

SA d'HLM EMMAÜS Habitat

CLICHY-LA-GARENNE (92)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2019-031

**RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2019-031**

SA d'HLM EMMAÛS Habitat

CLICHY-LA-GARENNE (92)

Document confidentiel

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-031

SA d'HLM EMMAÜS Habitat (92)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 542 101 571
Raison sociale : SA d'Habitations à Loyer Modéré Emmaüs Habitat
Président : François Delarue
Directrice générale : Claire Lanly
Adresse : 92 boulevard Victor Hugo 92110 CLICHY
Actionnaire principal : Fondation Abbé Pierre

Au 31 décembre 2018

Nombre de logements familiaux gérés : 13 254
Nombre de logements familiaux en propriété : 13 284
Nombre d'équivalents logements (logements-foyers...) : 1 108

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants	4,9 %	3,2 %	4,6 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0.5 %	0,7 %	1,3 %	
Taux de rotation annuel (hors mise en service)	5.5 %	6,4 %	9,3 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,9 %	2,4 %	2,0 %	
Âge moyen du parc conventionné (en années)	39	42,4	38,8	
Locataires dont les ressources sont :				(1)
- < 20 % des plafonds	20,0%	16,4 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	63,4%	54,9 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	13,2 %	14,5 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	46,5 %	31,7 %	45,6 %	
Familles monoparentales	17,4 %	21,6 %	21,1 %	
Personnes isolées	30,4 %	32,7 %	39,5 %	
Loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	6,5	6,9	5,9	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	17,6 %	16,7 %	12,9 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	97,8 %	98,4 %	98,7 %	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	12,8 %	9,1 %	10,0 %	(3)
Fonds de roulements net global (nbre de jours de charges courantes)	553	410,1	305,1	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (nbre de iours de charges courantes)	342	378,9	354,5	(3)

(1) Enquête OPS 2018 (données apurées BO ANCOLS)

(2) RPLS au 1/1/2019 (BO ANCOLS)

(3) BO ANCOLS 2018: ESH Île-de-France et métropole province

POINTS FORTS :

- ▶ Rôle social avéré et actions d'accompagnement des locataires de qualité
- ▶ Effort de rattrapage en matière de maintenance du parc
- ▶ Importantes réhabilitations et projets de rénovation urbaine menés à terme

POINTS FAIBLES :

- ▶ Marges de manœuvre financières très limitées
- ▶ Contrôle interne à renforcer
- ▶ Fiabiliser les données RPLS et OPS et plus globalement améliorer la qualité de l'information patrimoniale
- ▶ Maîtrise des coûts de gestion à poursuivre et évaluer l'impact de la réorganisation

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Les dispositions de l'article R. 441-3 du CCH qui prévoient l'examen en commission d'au moins trois candidatures pour l'attribution de chaque logement ne sont pas toujours respectées.
- ▶ Malgré une forte amélioration, la société ne respecte pas encore les obligations définies dans la loi égalité citoyenneté du 27 janvier 2017, concernant les attributions des ménages du premier quartile hors quartiers prioritaires politique de la ville (article L.441-1 du CCH).

Précédent rapport de contrôle MIILOS N° 2012-142 d'août 2013
Contrôle effectué du 09 juillet 2019 au 05 juin 2020
RAPPORT DE CONTRÔLE de décembre 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-031

SA d'HLM EMMAÜS Habitat (92)

Synthèse.....	7
1. Préambule.....	10
2. Présentation générale de l'organisme.....	11
2.1 Le contexte socio-économique.....	12
2.2 Stratégie de la SA d'HLM Emmaüs Habitat.....	13
2.3 Gouvernance et management.....	15
2.3.1 Actionnariat.....	15
2.3.2 Assemblées générales.....	15
2.3.3 Conseil d'administration.....	15
2.3.4 Relations intra-groupes.....	17
2.3.5 Évaluation de l'organisation et du management.....	19
2.3.6 Management d'Emmaüs Habitat.....	21
2.3.7 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes.....	22
3. Patrimoine.....	23
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	23
3.1.1 Remarque liminaire sur les données patrimoniales.....	23
3.1.2 Description et localisation du parc au 31 décembre 2018.....	23
3.1.3 Données sur la vacance et la rotation.....	25
3.2 Accessibilité économique du parc.....	26
3.2.1 Politique de fixation des loyers.....	26
3.2.2 Évolution des Loyers.....	27
3.2.3 Parc non conventionné.....	27
3.2.4 Analyse des surfaces des logements.....	28
3.2.5 Supplément de loyer de solidarité.....	29
3.2.6 Charges locatives.....	29
4. Politique sociale et gestion locative.....	31
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	31

4.2	Accès au logement	32
4.2.1	Connaissance de la demande	32
4.2.2	Politique d'occupation du parc de l'organisme	32
4.2.3	Commissions d'attribution des logements (CAL)	33
4.2.4	Gestion des attributions	34
4.2.5	Organisation du service de proximité	37
4.2.6	Accompagnement social	37
4.2.7	Plan de concertation locative	39
4.2.8	Gestion des réclamations	39
4.2.9	Enquêtes de satisfaction	39
4.3	Traitement des impayés	40
5.	Stratégie patrimoniale	45
5.1	Analyse de la politique patrimoniale	45
5.1.1	Objectifs et réalisations de la CUS au cours de la période 2013-2018	45
5.1.2	Le plan stratégique de patrimoine et la CUS 2019-2025	46
5.2	Évolution du patrimoine	47
5.2.1	Offre nouvelle 2014-2018	47
5.2.2	Réhabilitations et résidentialisations 2014-2018	48
5.3	La maîtrise d'ouvrage et la maintenance	49
5.3.1	Organisation	49
5.3.2	Engagement et suivi des opérations	50
5.3.3	Analyse d'opérations	50
5.3.4	Opérations abandonnées	51
5.4	Maintenance du parc	51
5.4.1	L'effort d'entretien du patrimoine	51
5.4.2	Les foyers	53
5.4.3	Bilan thermique	54
5.4.4	Sécurité dans le parc	54
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité	55
6.	Analyse financière	55
6.1	Tenue de la comptabilité	55
6.2	Diagnostic financier	56
6.2.1	Analyse de l'exploitation	56
6.2.2	Modalités de financement des investissements	61

6.2.3	Situation bilancielle	63
6.3	Analyse prévisionnelle.....	66
6.3.1	Investissement prévisionnel et plan de financement.....	66
6.3.2	Données relatives à l'exploitation prévisionnelle	68
7.	Annexes.....	71
	Diligences effectuées lors du contrôle	71
7.1	Liste des 288 membres d'Emmaüs France	72
7.2	Détail de l'actionnariat de la Sa d'hlrm EMMAÜS habitat.....	73
7.3	Organigramme de la Sa d'hlrm Emmaüs Habitat.....	74
7.4	Comparatif entre les charges provisionnées et les charges réelles	75
7.5	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle	76

SYNTHÈSE

La SA d'HLM Emmaüs Habitat est présente en Île-de-France, principalement en Seine-Saint-Denis, dans le Val-d'Oise et dans le Val-de-Marne. Emmaüs Habitat fait partie du mouvement Emmaüs France, qui comprend une branche communautaire, une branche économie solidaire et insertion et une branche action sociale et logement, à laquelle appartiennent la société (seule société HLM du mouvement), et son actionnaire majoritaire, la Fondation Abbé Pierre.

Emmaüs Habitat est propriétaire et gestionnaire de 13 284 logements familiaux, situés pour plus de la moitié du parc dans de grands ensembles. Son patrimoine est également constitué de 1 108 équivalents logements, dans des résidences sociales et des foyers, majoritairement gérés par les communautés Emmaüs, membres du mouvement Emmaüs France. L'effort de construction de près de 7 % de 2014 à 2018 a permis de mettre en service plus de 900 logements familiaux, constat principalement lié à la finalisation des projets du PRU¹ dans lesquels la SA d'HLM est engagée depuis 2006. Si cet accroissement est optiquement significatif, la progression depuis 2005, nette des démolitions, est inférieure à 1 % annuellement (70 logements). L'augmentation du patrimoine de 921 logements² depuis cette date met en exergue qu'en réalité le développement de l'offre nouvelle est moindre que celui constaté chez les autres bailleurs franciliens³. Ce constat s'explique par l'engagement de la société à reconstruire l'offre après démolition dans le cadre de grands projets de rénovation urbaine⁴ et à réhabiliter son patrimoine. Entrée depuis 2007 dans un plan de consolidation CGLLS prolongé jusqu'en 2018, la SA d'HLM a perçu entre 2014 et 2018 2,169 M€ (434 k€ par an) d'aide au financement du développement social urbain ; par ailleurs, entre 2011 et 2018, 7 M€ de subventions ont permis de financer, dans le cadre de l'ANRU, le surcoût de 21,4 M€ de la rénovation de la cité de l'Étoile à Bobigny. La SA d'HLM s'est engagée dans le nouveau programme de rénovation urbaine (NPNRU) lancé en 2015 sans qu'un nouveau plan de consolidation n'ait encore été signé.

La gestion de proximité et l'accompagnement des locataires sont des axes prioritaires de la politique sociale de l'organisme doté de 5 conseillères sociales et de nombreux partenariats associatifs. La SA d'HLM doit poursuivre ses actions pour la solvabilisation des locataires, en particulier en renforçant la veille et la prévention auprès des locataires présents afin de réduire l'encours et le coût des impayés qui restent élevés. Sur ce dernier point, l'Agence constate que la nécessité d'améliorer la gestion des charges locatives, déjà relevée dans le précédent rapport⁵, perdure au détriment des locataires, les sous ou sur évaluation de charges pouvant leur causer un préjudice en les rendant débiteurs de sommes importantes. La société indique avoir mis en place une procédure en mai 2020 pour limiter les délais de régularisation des charges locatives et précise qu'en 2020, le montant global des régularisations créditrices a fortement diminué et que l'objectif fixé d'un pourcentage maximum de sur provisionnement de 10 % est désormais quasiment atteint.

¹ Sur la période 2014-2018, 70% des logements ont été construits et mis en service dans le cadre du plan de rénovation urbaine (« PRU »).

² 12 363 logements familiaux en 2005 avant l'entrée dans le PRU qui prévoyait une augmentation de l'offre d'environ 220 logements.

³ Autour de 2 % par an sur la période 2013-2018.

⁴ Principalement Bobigny l'Étoile, Saint-Ouen-L'Aumône et Étampes.

⁵ RD 2012-142 Emmaüs Habitat.

Les loyers pratiqués par Emmaüs Habitat sont proches de ceux du parc social en Île-de-France. La politique de loyers est contrainte par le plan de consolidation CGLLS qui encadre leur évolution en imposant une hausse de 2 %⁶ par an, dans la limite des taux maximaux des conventions qui sont atteints pour 90 % du parc. L'Agence recommande à la SA d'HLM de maintenir son offre à bas loyer destinée aux ménages les plus modestes.

La SA d'HLM est en tension financière et les projections sur la période 2018-2027⁷ anticipent une dégradation de son fonds de roulement avec une baisse continue de la rentabilité de l'exploitation mettant en évidence le déséquilibre structurel de son modèle, les produits d'exploitation ne permettant pas dans les années à venir de couvrir la progression des charges liées au fonctionnement de la société. À périmètre constant, la perspective d'accroissement des produits locatifs est réduite (la quasi-totalité des loyers ayant atteint les plafonds autorisés) et amputée par la Réduction du loyer de solidarité (RLS) instituée par la loi de finances pour 2018 (art. 126). Dans ce contexte où l'organisme ne dispose pas des fonds propres nécessaires pour accroître de manière significative la taille de son patrimoine et sollicite déjà fortement les dispositifs de dégrèvement d'impôts et de vente de certificats d'économie d'énergies (CEE), la maîtrise des charges d'exploitation est cruciale.

La SA d'HLM a engagé des mesures pour mieux maîtriser son coût de gestion (réorganisation de la société, nouvel accord relatif au temps de travail, adhésion à la SAC Habitat Réuni) : elles devront être poursuivies et leurs impacts évalués.

L'analyse du dernier Plan à Moyen Terme (PMT) confirme que les fonds propres dégagés proviendraient principalement d'éléments exceptionnels (vente de logements soit à l'unité, soit en bloc ainsi que des subventions majorées ANRU). Le plan de consolidation CGLLS, ouvrant droit à majoration des subventions dans le cadre de l'ANRU, a été clôturé en novembre 2020. La société n'atteindra très probablement pas son objectif de cession fin 2027 (6 logements ont été vendus sur la période 2014-2018). Depuis la production de ce PMT, la SA d'HLM a encore allégé sa charge de remboursement par la renégociation de ses emprunts. Emmaüs Habitat doit définir une stratégie à long terme lui permettant de répondre pleinement aux enjeux en Île-de-France du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU), d'atteindre un objectif de développement plus ambitieux, à la hauteur des enjeux en Île-de-France, et de proposer des logements réhabilités aux locataires.

Le dispositif de gouvernance gagnerait à être renforcé notamment pour répondre aux enjeux de la SA d'HLM. Le conseil d'administration de la société n'a pas créé de comité ad hoc pour renforcer son dispositif d'aide à la décision et son contrôle sur la gestion. L'organe délibérant d'Emmaüs Habitat prend des décisions sans disposer de tous les éclairages nécessaires à la bonne compréhension des enjeux alors qu'il est à un tournant dans ses choix stratégiques. La société indique néanmoins qu'une réflexion est engagée au second semestre 2021 pour « mieux associer l'ensemble du conseil d'administration, au-delà des administrateurs représentant l'actionnaire de référence à certaines décisions et à mieux orienter l'action de la direction générale ».

La SA d'HLM n'a pas d'obligation de rapprochement dans les conditions définies par la loi ÉLAN⁸. Son adhésion récente à la société de coordination Habitat Réuni est de nature à lui faire bénéficier en Île-de-France de l'expertise d'autres associés, d'une stratégie de développement complémentaire et de groupement de commandes. La SA d'HLM déterminera précisément dans quelle mesure cette adhésion apporte une réponse aux tensions financières actuelles et une assurance raisonnable d'équilibrer son exploitation à moyen terme.

⁶ Les augmentations annuelles votées par le conseil d'administration entre 2014 et 2018 ont néanmoins été inférieures après accord de la CGLLS.

⁷ Plan à Moyen Terme (PMT) voté par le conseil d'administration de juin 2019.

⁸ Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ÉLAN).

Afin de garantir sa soutenabilité financière à moyen terme, la gouvernance de la SA d'HLM doit poursuivre les efforts engagés pour réduire ses coûts de gestion et réaliser des arbitrages notamment en matière de développement. Un pilotage financier particulièrement strict est une priorité afin de préserver ses capacités d'action et son modèle économique.

L'organisme s'est engagé dans plusieurs réformes et démarches d'amélioration permettant de répondre aux points de vigilance soulevés par l'agence. Les mesures prises afin de contenir les coûts de gestion à compter de 2021, en adhérant notamment à la SAC Habitat Réuni doivent lui permettre de créer des synergies, tout en préservant ses propres intérêts et sa spécificité d'appartenir au réseau Emmaüs.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SA d'HLM Emmaüs Habitat 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'agréments

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

Le précédent contrôle de la MILOS N° 2012-142 d'août 2013 avait mis en exergue une bonne organisation administrative et financière, une politique sociale permettant de proposer une offre diversifiée et adaptée aux besoins des différents types de publics, une qualité du service rendu au locataire assurée. Il était néanmoins noté des problèmes de gestion (des frais de personnel élevés, un absentéisme important des salariés, des insuffisances dans le fonctionnement des CAL, des locations irrégulières et un niveau élevé des impayés). S'agissant du patrimoine, Emmaüs Habitat se distinguait déjà par le nombre de projets de rénovation urbaine, opérations nécessitant de solliciter les ressources propres de la société et conduisant à diminuer son autofinancement. Indépendamment des opérations ANRU, bénéficiant d'un soutien de la CGLLS, Emmaüs Habitat était invitée à revoir sa programmation financière eu égard aux besoins de financement conséquents pour les années à venir, notamment lié à l'accroissement anticipé des coûts de maintenance. Emmaüs Habitat envisageait des augmentations de capital, le recours à l'emprunt, et des ventes en bloc de patrimoine.

