

Fondation de Madame Jules Lebaudy

PARIS (75)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2017-112

RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2017-112
Fondation de Madame Jules Lebaudy
PARIS (75)

Document confidentiel

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-112

Fondation de Madame Jules Lebaudy (75)

N° SIREN : 784297152

Raison sociale : Fondation de Madame Jules Lebaudy

Président : Monsieur Patrick Dalimier

Directrice générale : Madame Agnès Bladou

Adresse : 8 rue de Cronstadt, 75015 Paris

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements gérés : 2 460	Nombre de logements en propriété : 2 460	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : 29		
<i>Indicateurs</i>	<i>Fondation Lebaudy</i>	<i>Région Île-de-France</i>	<i>France métropolitaine</i>	<i>Source</i>
PATRIMOINE				
Logements vacants	1,3 %	2,5 %	3,2 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	nc	1 %	1,6 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,4 %	6,4 %	9,7 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	-2 %	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	75	nc	nc	
POPULATIONS LOGÉES (parc conventionné) (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	8,7 %	15,9 %	21,6 %	
- < 60 % des plafonds	27,8 %	53,9 %	59,7 %	
- > 100 % des plafonds	9,5 %	15,0 %	11,2 %	
Bénéficiaires d'aide au logement (parc conventionné)	24,4 %	34,4 %	47,7 %	
Familles monoparentales	11,9 %	21 %	20,9 %	
Personnes isolées	27 %	32,2 %	38,3 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable) du parc conventionné	6,75	6,70 €	5,69 €	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,4 %	16 %	13,7 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	s.o	s.o	s.o	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	1,4	3,8	3,8	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	-2 %	11,3 %	11 %	(3)

(1) Enquête OPS 2016.

(2) RPLS au 01/01/2014.

(3) Les indicateurs de la Fondation sont appréciés en regard de ceux de Boléro, quand bien même cette dernière n'est pas une structure ESH.

POINTS FORTS :

- ▶ Culture d'entreprise organisée autour de services de proximité adaptée à la structure
- ▶ Maîtrise des métiers de gestion locative et de gestion immobilière du parc
- ▶ Patrimoine bien entretenu et attractif
- ▶ Vocation sociale affirmée avec une bonne accessibilité du parc liée au niveau de loyers restreints
- ▶ Vacance maîtrisée
- ▶ Qualité des réhabilitations

POINTS FAIBLES :

- ▶ Absence de procédures de passation des marchés
- ▶ Politique d'attribution à parfaire
- ▶ Coût de maintenance élevé
- ▶ Annuité importante de la dette financière
- ▶ Fragilité de la rentabilité de l'exploitation
- ▶ Contrôle interne insuffisant
- ▶ Projection financière à actualiser

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-application du SLS
- ▶ DDAPP non réalisés hors relocation

Précédent rapport de contrôle MILOS N° 2007-113 d'avril 2008
Contrôle effectué du 12 janvier au 19 juin 2018
RAPPORT DE CONTRÔLE : juillet 2019

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	8
2.1 Présentation de la Fondation	8
2.2 Contexte socio-économique	9
2.3 Gouvernance et management	10
2.3.1 Évaluation de la gouvernance	10
2.3.2 Évaluation de l'organisation et du management	11
2.3.3 Commande publique	12
2.4 Conclusion	15
3. Patrimoine	15
3.1 Caractéristiques du patrimoine	15
3.1.1 Description et localisation du parc au 31 décembre 2017	15
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	16
3.2 Accessibilité économique du parc	16
3.2.1 Loyers	16
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	18
3.2.3 Charges locatives	20
3.3 Conclusion	20
4. Politique sociale et gestion locative	20
4.1 Caractéristiques des populations logées	20
4.1.1 Parc conventionné	20
4.1.2 Patrimoine relevant du secteur libre	21
4.2 Accès au logement	21
4.2.1 Connaissance de la demande	21
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	21
4.2.3 Gestion des attributions	22
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	23
4.3.1 Gestion de proximité	23
4.3.2 Gestion des réclamations	23
4.3.3 Politique d'accompagnement social	23
4.3.4 Concertation locative	24
4.3.5 Enquêtes de satisfaction	24
4.3.6 Traitement des créances locataires	25

4.4	Conclusion	26
5.	Stratégie patrimoniale.....	26
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	26
5.2	Évolution du patrimoine.....	27
5.2.1	Évolution globale du patrimoine (logements familiaux)	27
5.2.2	Évolution du patrimoine conventionné.....	27
5.2.3	Réhabilitations.....	27
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	28
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	28
5.3.2	Analyse de l'opération Épinettes	28
5.4	Maintenance du parc.....	29
5.4.1	Entretien du patrimoine	29
5.4.2	Travaux de gros entretien.....	29
5.4.3	Sécurité dans le parc.....	30
5.5	Conclusion	31
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	31
6.1	Tenue de la comptabilité	31
6.2	Analyse financière.....	34
6.2.1	Analyse de la performance d'exploitation sur l'ensemble du périmètre	34
6.2.2	Analyse de l'exploitation des logements conventionnés.....	40
6.2.3	Structure financière	41
6.2.4	Le PSP et la projection financière 2017-2022	45
6.3	Conclusion	49
7.	Annexes.....	50
7.1	Informations générales de la Fondation avec conseil d'administration.....	50
7.2	Organigramme 2018 – Fondation de Madame Jules Lebaudy.....	50
7.3	Coût de maintenance retraité	51
7.4	Coût de gestion	52
7.5	Excédent brut d'exploitation.....	53
7.6	Performance d'exploitation des logements conventionnés.....	54
7.7	Dépenses mensuelles moyennes.....	54
7.8	Sigles utilisés.....	55

SYNTHESE

La Fondation de Madame Jules Lebaudy, propriétaire fin 2017 de 2 448 logements familiaux et 12 studettes situés en région parisienne et majoritairement à Paris intra-muros, est une fondation reconnue d'utilité publique qui n'est plus considérée comme une fondation HLM depuis octobre 2007.

Les statuts de juin 2008 définissent son objet social et indiquent notamment qu'elle propose des logements à loyers « restreints ».

En 1997, la Fondation a racheté 753 logements conventionnés à un organisme de logement social (Nouveau Logis). Assumant pleinement sa stratégie de proposer des logements à loyer intermédiaire destinés prioritairement à de jeunes actifs ne pouvant accéder ni aux logements sociaux de type PLAI ou PLUS, ni aux logements du parc privé, les conventions APL arrivées à échéance ne sont pas renouvelées, et 84 logements restent seulement conventionnés fin 2017. Son patrimoine (augmenté en 2015 et 2016 de 44 logements PLS) est accessible à un large public et relève à hauteur de 95 % du secteur « libre ».

Le conseil d'administration joue globalement son rôle dans la définition de la stratégie, même si son implication dans le suivi de l'activité pourrait être plus marquée. La Fondation apparaît désormais rigoureusement gérée, avec un fonctionnement structuré et piloté.

Un contrôle interne insuffisant a été l'origine, en 2007 et 2008, de détournements de fonds. La Fondation s'est employé à y remédier même si cette question constitue encore à l'évidence un axe de progrès. Fin 2014, la Fondation s'est engagée dans une démarche de certification pour l'ensemble de ses activités. Des procédures, en cours de rédaction, devront notamment porter sur la passation des marchés de travaux.

Son rôle social se définit au travers d'une politique de loyers maîtrisés, au niveau des plafonds PLS pour la plupart de ses logements non conventionnés, de moitié moindre aux loyers pratiqués dans le secteur libre à Paris. Par ailleurs, les attributaires de logement conventionnés ne dépassent pas les plafonds de ressources. La Fondation devra appliquer le SLS sur son patrimoine conventionné.

Dans son ensemble, la gestion de proximité est satisfaisante, le taux de satisfaction des locataires est élevé. La gestion des créances locataires montre un souci d'accompagnement des locataires en difficulté. La problématique du vieillissement des locataires est prise en compte.

La visite de patrimoine a permis de constater le bon état d'entretien général du parc de logements. La Fondation entretient régulièrement son patrimoine. Elle doit cependant procéder à la réalisation des diagnostics amiante pour les parties privatives.

Des mesures visant à optimiser les délais de relocation et à mieux maîtriser la vacance commencent à donner des résultats concluants.

La performance d'exploitation 2012-2016 est limitée par le poids de l'annuité et les coûts de maintenance. Le niveau élevé de ces derniers est assumé par la direction, quand bien même le suivi insuffisant des entreprises intervenant dans la remise en état des logements a conduit à des « surfacturations » de la part de ces dernières impactant les coûts de revient sur la période. Optiquement, la capacité d'autofinancement ne couvrant pas la totalité des dépenses de remboursement d'emprunts locatifs, l'autofinancement net est négatif.

Cette situation réside dans les durées d'amortissement des emprunts majoritairement courtes (de l'ordre de 10 ans s'agissant des réhabilitations et de 25 à 30 pour les constructions).

La richesse de la Fondation est dans son patrimoine. Elle bénéficie à cet égard d'une cotation Banque de France E3+, avec une forte capacité à honorer ses engagements. Son endettement de 60 M€ fin 2016 est faible eu égard à la valeur de marché de son patrimoine que l'on peut estimer à environ 750 M€.

La Fondation a réalisé fin 2017 une étude prospective au fil de l'eau (2017-2022) qui porte exclusivement sur l'exploitation. Elle doit affiner son PSP sur 10 ans et intégrer le budget d'investissement dans un calendrier où se conjuguent l'acquisition du siège social et un programme ambitieux de réhabilitation énergétique et autres travaux.

Disposant d'un volume limité de fonds propres et soucieuse de maîtriser son niveau d'endettement, la Fondation doit contenir son annuité d'emprunt, réaliser des arbitrages financiers et étaler ses dépenses de gros entretien et de réhabilitation prévues au PSP. La Fondation a conscience des limites de sa stratégie de cession qui pourrait cesser d'être vertueuse, dès l'instant où elle porterait sur des ensembles immobiliers non conventionnés historiques et de qualité.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la Fondation de Madame Jules Lebaudy 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.

La Fondation est propriétaire de logements conventionnés ayant bénéficié de subventions et prêts aidés de l'État à l'occasion de leur acquisition en 1997 auprès de la société HLM Le nouveau logis. Elle a par ailleurs bénéficié de la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC).

Le dernier contrôle n° 2007-113 d'avril 2008 a été réalisé par la MILOS. Il relevait la stratégie affichée de la Fondation de se développer dans le secteur du logement intermédiaire.

Il mettait en évidence un patrimoine attractif et bien entretenu, une bonne gestion de proximité et une bonne santé financière. Des améliorations étaient attendues notamment sur le respect de l'obligation légale d'appliquer le SLS, sur le traitement des droits des réservataires (communes et préfecture), qui n'étaient pas toujours respectés, et sur la mise en œuvre de mesures relatives à la sécurité dans le parc (ascenseurs, amiante).

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 PRÉSENTATION DE LA FONDATION

La Fondation, créée en 1906 par Madame Lebaudy, a été déclarée d'utilité publique en 1918. Elle possède, fin 2017, un patrimoine de 2 448 logements familiaux, 12 studettes, et un foyer de 29 chambres. Celui-ci est majoritairement situé à Paris.

En 1997, la Fondation a acheté à la société HLM Nouveau Logis un patrimoine de 753 logements, dont 653 conventionnés (PLA pour la plupart). La question de la régularité juridique de cette opération de transfert n'a pas été posée¹, et la Fondation a été considérée par les pouvoirs publics comme une fondation HLM jusqu'en octobre 2007². Elle a repris, depuis cette date, son caractère de fondation d'utilité publique non-HLM. Les conventions de ces logements n'étant pas renouvelées à leur date d'expiration, seuls 84 logements restent encore conventionnés fin 2017. À ces logements, s'ajoutent 44 logements récemment conventionnés en PLS, ce qui porte à 128 le nombre de logements conventionnés détenus par la Fondation (5% du patrimoine total). La quasi-totalité des logements de la Fondation (2 320 logements) relève donc du secteur libre et de la loi du 6 juillet 1989.

Les statuts initiaux indiquaient que « *la Fondation a pour but de fournir aux ouvriers et aux petits employés des logements salubres et à loyer restreint à Paris et dans la banlieue* ».

De nouveaux statuts, dont l'actualisation était rendue nécessaire du fait de leur ancienneté et des évolutions du droit des fondations, ont été rédigés et publiés en juillet 2008. L'article 1 indique que : « *la Fondation a pour but de fournir des logements à usage locatif et à loyer restreint, principalement en région parisienne* ».

La référence aux publics auxquels sont destinés les logements non aidés de la Fondation n'apparaît plus dans cette nouvelle rédaction, mais dans l'article 8 du règlement intérieur : « *dans le cadre de l'objet de l'article 1 des statuts, la Fondation s'inspire pour l'attribution des logements des barèmes de ressources édités pour les ESH* ».

2.2 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La Ville de Paris bénéficie d'un poids et d'un dynamisme économique importants et comptait, selon le recensement effectué par l'INSEE en 2014, plus de 2,2 millions d'habitants. Le taux de chômage³ s'élève au 1^{er} trimestre 2017 à 7,4 %, inférieur à la moyenne régionale de 8,3 % et nationale de 9,3 %.

L'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR⁴) dénombrait 221 917 logements sociaux sur la capitale au 1^{er} janvier 2015, soit 19,1 % des résidences principales. Le niveau des prix de l'immobilier y est extrêmement élevé et la forte demande conduit à des loyers libres très onéreux également.

D'après l'observatoire des loyers de l'agglomération parisienne (OLAP) le loyer mensuel moyen d'un logement atteignait 22,7 €/m² dans le parc privé à Paris⁵ contre un loyer mensuel moyen de 7,67 € au m² de surface habitable dans le parc social parisien.

¹ La vente de logements anciens appartenant aux organismes Hlm ne peut être consentie qu'au profit des personnes désignées à l'article L. 443-11 du CCH (c'est-à-dire à d'autres organismes HLM).

² Début 2007, la Fondation a décidé de ne plus régler sa cotisation à la Caisse de Garantie du Logement Locatif Social (CGLLS) sur la part conventionnée de son patrimoine. La CGLLS a alors décidé de saisir le ministère du Logement (DGuHC) sur le point de savoir si la réglementation propre aux organismes HLM lui était applicable. Par une lettre d'octobre 2007 adressée à la CGLLS, la DGuHC a estimé que la Fondation n'était pas un organisme HLM.

³ Source : INSEE, taux de chômage localisés et taux de chômage au sens du Bureau international du Travail.

⁴ L'APUR est une association « Loi de 1901 » créée en 1967 et ayant pour missions de documenter, analyser et développer des stratégies prospectives concernant les évolutions urbaines et sociétales à Paris et dans la Métropole du Grand Paris. Des études thématiques et des observatoires sont réalisés dans ce cadre par cette association.

⁵ Le loyer moyen au m²/SH en Île-de-France dans le parc privé s'établit en 2016 à 17,4€ (OLAP).

12 000 logements sont attribués en moyenne chaque année. La mobilité dans les logements « attractifs » (rapport qualité-prix) est très faible et bloque la fluidité. Le parc HLM parisien affichait⁶ un taux de rotation de 4,5 %.

Compte tenu de disponibilités foncières extrêmement rare, et du coût de l'immobilier particulièrement élevé sur Paris, la demande exprimée en matière de logement social, est très élevée, supérieure à 200 000 candidats.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Évaluation de la gouvernance

La Fondation Madame Jules Lebaudy est administrée par un conseil d'administration (CA) de 12 membres :

- trois au titre des membres fondateurs
- quatre au titre des membres de droit : un représentant du ministère de l'intérieur et un représentant du ministère du logement, ainsi qu'un représentant de la Société Philanthropique et un représentant de la Société d'Encouragement au Bien ;
- cinq au titre des personnalités qualifiées, dont le Président, choisis en fonction de leur compétence et cooptés par les autres membres du CA, comme par exemple un ancien directeur général de collecteur.

Le CA se réunit deux fois par an et approuve le rapport annuel sur la situation morale et financière de la Fondation.

Il a désigné parmi ses membres un bureau qui comprend, outre le président, un vice-président, un trésorier et un secrétaire. Se réunissant entre 2 et 5 fois par an, il instruit les affaires soumises au CA et pourvoit à l'exécution de ses délibérations et a, en deçà d'un plafond, une délégation pour les cessions et acquisitions de biens mobiliers et immobiliers.

Conformément aux articles 8 des statuts et 6 du règlement intérieur, le CA a autorisé le président à accorder une délégation de pouvoirs et de signature à la directrice de la Fondation, avec une procédure de subdélégation à l'adjointe de direction. Ainsi, la directrice a reçu le pouvoir de conclure tout contrat lié à la gestion courante sous réserve que les sommes engagées sur la durée du contrat n'excèdent pas 100 k€. En exécution des décisions du président et du CA, celle-ci peut engager toute dépense prévue au budget, dans la limite de 500 k€.

Certains administrateurs (représentants du Ministère de l'Intérieur {en 2015 et 2016}, de la Société d'Encouragement au Bien, du Ministère en charge du Logement) sont souvent absents.

La Fondation pourra utilement mettre en place une procédure de renouvellement des mandats de l'ensemble des administrateurs, étant fait observer qu'aucun représentant des locataires ne siège au CA.

La lecture des procès-verbaux du CA et des rapports d'activité, les principales orientations stratégiques de la Fondation peuvent être définies ainsi :

- assurer la pérennité du patrimoine existant ;
- céder son patrimoine trop éloigné ;

⁶ Les données mentionnées dans le présent rapport et caractérisant le parc locatif social sont tirées principalement du Répertoire du Parc Locatif Social (RPLS) mis en place par le ministère du logement.

- acquérir ou construire de nouvelles opérations de logements dits intermédiaires ou logements à loyer maîtrisé, destinés aux ménages dont les revenus dépassent les plafonds PLUS et PLAI des logements du parc social, mais qui ne peuvent pour autant se loger sur le marché privé ;
- continuer à faire appel aux financements du 1 % en échange de droits de réservation et permettre notamment de financer les travaux nécessaires à l'entretien du patrimoine ;
- mener une politique de loyer modéré permettant à des salariés et notamment à des jeunes entrant dans la vie active, de se loger à Paris et en Île-de-France, en partenariat avec Action Logement, les Ministères et des administrations ;
- poursuivre le déconventionnement des immeubles acquis auprès de Nouveau Logis et de ce fait, améliorer les ressources de la Fondation ;
- mener une stratégie spécifique en faveur des publics défavorisés : accompagnement social des personnes les plus fragiles (insertion au travers de la location de 20 studettes, création d'un foyer pour adultes handicapés de 29 chambres), maintien des personnes à domicile par l'adaptation des accès des immeubles au handicap, et par la réalisation d'aménagement de salles de bain...

Pour la période 2016-2021, les orientations stratégiques de la Fondation à 5 ans décrites dans le procès-verbal du CA de mai 2017, sont les mêmes, avec toutefois un accent mis sur le développement des partenariats avec les acteurs proposant des financements privilégiés (Action Logement, Ministères...), et une amélioration du traitement des réclamations.

La direction rend régulièrement compte au CA des principaux aspects de l'activité de la Fondation et de sa gestion.

L'organe délibérant est invité à davantage délibérer sur les orientations stratégiques retenues. Les procès-verbaux du CA sont succincts notamment, sur la présentation des comptes annuels, sur l'évolution de la masse salariale, sur les questions budgétaires et sur le programme d'actions en liaison avec les possibilités financières de la Fondation ; ils n'expriment pas la teneur des débats et pourraient notamment intégrer les éléments suivants :

- les sommes effectivement versées au titre des marchés et le cas échéant, les raisons des écarts avec les montants budgétés ;
- la liste des mandats et fonctions de la direction générale et des administrateurs ;
- la réflexion dans la mise en œuvre du PSP ;
- l'évolution des indicateurs de gestion.

La Fondation a indiqué en réponse au rapport provisoire de l'ANCOLS qu'elle s'attacherait désormais à mieux retranscrire la teneur des débats.

Le montant de la rémunération versé à la directrice générale n'est pas validé par le CA.

Sur la période contrôlée, le montant de la rémunération alloué à la direction générale est fixé par le Président et non par le CA, en méconnaissance de l'article 7, 8^e paragraphe des statuts qui précisent que le CA fixe les conditions générales de recrutement et de rémunération du personnel.

2.3.2 Évaluation de l'organisation et du management

Au 30 juin 2018, la Fondation compte 34 salariés. Elle est dirigée depuis septembre 2010 par Madame Agnès Bladou, qui est assistée d'une adjointe.

