aux tâches de proximité, ce qui explique l'écart par rapport aux coûts de gestion médian.

Les coûts de gestion représentaient en 2018 1 066 €/lgt. À titre de comparaison, la médiane calculée pour la même année était de 1 237 € par logement. Entre 2014 et 2018, les couts de gestion ont augmenté de 4,8 % (0,95 % en moyenne par an), passant de 5 661 k€ à 5 934 k€ (soit de 1 029 €/lgt à 1 066 €/lgt). Le coût de gestion 2018 de 5 934 k€ est composé de 2 443 k€ de charges de personnel (41 %), et de 3 491 k€ de frais généraux (59 %).

Les ratios relatifs aux dépenses de personnel non récupérables sont moins élevés que les ratios médians correspondants. Les charges de personnel 2018 s'établissaient à 2 443 k€ soit 440 € par logement familiaux en propriétés. La faiblesse des charges de personnel s'explique par le faible nombre d'ETP. En effet, avec un effectif de 38 ETP au 31 décembre 2018, le ratio pour 1000 logements gérés s'élève à 7 ETP ce qui très inférieur à la moyenne des SA d'HLM qui est de 15,3 ETP. Ce point fait l'objet d'un développement au chapitre 2.2.3.2.

Les autres charges externes (hors charges de mutualisation et les cotisations CGLLS), sont restées stables alors que les charges de personnel ont progressé de 13 %. En 2018, les charges externes représentaient 627 € par logement géré (637 € en 2014). Elles sont composées principalement par les rémunérations d'intermédiaires et honoraires (1 297 k€), par les charges de copropriétés (593 k€), par les locations immobilières et mobilières

(214 k€), par les primes d'assurances (301 k€), et par les frais postaux et de télécommunication (259 k€).

Les cotisations CGLLS :

Il convient de signaler que certaines charges sont incompressibles et ne sont pas liées à l'efficacité de la société. C'est le cas notamment des cotisations CGLLS et des charges de mutualisation. En 2018, les cotisations à la CGLLS qui s'élèvent à 691 k€ représentent 2 % des loyers, 6 % de la capacité d'autofinancement courante (CAFC) et 5 % de l'EBE. Cette charge exogène incompressible s'est considérablement accrue au cours des dernières années, où elle est passée de 42 € par logement familial en propriété en 2014 à 139 € en 2018. Il y a plusieurs explications à cette augmentation notamment la réforme de la cotisation de base intervenue en 2015, l'augmentation du taux de taxation du SLS qui passe de 1,58 % à 85 %. La société a eu à supporter les charges de mutualisation HLM pour un total de 1 295 k€ en cinq ans.

Un effort de maintenance insuffisant :

Les montants comptabilisés en charges de maintenance (entretien courant et gros entretien) représentent 15 197 k€ sur 5 ans soit un flux moyen de 3 039 k€ par an équivalent à un coût d'intervention d'environ 548 euros au logement, inférieur de 183 euros par rapport au niveau médian situé plutôt à 731 euros (cf. § 5.4.1.1).

La TFPB :

Les taxes foncières sur les propriétés bâties (TFPB) nettes des abattements de logements en ZUS et QPV ont atteint 4 088 k€ en 2018, soit 28 % des dépenses réelles décaissables d'exploitation et ont connu une hausse de 21 % en 5 ans. En 2018, le coût moyen par unité locative ressort à 801 €/lgt et 14 % du CA pour une valeur de référence de 569 € et 8,8 % du CA. 91 % des logements sont assujettis à la TFPB ce qui est relativement important pour un parc dont l'âge moyen est de 26 %. Les travaux de rénovation énergétique des logements le plus énergivores (1 460 logements classés en étiquette G soit 29 % de ses résidences, cf. § 5.1.1) programmés dans le plan de travaux pluriannuel en application des orientations du PSP donneront lieu à perception de certificats d'économies d'énergie (CEE) et de dégrèvements de TFPB. Ces deux sources de revenus permettront de réduire le taux réel d'exposition à la TFPB.

Depuis deux ans, la société bénéficie de dégrèvements de taxes foncières en compensation de travaux PMR sur son patrimoine. Ceux-ci ont représenté 5,1% de la TFPB en 2017 et 2,8 % en 2018.

Les admissions en non-valeurs de créances irrécouvrables

Les admissions en non-valeurs des créances irrécouvrables (créances sur des locataires partis) sont en baisse sur la période alors que créances sur locataires partis sont en augmentation. Les pertes sur créances irrécouvrables sont passées de 311 k€ en moyenne par an de 2014 à 2016 puis de 88 k€ entre 2017 et 2018. En 2018 elles ont été de 76 k€ en 2018 ce qui représente 0,3 % des loyers. Inversement, les créances locataires partis ont augmenté de 21 % en 5 ans.

6.2.2 Modalités de financement des investissements

6.2.2.1 De la capacité d'autofinancement (CAF) à l'autofinancement net

La capacité d'autofinancement brute correspond à l'excédent brut d'exploitation diminué du montant des intérêts d'emprunt et corrigé des produits financiers et autres charges financières ainsi que des produits et des charges exceptionnels, représente l'épargne que la société est susceptible de dégager lors d'un exercice donné.

La capacité d'autofinancement brute constitue par ailleurs un indicateur de résultat particulièrement significatif puisqu'il permet de connaître la part des dépenses d'investissement (remboursement de la dette et autres dépenses d'investissement) que l'organisme pourra couvrir au moyen de ses ressources propres.

Tableau 24 : Évolution de la CAF entre 2014 et 2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	17 775,21		17 172,54		15 632,14		15 686,94		14 163,77	
Autres charges d'exploitation			- 361,65		- 361,65		- 200,96		0,00	
Autres produits d'exploitation	54,16		43,24		4,33		2,86		60,19	
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 6 471,92	22,19%	- 6 619,66	22,58%	- 6 730,66	22,90%	- 6 797,45	23,23%	- 6 980,32	24,32%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 97,87	0,34%	- 28,31	0,10%	- 24,19	0,08%	- 30,19	0,10%	- 27,66	0,10%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 1 140,35	3,91%	- 794,00	2,71%	- 1 008,84	3,43%	- 824,55	2,82%	- 2 101,67	7,32%
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	780,75	2,68%	628,66	2,14%	638,27	2,17%	736,27	2,52%	2 307,16	8,04%
Résultat d'exploitation	10 900,00	37,37%	10 040,81	34,25%	8 149,40	27,73%	8 572,73	29,30%	7 421,40	25,86%
Valeurs de référence		21,01%		21,65%		19,07%		19,35%		15,30%
Produits financiers divers	149,05		102,31		86,57		94,52		57,22	
Reprises financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Produits financiers	149,05	0,51%	102,31	0,35%	86,57	0,29%	94,52	0,32%	57,22	0,20%
Intérêts sur financements locatifs	- 5 741,39		- 5 080,62		- 4 309,12		- 3 752,03		- 3 395,12	
Autres charges d'intérêt	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	- 0,04	0,00%
Charges d'intérêts	- 5 741,39		- 5 080,62		- 4 309,12		- 3 752,03		- 3 395,16	
Autres charges financières	- 30,40		0,00		0,00		0,00		0,00	
Dotations financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Charges financières	- 5 771,79	19,79%	- 5 080,62	17,33%	- 4 309,12	14,66%	- 3 752,03	12,82%	- 3 395,16	11,83%
Résultat financier	- 5 622,74	19,28%	- 4 978,31	16,98%	- 4 222,55	14,37%	- 3 657,51	12,50%	- 3 337,94	11,63%
Valeurs de référence		12,30%		12,00%		11,53%		12,49%		10,22%
Résultat courant	5 277,26	18,09%	5 062,49	17,27%	3 926,85	13,36%	4 915,22	16,80%	4 083,47	14,23%
Valeurs de référence		7,88%		8,78%		8,10%		9,25%		7,50%
Subventions d'investissement	743,66	2,55%	755,55	2,58%	770,35	2,62%	775,38	2,65%	1 247,91	4,35%
Cessions d'actifs immobilisés	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	39 635,64	138,12%
VNC des immobilisations sorties	- 183,61	0,63%	- 596,63	2,03%	- 1 741,49	5,93%	- 285,55	0,98%	- 20 313,29	70,79%
Autres produits et charges exceptionnels	99,85		422,11		1 401,35		- 548,78		479,23	
Dotations et reprises exceptionnelles	258,51	0,89%	214,52	0,73%	1 247,41	4,24%	- 894,33	3,06%	69,36	0,24%
Résultat exceptionnel	918,41	3,15%	796,55	2,72%	1 677,62	5,71%	- 953,28	3,26%	21 118,85	73,59%
Valeurs de référence		5,96%		6,84%		6,84%		5,97%		8,08%
Résultat net avant impôt	6 195,66	21,24%	5 859,05	19,99%	5 604,47	19,07%	3 961,94	13,54%	25 202,32	87,82%
Impôt sur les bénéfices	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Résultat net comptable	6 195,66	21,24%	5 859,05	19,99%	5 604,47	19,07%	3 961,94	13,54%	25 202,32	87,82%
Valeurs de référence		12,67%		14,48%		13,88%		19,22%		15,75%
Écart bilan résultat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CAF courante	12 088,00	41,44%	11 773,51	40,16%	10 965,71	37,31%	11 736,61	40,11%	10 828,78	37,74%
		36,72%		40,94%		40,19%		39,67%		37,74%
CAF brute	12 306,49	42,19%	12 297,94	41,95%	12 453,62	42,37%	11 282,35	38,56%	11 365,19	39,60%
Valeurs de référence		39,52%		44,81%		42,17%		42,72%		42,52%

La capacité d'autofinancement (CAF) brute a légèrement baissée de 8 % en 5 ans pour atteindre en moyenne 41 % du chiffre d'affaires. Hors éléments exceptionnels, la CAF courante se situerait en moyenne autour de 39,4 % du chiffre d'affaires. La CAF est impactée par la baisse que connaît l'EBE sur la période. En 2018, la capacité d'autofinancement brute (CAFB) ressort à 11 365 k€, soit 39,6 % du chiffre d'affaires. Pour comparaison, la valeur de référence à la même date était de 42,35 %.