Les données financières d'Emmaüs Habitat figurant dans le rapport ont été comparées avec les médianes d'autres SA d'HLM produites par l'ANCOLS à partir des données déclarées par les organismes sur la plateforme Harmonia⁹. Au cas d'espèce, la SA d'HLM Emmaüs Habitat appartient à la strate des SA d'HLM d'Île-de-France de moins de 20 000 logements, l'organisme contrôlé étant exclu du panel.

⁹ Harmonia est une plateforme de collecte de données des états réglementaires des organismes HLM.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

La SA d'HLM Emmaüs Habitat est membre d'Emmaüs France, association loi de 1901 qui fédère 288 groupes (cf. Annexe 7.1) autour de trois branches d'activités :

- la branche communautaire qui regroupe les 119 communautés Emmaüs dont plus d'une soixantaine sont regroupées au sein de l'association des communautés Emmaüs (ACE),
- la branche économie solidaire et insertion, qui regroupe 42 comités Amis et 49 structures d'insertion ainsi qu'un site de vente commun,
- la branche action sociale et logement, à laquelle appartiennent la société Emmaüs Habitat et son actionnaire majoritaire, la fondation Abbé Pierre (« FAP »). Elle regroupe en plus 58 SOS Familles¹⁰ et 17 structures qui proposent des solutions en matière d'accueil, d'accompagnement social, d'hébergement et de logement et mènent des actions diverses : intervention et accompagnement social (maraudes, lutte contre l'illettrisme, accès aux droits, prévention spécialisée), accueil de jour, hébergement d'urgence, hébergement de réinsertion sociale, intermédiation locative, logement des personnes ayant de faibles ressources, et, enfin, gestion, construction et réhabilitation de logements sociaux, activités assumées par la SA d'HLM.

Le mouvement est également doté d'une structure nationale immobilière, l'Union des Amis et Compagnons d'Emmaüs (UACE), association 1901 reconnue d'utilité publique dont l'objet social est de porter la propriété immobilière mutualisée d'une cinquantaine d'adhérents, communautés et comités d'amis, présents sur toute la France, représentant un patrimoine d'environ 90 M€ sur près d'une centaine de sites, composé de logements et de locaux d'activité. Cette structure assure les obligations du propriétaire et du maître d'ouvrage, donne en commodat l'utilisation des biens aux groupes, accompagne techniquement et financièrement le gros entretien, et les projets immobiliers. Elle participe à la définition et à la mise en œuvre de la politique immobilière du Mouvement Emmaüs, en étroite collaboration avec Emmaüs France qui a constitué une commission immobilière nationale (issue du Conseil d'administration d'Emmaüs France). Dans ce cadre, la SA d'HLM Emmaüs Habitat peut être sollicitée pour conduire des projets de construction et de réhabilitation pour les communautés Emmaüs.

La société Emmaüs Habitat est la seule société HLM du mouvement Emmaüs France. Fondée en 1954 par l'Abbé Pierre, son siège est situé à Clichy-la-Garenne (92). La directrice générale d'Emmaüs Habitat siège au conseil d'administration d'Emmaüs France.

Son patrimoine est constitué de plus de 13 000 logements familiaux implantés dans 8 départements de la région Île-de-France, principalement en Seine-Saint-Denis (4 722 logements au 31 décembre 2018) et du Val-d'Oise (3 118 logements). La moitié du patrimoine d'EH est situé dans les quartiers prioritaires de la ville (6 519 logements, 62% en Seine-Saint-Denis). La SA d'HLM est engagée dans les programmes de Rénovation urbaine depuis la mise en place en 2006¹¹ du premier programme national (le PNRU) et du nouveau programme lancé en 2015¹² (le NPNRU), financés par l'État.

¹⁰ Les SOS Familles soutiennent les ménages en situation de précarité financière, en les conseillant et en leur apportant une aide financière remboursable, sans frais ni intérêt. Ils agissent en lien direct avec les services sociaux, qui orientent vers eux les personnes en situation de mal-endettement, et préviennent ainsi les risques de surendettement.

¹¹ 9 sites dont 8 sont achevés en 2018, la réhabilitation de la résidence de Bobigny L'Étoile ayant pris du retard.

¹² 4 sites retenus par l'ANRU et pour lesquels les protocoles de préfiguration étaient signés en 2018 (1 500 logements).

La société d'HLM, est entrée dans un plan de consolidation auprès de la CGLLS, en août 2007¹³ qui couvrait la période 2007-2013. Un avenant signé en février 2012 prolonge ce plan jusqu'en 2018. La SA d'HLM, sur décision du conseil d'administration de juin 2019, a sollicité auprès de la CGLLS la prolongation de ce plan jusqu'en 2022 au motif que « *la mise en œuvre du programme ANRU ne peut s'envisager sans apport de subventions majorées de l'ANRU possibles pour un organisme en protocole CGLLS, ainsi que par appui en ingénierie à la conduite de ces nouveaux projets*¹⁴ ». La société précise que la CGLLS a clôturé le plan de consolidation le 13 novembre 2020.

2.1 LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La région Île-de-France représente à elle seule 18,2 % de la population avec 12,2 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2019¹⁵ ce qui en fait la région la plus peuplée et la plus dense (environ 1 020 hab./km²) de France. Avec un produit intérieur brut (PIB) estimé à 649,6 milliards d'euros et un PIB par habitant de 53 765 euros en 2014, c'est la région qui produit le plus de richesses en France. L'Île-de-France procure en 2015 près de 6,2 millions d'emplois, dont 87,5 % dans le secteur tertiaire. Elle se caractérise par sa place prépondérante dans l'économie nationale avec un taux de chômage plus faible que le taux national (7,4 % au 2^e trimestre 2019 contre 8,5 %) mais un taux de pauvreté¹⁶ plus important (15,7 % contre 15,3 %) qu'au niveau national.

L'Île-de-France compte près de 1,5 million de logements sociaux au 1^{er} janvier 2019, une dizaine de bailleurs détenant plus de la moitié du parc. La concentration devrait encore s'accroître, la loi ÉLAN n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 imposant au 1^{er} janvier 2021 le regroupement des organismes de logement social gérant moins de 12 000 logements sociaux.

La SA d'HLM Emmaüs Habitat totalise, au 31 décembre 2018, 13 284 logements locatifs et 1 108 équivalents logements en foyers et résidences sociales, situés exclusivement en Île-de-France. Elle intervient donc sur un marché du logement tendu marqué notamment par une demande locative importante et une faible fluidité dans le parc HLM. Le nombre de demandeurs de logements HLM franciliens est en augmentation constante passant de 579 647, fin 2014 à 712 323 fin 2017, ce qui représente plus du tiers des demandes au niveau national. 26 % des demandes franciliennes se concentrent sur le territoire de Paris. Le patrimoine en Île-de-France est plus ancien que dans l'ensemble de la France (42 ans contre 39 ans au 1^{er} janvier 2019).

La redéfinition de la géographie prioritaire de la politique de la ville, instaurée par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine¹⁷, a eu un fort impact sur le patrimoine d'Emmaüs Habitat dont près de la moitié des logements est située dans les quartiers prioritaires de la ville fin 2018. Cette proportion est supérieure à la part des autres bailleurs sociaux franciliens (32,9 %)¹⁸.

La région Île-de-France intensifie la lutte contre la précarité énergétique en mettant en place des aides à la rénovation thermique des logements dits « passoires énergétiques ».

¹³ Plan de consolidation de la CGLLS signé en Août 2007

¹⁴ Source : courrier de la directrice générale à la Caisse de Garantie de l'aide au Logement Locatif Social daté du 2 juillet 2019.

¹⁵ Source : Insee, estimations de la population, données au 1^{er} janvier.

¹⁶ Source : Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-CCMSA, Fichier localisé social et fiscal 2015. Le taux de pauvreté est le pourcentage de la population dont le niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté. Ce seuil est calculé au niveau de la France métropolitaine : il est égal à 60 % du niveau de vie médian de l'ensemble des personnes.

¹⁷ Loi n° 2014-173 du 21 février 2014.

¹⁸ Sources : PSP 2018-2021 et RPL au 01/01/2017 (univers ANCOLS BO).

Cinquante mille logements¹⁹ seraient concernés dans le parc social. Les bailleurs sociaux de l'Île-de-France font face à de forts enjeux sociaux et patrimoniaux dans le contexte économique de la loi ÉLAN qui les oblige à optimiser leurs ressources et, pour ceux qui n'atteignent pas la taille critique, à se regrouper.

2.2 STRATÉGIE DE LA SA D'HLM EMMAÜS HABITAT

La stratégie de la SA d'HLM est déclinée sur une période quinquennale au travers de la convention d'utilité sociale (« CUS ») et du plan stratégique de patrimoine (« PSP »). Les derniers documents ont été présentés par la directrice générale pour délibération au conseil d'administration du 16 janvier 2020. Le PMT a été validé en juin 2019. Ces documents montrent les engagements que s'engagent à prendre la SA d'HLM : poursuite de ses opérations de réhabilitation dans le cadre du NPNRU, mais aussi hors zone ANRU.

Pour assurer la soutenabilité financière de son projet stratégique patrimonial, la SA d'HLM a bénéficié d'un plan de consolidation CGLLS depuis 2007, qui a été clôturé le 13 novembre 2020. La société n'a pas bénéficié d'une recapitalisation depuis 2013, et aucune avance de trésorerie n'est consentie par son actionnaire majoritaire. Elle doit trouver à moyen terme de nouvelles ressources de financement, optimiser ses coûts de construction et réduire ses charges de fonctionnement, notamment ses frais de personnel afin d'éviter une trop forte dégradation de sa situation financière (cf. 6.2.1.1).

Un accord sur l'allongement de la durée du temps de travail a été signé en février 2018. L'impact négatif de l'organisation passée du temps de travail sur une semaine de 4 jours pour une grande partie du personnel était déjà relevé dans le rapport de la MILOS de 2012²⁰. En 2019, cette mesure n'a finalement qu'un impact limité sur les coûts salariaux, l'allongement de la durée du temps de travail ayant été compensé par une augmentation de la rémunération (+6 %) et par des jours de congés supplémentaires. L'entrée en vigueur de cet accord allongeant la durée collective du travail à 35 heures a néanmoins permis à la SA d'HLM de dégager des gains de productivité en réduisant notamment les effectifs administratifs, avec un plein effet constaté en 2021. La société a communiqué un bilan chiffré par services (en ETP et en valeur) de l'allongement de la durée hebdomadaire du temps de travail. Le nombre de salariés à 35 h s'élève à 91 en mai 2021, contre 7 en 2017. La baisse de l'effectif de 9 % entre 2017 et mai 2021 (11 salariés) va également permettre de baisser le coût salarial de 4 %. Un projet de regroupement des deux directions territoriales est également en cours et devrait aboutir en 2021. Néanmoins, l'organisation territoriale doit faire l'objet d'une évaluation plus globale pour optimiser les ressources et améliorer la productivité.

En 2019, la société a négocié auprès des partenaires bancaires le rallongement de la durée de remboursement pour 45 % de ses emprunts. Cette opération a permis à brève échéance d'alléger les annuités de remboursement de la dette mais peut créer à plus long terme un déséquilibre dans le modèle économique de la SA d'HLM, en déconnectant les durées de remboursement des emprunts de celles d'amortissement du patrimoine posant la question de la capacité à réinvestir alors que les emprunts sur un patrimoine amorti ne seront pas remboursés.

Dans un contexte où la stratégie d'Emmaüs Habitat était a priori de conserver son indépendance et de rester une émanation du mouvement Emmaüs, la SA d'HLM devait s'assurer d'être en mesure de mener seule les actions visant à réaliser des économies d'échelle ou si la recherche d'un véritable partenariat n'était pas indispensable.

¹⁹ Logements ayant un niveau de consommation énergétique supérieur ou égal à 331 kWhEP/m²/an. Leur diagnostic de performance énergétique (DPE) est étiqueté F ou G.

²⁰ RD-2012-142 Emmaüs Habitat.

Le conseil d'administration de la SA d'HLM du 16 janvier 2020 s'est prononcé favorablement sur le projet de transformation de la société coopérative Habitat Réuni (HR) en société de coordination²¹ et sur l'adhésion de la SA d'HLM à la nouvelle structure. Emmaüs Habitat, membre d'HR depuis janvier 2019 (cf. 2.3.4) n'était pas réglementairement tenue de se regrouper avec d'autres bailleurs HLM au sein d'une société de coordination, son patrimoine dépassant la taille critique fixée par la loi ÉLAN²² à 12 000 logements²³. Les statuts de la société de coordination Habitat Réuni et du pacte d'associés, prévoient qu'elle a un rôle de pilotage stratégique et de contrôle du groupe et assure la solidarité financière entre associés. Ainsi, au-delà des compétences rendues obligatoires par l'article L. 423-1-2 du CCH, elle devra assurer sa fonction de vigie financière du groupe.

Les associés sont tenus de participer à l'élaboration des documents stratégiques patrimoniaux et d'utilité sociale de la SAC qui seront respectivement annexés à leur PSP et à leur CUS. La SAC coordonne la mise en œuvre et contrôle la réalisation du projet stratégique et politique qui consolide les engagements individuels des associés. L'objet de la société de coordination est aussi d'assurer la soutenabilité financière du groupe et celle de ses membres, c'est-à-dire leur capacité à rembourser leurs emprunts, à maintenir à niveau le patrimoine et à en assurer le développement. Aussi, les statuts prévoient qu'en cas de difficulté grave, la société Habitat Réuni engage les associés à participer au redressement de l'associé en difficulté dans le cadre d'un protocole de redressement recevant l'appui de la CGLLS. Sur ce point l'organisme précise que sa participation à la SAC ne s'inscrit pas, a priori, dans la perspective de faire appel à la solidarité financière des autres membres.

À l'avenir, Emmaüs Habitat envisage de recourir à des salariés d'autres associés aux compétences spécialisées mais anticipe une moindre mutualisation sur les activités de maîtrise d'ouvrage ou de gestion locative. En revanche, Emmaüs Habitat souhaite mutualiser des commandes avec les autres associés d'HR pour bénéficier de prix plus avantageux grâce à des appels d'offre groupés, et valoriser les échanges professionnels entre les membres. Par exemple, la société indique qu'une opération d'accession sociale à la propriété a été, depuis l'adhésion, montée et conduite avec l'une des coopératives membre de la SAC.

Ainsi, la SAC HR est présentée dans les différentes instances de la SA d'HLM (conseil d'administration, CSE) davantage comme une coopérative de moyens entre associés qu'une réelle structure de coordination d'un projet stratégique et politique commun.

Les impacts de ce rapprochement ne sont pas encore notables sur la période du contrôle. L'ANCOLS n'a pas pu établir à ce stade de stratégie collective particulière de partage des savoirs faire et des fonctions supports ou d'une véritable dynamique de groupe à l'issue de cette adhésion visant notamment à mettre en place un dispositif efficace de soutenabilité financière des différents membres.

Sans présumer de ses moyens à termes, venant juste d'être agréée, la SAC devra avoir pour objectif d'assurer un rôle de pilotage et de contrôle de chaque adhérent et une cohérence territoriale d'ensemble notamment en Île-de-France.

²¹ La forme juridique retenue est la société anonyme coopérative à capital variable, régie par les dispositions du livre IV du code de la construction et de l'habitation ainsi que par les dispositions non contraires de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, du code civil et du code de commerce.

²² Article 4 du projet des statuts.

²³ Les organismes gérant moins de 12.000 logements sociaux doivent justifier de leur appartenance à un groupe.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Actionnariat

L'actionnaire majoritaire de la SA d'HLM est la fondation Abbé Pierre, qui a souscrit à l'intégralité de l'augmentation de capital en 2013 le portant de 2,16 M€ à 4,96 M€. La fondation Abbé Pierre détient 73 % du capital de la société fin 2018 (50 % des droits de vote à l'assemblée générale) ; le principal actionnaire minoritaire est Action Logement Immobilier (13 % du capital et 8 % des droits de vote). Les autres personnes morales totalisent 14 % des capitaux et 9 % des droits de vote. Les collectivités territoriales et les représentants des locataires représentent respectivement 23% et 10% des droits de vote. Le détail de l'actionnariat est présenté en Annexe 7.2. Aucune augmentation de capital n'a été opérée depuis 2013.