Le siège s'organise en deux principaux services :

- le service finances / comptabilité-ressources humaines/administration, et gestion locative

Le pôle finance et comptabilité-ressources humaines/administration comprend 3 postes : comptabilité, contrôle de gestion et une conseillère logement. Le pôle gestion locative est assuré par deux agents. Ce service est dirigé par la directrice adjointe.

De plus, un agent responsable des activités locatives annexes (commerces, parkings...) et du contentieux locatif travaille sous la responsabilité de la directrice.

- le service patrimoine et proximité

Le nouveau responsable du service patrimoine et proximité, arrivé en mai 2017, a en charge la gestion de proximité, la maintenance, et le développement du patrimoine.

Pour la maintenance du patrimoine (gros entretien) et la maîtrise d'œuvre (réhabilitation, construction), il dispose d'un assistant technique, et pour la gestion de proximité, 2 techniciens sont responsables chacun d'un secteur qui gèrent les 14 gardiens, 3 agents d'entretien ménager, et une régie de 2 personnes à compétences polyvalentes, en charge essentiellement des travaux d'entretien courant (son effectif est en réduction sur la période, passant de 5 personnes en 2012 à 2 en 2016).

La Fondation prévoit le recrutement d'un responsable de la proximité d'ici fin 2018.

Des actions de formation, réalisées chaque année, sont notamment tournées vers l'informatique, l'évolution réglementaire et technique, mais aussi vers le développement des compétences individuelles.

Fin 2014, la Fondation s'est engagée dans une démarche de certification (norme ISO 9001 version 2015) pour l'ensemble de ses activités. Les activités liées à l'accompagnement des locataires dans leur parcours d'habitat et à la gestion du patrimoine ont été certifiées. La certification du système de management a été délivrée le 7 juillet 2016 pour une durée de 3 ans.

La Fondation est en cours de rédaction de procédures écrites. Elle a pris la mesure de l'importance d'améliorer rapidement la démarche de contrôle interne (cf. § 6.1).

En 2015, la Fondation s'est engagée dans un processus de sécurisation de ses données. Une convention a été signée en avril 2015 avec la société Sopra. Celle-ci a été chargée d'installer un environnement informatique sécurisé qui répond à ses besoins (plan assurance qualité pour l'externalisation et l'infogérance du système d'information), et permet une remontée des données.

2.3.3 Commande publique

Les règles en matière de passation des marchés prévues par les ordonnances n° 2005-649 du 6 juin 2005 puis, à compter du 1^{er} avril 2016, par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics ne sont pas respectées alors que la Fondation poursuit une mission d'intérêt général et que sa gestion est soumise au contrôle d'au moins un pouvoir adjudicateur.

La Fondation a diligenté une étude auprès _____ en novembre 2017 sur ses obligations en matière de consultation publique pour la passation de marché de travaux. En préambule, cette étude rappelle que « *compte tenu de certaines de ses ressources financières (subventions publiques reçues) et du contrôle de sa gestion par certains pouvoirs adjudicateurs, la question se pose de l'application aux activités de passation de marché de travaux de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics* ». Au cas

d'espèce, cette étude relève qu'en tant que personne morale de droit privé, la Fondation, reconnue d'utilité publique n'est, en principe, soumise à aucune règle particulière en matière de commande publique.

Il est ensuite précisé que « *cependant, la Fondation, en tant que personne morale de droit privé, pourrait être *considérée comme pouvoir adjudicateur si elle a été créée pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, et dont soit :*

- *l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur,*
- *l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur,*
- *la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur. C'est le cumul des conditions ci-dessus évoquées qui permettent de déceler la nature de pouvoir adjudicateur d'un organisme qui, dès lors qu'il conclut un contrat pour répondre à ses besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, est soumis aux dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 ».*

Au final, le cabinet Delsol considère qu'« *eu égard à l'absence d'agrément (notamment celui de maîtrise d'ouvrage) et aux subventions publiques perçues qui ne sont pas majoritaire au regard de son bilan, la Fondation n'est donc pas tenue par les dispositions propres à l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et donc aux règles régissant la commande publique. Pour autant, bien entendu, compte tenu des enjeux budgétaires de la Fondation, il reste nécessaire et de bonne gestion de procéder, pour des opérations d'un montant significatif, à la sollicitation de plusieurs prestataires et de mettre en place, pour cela, le cas échéant, une procédure de consultation à cet effet ».*

Pour ce qui est des deux premières conditions, l'ANCOLS peut admettre la position de la Fondation de Madame Jules Lebaudy. Cette dernière n'est pas financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur (40 % environ des subventions allouées par les pouvoirs publics) et n'a pas un conseil d'administration majoritairement composé de pouvoirs adjudicateurs.

En revanche, la position de l'ANCOLS est contraire à celle de la Fondation, s'agissant du troisième critère. En effet, les pouvoirs publics participent de fait aux instances décisionnaires de la Fondation soumise, dans sa gestion, au contrôle de pouvoir adjudicateur. Les différents contrôles des pouvoirs publics et de l'ANCOLS exercés à l'égard de l'organisme permettent de conclure à l'existence d'une situation de dépendance de la Fondation.

Le critère de dépendance est bien rempli, deux représentants du Ministère de l'Intérieur et du Ministère du Logement participant au conseil d'administration de la Fondation et membres de droit, contrôlent non seulement les comptes annuels de la Fondation, mais également sa gestion et sa recherche d'économies. Ils ont voix délibérative et prennent part au vote dans tous les domaines relevant de la compétence de l'organe délibérant, notamment en matière de contrats et marchés. Leur contrôle est important puisqu'ils peuvent refuser d'approuver certaines décisions relatives à la gestion de la dotation, et plus particulièrement, aux aliénations de biens mobiliers et immobiliers, aux hypothèques et aux emprunts.

Les décisions de modification des statuts ou de dissolution de la Fondation sont soumises à l'approbation du Gouvernement. Les statuts fixent les obligations administratives : le rapport annuel, le budget prévisionnel et les documents comptables doivent être adressés chaque année au Préfet du département, au Ministre de l'Intérieur et au Ministre chargé du Travail et des affaires sociales.

Le contrôle exercé sur place est large, puisqu'il peut aller jusqu'à visiter les divers services de l'organisme et se faire rendre compte de leur fonctionnement, si bien que le contrôle peut être regardé comme allant bien au-delà d'un contrôle a posteriori.

De même, le contrôle effectué par l'ANCOLS, eu égard à son étendue, dépasse un simple contrôle a posteriori et ne se limite pas aux comptes annuels. Il englobe l'évaluation de l'efficacité avec laquelle la Fondation

s'acquitte de sa mission d'intérêt général, sa gouvernance, l'efficacité de sa gestion, son organisation. Le contrôle de l'ANCOLS porte notamment sur :

- le respect des dispositions législatives et réglementaires ;
- l'emploi conforme à son objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ;
- l'absence de surcompensations au titre de la gestion de services d'intérêt économique général ;
- les procédures de contrôle interne et d'audit interne mises en place ;
- l'application des conventions ouvrant droit à l'aide personnalisée au logement ;
- la non-discrimination et l'absence de conflits d'intérêts dans l'utilisation des ressources de la participation des employeurs à l'effort de construction.

L'ANCOLS note que la Fondation, dotée de la personnalité morale et créée pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général autres qu'industriels et commerciaux (en étant soumise au contrôle de l'ANCOLS, pouvoir adjudicateur, et exerçant une activité en partie financée par Action Logement, également pouvoir adjudicateur), est soumise aux règles de la commande publique et doit être qualifiée de pouvoir adjudicateur. Elle satisfait aux critères fixés par les articles 10 2°) de l'ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015 et 2 4°) de la directive 2014/24/UE pour définir les organismes de droit public, étant sous la dépendance d'un pouvoir adjudicateur, dès lors que sa gestion est soumise à un contrôle d'un pouvoir adjudicateur (cf. article 10 2°b de l'ordonnance du 23 juillet 2015).

En conséquence, la Fondation se doit de respecter le formalisme lié à l'application stricte des règles en matière de commande publique. Les procédures formalisées de passation des marchés prévues par les ordonnances n° 2005-649 du 6 juin 2005 puis, à compter du 1^{er} avril 2016, par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics devront être mises en œuvre afin de garantir les principes de transparence et de mise en concurrence.

Elle ne peut faire l'économie de mettre en place une commission dite "commission des marchés" intervenant pour les marchés de travaux.

L'examen de plusieurs marchés {travaux, maîtrise d'œuvre, assistance à maîtrise d'ouvrage, ascenseurs et marché à bon de commande, diagnostics immobiliers (amiante, gaz, électricité, DPE...)} démontre que ce point constitue un axe de progrès important pour la Fondation. Les critères d'évaluation des offres pourraient être clairement définis et l'analyse des dossiers de candidatures et des offres faire l'objet d'un travail en profondeur, précis et argumenté.

Un guide d'achat pourrait donc être rédigé et une procédure de passation des marchés, faisant appel à des principes de transparence, de mise en concurrence et de critères de sélection validés par un CA. Par ailleurs, chaque année, un bilan précis sur l'exécution des marchés en cours et sur l'attribution des nouveaux marchés pourrait lui être présenté.

Les deux dernières opérations de construction neuve réalisées en maîtrise d'ouvrage directe (le foyer Saïda en 2015, et l'opération Épinettes en 2016) ont fait l'objet d'un appel d'offre.

Pour cette dernière opération, le marché de travaux a été attribué à une entreprise qui n'avait pas soumissionné, du fait de la défaillance des deux entreprises qui avaient répondu à l'appel d'offre, mais qui n'étaient pas en mesure de répondre aux nouvelles exigences de la Mairie de Paris (voir 5.3.2).

S'appuyant sur un audit externe réalisé fin 2017, la Fondation indique, dans sa réponse au rapport provisoire de l'ANCOLS, avoir mis en place un groupe de travail afin de sécuriser ses pratiques, notamment pour la passation de marchés de travaux. Les conclusions de ce groupe de travail ont été présentées au conseil d'administration en avril 2019 et seront mises en œuvre par la suite.

2.4 CONCLUSION

Propriétaire d'un patrimoine attractif (social de fait ou conventionné), la Fondation Lebaudy, déclarée d'utilité publique en 1906, est un acteur atypique de la sphère du logement social parisien.

Le CA se réunit régulièrement et s'il délibère sur les orientations stratégiques, il doit être encore plus précisément informé de la politique menée et des répercussions financières associées aux décisions retenues.

L'activité de la Fondation, qui met en location des logements à loyer « restreint », au profit, principalement, de jeunes actifs de classe moyenne, montre que celle-ci continue à œuvrer en respectant l'esprit de ses fondateurs.

La Fondation devra se soumettre aux règles de commande publique.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

La Fondation est propriétaire, fin 2017, de 2 448 logements familiaux, de 12 studettes destinées à des locataires défavorisés et d'un foyer pour personnes adultes handicapées de 29 chambres, construit en 2015.

Patrimoine à fin 2017	Logements familiaux	Unités autonomes Foyers	Studettes	Total
En nombre de logements	2 448	29	12	2 489

La Fondation possède également 716 emplacements de parkings et 63 locaux d'activité.

Les logements sont majoritairement anciens : 70 % des logements ont été construits avant 1930, et 15 % entre 1960 et 1980. Le reste du patrimoine a été construit après 1990. L'âge moyen du parc est de 75 ans.

La plupart des logements ont été acquis ou construits avec les propres ressources de la Fondation, ou à l'aide de financements du réseau bancaire. Sur l'ensemble du parc, plus de 2 300 logements relèvent du secteur libre (95 % du patrimoine).

En 1997, un patrimoine de 753 logements, dont 653 conventionnés PLA, a été acheté auprès de la SA d'HLM Le Nouveau Logis. Certains logements conventionnés excentrés ont été vendus, et pour les autres, les conventions ne sont pas renouvelées à leur date d'expiration. Entre 2012 et 2017, 420 logements ont été déconventionnés, et fin 2017, la Fondation ne possède plus que 84 logements conventionnés issus de ce patrimoine (3 immeubles de 10, 15 et 59 logements).

Au cours de la période étudiée 2012-2017, le patrimoine s'est accru de 44 logements familiaux (30 logements en Vefa et 14 logements neufs), financés avec des prêts PLS.

3.1.1 Description et localisation du parc au 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, les 2 448 logements familiaux, majoritairement collectifs (16 logements sont des pavillons), sont exclusivement situés en Île-de-France, à plus de 88 % à Paris intra-muros :

Patrimoine à fin 2017	Paris	Hauts de Seine	Seine et Marne	Val de Marne	Total
En nombre de logements	2 164	180	40	64	2 448

Arrondissement de Paris	11 ^e	12 ^e	13 ^e	14 ^e	15 ^e	17 ^e	18 ^e	19 ^e	20 ^e	Total
En nombre d'immeubles	1	2	1	1	5	6	2	3	5	26
En nombre de logements	24	326	15	163	547	181	38	243	628	2 165

Le patrimoine est majoritairement composé de petits logements (T1 à T3). Les logements T4, T5 et T6 ne représentent que 12 % des logements (28 % pour le patrimoine conventionné).

Typologie des logements	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Total
Nombre de logements conventionnés	19	34	39	26	9	1	128
Nombre de logements non conventionnés	289	828	947	216	39	1	2 320
Total	308	862	986	242	48	2	2 448

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Sur l'ensemble du parc, le taux de vacance est assez stable : en moyenne 25 à 30 logements sont vacants chaque année.

	2013	2014	2015	2016	2017
Global	1,1 %	1,1 %	1,7 %	1,3 %	2,1 %
<i>dont vacance technique</i>	0,1 %	0,3 %	0,3 %	0	0

Il y a peu de vacance sur le parc de la Fondation. Le taux moyen de 2013 à 2016 est de 1,3%, inférieur à la moyenne du département 75 de 1,7 %, et du taux relevé pour l'Île-de-France, de 2,1 %. En 2017, le taux de vacance de 2,1 % est conjoncturel ; le service du patrimoine et de proximité ayant été profondément restructuré, les délais de remise en location s'en sont trouvés allongés.

Les délais de relogement moyens se sont établis en 2017 à 74 jours, y compris les délais nécessaires à la réalisation des diagnostics techniques et des travaux de remise en état. Ceux-ci devraient s'améliorer grâce à la restructuration du service du patrimoine.

Taux de rotation sur la période 2012-2016

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Taux de rotation	5,5 %	6,2 %	7,2 %	6,4 %	6,23 %

Le taux de rotation est un peu supérieur à celui des bailleurs HLM parisiens : la moyenne du département (75) [4,5 % en 2015], mais il est sensiblement égal celui de l'Île-de-France (6,4 % en 2015). Le taux de rotation le plus élevé est celui du patrimoine situé hors Paris : il est de 11,84 % en moyenne en 2017, mais le plus fort taux, de 20% concerne les logements non conventionnés situés à Puteaux, où les taux de loyers sont les plus élevés.

La Fondation n'effectue pas de mutations internes sur son parc conventionné, car tous les logements sont réservés. Elle les réalise sur la partie non conventionnée et non réservée de son patrimoine (cf. 4.2.3.1 ci-dessous).

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

3.2.1.1 Niveau de loyer

3.2.1.1.1 Logements conventionnés

Fin 2017, 128 logements sont conventionnés (44 logements financés en PLS en 2015 et 2016, et 84 logements provenant de l'acquisition faite en 1997 auprès de la société Nouveau Logis). Le loyer moyen mensuel de ces

84 logements conventionnés est en moyenne de 6,79 € le m² de surface habitable, ce qui le situe en deçà du loyer moyen des logements sociaux de Paris (7,57 €). Le loyer moyen des 44 logements financé en PLS (immeubles de 30 logements Macdonald et 14 logements Épinettes), est de 13,2 €, proche des taux maximums fixés par les conventions.

Les loyers sont tous inférieurs aux loyers maximums fixés par les conventions et réactualisés. Le contrôle du niveau de ces loyers (pour 2017) montre que des marges d'augmentation subsistent : elles sont de 1,76 % pour les 44 nouveaux logements financés en PLS (en 2015 et 2016), et se situent entre 8 et 14 %, pour les autres logements.

3.2.1.1.2 Logements du secteur libre

Pour les 2 320 logements du secteur libre, les loyers se situent généralement entre 13 et 15,5 € le m² de surface habitable, et sont environ moitié moindre des loyers pratiqués à Paris, de l'ordre de 22 € le m² de sh (variables en fonction des arrondissements).

3.2.1.2 Politique d'augmentation des loyers

La Fondation a respecté la réglementation sur l'augmentation des loyers⁷.

Les hausses de loyer annuelles des logements occupés sont appliquées de façon similaire sur l'ensemble du parc, conventionné ou non. Elles n'ont pas dépassé les taux légaux d'augmentation :

Hausses de loyer	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Limitation réglementaire	2,15 %	0,90 %	0,47 %	0,02 %	0,06 %	0,75 %
Fondation Lebaudy logements conventionnés	2,15 %	0,9 %	0,47 %	0 %	0 %	0 %
Fondation Lebaudy logements du secteur libre	2,15 %	0,9 %	0,47 %	0 %	0 %	0,75 %

3.2.1.3 Politique des loyers après dé-conventionnement

Entre 2013 et 2018, 420 logements situés à Paris intra-muros (6 immeubles) ont vu leur convention, arrivée à terme, non renouvelée.

3.2.1.3.1 Locataires occupants

Suite à la dénonciation des conventions APL, la Fondation a fait signer aux locataires en place de nouveaux baux « loi 1989 »⁸.

Pour les 3 immeubles, dont la convention a pris fin en décembre 2012 et décembre 2014, le conseil d'administration a décidé d'appliquer des paliers d'augmentation annuelle (hors révision annuelle) portant sur 12 années, avec des prix maximums de loyer en fin de période de 9 à 12,2 € le m² de surface habitable) : par

⁷ À Paris, pour les logements non conventionnés, deux mécanismes d'encadrement des loyers s'appliquent de manière complémentaire notamment lors de la mise en location des logements :

- Depuis 2012, en fonction du loyer appliqué à l'ancien locataire dans les conditions fixées chaque année par décret pris dans l'ensemble des agglomérations dites tendues (augmentation en fonction de l'IRL du premier trimestre n-1) ;
- Dans les limites des valeurs fixées par arrêté préfectoral dans les conditions du mécanisme d'encadrement, entre le 1/8/2015 au 28/11/2015, date de l'annulation de ce dispositif par le tribunal administratif de Paris.

Pour les logements conventionnés, ces règles résultent de l'article 210-III de loi n° 200-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011 qui avait pour effet de limiter la hausse des loyers HLM à la variation de l'IRL. Ce dispositif a été prorogé de trois années supplémentaires par l'article 112-II de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR).

⁸ Sauf pour les locataires de l'immeuble Anne de Beaujeu qui ont refusé de signer un nouveau bail.

exemple, une augmentation de 0,51 % (correspondant à la variation de l'IRL) a été votée en mai 2017 pour les locataires en place.

Les locataires occupant les 3 immeubles, dont la convention a été dénoncée en décembre 2016, ne verront leur loyer augmenter que lors des révisions annuelles, et conservent donc les mêmes conditions de location qu'avant le dé-conventionnement.

3.2.1.3.2 Nouveaux locataires

Lors des relocations, la Fondation applique un loyer situé entre 10 et 13,5 € (mensuel) au m² de surface habitable (au niveau ou un peu en dessous du loyer maximum des logements financés en PLS).

Celui-ci est également inférieur au taux de référence moyen des loyers du voisinage calculé en fonction de l'arrondissement de Paris (source OLAP).

Immeubles déconventionnés	Jules Romain	Kellner	Anne de B.	Berzelius	F. Regnault	Reuilly
Nombre de logements	174	32	38	20	24	132
Arrondissement	19 ^e	17 ^e	19 ^e	17 ^e	11 ^e	12 ^e
Date de la fin de la convention	12/2012	12/2014	12/2014	12/2016	12/2016	12/2016
Ancien taux de loyer mensuel au m ² sh	6,7 €	6,8 €	6,9 €	6,5 €	6,7 €	6,1 €
Nouveaux locataires après dé-conventionnement	11,47 €	12,5 €	13,07 €	10,42 €	10,50 €	13,21 €
Locataires en place loyer plafond à horizon 2027	12,2 €	9 €	12,2 €	<i>Pas de loyer plafond</i>	<i>Pas de loyer plafond</i>	<i>Pas de loyer plafond</i>
Médiane des loyers du voisinage T3 (source : OLAP)	19 €	22,8 €	19 €	22,8 €	23,4 €	20 €

Les loyers appliqués par la Fondation après dé-conventionnement sont modérés, conformément aux orientations fixées par le CA. Une erreur d'application du taux de loyer après dé-conventionnement pour l'immeuble F. Regnault (13 € au lieu des 10,50 € votés par le CA) a été immédiatement rectifiée après la vérification de l'Agence.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La Fondation n'applique pas le SLS sur son patrimoine conventionné, ce qui est contraire à la réglementation.