La baisse de 41 % des charges d'intérêt (en raison du niveau très bas du taux de livret A) et les produits exceptionnels (pour l'essentiels constitués de dégrèvements de TFPB pour travaux PMR et économies d'énergie), n'ont pas permis de compenser la baisse de l'EBE de 20 % sur la période.

Les charges financières, intérêts compensateurs inclus, sont constituées pour l'essentiel d'intérêts locatifs, qui ont baissé de 41 % en 5 ans. En 2018, les charges d'intérêt de la dette locative s'établissaient à 3 395 k€ ce qui représentaient 683 €/lgt et 11,4 % des loyers.

Après remboursement du capital de la dette, l'autofinancement net a très nettement baissé pour atteindre 47 k€ en 2018 et ne représenter que 0,16 % du chiffre d'affaires. Cette situation s'explique par le développement précédent à savoir la baisse de la CAF de 8 % combinée à l'augmentation de 25 % des amortissements en capital de la dette sur la période. L'amortissement des emprunts représente 100 % de la CAF en 2018, soit un niveau plus élevé que celui de 2014 (74 %). Au cas particulier, ce constat ne traduit donc pas une situation inquiétante.

Néanmoins, l'autofinancement moyen calculé conformément aux dispositions du R. 423-9 et R. 423-70 du CCH sur les 3 dernières années (2,4 %) est inférieur au seuil d'exigence de 3 %. Des mesures de redressement ont donc été définies lors du conseil d'administration du 24 avril 2019.

6.2.2.2 Annuité de la dette locative

Tableau 25 : Évolution des annuités entre 2014 et 2018

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Remboursement des emprunts locatifs (1)	9 049,23	9 914,01	10 527,71	11 122,89	11 318,59
Charges d'intérêts (2)	5 741,39	5 080,62	4 309,12	3 752,03	3 395,16
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	14 790,61	14 994,63	14 836,83	14 874,93	14 713,75
Loyers de l'exercice	29 559,71	29 864,72	29 776,84	29 850,09	29 690,35
Annuités emprunts locatifs / Loyers	50,04%	50,21%	49,83%	49,83%	49,56%
Valeurs de référence	45,03%	44,61%	47,34%	47,77%	45,97%

Une annuité relativement élevée qui décroît lentement :

L'annuité locative qui s'élève, en 2018, à 14 714 k€, est composée de 11 319 k€ de capital et 3 395 k€ d'intérêts, soit 49,6 % des loyers ; soit 3,5 points supérieurs à la valeur de référence de 45,97 % à la même date. En 5 ans, l'annuité rapportée aux loyers a perdu 1 point. Cela est dû au profil des emprunts, l'âge moyen du patrimoine et la faible activité de maîtrise d'ouvrage. À partir de 2019, l'annuité connaîtra une baisse significative en raison de la vente des 594 logements d'Évry et de Courcouronnes en décembre 2018. Les capitaux restants dus (KRD) de ces logements seront remboursés en 2019 (KRD de 11 155 k€) sans refinancement. Par ailleurs, une partie des produits de cessions de ces logements seront utilisés au désendettement de la société. Le PMT prévoit le remboursement de 3 lignes de crédit d'un montant total de 14 266 k€ sur la période 2020-2023 (cf. § 6.3.3).

6.2.3 La situation bilancielle

6.2.3.1 L'analyse de la dette

Tableau 26 : Évolution de l'endettement entre 2014 et 2018

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	197 244,20	192 297,22	194 586,78	184 847,79	182 426,70
Trésorerie (2)	12 408,29	10 968,09	12 300,52	10 582,14	43 110,18
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	184 835,91	181 329,13	182 286,26	174 265,65	139 316,53

Au 31 décembre 2018, le capital restant dû (KRD) des emprunts nets de la trésorerie s'élevait à 139 317 k€ en baisse de 25 % en cinq ans dont 15 M€ d'emprunts en moins.

L'encours de la dette est composé à 81 % par des emprunts adossés au livret A le reste étant ventilé entre les prêts collecteurs, les prêts divers à taux variables et à taux fixes. Il n'existe aucun produit structuré. La société n'a pas souscrit de prêt de haut de bilan bonifié de la Caisse des dépôts-Action Logement.

L'analyse des ratios d'endettement montre une nette amélioration de la situation sur la période. La société est entrée dans un cycle de désendettement, la variation de l'encours des emprunts a été de -27,5 M€ entre 2014 et 2018. Par ailleurs, ce cycle va se poursuivre puisque l'encours des emprunts des 594 logements cédés en 2018 à Essonnes Habitat sera remboursé en 2019 (11,2 M€). En outre, une partie des produits de la vente de ces logements sera consacré aux remboursements de trois lignes d'emprunt d'un montant total de 14,3 M€ (cf. § 6.3.2).

Comme le montre le tableau ci-dessous, la capacité de désendettement est nettement inférieure à la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations locative.

Tableau 27 : Évolution de la capacité de désendettement entre 2014 et 2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	197 244,20	192 297,22	194 586,78	184 847,79	182 426,70
CAFC	12 088,00	11 773,51	10 965,71	11 736,61	10 828,78
Endettement / CAFC	16,32	16,33	7,75	15,75	16,85
<i>Valeurs de référence</i>	18,99	19,38	21,10	19,04	19,34
Trésorerie (2)	12 408,29	10 968,09	12 300,52	10 582,14	43 110,18
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	184 835,91	181 329,13	182 286,26	174 265,65	139 316,53
Endettement net de trésorerie / CAFC	15,29	15,40	16,62	14,85	12,87
<i>Valeurs de référence</i>	16	17	19	16	17
Valeur nette comptable du parc locatif	207 448,21	205 988,64	202 255,99	202 828,98	182 696,63
Dotations Amortissements du parc locatif	6 471,92	6 619,68	6 730,66	6 797,45	6 980,32
VNC / Amortissement du parc locatif	32,05	31,12	30,05	29,84	26,17

La capacité de désendettement est un ratio qui mesure le rapport entre la capacité d'autofinancement et l'encours de la dette, la première finançant la seconde. Exprimé en nombre d'années, ce ratio permet de déterminer le nombre d'années (théoriques) nécessaires pour rembourser intégralement le capital de la dette, en supposant que la société y consacre la totalité de sa CAF. À encours identiques, plus une société dégage de l'épargne, et plus elle pourrait rembourser rapidement sa dette. Ce ratio est à comparer à la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles. En 2018, la société avait une capacité de désendettement de 17 ou 13 ans selon que l'on raisonne en endettement brut ou en endettement net de la trésorerie. La durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles était de 26 années à la même date.

Le niveau d'endettement apparaît comme largement supportable et le cycle actuel confère à la société une véritable capacité d'endettement qui se vérifie avec les données prospectives (cf. § 6.3.3). Par ailleurs, la société a fait l'objet d'une évaluation de la banque de France en 2018 et 2019. La banque de France a attribué en 2019 (PV de CA du 16 octobre 2019) la note D3⁴²+ comme pour 2018 et confirme la bonne santé financière de la société en particulier sur sa capacité à honorer ses engagements financiers.

6.2.3.2 Bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a 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 que, dans le cadre contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent des ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive.

⁴² Le D = chiffre d'affaires compris entre 50 et 30 M€ et note 3+ égal à la cote de crédit, capacité de la société à honorer ses engagements financiers, la meilleure note étant 3++.