La Fondation Abbé Pierre est quasi exclusivement (95%) financée par des dons, des legs et du mécénat d'entreprises et consacre ses ressources à son objet, à savoir la lutte contre le mal logement. A ce titre, elle destine une partie de ses actions aux projets du mouvement Emmaüs France. Elle a ainsi versé en soutien des communautés et notamment à la réhabilitation des logements des Compagnons près de 6,2 M€ sur 2017-2018. La SA d'HLM participe à des réhabilitations des Communautés Emmaüs dans le cadre de son partenariat avec le Mouvement Emmaüs France.

2.3.2 Assemblées générales

Les assemblées générales se sont tenues une fois par an en juin sur la période 2014-2018. Elles approuvent les conventions qui ont été autorisées par le conseil d'administration sur la période et qui ont fait l'objet d'un rapport sur les conventions réglementées du commissaire aux comptes.

2.3.3 Conseil d'administration

Le conseil d'administration a été présidé d'avril 2012 à 2019 par M. Santel. Il succédait à M. Brunhes (2007-2012). M. Santel a démissionné de son mandat lors du conseil d'administration de juin 2019, remplacé par M. Delarue.

Le conseil d'administration comprend 18 membres dont notamment trois représentants des locataires, un représentant des salariés et trois représentants de collectivités territoriales (départements de la Seine-Saint-Denis, du Val-d'Oise et communauté d'agglomération des Hauts-de-Bièvre). Le conseil délibère valablement sur les principaux sujets concernant l'activité de la société. Il vote le budget, les augmentations annuelles de loyers et donne quitus à la directrice générale pour souscrire les emprunts.

Le conseil d'administration pourrait utilement se doter de manière permanente ou ponctuelle, selon les besoins, de comités ou de commissions, chargés d'approfondir les sujets les plus complexes ou les plus sensibles pour renforcer la qualité de l'information de l'ensemble des administrateurs, pour les aider dans leur prise de décisions et qu'ils puissent renforcer leur mission de contrôle de la gestion de la société par l'équipe dirigeante. L'Agence relève en particulier l'absence de comité de développement, de comité d'engagement relatifs aux opérations d'investissement, de comité d'audit et des comptes, de commission d'examen d'occupation des logements ou encore de comité des rémunérations.

Le conseil d'administration a délibéré favorablement en janvier 2020 sur l'adhésion d'Emmaüs Habitat à la SAC Habitat Réuni, (agréée par arrêté du 29 juillet 2020) ; parmi les objectifs stratégiques assignés à cette adhésion, Emmaüs Habitat envisage de recourir à des salariés d'autres associés de la SAC aux compétences spécialisées mais anticipe une moindre mutualisation sur les activités de maîtrise d'ouvrage ou de gestion locative.

Ses impacts potentiels sur l'efficacité sociale, sur la stratégie patrimoniale de la SA d'HLM et sur les ressources dégagées pour le financement d'opérations qui n'aurait pu se faire sans cette adhésion par exemple ne sont pas débattus alors que des travaux sont engagés depuis plusieurs mois par la société de coordination pour élaborer son cadre stratégique d'utilité sociale. Aucune précision n'est également apportée sur la situation financière prévisionnelle de la SAC et plus particulièrement de ses associés, engagés entre eux sur le principe d'une solidarité financière.

Le président du conseil d'administration conclut à la suite de la présentation du budget 2018 lors de la séance du 8 février 2018 que « *les frais de personnel seront à réviser à la baisse pour les années à venir* ». Néanmoins, ce commentaire ne se traduit pas en plan d'actions objectif et mesurable adressé à l'équipe dirigeante. En février 2018, l'équipe dirigeante a négocié un nouvel accord sur le temps de travail avec les partenaires sociaux pour accroître la productivité mais l'information portée à l'attention du conseil d'administration est limitée. À titre d'exemple, les conclusions des travaux de la commission de suivi de l'accord d'entreprise relatif à l'organisation et l'aménagement du temps de travail²⁴ ne lui sont pas présentés.

Pour réduire ses coûts de fonctionnement, la directrice générale a pris la décision de réduire le nombre des directions territoriales. Ainsi, le conseil délibère en juin 2019 sur un projet d'extension des locaux à Charenton pour permettre le rapprochement envisagé de deux directions territoriales. Ce projet n'a pas fait l'objet d'un débat au sein du conseil d'administration et ne lui a pas été présenté dans sa globalité, en particulier le volet social et les impacts financiers. L'organisme précise que la décision a été prise par la directrice générale qui « *après en avoir débattu avec l'actionnaire de référence* » a présenté au conseil d'administration de mai 2021 un bilan d'étape détaillé».

Le conseil d'administration n'évalue pas la soutenabilité financière des projets qu'il autorise à partir des propositions d'investissement qui lui sont faites. Néanmoins, tous les projets sont étudiés, au préalable, par le comité d'investissement (cf. 2.3.6). Des référents au sein du conseil d'administration pourraient être désignés pour évaluer les travaux de ce comité. Le conseil d'administration n'est par ailleurs pas régulièrement informé des abandons de projets et des pertes qui représentent près de 600 milliers d'euros pour la SA d'HLM entre 2014 et 2018 (cf. 5.3.4) et l'information qui lui est transmise sur les marchés devrait être améliorée (cf. 2.3.4.2). Enfin, les politiques de gestion des risques (opérationnels, financiers, etc.) ne sont pas discutées au sein du conseil d'administration où la culture du contrôle interne reste insuffisante (cf. 2.3.7).

En phase contradictoire, l'organisme indique qu'une réflexion a été engagée au second semestre 2021 pour davantage associer l'ensemble du CA aux décisions stratégiques et orienter l'action de la direction générale.

Le conseil d'administration du 27 octobre 2016 a nommé la directrice générale pour une prise de poste au 1^{er} février 2017 et délibéré sur sa rémunération en tant que mandataire social ainsi que sur l'indemnité de 12 mois qui lui serait due en cas de révocation sans juste motif. Le montant de sa rémunération n'est toutefois pas reporté dans le procès-verbal du conseil d'administration. La société précise que s'agissant du nouveau directeur général, ce point a été rectifié, sa rémunération ayant été mentionnée sur le procès-verbal du 6 mai 2021. Le CA du 26 janvier 2017 a octroyé des conditions de départ à la retraite à l'ancienne directrice générale équivalent à plus de 9 mois de sa rémunération globale annuelle.

Le conseil d'administration n'est globalement pas suffisamment impliqué dans la politique salariale. Ainsi, il n'a pas étudié le nouvel accord sur le temps de travail signé en février 2018.

²⁴ Cette commission est composée d'un directeur territorial, d'un directeur du siège, du directeur des ressources humaines, et des délégués syndicaux.

2.3.4 Relations intra-groupes

La société Emmaüs Habitat n'a pas de filiale. Elle détient des participations minoritaires dans la société coopérative Habitat Réuni et est membre des associations France Euro Habitat (Freha) et Emmaüs Solidarité, qui sont également membres d'Emmaüs France.

Dans le cadre d'une convention signée le 3 mars 2001 et de son avenant du 11 décembre 2017, Emmaüs Habitat mettait à la disposition de l'association des locaux (Annexe 1. de la convention) et des moyens informatiques (Annexe 2 de la convention). L'annexe 2 ayant été dénoncée le 26 octobre 2017 par Freha, elle n'a plus d'effet à compter du 1^{er} janvier 2019.

Emmaüs Habitat est investie dans le domaine des logements-foyers en Île-de-France dans la construction de pensions de familles, centres d'hébergement ou résidences sociales à destinataire des jeunes à la demande de ses partenaires associatifs principalement au sein du mouvement Emmaüs, les communautés Emmaüs gèrent 7 de ses résidences sociales et l'association Emmaüs Solidarité, 2 de ses pensions de famille, un CHRS et un CHU.

En outre, Emmaüs Habitat a signé :

- Un mandat de maîtrise d'ouvrage avec la communauté Emmaüs du Plessis-Tréville, le 15 novembre 2018. M. Oudot, administrateur d'Emmaüs Habitat et Président de la communauté, a toutefois pris part au vote du conseil d'administration du 3 mai 2018 autorisant la signature du mandat de maîtrise d'ouvrage avec la Communauté.
- Un partenariat avec la communauté Emmaüs de Paris qui lui confie la restructuration complète de son site sis 93 rue de Clignancourt - Paris 18^e, ainsi que le portage immobilier dans le cadre d'une vente immobilière ou d'un bail emphytéotique d'une durée de 55 ans.

Depuis janvier 2019, la société Emmaüs Habitat est membre d'Habitat Réuni, société anonyme coopérative d'HLM. Créée en 2011, la société anonyme coopérative Habitat Réuni compte une vingtaine d'associés²⁵ répartis dans 10 régions avec un poids plus important sur l'Île-de-France et la Région Hauts-de-France²⁶. Le projet d'adhésion garantissant « *le droit à l'indépendance des filiales HLM de taille moyenne, adeptes de la souplesse et de l'agilité nécessaires pour s'adapter aux enjeux des territoires sur l'habitat (...)* » a été autorisé par le conseil d'administration en juin 2018, alors que la loi ÉLAN n'était pas encore votée. Le conseil d'administration d'Habitat Réuni a voté le 21 novembre 2019, la transformation de la coopérative en société de coordination dans les conditions prévues à l'article L. 422-1 du CCH.

Emmaüs Habitat a souscrit auprès de la coopérative Habitat Réuni à 300 actions d'une valeur de 100 €. Cette adhésion implique une contribution au budget annuel de l'ordre de 10 000 € en 2018 (30 000 € en 2019 et de 40 000 € en 2020²⁷). Aucun autre flux financier n'a été identifié entre Emmaüs Habitat et Habitat Réuni sur la période du contrôle.

²⁵ Alsace Habitat, SOMCO, Habitat de l'III, IRP, RATP Habitat, Pierres et Lumières, Marcou Habitat, Groupe CIF, Le COL, DOMNIS, Emmaüs Habitat, Groupe Gambetta, Habitat Hauts-de-France / Le Cottage Social des Flandres, Habitat du Nord / Logis Métropole, Polygone, Poste Habitat.

²⁶ Près de 140 000 logements dont 60 000 logements en Ile de France, dans les Hauts-de-France et plus marginalement en Alsace.

²⁷ Information transmise lors du CSE du 9 décembre 2019.

2.3.4.1 Commissions d'attribution

La gestion des attributions est décentralisée au sein des trois agences en Île-de-France²⁸. Chaque commission est compétente sur la zone d'implantation géographique des logements gérés par l'agence à laquelle elle est rattachée.

Le règlement intérieur des commissions d'attribution a été revu en décembre 2018 mais n'a pas été formellement validé par le conseil d'administration. Il prévoit que chaque commission se réunit aussi souvent qu'il est nécessaire et au moins une fois tous les deux mois. Dans les faits, les commissions se réunissent tous les quinze jours voire toutes les semaines. Il est bien rendu compte annuellement de l'activité des CAL au conseil d'administration. Le règlement intérieur ne prévoit pas le statut de suppléant. En outre, le règlement intérieur des commissions d'attribution devra être révisé pour inclure les nouvelles dispositions de la loi ÉLAN, notamment en matière d'examen de l'occupation des logements (Article 109 de la loi ÉLAN).

Le conseil d'administration ne désigne pas tous les membres qui siègent dans les commissions d'attribution comme le précise l'article R. 441-9-III du CCH. Aucun représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique n'a été désigné. S'agissant du fonctionnement,

- Les salariés d'Emmaüs Habitat assistent à des CAL, avec voix délibérative, sans toutefois avoir fait l'objet d'une désignation préalable par le conseil d'administration.
- Le préfet n'apparaît pas destinataire des convocations, ordres du jour et procès-verbaux des réunions des CAL, contrairement aux dispositions de l'article R. 441-9 du CCH.

En réponse à ces constats, la SA d'HLM s'est engagée à modifier le règlement intérieur de la CAL lors du prochain conseil d'administration. Elle atteste par ailleurs que les préfets sont bien convoqués et que les ordres du jour et les PV de CAL leur sont communiqués, mais que ces documents ne sont pas archivés. La procédure va donc être complétée du mode d'archivage de ces documents.

2.3.4.2 Commission d'appel d'offres

La composition de la commission d'appel d'offre est constituée de la directrice générale et de deux autres membres du comité de direction, la directrice financière, et le secrétaire général. Aucun administrateur n'y est représenté. Par ailleurs, le règlement intérieur de la commission d'appel d'offre n'a pas été présenté au conseil d'administration sur la période 2014-2018. Il ne prévoit pas de suppléant. Une procédure de passation des marchés de travaux, de services et de fournitures est établie et actualisée régulièrement pour tenir compte de l'évolution de la réglementation.

Jusqu'au 31 mars 2016, Emmaüs Habitat était soumise, s'agissant de la commande publique, aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005²⁹ ainsi qu'à son décret d'application du 30 décembre 2005³⁰. Postérieurement, la commande publique est régie par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et ses décrets d'application dont notamment le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016.

²⁸ Agence Val-d'Oise, créée en juin 2012 et localisée à Houilles, agence Yvelines basée à Poissy, agence Grand Paris située à Montreuil et agence Grand Sud à Juvisy-sur-Orge.

²⁹ Ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

³⁰ Décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

Le contrôle qui a porté sur différents types de marchés (constructions neuves, réhabilitations, contrats d'exploitation, équipements) montrent que les règles de passation des marchés sont correctement appliquées. La majeure partie des dossiers contrôlés étaient soumis à l'ancienne réglementation.

Il n'existe pas au moment du contrôle de véritable direction centralisée des achats ce qui ne concourt pas à assurer une bonne lisibilité de l'information. La qualité de l'information peut être améliorée, notamment le suivi dans le temps des marchés passés sous une procédure formalisée.

Par ailleurs, il est à noter que :

- le rapport sur l'exécution des marchés passés sous une procédure formalisée n'est pas transmis annuellement au conseil d'administration dans le respect des dispositions de l'article R. 433-6 du CCH puisque la note de présentation ne comporte pas « pour chaque marché le montant initial du contrat, le montant total des sommes effectivement versées, et le cas échéant les raisons de l'écart constaté ».
- un quart des dossiers de consultation mis en concurrence en 2018 ont été infructueux. Ce taux élevé (14 % en 2016) peut traduire une inadéquation de ces derniers liée notamment à la fixation d'un prix plafond déconnecté du marché. L'organisme devra faire preuve d'une plus grande vigilance lors de la définition et de l'évaluation de ses besoins.

2.3.5 Évaluation de l'organisation et du management

2.3.5.1 L'organisation d'Emmaüs Habitat

Le fonctionnement de la SA d'HLM repose sur une organisation s'articulant autour du siège social, situé à Clichy-la-Garenne (92), et de trois directions territoriales (DT) en Ile de France. L'effectif au 31 décembre 2018 est de 255 personnes, dont 15 contrats à durée déterminée. Il est réparti entre le siège (76 personnes) et les directions territoriales (179 personnes) (cf. 7.3).

Au siège, les directions, placées sous la responsabilité de la direction générale regroupent :

- La direction administrative et financière (16 personnes), le secrétariat général (12 personnes) et la direction des ressources humaines (7 personnes).
- Les directions opérationnelles : la direction du patrimoine (11 personnes au siège), la direction du développement et de la maîtrise d'ouvrage (22 personnes), la direction des politiques sociales (6 personnes).
- Les trois DT (Nord-Ouest-DTNO, Nord-Est-DTNE et Paris-Sud-DTPS) rattachées au siège à la direction du patrimoine et qui regroupent le personnel de proximité (116 personnes) et le personnel administratif (63 personnes dont 14 % de CDD).

Dans cette organisation, les directions gèrent leur budget, assurent la veille juridique et la fiabilité des données qu'elles produisent dans leur domaine de compétences.

L'organisation de la SA d'HLM présente la caractéristique de favoriser l'internalisation des compétences notamment sur des fonctions support comme l'informatique, la paie ou encore la comptabilité. Néanmoins, la SA d'HLM est soumise à des objectifs d'optimisation de ses ressources avec des enjeux qui évoluent. La société recourt à la vente à l'état futur d'achèvement (« VEFA »), et prévoit d'externaliser la gestion des ventes en diffus et de réaliser ses projets d'accession sociale en partenariat avec une société coopérative. Elle étudie également les opportunités de mutualiser des compétences (projet avec Habitat Réuni).

L'ensemble des DT est structuré en île de France selon un modèle commun. Les effectifs sont répartis de manière équivalente dans les trois agences (Villepinte, Charenton et Saint-Ouen-L'Aumône) : une vingtaine de personnes est affectée aux activités administratives, 40 environ à celles de proximité (gardiens principalement).