Compte tenu de son histoire et de son patrimoine historique financé sur fonds privés, le conseil d'administration de la Fondation s'était interrogé, en juillet 2000, sur l'application ou non du SLS. Après avoir examiné la base juridique d'une telle mise en conformité, il avait finalement décidé d'appliquer le SLS sur ses anciens immeubles non conventionnés. Un jugement rendu en juin 2002 par le tribunal d'instance de Paris 15^e a conduit la Fondation à rembourser lesdits locataires du SLS appliqué de mai 96 à décembre 98. La Fondation a décidé de ne pas appliquer de SLS aux locataires du parc conventionné acquis en 1997.

En l'absence d'un fondement juridique applicable au parc conventionné, la position retenue par la Fondation n'est pas conforme à la réglementation et exonère, de fait, du paiement d'un surloyer des ménages qui devraient normalement y être assujettis compte tenu de leurs ressources. Une observation en ce sens sur la non-application du SLS avait déjà été faite dans le précédent rapport de contrôle d'avril 2008 de la MIILOS.

La Fondation devra donc définir avant fin 2019 des modalités d'application du SLS pour les locataires en place et porter à la connaissance du CA et des services de l'État les résultats de l'enquête SLS. En effet, la Fondation ne réalise pas d'enquête annuelle sur l'application du SLS, alors que l'article L. 441-13 du CCH indique que le surloyer est applicable aux personnes morales autres que les organismes d'habitations à loyer modéré et les sociétés d'économie mixte, pour les logements à usage locatif leur appartenant et ouvrant droit à l'aide personnalisée au logement.

Il convient de noter que ces dispositions concernent en 2018 :

• **Les trois ensembles immobiliers financés avec des PLA :**

- Bessières, dont la convention expire en juin 2019 et juin 2022 respectivement pour 45 logements et pour 10 logements,
- Laghouat (10 logements), dont la convention PLA expire en juin 2019,
- et Giffard (15 logements) ; la convention, qui expirait en juin 2016, n'ayant pas été dénoncée, les logements sont considérés à juste titre par la Fondation comme conventionnés.

La Fondation précise, dans sa réponse au rapport provisoire de l'ANCOLS, qu'au premier juillet 2019 les deux derniers ensembles immobiliers ne seront plus conventionnés et que l'opération immobilière Bessières (Paris 17^e) étant située en ZUS, le SLS n'est pas applicable. Sur ce dernier point, la position de l'Agence est différente ; en effet, en application de l'article L. 442-3-3, depuis 2015, s'agissant des opérations de renouvellement urbain, la loi de programmation pour la cohésion urbaine a identifié 200 quartiers prioritaires de la politique de la ville où le SLS ne s'applique pas. L'arrêté du 27 mars 2015, ne mentionne pas le boulevard Bessières parmi les quartiers visés par le nouveau programme national de renouvellement urbain.

En conséquence, les locataires entrés après le 1^{er} janvier 2015 sont assujettis au SLS.

• **Les deux opérations PLS récentes :**

- Épinettes (16 logements) réalisée en 2016,
- et Macdonald (30 logements) achetée en 2015, financées en PLS.

Concernant les logements conventionnés, les résultats de l'enquête OPS portant sur l'année 2017 sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Immeuble	Giffard	Laghouat	Bessières	Macdonald	Épinettes	Total
Nombre de locataires enquêtés	15	10	58	30	14	127
Non-réponses	3	3	12	7	3	28
Nombre de réponses	12	7	46	23	11	99
Dépassements >20 %	1	0	5	0	0	6
Taux	188 %		150 %			

5 locataires occupant l'immeuble rue Bessières dépassent en moyenne de plus de 50 % les plafonds de ressources. Un locataire rue Giffard dépasse également de 88 % ces mêmes plafonds. Par ailleurs, 28 locataires n'ayant pas répondu à l'enquête sont potentiellement soumis au SLS. Il y a donc, au vu de l'enquête OPS, potentiellement 34 ménages à risque susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux.

L'organisme est invité à :

- réaliser une enquête SLS,
- écrire aux locataires qui n'ont pas répondu pour leur signifier qu'en cas de non-réponse des pénalités leur seront appliquées,
- demander un surloyer pour les locataires en dépassement à partir de janvier 2020.

Une réflexion doit être engagée visant à mettre en place une procédure spécifique à cette Fondation non HLM prévoyant la perte du droit au maintien dans les lieux, dans le cas où des locataires se trouvent dans des situations de fort dépassement. En effet, elle se doit d'informer au mieux les locataires concernés du changement de leur situation au regard du SLS et des risques de perte du droit au maintien dans les lieux liés aux évolutions législatives consécutives à la loi Égalité et Citoyenneté.

Il convient de signaler que la non application de la réglementation en matière de SLS est régie par l'article L. 441-11 du CCH qui indique que *"l'organisme d'habitations à loyer modéré qui n'a pas exigé le paiement du supplément de loyer ou qui n'a pas procédé aux diligences lui incombant pour son recouvrement, à l'exclusion de*

celles relevant de la responsabilité propre d'un comptable public, est passible d'une pénalité dont le montant est égal à 100 % des sommes exigibles et non mises en recouvrement."

La Fondation indique que, s'agissant des immeubles Macdonald et Épinettes, elle s'engage à appliquer le SLS à compter du 1^{er} janvier 2020, après avoir réalisé une enquête OPS au cours du 2^e semestre 2019 et informer les locataires concernés des conséquences d'une non-réponse à cette enquête.

3.2.3 Charges locatives

Le montant des appels de charges locatives récupérables portant sur le parc de 128 logements conventionnés au titre de l'année 2017 se monte à 246 k€, contre un montant de charges récupérables réellement constaté de 196 k€. Ce sur provisionnement de 25,5 % est imputable au programme Macdonald mis en service en 2016, dont le provisionnement de charges basé sur les estimations du promoteur (69 k€) est éloigné du niveau de charges réelles constaté (37 k€), générant un sur provisionnement de près de 90 %.

Au niveau de l'ensemble du parc locatif, les écarts de récupération des charges sont variables d'une année à l'autre. Compte tenu du faible taux de vacance, ces écarts sont principalement imputables au calcul des appels de charges locatives.

Les écarts positifs constatés en 2014 et 2016 traduisent une insuffisance d'appels de charges qui impacte défavorablement le coût de gestion.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Charges locatives	3 467	3 317	3 195	3 325	3 477	16 781
Appels de charges locatives	3 462	3 519	3 015	3 333	3 278	16 607
Écart de récupération des charges	5	-202	180	-8	199	174

3.3 CONCLUSION

Le parc de la Fondation de 2 448 logements fin 2017 est principalement situé à Paris. Seuls 128 logements sont conventionnés, 44 d'entre eux ayant été financés à l'aide de PLS. Les logements sont majoritairement des T2 et T3 (76 % du parc).

La Fondation applique une politique de loyers modérés, pour ses logements, qu'ils soient conventionnés ou non.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

4.1.1 Parc conventionné

Les données sociales 2016 comparées aux moyennes 2016

	Enquête OPS 2016 Fondation	Département (75)	Île-de-France
Familles monoparentale	11,9 %	21 %	21,45 %
Familles de 3 enfants et plus	7,9 %	9,8 %	12 %
Personnes seules	27 %	38,8 %	32,2 %
Ressources < à 20 % des plafonds réglementaires PLUS	8,7 %	16,7 %	15,9 %
Ressources < à 60 % des plafonds réglementaires PLUS	27,8 %	48,5 %	54 %
Ressources > à 100 % des plafonds réglementaires PLUS	9,5 %	23,7 %	15 %

Source : Tableau issu de l'enquête OPS 2016 de l'organisme.

Globalement, la Fondation loge moins de familles monoparentales, de personnes seules et de familles de 3 enfants et plus, que les autres bailleurs de Paris et de la région Île de France. Elle loge également moins de personnes à très faibles ressources, mais également moins de personnes aux ressources dépassant les plafonds.

Au 31 décembre 2017, 31 locataires sur les 128 locataires des logements conventionnés (24.41 %) bénéficient de l'APL. Ce taux est inférieur à celui relevé en 2016 pour le département de Paris, de 32,6 % (source : OPS 2016).

4.1.2 Patrimoine relevant du secteur libre

D'après les données fournies par la Fondation, les logements du secteur libre accueillent pour moitié des retraités, et pour moitié des personnes actives.

Ce patrimoine n'a pas fait l'objet d'enquête ressources, mais la situation des nouveaux entrants est suivie. En 2017, la Fondation a logé 128 nouveaux locataires, avec la composition familiale suivante : 52 couples dont 17 avec enfants, 66 locataires isolés, et 10 familles monoparentales ; les ressources moyennes du titulaire du bail étaient de 21 k€, et celles de leur conjoint, de 17 k€. Ces montants sont inférieurs aux plafonds de ressources annuelles des locataires PLS (ressources de 30 090 € pour une personne seule, et de 44 971 € pour un couple en Île-de-France).

Pour une meilleure connaissance de ses locataires, en rapport avec son objet social, la Fondation pourrait également effectuer une enquête portant sur les ressources des locataires du secteur libre.

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

La Fondation ne possède aucun fichier de demandeurs. Lorsqu'elle est saisie d'une demande de logement, elle renvoie le demandeur vers la Mairie ou, le cas échéant, vers Action Logement.

La Fondation n'utilise pas le fichier SNE, et n'attribue pas en conséquence de numéro d'enregistrement pour les demandeurs de logement social sur le fichier SNE. Lors des attributions, elle prévient l'organisme qui a enregistré la demande, afin que celui-ci puisse radier le locataire du fichier SNE.

Son seul fichier est celui des demandes de mutations ; au moment du contrôle, 48 demandes étaient enregistrées. Les principales raisons sont un changement de taille du logement ou un loyer plus adapté aux ressources.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Il n'existe, ni règlement intérieur pour la commission d'attribution, ni orientations d'attribution fixées par le CA. Cependant, le règlement intérieur de la Fondation adopté en novembre 2006 indique, dans son article 8, que la Fondation s'inspire pour l'attribution des logements, des barèmes de ressources édités pour les ESH. Il existe ainsi des règles non écrites (que l'organisme souhaite formaliser dans un proche délai). Celles-ci sont : un respect de la composition familiale par rapport à la typologie du logement, le respect des plafonds de ressources pour les locataires des logements conventionnés, des ressources des locataires qui permettent leur imputation à hauteur de 30 % maximum pour le paiement des loyers, et une priorité affichée pour le logement des jeunes actifs.

Une procédure pourrait utilement encadrer la politique d'occupation du parc. Pour préserver l'équilibre social des programmes, l'ANCOLS préconise que la Fondation réalise des analyses de l'occupation sociale de son parc par secteur afin de définir les orientations en termes de peuplement.

Tous les logements conventionnés étant réservés, l'organisme délègue la responsabilité des rangs et des critères de choix des demandeurs, aux réservataires. Il serait intéressant que la Fondation ait connaissance des critères d'attribution de ses réservataires. Elle ne peut justifier qu'elle concourt suffisamment au relogement des ménages prioritaires même si cette appréciation nécessite d'être pondérée par le fait qu'elle délègue ce rôle aux réservataires. Par ailleurs, elle a axé son développement sur des programmes PLS qui contribue à son équilibre financier mais pour lesquels le taux d'effort demandé aux locataires pour éviter des situations d'endettement ou d'impayés, nécessite une vigilance particulière de la CAL sur les ressources des candidats proposés.

La Fondation favorise les mutations (environ 10 par an) sur son parc non conventionné et non réservé.

4.2.3 Gestion des attributions

La plupart du temps, lorsqu'un logement réservé se libère, le réservataire envoie 3 dossiers et leur donne un ordre de priorité. Les dossiers sont ensuite examinés par la CAL, en fonction de ses critères d'attribution, et de l'ordre de priorité établi par le réservataire. Le règlement intérieur de la CAL devrait définir son fonctionnement.

4.2.3.1 Gestion des contingents

4.2.3.1.1 Parc conventionné

Tous les contingents de logements locatifs sociaux réservés sont identifiés y compris ceux du contingent préfectoral dans le cadre de la convention signée avec l'État (article R. 441-5 du CCH).

État des réservataires à fin 2017

Réservataires	Préfet	Mairie de Paris	Action Logement	Autres (Ministères)	TOTAL
Nombre de logements	46	20	48	14	128
% parc	36 %	16 %	38 %	10 %	100 %

Source : fichier de la Fondation.

4.2.3.1.2 Parc du secteur libre

Parmi les 2 320 logements du secteur libre, 1 220 font l'objet d'une convention avec des ministères.

Lorsqu'un des 1 100 logements non réservés se libère, il est proposé à un locataire qui a déposé une demande de mutation, ou bien l'organisme tente de passer une nouvelle convention avec un réservataire. Lorsqu'un logement n'a trouvé aucun preneur, la Fondation passe une annonce sur un site Internet comme « *Le bon coin* ».

Au cours de l'année 2017, sur les 128 attributions qui ont été effectuées, il y a eu 6 mutations internes (sur 13 dossiers examinés), et 9 locations directes. Sur celles-ci deux dossiers proviennent d'une remise à disposition par des réservataires qui n'avaient pas de candidat.

4.2.3.2 Analyse de la gestion des attributions

La CAL se réunit 2 fois par mois. Son fonctionnement apparaît globalement satisfaisant.

Une charte d'attribution devrait être mise en place et actualisée afin de définir les grands principes, assurer la transparence et l'égalité de traitement et fixer les objectifs : accueil des plus démunis, répondre aux demandes prioritaires, adaptation à la demande (politique des jeunes actifs, des seniors et des personnes handicapés), maintien des équilibres sociaux et de la mobilité résidentielle.

Elle a attribué 130 logements en 2012, 132 en 2013, 148 en 2014, 175 en 2015, 203 en 2016, dont 44 concernant les logements nouvellement mis en service.

Le contrôle des 65 dossiers de location des logements conventionnés de la période 2012-2017 montre que toutes les attributions ont respecté les plafonds de ressource réglementaires.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 Gestion de proximité

Le responsable du service patrimoine et proximité est assisté, pour la gestion de proximité, de 2 techniciens responsables chacun d'un secteur. Ils sont chargés de l'entretien courant (la gestion des contrats d'entretien, de l'entretien courant, des réclamations), et ont en charge 14 gardiens, 3 agents d'entretien ménager et une régie de 2 personnes à compétences polyvalentes (serrurerie, menuiserie et peinture...).

Les gardiens effectuent le ménage des parties communes et la sortie des containers et sont assistés le cas échéant par des entreprises extérieures ou par les agents d'entretien. Ils ont en charge notamment la surveillance technique des immeubles) et la propreté des espaces extérieurs.

Le plan de charge de la régie est fixé le vendredi pour la semaine suivante. Cette régie ne gère pas de stocks, les fournitures et pièces de rechange étant commandées en fonction des besoins (cf. 6.2.1.2).

Il y a un service d'astreinte géré par une plate-forme qui fait intervenir, soit un des techniciens de la Fondation, soit un prestataire de l'organisme. Il existe systématiquement un cadre en astreinte.

4.3.2 Gestion des réclamations

Les motifs d'insatisfaction, provenant principalement des délais trop importants pour réaliser les travaux de réparation, ont conduit le service technique à renforcer le suivi des entreprises (appréciation de l'avancement des travaux et vérification du service fait).

La gestion des réclamations peu performante en 2015, d'après les résultats de l'enquête de satisfaction, a été largement améliorée en 2017, le taux des locataires satisfaits passant de 40 % à 71 % :

- la traçabilité des réclamations a été améliorée : les gardiens recueillent les réclamations, les vérifient, puis les saisissent sur leur application. L'enregistrement est envoyé au siège et traité par les 2 agents techniques.
- de nouveaux marchés avec bordereaux de prix ont été négociés portant notamment sur la plomberie, l'électricité, et la serrurerie-menuiserie.
- le suivi des entreprises a été optimisé afin de réduire les délais de traitement. Les gardiens reçoivent une copie de l'ordre de services, vérifient les travaux et suivent les entreprises, puis envoient l'attestation qui permet la clôture de la réclamation.

4.3.3 Politique d'accompagnement social

4.3.3.1 Les personnes âgées et/ou à mobilité réduite

Chaque année une dizaine de logements font l'objet d'une adaptation à partir des demandes des personnes « âgées ». Ces dossiers ont été traités en interne jusque fin 2017 (la Fondation payait 100 % des travaux). En 2016, 16 logements ont été adaptés pour les personnes en situation de handicap et/ou âgées.

Depuis début 2018, un partenariat a été conduit avec l'association Soliha, (née de la fusion des ex-Pact-Arim), La Fondation recueille les demandes des personnes âgées, et les oriente vers cette association, qui missionne un ergothérapeute, pour qu'il se rende au domicile du demandeur, et fasse une proposition de travaux.

Les travaux seront mis à la charge des locataires, et l'assistance de Soliha doit leur permettre de collecter toutes les aides possibles [aides du département (Maison Départementale de l'Autonomie (MDA), conventions avec les caisses de retraite (CARSAT), ou les régimes de retraite complémentaire (AGIRC-ARRCO par exemple)].

À partir des éléments fournis par Soliha (montant des travaux à réaliser, aides reçues, montant des ressources de locataires), la Fondation réunit une commission qui décide du montant à compléter par elle. Cette procédure étant récente, aucune commission ne s'est encore réunie, mais la participation pourrait être d'environ 25 % du montant des travaux. Cette nouvelle procédure devrait permettre d'augmenter le nombre de logements adaptés annuellement aux personnes âgées ou en situation de handicap.

Lorsque le bâti le permet, des travaux sont effectués pour améliorer l'accès aux immeubles par la création de rampes.

4.3.3.2 Les personnes en difficulté

Afin de favoriser l'insertion par le logement de personnes en difficulté (en insertion professionnelle et en situation d'hébergement ou location provisoire), la Fondation a signé une convention en 2011 avec le GIP HIS (Groupement d'Intérêt Public Habitat et Interventions Sociales) et s'engage à mettre à sa disposition un parc minimum de studettes situées à Paris avec un loyer forfaitaire faible (autour de 250 € par mois), pour une durée d'un an maximum reconductible une fois. Fin 2016, 12 studettes ont été mises à disposition.

Par ailleurs, un protocole d'accompagnement social a été signé entre la Fondation et le GIP HIS en février 2013 afin qu'il réalise des diagnostics. Le GIP HIS réalise des diagnostics sociaux et effectue l'accompagnement social des locataires en difficulté à la demande de la Fondation. Cela recouvre un accompagnement global personnalisé avec tout ce qui se rapporte à l'occupation du logement, l'aide au maintien dans le logement et le traitement des difficultés locatives liées notamment au paiement du loyer. 9 locataires ont bénéficié de ce protocole en 2016.

4.3.4 Concertation locative

La Fondation a signé un Plan de Concertation Locative en 2014, pour 4 ans avec les associations de locataires existantes : CNL de l'Amiral Roussin (Paris 15^e) et de Jules Romains (Paris 19^e). Des comptes rendus sont élaborés chaque année. Auparavant, des réunions annuelles avaient lieu avec chaque association de locataires.

4.3.5 Enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction effectuée fin 2015 et 2017 par une société prestataire (INIT) ont porté sur 20 % des locataires (400 ménages environ).

Résultats des deux enquêtes de satisfaction réalisées en 2017 et 2015

Enquête de satisfaction	2015	2017
Satisfaction globale	93 %	91 %
Propreté des parties communes	93 %	89 %
Relations avec les gardiens	92 %	93 %
Fonctionnement des équipements	85 %	85 %

Les résultats montrent un taux de satisfaction globalement élevé pour la qualité des logements en location, que ce soit pour la propreté des parties communes, pour le fonctionnement des équipements collectifs et individuels et pour les relations avec les gardiens. Le taux de satisfaction moyen reporté par l'AORIF pour la même période est de 80 %.

Après chaque enquête, la Fondation s'est fixé un certain nombre d'objectifs, notamment la propreté des parties communes et extérieures et la réactivité en cas de panne ou de dégradations.

4.3.6 Traitement des créances locataires

Le quittancement a lieu chaque mois quasi exclusivement à terme échu.

La gestion des créances de loyers fait l'objet, dans le cadre de la démarche qualité ISO 9001, d'une procédure écrite et d'indicateurs de performance par rapport à un objectif fixé à 2 % du quittancement. Elle est assurée par le service de la gestion locative, composé de la responsable comptable et financière et de deux chargés de gestion locative.

La Fondation intervient dès le premier mois d'impayé par l'intermédiaire du gardien et d'un chargé de gestion locative. Le second mois d'impayé déclenche un appel téléphonique et l'envoi d'une lettre de relance par le chargé de gestion locative.