Bilans fonctionnels :

Tableau 28 : Analyse du bilan fonctionnel entre 2014 et 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)	40 076	46 270	51 912	57 516	61 477
Résultat de d'exercice (b)	6 196	5 859	5 604	3 962	25 202
Autres capitaux (c)	0	0	0	0	0
Subventions nettes d'investissement (d)	31 504	31 305	30 535	30 362	29 152
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	77 775	83 435	88 052	91 840	115 831
Provisions pour gros entretien (f)	348	290	547	510	666
Autres provisions pour risques et charges (g)	1 185	981	1 060	1 955	1 690
Amortissements et dépréciations (h)	133 154	139 123	143 343	149 533	137 592
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	212 463	223 828	233 002	243 838	255 779
Dettes financières (j)	204 607	195 038	196 141	185 696	182 813
Ressources stables (k)=(i)+(j)	417 071	418 866	429 143	429 534	438 592
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	399 584	404 784	411 513	420 505	396 931
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	17 487	14 082	17 630	9 028	41 661
Immobilisations financières (n)	5 653	4 244	4 096	1 470	887
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	11 834	9 839	13 535	7 559	40 774
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	375	403	403	403	403
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	375	403	403	403	403
Créances locataires et acquéreurs (s)	1 933	1 522	676	-540	-964
Subventions à recevoir (t)		3 751	3 455	1 983	1 843
Autres actifs réalisables (u)	4 977	937	4 190	3 528	4 007
Dettes sur immobilisations (v)	1 279	1 165	1 538	3 142	2 010
Dettes d'exploitation et autres (w)	6 580	6 577	5 952	5 256	5 614
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	-575	-1 130	1 234	-3 024	-2 336
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	14 563	13 198	14 440	12 813	45 507
Concours bancaires courants et découverts (y)	0	0	0	0	0
Dépôts et cautionnements reçus (z)	2 155	2 230	2 139	2 231	2 396
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	12 408	10 968	12 301	10 582	43 110
Report immobilisations financières (B)	5 653	4 244	4 096	1 470	887
Trésorerie potentielle (A) + (B)	18 061	15 212	16 396	12 052	43 997
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	12 408	10 968	12 301	10 582	43 110

L'analyse du bilan fonctionnel et des ratios de structure met en évidence la solidité de la structure financière qui est équilibrée sur toute la période en contrôle. Les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé. Le besoin en fonds de roulement issu du cycle d'exploitation dégage de la trésorerie à court terme, et la situation de trésorerie est positive. Le renforcement des capitaux propres (alimentés par les résultats annuels et par les produits de cession des logements de l'Essonne) fait diminuer le poids de l'endettement ce qui améliore l'autonomie financière. Sur la période, les capitaux propres ont augmenté de 26 %, et les emprunts ont baissé de 8 %. Les capitaux propres couvrent en moyenne 22 % des immobilisations, et les ressources permanentes (capitaux propres + amortissements + les dettes financières) financent la totalité des immobilisations.

EHC dispose donc d'importantes ressources en haut de bilan qui ne sont aujourd'hui pas suffisamment mobilisées, en raison d'une part d'une politique d'investissement restée atone pendant de nombreuses années et d'autre part par les produits de cession en bloc de 594 logements en 2018. Une relance de l'investissement au bénéfice de la mission d'intérêt général est absolument nécessaire (cf. § 6.4).

Analyse du fonds de roulement net global (FRNG), de son évolution et des perspectives à terminaison

Le FRNG calculé sur la période 2014-2018 :

Tableau 29 : Évolution du FRNG entre 2014 et 2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	11 833,57	9 838,55	13 534,66	7 558,64	40 774,01
Charges courantes hors dotation	16 166,16	16 565,54	17 609,51	17 008,95	18 064,13
Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes	267,18	216,78	280,54	162,20	823,87
<i>Valeurs de référence</i>	332,56	325,99	409,14	441,54	441,74
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	5 704	5 725	5 672	5 699	5 105
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en propriété	2 074,61	1 718,52	2 386,22	1 326,31	7 987,07
<i>Valeurs de référence</i>	2 728,02	2 564,19	3 087,24	3 344,08	3 276,37

Valeur de référence : moyenne des SA d'HLM d'Île-de-France de <6000 lgts.

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente l'excédent des ressources permanentes sur les emplois stables. Il assure le financement du besoin en fonds de roulement.

Pour EHC, le FRNG est positif chaque année. Il couvre très largement les besoins éventuels en fonds de roulement. La société respecte donc les grands équilibres financiers. En 2018 le FRNG a fortement augmenté en raison de la vente en bloc de 594 logements. Au 31 décembre 2018, le FRNG de 40 774 k€, couvre 824 jours de charges courantes et représente 7 987 € par logement ce qui est très supérieur aux valeurs de références qui sont respectivement de 581 jours de charges courantes et 4 935 € par logement. À périmètre constant, en moyenne sur la période 2014-2017, le FRNG couvrait 232 jours de charges courantes (480 jours pour la valeur de référence).

Le FRNG calculé à terminaison :

Tableau 30 : Évolution du FRNG à terminaison entre 2014 et 2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	11 833,57	9 838,55	13 534,66	7 558,64	40 774,01
Subventions restant à notifier	636,55	379,45	30,00	158,08	267,13
Emprunts restant à encaisser	7 965,75	-62 978,22	4 608,00	21 936,61	8 132,41
Dépenses restant à comptabiliser	3 573,43	2 043,62	6 950,50	19 261,27	9 213,32
Neutralisation emprunts relais	2 059,32	1 700,00	5 250,00	6 550,00	0,00
Neutralisation opérations préliminaires		3 761,64	3 989,22	3 033,30	508,09
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	14 803,12	-52 742,20	9 961,38	6 875,36	40 468,33
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	391,56	-1 244,99	123,79	82,45	807,43
Nombre de logements et équivalent logement gérés	5 499	5 523	5 539	5 566	4 972
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété	3 040,40	-9 869,67	1 052,92	674,16	7 827,67

À terminaison des opérations en cours à la fin 2018 (3 opérations – 104 nouveaux logements encours) la structure financière reste équilibrée ; le fonds de roulement net global (FRNGT) reste au même niveau que celui observé fin 2018 à savoir couvrant plus de 800 jours de charges courantes.

Selon les données issues de la comptabilité de programmes établie au 31/12/2018, après décaissement des emplois définitifs (9 213 k€) et encaissement des financements définitifs (8 132 k€ d'emprunts à encaisser et

267 k€ de subventions à notifier), le FRNG à terminaison est estimé à 40 468 k€ ce qui représenterait 7 828 € par logement et équivalent logement et couvrirait 807 jours de charges courantes.

L'évolution du FRNG entre 2014 et 2018 est détaillée dans le tableau suivant :

Tableau 31 : Variation du FRNG entre 2014 et 2018

Flux de trésorerie - Montant en milliers d'euros

Rubriques	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement début 2014		16 137
Emplois	134 452	
dont investissements réalisés	48 783	
dont remboursements d'emprunts définitifs	51 932	
dont remboursements d'emprunts relais	20 874	
dont remboursements anticipés d'emprunts	12 862	
Ressources externes	59 707	
dont nouveaux emprunts	41 863	
dont nouveaux emprunts relais	16 364	
dont subvention	1 480	
Ressources internes	99 381	
dont CAF	59 706	
dont produits de cessions d'actifs	39 636	
Variation emplois - ressources	24 637	
Fonds de roulement fin 2018		40 774

Source : états réglementaires HLM (retraitement ANCOLS).

Entre 2014 et 2018, le fonds de roulement a augmenté de 24,6 millions d'euros et atteint le niveau confortable 40,8 millions d'euros au 31/12/2018 représentant 824 jours de charges courantes et représente 7 987 € par logement.

Les emplois de 134 452 k€ (48 783 k€ d'investissements et 85 668 k€ de remboursements d'emprunts) sont couverts à hauteur de 59 707 k€ et 44 % par des ressources externes (58 227 k€ d'emprunts + 1 480 k€ de subventions) et le reste est couvert par les ressources internes dégagées sur la période (59 706 k€ de CAF + 39 636 k€ de produit de cessions).

Les produits de cessions en bloc de 594 logements en 2018 à Essonnes Habitat qui s'élèvent à 40 M€ ont contribué à renforcer les fonds propres de la société et confortent le modèle économique de développement et d'amélioration du patrimoine que l'organisme s'est engagé à réaliser dans le cadre de son PSP.

6.2.3.3 Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est constitué par la différence entre les valeurs réalisables à court terme et les dettes à court terme. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

Hors subventions à recevoir, le bas de bilan dégage en réalité de la trésorerie à court terme puisque les créances clients (loyers principalement) sont encaissées plus rapidement que le paiement des fournisseurs. À l'exception de 2016, le bas de bilan dégage de la trésorerie à court termes, les dettes à court termes étant supérieures aux créances à court terme. En 2018, le BRR est négatif de -2 236 k€.

N'ayant pas connu un cycle d'investissement soutenu, les subventions en attentes d'encaissement sont modestes et en décroissance. De 3 751 k€ en 2015 elles sont passées à 1 843 k€ en 2018.

6.2.3.4 La trésorerie

Une trésorerie disponible abondée en 2018 par 40 M€ de produit de cession en bloc de 594 logements à Évry et Courcouronnes.

Au 31 décembre 2018, la trésorerie nette qui comprend les placements financiers, les disponibilités minorées éventuellement des découverts bancaires et tirages de lignes de crédit à court terme, et des dépôts et cautionnement reçus rapportée au logement ou en nombre de jours de charges courantes est élevée au-delà des valeurs de référence. La trésorerie courante de la société a été abondée par le produit de la vente de 594 logements à Essonnes Habitat (40 M€). Ainsi fin 2018, la trésorerie nette s'élève à 43 110 k€, soit l'équivalent de 871 jours de charges courantes et 8 445 €/lgt. À cette même date, les valeurs de référence étaient de 414 jours de charges courantes et 3 225 €/lgt.

Pour pallier les éventuels découverts ou préfinancer ses investissements, la société a signé en 2017 un pacte de partenariat avec Batigère pour la mise à disposition d'une avance en compte courant de 3 M€ sur une durée de 6 ans. Pour le moment, la société a fait le choix de ne pas faire appel à cette ligne de trésorerie (délibération du 17 octobre 2018).