D'une manière générale, l'organisation pendant la période contrôlée des DT multiplie les besoins d'encadrement, d'accueil et de secrétariat chaque direction réalisant des activités administratives. La proximité apporte de la valeur ajoutée à la relation locataire et aux liens avec le territoire mais cette organisation peut aussi avoir des limites en termes d'efficacité et engendrer des coûts supplémentaires. Par ailleurs, les territoires ont des caractéristiques spécifiques (nombre de programmes, étalement géographique, occupation sociale...) et des besoins disparates notamment en matière d'organisation. Ainsi, la DTNO qui regroupe plus d'une centaine de programmes est dotée de 38 gardiens (y compris 9 gardiens responsables et qualifiés) soit 46 % de plus que dans la DTNE, qui gère 25 programmes. Les ratios sont donc sensiblement différents, un gardien de la DTNE gérant 181 logements alors qu'un gardien de la DTNO et de la DTPS, où la dispersion du patrimoine est plus marquée, en gère approximativement 120.

Une étude sur les charges locatives a révélé une maîtrise insuffisante du personnel de proximité (cf. 3.2.6) ce qui a conduit à la réorganisation du service avec la création de postes d'encadrement « terrain ». Ainsi, trois responsables et neuf gestionnaires habitat (cdi), dont trois sont rattachés à la DTPS et à la DTNO, alors que cette direction gère un budget 40 % plus élevé³¹. Ainsi, une personne gère le contentieux par agence mais l'agence de la DTPS a moins de dossiers locataires débiteurs que la DTNE (951 contre 1 263 fin 11/2019³²). La mutualisation de cette activité et plus généralement du pôle gestion locative, permettrait de mieux adapter les ressources aux besoins.

Une importante réorganisation en deux directions territoriales au lieu de trois a été engagée à partir de 2019 et devrait être achevée à l'automne 2021. Cette réorganisation poursuit deux objectifs :

- diminuer le nombre d'échelons hiérarchiques dans les pôles habitat cadre de vie pour rapprocher les prises de décision techniques au plus près des résidences et des locataires. Cette organisation, au plus près du terrain, doit permettre de mieux satisfaire aux objectifs de satisfaction globale fixés par l'enquête menée par des bailleurs d'Île-de-France, sous l'égide de l'AORIF ;
- diminuer les coûts de gestion en optimisant le rôle hiérarchique de l'encadrement intermédiaire.

Cette organisation, effective depuis janvier 2021 a permis de diminuer l'effectif mobilisé en DT et au siège. Elle devrait être parachevée par le regroupement des équipes de la nouvelle Direction territoriale Sud Est dans des locaux à Charenton-le-Pont.

2.3.5.2 Organisation du temps de travail

Contractualisé en 1999, un Accord de réduction du temps de travail (ARTT) fixe les conditions générales de travail au sein de la SA d'HLM. Dans le cadre de cet accord, près de la moitié du personnel a bénéficié d'une durée de travail inférieure à la durée légale fixée à 35 heures (32 heures réparties sur une durée hebdomadaire de 4 jours). L'organisation du temps de travail a pesé sur le coût de gestion et a nui à la qualité de services des activités.

³¹ Source : Emmaüs-Habitat - Tableau de bord des indicateurs économiques à fin novembre 2019 - Maintenance totale et Sous-traitance récupérable et non récupérable.

³² Source : Emmaüs-Habitat - Tableau de bord des indicateurs économiques à fin novembre 2019 - Nombre de locataires en dette par DT.

La réduction du temps de travail n'a pas été compensée par des dispositifs et des outils pour gagner en productivité contraignant l'entreprise dans son organisation à mettre en place des binômes et dégradant la qualité de service aux locataires en créant de la discontinuité dans les services. Ainsi, rapportés au logement, les coûts de gestion de la SA d'HLM sont estimés être supérieurs de près de 6 % à la moyenne de ce qui se pratique dans les sociétés HLM d'Île-de-France. En termes de surcoûts salariaux, sur la période de contrôle, l'impact des heures non travaillées a été évalué globalement par l'ANCOLS à 500 k€ annuellement.

Dans ce contexte, Emmaüs Habitat a signé avec les partenaires sociaux en février 2018, un nouvel accord sur la réduction du temps de travail (ARTT) allongeant la durée collective du travail dans l'entreprise à 35 heures, soit 1 607 heures à l'année (209 jours pour les cadres de terrain et les agents de maîtrise). Cet accord s'applique systématiquement aux nouveaux entrants. Pour les salariés déjà en poste à la date de signature de cet accord, le choix leur a été laissé d'accepter ou non ces nouvelles conditions soit au 1^{er} mai 2018 soit au 1^{er} octobre 2018.

Ainsi à fin 2019, 72 personnes ont fait le choix (60 % de la cible) d'augmenter leur temps de travail. Emmaüs Habitat estime la capacité de production supplémentaire dégagée par les nouvelles durées du travail à 7,37 effectifs en équivalent temps plein sur l'année 2019 (3 % de l'effectif total). En contrepartie, les salariés obtiennent une compensation correspondant à 6 % de la rémunération annuelle globale ainsi qu'une contrepartie en temps, sous forme de jours de congés (5 jours de congés pour enfant malade et un jour de pont à titre gracieux). Au 31 décembre 2019, avec environ 45 ETP travaillant encore sur une base de 32 heures, l'impact financier résiduel a été estimé par l'Agence à 180 k€.

L'entrée en vigueur de cet accord doit permettre à la SA d'HLM de dégager annuellement des gains de productivité du fait d'un volume horaire de travail augmenté et du passage progressif de l'ensemble des salariés au nouveau régime.

Dans cette nouvelle configuration, la SA d'HLM a communiqué à la demande de l'Agence le bilan chiffré par services (en ETP et en valeur) de l'allongement de la durée hebdomadaire du temps de travail à 35 heures. Le nombre de salariés à temps plein est de 91 en mai 2021, contre 7 en 2017. 80% des effectifs administratifs sont à temps plein. La baisse de l'effectif de 9 % entre 2017 et mai 2021 (11 salariés) va permettre de baisser le coût salarial de 4. En revanche, l'impact résiduel sur le coût de gestion des salariés à 32 heures n'a pas été chiffré.

Actuellement 80 % des effectifs administratifs travaillent à temps plein. Les départs en retraite prévus, la possibilité de télétravailler 2 jours devraient encore améliorer progressivement la tendance favorable observée. A ce dispositif s'ajoute la réorganisation des directions territoriales et du comité de direction, qui ont également permis de réduire le coût du personnel et dont les effets sont pleinement attendus dès 2021.

2.3.6 Management d'Emmaüs Habitat

Mme Lanly, directrice générale depuis février 2017, succède à Mme Lordemus en poste depuis 2002. Après délibération du conseil d'administration du 27 octobre 2016, elle exerce ses fonctions dans le cadre d'un mandat social. Elle est nommée pour une durée déterminée de six ans et révocable sur simple décision du conseil d'administration. Néanmoins, compte tenu de la limite d'âge fixée à l'article 17 des statuts, elle sera réputée démissionnaire de son mandat en mai 2021, avec effet à l'assemblée générale ordinaire d'approbation des comptes de juin 2021. Exerçant son autorité hiérarchique sur l'ensemble des salariés d'Emmaüs Habitat, elle a délégué ses pouvoirs aux membres de son comité de direction dans le cadre de subdélégations limitées au périmètre de leur fonction.

La direction de la société se structure au travers de quatre comités qui sont les instances stratégiques de décision et d'arbitrage. Ainsi, en plus du comité de direction qui regroupe six directeurs et la directrice générale, celle-ci siège au sein de trois autres comités : le comité d'investissement, le comité stratégique de patrimoine, le comité financier. Le comité d'investissement est un préalable à la délibération du conseil d'administration qui conditionne toute signature de promesse de vente et toute contractualisation d'emprunts.

Le dispositif de communication entre les directions prend la forme d'un comité de direction élargi qui regroupe une à deux fois par mois une vingtaine de personnes toutes directions confondues. C'est le lieu de revue des tableaux de bord, de suivi des objectifs par la directrice générale. Par ailleurs, d'autres comités sont constitués ponctuellement pour traiter de sujets spécifiques mais leurs travaux ne sont pas systématiquement documentés (cf. *comité de réorganisation des DT*).

Le comité de direction constitué de 7 personnes représente 8 % de la masse salariale (hors charges sociales) et 3 % de l'effectif 2018. Ce coût a progressé de 10% par rapport à 2016 (contre 3 % pour la masse salariale globale). Par ailleurs, la rémunération de la direction générale représente un coût relativement élevé à l'échelle de la structure.

2.3.7 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes

Les instances de gouvernance ne sont pas sensibilisées à la culture du contrôle interne et le dispositif de maîtrise des risques n'est pas structuré en l'absence de cartographie des risques et de référentiel de contrôle interne. La gestion des activités ne repose pas suffisamment sur des procédures écrites. Une démarche processus a été lancée courant 2019 pour identifier et mettre en évidence la transversalité interservices. Elle s'est accompagnée de la création d'un poste de gestionnaire pour formaliser les processus clés et s'assurer qu'ils sont couverts par des procédures. Les procédures manquantes devront être écrites, les autres mises à jour en tant que de besoin. Ce travail était toujours en cours au moment du contrôle et doit être complété de la mise en place d'un référentiel de contrôle reposant sur l'analyse des risques pour l'entité.

Ce travail doit aussi permettre d'améliorer la performance des activités en focalisant les efforts sur les processus clés. Ainsi, le contrôle de l'Agence montre les efforts à déployer en matière de régularisation des charges locatives ou de tenue de la base patrimoine. L'Agence a notamment identifié que la société ne remplissait pas de façon satisfaisante ses obligations déclaratives s'agissant des enquêtes RPLS et OPS (cf. § 3.1 et 4.1).

Reco 1 : L'Agence recommande de renforcer le contrôle interne.

En réponse à ce constat, la SA d'HLM précise qu'elle a engagé en 2019 une démarche de refonte de son référentiel de procédures. Dans les faits, elle a véritablement mené des actions concrètes en 2020 visant à améliorer son environnement de contrôle interne (création d'un pôle « Etude et processus », recrutement d'un chef de projet qualité et contrôle interne, définition d'un plan d'actualisation des procédures, acquisition d'un logiciel consacré aux procédures).

Une fois les processus opérationnels stabilisés, la politique de maîtrise des risques, jusque-là embryonnaire, doit se renforcer d'ici 2022 en s'appuyant sur des principes de transversalité, de communication interservices et de sécurité du système d'information).

La direction du système d'information est rattachée au secrétariat général et compte 5 personnes. La SA d'HLM a fait appel à un cabinet de consultant en 2015 pour l'assister dans la définition du schéma directeur de son système d'information qui n'avait pas été remis à jour depuis 2000.

L'Agence relève que la SA d'HLM a mené des projets structurants sur la période du contrôle pour sécuriser les activités (déploiement de la nouvelle génération du logiciel métier ULIS, gestion électronique des documents...), offrir de nouveaux services aux utilisateurs (déploiement de l'intranet, digitalisation des loges) et améliorer la performance des processus (renforcement des liens entre le SI et les directions métiers).

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Remarque liminaire sur les données patrimoniales

Les données du patrimoine sont déclarées par la SA d'HLM dans le répertoire du parc locatif social (« RPLS ») au 1^{er} janvier 2019. Elles sont aussi issues de la base patrimoniale, alimentée par la direction du patrimoine, en coordination avec les renseignements fournis par la direction technique qui a servi de source pour renseigner le recueil des données patrimoine³⁴.

Le contrôle a révélé des écarts dans certaines données déclarées dans RPLS. Sur le nombre de logements, un écart de 70 logements familiaux est relevé entre la base patrimoniale gérée par EMMAÜS HABITAT et les données déclarées dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019. Des écarts sont par ailleurs relevés sur la nature des financements ayant été utilisés pour constituer le parc. Ces écarts portent principalement sur les financements PLAI et PLATS qui représentent respectivement 1 % et 5 % d'après les données déclarées dans le RPLS et 2 % et 6 % d'après les données de la base patrimoine (cf. 3.1.2).

La base patrimoniale a également montré des incohérences les surfaces corrigées ne correspondant pas systématiquement aux surfaces indiquées dans les conventions APL (cf. 3.2.4).

La société a mis en place un outil de cartographie du patrimoine et précise avoir fiabilisé la base des données RPLS en mai 2021.

3.1.2 Description et localisation du parc au 31 décembre 2018

Le patrimoine est réparti entre les trois directions territoriales (cf. § 2.3.5.1) :

- Plus d'un tiers du parc (36 %) est géré par la DT nord, située à Villepinte qui couvre tout le 93.
- 34 % du patrimoine est géré par la DT nord-ouest située à Saint-Ouen-l'Aumône, qui couvre le patrimoine des départements 78 et 95 ;
- 30% du parc est géré par la DT Paris-sud située à Charenton-le-Pont (94) pour les départements 91 (9 %), 94 (11 %), 92 (5 %), 75 et 77.

³⁴ Le recueil des données du patrimoine est un fichier type renseigné par EH au 31 décembre 2018 pour les contrôles de l'Agence.

Le patrimoine d'Emmaüs Habitat comprend 13 284 logements familiaux³⁵, dont 96 % de logements collectifs, tous situés en Île-de-France, et 477 pavillons (4 % du parc), situés majoritairement dans les départements des Yvelines, du Val-d'Oise et des Hauts-de-Seine. Aux logements familiaux s'ajoutent 7 058 places de parking et 2 430 m² de surfaces commerciales.

Emmaüs Habitat est également propriétaire de 33 foyers (1 108 équivalent-logements) couvrant un large éventail d'offres d'hébergement, avec une résidence étudiante, 11 résidences sociales, 6 pensions de famille, 5 résidences pour personnes âgées, et 4 foyers pour jeunes travailleurs, 2 CHRS (centre d'hébergement et de réinsertion sociale), 2 MAS (maison d'accueil spécialisée), 2 CHU (centre d'hébergement d'urgence).

La plupart des résidences sociales sont gérées par les communautés Emmaüs, (7 sur 11) et l'association Emmaüs Solidarité gère 2 pensions de famille, un CHRS et un CHU.

22 foyers se trouvent en Île-de-France, dont un tiers à Paris, et 11 se trouvent en dehors de l'Île-de-France, répartis dans 8 départements.

Les logements familiaux sont répartis dans les 8 départements franciliens (31 intercommunalités), principalement en Seine-Saint-Denis (pour 36 %), mais aussi dans le Val-d'Oise (23 %) ; 400 logements, soit 3 % du patrimoine, sont situés, dans Paris intra-muros.

Tableau 1 – Localisation des logements conventionnés (hors foyers) au 1^{er} janvier 2019

	93	95	78	94	91	92	75	Total
Nombre de logements familiaux conventionnés	4 754	3 063	1 472	1 360	1 241	702	433	13 025
Taux	36 %	24 %	11 %	10 %	10 %	5 %	3 %	100 %
Nombre de logements en QPV	4 081	1 367	612	0	414	45	-	6 519
Taux	31 %	10 %	5 %	0 %	3 %	0 %	-	50 %

Source : données déclarées dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019 et rapport de gestion 2018.

34 immeubles ou groupe d'immeubles, soit 6 519 logements, la moitié du parc, sont situés dans des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV), majoritairement situés dans les départements 93 (4 081 logements concernés) et 95 (1 367 logements à Cergy-Pontoise), et dans une moindre mesure dans les départements 78 et 91.

L'âge moyen du parc conventionné d'Emmaüs-Habitat est de 36 ans au 1^{er} janvier 2019, la majorité des bâtiments datant d'avant 1980. Ainsi, près d'un quart des bâtiments a été construit entre 1945 et 1964, 27 % entre 1965 et 1979. 22 % entre 1980 et 1999 et 17 % depuis 2000. Les bâtiments les plus anciens sont situés dans les départements du 93 et du 94 avec un âge moyen respectif de 38 et 39 ans³⁶. L'âge moyen du parc de la SA d'HLM est proche de celui du parc social francilien qui est de 42 ans au 1^{er} janvier 2019. L'ancienneté du parc d'Emmaüs-Habitat se traduit dans la nature des financements mobilisés pour le constituer.