Une mise en demeure par courrier recommandé est adressée au locataire défaillant dès le 3^e mois d'impayé, suivie rapidement en cas d'échec d'un commandement à payer par voie d'huissier, qui marque le passage en phase contentieuse.

La Fondation qui ne dispose pas de conseillère sociale s'appuie sur le GIP HIS pour toute démarche d'accompagnement social à entreprendre auprès de la mairie, de la CAF ou du FSL dans le cadre du protocole d'intervention signé entre ces 2 organismes le 5 février 2013. De même la mise en place par la responsable des activités locatives annexes de plans d'apurement de la dette durant toute la procédure de recouvrement précontentieuse et contentieuse renforce le caractère social de la démarche.

La gestion précoce des créances locataires initiée par le personnel de proximité (les gardiens) ainsi que la typologie des locataires (jeunes actifs) se traduisent par un bon niveau de recouvrement et une tendance à l'amélioration sur la période observée.

Ainsi le stock total de créances formé par les créances simples hors créances à terme échu de décembre et par les créances douteuses corrigées des admissions en non-valeur (déduction faite des recouvrements sur admissions en non-valeur), passe de 3,07 % des produits en 2012, à 2,65 % en 2016, se rapprochant ainsi de la valeur cible de 2 % des produits.

Hors créances à terme échu de décembre, le stock de créances locataires passe de 9,69 % des produits en 2012 à 11,41 % en 2016 :

(en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers et charges logements quittancés (produits)	16 328	16 667	16 235	17 026	17 461
Montant des créances douteuses	276	404	308	300	439
+ Admissions en non-valeur	56	29	51	35	24
- Recouvrement sur admissions en non-valeur	0	0	0	0	0
= Total des créances douteuses	332	432	359	335	463
PM Provision créances douteuses	224	268	265	279	413
Montant des créances réputées saines	1 251	1 252	1 402	1 445	1 530
Créances à terme échu du mois de décembre	1 116	1 145	1 387	1 383	1 530
Créances locataires (hors mois de décembre)	467	539	374	397	463
En % des produits	3,07 %	3,47 %	2,52 %	2,54 %	2,65 %

C'est le signe d'une gestion rigoureuse des situations de recouvrement qui cependant mériterait un reporting plus détaillé en CA.

L'information communiquée en CA et tirée du rapport annuel du bureau se limite en effet à l'évolution de la dette pré-contentieuse (antériorité de 1 à 3 mois), celle des clients douteux (dette contentieuse) ainsi que les admissions en non-valeur. En revanche elle n'aborde pas la composante la plus importante et la plus difficile à recouvrer, provisionnée jusqu'en 2015 à 100 % : la dette des locataires partis et celle dont l'antériorité dépasse les 12 mois qui passe de 56 % de la dette totale en 2013 à 74,8 % en 2014 et 85,9 % en 2015.

Par ailleurs le mode de calcul de la provision pour dépréciation des créances locataires a été modifié à compter de l'exercice 2016 conformément au règlement ANC N° 2015-04 du 4 juin 2015 homologué par arrêté du 21 août 2015.

Ce dernier précise pour des raisons prudentielles qu'à la clôture de l'exercice, les organismes de logements sociaux, y compris les fondations d'habitations à loyer modéré, évaluent les créances douteuses conformément aux dispositions de l'article R. 423 1-5 du CCH, selon lesquelles « *les sommes dues à titre de loyers, charges et accessoires par les locataires partis et par les locataires dont la dette est supérieure à un an font l'objet d'une dépréciation en totalité. Pour les autres sommes dues, les règles comptables applicables à l'évaluation des actifs s'appliquent* ».

Or la politique de recouvrement mise en œuvre à compter de l'exercice 2016 par la Fondation dépasse les recommandations du présent règlement dans la mesure où non seulement les créances des locataires résiliés ou partis et de plus de 12 mois, mais également les créances contentieuses dont l'antériorité est supérieure à 3 mois, sont provisionnées en totalité.

4.4 CONCLUSION

La Fondation loge une population constituée principalement de jeunes actifs et de familles monoparentales, dont les ressources sont insuffisantes pour bénéficier d'un logement dans le parc privé de la Ville de Paris. Elle ne gère pas les demandes d'attribution mais a pour objectif de travailler prioritairement avec les organismes réservataires. Le partenariat mis en place avec le GIP HIS et ses travailleurs sociaux montre son souci d'aider les personnes défavorisées ou en difficulté. Elle agit pour adapter son patrimoine au vieillissement et au handicap de ses locataires.

La gestion de proximité est satisfaisante et le taux de satisfaction des locataires élevé. La Fondation a pour objectif l'amélioration de la gestion des réclamations. La gestion des créances locataires est satisfaisante, et dénote un souci d'accompagnement des locataires en difficulté.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Les orientations stratégiques globales sont principalement de disposer d'un patrimoine bien entretenu, de se séparer des logements trop éloignés du siège, et de poursuivre le développement du patrimoine (cf. 6.2.4).

Un projet de PSP pour la période 2018-2027 a été présenté au CA du 12 décembre 2017 par la société prestataire. Ce plan d'un montant total d'environ 47 M€ TTC comporte un diagnostic détaillé du patrimoine locatif, mais ne comporte toutefois pas de simulations financières établies en fonction d'hypothèses retenues.

Il relève principalement :

- Des besoins de réhabilitation lourde pour 7 ensembles immobiliers (634 logements) pour un montant de 15 M€, dont 10 M€ pour la réhabilitation thermique.
- La poursuite des travaux d'investissement engagés sur 4 ensembles immobiliers (553 logements) pour 1,3 M€.
- La vente à l'unité des 20 logements situés à Créteil, la poursuite de la vente des 3 pavillons situés à Orly (1 ayant été vendu en 2017), du fait de leur éloignement du siège, et la vente en bloc des 2 ensembles :

Laghouat et Berzelius (30 logements) situés à Paris intra-muros qui nécessiteraient environ 850 k€ de travaux. Ces ventes pourraient aider la Fondation à développer son patrimoine.

Il reprend également les travaux de maintenance (travaux de gros entretien et de remise en état des logements avant relocation) inscrits dans le budget prévisionnel de l'organisme, soit 3 M€ en 2017 et 2018, puis 2,5 M€ par an les années suivantes.

Des propositions d'arbitrage devraient être effectuées au cours du second semestre 2018, ce qui permettra au CA de se positionner.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Évolution globale du patrimoine (logements familiaux)

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	VEFA	Vente	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2013	2 508			*102		2 406	-4 %
2014	2 406					2 406	
2015	2 406		30		1	2 435	+1,3 %
2016	2 435	14				2 449	+0,7%
2017	2 448			1		2 448	-2 %

* En 2013, la Fondation a cédé, 102 logements situés à Corbeille-Essonne à l'organisme HLM Logial, a démoli un logement en 2015, et a vendu en 2017 un pavillon situé à Orly.

Au cours de la période 2013-2017, le patrimoine de la Fondation a diminué, passant de 2 508 logements à 2 449 logements. La Fondation cherche, en effet, à se séparer du patrimoine trop éloigné du siège, et a cédé en 2013, 102 logements situés dans le département de l'Essonne.

L'offre nouvelle a été la construction d'un foyer de 29 chambres, et de 44 logements, tous financés en PLS : 30 logements ont été acquis en VEFA en 2015 (Macdonald), et 14 logements neufs (Épinettes) ont été livrés en 2016.

5.2.2 Évolution du patrimoine conventionné

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de logements conventionnés	530	356	330	290	304	128
Nombre de logements non conventionnés	1 978	2 152	2 076	2 146	2 145	2 320
Logements déconventionnés		(174)		(70)		(176)
Ventes (et démolition en 2015)		-102		-1		-1
Parc locatif de la Fondation Lebaudy	2 508	2 406	2 406	2 435	2 449	2 448

La Fondation n'a pas renouvelé les conventions APL des immeubles (420 logements) :

- Jules Romains, 174 logements, en 2013,
- Keller, 32 logements, et Anne de Beaujeu, 38 logements, en 2015,
- Berzelius, 20 logements, Folie Regnault, 24 logements et Reuilly, 132 logements, en 2017.

Le patrimoine conventionné fin 2017 comprend 3 immeubles (Giffard Laghouat et Bessières) financés avec des prêts PLA ou PALULOS, et 44 logements PLS (Épinettes et Macdonald).

5.2.3 Réhabilitations

Au cours de la période, 2 ensembles immobiliers du secteur libre, Reuilly (130 logements) et Gassendi (163 logements) ont été réhabilités pour un montant moyen de 16 k€ au logement. Les travaux ont porté notamment sur le ravalement, le renforcement des structures (pour l'immeuble de Reuilly), l'étanchéité, les toitures, la VMC pour l'immeuble Gassendi.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

La maîtrise d'ouvrage est exercée par le responsable du service technique, sous la responsabilité de la directrice. Les diligences en matière de suivi des travaux et des coûts sont satisfaisantes ; des retards ont été constatés pour les deux opérations de construction neuve.

Deux opérations PLS ont été mises en service au cours de la période 2012-2017.

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Deux opérations de construction neuve ont été réalisées au cours de la période 2012-2017 :

- L'opération Épinettes de 14 logements dont deux petites maisons réhabilitées (voir ci-dessous 5.3.2).
- L'opération Saïda de construction d'un foyer pour adultes handicapés de 29 chambres, situé dans le 15^e arrondissement de Paris. La durée prévisionnelle du chantier, encadrée par un ordre de service d'avril 2013, et une date de livraison en octobre 2014 n'a pas été respectée puisque la réception du foyer est intervenue le 15 avril 2015, soit avec 6 mois de retard. Le prix de revient de cette opération s'élève à 6 051 k€.

Un immeuble de 30 logements a été acquis par le procédé de la vente en l'état futur d'achèvement (Vefa) boulevard Macdonald à Paris 19^e. Le prix d'acquisition s'élève à 11 052 k€, soit 368 k€ par logement ou 6 185 € le m² de surface habitable. Cette opération au coût élevé a été financée par un prêt PLS de 7 992 k€, deux prêts Action logement de 1 350 k€ chacun, un autre prêt Action Logement.

5.3.2 Analyse de l'opération Épinettes

L'opération des Épinettes fait partie d'un ensemble immobilier (14 logements neufs et deux maisons réhabilitées) propriété de la Fondation. Cet ensemble comprenait un immeuble ancien, de bonne qualité, quatre petites maisons, dont 2 à rénover et 2 à démolir, et une réserve foncière. Initiée en 2005, elle a été longue à se concrétiser, du fait notamment de la mésentente entre les deux architectes impliqués (celui de la Fondation et celui de la Ville de Paris). La demande de permis de construire (demande déposée en octobre 2010), acceptée de manière tacite en février 2011 par la mairie de Paris, a fait l'objet d'un référé préventif de la part des riverains.

La Fondation a effectué une déclaration d'ouverture de chantier en janvier 2013 afin de respecter le délai maximum réglementaire de 2 ans à partir de l'obtention du permis de construire.

Cependant, le bureau d'étude du maître d'œuvre, chargé de la conception de l'opération, a fait faillite en juillet 2013, alors qu'un appel d'offre restreint, (deux entreprises ont soumissionné) venait d'être passé et que l'ouverture des plis avait eu lieu en juin 2013. De plus, la Mairie de Paris est intervenue pour préciser les contraintes liées à l'opération, et une modification des dossiers d'appel d'offre a été nécessaire.

La Fondation s'est séparée de la société Archicraft, chargée de la conception de l'opération, qui n'était plus à même de mener l'opération jusqu'à son terme, (les offres des 2 entreprises soumissionnaires étaient incomplètes), et s'est rapprochée d'un maître d'œuvre connu pour l'exécution de chantiers aux dernières normes environnementales, et d'une entreprise générale spécialisée en constructions neuves en milieu contraint sur Paris.

Une consultation a eu lieu en avril 2014, et la Fondation a signé un marché de travaux de 2 880 k€ TTC (au niveau du prix limite fixé pour l'appel d'offre) avec l'entreprise générale le 9 octobre 2014. Ce marché, signé toutefois sans mise en concurrence, est un marché unique, à prix global et forfaitaire, non révisable et

définitif. L'acte d'engagement a été signé en septembre 2014, pour une durée prévisionnelle des travaux de 15 mois à partir du premier ordre de service.

Une première réception a eu lieu le 12 mai 2016 avec 4 mois de retard, mais la livraison n'a pu avoir lieu que le 15 septembre 2016, à cause de retards importants des sociétés chargées d'effectuer les raccordements en eau et électricité.

L'opération présente un prix de revient définitif de 3 748 k€ (soit 5 092 € le m² de surface habitable). Les honoraires de maîtrise d'œuvre ont été de 7,2% du coût des travaux et le marché de travaux a représenté 82 % du coût de l'opération.

Le prêt PLS de 2 M€ souscrit auprès de la CDC a été remboursé en totalité fin 2017 (grâce à la vente en bloc de 20 logements situés à Orly, au prix de 2,625 M€ nets vendeur, des prêts collecteurs de 1 M€, une subvention de 300k€, et de 97k€ de fonds propres. Les annuités de remboursement des prêts Action Logement, sur 20 ans, correspondent à 42 % des loyers théoriques, ce qui permet un équilibre d'exploitation annuel de l'opération.

La visite de patrimoine a montré une opération de bonne qualité.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

Les travaux de maintenance sont globalement élevés puisqu'ils représentent en moyenne 1 350 € au logement (cf. 6.2.1.2.3). Les travaux de remise en état des logements avant relocation sont, en 2016, à eux seuls, de 814 € au logement géré.

Des efforts en vue de mieux maîtriser les délais de relocation apparaissent nécessaires. La situation devrait s'améliorer avec l'embauche d'un responsable de gestion de proximité. Néanmoins un plan d'actions spécifiques pourrait utilement être mis en place avec une procédure décrivant les différentes phases au cours de la relocation et analysant les indicateurs de délai constatés.

5.4.1 Entretien du patrimoine

Le montant de l'entretien courant est stable sur la période étudiée, autour de 1 100 k€, soit 450 € au logement.

L'entretien courant du patrimoine est assuré par les deux responsables de secteur qui s'appuient sur les gardiens pour veiller à l'entretien courant, et pour signaler les détériorations et les problèmes rencontrés sur le patrimoine.

Depuis fin 2015, les gardiens évaluent les entreprises prestataires, et l'exécution des contrats d'entretien est évaluée et discutée lors d'une réunion annuelle qui réunit les entreprises et l'organisme.

Cette forte implication des gardiens dans le suivi des contrats, ainsi qu'une gestion des réclamations en amélioration conduit à des résultats satisfaisants, ce qui a été constaté lors de la visite du patrimoine.

5.4.2 Travaux de gros entretien

Les travaux de remise en état des logements avant relocation sont d'un montant particulièrement élevé, la Fondation souhaitant que les logements soient remis à neuf à l'arrivée des nouveaux locataires.

Le coût de remise en état se situe en moyenne autour de 20 k€ par logement rénové (par exemple, en 2015, 69 logements ont été rénovés pour un montant unitaire inférieur à 10 k€ TTC et 60 logements ont été rénovés pour un montant unitaire compris entre 10 k€ et 42 k€ TTC).

Cette situation provient aussi d'un suivi insuffisant des trois entreprises tous corps d'état, qui effectuaient les travaux à des conditions jugées excessives (cf. § 6.2.1.3).

Depuis 2018, les travaux ont été confiés à trois nouvelles entreprises tous corps d'état, qui travaillent en fonction d'un bordereau de prix fixé par l'organisme.

Le montant moyen des travaux de remise en état des logements, a ainsi été diminué d'un tiers, passant d'environ 20 k€ par logement à 13 k€ par logement.

Au cours de l'année 2017, qui a vu le départ fin juillet des trois anciens prestataires mentionnés ci-dessus, 155 logements ont été libérés et 113 ont connu des travaux de rénovation avant relocation pour un montant total de 1 821 k€ TTC (dont 1 513 en GE), soit un montant moyen de 16,1 k€ par logement.

En septembre 2017, une nouvelle procédure a été mise en place : une entreprise extérieure réalise l'état des lieux sortant, le responsable du service patrimoine décide des travaux, surveillés ensuite par les techniciens. C'est le service de gestion locative qui accompagne le locataire et qui réalise l'état des lieux entrant (depuis janvier 2017).

La Fondation indique dans sa réponse au rapport provisoire de l'ANCOLS que l'âge des logements (75 ans en moyenne) justifie également le montant élevé des travaux de remise en état.

- Les travaux de gros entretien sur le patrimoine

Il n'existe pas de plan pluriannuel d'entretien du patrimoine. La Fondation définit les besoins prioritaires de travaux sur le patrimoine, et les inscrit dans le budget. La Fondation a réalisé, sur la période 2012-2016, notamment des travaux de rénovation des parties communes, de sécurisation, de ravalement et d'étanchéité, ainsi que de mise aux normes électrique des appartements. L'entretien des ascenseurs est régulièrement réalisé.

La Fondation réalise chaque année des travaux de transformation des salles de bain pour permettre le maintien à domicile des personnes âgées (cf. 4.3.3.1).

L'organisme effectue les DPE avant relocation, mais il n'a pas classé son parc au niveau énergétique. Le projet de PSP récemment réalisé va permettre au CA de se positionner sur les travaux à entreprendre.

5.4.3 Sécurité dans le parc

5.4.3.1 Entretien des ascenseurs

Pour l'entretien de ses ascenseurs, la Fondation se fait assister par la société Namixis, qui effectue des audits mensuels, et réalise les contrôles quinquennaux ; ceux-ci n'ont révélé aucun manquement. Les échéances réglementaires concernant la mise aux normes de tous ses ascenseurs ont été respectées.

5.4.3.2 Diagnostics techniques

Pour réaliser les diagnostics techniques obligatoires, la Fondation a passé un appel d'offres dont le cahier des charges a été élaboré par le . La société a été retenue dans le cadre d'un contrat de 4 ans démarrant en juillet 2015. Toutes les parties communes des immeubles ont fait l'objet du diagnostic technique amiante.

La Fondation a réalisé l'ensemble de ses obligations de bailleur en ce qui concerne les diagnostics techniques permettant l'information des nouveaux locataires. Pour les locataires en place les DAPP ne sont pas réalisés.

La Fondation, en ne réalisant les DAPP qu'à la remise en location des logements, ne respecte pas les dispositions réglementaires.

La Fondation ne satisfait pas à ses obligations réglementaires, puisque la constitution des DAPP aurait dû être immédiate et généralisée. Elle devra se mettre en conformité avec les dispositions du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 et ses arrêtés d'application, relatives au repérage de l'amiante dans les parties privatives, qui prévoyaient la réalisation de l'ensemble des DAPP avant l'échéance du 5 février 2012.

La Fondation indique, dans sa réponse, avoir déjà réalisé des DAPP pour 876 logements (35 % de son parc) et prévoit de réaliser les DAPP sur l'ensemble de son patrimoine au cours des années 2019 et 2020.

5.5 CONCLUSION

La Fondation a poursuivi sa politique de déconventionnement. Elle a cédé une partie de son patrimoine trop éloigné du siège, a acquis en Vefa 30 logements Macdonald et construit 14 logements neufs (Épinettes) situés dans Paris. Elle a le souci de l'entretien régulier de son patrimoine. Elle effectue des travaux de réhabilitation et réalise des remises en état complètes des logements. Ces dernières ont présenté des coûts élevés, dus en grande partie au non suivi des entreprises prestataires.

6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

Le service financier est rattaché à la direction générale. La responsable du service financier, par ailleurs adjointe à la directrice générale et responsable du service de gestion locative, encadre une comptable et un contrôleur de gestion. Ce dernier, entré en fonction début 2017 est chargé du suivi budgétaire, des indicateurs de gestion, de la régularisation des charges locatives et de l'ajustement des appels de charges. La direction financière s'est dotée en janvier 2015 d'un nouveau logiciel développé par une SSII.

Les comptes annuels de la Fondation sont certifiés sans réserve sur les années 2012 à 2016 par le commissaire aux comptes.

La comptabilité est dans l'ensemble bien tenue et le service financier établit chaque année un ensemble d'annexes réglementaires aux fins de bonne gestion.

L'identification des risques et le contrôle interne restent insuffisants.

Il n'existe pas, à proprement parler, de démarche de maîtrise des risques ni de procédures formalisées de contrôle interne, même si la Fondation, dans le cadre de sa certification ISO 9001 en 2014, a entrepris une analyse orientée clients (locataires) autour des processus métiers qui relèvent davantage d'instructions de travail.