6.3 ANALYSE DU NIVEAU DE COMPENSATION AU TITRE DU MANDAT DE GESTION DE SERVICES D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE GÉNÉRAL

En application de l'article L. 411-2 du CCH, la société bénéficie, « en conformité avec la décision 2012/21/ UE de la Commission, du 20 décembre 2011, relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général, d'exonérations fiscales et d'aides spécifiques de l'État au titre du service d'intérêt général défini » au même article du CCH. Ces exonérations fiscales et aides spécifiques constituent une compensation au sens de la décision précitée. Selon les dispositions de l'article 5 de cette décision, « le montant de la compensation n'excède pas ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts nets occasionnés par l'exécution des obligations de service public, y compris un bénéfice raisonnable ». Le contrôle du respect de cette décision relève des compétences de l'Agence et a fait l'objet de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019 approuvant la méthode de vérification de l'absence de surcompensation dans les organismes de logement social⁴³. Selon les termes de cette délibération, la méthode de contrôle comporte deux étapes :

- une étape de diagnostic préliminaire permettant d'identifier les organismes appartenant de façon cumulative au quatrième quartile pour les deux indicateurs retenus pour l'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable, à savoir l'indicateur d'excédent brut d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires net des charges récupérables et l'indicateur de résultat net comptable divisé par les immobilisations brutes nettes de l'endettement, ce diagnostic préliminaire étant réalisé à partir d'une exploitation globale des données comptables et financières déclarées par les organismes sur la plate-forme Harmonia ;

⁴³ Cette délibération publiée sur le site Internet de l'Agence est prise pour l'exercice de sa mission mentionnée au c du 1° du I de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation visant le contrôle du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne, du 20 décembre 2011, relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (SIEG).

- une étape de diagnostic complémentaire dans le but de confirmer le diagnostic préliminaire et de procéder à un examen approfondi de la situation de l'organisme pouvant conduire à des retraitements visant à établir les valeurs observées des indicateurs d'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable.

6.3.1 Diagnostic préliminaire

Sur la base des données déclarées sur la plateforme Harmonia par les SA d'HLM et les OPH, l'année 2016 constitue le dernier exercice avec des données suffisamment exhaustives au 10 janvier 2019, date d'arrêté des éléments constitutifs du dossier de programmation 2019 sur lequel le conseil d'administration de l'Agence a délibéré le 23 janvier 2019. Ces données ne permettent pas la distinction des activités SIEG et des activités hors SIEG. Elles concernent 474 organismes et ont permis de déterminer que la limite inférieure du quatrième quartile s'établit pour l'année 2016 à :

- 51,64 % pour l'indicateur d'excédent brut d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires net des charges récupérables ;
- 2,54 % pour l'indicateur de résultat net comptable divisé par les immobilisations brutes nettes de l'endettement.

Sur la base de ces données, les valeurs calculées pour ces indicateurs pour Espace Habitat Construction (EHC) s'élèvent respectivement à 53,20 % et 2,60 %. Ces valeurs positionnent EHC dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs, d'où la conduite d'un diagnostic complémentaire afin de procéder à un examen approfondi de sa situation « in situ » à l'occasion du présent contrôle, en application de l'article 2 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019.

6.3.2 Confirmation du diagnostic préliminaire

Les travaux menés ont conduit à recalculer dans le cadre du contrôle les deux indicateurs retenus par l'Agence pour apprécier le niveau raisonnable du bénéfice (article 2 de la délibération) afin de confirmer leurs niveaux et le diagnostic préliminaire issu de l'exploitation des données déclaratives de l'ensemble des organismes.

Le premier indicateur dit "de marge d'exploitation" a consisté à diviser l'excédent brut d'exploitation par le chiffre d'affaires net des charges récupérables. Le second est un indicateur de rendement de l'actif divisant le résultat net comptable par les immobilisations brutes locatives nettes de l'endettement.

Dans un premier temps et afin d'avoir une vision globale de la situation et de son évolution sur la période 2016-2018, il est procédé à une analyse toutes activités confondues, selon des modalités identiques à celles applicables pour le diagnostic préliminaire.

Tableau 32 : Indicateurs calculés sur l'ensemble du périmètre SIEG et hors SIEG pour la période 2016-2018⁴⁴

Rubriques	2016	2017	2018
Chiffres d'affaires net des charges récupérables(2)	29 391	29 258	28 697
<i>Charges d'exploitation dont:</i>			
Coûts de gestion(-)	-5 801	-5 699	-5 934
Maintenance(-)	-3 078	-3 389	-3 885
TFPB NR(-)	-4 102	-4 025	-4 088
Cotisations CGLLS(-)	-398	-405	-691
Perte sur créances irrécouvrables(-)	-450	-100	-76
EBE(1)	15 632	15 687	14 164
Ratio 1 indicateur de marge d'exploitation (1)/(2)	53,2%	53,6%	49,4%
<i>Moyenne du ratio 1 sur les 3 années</i>	52,1%		
Résultat net comptable (3) dont:	5 604	3 962	25 202
Résultat courant	3 927	4 915	4 083
Résultat exceptionnel	1 678	-953	21 119
Immobilisations brutes d'exploitation (4)	411 513	420 505	396 931
Endettement (5)	194 587	184 848	182 427
Immobilisations brutes nettes de l'endettement(6)	216 926	235 657	214 504
Ratio 2 indicateur de rendement de l'actif (3)/(6)	2,6%	1,7%	11,7%
<i>Moyenne du ratio 2 sur les 3 années</i>	5,2%		

Les niveaux des indicateurs ainsi recalculés dans le cadre du contrôle confirment que l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs. En termes de tendance, le premier ratio est assez stable les deux premières années (2016 et 2017) et évolue la baisse en 2018. L'EBE connaît une baisse de plus d'1 M€ en raison de l'augmentation des charges d'entretien (la société a en effet augmenté les budgets consacrés aux travaux de remise en l'état des logements pour réduire sa vacance), et le chiffre d'affaires diminue en raison de la vente de 594 logements. Les variations, en proportion plus marquées, enregistrées par le second ratio dit de rendement de l'actif sont imputables aux variations que connaît le résultat net comptable en général et aux impacts de la vente de 594 logements (10 % du patrimoine) en particulier en 2018. En 2018 la vente de 594 logements impact le résultat net comptable de 20 M€ de plus-value, impact la valeur des immobilisations de -38,8 M€.

6.3.3 Examen approfondi : établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable

Pour l'appréciation du niveau raisonnable du bénéfice, il importe de retenir le seul périmètre du SIEG en application de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne susmentionnée. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer les valeurs des agrégats concernés sur ce seul périmètre. Ce travail a été rendu possible par la fourniture des données comptables spécifiques par EHC pour les comptes de résultat et pour les comptes de bilans.

Ces données ont permis de ventiler les différents agrégats de la manière détaillée dans le tableau ci-après. Les différentes données dont la liste suit ont été exclues pour l'établissement de cette ventilation :

- Opérations préliminaires et en cours (montant 2016 à 2018),
- Immobilisations incorporelles (montants idem),
- Bâtiments administratifs et immobilisations de structure (idem),
- Ainsi que les emprunts correspondants.

⁴⁴ Contrairement à l'analyse réalisée dans le § 6.2.3.2 sur le bilan fonctionnel, l'endettement (5) du tableau 1 n'intègre pas les intérêts compensateurs.

Les montants correspondants sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau 33 : Détail des données exclues de la ventilation SIEG-Hors SIEG

(en k€)

Rubriques	2016	2017	2018
IMMO INCORPORELLES	710,88	804,41	808,01
IMMO CORPORELLES			
Bâtiments administratifs	414,76	414,76	414,76
Inst technique, mat, out.	518,63	525,58	528,79
IMMO CORPORELLES EN COURS	16 705,03	17 319,31	29 342,30
Autres			
TOTAL	18 349,30	19 064,06	31 093,86

Ces résultats montrent que l'analyse des deux ratios sur le périmètre restreint au seul SIEG n'apporte que des évolutions très marginales par rapport à l'analyse globale du fait du caractère très modeste de l'activité exercée par la société dans le champ concurrentiel.