Tableau 2 – Détail des financements mobilisés par Emmaüs-Habitat

	Financements anciens (1)	PLATS	PLAI	PLA	PLUS	PLS	Total logements conv.	Logements non conv.(2)	Total
Données déclarées dans le RPLS au 1 ^{er} janvier 2019	7 085	677	128	3 181	1 910	44	13 025	189	13 214
En pourcentage du parc	54 %	5 %	1 %	24 %	14 %	0 %	99 %	1 %	100 %

(1) Financements anciens sont principalement des financements HLMO (6 390) et PLR (368).

(2) Les logements non conventionnés ont été financés principalement par prêts ILN (107) et HLMO (70)

Source : données déclarées dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019 et recueil de données patrimoine renseigné par EH au 31 décembre 2018.

³⁵ 70 logements ne sont pas déclarés dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019 qui affiche 13 214 logements familiaux.

³⁶ Source : données déclarées dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019.

La SA d'HLM n'a quasiment pas mobilisé de financement PLS qui représentent autour de 10 % des financements du parc existant de l'Île-de-France (un tiers en 2018).

Tableau 3 – Typologie des logements familiaux au 1er janvier 2019

	T1	T2	T3	T4	T5 et plus	Total
Logements conv.	860	2 498	5 039	3 691	937	13 025
Logements non conv.	3	39	83	53	11	189
Total	863	2 537	5 122	3 744	948	13 214
% du parc	7 %	19 %	39 %	28 %	7 %	100 %

Source : données déclarées dans le RPLS au 1er janvier 2019.

La SA d'HLM propose un quart de petits logements (d'une ou deux pièces), une proportion moindre que celle constatée dans le parc social francilien composé d'un tiers de logements de ce type. Les logements de trois/quatre pièces sont donc plus nombreux : +6 points par rapport à l'offre dans le parc social francilien.

39 % du parc seulement est accessible aux handicapés. L'absence d'accessibilité de 60 % du parc s'explique par la nature du bâti qui ne le permet pas techniquement.

3.1.3 Données sur la vacance et la rotation

3.1.3.1 Vacance

La vacance totale s'établit à 4,9 % du patrimoine pour 2018³⁷ en progression de 2 points depuis 2014 et atteint un niveau élevé en comparaison du taux constaté en Île-de-France (+1,6 point). Cette dégradation s'explique par le taux de vacance technique qui passe de 1 % en 2014 à 3,5 % en 2018, du fait des nombreux programmes ayant fait l'objet de réhabilitations lourdes ou étant en attente de démolition (cf. 5.2.2). Ce taux est nettement supérieur au taux constaté en Île-de-France de 1,25 %.

Le taux de vacance commerciale, en moyenne de 1,5 % depuis 2014 et en légère baisse à fin 2018 (1,33 %), est inférieur de 0,5 point au taux constaté chez les bailleurs franciliens. Il est conforme aux engagements pris par la SA d'HLM dans le cadre du plan de consolidation CGLLS qui fixait le taux de vacance commerciale au maximum à 2 %. De même, le taux de vacance à plus de 3 mois (0,5%) est inférieur au pourcentage de 0.7 % constaté en Ile de France, témoignant d'une gestion maîtrisée des délais de relocation des logements.

3.1.3.2 Taux de rotation

Le taux de rotation, de 8,3 % en 2015, se situe les années suivantes autour de 6 % par an. Il était de 6,5 % en 2016, et 2017, mais diminue en 2018, à 5,5 %.

Sur la période étudiée, les mutations représentent en moyenne 25 % des attributions de l'année, et sont réparties entre mutations internes et mutations inter bailleurs dans les proportions respectives de 45 % et 55 % environ. Cependant en 2015, au nombre de 411, elles ont représenté 38,5 % des attributions, du fait des 180 relogements effectués dans le cadre des opérations en renouvellement urbain, ce qui a augmenté le nombre de mutations internes (266 contre 100 en moyenne les années suivantes). En 2018, les mutations internes et inter-bailleurs représentent 28 % des attributions de l'année (respectivement 13 % et 15 %).

³⁷ Source : données RPLS au 1er janvier 2019.

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Politique de fixation des loyers

La politique de fixation des loyers est contrainte depuis 2007 par le plan de consolidation CGLLS qui demande à la SA d'HLM de faire évoluer la masse des loyers au minimum de +2 % par an, cette mesure devant lui permettre d'augmenter ses produits locatifs et de sortir du plan. L'organisme, après accord avec la CGLLS, n'a pas pleinement appliqué cette préconisation depuis la signature du plan, en raison notamment des faibles ressources d'une partie de ses locataires (cf. 4.1). Fin 2018, la quasi-totalité des taux de loyers est au niveau des taux maximaux actualisés des conventions APL. La marge d'augmentation sur le parc existant est faible (0,3 %) ; 10 % seulement des logements n'ont pas atteint le taux de loyer maximum avec une marge potentielle de 3,8 %.

Tableau 1 – Évolution des loyers 2014-2019

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019
maximum légal	1,20%	0,57%	0,08%	0,00%	0,00%	1,25%
accord CGLLS	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Emmaüs Habitat	1,60%	1,60%	0,80%	1,00%	1,00%	1,25%
source : délibérations du conseil d'administration						

La SA d'HLM pratique les taux maximums de loyers des conventions APL à la relocation qui restent relativement bas en raison de la nature et de l'ancienneté des financements mobilisés (cf. 3.1.2).

Le taux des loyers moyen pratiqués dans les baux signés depuis moins de 5 ans reste légèrement inférieur à celui du parc social francilien mais l'écart se réduit alors que les ménages aux ressources faibles sont plus représentés dans le parc d'EMMAÜS HABITAT que dans le parc social francilien (cf. 4.1).

Tableau 5 – Comparaison des taux de loyer moyen pratiqués depuis 2014 (par quartile)

Taux de loyer moyen pratiqués sur l'ensemble du parc d'EH			Taux de loyer moyen pratiqués depuis 2014			
Inférieur à 5,69 €	Inférieur à 6,65 €	Supérieur à 7,86 €	Date signature du bail	Inférieur à 5,69 €	Inférieur à 6,65 €	Supérieur à 7,86 €
			2018	10 %	49 %	18 %
19 %	59 %	12 %	2017	13 %	50 %	16 %
			2016	12 %	48 %	13 %
			2015	8 %	39 %	11 %
			2014	9 %	42 %	14 %

Source : données déclarées dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019.

Près de 20 % des taux de loyer pratiqués dans le parc d'EH sont inférieurs au taux du premier quartile³⁸ et 12 % au-dessus du troisième quartile. La tendance montre en revanche que, depuis 2014, les baux signés ont un taux de loyer moyen mensuel en €/m² de SH plus élevé que celui pratiqué dans le parc social francilien. Ainsi, 10 % seulement des baux signés en 2018 ont un taux de loyer moyen pratiqué inférieur à celui du premier quartile francilien et 18 % des taux de loyer pratiqués sont supérieurs au 3^e quartile francilien.

De fait, les loyers restent modérés même s'il est constaté qu'EMMAÜS HABITAT n'a quasiment plus de marge de manœuvre, ces derniers étant majoritairement au plafond.

³⁸ Les valeurs des premier et troisième quartiles sont celles du parc social francilien au 1^{er} janvier 2019.

3.2.2 Évolution des Loyers

Sur la base des données issues du RPLS, au 1^{er} janvier 2019, le loyer moyen pratiqué à la surface habitable (SH) est légèrement inférieur à celui pratiqué par les bailleurs franciliens : 6,5 €/m² contre 6,9 €/m².

Tableau 6 – Taux de loyer moyen mensuel en € par m² de SH au 01/01/2019 pour les logements conventionnés (par département)

Étiquettes de lignes	EH	Parc social francilien	Écart	Nombre de logements(1)	Proportion du parc de logements
93	6,2	6,6	-6%	4 238	35 %
95	6,4	6,5	- 1%	2 997	24 %
78	6,2	6,6	-6%	1 393	11 %
94	6,9	6,8	2%	1 350	11 %
91	6,3	6,4	-2%	1 213	10 %
92	7,4	7,0	6%	691	6 %
75	7,5	8,3	-10%	398	3 %
Total général	6,5	6,9	-7%	12 280	100 %

(1) Le nombre de logements familiaux conventionnés déclarés dans le RPLS totalise 13 025 logements, le loyer n'est pas renseigné pour 745 logements.

(2) Le loyer moyen est calculé par département : total des loyers/ total des surfaces en m² habitables.

Source : données déclarées dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019.

Les taux de loyers pratiqués par Emmaüs Habitat sont proches des taux de loyer moyen mensuels en €/m² de SH calculés pour les bailleurs franciliens. Ils sont légèrement supérieurs aux taux calculés dans le Val-de-Marne (+2 %) et dans le département des Hauts-de-Seine (+6 %).

Tableau 7 – Comparaison des taux de loyer moyen mensuels en €/m² de SH par quartile au 1^{er} janvier 2019

	Nombre de logements	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Emmaüs Habitat	12 280*	5,8	6,4	7,1
Île-de-France	1 242 250	5,7	6,6	7,9
France métropolitaine	4 591 236	4,9	5,7	6,6

* Le nombre de logements familiaux conventionnés déclarés dans le RPLS totalise 13 025 logements, le loyer n'est pas renseigné pour 745 logements.

Source : données déclarées dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019.

La médiane pour Emmaüs Habitat est inférieure de 3 % à celle constatée en Île-de-France (6,45 €/m² de SH contre 6,65 €/m² de SH) et le taux de loyer moyen mensuel du premier quartile s'établit à 5,8 €/m² de SH contre 5,7 €/m² de SH en Île-de-France. Les taux de loyer moyen mensuels pratiqués montrent globalement une tendance à la hausse expliquée notamment par le rajeunissement des baux, 2/3 ayant été signés depuis moins de 15 ans³⁹ (un tiers depuis 5 ans ou moins), conséquence des mises en service de logements rénovés dans le cadre du PNRU, et par la politique de fixation des loyers de la SA d'HLM (cf. 3.2.1).

Afin de ne pas limiter l'accès à son patrimoine aux ménages modestes, l'Agence recommande à la SA d'HLM de veiller à maintenir son offre à bas loyer, en particulier lors des relocations.

3.2.3 Parc non conventionné

Le parc non conventionné ne représente qu'un nombre très limité de logements (185⁴⁰). Le taux de loyer moyen mensuel pratiqué est supérieur à celui des logements conventionnés : 7,8 €/m² de SH, et inférieur à ceux observés en Île-de-France (19,4 en €/m² de SH).

³⁹ Source : exploitation des données déclarées dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019.

⁴⁰ Source : base patrimoniale d'Emmaüs Habitat, 189 logements non conventionnés sont déclarés dans le RPLS au 1^{er} janvier 2019.

135 logements se situent dans la résidence Hugo à Charenton-le-Pont (94), et 31 à Garges-lès-Gonesse (92). Le loyer moyen mensuel du parc non conventionné du Val-de-Marne au 1^{er} janvier 2019 est largement inférieur à celui du parc privé dans ce département, est de 8,7 €/m² de SH contre 17,4 € le m²⁴¹.

3.2.4 Analyse des surfaces des logements

L'Agence recommande d'améliorer la fiabilité de la base patrimoniale. Dans les décomptes de surface corrigée, il a été relevé des calculs erronés, des conventions sont absentes ou incomplètes, et des différences entre les surfaces des logements de la base patrimoniale et de celles inscrites dans les conventions ont été relevées.

Le contrôle a montré des erreurs de calcul des surfaces corrigées sur certains programmes, ou sur quelques logements dans des programmes, conduisant à une majoration du loyer. Ainsi, des erreurs ont été relevées sur :

- Des logements du programme 085 situé à Conflans les Honorine. Ce programme a été conventionné en 1989, et a bénéficié d'un financement PLA. En exemple, pour le logement C-2-376, la convention indique 65,15 m² de surface habitable. Dans le décompte du prix du loyer, joint au contrat de location, 42 m² de terrasse ont été considérés comme de la surface habitable (mise en tant qu'annexe, c'est-à-dire avec une pondération de 0,6), portant la surface habitable à 108 m² et augmentant de fait de 25 m² la surface corrigée du logement, la portant à 123 m² (au lieu de 98 m² sans la terrasse). Le montant erroné de surface corrigée, de 123 m² a été repris dans la convention.
- Pour les 9 pavillons de la cité bleue (programme 082), situés à Conflans Sainte Honorine, financés en PLA et PLAI, et conventionnés en 1992, la surface de la cave a été incorporée dans la surface habitable. Pour le logement 006, par exemple cette surface de 41 m² conduit à une augmentation de 24,6 m² la surface corrigée, la portant à 114 m² (au lieu de 89,4 m² sans la cave). De plus, si le montant de la surface habitable (57,6 m²) indiqué dans la convention est exact, celui de la surface corrigée de 127 m² ne correspond à aucun calcul identifié.
- Pour le programme 761 de Limeil-Brévannes de 62 logements, acheté à la société - Habitat communautaire locatif- pour être réhabilité en 2010 avec une nouvelle convention, les contrats de location ont été repris tels quels, et aucun décompte n'est joint aux contrats de location datant d'avant 2010 (aucun décompte n'a pu être retrouvé par la société). Les nouveaux contrats de location, par ailleurs, indiquent une surface utile, qui en fait est une surface corrigée, sans décompte également. Il n'est donc pas possible de vérifier les loyers, calculés en fonction de la surface corrigée sur ce programme.
- Pour l'ensemble 494-495 situé à Bobigny, qui comprend 278 logements au total, il est prévu une réhabilitation. L'analyse des surfaces servant de base pour la fixation des loyers montre des incohérences. L'ensemble des décomptes (qui sont absents des conventions) doit être réalisé au plus vite, et une régularisation des sommes dues (s'il y a lieu) aux locataires doit être effectuée sur la période quittancée depuis l'acquisition de ces logements. La société doit également établir de nouvelles conventions complètes.
- Pour le pavillon situé à Magnanville (158), le décompte est absent.
- La convention de l'immeuble de 95 logements 043 Pasteur ne détaille pas les surfaces par logement. La surface habitable totale est de 6 334 m² selon la base patrimoniale de la société, et de 7 118 m² selon la convention. La surface corrigée totale est de 11 424 m² selon la base patrimoniale de la société, et de 11 122 m² selon la convention.

⁴¹ Source : Clameur loyer 2018 en €/m².

Des remises en ordre du calcul de surface corrigée sont nécessaires, pour les logements des programmes ci-dessus, et les conventions seraient à actualiser ou à compléter. Plus globalement, des vérifications sont également à réaliser pour les programmes suivants, où, pour tout ou partie de leurs logements, le ratio surface habitable/surface corrigée pose question (775 à Mantes (parc de la Vallée : logements A5-024 A6-027, 28...), 788 à Limay Village, 764 et 784 Limay Wilson, 052 Argenteuil Perreux, 751 Poissy 4 Bèze (logements financés en PLAI)). L'organisme, après avoir corrigé les erreurs, devra, le cas échéant, rembourser les locataires concernés des trop perçus.

L'organisme doit mettre en place rapidement une procédure visant à fiabiliser les surfaces locatives et établira un suivi exhaustif des anomalies décelées dans les décomptes de loyers et la base patrimoniale.

Pour fiabiliser les surfaces locatives retenues dans la base patrimoniale, la société va contractualiser les conventions à la surface utile sans modification majeure des niveaux de loyers pratiqués résidence par résidence.

3.2.5 Supplément de loyer de solidarité

La gestion du SLS est assurée en interne par la société Emmaüs, et celui-ci est calculé en fonction du barème national modulé en application du décret du 31 décembre 2009, et s'applique à tous les locataires dont les ressources dépassent 20% des plafonds.

256 locataires étaient assujettis au SLS en 2018, contre 240 en 2017, pour un montant moyen de 250 euros par mois contre 140 euros en 2017. Cette augmentation significative du montant moyen en 2018 est liée à l'instauration du barème national unique (en application des nouvelles dispositions de la loi Égalité-citoyenneté, applicable en 2018).

3.2.6 Charges locatives

Au sein de la direction du patrimoine, il existe un service dédié à la gestion des charges locatives qui comprend quatre collaborateurs placés sous la responsabilité de la Directrice en charge de la qualité de service et de la gestion locative.