La Fondation devra rapidement engager une démarche d'analyse de risques notamment en matière de gestion administrative et financière. À cet égard, elle est invitée à s'appuyer sur la revue critique des processus opérationnels que le commissaire aux comptes réalise chaque année dans le cadre de sa mission d'intérim. Elle pourra, pour ce faire, mettre en place un manuel des procédures comptables et financières et compléter son dispositif de cartographie des risques et de contrôle interne, prévenir les risques d'erreurs et de fraudes, assurer la sauvegarde des actifs, la conformité aux lois, la maîtrise des informations nécessaires à la formation des états financiers et plus généralement l'atteinte des objectifs fixés.

Il est rappelé que la Fondation a fait l'objet d'un détournement de fonds de grande ampleur (754 k€) organisé au sein du service financier au cours des années 2007 et 2008 dû à l'absence de contrôle interne des processus comptables et de gestion de la paie et en particulier à l'absence de séparation des fonctions d'ordonnateur et de payeur.

Par ailleurs, l'existence de surfacturations (cf. § 6.2.1.3) de travaux de remise en état des logements (REL) avant relocation a été portée à la connaissance du bureau du CA du 4 octobre 2017. La gravité des faits établis par un bureau d'étude et constatés par acte d'huissier a amené la Fondation à licencier pour faute grave les deux techniciens en charge de ces dossiers et à porter l'affaire en justice par un dépôt de plainte en date du 22 septembre 2017 auprès du Procureur de la République.

Ce constat atteste de la faiblesse d'encadrement des entreprises prestataires et d'insuffisances du système de contrôle interne en matière d'identification des facteurs de risques inhérents au processus de REL.

Plus globalement, la Fondation se doit de mettre en place rapidement un véritable dispositif de contrôle interne, les fraudes évoquées ci-dessus et les insuffisances relevées étant de toute manière source d'erreurs, de non-conformités, de risque de dégradation de la valeur des actifs, voire d'atteinte à l'image de la Fondation.

Le contrôle révèle des insuffisances en matière de pratiques et d'informations financières.

- L'Agence n'a pas eu connaissance du plan pluriannuel d'entretien servant de base au calcul de la PGE :

Comme le précise l'avis n° 2004-11 du 23 juin 2004 du CNC, les provisions pour dépenses de gros entretien doivent être justifiées par un plan pluriannuel d'entretien de deux à cinq ans, établi par immeuble et catégorie de travaux, actualisé à chaque clôture d'exercice et tenu à la disposition des autorités de contrôle.

Or, en dehors du volet gros entretien programmable du PSP 2018-2028, l'Agence n'a pas eu connaissance du ou des plan pluriannuels d'entretien couvrant la période 2012-2016 et de leur validation en CA. Dans sa réponse au rapport provisoire de l'ANCOLS, un plan à moyen terme a été présenté au CA de mai 2019.

- Affectation erronée d'emprunts locatifs :

L'état récapitulatif des emprunts inclut des remboursements d'emprunts inscrits à tort à la rubrique 2.1 relative aux avances et emprunts relais alors qu'il s'agit de 2 emprunts locatifs Action Logement pour la construction de l'immeuble PLS des Épinettes Paris 17^e (300 k€ et 700 k€).

Cette affectation erronée aboutit à minorer l'annuité locative de 57 k€ et à majorer l'autofinancement net. L'Agence réintègre ces emprunts à la masse des emprunts locatifs aux fins d'analyse financière.

- Défaut d'identification des charges de maintenance :

L'état des charges de maintenance repris dans le rapport annuel du bureau sur la situation morale et financière de la Fondation ainsi que dans les annexes réglementaires n'est pas complet.

Les charges de maintenance doivent également inclure la « sous-traitance générale » assimilable à de l'entretien courant ou du gros entretien, le coût de la régie et les dépenses annuelles financées par le fonds social.

Un fonds social a en effet été créé en 2007⁹ pour financer chaque année des opérations d'aménagement de salles de bain pour personnes âgées et la création de studettes¹⁰ pour publics en cours d'insertion. Ce fonds non éligible à la PGE est abondé par un compte de dotation c/6876 sans que les dépenses annuelles ne fassent l'objet d'une reprise de dotation et de l'enregistrement concomitant de charges de gros entretien¹¹, ce qui a pour effet de minimiser les dépenses de maintenance et par voie de conséquence de majorer

⁹ Affectation budgétaire des remboursements par la CGLLS de cotisations perçues sur les années 2005, 2006 et 2007, soit 252 k€.

¹⁰ En toute logique, la création de studettes relève d'une opération d'investissement et non d'une dépense d'exploitation.

¹¹ Les seuls comptes mouvementés sont la dotation du fonds social, le fonds social, les comptes de fournisseurs et le compte de banque.

l'autofinancement net. Aussi, il a été procédé au retraitement suivant : comptabilisation d'une reprise de dotation à hauteur des dépenses annuelles engagées et d'une charge de gros entretien de même montant.

La prise en compte des dépenses du fonds social, assimilable à des dépenses d'entretien et des coûts de la régie renchérit le coût de maintenance de 362 k€ à 751 k€ (cf. annexe 7.3). La Fondation précise, dans sa réponse au rapport provisoire de l'ANCOLS, avoir procédé aux rectifications nécessaires.

- Absence de comptabilité d'engagement :

Bien que la Fondation mène une politique patrimoniale assez active, elle ne tient pas de comptabilité de programme. Elle ne peut de ce fait établir et présenter à ses administrateurs un suivi de trésorerie des différents programmes d'investissement en fonction de leur niveau d'avancement (préliminaire, encours, terminé non soldé, terminé soldé) et de la mobilisation concomitante des moyens de financement. De plus, ne pouvant – en l'absence de comptabilité d'engagement – déterminer son fonds de roulement à terminaison des opérations engagées, elle se prive d'un outil efficace de pilotage de son effort d'investissement.

Aussi il est recommandé à la Fondation – qui vient au travers du PSP 2018-2028 de donner une nouvelle impulsion à sa politique d'investissement – de se doter d'une comptabilité d'engagement sous la forme de fiches de situation financière et comptable (FSFC) détaillées par programme et niveau d'avancement et régulièrement tenues à jour.

La Fondation confirme, dans sa réponse au rapport provisoire de l'ANCOLS, que la mise en place d'un suivi plus formel des opérations immobilières serait de nature à améliorer la fiabilité de ce dernier et qu'elle étudie, notamment avec l'établissement du PMT, les outils à mettre en place.

- Comptabilisation erronée d'une opération de construction neuve :

L'opération de construction neuve de 12 logements et de réhabilitation de 2 pavillons du 4, villa des Épinettes à Paris 17^e, livrée le 15 septembre 2016¹² fait l'objet d'une comptabilisation erronée.

Elle apparaît en effet en 2016 en « Immobilisations corporelles » pour sa valeur TTC au taux de TVA normal (3 748 k€).

De plus, la Fondation a comptabilisé à tort, sur l'exercice 2017, en « Immobilisations en cours » un montant créditeur de 377 k€, correspondant au remboursement attendu mais non définitif de TVA de la part des services fiscaux lié à l'application du mécanisme de livraison à soi-même (LASM).

Contrairement à ces pratiques, la Fondation aurait dû enregistrer le coût de l'opération au c/21 lors de la mise en service du programme pour sa valeur HT et porter la TVA au taux normal au débit du compte 44562 « TVA déductible sur immobilisations » puis procéder à la déclaration de livraison à soi-même (LASM) avec application du taux réduit de TVA à 5,5 % par le débit du c/21 et le crédit du c/4457 : « TVA collectée » dès l'instant où elle avait connaissance du prix de revient définitif de l'opération. En tout état de cause, la déclaration de livraison à soi-même doit être établie avant la fin de la deuxième année suivant l'achèvement de l'opération, en l'espèce avant fin 2018¹³.

En conséquence, l'état des immobilisations corporelles et en cours est affecté par ces erreurs d'imputation comptable.

- Comptabilisation erronée d'un emprunt locatif de 1,35 M€ :

Les emprunts doivent être comptabilisés à leur date d'encaissement. Or les dettes financières inscrites au passif du bilan 2015 comportent à tort l'enregistrement d'un emprunt lié à une acquisition en VEFA non encaissé en fin d'année, avec en contrepartie la comptabilisation d'un produit à recevoir. Il s'agit d'un emprunt Action Logement de 1 350 k€, signé en décembre 2015 et encaissé l'année suivante pour financer l'opération Macdonald.

¹² Rapport d'activité 2016.

¹³ Et dans un délai de 3 mois dans le cadre de la loi de finances 2019.

En conséquence il a été procédé – pour les besoins de l’analyse financière – au retraitement des dettes financières de l’exercice 2015 à hauteur de 1,35 M€.

- Comptes d’attente non soldés en fin d’exercice ;

Il reste en fin de chaque année des sommes inscrites en c/47 qui devraient être reclassées à la clôture des comptes :

En €	2012	2013	2014	2015	2016
Comptes d’attente	1 543	10 040	2 318	4 997	2 716

- Information financière à améliorer :

L’autofinancement net HLM tel que présenté dans les états réglementaires (soldes intermédiaires de gestion) est supérieur aux chiffres obtenus par l’équipe de contrôle en raison du retraitement par l’Agence des coûts de maintenance et des remboursements d’emprunts locatifs (cf. ci-dessus) :

Aggravation du déficit d’autofinancement	2012	2013	2014	2015	2016
Déficit d’autofinancement inscrit dans les états réglementaires	-1 029	-1 199	-2 250	-396	-84
+Remboursement de 2 emprunts locatifs	-57		-57	-57	-57
-Remboursement autres opérations		+5			
+Dépenses du fonds social	-130	-117	-120	-119	-140
+Remboursement des emprunts locatifs				-112	0
Déficit d’autofinancement retraité	-1 216	-1 312	-2 427	-684	-283

En conséquence, le déficit d’autofinancement se trouve aggravé par ce retraitement, sans que le résultat comptable n’en soit affecté. Par ailleurs, l’annexe réglementaire consacrée à la maintenance du parc ne mentionne ni les salaires et charges, ni les consommations du personnel de régie.

Enfin la capacité d’autofinancement (CAF) est positive sur l’ensemble de la période et tend même à s’améliorer depuis l’exercice 2014, contrairement à l’information donnée chaque année en CA lors des commentaires sur les résultats annuels, selon laquelle la CAF est toujours négative.

6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

6.2.1 Analyse de la performance d’exploitation sur l’ensemble du périmètre

La Fondation dégage une capacité d’autofinancement insuffisante pour assurer le remboursement annuel de ses emprunts locatifs.

L’analyse porte sur les comptes des exercices 2012 à 2016. La Fondation Lebaudy n’étant pas un organisme HLM, ses performances n’ont pas vocation à être comparées à celles des OPH ou des ESH d’Île-de-France.

L’évolution de la capacité d’autofinancement (CAF) de la Fondation se présente comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
PM : Nombre de logements familiaux ¹⁴	2 506	2 406	2 407	2 438	2 460
PM : dont logements conventionnés PLUS	530	356	330	260	260
PM : dont logements conventionnés PLS	0	0	0	30	44
Loyers	12 877	13 153	13 225	13 696	14 202
Coût de gestion hors entretien	-3 156	-3 262	-3 413	-3 265	-3 457
Entretien courant	-1 139	-968	-1 107	-1 072	-1 032
Gros entretien	-2 270	-2 690	-2 201	-2 114	-2 222
TFPB	-1 147	-1 165	-1 140	-1 178	-1 197
Flux financier	218	182	274	149	10
Flux exceptionnel	148	36	-67	-434	-375
Autres produits d'exploitation	335	317	41	53	509
dont subventions d'exploitation	261	270			432
Pertes créances irrécouvrables	-56	-29	-51	-35	-24
Intérêts opérations locatives	-2 053	-1 824	-1 921	-1 726	-1 576
Remboursements d'emprunts locatifs	-4 974	-5 062	-6 066	-4 759	-5 122
Autofinancement net	-1 218	-1 312	-2 427	-684	-283
% du chiffre d'affaires	-9,45 %	-9,97 %	-18,15 %	-5 %	-1,98 %
Remboursement d'emprunts locatifs	4 974	5 062	6 066	4 759	5 122
Variation intérêts compensateurs	57	48	58	64	59
CAF (Capacité d'autofinancement)	3 813	3 798	3 697	4 139	4 898

La CAF est positive sur l'ensemble de la période. Elle n'atteint toutefois pas des niveaux suffisants pour couvrir le remboursement annuel des emprunts locatifs (cf. § 6.2.1.2.1) et a fortiori pour financer la politique de réhabilitation et de développement.

Enfin la CAF diminue légèrement sur la période 2012-2014 et bien qu'en amélioration par la suite, elle ne parvient toujours pas à couvrir le remboursement des emprunts locatifs en 2016.

Ces résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Structure de la dette (en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Remboursement annuel du capital de la dette financière	4 974	5 062	6 066	4 759	5 122
CAF	3 813	3 798	3 697	4 139	4 898
Remboursement du capital de la dette financière / CAF en %	130 %	133 %	164 %	115 %	105 %

En conséquence, l'autofinancement net¹⁵ qui intègre l'engagement de remboursement annuel des emprunts locatifs est constamment négatif et s'établit en moyenne à -4,12 % du chiffre d'affaires sur la période, soit - pour les besoins de la comparaison - un niveau éloigné de la médiane des ESH d'Île-de-France (11,07 %). C'est le signe d'une performance d'exploitation locative insuffisante¹⁶, même si la solvabilité de la Fondation s'améliore sur la période (cf. § 6.2.3.4).

¹⁴

- 2013 : vente de 102 logements ;
- 2014 : restructuration d'1 logement ; 2015 : Création de 30 logements Bd Macdonald + restructuration d'1 logement ;
- 2016 : création de 14 logements villa des Épinettes + restructuration de 8 logements.

¹⁵ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. À partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

¹⁶ Pour mémoire, et bien que la Fondation ne soit pas soumise à la réglementation HLM, il est à noter que l'article R. 423-70 du CCH prévoit pour les SA HLM un nouveau mode de calcul de l'autofinancement net à compter de l'exercice 2014, intégrant la ligne 2.22 des remboursements d'emprunts locatifs ainsi qu'un mécanisme d'alerte fixé par l'arrêté du 10 décembre 2014 à 0 % pour l'année en cours et à 3 % en moyenne pour les 3 années écoulées. En cas de franchissement de ces seuils à la baisse, le mécanisme d'alerte prévoit que le CA doit délibérer sur les causes de cette situation et sur les mesures internes à mettre en œuvre pour redresser la situation financière de manière pérenne (réaménagement de la dette...). Cette délibération doit être intégrée dans le rapport de gestion présenté à l'AG qui statuera sur les comptes de l'exercice.

Les 2 premiers exercices se soldent par un autofinancement net proche de -10 % du chiffre d'affaires malgré le versement par les ministères réservataires de subventions d'entretien de 261 k€ en 2012 et 270 k€ en 2013. L'autofinancement net dégagé les années suivantes reste négatif tout en subissant des variations d'assez forte amplitude.

Ainsi l'exercice 2014 est marqué par l'arrivée à échéance de 660 k€ de prêts « in fine », par les premiers amortissements à hauteur de 390 k€ de 2 nouveaux emprunts destinés à financer des travaux de réhabilitation et la construction du foyer pour adultes handicapés Saïda à Paris¹⁷ et par une baisse importante des autres produits d'exploitation. L'ensemble de ces facteurs entraîne une forte chute de l'autofinancement net qui s'établit fin 2014 à -2,4 M€, soit -18,15 % du chiffre d'affaires.

Au cours de l'exercice 2015, les recettes locatives progressent nettement (+471 k€ par rapport à 2014) du fait de la mise en service de 30 nouveaux logements du programme Macdonald, alors que l'ensemble des charges ne progresse que faiblement en raison des baisses de la charge d'intérêts (195 k€) et de l'absence de remboursement d'emprunts locatifs « in fine », du coût de gestion (148 k€) et du coût de maintenance (122 k€). Ce mouvement de baisse est toutefois tempéré par une forte hausse des charges exceptionnelles (367 k€) due essentiellement aux frais d'éviction d'un commerce sur le site de Poissonniers en cours de cession.

Ceci explique la forte remontée de l'autofinancement net de 1,74 M€ par rapport à 2014.

En 2016, l'autofinancement net se redresse de 401 k€ pour terminer à -283 k€ Cette amélioration de la performance d'exploitation est due avant tout aux autres produits d'exploitation (456 k€) composés essentiellement de subventions versées par les ministères réservataires pour l'entretien de logements non conventionnés objets de droits de réservation (432 k€). Cette hausse est tempérée par une dégradation du flux financier de 139 k€ et abondée par une amélioration de 86 k€ de la performance d'exploitation locative. En effet les loyers augmentent de 506 k€ alors que la progression de l'ensemble des charges ainsi que des remboursements d'emprunts locatifs se limite à 420 k€.

Plus généralement, les produits perçus étant sur l'ensemble de la période observée inférieurs aux postes de dépenses supportées, la performance d'exploitation – même si elle tend à s'améliorer depuis l'exercice 2014 - est donc chaque année insuffisante, ce qui pèse sur la trésorerie de la Fondation (cf. § 6.2.5).

6.2.1.1 Des loyers en progression

Le produit des loyers augmente de 12,8 M€ en 2012 à 14,2 M€ fin 2016 alors même que le parc de logements baisse de 2 506 à 2 460 logements sur cette période.

Les loyers annuels des logements passent ainsi de 4 573 € au logement en 2012 à 5 098 € en 2016 soit une progression annuelle de 2,75 % en moyenne, intégrant les hausses de loyers dues au dé-conventionnement, à la mise au plafond en cas de relocation de logements conventionnés et aux nouveaux logements financés en PLS. En 2015 à 4 969 € au logement, ils sont – à titre de comparaison – supérieurs de 3,09 % au loyer médian des ESH d'Île-de-France (4 820 €).

Le loyer moyen 2016 des logements de la Fondation ressort à 7,63 € au m² de shab¹⁸

¹⁷ Foyer de vie pour adultes handicapés dont l'ouverture a eu lieu le 1^{er} juin 2015.

¹⁸ Fin 2016, le quittancement total de logements y compris le foyer Saïda s'élève à 12 542 k€ pour une surface habitable théorique de 138 632 m², soit 136 885 m² compte tenu d'une vacance estimée à 1,26 %. Le loyer mensuel moyen ressort donc à 7,63 € au m² compte tenu du fait que 50 % des baux des logements non conventionnés ont plus de 20 ans d'ancienneté.

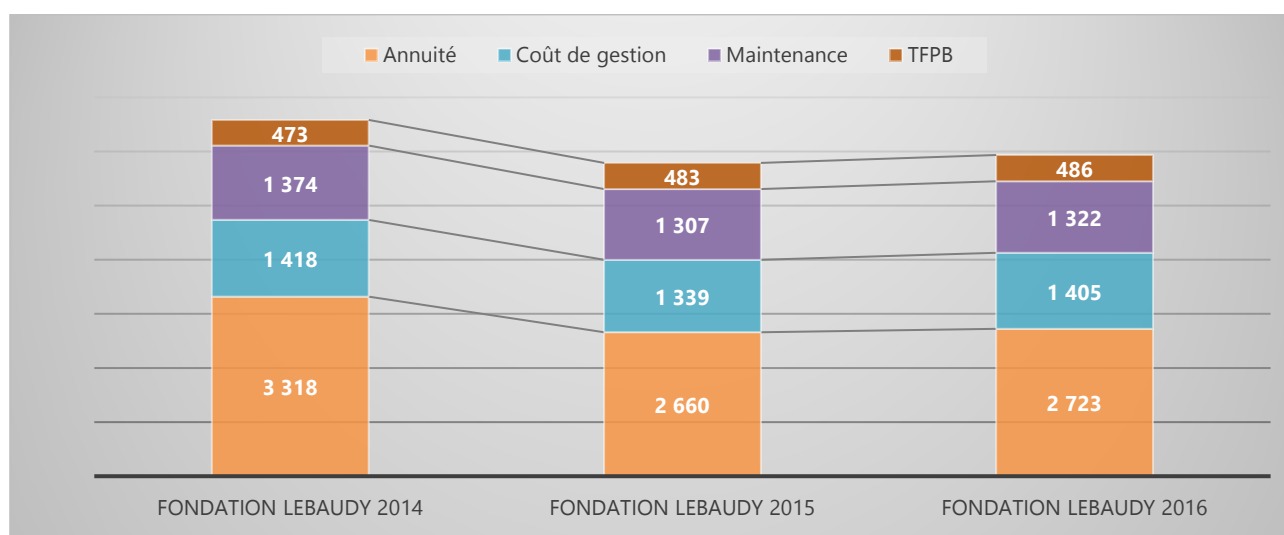
Par ailleurs compte tenu d'un montant total de loyers 69 k€ quittancés en 2017 pour les 128 logements conventionnés d'une surface habitable de 7 611 m² et d'un taux de vacance moyen de 1,50 %, le loyer moyen du parc conventionné ressort à 9,20 € au m².