Tableau 34 : Indicateurs détaillés sur l'ensemble du périmètre SIEG et hors SIEG sur la période 2016-2018

Indicateurs détaillés sur l'ensemble du périmètre SIEG et hors SIEG pour la période 2016-2018												
Montants en milliers d'euros												
Rubriques	2016				2017				2018			
	SIEG	HORS SIEG	Données exclues	TOTAL	SIEG	HORS SIEG	Données exclues	TOTAL	SIEG	HORS SIEG	Données exclues	TOTAL
Chiffres d'affaires net des charges récupérables(2)	28 971	420		29 391	28 788	469		29 258	28 195	502		28 697
EBE(1) dont:	15 568	64		15 632	15 602	85		15 687	13 960	203		14 164
Coûts de gestion(-)	5 649	152		5 801	5 512	187		5 699	5 753	181		5 934
Maintenance(-)	2 962	116		3 078	3 258	131		3 389	3 730	155		3 885
TFPB NR(-)	4 045	57		4 102	3 967	58		4 025	4 047	41		4 088
Cotisations CGLLS(-)	383	15		398	396	9		405	677	14		691
Perte sur créances irrécouvrables(-)	450	0		450	100	0		100	76	0		76
Ratio 1 indicateur de marge d'exploitation (1)/(2)	53,74%	15,28%		53,19%	54,20%	18,11%		53,62%	49,51%	40,48%		49,36%
Moyenne du ratio 1 sur les 3 années	52,07%											
Résultat net comptable(3) dont:	5 771	-166		5 604	4 155	-193		3 962	25 231	-29		25 202
Résultat courant	4 176	-250		3 926	5 130	-214		4 916	4 185	-102		4 083
Résultat exceptionnel	1 594	83		1 677	-975	22		-953	21 045	73		21 118
Immobilisations brutes (4)	385 045	7 703	18 349	411 098	393 323	8 118	19 064	420 505	357 679	8 159	31 094	396 931
Endettement (5)	186 728	1 649	6 209	194 587	176 516	1 460	6 872	184 848	172 483	1 261	8 683	182 427
Immobilisations brutes nettes de l'endettement(6)	198 317	6 054		216 511	216 807	6 658		235 657	185 196	6 897		214 504
Ratio 2 indicateur de rendement de l'actif (3)/(6)	2,91%	-2,75%		2,59%	1,92%	-2,90%		1,68%	13,62%	-0,41%		11,75%
Moyenne du ratio 2 sur les 3 années	5,22%											

6.3.4 Examen approfondi : établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable en retraitant les coûts de gestion

L'analyse des spécificités de l'organisme a permis d'identifier un retraitement pertinent au regard de la significativité de ces agrégats. Une correction des coûts de gestion (détaillés au § 6.2.3.1) a été opérée en intégrant l'impact financier de l'embauche de 12 ETP supplémentaires pour tenir compte de l'insuffisance des effectifs affectés aux tâches de proximité, considérant qu'en l'état actuel EHC n'exerçait pas sa mission dans des conditions normales. Ce point a fait l'objet d'un développement dans le chapitre 4.3.1. La masse salariale supplémentaire a été calculé en prenant comme base 0 la masse salariale chargée moyen des personnels de proximité.

Il est à noter que cette correction strictement à la hausse réalisée sur la période rétrospective 2016-2018 n'intègre pas les efforts de réduction qui pourraient être menés sur les autres postes à l'avenir, susceptibles de compenser en partie cette augmentation, et qu'il appartiendra à la société d'identifier.

Correction des coûts de gestion : estimation de la masse salariale pour 12 ETP supplémentaire⁴⁵

Tableau 35 : Évaluation de la masse salariale pour 12 ETP supplémentaire

En €	2018	2017	2016
nombre d'ETP (1)	11	11	10
masse salariale total pour les 11 ETP (2)	457 828	423 512	365 171
masse salariale moyenne pour 1 ETP (3) = (2/1)	41 621	38 501	36 517
masse salariale pour 12 ETP supplémentaires (4) = (3*12)	499 449	462 013	438 205

Les valeurs des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable pour les activités relevant du SIEG s'établissent comme suit :

Tableau 36 : Indicateurs détaillés sur le périmètre SIEG pour la période 2016 et 2018

Indicateurs détaillés sur le périmètre SIEG pour la période 2016-2018						
Montants en milliers d'euros						
Rubriques	2016		2017		2018	
	SIEG	SIEG impacté par changement cout de gestion	SIEG	SIEG impacté par changement cout de gestion	SIEG	SIEG impacté par changement cout de gestion
Chiffres d'affaires net des charges récupérables(2)	28 971	28 971	28 788	28 788	28 195	28 195
EBE(1) dont:	15 568	15 130	15 602	15 140	13 960	13 461
Coûts de gestion(-)	5 649	6 087	5 512	5 974	5 753	6 252
Maintenance(-)	2 962	2 962	3 258	3 258	3 730	3 730
TFPB NR(-)	4 045	4 045	3 967	3 967	4 047	4 047
Cotisations CGLLS(-)	383	383	396	396	677	677
Perte sur créances irrécouvrables(-)	450	450	100	100	76	76
Ratio 1 indicateur de marge d'exploitation (1)/(2)	53,74%	52,22%	54,20%	52,59%	49,51%	47,74%
Moyenne du ratio 1 sur les 3 années	52,51%					
Moyenne du ratio 1 sur les 3 années impactée par modification du cout de gestion	50,88%					
Résultat net comptable (3) dont:	5 771	5 333	4 155	3 693	25 231	24 732
Résultat courant	4 176	3 738	5 130	4 668	4 185	3 686
Résultat exceptionnel	1 594	1 594	-975	-975	21 045	21 045
Immobilisations brutes d'exploitation (4)	385 045	385 045	393 323	393 323	357 679	357 679
Endettement	186 728	186 728	176 516	176 516	172 483	172 483
Immobilisations brutes d'exploitation nettes de l'endettement(6)	198 317	198 317	216 807	216 807	185 196	185 196
Ratio 2 indicateur de rendement de l'actif (3)/(6)	2,91%	2,69%	1,92%	1,70%	13,62%	13,35%
Moyenne du ratio 2 sur les 3 années	6,15%					
Moyenne du ratio 2 sur les 3 années impactée par modification du cout de gestion	5,92%					

La correction apportée aux coûts de gestion impacte le ratio de profitabilité. Ce ratio corrigé s'établit en moyenne sur les trois années à 50,9 % du CA soit en dessous de limite du quatrième quartile de 51,64 % du CA (valeur 2016), sous réserve de l'évaluation d'ensemble du niveau d'efficacité du coût de gestion qui n'a pas été réalisée dans le cadre de cette analyse.

6.3.5 Conclusion

Ces résultats ne permettent pas d'établir le caractère raisonnable ou non du bénéfice réalisé par EHC. En effet, le deuxième alinéa de l'article 6 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019 dispose que le seuil de qualification d'une situation de surcompensation (c'est-à-dire d'un niveau de bénéfice supérieur au bénéfice

⁴⁵ La masse salariale de 2018 et 2017 est extraite de la déclaration DADS U et la masse salariale de 2016 est extraite de la balance comptable.

raisonnable) sera fixé par une délibération qui interviendra à l'issue d'une période de dix-huit après la date d'entrée en application fixée au 1^{er} avril 2019. Le présent contrôle a été opéré pendant cette période de dix-huit mois faisant suite à l'entrée en vigueur de la délibération. En conséquence, il est précisé qu'en application du 1^{er} alinéa de l'article 6 de ladite délibération, indépendamment de leur niveau, les constats relatifs au niveau des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable ne portent pas à conséquence pour l'organisme en termes de suites administratives ou de proposition de sanctions.

Toutefois, indépendamment de cette absence de qualification du niveau raisonnable ou non du bénéfice réalisé par l'organisme, l'Agence attire son attention sur l'importance du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne qui comporte des exigences en termes d'efficience de gestion et d'utilisation des compensations dont bénéficie l'organisme pour l'exercice des différentes activités qui relèvent du SIEG défini à l'article L. 411-2 du CCH.

6.4 ANALYSE FINANCIÈRE PROSPECTIVE

L'intégration des méthodes et outils de travail du groupe Batigère s'est traduite par la réalisation de nouveaux PSP et PMT respectivement en 2018 et 2019, comme outil de pilotage de l'activité. Le dernier PMT 2019-2023 a été validé approuvé par le CA du 24 avril 2019. Il définit les orientations stratégiques de la société en matière de développement de l'offre, de l'amélioration du parc existant, de la politique commerciale (*vacance, impayés*), de la politique de gestion financière sur les 6 prochaines années et évalue leurs impacts au niveau du compte de résultat ainsi que de la structure financière.

6.4.1 Les hypothèses macro-économiques

Les loyers augmentent de 1 % par an à partir de 2019 jusqu'au terme du plan. Le PMT table sur une réduction substantielle du niveau de vacance financière. Le taux de vacance financière passerait de 4,79 % des loyers logements en 2018 à 2,65 % pour 2019 et 2,65 % par la suite jusqu'à la fin du plan en 2023.

La maîtrise de la vacance des logements amorcée en 2018 doit donc se poursuivre. La baisse du nombre de logements vacants ainsi que leur durée est une priorité pour optimiser le produit issu des loyers. Des plans d'action sont programmés de 2019 à 2022 (optimisation du processus de remise en location des logements vacants, amélioration de la communication envers les réservataires, renforcement de l'action commerciale).

Les charges d'exploitation non récupérables des opérations nouvelles augmentent de 1 % par an.

Les charges de personnel sont établies sur la base des rémunérations chargées des effectifs de septembre 2018 soit 39 salariés majorées de 1,5 % par an de 2019 à 2023. En outre, elles intègrent l'embauche de 4 salariés supplémentaires à compter du 1 janvier 2019 (1 directeur de service gérance, 1 assistant à la direction financière, 1 assistant technique à la direction du patrimoine et 1 assistant à la direction de la gérance).

Les charges d'entretien courant et contrats d'entretien sont majorés de 1,5 % par an. Les charges de gros entretien non programmées sont majorées de 1,5 % par an à compter de leur valeur au 31 décembre 2018. Les charges d'EDL sont projetées sur la base prévisionnelle de 3 000 € par EDL. Les charges de GE programmées sont évaluées en fonction de la programmation du PPE. Il est à noter qu'il n'y a aucun travaux de GE programmés les dernières années du plan. Par prudence, une enveloppe de 50 k€ est prévue chaque année.

La TFPB évolue en fonction des sorties d'exonération de 15 ans, des fins d'abattements QPV (effet à compter de 2021) et d'une augmentation des bases et des taux de 2 % de 2019 à 2023.