Tableau 8 – Évolution du taux de récupération des charges locatives (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Évolution 2014/2018
Récupération des charges locatives comptabilisées en produits	22 690	22 441	21 926	20 444	22 968	1,23%
Charges locatives récupérables auprès des locataires comptabilisées en charges	23 114	23 042	22 775	21 461	24 148	4,47%
Taux de récupération en %	98,17%	97,39%	96,27%	95,26%	95,11%	-

Source : états financiers.

Le taux de récupération des charges locatives s'est détérioré compte tenu de la progression plus importante du montant des charges locatives récupérables (+4,47 %) par rapport à celle du montant de charges effectivement récupérées auprès des locataires (+1,23 %).

La perte d'exploitation occasionnée par l'insuffisance de récupération de charges locatives a été multipliée par 2,8 entre 2014 et 2018, passant de 424 mille euros en 2014 à 1,18 millions d'euros en 2018. L'organisme explique que cette perte provient principalement de l'augmentation des logements vacants (le taux de vacance passe de 2,8 % en 2014 à 4,6 % en 2018 (cf. 3.1.3.1)) et du solde de charges des locataires partis. Par ailleurs, il est observé que l'organisme ne pratique pas la récupération des charges locatives sur les parkings.

Pour 2017, le montant global des charges récupérables⁴² sur les logements familiaux s'établit à 19,8 millions d'euros, soit 21,7 % du quittance (loyers + charges). Pour les immeubles à chauffage collectif (70 % du parc), le coût moyen des charges annuelles au logement familial ressort à 1 727 euros, soit un coût de 27 euros par m² de surface habitable. Le coût du chauffage seul y est en moyenne de 9,1 euros par m². Néanmoins, certaines résidences connaissent des charges annuelles de chauffage éloignées de ce ratio. En l'espèce, l'organisme n'a pu nous justifier cette situation.

À la suite de la réalisation de travaux d'économie d'énergie et dans le cadre d'une concertation locative, Emmaüs-Habitat a mis en œuvre la troisième ligne de quittance⁴³ pour deux résidences (91 logements) à compter de 2019. Auparavant, cette troisième ligne n'était volontairement pas appliquée par l'organisme.

Hors chauffage collectif, les principaux postes de charges locatives en proportion des charges totales sont l'entretien des parties communes (26,9 %), l'eau (21 %) et la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (9,2 %). Le coût moyen des charges d'ascenseurs est de 0,6 euros par m² de surface habitable et concerne 51 % des logements.

Le poste « *entretien des parties communes* » comprend la part des charges de personnel de proximité qui est récupérée à 75 % ou 40 % pour les gardiens selon les tâches⁴⁴ qu'ils réalisent et à 100 % pour les employés d'immeuble. Pour 2017, ces charges se sont élevées à 2,7 millions d'euros, soit 3,2 % du quittance et 212 euros par logement. Parmi les difficultés relevées lors du diagnostic sur les charges locatives, visé infra, il apparaît que les processus de gestion du personnel de proximité ne paraissent pas suffisamment maîtrisés et sécurisés.

En octobre 2019, la SA d'HLM Emmaüs-Habitat a signé un contrat pour intégrer l'observatoire des charges locatives d'Habitat-Territoires afin de lui permettre d'avoir un bilan annuel par catégorie de charges et surtout de suivre leur évolution.

La régularisation des charges locatives (N) intervient une fois par an et pour une partie d'entre elles après le terme de l'année civile suivant l'année de leur exigibilité (N+2) et fait l'objet d'une facture ponctuelle. Si la provision demandée au locataire n'a pas été suffisante pour combler l'intégralité des dépenses, le paiement du complément est lissé à raison de 50 euros maximum par mois. En l'espèce, l'ANCOLS rappelle que depuis la loi ALUR, « *lorsque la régularisation des charges n'a pas été effectuée avant le terme de l'année civile suivant l'année de leur exigibilité, le paiement par le locataire est effectué par douzième, s'il en fait la demande* ». Pour les logements dotés d'un compteur individuel d'eau, la régularisation annuelle intervient également tardivement.

Par ailleurs, l'ANCOLS relève un manque de lisibilité des rubriques de charges dans le décompte individuel répartissant les différents postes de charge. En l'espèce, une rubrique « *eau froide individuelle* » est utilisée pour enregistrer diverses charges générales alors que certaines résidences n'ont même pas ce type de charge. Il n'est pas non plus indiqué clairement si la base de répartition est réalisée par rapport à la surface habitable ou corrigée ou utile. L'organisme n'adresse pas une note d'information sur les modalités de calcul des charges de chauffage et de production d'eau chaude sanitaire collectifs.

⁴² Charges récupérables hors eau individuelle.

⁴³ Décret n° 2009-1438 du 23 novembre 2009 offre la possibilité à un bailleur social de demander au locataire une « *contribution pour le partage des économies de charges* » issues des travaux d'économie d'énergie.

⁴⁴ Le taux de récupération répond aux modalités définies par le décret n° 2008-1411 du 19 décembre 2008, à savoir 75 % lorsqu'ils réalisent à la fois l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets, ou 40 % s'ils n'effectuent qu'une seule des deux tâches.

L'examen de la dernière régularisation des charges locatives disponible (2017) lors du contrôle montre un excédent global de provision de 15,4 %, ce qui est particulièrement élevé. Plus de 76 % des logements sont concernés par un différentiel de provision annuel de plus de 10 % (9 764 logements) et près de 6,6 % des logements (848 logements) connaissent même un différentiel de provisionnement supérieur à 40 %. Si celui-ci était inférieur à 200 euros par an pour 3 923 logements, il était compris entre 200 euros et 500 euros annuels pour 5 791 logements et supérieur à 500 euros par an pour 3 131 logements. Cette situation est majoritairement due aux charges de chauffage (poste prédominant sur la dépense globale), leur régularisation représentant près de 56 % de l'excédent global. L'organisme explique cette situation par des conditions météorologiques clémentes en 2017 et par une politique prudentielle destinée à lisser les conditions météorologiques et préfère procéder à un remboursement plutôt qu'à un complément.

Concernant plus spécifiquement quelques résidences, une analyse comparative des charges locatives entre les provisions et dépenses réelles est retracée dans le tableau joint en Annexe 7.4.

Les provisions ne sont pas systématiquement réajustées en fonction des excédents de provisions des années précédentes. Afin de limiter les écarts de régularisation, l'ANCOLS invite l'organisme à réajuster ses provisions au vu des charges réelles des années précédentes, en tenant compte des hausses ou baisses des dépenses réalisées.

Dans ses précédentes observations, l'ANCOLS avait constaté que le suivi du calcul et de l'ajustement des provisions pour charges de l'année 2011 afférentes à quelques groupes était très imprécis, au détriment des locataires. Sur ce point, la situation n'a guère évolué. Toutefois, la nécessité d'améliorer le processus des charges locatives, qui participe à l'équilibre de la gestion, et à leur juste répartition entre les locataires, n'a pas échappée à Emmaüs-Habitat et à ce titre, un cabinet extérieur a été missionné début 2019 pour en réaliser un diagnostic et définir un plan d'actions à mettre en œuvre. Cette étude a notamment mis en exergue plusieurs défaillances : une organisation confuse des responsabilités (foisonnement des intervenants, doublon dans certains travaux, manque d'échanges d'information entre les services), un contrôle interne insuffisant, des difficultés d'utilisation et de paramétrage du logiciel ULIS et la faiblesse des indicateurs de suivi de l'activité et des résultats.

La société indique avoir mis en place une procédure en mai 2020 pour limiter les délais de régularisation des charges locatives ; ainsi en 2020, le montant global des régularisations créditrices a fortement diminué et l'objectif fixé d'un pourcentage maximum de sur provisionnement de 10 % est quasiment atteint.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

Tableau 9 – Analyse sociale de l'occupation

En %	% des ménages avec ressources < 20 % *	% des ménages avec ressources < 60 % *	% des ménages avec ressources > 100 % *	Bénéficiaires d'APL + AL	Occupants de 65 ans et +	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Emmaüs Habitat 2016	NS	NS	NS	46,0 %	10,2 %	16,5 %	29,0 %	13,0 %
Région Île-de-France 2016	15,9 %	53,9 %	15,0 %	34,4 %	11,5 %	21,5 %	32,2 %	13,5 %
Emmaüs Habitat 2018	20,1 %	63,4 %	8,90 %	46,5 %	11,0 %	17,4 %	30,4 %	13,3 %
Région Île-de-France 2018	16,4 %	54,9 %	14,5 %	31,7 %	12,0 %	21,6 %	32,7 %	13,4 %

* des plafonds de ressources PLUS.

Source : enquêtes OPS 2016 et 2018.

Les données OPS pour 2016 ne sont pas fiables. Les données OPS concernant les tranches de revenus des locataires en 2016, étaient erronées. Ainsi, les locataires dont les ressources étaient inférieures à 20 % des plafonds représenteraient 53,4 % des locataires d'Emmaüs-Habitat. Ce pourcentage incohérent est dû à des erreurs de saisie de la part de la société. De fait, il n'est pas possible de caractériser l'évolution des revenus moyens des locataires entre 2016 et 2018. En 2018, les données sont apparues fiables.

Le nombre de bénéficiaires d'aide au logement évolue peu entre 2016 et 2018 (+0,5 % ; en 2018) : ils sont de 12 points supérieurs à l'ensemble des bénéficiaires de la région Ile de France. Il faut noter des disparités entre les départements : les départements 93 et 78 accueillent une population très fragilisée, avec un taux d'APL de 52,8 % et 53,4 % en 2018, suivis par les départements 91 et 95 où les locataires sont très modestes : les taux d'APL sont de 49,3 % et 48,7 %. En revanche, seuls 27 % des locataires des Hauts-de-Seine touchent l'APL, et 33 % dans le département du Val-de-Marne.

Les résultats par tranches de revenus montrent qu'en 2018, la société loge plus de personnes ayant moins de 20 % des plafonds de ressources PLUS qu'au niveau régional (4 points de plus, ce pourcentage étant encore plus élevé lorsque le locataire habite en QPV).

L'analyse des attributions 2017 et 2018 montre que les nouveaux locataires ont des ressources plus faibles que l'ensemble des locataires d'Emmaüs Habitat. En 2018, sur les 853 nouveaux locataires, 55 % étaient éligibles à l'APL, soit en moyenne 9 points de plus que pour l'ensemble des locataires d'Emmaüs (46,5 %). En 2017, sur les 887 attributions, 56 % des nouveaux locataires étaient éligibles à l'APL.

La composition des ménages n'a pas évolué de façon significative au cours de la période. Le tableau montre un taux de familles monoparentales inférieur à celui de la région Île-de-France, et relativement similaire pour les autres catégories de ménage.

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Emmaüs Habitat ne gère pas véritablement les demandes de logements. Il n'existe pas de suivi des demandeurs hormis pour les mutations internes de logements au sein du parc, qui s'élèvent à 392 fin 2019.

Depuis début 2019, la société a accès en temps réel aux plateformes SNE ou SYPLO et lorsque le bail est signé, la radiation du locataire du fichier des demandeurs de logements se fait automatiquement⁴⁵. Des procédures sont mises en place pour réaliser des contrôles périodiques des radiations.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La dernière version de la politique d'attribution d'Emmaüs-Habitat a été validée par le CA du 20 juin 2019. Elle n'avait pas été revue depuis 2011. Elle reprend les orientations définies par l'article R. 441-1 du CCH, ainsi que les dispositions issues de la loi Égalité-Citoyenneté. Les critères de priorité concernant l'attribution des logements sont définis par la loi.

Les logements libérés hors contingent sont proposés en priorité à Action Logement dans le cadre du mécanisme de droit de réservation unique (conventions pour un tour) puis aux mutations internes.

⁴⁵ Avant cette date, la société était bien rattachée au SNE, mais avec un décalage horaire, ce qui demandait plus de contrôle.

Courant 2018, Emmaüs Habitat a décidé d'adhérer au GIE Échanger-habiter Île-de-France, qui est une plateforme en ligne à l'attention des locataires, et est co-piloté par l'AORIF. Ce dispositif a pour objet de favoriser les mutations inter-bailleurs⁴⁶.

Certains projets sont en partie destinés à des personnes plus défavorisées. Ainsi, par exemple à Nanterre, 5 logements sur les 23 logements du bâtiment situé rue Lebon, ont été réservés pour de l'intermédiation locative, et le local collectif résidentiel est devenu un groupement d'entraide mutuelle, avec accueil de jour.

La société a mis en ligne, sur son site, la politique d'attribution et le règlement intérieur des commissions d'attribution, à la demande de l'ANCOLS au cours du contrôle.

4.2.3 Commissions d'attribution des logements (CAL)

Les dossiers des demandeurs sont examinés par 3 commissions d'attributions, avec le même règlement intérieur ; elles couvrent chacune une direction territoriale. La société a décidé de fusionner les commissions d'attribution sud et Nord-Est (CA du 9 mai 2019).

Obs 1 : Les dispositions de l'article R. 441-3 du CCH qui prévoient l'examen en commission d'au moins trois candidatures pour l'attribution de chaque logement ne sont pas toujours respectées.

Les réservataires ne proposent, dans la majorité des cas, qu'un seul candidat. Dans ce contexte, la société devrait s'appuyer sur SYPLO ou sur le fichier commun du système national d'enregistrement des demandes de logement locatif social (SNE) afin de compléter le nombre de candidatures.

Lorsqu'un seul candidat est présenté à la commission, la commission n'est plus souveraine dans le processus d'attribution réalisé en amont, au moment de l'instruction des dossiers par les réservataires. Emmaüs Habitat pourrait s'interroger sur les modalités de désignation des candidats par ses réservataires pour assurer un processus équitable pour tous les candidats.

La SA HLM n'a pas engagé de démarche de cotation des demandes des candidats qu'elle reçoit de ses réservataires ce qui permettrait de les prioriser sur la base de critères transparents et d'assurer une plus grande cohérence et l'équité dans le traitement des dossiers.

En réponse à ce constat, la société rappelle qu'elle est dépendante des réservataires et de la gestion de son propre contingent, qui accorde une place importante aux mutations internes, notamment liés aux relogements induits par les projets de rénovation urbaine.

L'Agence rappelle que le nombre de trois candidatures est une obligation réglementaire qui s'impose dans les secteurs tendus, où la demande le justifie. La présentation en CALEOL d'une seule candidature ne doit revêtir qu'un caractère exceptionnel dûment justifié, que le logement à attribuer soit réservé ou non, ce qui n'est pas le cas en l'état, les dossiers recouvrant une ou deux candidatures étant majoritaires.

L'examen des dossiers d'attributions⁴⁷ n'a pas révélé d'anomalie. Les comptes-rendus de CAL sont explicites quant aux les raisons qui ont présidé au choix du candidat attributaire du logement.

⁴⁶ Les locataires sont ainsi acteurs de leur parcours résidentiel. Ce dispositif est défini dans un cadre expérimental pour deux ans (2019-2021). Il concerne des mutations « cibles » des catégories de ménages reconnus prioritaires et urgents au titre du DALO dès lors qu'ils répondent à un des critères suivants : adaptation au handicap et à la perte d'autonomie ; mobilité professionnelle ; problème d'adéquation loyer / ressources.

⁴⁷ Environ 200 dossiers concernant les CAL tenues en juillet et août 2015 et celle correspondant à la mise en service du programme Pasteur d'avril à septembre 2014.

Certains logements sont sous-loués à titre temporaire, à des personnes en difficulté via des conventions avec l'association Freha, membre du groupe Emmaüs, ou d'autres associations agréées qui se portent garantes des locataires et qui les accompagnent en vue de leur réinsertion. Environ 6 compagnons d'Emmaüs par an sont accompagnés par Emmaüs solidarité vers un parcours résidentiel ; d'abord en résidences sociales puis dans le parc d'Emmaüs Habitat.

4.2.4 Gestion des attributions

4.2.4.1 Respect des dispositions de la loi égalité-citoyenneté

Obs 2 : Malgré une forte amélioration, la société ne respecte pas encore les obligations définies dans la loi égalité citoyenneté du 27 janvier 2017, concernant les attributions des ménages du premier quartile hors quartiers prioritaires politique de la ville (article L.441-1 du CCH).