6.2.1.2 Les postes de dépenses

Le coût de la maintenance et l'annuité d'emprunt pèsent lourdement sur l'exploitation.

Du fait du niveau particulièrement élevé des dépenses de maintenance et dans une moindre mesure de l'annuité, le total des 4 principaux postes de dépenses dépasse le montant des loyers. Ce dépassement est toutefois ramené de 19,8 % fin 2014 à 2,8 % fin 2016 comme le montre le tableau ci-dessous :

Les charges en €/logement	2014	2015	2016
Annuité	3 318	2 660	2 723
Coût de gestion	1 418	1 339	1 405
Coût de maintenance	1 374	1 307	1 322
TFPB	473	483	486
Total	6 583	5 789	5 937
Loyer au logement	5 494	5 618	5 773
% de dépassement	19,8 %	3,0 %	2,8 %



6.2.1.2.1 L'annuité

L'annuité se situe en moyenne à 52,4 % des loyers mais est en baisse sur la période, passant de 54,5 % des loyers en 2012 à 47,2 % en 2016, après avoir atteint 60,4 % des loyers en 2014.

La Fondation, qui détient un patrimoine ancien nécessitant d'importantes dépenses d'entretien sans bénéficier d'exonération de TFPB, présente des dépenses annuelles d'annuité élevées, malgré les différés d'amortissement dont elle bénéficie jusqu'en 2017 pour 140 k€ d'emprunts Action logement encaissés en 2013 et jusqu'en 2018 pour un total de 3 320 k€ d'emprunts encaissés entre 2014 et 2016.

Le coût de la dette en termes de charge annuelle d'intérêt est - parallèlement à la diminution des taux d'intérêt - orienté à la baisse depuis 2012. Il se situe en moyenne à 2,59 % en 2016.

Coût de la dette au 31/12 (en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Charge annuelle d'intérêt	2 053	1 824	1 921	1 726	1 576
Stock de dette (hors dépôts locataires)	55 463	59 647	55 386	62 333	60 756
Charge d'intérêt en % de la dette (ou coût apparent de la dette)	3,7	3,1	3,5	2,8	2,6

Le niveau élevé de l'amortissement de la dette s'explique avant tout par la durée courte des emprunts contractés plutôt que par le montant de la dette qui ne dépasse pas 60,7 M€ fin 2016. Ainsi les emprunts souscrits auprès de la Caisse d'Épargne en 2013 (5 M€) et 2016 (2,2 M€) pour financer les opérations de réhabilitation du programme Gassendi sont à échéance de 14 et 8 ans.

L'emprunt PLS de 3,36 M€ souscrit en 2013 pour financer la construction du foyer Saïda sera remboursé sur 29 ans. L'emprunt PLS de 7,99 M€ souscrit en 2015 pour financer la construction du programme Macdonald prévoit une durée de remboursement limitée à 25 ans. Idem pour l'emprunt PLS de 2 M€ souscrit en 2015 sur une durée de 24 ans, pour financer le programme de construction neuve de la villa des Épinettes et qui a finalement fait l'objet d'un remboursement anticipé en 2017.

La souscription d'emprunts, à durée de remboursement relativement courte, s'inscrit dans la volonté de la Fondation de se désendetter afin d'améliorer son niveau d'indépendance financière (cf. § 6.2.1.4) Cette pratique contribue à la dégradation de la performance d'exploitation alors même que le ratio de solvabilité de la Fondation témoigne d'une bonne capacité de désendettement.

6.2.1.2.2 Le coût de gestion

Le coût de gestion¹⁹ progresse de 11,6 % sur la période, passant de 1 259 € au logement en 2012 à 1 405 € en 2016 (cf. annexe 7.4).

Parmi les déterminants du coût de gestion, les frais de personnel sont en légère hausse sur la période, passant de 793 € au logement en 2012 à 811 € en 2016, bien que les effectifs soient en baisse de 41 salariés en 2012 (2 506 logements) à 34 salariés en 2016 (2 460 logements).

En revanche les frais généraux augmentent de 26,4 %, passant de 465 € au logement en 2012 à 588 € en 2016 malgré une réduction du nombre de logements gérés. Cette augmentation de 128 € au logement sur la période est due en premier lieu au déficit de récupération des charges (79 €) mais également à la progression des honoraires (66 k€).

6.2.1.2.3 Les coûts de maintenance

L'entretien du patrimoine est assuré par le service patrimoine et proximité, en cours de réorganisation, dont le responsable actuel est entré en fonction fin mai 2017. Ce service compte début 2018 deux techniciens de maintenance actuellement en CDD, 5 agents d'entretien et 14 gardiens. Une régie, en charge essentiellement des travaux d'entretien courant, lui est également rattachée dont l'effectif est en réduction sur la période, passant de 5 personnes en 2012 à 2 en 2016. Cette régie ne gère pas de stocks, les fournitures et pièces de rechange étant commandées en fonction des besoins.

Passant de 1 361 € au logement en 2012 à 1 322 € en 2016, le coût de maintenance est stable à haut niveau sur la période.

Ce niveau élevé s'explique essentiellement par l'importance des dépenses de remise en état des logements (REL) qui représentent en moyenne 55 % de l'effort total de maintenance et 73 % des dépenses de gros entretien. Elles se montent en moyenne à 12 400 € au logement rénové pour 150 logements libérés en moyenne chaque année. Ce type de dépense augmente sensiblement sur la période, passant de 10 548 € en 2012 à 13 800 € au logement en 2016.

En 2015, les seules dépenses de remise en état des logements représentent 814 € au logement géré, soit 21 % de plus que la médiane ESH des coûts de maintenance.

¹⁹ Retraité du coût de la régie et d'une partie du c/611 affectable au coût de maintenance (cf. § 6.1).

Sur ce point, la Fondation assume pleinement son niveau d'exigence en termes de REL et les coûts qui en résultent.

Le niveau des coûts de maintenance est également la conséquence de l'absence de marchés négociés fixant les prix et les temps d'intervention relatifs aux différents travaux de maintenance et en particulier de remise en état des logements. La Fondation se limite en effet – sur la période observée – à honorer les factures de 3 entreprises partenaires sur la base de simples devis ou bordereaux de prix couvrant de surcroît un champ d'interventions techniques limité.

Le nouveau responsable du Service Patrimoine et proximité a de plus fait le constat, dès son entrée en fonction, d'importants écarts de prix et de consommations de matières et de fournitures entre les devis des trois entreprises de rénovation d'appartements et les montants facturés, à l'origine des nombreuses surfacturations relevées.

La Fondation a toutefois tiré enseignement de ces dysfonctionnements en procédant en 2017 à une réorganisation du service²⁰ et à la contractualisation en octobre 2017 des travaux de remise en état des logements avec trois nouvelles entreprises de bâtiment tous corps d'état, sur la base de tarifs négociés valables jusqu'à fin 2019. De plus un rapport d'évaluation des fournisseurs est établi dans le cadre de la démarche qualité ISO 9001.

La Fondation n'a pas, à cette occasion, organisé une véritable mise en concurrence dans un souci de bonne gestion (cf. § 2.3.3).

Concernant les travaux de gros entretien programmables, il est recommandé à la Fondation de fonder sa PGE sur un plan pluriannuel glissant sur une période de 2 à 5 ans, détaillé par programme et catégorie de travaux. Ce plan devra être adopté chaque année par le CA (cf. § 6.1).

La PGE dans sa configuration actuelle ressort en moyenne à 3,94 M€ par an, soit 8,97 années de dépenses de gros entretien programmable (439 k€ en moyenne annuelle), ce qui est excessif.

L'effort global de maintenance doit également prendre en compte les dépenses de réhabilitations et de changement de composants qui ne sont pas inscrites dans les états réglementaires portant sur les mouvements de postes d'actifs immobilisés.

6.2.1.2.4 La TFPB

Elle est également relativement stable sur la période, passant de 458 € au logement en 2012 à 486 € en 2016. Il n'y a aucun dégrèvement de TFPB sur la période.

6.2.1.3 Analyse du résultat

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Excédent brut d'exploitation	705	1 045	1 514	1 084	1 593
Résultat d'exploitation	-74	2 162	598	1 093	956
Résultat financier	218	182	274	149	10
Résultat courant (a)	144	2 343	872	1 242	965
Résultat exceptionnel (b)	150	2 214	-405	-573	-410
Résultat comptable = (a) + (b)	294	4 557	467	669	555
<i>dont plus-values de cession</i>	<i>-1</i>	<i>4 315</i>	<i>4</i>	<i>14</i>	<i>1</i>

L'excédent brut d'exploitation HLM qui intègre des charges et des produits calculés est positif et fait plus que doubler sur la période. L'annexe 7.5 présente son calcul à partir de la CAF.

Le résultat d'exploitation est particulièrement élevé en 2013 comparé aux autres exercices en raison de la politique d'amortissement dégageant un important solde de reprise sur provisions.

²⁰ Comportant notamment le licenciement du responsable et de 2 techniciens.

Le montant limité du produit des valeurs mobilières de placement (4,5 k€) explique le faible résultat financier enregistré en 2016.

Le résultat exceptionnel intègre en 2013 la vente en bloc à l'organisme de logement social LOGIAL de 102 logements non conventionnés situés à Évry et Corbeil-Essonnes et acquis en 1997 auprès de l'opérateur Nouveau Logis. Il est négatif à compter de l'année 2014 en raison de la forte progression des charges exceptionnelles. Il s'agit pour l'essentiel de sorties de composants et de sinistres (2014), de l'indemnité d'éviction d'un commerce sur le site de la rue des poissonniers proposé à la vente (cf. § 6.2.1) et de sinistres (2015), de travaux d'investissements abandonnés et passés en charges exceptionnelles et de sinistres (2016).

Le résultat comptable se monte en moyenne (hors exercice 2013) à 500 k€ par an, soit 3,60 % du chiffre d'affaires.

6.2.1.4 Indépendance financière

Le taux d'indépendance financière moyen (rapport entre les ressources internes et les capitaux permanents) est de 59,6 % en moyenne comme le montre le tableau ci-dessous :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Ressources internes (yc subventions et provisions pour risques et charges)	30 157	34 199	36 284	37 417	38 188
Amortissements et provisions de l'actif immobilisé	49 763	51 482	53 184	55 734	57 722
Ressources internes totales	79 920	85 681	89 468	93 151	95 910
Capitaux permanents (Ressources internes totales+ emprunts et autres dettes financières + dépôts)	87 010	95 196	93 050	101 146	100 379
Capitaux permanents + amortissements et provisions actifs immobilisés	136 773	146 678	146 234	156 880	158 101
Ressources internes/Capitaux permanents	58,4 %	58,4 %	61,2 %	59,4 %	60,7 %

Ce ratio d'indépendance financière de 59,6 % en moyenne n'a qu'une signification comptable éloignée de la réalité économique. Son niveau au plan économique est bien supérieur si on considère la valeur de marché, de la dotation initiale avant réhabilitations. Cette dotation, réunissant 6 ensembles immobiliers totalisant 964 logements construits dans Paris intra-muros entre 1905 et 1913, fut apportée par Mme Lebaudy en vue de la reconnaissance de la Fondation comme établissement d'utilité publique²¹ et constitue son capital social historique, soit la somme de 57 k€.

6.2.2 Analyse de l'exploitation des logements conventionnés

La pertinence des données issues de la comptabilité analytique n'est pas démontrée au regard de l'analyse de ses principales composantes (coûts de gestion et de maintenance principalement).

La performance d'exploitation du parc conventionné a été évaluée au travers de la comptabilité analytique, après imputation des charges indirectes (selon une unique clé de répartition : le nombre de logements).

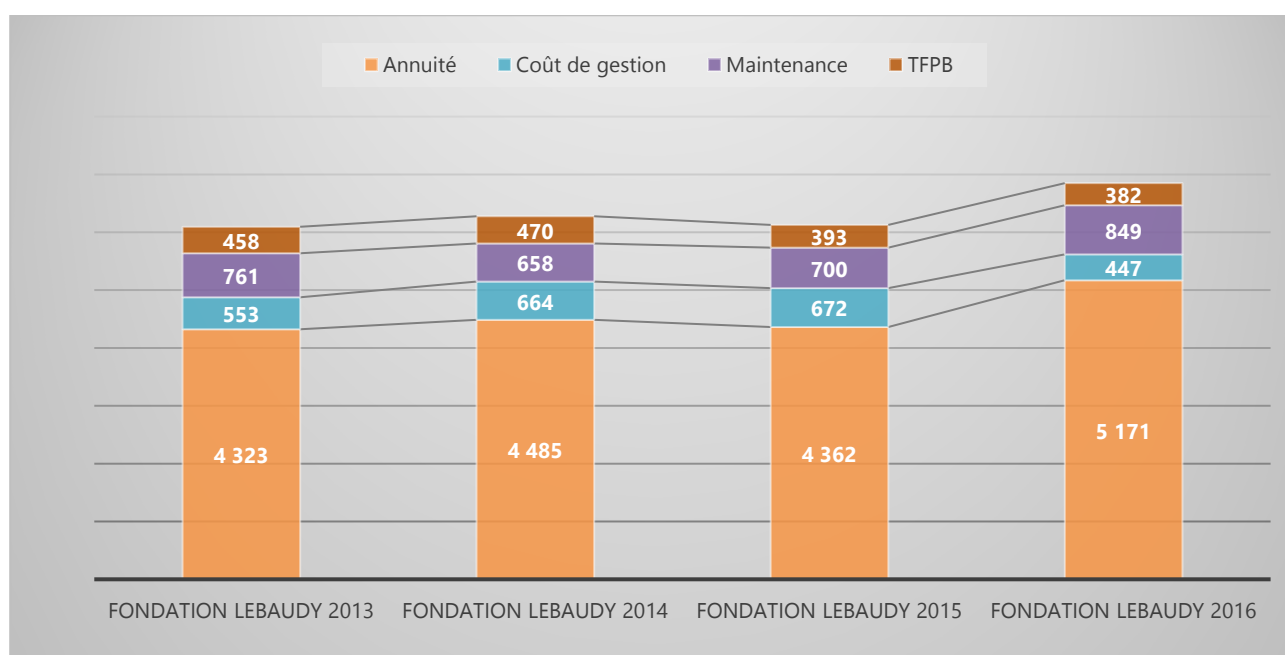
Sur l'ensemble de la période, celle-ci se traduit par un autofinancement net négatif correspondant à 39 % en moyenne du chiffre d'affaires et une CAF particulièrement faible ; à titre d'illustration, en 2016, cette dernière représente 41 % des loyers (cf. annexe 7.6). L'autofinancement net négatif, principalement dû à des loyers faibles et une annuité d'emprunt particulièrement élevée, peut même dépasser le produit des loyers (2015 et 2016).

Le coût de maintenance est beaucoup moins élevé que sur l'ensemble du patrimoine (cf. § 6.2.1.2.3), ce qui accrédite l'idée que ce type de dépense porterait prioritairement sur le patrimoine non conventionné.

²¹ La dotation initiale est composée de 6 immeubles totalisant 964 logements : Rue Ernest Lefèvre, Paris 20^e : 185 logements - 1905 ; Rue Amiral Roussin, Paris 15^e : 125 logements - 1907 ; Avenue Daumesnil, Paris 12^e : 195 logements - 1908, Rue Olivier de Serres, Paris 15^e : 92 logements - 1913 ; Rue Boyer, Paris 20^e : 150 logements - 1912 ; Rue d'Annam, Paris 20^e : 217 logements - 1909.

De même le coût de gestion et la TFPB apparaissent faibles, ce qui pose d'une façon générale la question de la pertinence des données issues de la comptabilité analytique :

En € au logement	2013	2014	2015	2016
Annuité	4 323	4 485	4 362	5 171
Coût de gestion	553	664	672	447
Coût de maintenance	761	658	700	849
TFPB	458	470	393	382
Total	6 095	6 277	6 127	6 849



En réponse au rapport provisoire de l'ANCOLS, la Fondation insiste sur sa volonté d'amélioration ses outils de comptabilité analytique.

6.2.3 Structure financière

Le tableau ci-dessous présente les principaux postes de la structure du bilan de la Fondation :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	24 971	30 258	31 536	32 917	33 430
Provisions pour risques et charges	5 186	3 942	4 748	4 500	4 758
<i>dont PGE</i>	4 181	3 088	3 889	4 019	4 535
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	48 763	51 482	53 184	55 734	57 722
Dettes financières (yc intérêts compensateurs)	57 205	61 301	57 012	63 911	62 314
Actif immobilisé brut	133 684	134 430	139 795	154 406	155 509
Fond de Roulement Net Global	2 440	12 552	6 686	2 656	2 715
FRNG à terminaison des opérations (1)*					2 130
Autres actifs d'exploitation	1 527	2 259	2 455	2 961	2 618
Provisions d'actif circulant	983	1 026	1 024	1 037	1 172
Dettes d'exploitation	2 577	3 829	2 986	2 759	2 642
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	-2 033	-2 596	-1 555	-835	-1 196
Créances diverses (+)	1 342	2 370	2 221	1 774	2 139
Dettes diverses (-)	741	795	539	486	507
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	601	1 575	1 681	1 288	1 632
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	-1 432	-1 022	126	452	437
Trésorerie nette	3 872	13 574	6 559	2 204	2 279

* Hors 4 opérations dont le prix de revient et le mode de financement ne sont pas connus à ce stade.

La solidité financière de cet organisme fait l'objet d'une analyse détaillée :

6.2.3.1 Analyse du bilan fonctionnel

Fonds de roulement net global et à terminaison

Le capital social, contrepartie de la dotation initiale (cf. § 6.2.1.4), est stable à 57 k€. Alors que la dotation initiale représente près de 40 % du patrimoine fin 2016, le capital social ne constitue qu'une infime partie des ressources stables qui à 158,2 M€ en 2016 progressent sur la période de 22,09 M€ sous l'effet des résultats capitalisés de 2013 à 2016 (6,25 M€), des dettes financières (5,29 M€) des subventions d'investissement²² nettes (2,21 M€) et des amortissements et provisions (8,34 M€).

Comme les actifs immobilisés augmentent dans le même temps de 21,82 M€, le fonds de roulement s'améliore légèrement, passant de 2,44 M€ fin 2012 à 2,71 M€ fin 2016, soit +0,27 M€. Ce niveau fin 2016 équivaut à 1,4 mois de dépenses d'exploitation et d'investissement (cf. annexe 7.7), ce qui du strict point de vue comptable - et dans la mesure où la Fondation ne pratique pas une politique de gestion active de sa trésorerie - traduit une situation financière relativement tendue.

Le potentiel financier fin 2016, obtenu après déduction des dépôts locataires (1,43 M€) et des provisions pour risques (4,76 M€) est négatif et se monte à -3,47 M€.

En l'absence d'une comptabilité d'engagement de la part de la Fondation, la mission de contrôle n'a pu procéder à une évaluation précise de la situation financière à terminaison des opérations engagées.

Toutefois, en fonction des estimations budgétaires des dépenses restant à comptabiliser sur les projets en cours, soit 2,550 M€²³ et des moyens de financement contractés (1,96 M€), le fonds de roulement à terminaison, hors 4 opérations ne disposant pas d'estimations budgétaires²⁴, ressort en diminution de 590 k€, et s'établit donc à 2,13 M€.

En termes de flux, la variation de + 275 k€ du fonds de roulement sur les exercices 2013 à 2016 est due aux produits de cession enregistrés en 2013 comme le montre le tableau ci-dessous :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		2 440
Autofinancement de 2013 à 2016	-4 706	
Dépenses d'investissement	-35 217	
Financements comptabilisés	33 303	
Autofinancement disponible après investissements	-6 620	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	0	
Cessions d'actifs	7 076	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)		
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-181	
Flux de trésorerie disponible	275	
Fonds de roulement fin 2016		2 715

²² Hors subventions transférées au compte de résultat.

²³

▀ Remplacement colonnes d'évacuation programme Annam (hors 3^e tranche) : 1 088 514 €
 ▀ Rénovation électrique des logements programme Gassendi : 449 125 €
 ▀ Rénovation électrique des logements programme Cronstadt : 421 820 €
 ▀ Ravalement programme Eugène Hatton : 239 713 €
 ▀ Travaux programme Jules Romain : 160 194 €
 ▀ Changement chaudières collectives programmes Chatelet et Kellner : 100 000 €
 ▀ Ravalement façades commerces programme Gassendi : 90 000 €

²⁴ Les estimations des dépenses à comptabiliser sur 4 programmes en cours ne sont pas connues. C'est le cas des changements de chaudières collectives des programmes Boyer et Bidassoa, des travaux de sécurisation du parking du programme Jules Romains et de la 3^e tranche de remplacement des colonnes montantes du programme Annam.