Les insuffisances de récupération de charges locatives sont évaluées en fonction du taux de logements vacants retenu (donc à la baisse). Par ailleurs, il a été tenu compte en 2018 d'une perte de 15 k€ pour l'apurement des régularisations de charges de 2018.

6.4.2 Les orientations stratégiques sur la période 2019-2023

L'utilisation du produit de la vente des logements d'Évry et de Courcouronnes :

Les produits de la vente (39 995 k€) des 594 logements d'Évry et de Courcouronnes à Essonne Habitat seront utilisés en priorité au désendettement de la société. Les 26,5 M€ de produits disponibles après remboursement des emprunts (capitaux restants dus de 11 155 k€ et 821 k€ d'indemnités de remboursement anticipés) et des irrécouvrables (1 547 k€) seront utilisés aux remboursements par anticipation de trois lignes d'emprunts non refinancées pour 14 266 k€ (5 530 k€, 3 303 k€, et 5 433 k€), et par le financement sur fonds propres des travaux de réhabilitation sur le patrimoine qui à l'origine devaient être financés par des prêts PAM pour un montant de 4 671 k€. Au final, toutes ces opérations devraient permettre des économies d'annuités représentant 6,7 % des loyers entre 2019 à 2023 et ainsi améliorer le taux d'endettement de la société.

Les cessions de logements à l'unité :

Les cessions prévues entre 2019 et 2023 sont les suivantes :

Tableau 37 : Prévion des cessions 2019-2023

En k€	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Nombre de lgts vendus	5	5	1	3	3	17
Prix	653	754	546	611	475	3 039
VNC	93	166	23	135	88	505
Plus-value	560	588	523	476	387	2 534
au lgt	112	118	523	159	129	155

En 5 ans, la société envisage de vendre 17 logements pour une plus-value au logement de 155 k€ en moyenne. Ces cessions permettront d'abonder les fonds propres de la société à hauteur de 2,5 M€.

Les prévisions d'investissement dans le neuf :

Sur le plan de développement, l'objectif de production simulé de 308 logements sur la période est inférieur à l'objectif du PSP qui est de 489 logements. Entre 2019 et 2023, la société envisage de livrer 51 logements en moyenne (*opérations identifiées*). Le plan de financement des logements identifiés intègre en moyenne 81 % d'emprunts, 8 % de subventions, 9 % de fonds propres qui sont estimés à 7 672 k€.

Les prévisions d'investissement sur le parc existant :

Les principaux travaux (supérieur à 100 k€), prévus pour la période 2019 à 2023, sont estimés à 42 015 k€. Ces travaux sont issus du plan de travaux présenté au CA du 29 mars 2018 et CA du 17 avril 2019. La politique d'amélioration du parc consiste principalement à réaliser des mises aux normes des bâtiments, conformément au Grenelle de l'environnement (24 833 k€), de procéder à des réhabilitations complètes (10 184 k€), de résidentialiser certaines résidences (1 200 k€) et aux remplacements d'ascenseurs (1 300 k€). Les travaux du plan rénovation énergétique seront financés à 75 % par des éco-prêts sur la période 2019-2023 sous réserve de l'atteinte des objectifs énergétiques et à 25 % par des dégrèvements de TFPB et des CEE. En dehors du plan de rénovation énergétique, les prêts PAM initialement prévus ne seront finalement pas souscrits, la société ayant fait le choix d'utiliser les produits de cessions des logements d'Évry. Au final, les besoins en fonds propres sont estimés à 28 636 k€ (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 38 : Besoins en fonds propres des opérations de constructions neuves et travaux sur parc existant

en K€	Livraison	situation fin 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	FP à terminaison
fonds propres engagés sur les OP terminées		61 477							61 477
		-19 288							-19 288
reste disponible		42 189	42 395	69 172	58 984	56 659	54 989	60 485	42 189
184 Arnouville Marchand	dec 2018	-15	-247						-262
190 Chevry Cossigny Candice	01/11/2019	3 342	-1 838	-1 838					-334
187 Garges Stalingrad	dec 19	-585	530						-55
183 Garges	01/01/2019	-5 340	2 289	2 289					-762
196 Sarcelles	fev 20		-446	-357	117				-686
OPT 1 Villiers le Bel 1 et 2	abandonnée	-492		492					0
OPT 2	01/05/2022					-300	-450	80	-670
OPT 3	01/10/2023						-300	-450	-750
Les Mureaux	01/03/2021				-400	-550	50		-900
ligne de crédit mobilisée fin 2016		6 550	-6 550						0
autres FP mobilisés sur OP en cours		-3 254							-3 254
Besoins des OP nouvelles		206	-6 262	586	-283	-850	-700	-370	-7 673
Loi de finances impact tva			-20	-1 390	-990	-948	-538	-282	-4 168
travaux prévus dont Chaville (700)			-645	-3 732	-17 710	-9 569	-6 000	-6 143	-43 799
Financements Eco prêts					9 725	2 100	2 543	1 913	16 281
caisse epargne réhab				2 080	970				3 050
Total des Besoins CN et RC		0	-665	-3 042	-8 005	-8 417	-3 995	-4 512	-28 636
RA non refinancés			-656	-13 609					-14 265
Résultat de l'année			25 202	5 784	5 797	7 574	10 056	7 688	62 101
KRD sur cession			-11 155						-11 155
annulation VNC sur cession			20 313	93	166	23	135	88	20 818
Solde des fonds propres		42 395	69 172	58 984	56 659	54 989	60 485	63 379	63 379
remboursements anticipés antérieurs non refinancés		-11 268	-11 268	-11 268	-11 268	-11 268	-11 268	-11 268	-11 268
Ecart AT/AF		-28 194	-34 231	-33 054	-33 768	-35 118	-36 756	-37 943	-37 943
Estimation du potentiel financier		2 933	23 673	14 662	11 623	8 603	12 461	14 168	14 168
Estimation du potentiel financier sans préfin		-3 617	23 673	14 662	11 623	8 603	12 461	14 168	14 168
potentiel financier / lgt			4 637	2 793	2 200	1 616	2 325	2 626	

6.4.3 Évolution des résultats prévisionnels

En fonction de ces hypothèses, les projections font apparaître les résultats suivants. Compte tenu des livraisons et des cessions de logements, le patrimoine connaîtrait une croissance de 5,7 % en cinq ans (+308 logements – 17 logements vendus).

Tableau 39 : Évolution de l'EBE (milliers d'euros)

Rubrique	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Loyers	27 735	28 222	28 925	29 560	29 987
Écart de récupération de charges	-389	-289	-305	-319	-327
Produits des activités annexes	53	43	1 292	787	540
Chiffre d'affaires	27 399	27 976	29 912	30 028	30 200
Production immobilisée	107	270	244	210	213
Produit des activités	27 506	28 246	30 156	30 238	30 414
Coût personnel (hors régie)	-1 976	-2 207	-2 388	-2 427	-2 401
Autres charges externes (hors CGLLS)	-3 045	-3 110	-3 166	-3 209	-3 235
Coût de gestion	-5 021	-5 316	-5 554	-5 637	-5 637
Charges de maintenance (y.c régie)	-3 818	-3 397	-3 284	-3 182	-3 092
Cotisation CGLLS	-1 097	-1 084	-1 137	-1 266	-1 422
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-3 838	-4 060	-4 191	-4 275	-4 467
Créances irrécouvrables	-150	-150	-150	-150	-150
Excédent brut d'exploitation	13 583	14 239	15 841	15 728	15 646
en % du CA	49,57%	50,90%	52,96%	52,38%	51,81%

L'augmentation du chiffre d'affaires de plus de 10 % due à la croissance du parc, aux nouvelles tarifications de loyers à la relocation et à la maîtrise des risques locatifs (*vacance et impayés*) couvre la croissance modérée des charges réelles d'exploitation de 6 % en cinq ans (*dont la baisse des charges de maintenance de 19 %*). Ainsi, le taux d'EBE rapporté aux loyers progresse pour atteindre en atterrissage 51,8 % en 2023. Ce niveau reste élevé au regard des valeurs de référence.

Tableau 40 : Évolution de la CAF (milliers d'euros)

Rubriques (montants en milliers d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
CAF brute (1)	9 028	11 933	14 226	17 072	14 943
Remboursement en capital des emprunts (2)	-7 144	-7 029	-7 743	-8 401	-8 420
Autofinancement 3=1-2	1 885	4 904	6 483	8 671	6 522
loyers (4)	27 735	28 222	28 925	29 560	29 987
Autofinancement en % des produits 5=3/4	6,8%	17,4%	22,4%	29,3%	21,8%
CAF /loyers 7= 1/4	32,55%	42,28%	49,18%	57,75%	49,83%

Après prise en compte des flux financiers (intérêts payés sur les emprunts) en baisse en raison de l'affectation des produits de cessions des 594 logements d'Évry et de Courcouronnes dans le désendettement de la société, la CAF continue son augmentation en raison de l'augmentation susmentionnée de l'EBE. Ce niveau de CAF permet de couvrir les remboursements d'emprunts et les fonds propres investis sur la période. Après paiement des annuités d'emprunts, l'autofinancement net retrouve un niveau plus standard que celui observé en 2018. L'annuité baisse en raison du désendettement susmentionné et d'un investissement modéré en logements neufs.