L'objectif défini de 25 % d'attributions à des ménages du premier quartile pour les zones hors QPV n'est pas atteint. Le bilan des attributions prononcées par les CAL en 2018 fait apparaître un écart important par rapport à l'objectif des 25 % puisque seulement 10 % des ménages relevant du premier quartile ont été relogés en Île-de-France. L'organisme indique que cet objectif est limité par les candidatures proposées par les réservataires et que le respect de la loi peut générer des durées de vacance anormales en zone tendue.

Les efforts à destination des ménages fragiles doivent être renforcés y compris en envisageant, le cas échéant, une adaptation des loyers proposés. Il convient en outre de s'assurer que ces ménages ne sont pas écartés en amont du processus de sélection et d'attribution qui est à l'œuvre actuellement.

Les résultats obtenus sur la période récente dans les zones hors QPV montrent une amélioration sensible de la prise en compte de ces ménages. La SA d'HLM indique qu'en 2019 et 2020 un effort important a été réalisé en la matière. Les résultats sont supérieurs à ceux des bailleurs d'Ile-de-France et en progression depuis 2018 pour atteindre 22 % en 2020 contre 10 % en 2018.

4.2.4.2 Personnes sortant d'hébergement

La CUS 2011-2016 avait fixé un objectif de 24 attributions annuelles réservées aux personnes sortant d'hébergement, objectif largement dépassé en 2014, 2015, et 2016 avec respectivement 74, 103, et 103 attributions.

4.2.4.3 Les dossiers Dalo

Les attributions au titre du Dalo ont respecté les objectifs fixés par la CUS 2011-2016, de 109 attributions pour 2014, puis de 113 attributions pour 2015 et 2016. En 2017 et 2018, les attributions au titre du Dalo restent supérieures à l'objectif de 113 logements par an. A Paris, les dossiers Dalo représentent environ 50 % des attributions.

Tableau 10 – pourcentage des dossiers DALO acceptés

Année	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Dossiers Dalo reçus	110	115	198	180	199	802
Dossiers Dalo acceptés	93	93	153	127	140	606
En pourcentage	84,5%	80,9%	77,3%	70,6%	70,4%	75,6%

Source : Emmaüs Habitat

Les raisons des refus des dossiers DALO sont factuelles : dossiers incomplets, ou par exemple informations contradictoires.

Un logement sur trois parmi les 3 662 logements non réservés (28 % du parc) devrait être attribué à un demandeur DALO, ou dans le cadre de l'accord collectif départemental (source : CUS 2019-2024).

4.2.4.4 Accords collectifs départementaux

Tableau 11 – Respect des accords départementaux

Année	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Objectif accords départementaux	91	129	139	139	139	637
Réalisation	71	107	137	90	88	493
En pourcentage	78,0%	82,9%	98,6%	64,7%	63,3%	77,4%

Source : Emmaüs Habitat

Le tableau ci-dessus montre que les objectifs ne sont jamais atteints sauf en 2016. L'organisme indique que certains de ces logements sont présentés en tant que DALO, et que le nombre de dossiers proposé par les partenaires réservataires est souvent inférieur aux objectifs.

4.2.4.5 Gestion des contingents

Les contingents de réservation des logements sont identifiés. S'agissant des conventions de parc avec ALS, un point récapitulatif a été effectué lors du comité de direction du 13 décembre 2019 ; 3 conventions sur les 20 répertoriées (soit une trentaine de logements sur 500), étaient en cours de vérification du fait d'incohérences entre les fichiers ALS et ceux d'Emmaüs Habitat.

Au 30 septembre 2018, selon les données communiquées par l'organisme, le patrimoine conventionné est réparti de la manière suivante :

Réservations de logements sur le parc conventionné au 30 septembre 2018

Tableau 12 – Nombre de logements réservés fin 2018 par réservataire

réservataire	Préfecture	Mairies	départements	Région IDF	ALS	Autres réservataires	Non réservés	Total
Nombre de logements	3 945	2 816	332	199	2 032	239	3 662	13 094
En pourcentage du parc total	29,7%	21,2%	2,5%	1,5%	15,3%	1,8%	28,0%	100,0%

Source : Emmaüs Habitat

Une bonne moitié des logements non réservés est attribuée en droits uniques, principalement au bénéfice d'Action Logement ; pour les autres logements (hors mutations internes), l'organisme interroge les plateformes SNE et SYPLO. Par ailleurs, une quarantaine de logements sur les 135 logements non conventionnés de Charenton-le-Pont, font l'objet de réservations auprès de la Mairie ou d'Action Logement.

La plupart des attributions sont effectuées par le biais des réservataires, soit dans le cadre de réservations, ou dans le cadre de désignations uniques (pour Action Logement).

Le suivi des attributions de logements peut être amélioré. Concernant le dispositif de sélection des candidats, la SA d'HLM n'assume pas véritablement ses prérogatives sur son contingent propre (28 %) en proposant insuffisamment de candidats (cf. § 4.2.3). En effet, Emmaüs Habitat délègue aux réservataires la désignation des candidats à l'attribution d'un grand nombre des logements qui ne font pas l'objet d'un droit de réservation. La société n'utilise pas pleinement sa possibilité de désigner les candidats à l'attribution d'un logement à l'exception des demandes de mutations au sein de son parc.

4.2.4.6 Sous-occupation

Les actions menées contre la sous-occupation restent encore insuffisantes. Les locataires concernés n'ont pas fait l'objet d'une identification systématique afin que leur soit proposée une solution de relogement.

Cependant, la société a effectué un travail d'identification des logements en sous-occupation sur certains sites. Sur la commune de Saint-Ouen par exemple, elle a constaté un refus quasi systématique des personnes âgées de changer de logement même avec un loyer plus attractif, la société proposant le même taux de loyer au m² pour le nouveau logement, plus petit.

4.2.4.7 Contrats de location

Les clauses du contrat de location et des conditions générales qui y sont annexées ne sont pas à jour des évolutions réglementaires.

Même si la société l'applique dans les faits, la réduction du délai de préavis du locataire à 1 mois en zones tendues n'a pas été retranscrite dans le contrat de location. Cette disposition est pourtant effective depuis le 8 août 2015 par suite de l'adoption de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron »⁴⁸, qui a étendu le champ d'application de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (art. 14) à l'ensemble des contrats de location en cours.

L'article 6.2 « Grosse réparation » n'est pas conforme à l'article 1724 du code civil auquel il fait référence ou encore au r) de l'article 4 de la loi du 1^{er} juillet 1989 modifié par la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014-art 1 (loi ALUR). Le délai qui n'ouvre pas droit à une réduction du prix du bail n'est pas de quarante jours comme les conditions générales le précisent mais de 21 jours. Les conditions générales devraient également préciser, pour la parfaite information du locataire, ce qui est prévu réglementairement⁴⁹ à savoir : « lorsque l'exécution des travaux nécessite l'évacuation temporaire des lieux, l'organisme bailleur doit mettre provisoirement à la disposition du locataire un logement en bon état d'habitation remplissant des conditions d'hygiène normales, correspondant à ses besoins personnels ou familiaux et, le cas échéant, professionnels, ainsi qu'à ses possibilités ».

L'article 8-2 de la loi du 1^{er} juillet 1989 (VI) précise que la solidarité du colocataire sortant s'éteint au plus tard à l'expiration d'un délai de six mois après la date d'effet du congé alors que l'article 2 des conditions générales stipule qu'un colocataire qui donne congé restera responsable de toutes les obligations afférentes au contrat pendant une période de 12 mois à compter de son départ. La durée est donc excessive au regard des dispositions réglementaires.

Au point 3.1, « Paiement du loyer » de l'article 3 des conditions générales du bail, il est indiqué « qu'à l'expiration d'un délai de cinq jours à partir de sa date d'exigibilité, le 1^{er} jour du mois, chaque échéance de loyer sera majorée de 5 % au titre de la clause pénale, en compensation du préjudice causé à la société ». Cette clause est supposée non écrite au regard du i) de l'article 4 de la loi du 1^{er} juillet 1989 modifié par la loi ALUR.

La durée de location prévue à l'article 3 du contrat de location d'un an renouvelable par tacite reconduction est inférieure à celle prévue à l'article 10 de la loi du 1^{er} juillet 1989 modifié par la loi ALUR qui est de trois ans.

⁴⁸ Qui modifie l'article 15 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs.

⁴⁹ Article 12 de la Convention type conclue en application de l'article L. 351-2 (2° ou 3°) du code de la construction et de l'habitation entre l'État et l'organisme d'habitations à loyer modéré.

Enfin, la liste des pièces annexes jointes au contrat de location doit être complétée des documents effectivement transmis (décompte de loyer, y compris de surface pour les logements soumis au régime de la surface utile, règlement intérieur, diagnostic énergétique...).

La SA d'HLM s'engage à régulariser les clauses du contrat de location qui ne sont plus à jour des évolutions réglementaires d'ici la fin d'année 2021.

4.2.5 Organisation du service de proximité

Le service de proximité est assuré dans les trois agences. Chaque agence comporte un directeur assisté d'un responsable pour le pôle de gestion locative (contrats, attributions, contentieux, conseillères sociales) et d'un responsable pour le pôle habitat et cadre de vie. Celui-ci encadre les gestionnaires-habitat, responsables d'un ou plusieurs sites, eux-mêmes responsables des gardiens et employés d'immeuble.

La société a engagé un processus de réflexion et d'engagements afin d'améliorer la qualité du service de proximité à partir de ses constats, et des résultats de l'enquête de satisfaction réalisée en 2017.

Ainsi une réflexion est menée depuis 2018 sur l'organisation du service de proximité, afin d'améliorer son fonctionnement. Certains besoins ont été particulièrement soulignés, relevant une gestion des charges locatives récupérables non satisfaisante, la gestion des réclamations à améliorer en termes de délais et de suivi, ou la nécessité de garantir la qualité des prestations non techniques (propreté, espaces extérieurs, sécurité incendie) et techniques, avec, de fait, un meilleur suivi des prestataires.

Des réunions périodiques sont organisées, avec un suivi des indicateurs et des actions réalisées dans chaque domaine (voir 4.3.5 ci-dessous).

Par ailleurs, la direction des politiques sociales et urbaines et de la communication, qui comprend 5 agents, accompagne les locataires des opérations relogement, monte des projets partenariaux sur des problématiques sociales et suit les opérations effectuées, notamment dans le cadre des conventions TFPB. Elle agit en liaison avec les conseillers sociaux, en poste dans les agences (5 conseillers pour 3 agences), et le personnel de proximité⁵⁰.

4.2.6 Accompagnement social

L'accompagnement social constitue un volet majeur des missions dévolues à l'organisme.

Cinq conseillères sociales réalisent un accompagnement social individuel, auprès de ménages en difficulté, (prévention des impayés, des expulsions), ce qui concerne environ 10% des locataires chaque année. Elles interviennent également auprès des personnes âgées. Elles participent au dispositif de concertation et d'accompagnement, mis en place lors des opérations de réhabilitation : enquêtes sociales, visites conseil (utilisation des équipements, aide au déménagement le cas échéant...).

Un dispositif d'aide à se meubler, en liaison avec les communautés d'Emmaüs concerne environ une dizaine de locataires par an pour un montant moyen de 500 euros.

En zone QPV, des actions portant sur la pérennisation du patrimoine, et l'accompagnement social (renforcement du personnel de proximité, création de locaux collectifs...) sont menées dans le cadre de conventions cadre d'utilisation des abattements TFPB, signées par l'Etat, les bailleurs sociaux et les collectivités

⁵⁰ Cette direction a également un rôle de réflexion, elle met en place les enquêtes sociales, réalise des diagnostics sociaux, et crée des outils opérationnels et méthodologiques.

locales concernés. Le budget global s'est élevé à 700 859 euros en 2018 et 648 887 euros en 2019, et concerne respectivement 16 et 17 sites. En exemple :

- Des actions d'insertion sont menées en lien avec les partenaires locaux : régies de quartiers comme avec celles du Blanc Mesnil ou celle d'Aulnay-Sous-Bois, associations d'insertion, chantiers éducatifs...
- Pour améliorer la qualité de vie dans certains quartiers difficiles, des diagnostics tranquillité ont été effectués, et des actions sont menées en fonction des problèmes rencontrés : installation de vidéo surveillance, résidentialisation, suivi des troubles de voisinage... Des sujets comme celui de la santé dans le logement, ou concernant les femmes seules, avec le concours de médecins le cas échéant, sont également développés.

De plus, la société a financé à hauteur de 40 000 euros en 2018 et 60 000 euros en 2019, le soutien d'associations locales comme les centres sociaux, culturels, les associations sportives, ou de suivi scolaire, et réalisation avec des partenaires locaux d'actions éducatives ou créant du lien social : jardins partagés, réparation des vélos, ouverture d'une bricothèque à Osny.

En dehors des zones QPV, un budget est alloué chaque année (40 000 euros en 2018, 60 000 euros en 2019) pour l'accompagnement social des locataires lié au logement. Les actions réalisées sont très similaires à celles réalisées en zone QPV.

Les documents présentés montrent un bon suivi de ces actions par l'organisme, et la visite de patrimoine a permis de voir que certaines actions engagées sur les sites visités, comme les jardins partagés, ou les ateliers créatifs entraînent l'adhésion de locataires et permettent une plus grande convivialité entre eux.

4.2.6.1 Les personnes âgées

Il a été procédé à un recensement de l'accessibilité des résidences depuis les espaces publics jusqu'aux parties communes et privatives lors de l'établissement du PSP. L'organisme effectue des travaux d'accessibilité à l'occasion des réhabilitations lorsque le bâti le permet.

L'organisme, attentif aux questions soulevées par le vieillissement de ses locataires, met en place diverses actions, en lien avec des associations spécialisées, afin de favoriser le maintien à domicile :

- Une offre destinée aux personnes âgées, permettant le maintien à domicile est développée au cas par cas. Ainsi, par exemple, en 2015, la société a intégré 30 logements neufs adaptés pour permettre le maintien à domicile des personnes âgées, au programme de réhabilitation (80 logements) et de construction neuve (183 logements) de la résidence Blanche de Castille située à Saint-Ouen l'Aumône. Ces logements ont été, avec l'accord de la préfecture, attribués à la Ville de Saint-Ouen l'Aumône. De plus, un local collectif a été mis à disposition, pour lequel une animatrice a été recrutée.
- L'Adaptation des logements : lors des opérations de réhabilitation, Emmaüs Habitat contacte, par le biais de son personnel social et de proximité, toutes les personnes âgées et leur propose l'adaptation de leur salle de bains, et, le cas échéant le déménagement vers un appartement qui répond plus à leurs besoins.

Pour les autres immeubles hors opérations de réhabilitation, la société répond à la demande mais ne fait pas de campagne systématique et des adaptations de logements sont effectuées lorsque le besoin est avéré. Il existe une commission interne pour l'adaptation du logement qui effectue un diagnostic, avec ou sans l'aide d'un ergothérapeute.

Environ 50 logements par an font l'objet d'une adaptation, pour un coût moyen au logement de 4 000 €, et 36 avaient bénéficié d'une aide de la CNAV (caisse nationale d'assurance vieillesse) en 2019.

- Emmaüs-Habitat travaille en partenariat avec des associations, comme « Movadom » qui aide au déménagement des personnes âgées, ou « En Vie » qui répare leurs appareils électro-ménagers à Trappes.
- Les animations : la société effectue des animations collectives et des accompagnements personnalisés dans le cadre de son outil interne : le club de l'habitant. En 2017, elle a organisé 350 ateliers, dont 168 étaient à destination des personnes âgées. Les thèmes sont par exemple : bien vieillir dans son logement, animé par un médecin, ou comment bien se nourrir après 60 ans, animé par une nutritionniste.

4.2.7 Plan de concertation locative

Un nouveau plan de concertation locative portant sur les années 2019-2022 a été adopté par le CA du 20 juin 2019, qui a institué un Conseil de Concertation locative de Patrimoine portant sur l'ensemble du patrimoine. Il s'appuie sur des rencontres (tenues au moins 2 fois par an) entre les directions territoriales et les amicales ou groupements de locataires.

Des comptes-rendus de réunion sont systématiquement effectués et les problématiques soulevées sont prises en compte.

Il existe un fonds d'initiative des locataires dans ce cadre de 1,50 euro par logement et par an, depuis une dizaine d'années.