Le fonds de roulement est en augmentation de 11 % sur la période. Les produits de cession de 7 076 k€ (vente de 102 logements en 2013) permettent – au niveau du haut de bilan – de couvrir les déficits d'autofinancement et les besoins de financement des dépenses d'investissement.

Besoin en fonds de roulement

Globalement la ressource en fonds de roulement de 1,43 M€ fin 2012 fait place fin 2016 à un besoin en fonds de roulement de 0,44 M€. Cette détérioration de la trésorerie d'exploitation est la résultante d'une baisse de la ressource en fonds de roulement d'exploitation (avec en premier lieu la hausse de 851 k€ des subventions notifiées non encaissées) et d'une aggravation du besoin en fonds de roulement hors exploitation.

Trésorerie

La hausse de 1,87 M€ du besoin en fonds de roulement tempérée par une légère hausse du fonds de roulement (275 k€) se traduit par une baisse de trésorerie de 1,6 M€ qui passe de 3,87 M€ fin 2012 à 2,28 M€, soit 1,2 mois de dépenses, ce qui confirme que la Fondation doit se montrer vigilante sur son niveau de liquidité.

6.2.3.2 Analyse par les flux

L'analyse par les flux, objet du tableau ci-dessous, présente les principaux déterminants de la formation de la trésorerie entre fin 2012 et fin 2016 :

Fondation de Mme Jules Lebaudy (en k€)	Emplois	Ressources
Trésorerie nette fin 2012 (1)		3 872
Autofinancement net 2013-2016 (2)	-4 706	
+ Réduction des produits à recevoir		69
+ Augmentation des dettes fournisseurs d'exploitation		48
+ Augmentation des charges à payer		37
+ Augmentation des subventions notifiées non encaissées	-851	
+ Réduction des dettes fiscales	-347	
+ Augmentation des Créances locataires	-279	
+ Augmentation des insuffisances d'acomptes versés	-243	
+ Augmentation des créances locataires douteux	-163	
+ Réduction des dettes fournisseurs d'immobilisations	-146	
+ Baisse des ICNE	-140	
+ Réduction des dettes Rémunérations personnel	-25	
+ Réduction des dettes sociales	-8	
+ Augmentation des comptes d'attente	-1	
= Besoin en fonds de roulement (3)-	-2 049	
= FLUX D'ACTIVITÉ (4) = (2) + (3)	-6 755	
Immobilisations locatives	-34 742	
+ Actifs incorporels	-333	
+ Actifs administratifs	-97	
+ Actifs financiers	-44	
= FLUX D'INVESTISSEMENT (5)	-35 217	
Cession d'immobilisations locatives		7 076
= FLUX DE DÉINVESTISSEMENT (6)		7 076
+ Nouveaux emprunts		26 325
+ Subventions d'investissement versées		6 978
<i>dont subventions pour logements non conventionnés</i>		5 678
<i>dont subventions mairie de Paris pour foyer Saïda</i>		1 000
<i>dont subventions CIL Cilgère pour programme villa des Épinettes</i>		300
+ Dépôts		31
= FLUX FINANCIER (7)		33 303
TRÉSORERIE NETTE FIN 2016 = (1) + (4) + (5) + (6) + (7)		2 279

Sur la période 2013-2016, les produits de cession (7 M€) ne suffisent pas à couvrir le besoin de financement des investissements (1,9 M€) et de l'activité pénalisée à la fois par un autofinancement net négatif (-4,7 M€) et

par un besoin en fonds de roulement de 2 M€. La trésorerie nette fin 2016 est donc en retrait de 1,6 M€ par rapport à la situation fin 2012.

Si la Fondation n'avait pas procédé en 2013 à un désinvestissement de 7 M€ par la cession de 102 logements non conventionnés, sa trésorerie fin 2016 aurait été négative de 4,7 M€.

6.2.3.3 Les investissements en offre nouvelle et leur mode de financement

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Investissements	4 574	6 577	7 340	17 021	4 292	35 230
dont constructions neuves 2013-2016	427 (VB)	3 640	3 263	12 968	561	20 432
Villa des Épinettes	167 (VB)	101	461	2 532	487	3 748
Foyer Saïda	260 (VB)	3 539	2 802	-550	0	6 051
Bld Macdonald	0 (VB)	0	0	10 986	66	11 052
Nouveaux emprunts	650	9 251	1 812	11 712	3 550	26 975
dont emprunts Action logement	650	890	1 812	1 720	1 350	6 422
Subventions encaissées	?	1 830	2 044	1 944	1 160	6 978
dont subventions Ville de Paris			800	200		1 000

On compte 3 opérations d'offre nouvelle à Paris sur la période observée. Il s'agit de 3 programmes de construction neuve en PLS dont l'un, l'opération Macdonald présente – selon le compte de résultat prévisionnel – une exploitation déséquilibrée :

Montants en k€		Nbre de lgts	Prix de revient TTC	Prix de revient TTC/m² en €	Emprunts PLS + AL	Durées en années	Subv.	Fonds propres	Équilibre d'exploitation
Boulevard Macdonald	12/2016	30	11 052	6 184	11 007	24-29	0	45	Supérieur à 56 ans 2 ans
Allée des Épinettes	02/2018	14	3 748	5 092	1 000	2-24	300	2 448	
Foyer Saïda	10/2015	29	6 051	3 251	4 661	20-24-29	1 000	390	
Total			20 859		16 668		1 300	2 883	
En %			100 %		80 %		6,2 %	13,8 %	

Source : Fiches bilan des opérations.

Les 3 opérations sont financées à 80 % par emprunts PLS et Action Logement sur des durées relativement courtes de 24 à 29 ans.

De plus le programme Macdonald présente un prix de revient de plus de 6 000 € au m², ce qui explique le montant particulièrement élevé de l'annuité qui atteint en cumul 178 % du montant des loyers sur une période de 20 ans, entre 2021 et 2040.

L'emprunt PLS de 2 M€ destiné à financer le programme de l'allée des Épinettes a été remboursé en 2017, ce qui assure l'équilibre financier de cette opération dès la 2^e année²⁵.

6.2.3.4 Structure de la dette

La dette financière de la Fondation qui passe de 57,21 M€ fin 2012 à 62,3 M€ fin 2016 est parfaitement soutenable (cf. § 6.2.1.4), malgré le niveau assez élevé de l'annuité.

Elle contribue en effet au financement d'ensembles immobiliers anciens de qualité, largement amortis, régulièrement entretenus et situés à près de 90 % dans Paris intra-muros dont la valeur nette comptable de 84,9 M€ est sans commune mesure avec sa valeur de marché²⁶.

²⁵ Alors que les emprunts PLS afférents aux opérations Macdonald et Saïda sont garantis par la ville de Paris en contrepartie de droits de réservation, l'emprunt lié à l'opération de la villa des Épinettes (2 M€) n'a pas été garanti. De ce fait, le taux PLS accordé par la banque passe de 1,86 % à 2,36 % (0,75 % + marge de 1,61 %), soit 50 points de base de plus qu'un emprunt PLS classique garanti, soit le montant de la prime de risque. En l'espèce, la Fondation a préféré procéder en 2017 au rachat anticipé de la totalité de l'emprunt (décision de gestion).

²⁶ Ainsi en appliquant une décote de 40 % pour cause de logements occupés à loyers restreints sur la carte des prix du 4^e trimestre 2017 de la chambre des notaires de Paris, on obtient pour l'ensemble du parc (138 632 m² de shab) un prix de marché proche de 750 M€.

Ce constat est confirmé par l'analyse du ratio de solvabilité et dans une moindre mesure de liquidité :

Ratios de solvabilité et de liquidité

	2012	2013	2014	2015	2016
Endettement net / CAF (en années)	14,5	15,7	14,9	15	12,4
Endettement net / Capitaux propres (en %)	222	197	176	189	182
Part de la dette totale exigible à moins d'un an*	13,92 %	19,13 %	14,11 %	12,32 %	12,61 %
Dette totale exigible à moins d'un an* / Trésorerie active	218 %	78,8 %	130 %	383 %	362 %
Dette totale exigible à moins d'un an / CAF disponible (en années)	2,21	2,82	2,31	2,04	1,68

* Y compris trésorerie passive.

La solvabilité ou capacité de désendettement permet d'apprécier l'aptitude de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette financière en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait en théorie pour se désendetter s'il consacrait l'intégralité de sa CAF à cet unique objectif.

Dans le cas d'espèce, cette capacité de désendettement- déjà tout à fait correcte à 14,5 années en 2012 - s'améliore en passant à 12,4 années en 2016, et ce malgré une performance d'exploitation dégradée sur l'ensemble de la période.

Rapportée aux capitaux propres, le poids de la dette nette diminue de 222 % à 182 %, ce qui est également satisfaisant. Ces ratios mettent en évidence à la fois l'absence de risque de solvabilité et une importante capacité d'endettement résiduelle, qui se traduit par une cotation Banque de France favorable de niveau E3+ sur l'ensemble de la période ; cette dernière remarque peut s'analyser comme une forte capacité pour la Fondation à honorer ses engagements financiers sur les 3 années à venir.

Les ratios de liquidité permettent d'apprécier la capacité d'un organisme à faire face à l'ensemble de ses dettes immédiatement exigibles.

En l'espèce la part de la dette exigible à moins d'un an diminue de 13,9 % en 2012 à 12,6 % en 2016.

De plus fin 2016, elle représente 1,68 année de CAF, en nette amélioration depuis 2012, (2,21) et surtout le pic de 2013 (2,82) dû aux remboursements « in fine » de 660 k€ exigibles l'année suivante.

En revanche, rapportée à la trésorerie disponible, la part des dettes à moins d'un an passe de 218 % à 362 %, une détérioration du ratio de liquidité imputable à la baisse du niveau de trésorerie sur la période.

La Fondation Lebaudy présente donc des ratios de solvabilité tout à fait satisfaisants.

En revanche dans les conditions actuelles, compte tenu de ses niveaux de trésorerie, son ratio de liquidité est à surveiller.

Elle dispose d'une capacité résiduelle d'endettement mais doit veiller à allonger la maturité de sa dette afin de réduire le poids de la composante amortissement de l'annuité. Elle peut également saisir l'opportunité de taux historiquement bas pour alléger sa charge financière en renégociant les taux d'intérêt applicables.

6.2.4 Le PSP et la projection financière 2017-2022

La Fondation s'assurera que la projection financière 2017-2022, limitée à l'évolution de l'exploitation, repose sur des hypothèses robustes. Sur la base du PSP 2018-2028, elle devra par ailleurs la compléter d'une analyse prospective de la situation financière en fonction de ses choix d'investissements et de leur mode de financement.

6.2.4.1 Le PSP 2018-2028

La Fondation Lebaudy a présenté son PSP 2018-2028 au CA du 11 décembre 2017. Il n'est fait état d'aucun débat ou d'interrogations particulières dans le compte-rendu de séance. De même il n'est pas précisé si ce document et son calendrier de mise en œuvre ont été validés en séance.

Ce plan d'un montant total d'environ 47 M€ TTC comporte un diagnostic détaillé du patrimoine locatif. Il propose une stratégie de réhabilitation/entretien sur une période de 10 ans et de vente en bloc et à l'unité de 4 ensembles immobiliers considérés comme excentrés ou non rentables, totalisant 96 logements²⁷.

Le PSP donne une représentation du patrimoine par groupes et identifie ceux nécessitant des investissements de travaux importants. Il confirme la nécessité de conduire des programmes de réhabilitations.

80 % de l'effort de réhabilitation et d'entretien porte sur 11 programmes non conventionnés parmi les 31 programmes de la Fondation. Sur ces 11 programmes, 4 (Jules Romains 174 lgts, ANNAM 216 lgts, E. Hatton 198 lgts et Suresnes 89 lgts) concentrent 51 % des dépenses.

Le PSP comporte un budget de travaux d'entretien et un budget d'investissement qui totalisent 44,4 M€ HT et concernent 10 catégories de travaux :

PSP 2018-2028 (en k€ HT)	Dépenses d'exploitation	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
Couverture et façade	2 461	14 829	17 290
Logements	4 476	2 714	7 190
Ascenseurs	3 801	2 301	6 102
Escaliers	2 615	1 063	5 677
Halls	2 719	820	3 539
Menuiseries	0	3 118	3 118
Gaines techniques	1 388	540	1 928
Circulation	599	253	852
Chauffage	135	559	694
Parking	0	75	75
Total (yc frais d'études, honoraires et aléas)	18 194	26 272	44 466

Les éléments prospectifs présentés par l'organisme s'avèrent ambitieux. Les simulations réalisées montrent que le modèle économique actuel est viable à condition que la Fondation soit en mesure d'anticiper pleinement sa politique de développement et de réhabilitations.

Il est par conséquent important que la fondation mette à jour son analyse prévisionnelle et qu'elle s'appuie sur sa capacité d'emprunt pour assurer la soutenabilité financière de son programme d'investissement.

6.2.4.2 Analyse de la performance d'exploitation 2017-2022

La Fondation produit un budget prévisionnel d'exploitation au fil de l'eau sur 6 ans (2017-2022) qui intègre une partie des coûts de maintenance programmables issus du PSP. Il n'est pas assorti d'hypothèses d'environnement économique et d'exploitation. La projection financière ne comporte pas de projection de fonds de roulement à l'horizon 2022. L'analyse prévisionnelle devra être actualisée en intégrant les choix patrimoniaux qui restent à valider par le CA.

Le tableau ci-après reprend la formation de l'autofinancement net HLM et de la CAF sur la base du compte de résultat prévisionnel 2017-2022 de la Fondation et sous le même format que celui adopté pour l'analyse financière des exercices 2012-2016 afin de permettre une approche homogène.

²⁷ Vente à l'unité : 46 lgts ORLY pr 721 et 20 lgts Créteil Pr 1717.

Vente en bloc : 20 lgts Berzelius, Paris Pr 842 et 10 lgts Laghouat, Paris Pr 725.

En k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de logements familiaux fin d'année base 2016	2 460	2 460	2 460	2 460	2 460	2 460
Acquisitions (+) et Cessions (-)	0	-40	0	0	0	0
Nombre de logements familiaux fin d'année	2 460	2 420	2 420	2 420	2 420	2 420
Total loyers	14 717	14 720	14 867	15 016	15 166	15 318
Frais de personnel hors régie (1)	-1 805	-1 997	-2 016	-2 040	-2 063	-2 088
Frais généraux (2)	-2 194	-2 529	-2 288	-2 344	-2 402	-2 461
dont honoraires PM	-632	-690	-684	-703	-723	-743
Écart de récupération des charges (3)	10	0	30	47	57	74
Production immobilisée (4)	0	0	0	0	0	0
Coût de gestion = (1) + (2) + (3) + (4)	-3 989	-4 526	-4 274	-4 337	-4 408	-4 475
Coût REL	-1 500	-1 715	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500
Coût GE programmable (dépenses PSP à partir de 2019)	-123	-150	-944	-783	-591	-451
Frais de personnel régie	-137	-138	-140	-142	-144	-145
Entretien courant et autres	-760	-756	-765	-774	-783	-793
Dépenses fonds social	0	-130	-130	-130	-130	-130
Coût de maintenance = (1) + (2)	-2 520	-2 889	-3 479	-3 329	-3 148	-3 019
TFPB	-1 328	-1 448	-1 491	-1 536	-1 602	-1 650
Flux financiers	8	8	8	8	8	8
Flux exceptionnel (sinistres immeubles...)	-247	-270	-270	-270	-270	-270
Pertes créances irrécouvrables	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Intérêts locatifs	-1 463	-1 239	-1 085	-902	-794	-689
Remboursement d'emprunts locatifs	-5 059	-5 328	-5 170	-3 533	-4 324	-4 439
Annuité	-6 522	-6 567	-6 255	-4 435	-5 118	-5 128
Autofinancement net	69	-1 022	-944	1 066	578	734
En % du chiffre d'affaires	0,45 %	-6,94 %	-6,34 %	7,09 %	3,81 %	4,79 %
Remboursements d'emprunts locatifs	5 059	5 328	5 170	3 533	4 324	4 439
Variation d'intérêts compensateurs	48	34	23	13	3	0
Capacité d'autofinancement	5 176	4 340	4 249	4 612	4 905	5 173

L'autofinancement net moyen sur la période est très faible (80 k€, soit 0,5 % des loyers) et subit des variations de forte amplitude allant de -1 M€ à 1 M€. D'un niveau limité en 2017, il passe en négatif sur les 2 années suivantes, s'améliore fortement en 2010 puis se dégrade à nouveau sur les 2 dernières années tout en restant légèrement positif.

La capacité d'autofinancement reste relativement stable, comprise entre 4,2 et 5,1 M€.

Les principaux postes de dépenses évoluent comme suit :

Dépenses (en % des loyers)	Réalisé 2016	2017	2020	2022
Annuité	47,2	44,3	29,5	33,5
Coût de gestion	24,3	27,1	28,9	29,2
Coût de maintenance	22,9	17,1	22,2	19,7
TFPB	8,4	9,0	10,2	10,8
Total	102,8	97,6	90,8	93,2

➔ **L'annuité** tend à se réduire sensiblement, passant de 2 651 € au logement en 2017 à 2 119 € en 2022.

Rapportée aux loyers, elle passe entre 2017 et 2022 de 44,3 % à 33,5 %.

Cette forte baisse prévisionnelle rapportée au logement et aux loyers, si elle intègre les différés d'amortissements des emprunts contractés au cours des périodes précédentes, ne prend pas en compte l'annuité des emprunts destinés à financer en tout ou partie les investissements inscrits au PSP et estimés au total à 28 M€ TTC.

De même, il n'est pas précisé si l'annuité intègre la charge d'intérêt et les dépenses de remboursement de l'emprunt Caisse d'Épargne de 2,5 M€ sur 20 ans destiné à l'acquisition du nouveau siège social de Montrouge (coût total : 3,4 M€).

→ **Le coût de maintenance** en recul par rapport à la période 2012-2016, il reste élevé et progresse entre 2017 et 2022 de 1 024 € à 1 247 € au logement (médiane ESH 2015 : 675 €) et de 17,1 % à 19,7 % des loyers. Son analyse plus détaillée montre qu'il n'intègre que partiellement les dépenses de maintenance issues du PSP.

En effet les dépenses de gros entretien prévisibles comportent en premier lieu les dépenses de gros entretien programmables inscrites dans le PSP de 19,2 M€ TTC sur 10 ans, soit 1,92 M€ par an.

À cela, s'ajoutent : les dépenses non programmables de remise en état des logements avant relocation qui à raison d'environ 150 logements par an et compte tenu de l'effort de rationalisation des coûts entrepris en 2017, pourraient se limiter à 1,5 M€ par an (-27 % par rapport à 2016)²⁸.

Les dépenses d'entretien courant (y compris les coûts de la régie) se montent - selon l'historique des 5 années précédentes - à environ 1,1 M€ par an et les dépenses du fonds social à 0,13 M€ par an, soit un total de dépenses de maintenance d'environ 4,60 M€ par an alors que la projection financière n'en totalise que 3,17 M€²⁹ par an en moyenne sur la période 2018-2022.

Les dépenses de maintenance inscrites dans la projection financière paraissent donc sous-estimées d'environ 1,43 M€ par an par rapport aux dépenses prévisibles sur la période 2018-2022.

Cette sous-estimation s'explique en partie par l'écart constaté entre le budget théorique du PSP (1,92 M€/an) et sa mise en œuvre prévisionnelle (0,69 M€/an en moyenne sur la période 2019-2022), ce qui revient à conclure que la Fondation prévoit une mise en œuvre partielle du PSP (36 %) sur la période 2019-2022.

→ **Le coût de gestion** augmente à la fois au logement et rapporté aux loyers. Ainsi il passe entre 2017 et 2022 de 1 620 € à 1 850 € au logement (+14 %) et de 27,1 % à 29,2 % des loyers.

Les raisons de cette augmentation tiennent à la progression des frais généraux et des frais de personnel, ces derniers passant de 734 € au logement en 2017 à 862 € en 2022 pour un réalisé 2016 à 811 €.

L'augmentation des frais de personnel au logement peut s'expliquer notamment par le recrutement prochain d'un nouveau chef de service, suite à la scission programmée du service patrimoine et proximité.

→ **La TFPB** subit également une évolution à la hausse, passant de 540 € au logement en 2017 à 682 € en 2022.

6.2.4.3 Évolution de la situation financière

La Fondation ne produit pas de projection de sa situation financière à terminaison sur la période.