Tableau 41 : Évolution des annuités (milliers d'euros)

Rubriques (montants en milliers d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Remboursement des emprunts locatifs (1)	7 144	7 029	7 743	8 401	8 420
Charges d'intérêts (2)	2 527	2 564	2 620	2 603	2 518
Annuités emprunts locatifs (1) + (2)	9 671	9 593	10 362	11 004	10 938
Loyers de l'exercice	27 735	28 222	28 925	29 560	29 987
Annuités emprunts locatifs / Loyers	34,9%	34,0%	35,8%	37,2%	36,5%

Tableau 42 : Évolution de la trésorerie (milliers d'euros)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Potentiel financier	14 662	11 623	8 603	12 461	14 168
Total des charges courantes	17 272	16 571	16 936	17 112	17 286
Potentiel Financier en nombre de jours de charges courantes	310	256	185	266	299
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	5 250	5 283	5 322	5 359	5 396
Potentiel Financier en nombre de logements en propriété	2 793	2 200	1 616	2 325	2 626
Trésorerie	22 461	19 437	16 790	20 958	22 693
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	475	428	362	447	479
Trésorerie en nombre de logements et foyers en propriété	4 278	3 679	3 155	3 911	4 206

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Trésorerie en fin d'exercice	22 461	19 437	16 790	20 958	22 693
Loyers	27 735	28 222	28 925	29 560	29 987
Trésorerie en mois de loyers	9,7	8,3	7,0	8,5	9,1

Compte tenu de l'augmentation de la profitabilité de l'activité, de la faiblesse des investissements dans le neuf et de la trésorerie dégagée de la vente des logements d'Évry et Courcouronnes, l'impact des investissements sur le bilan est très soutenable puisque le potentiel financier et la trésorerie augmente de manière importante. Ils se maintiennent toujours au-dessus de 2 000 euros par logement et la trésorerie représente en moyenne toujours plus de 8 mois de loyers.

6.4.4 Analyse critique du PMT

Obs 10 : L'Agence recommande d'actualiser le PMT à cinq ans sur la base d'une relance plus ambitieuse de l'investissement au bénéfice du développement et de la remise à niveau du patrimoine existant.

L'analyse prévisionnelle confirme la soutenabilité du modèle économique de la société et sa capacité à dégager des marges d'exploitation suffisantes pour couvrir le remboursement des emprunts et apporter des fonds propres nécessaires aux financements des investissements prévus (neuf et amélioration). La société dispose encore de ressources durables et d'une capacité d'endettement lui permettant d'accroître et d'accélérer son effort d'investissement.

Les montants prévus sur 5 ans en charges de maintenance d'exploitation représentent 16 773 k€ et sont légèrement supérieurs à ceux de constatés entre 2014 et 2018 (15 197 k€) soit un flux moyen par an de 3 355 k€ (contre 3 039 k€ par an sur la période 2014-2018) équivalent à un coût d'intervention d'environ de 631 € au logement alors qu'il était de 548 euros au logement pour la période 2014-2018). Le montant total du coût d'intervention représenterait 23 % des dépenses réelles décaissables d'exploitation ce qui constitue une baisse globale de 19 % en 5 ans et de 4,13 % en moyenne par an. Ce niveau de maintenance d'exploitation est complété par des dépenses dédiées aux additions et remplacements de composants. Ces dernières représentent sur la période 2019-2023, un montant de 42 015 k€ (8 403 k€ en moyenne par an) soit 71 % des dépenses globales d'intervention sur le patrimoine. L'effort d'investissement de 42 015 k€ (dont 24 850 k€ pour des travaux de mise aux normes du grenelle de l'environnement) bien que supérieur aux investissements réalisés sur la période écoulée (9 141 k€), est inférieur aux prévisions du PSP de 54 642 k€ (cf. tableau infra). La société précise qu'une nouvelle hypothèse de 48 608 k€ de travaux immobilisés sur le patrimoine existant à horizon 2024 est retenue.

L'effort complet de maintenance (soit entretien courant, gros entretien et investissement) avoisine en moyenne par an les 2 212 euros au logement à comparer aux 857 € de la période écoulée. La société s'inscrit dans ce cadre clairement dans un processus de rattrapage du niveau d'intervention sur le patrimoine au travers de ce nouveau cycle d'investissement.

Tableau 43 : Comparaison des investissements 2019-2023 du PSP, de la prévisionnelle, et du réalisé 2014-2018

PREVISIONNEL 2019/2023 INV >100 K€		PSP Plan de travaux prévisionnel 2019/2023 en k€		Travaux immobilisés de 2014 à 2018 en k€	
Nature des travaux	Somme de IMMO	Nature des travaux	Somme de IMMO	Nature des travaux	Somme de IMMO
Mise aux normes Grenelle	23 700 000			Travaux d'amélioration (clos, façades portes halls et résid)	1 318
Amélioration Etanchéité façades	200 000			Rénovation façade	1 340
Amélioration performance énergétique	950 000			Résidentialisation	39
Réfection façades	276 449			Travaux divers sur bâtiments et voirie	1 304
Rénovation de l'enveloppe	545 000			Travaux de remplacements de composants lgts	1 435
Traitement (amélioration) des façades	182 500			Travaux de remplacements de composants chauffage et ECS	959
Réfection toitures terrasses	160 000			Refecton toiture terrasse	922
Total 1	26 013 949	Travaux de rénovation énergétique	35 061	Travaux de sécurisation et d'amélioration des parkings	580
OP globale	10 184 000			Travaux remplacement fenêtre de toit velux	420
Travaux dans le cadre de l'ANRU	1 190 000	Travaux de résidentialisation	1 946	Travaux installation VMC et dispositif désenfumage	370
Résidentialisation	1 200 000	Travaux de réhab + résidentialisation	11 056	Travaux de sécurisation et de modernisation des parties communes	282
Total 2	12 574 000	Total 2	15 766	Travaux de modernisation des ascenseurs	172
Remplacement ascenseurs	1 300 000				
Remplacement des chaudières gaz	294 350				
Travaux chauffage ECS	142 500				
Total 4	436 850				
Remplacement portes de Hall	290 000				
Aménagement partie bureaux	1 300 000				
Pavillon test ren structure	100 000				
Total divers 6	1 400 000	Divers travaux remplacement de composants	3 815		
Total général	42 014 799	Total général	54 642	Total général	9 141

Les prévisions de production de logements demeurent quant à elles assez nettement inférieures aux engagements pris dans la nouvelle CUS et dans le PSP sur la même période.

S'agissant de l'offre nouvelle, l'objectif de production simulé de 308 logements sur la période est inférieur à l'objectif du PSP qui est de 489 logements. 66 % des logements étaient déjà livrés au moment du contrôle (188 logements sur un total de 308). En réalité, seuls 177 logements restent à réaliser sur les trois prochaines années (90 logements en 2021, 40 logements en 2022 et 40 logements en 2023), ce qui constitue un objectif

très atteignable et qui pourrait même être revu à la hausse. La société précise que l'hypothèse désormais retenue est de 402 logements à horizon 2024.

La société dispose de ressources importantes de haut de bilan (le FRNG se situant toujours au-delà de 2 000 euros par logements), d'une trésorerie représentant en moyenne plus de 8 mois de loyers. Les marges d'exploitation (EBE) resteraient par ailleurs élevées (le taux d'EBE rapporté aux loyers progresse pour atteindre en atterrissage 51,8 % en 2023).

L'ANCOLS invite la société qui dispose de la capacité financière à être plus ambitieuse en termes d'offre nouvelle, de travaux de réhabilitation pour les résidences non programmées⁴⁶, mais également d'accroître les moyens nécessaires à l'accomplissement normal de ses missions.

En effet, les besoins en effectifs, en particulier s'agissant du personnel de proximité semblent sous-estimés. La société a ainsi prévu 4 embauches supplémentaires par rapport aux effectifs de 2018, portant sur des fonctions exercées au siège. Ainsi, si l'évolution à la hausse des coûts de gestion est dans cette hypothèse assez contenue sur la période 2019-2023, elle ne précise pas si un recrutement plus important pourrait être opéré en contrepartie d'économies de gestion à réaliser par ailleurs.

Cette option ne permet pas, du point de vue de l'Agence, de répondre pleinement aux lacunes actuelles du contrôle interne et au sous-effectif notable de la société. Plus particulièrement, l'insuffisance des moyens consacrés à la proximité et aux relations avec les locataires a été pointée, et il n'y est pas apporté de réponse suffisante dans cette hypothèse financière.

⁴⁶ Comme par exemple la résidence Andrézy située dans le Val-d'Oise et qui n'a fait l'objet d'aucune réhabilitation des parties communes depuis sa mise en service. Cette résidence ne répond plus aux standards actuels cf. 6.2.3.2.