Sur la base de l'estimation du fonds de roulement à terminaison fin 2016, et des éléments à disposition (autofinancement net prévisionnel et fonds propres dégagés par les cessions de patrimoine ou utilisés dans l'acquisition du nouveau siège), l'équipe de contrôle a dressé le tableau ci-dessous d'évolution théorique de la situation financière se présente en nette amélioration, marquée par un fonds de roulement à terminaison multiplié par 4, passant de 2,29 M€ fin 2017 à 9,18 M€ fin 2022 :

En k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Fonds de roulement à terminaison début d'exercice	2 130	2 289	3 892	6 538	7 694	8 362
Autofinancement net issu de la projection financière	69	-1 022	-944	1 066	578	734
Fonds propres provenant de cessions : Orly et Poissonniers		2 625	4 450			
Autres produits de cession (Pavillons Orly...)	90			90	90	90
Fonds propres investis dans l'acquisition du nouveau siège social	0	0	-860	0	0	0
Fonds de roulement à terminaison fin d'exercice	2 289	3 892	6 538	7 694	8 362	9 186

* Y compris prime CEGC réglée en 2018.

²⁸ Dépenses réelles de remise en état des logements, 1,98 M€ en 2015 et 2,056 M€ en 2016.

²⁹ Les dépenses d'exploitation du PSP se limitent à 2,77 M€ sur 4 ans (2019-2022) alors que le PSP prévoit 1,92 M€ par an, soit 7,70 M€ sur 4 ans.

Cependant, cette forte progression du fonds de roulement n'est qu'apparente et appelle les commentaires suivants :

- **au niveau de l'exploitation (ligne autofinancement net issu de la projection financière)** : il convient de prévoir une dépense complémentaire d'annuité des emprunts à prévoir pour financer l'important effort d'investissement (cf. § 6.2.4.2).
- **au niveau des investissements (ligne fonds propres investis dans le financement du PSP)** : l'éventuel financement partiel sur fonds propres de tout ou partie des dépenses d'investissement inscrites au PSP (dont le montant total est estimé à 28 M€ TTC) n'est pas pris en compte.
- **au niveau des produits de cession attendus (ligne fonds propres provenant des cessions)³⁰** : si la cession des 46 logements d'Orly (2,6 M€) est désormais effective, celle de l'immeuble parisien des Poissonniers au bailleur social ELOGIE-SIEMP, engagée depuis fin 2013, a fait l'objet début 2018 d'une promesse de vente assortie de conditions suspensives qui en rendent la réalisation aléatoire.

Par ailleurs les opportunités de cession d'actifs au-delà de la vente des ensembles immobiliers de Créteil (20 logements), Paris Berzelius (20 logements) et Paris Laghouat (10 logements) préconisée par le PSP du fait de leur positionnement défavorable (poids mort), de leur situation géographique excentrée, de leur faible attractivité ou de leur statut conventionné se feront désormais plus rares, limitant ainsi les moyens de financement complémentaires de l'effort d'investissement inscrit au PSP.

En l'absence de projection financière actualisée de l'autofinancement net et du fonds de roulement à terminaison intégrant des arbitrages et un calendrier de réalisation des travaux jugés prioritaires validés en CA, la mission de contrôle ne peut se prononcer sur l'évolution de la situation financière de la Fondation. En réponse à ce constat, la Fondation souligne avoir présenté au conseil d'administration de mai 2019, le Plan à Moyen terme couvrant la période 2019 à 2028.

6.3 CONCLUSION

Le résultat net de la Fondation est positif, et son excédent brut d'exploitation, en progression régulière.

En revanche, sa performance d'exploitation est insuffisante du fait d'un niveau particulièrement élevé du coût de maintenance et, dans une moindre mesure, de l'annuité. Il en résulte un autofinancement net négatif sur l'ensemble de la période. La performance d'exploitation pourrait être améliorée par l'optimisation de ses recettes et la rationalisation de ses dépenses de maintenance et d'annuité, une politique de cession d'actifs ne pouvant à elle seule garantir la pérennité de son modèle économique. La Fondation pourra s'appuyer sur sa capacité d'endettement.

Sa situation financière, marquée par un fonds de roulement à terminaison en réduction et un besoin en fonds de roulement en forte augmentation, se solde par un niveau de trésorerie en baisse importante entre fin 2012 et fin 2016. De plus, la Fondation aurait pu être confrontée à des problèmes de liquidité si elle n'avait pas procédé en 2013 à la vente de 100 logements. Le niveau de trésorerie constitue donc un point de vigilance.

Les projections financières sur la période 2018-2022 intégrant la mise en œuvre partielle du PSP 2018-2028 ne sont pas stabilisées à ce stade et nécessitent une série d'arbitrages en CA, afin de ne pas grever la situation financière de la Fondation. Ces arbitrages s'avèrent d'autant plus nécessaires que, selon le PSP, les opportunités de cession de patrimoine s'avèrent désormais limitées.

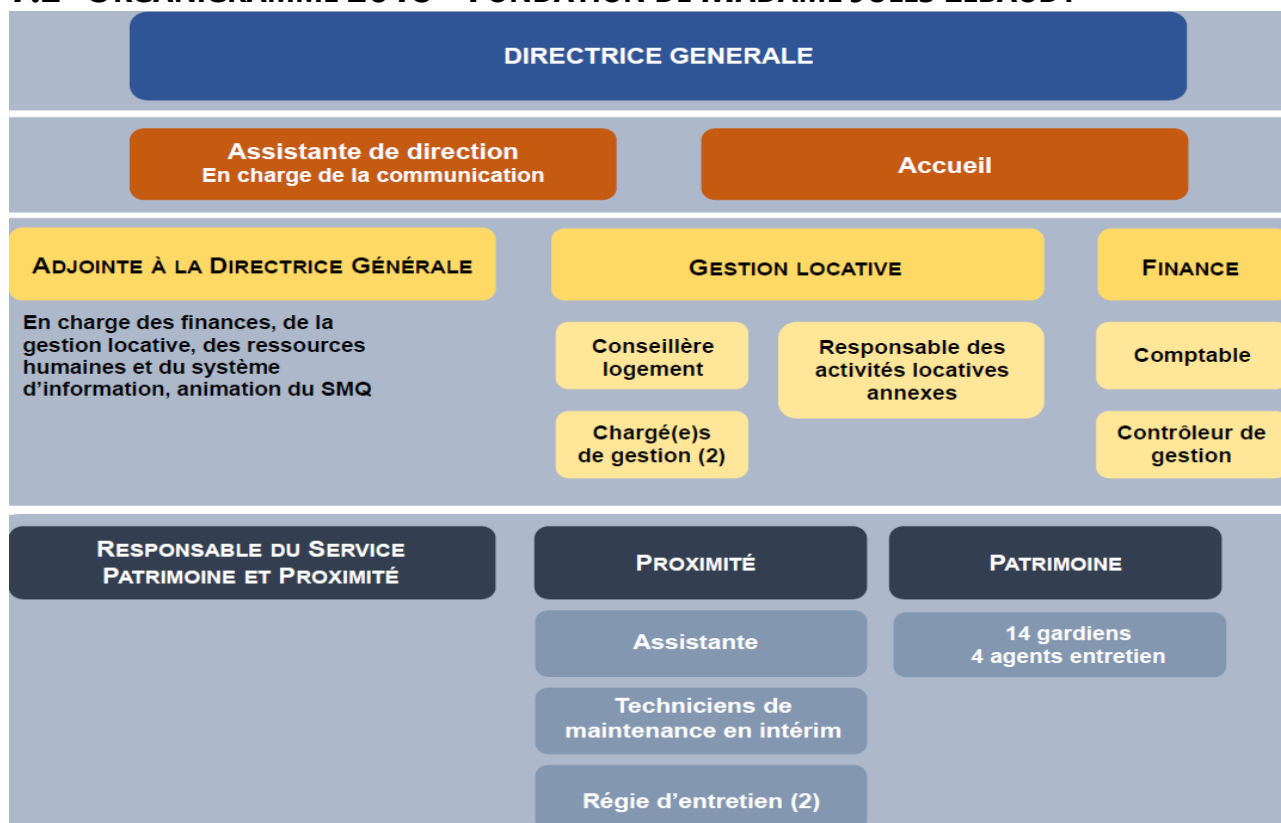
³⁰ Vente de 40 logements d'Orly au groupe Bâtigère, de l'immeuble parisien du 45/47, rue des Poissonniers à Élogie-SIEMP et quelques autres produits soit un total de 7,43 M€).

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES DE LA FONDATION AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION

RAISON SOCIALE : Fondation d'utilité publique			
SIÈGE SOCIAL : 8 rue de Cronstadt 75015 PARIS tél. 01 56 56 73 19			
PRÉSIDENT : Monsieur Patrick DALIMIER			
DIRECTRICE: Madame Agnès BLADOU			
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 31/12/2017			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Monsieur Patrick DALIMIER		Personnalités qualifiées
Vice-Président	Monsieur Gérard GILBERT		Membres fondateurs
	Madame Sylvie GILBERT-SAVELLI		Membres fondateurs
	Monsieur Cédric GILBERT		Membres fondateurs
	Monsieur GUINAMANT	Ministère de l'intérieur	Membres de droit
	nc	Ministère du logement	Membres de droit
	Monsieur KOUDLANSKI	Société « Encouragement au Bien »	Membres de droit
	Monsieur DE LA BIGNE	Société « Philanthropique »	Membres de droit
	Monsieur Yves POINSIGNON		Personnalités qualifiées
	Monsieur Jean-Pierre HERVE		Personnalités qualifiées
	Monsieur Yves BURGEAT		Personnalités qualifiées
	Madame Isabelle PETITPERRIN		Personnalités qualifiées
COMMISSAIRE AUX COMPTES : CABINET GRANT TORNTON			
EFFECTIFS AU : 30/06/2018	Cadres :	4	Total administratif et technique : 14
	Maîtrise :	8	
	Employés :	2	
	Gardiens :	14	Effectif total : 34
	Employés d'immeuble :	4	
	Ouvriers régie :	2	

7.2 ORGANIGRAMME 2018 – FONDATION DE MADAME JULES LEBAUDY



7.3 COÛT DE MAINTENANCE RETRAITÉ

Incidence des dépenses du fonds social et de la régie sur le coût de maintenance en k€	2012	2013	2014	2015	2016
1-Dépenses d'entretien du fonds social (opérations isolées) :					
Aménagement de salles de bains, création de studettes...	130	117	120	119	140
2-Part du c/611 assimilable à une charge de maintenance :					
Hygiène et sécurité	55	53	77	88	91
Espaces verts	47	29	41	57	21
Chauffage individuel	5	9	3	3	2
Chauffage collectif	48	40	42	42	43
Nettoyage	1	0	1	12	35
Entretien robinetterie	1	3	-1	1	-1
Câble	0	0	1	-1	-1
Ascenseurs	40	55	77	89	81
Divers	1	1	5	13	21
3-Coût de la régie	520	438	474	349	330
Total	848	745	840	772	762

Le coût annuel de maintenance retraité après intégration des montants ci-dessus fait apparaître un écart de 362 à 751 k€ par rapport aux états financiers de la Fondation (rapport annuel du bureau et états réglementaires). L'explication de cet écart est fournie dans le tableau ci-dessous :

Charges de maintenance en k€	2012	2013	2014	2015	2016
1) Entretien courant					
c/6151	421	340	388	419	410
+Part du c/611	198	190	246	304	292
+Coût de la régie (salaires + charges et consommations)	520	438	474	349	330
=Total entretien courant	1 139	968	1 108	1 072	1 032
2) Gros entretien					
c/6152	2 215	2 584	2 170	2 053	2 165
-consommations régie (radiateurs électriques)	-76	-13	-89	-59	-84
+Dépenses du Fonds social	132	119	120	119	140
= Total gros entretien	2 271	2 690	2 201	2 113	2 221
Coût total de maintenance (retraité) = (1) + 2)	3 410	3 658	3 308	3 186	3 254
Coût total de maintenance annoncé par la Fondation*	3 048	2 924	2 557	2 472	NC
Écart =	-362	-734	-751	-714	NC
+C/611 sous-traitance remplacement de personnel	+27	0	0	0	0
+C/611 sous-traitance informatique	+ 187	0	0	0	0
-c/611	0	-190	-246	-304	
-Frais de personnel régie	-297	-245	-225	-137	-135
-Consommation régie c/6068 matériel	-147	-180	-159	-153	-111
-Fonds social	-130	-117	-120	-119	-140

* Source : rapports annuels du bureau sur la situation morale et financière de la Fondation.

7.4 Coût DE GESTION

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Achats stockés approvisionnement	0	0	1	2	2
Achats non stockés	272	306	236	277	181
Frais de Maintenance hors régie	-223	-193	-249	-212	-195
Radiateurs électriques	76	13	89	59	84
Travaux relatif exploit.	187	192	172	174	211
Crédit-bail mobilier et immobilier	31	31	43	39	42
Autre entretien (informatique...)	20	8	10	7	8
Primes d'assurance	232	200	244	203	259
Rémun. intermédiaires, honoraires	241	338	273	476	399
Publicité, relations publiques	4	3	4	2	3
Déplacements, missions	33	65	43	29	27
Autres services extérieurs	286	316	368	349	224
Écart récup. Charges locatives	5	-202	180	-8	199
Total frais généraux	1 164	1 077	1 414	1 397	1 444
Total Impôts et taxes	4	16	20	17	16
Personnel extérieur	27	0	41	49	0
Rémunérations	1 421	1 603	1 279	1 147	1 253
Charges sociales	657	626	699	630	669
Sur rémunérations	179	184	185	162	210
Frais de Maintenance hors personnel régie	-297	-245	-225	-137	-135
Total charges de personnel	1 987	2 168	1 979	1 851	1 997
Coût de gestion hors entretien	3 155	3 262	3 413	3 265	3 457

7.5 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Autofinancement net HLM	-1 218	-1 312	-2 427	-684	-283
+Remboursement d'emprunts locatifs	4 974	5 062	6 066	4 759	5 122
+Dotations aux charges différées (intérêts compensateurs)	57	48	58	64	59
CAF	3 813	3 798	3 697	4 139	4 898
-Dotation nette aux amortissements et provisions	-4 524	-4 571	-4 118	-4 562	-5 510
+Plus ou moins-values sur cessions	0	4 230	-345	-139	-36
+Quote-part des subventions d'investissement virées au CR	1 004	1 101	1 232	1 231	1 202
Résultat	293	4 558	466	669	555
+Produits des cessions d'éléments d'actif	14	7 031	5	21	19
+Reprises sur provisions exceptionnelles	132	119	128	119	140
+Produits exceptionnels sur opérations de gestion	86	114	94	35	41
+Autres produits exceptionnels	208	38	169	73	196
-Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-5	-8	-185	-15	-306
-Valeur comptable des actifs cédés	-15	-2 801	-351	-160	-54
-Autres charges exceptionnelles	-141	-108	-145	-527	-306
-Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles	-130	-2 170	-120	-119	-140
= Résultat exceptionnel	150	2 214	-405	-573	-410
Résultat courant (Résultat - Résultat exceptionnel)	143	2 344	871	1 242	965
+Produits autres créances et VMP	111	182	140	32	10
-Autres charges financières	-107	0	-134	-117	0
+Intérêts des autres opérations	0	0	0	0	0
= Résultat financier	218	182	274	149	10
Résultat d'exploitation = Résultat courant – Résultat financier	-75	2 162	598	1 093	956
+Reprise PGE	3 345	4 181	3 088	3 889	4 019
+Reprises provisions dépréciation des créances douteuses	267	224	268	265	279
+Autres reprises	130	578	46	416	262
+Transfert grosses réparations	69	39	35	53	33
-Redevances et charges de gestion courante	0	0	0	0	0
-Pertes sur créances irrécouvrables	-56	-29	-51	-35	-24
-Provisions créances douteuses	-224	-268	-265	-279	-413
-Provisions pour autres charges d'exploitation	-43	-46	-51	-36	-4
-Dotation PGE	-4 181	-3 088	-3 889	-4 019	-4 535
-Provisions pour risques	0	-382	0	0	0
-Amortissements autres immobilisations	-86	-95	-96	-246	-253
= Solde provisions d'exploitation (1)	-780	1 116	-917	8	-637
Excédent brut d'exploitation = Résultat d'exploitation – (1)	705	1 046	1 515	1 085	1 593

7.6 PERFORMANCE D'EXPLOITATION DES LOGEMENTS CONVENTIONNÉS

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
<i>PM : Nombre de logements familiaux</i>	530	356	330	290	304
Loyers	2 409	1 563	1 567	1 196	1 450
Coût de gestion hors entretien	-451	-197	-219	-195	-136
Entretien courant	-98	-38	-52	-57	-43
Gros entretien	-535	-233	-165	-146	-215
TFPB	-276	-163	-155	-114	-116
Flux financier	10	5	5	13	4
Flux exceptionnel	6	6	-14	-9	-11
Autres produits d'exploitation	4	1	1	0	8
Pertes créances irrécouvrables	0	0	0	0	0
Intérêts opérations locatives	-485	-398	-348	-415	-339
Remboursements d'emprunts locatifs	-1 366	-1 141	-1 132	-850	-1 233
Autofinancement net (1)	-782	-596	-510	-578	-632
% du chiffre d'affaires	-32,45 %	-38,14 %	-32,57 %	-48,33 %	-43,62 %
CAF	584	545	622	272	601

7.7 DÉPENSES MENSUELLES MOYENNES

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Charges d'exploitation	21 677	26 000	20 984	22 496	23 602
+/-Variation des intérêts compensateurs	57	48	58	64	59
-Dotations aux amortissements et provisions	-8 398	-9 673	-7 647	-9 252	-10 210
-Pertes sur créances	-56	-28	-51	-35	-24
-Intérêts courus en fin d'exercice	-596	-616	-539	-486	-456
+Intérêts courus en début d'exercice	596	596	616	539	486
-Valeur nette comptable des actifs cédés	-15	-2 801	-351	-160	-54
Dépenses d'exploitation (1)	13 669	13 525	13 069	13 166	13 403
Remboursement des emprunts	4 974	5 062	6 066	4 759	5 122
+Investissements de l'exercice	4 574	6 578	7 341	17 022	4 293
Dépenses d'investissement (2)	9 548	11 640	13 407	21 781	9 415
Dépenses totales = (1) + (2)	22 815	25 165	26 476	34 947	22 818
Dépenses mensuelles moyennes	1 901	2 097	2 206	2 912	1 901
Dépenses mensuelles d'exploitation	1 106	1 127	1 089	1 097	1 117
Dépenses mensuelles d'investissement	796	970	1 117	1 815	785

7.8 SIGLES UTILISÉS

AFL	Association foncière logement	MOUS	Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office public de l'habitat
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ORU	Opération de renouvellement urbain
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine	PDALHPD	Plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées
APL	Aide personnalisée au logement	PLAI	Prêt locatif aidé d'intégration
ASLL	Accompagnement social lié au logement	PLATS	Prêt locatif aidé très social
CAF	Capacité d'autofinancement	PLI	Prêt locatif intermédiaire
CAL	Commission d'attribution des logements	PLS	Prêt locatif social
CCAPEX	Commission de coordination des actions de prévention des expulsions locatives	PLUS	Prêt locatif à usage social
CCH	Code de la construction et de l'habitation	PSLA	Prêt social de location-accession
CDAPL	Commission départementale des aides publiques au logement	PSP	Plan stratégique de patrimoine
CDC	Caisse des dépôts et consignations	QPV	Quartier prioritaire de la politique de la ville
CGLLS	Caisse de garantie du logement locatif social	RSA	Revenu de solidarité active
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale	SA d'HLM	Société anonyme d'habitation à loyer modéré
CIL	Comité interprofessionnel du logement	SCI	Société civile immobilière
CMP	Code des marchés publics	SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
CUS	Convention d'utilité sociale	SCLA	Société coopérative de location-attribution
DALO	Droit au logement opposable	SCP	Société coopérative de production
DPE	Diagnostic de performance énergétique	SDAPL	Section départementale des aides publiques au logement
DTA	Dossier technique amiante	SIEM	Société immobilière d'économie mixte
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes	SIEG	Service d'intérêt économique général
ESH	Entreprise sociale pour l'habitat	SIG	Soldes intermédiaires de gestion
FRNG	Fonds de roulement net global	SRU	Solidarité et renouvellement urbains (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de solidarité pour le logement	TFPB	Taxe foncière sur les propriétés bâties
GIE	Groupement d'intérêt économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union nationale des fédérations d'organismes HLM)
HLM	Habitation à loyer modéré	VEFA	Vente en état futur d'achèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone urbaine sensible
LLTS	Logement locatif très social		

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

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