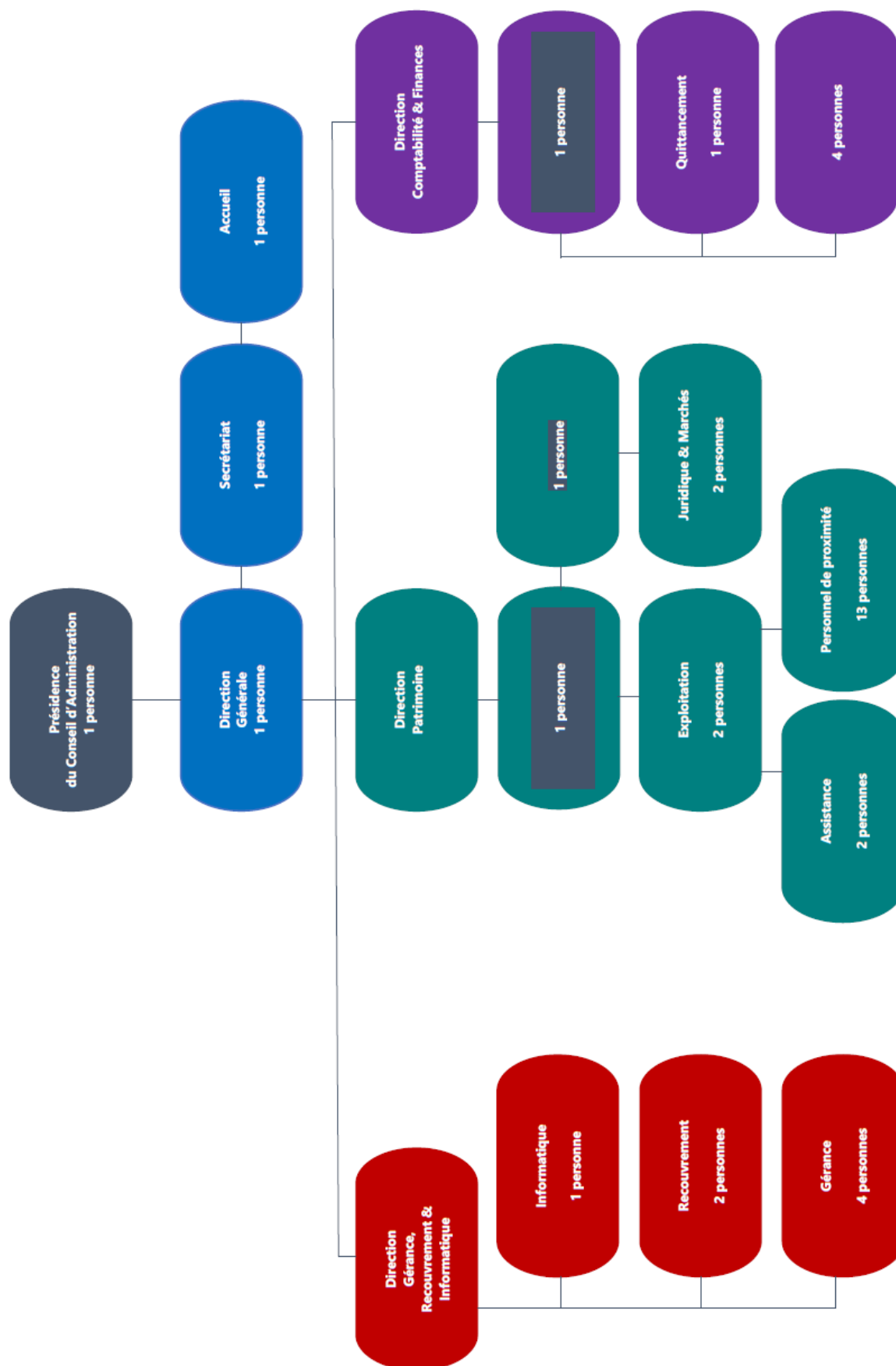
7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME : SA À DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE

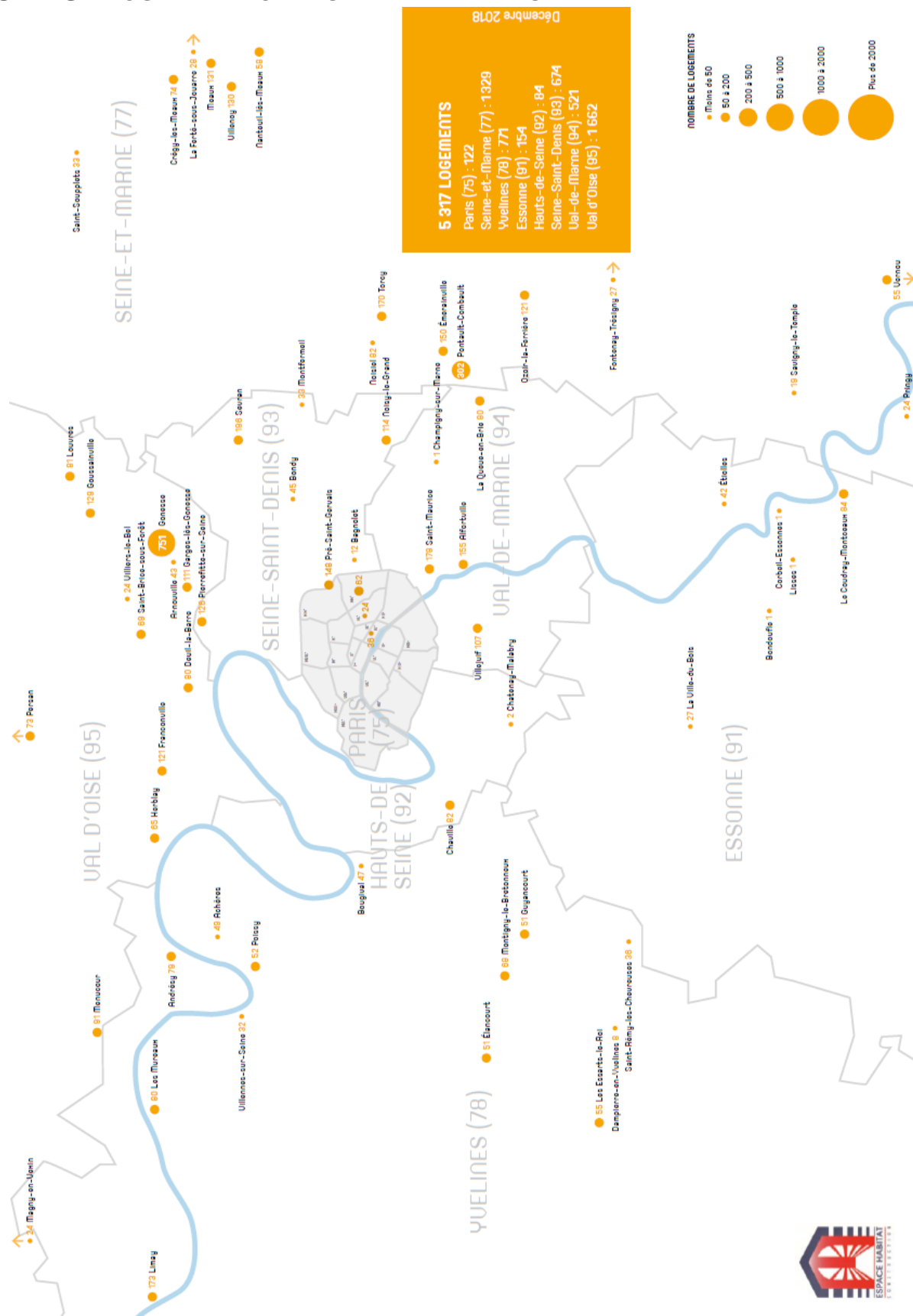
RAISON SOCIALE : ESPACE HABITAT CONSTRUCTION			
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège : 15 rue Chanoinesse			Téléphone : 0144418787
Code postal : 75 004			Télécopie : 0144410117
Ville : PARIS			
CONSEIL DE SURVEILLANCE AU : 01/01/2019			
	Membres (personnes morales)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Alain Bonhomme	Batigère	Catégorie 1
	Michel Coube (vice-président)	ALFP	Catégorie 4
	M. Brioudes		Catégorie 4
	Mme compagnon		Catégorie 4
	M. Gelée		Catégorie 4
	M. Gros		Catégorie 4
	M. Lavaleix		Catégorie 4
	M. Pain		Catégorie 4
	M. Reyberol		Catégorie 4
	M. Vermentot		Catégorie 4
	M. Zitoli	Batigère	Catégorie 1
Représentants des locataires (SA) :	Conseil départemental du Val-d'Oise	M. Haquin	Catégorie 2
	Mme Bilon	CLCV	Catégorie 3
	M. Fauget		Catégorie 3
	M. Bagavogo		Catégorie 3

DIRECTOIRE AU : 01/01/2019		
Président :	Philippe Poignant	
	François Codvelle	
ACTIONNARIAT	Au 01/01/2019	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social : 40 625 €	BATIGERE (51,02 %)
	Nombre d'actions : 1 625	ALFP (24 %)
	Nombre d'actionnaires : 32	L'association pour la promotion des métiers du bâtiment (22,52 %)
COMMISSAIRES AUX COMPTES : cabinet FCN		
EFFECTIFS AU : 31/12/2018 (en ETP)	Cadres : 6	Effectif total : 38
	Administratifs : 21	
	Gestion d'immeubles : 11	
	Employés d'immeuble : 0	
AUTRES INFORMATIONS :		
Actionnaire de référence :	BATIGERE	
Participation :	51.02 %	

7.2 ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ – ORGANIGRAMME EHC AU 2.9.19



7.3 CARTOGRAPHIE DU PARC EN ÎLE-DE-FRANCE



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

ANCOLS La Grande Arche Paroi Sud 92055 PARIS-LA-DÉFENSE CEDEX

www.ancols.fr