4.2.8 Gestion des réclamations

L'informatisation de toutes les loges des gardiens, puis leur formation à partir de 2013, a permis de rendre opérationnel le traitement informatisé des réclamations depuis 2015. En 2016, 9 164 demandes ont été enregistrées, dont 60 % sont des réclamations techniques portant sur la robinetterie, la plomberie et le chauffage. Ce nombre est passé à 10 158 en 2017 et 8 909 en 2018.

Le délai de traitement des réclamations s'était dégradé entre 2017 et 2018 : il était passé de 22 jours ouvrés en 2017 à 25 jours en 2018. Il était descendu à 14,2 jours à mi-2019, ce qui montre une amélioration.

Dans le projet de CUS 2019-2024, il est prévu que les réclamations urgentes soient différenciées des autres, et soient traitées en 10 jours maximum pour 2019 et 2020, et 5 jours maximum en 2021. Pour les réclamations moins urgentes les délais prévisionnels sont de 20 et 10 jours.

À fin 2019, les délais moyens sont respectivement de 12 et de 16 jours ; les délais observés dans la direction territoriale nord sont néanmoins plus élevés : ils sont respectivement de 14 et de 20 jours.

4.2.9 Enquêtes de satisfaction

La dernière enquête de satisfaction (triennale), a été réalisée en 2017 par l'AORIF.

D'après l'enquête de 2017, le taux de satisfaction globale des locataires est de 78% ce qui est inférieur au taux de satisfaction globale des locataires des bailleurs franciliens disposant de plus de 10 000 logements, qui s'élevait à 82,6 % en 2014 (source AORIF). En 2014, le taux de satisfaction globale de 82 % était proche de cette moyenne.

Les résultats montrent que l'insatisfaction est la plus élevée, concernant la propreté et l'entretien des parties communes, ainsi que le temps de traitement des demandes d'intervention, et le manque de communication en cas de non-intervention de l'organisme.

Face à ce constat, dans un souci d'améliorer la satisfaction des locataires, l'organisme a mis en place un plan d'action qui se déroule selon 4 axes et 11 items. Les 4 axes sont : l'accueil et l'information des locataires, la tranquillité et la sécurité ainsi que la transparence des coûts des charges locatives, l'amélioration du cadre de vie et la qualité des prestations fournies par le bailleur y compris le suivi des prestataires, et la gestion des délais de réponse aux réclamations y compris sur les mesures mises en œuvre pour leur suivi et l'information des locataires. Des réunions périodiques sont animées par la responsable de la gestion locative, et leur suivi effectué par la direction.

Au moment du contrôle, des résultats positifs avaient été enregistrés, comme la diminution des délais de traitement des réclamations.

Un des points (retenu par la société pour amélioration) pour lequel les résultats se font attendre, et ce malgré les réclamations répétées des locataires, est la gestion des charges locatives qui n'est toujours pas satisfaisante, avec :

- Des régularisations tardives et une politique de provisionnement qui ne tient pas compte des charges réelles constatées sur les immeubles, conduisant à des sur provisionnements importants (voir ci-dessus observation 12).
- Un manque de lisibilité des rubriques, dans les décomptes envoyés aux locataires.

4.3 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Au sein de la direction du patrimoine, la fonction recouvrement des dettes locatives est pilotée par la directrice en charge de la gestion locative et par son assistante. Le suivi précontentieux et contentieux des créances impayées des locataires, ainsi que la fonction recouvrement-contentieux s'effectuent au sein de chaque direction territoriale, sous la responsabilité du responsable du pôle gestion locative. Le suivi des dossiers locataires est réalisé sous le logiciel ULIS et la gestion des dossiers est dématérialisée sauf pour les commerces.

Neuf chargés de gestion locative assurent à la fois la gestion locative des logements et le précontentieux. L'activité précontentieux consiste à relancer le débiteur de manière amiable afin que ce dernier procède au remboursement de sa créance en impayé. Dès le premier terme de retard, des interventions graduées sont mises en place en collaboration avec les conseillères sociales et le personnel de proximité (relances, mises en demeure, mises en jeu des garanties...).

Cinq conseillères sociales interviennent afin de mettre en place des solutions d'apurement avec les locataires en difficulté (plan d'apurement permettant de préserver les droits aux APL, constitution d'un dossier de surendettement à la Banque de France ou, la mise en place d'un accompagnement social, etc.).

Dès lors que la phase amiable se révèle sans effet, les dossiers sont transférés aux chargés de contentieux qui sont au nombre de trois (un par direction territoriale). En lien avec les avocats et les huissiers, les chargés de contentieux procèdent à l'engagement des procédures de recouvrement des créances par voie judiciaire afin d'obtenir le règlement des créances en impayé. Si la dette ne peut être recouvrée, la procédure se poursuit par la résiliation du bail, le commandement de quitter les lieux, la réquisition de la force publique et l'expulsion. Les situations de locataires menacés d'expulsion sont examinées individuellement par une commission interne de prévention des expulsions (CIPEX) qui valide ou non l'expulsion.

En outre, la CIPEX propose un dispositif de prise en charge temporaire à un ménage expulsé (hôtel, résidence sociale). En 2018, sur les 95 dossiers présentés à la CIPEX, 35 ont fait l'objet d'une décision favorable d'expulsion et 16 ont donné lieu à une exécution effective. En 2018, le nombre de dossiers présentés en CIPEX et le nombre de décisions favorables ont respectivement diminué de 10 et de 7, mais le nombre d'expulsions réalisées reste stable. Pour les années 2014, 2015 et 2016, l'organisme n'a pas été en mesure de nous communiquer les informations.

Les dossiers des locataires partis sont suivis au siège par le service de la gestion locative en lien avec un prestataire externe spécialisé pour les dossiers d'un montant supérieur à 50 euros. Depuis 2016, Emmaüs Habitat travaille avec un nouveau prestataire à la suite de la mise en liquidation judiciaire du précédent prestataire. Ce prestataire est rémunéré par un pourcentage du montant recouvré allant de 10 à 20 %, ce qui s'inscrit dans un cycle vertueux de performance. Néanmoins, Emmaüs-Habitat gagnerait à mettre en place des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de suivi de l'activité et des résultats. Le pilotage de l'externalisation du contentieux est effectué manuellement par le biais de consultation de la plateforme du prestataire.

Les dossiers impayés concernant les commerces sont traités manuellement par les directions territoriales depuis mi-2019, auparavant ces derniers étaient gérés par le siège. Il n'existe pas de procédure en la matière, les dossiers sont traités au cas par cas, la direction d'Emmaüs Habitat souhaitant conserver une activité en pied d'immeuble.

Au sein de chaque direction territoriale, des réunions mensuelles sont organisées afin notamment de faire un état des lieux des dossiers des locataires en situation d'impayés avancés et de décider des suites à leur donner.

Le pilotage de la fonction recouvrement repose sur des instruments ad hoc mis en place par chaque direction territoriale. Toutefois, pour uniformiser les pratiques, un outil d'aide à la décision en matière de gestion des dettes locatives est en cours de mise en place. L'activité recouvrement est présentée au comité de direction qui suit leur évolution au travers de reporting du service de contrôle de gestion permettant de disposer d'un suivi précis des situations, des tendances et des coûts.

Afin de réaliser quelques sondages, nous avons demandé un état des soldes clients au 31 décembre 2018. Ce document renseigne uniquement sur le dernier « statut » de la procédure en cours (passage en indemnité d'occupation, signification ordonnance, mise en demeure...). Aussi, l'historisation des dossiers en recouvrement doit donc se faire, dossier par dossier, via la consultation des informations présentes dans ULIS.

L'analyse de quelques dossiers de créances locatives impayées, montre un traitement de l'activité globalement satisfaisant.

Elle révèle que les différents dispositifs légaux existants pour gérer ces dossiers sont mis en œuvre mais également, que même après l'obtention de la réquisition de la force publique, diverses mesures sont mises en œuvre afin de favoriser au maximum le maintien dans les lieux. Néanmoins, certains dossiers mettent en exergue quelques points d'attention sur lesquels l'organisme devra rester vigilant, à savoir :

- le déclenchement d'une nouvelle procédure d'expulsion en cas de maintien dans les lieux d'un débiteur défaillant au-delà de la durée de prescription (10 ans) suivant la date de signification de la décision de justice ;
- le risque de maintenir un locataire dans les lieux, alors que ce dernier ne respecte pas ses engagements et in fine l'expulser avec une dette qui n'a cessé de croître. Ainsi par exemple, un locataire défaillant a été expulsé en 2015 avec une dette de près de 26,6 mille euros alors que de la réquisition de la force publique avait été obtenue en 2010 pour une dette de près de 5,5 mille euros ;

- à la suite de la résiliation du bail, le passage en « indemnité d'occupation » (IO) n'est pas toujours immédiatement réalisé et peut prendre plusieurs mois. À titre d'illustration, un locataire, dont la résiliation avait été prononcée en mai 2015, s'est vu appliquer une IO qu'à partir d'avril 2017 ;
- un débiteur peut être indûment facturé du SLS pendant plusieurs mois alors que ce dernier est redevable d'une IO à la suite de la résiliation de son bail. Ainsi par exemple, une régularisation de SLS a été effectuée pour plus de 30 mille euros (SLS facturé à tort pendant une année environ) pour un locataire.

Le recouvrement des créances locatives s'appuie sur une procédure formalisée datant de 2011 qui, selon l'organisme, devrait prochainement faire l'objet d'une actualisation et sur une objectivation des collaborateurs destinée à encourager la performance. En revanche, il n'existe aucun plan de contrôle permanent du processus de recouvrement et le process de recouvrement externalisé n'est pas couvert par une procédure. Néanmoins, ces lacunes devraient être comblées à la suite de la création, en mars 2019, du poste de responsable des processus.

Tableau 13 – Évolution des créances locatives impayées (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers	61 415,49	62 540,58	63 510,73	64 810,40	64 672,03
Récupération de charges locatives	22 690,04	22 440,82	21 925,63	20 443,92	22 967,73
Quittancement	84 105,53	84 981,40	85 436,36	85 254,32	87 639,76
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an	2 898,65	3 243,39	3 178,13	3 018,16	3 373,48
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an	2 019,47	1 755,75	6 378,96	2 722,33	3 591,75
Total locataires présents créances douteuses	4 918,12	4 999,14	9 557,09	5 740,48	6 965,23
Locataires partis créances douteuses	2 486,23	2 545,32	2 562,20	2 217,07	1 939,27
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux	7 404,35	7 544,46	12 119,29	7 957,55	8 904,51
Autres créances comptes 4162 4164 4165	113,31	114,42	115,62	116,82	118,01
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux	7 517,66	7 658,88	12 234,91	8 074,37	9 022,51
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL	6 942,49	6 962,36	1 783,67	6 475,49	6 432,66
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs	14 460,15	14 621,24	14 018,58	14 549,86	15 455,17
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges	17,19%	17,21%	16,41%	17,07%	17,63%
<i>Valeurs de référence</i>	16,03%	16,06%	15,97%	16,07%	17,04%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704	230,43	232,83	234,07	233,57	240,11
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	62,75	62,80	59,89	62,29	64,37
<i>Valeurs de référence</i>	58,50	58,61	58,29	58,65	62,18
Créances locataires partis / Créances totales	17,19%	17,41%	18,28%	15,24%	12,55%
<i>Valeurs de référence</i>	23,37%	22,60%	24,16%	24,17%	23,82%

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS sans prise en compte des soldes créditeurs.

Les créances locatives impayées ont augmenté entre 2014 et 2018 pour atteindre 10 % du quittancement annuel, cette tendance concernant les locataires présents.

Malgré les actions pour prévenir les impayés (accompagnement personnalisé des ménages en difficultés, incitation pour mise en place de garantie de loyer, outils facilitant le paiement, aides sur quittance, plans de redressement personnel, mesures d'accompagnement social avec des associations) et les actions de relance rapide auprès des locataires dès l'émergence de la dette, le montant des créances impayées par les locataires passe de 7,4 millions d'euros en 2014 à près de 9 millions en 2018 soit une hausse de 20 %. L'organisme n'a pas été en mesure de communiquer le nombre de clients débiteurs sur la période.

La dette totale constatée sur les locataires partis a diminué de 547 mille euros (22 %) entre 2014 et 2018 tandis que celle des locataires présents a progressé de plus de 2 millions d'euros (41,6 %) en raison notamment d'une augmentation de 77,9 % des créances douteuses inférieure à 1 an.

L'organisme explique l'augmentation des dettes locatives des locataires présents par le transfert de la dette des locataires (305 mille euros) de l'OPH de la ville de Bobigny au titre de la cession du patrimoine intervenue en 2018 et par une paupérisation de son parc locatif.

Le changement de prestataire, visé supra, peut expliquer la tendance baissière des dettes sur les locataires partis. Néanmoins, en l'absence de tableau de bord de suivi de la performance de ce dernier, cette hypothèse ne peut être confirmée. En l'espèce, l'ANCOLS recommande la mise en place d'outils de suivi de la performance du prestataire.

Le taux d'impayés global (montant total des créances sur quittance) bien que relativement stable reste, néanmoins légèrement supérieur à la valeur médiane du groupe de référence. Ainsi, fin 2018, ce taux s'élève à 17,63 % pour la SA d'HLM Emmaüs-Habitat, le ratio médian se situant à 17,04 %.

Enfin, le délai moyen d'encaissement des créances, qui impacte la trésorerie, est en légère dégradation sur la période contrôlée, celui-ci passant de 62,7 jours en 2014 à 64,3 jours en 2018.

En 2018, le pourcentage de locataires ayant des ressources inférieures à 60 % des plafonds de ressources était de 63 % dont 42 % inférieures à 40 %, ce qui peut expliquer la difficulté pour Emmaüs Habitat à recouvrer ses loyers. Néanmoins, le phénomène de sur provisionnement des charges locatives, observé plus en avant, peut déséquilibrer les budgets des locataires, notamment ceux des ménages les plus modestes et favoriser ainsi la croissance des impayés.

Tableau 12 – Analyse du recouvrement (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	14 083,87	14 460,15	14 621,24	14 018,58	14 549,86
Produits des loyers (1)	61 415,49	62 540,58	63 510,73	64 810,40	64 672,03
Récupération de charges locatives	22 690,04	22 440,82	21 925,63	20 443,92	22 967,73
Quittance	84 105,53	84 981,40	85 436,36	85 254,32	87 639,76
Créances clients (N)	14 460,15	14 621,24	14 018,58	14 549,86	15 455,17
Pertes sur créances irrécouvrables	-1 148,45	-1 274,90	-1 089,24	-1 209,93	-1 054,83
Total encaissement	82 580,80	83 545,41	84 949,79	83 513,11	85 679,62
Taux de recouvrement	98,19%	98,31%	99,43%	97,96%	97,76%
Valeurs de référence	98,48%	98,66%	98,93%	99,01%	98,41%

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS sans prise en compte des soldes créditeurs.

Le taux de recouvrement des loyers s'est légèrement dégradé, passant de 98,19 % du total des loyers et charges en 2014 à 97,76 % en 2018, la médiane des SA d'HLM du groupe de référence se situant à 98,41 % en 2018.

Tableau 15 – Évolution du coût du risque locatif (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers	61 415,49	62 540,58	63 510,73	64 810,40	64 672,03
Récupération de charges locatives	22 690,04	22 440,82	21 925,63	20 443,92	22 967,73
Quittance	84 105,53	84 981,40	85 436,36	85 254,32	87 639,76
Pertes sur créances irrécouvrables	-1 148,45	-1 274,90	-1 089,24	-1 209,93	-1 054,83
Dotations dépréciations créances	2 317,07	2 128,25	2 662,92	1 768,46	2 333,28
Reprises sur dépréciations créances	2 275,75	1 866,48	2 528,25	2 518,95	1 976,02
Coût du risque (dot-reprise + créances irr)	1 189,77	1 536,67	1 223,91	459,44	1 412,09
Coût du risque / Quittance	1,41%	1,81%	1,43%	0,54%	1,61%
Valeurs de référence	1,13%	1,22%	0,82%	0,79%	0,67%

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS sans prise en compte des soldes créditeurs.

Le coût du risque, qui désigne le flux annuel net de dépréciations, provisions et pertes sur créances, est globalement en augmentation depuis 2014 passant de 1,2 millions euros à 1,4 millions d'euros en 2018 (+18,7 %). Il représente une proportion croissante du montant du quittance passant de 1,41 % en 2014 à 1,61 % en 2018, soit presque 2,5 fois plus élevé que le niveau médian des SA d'HLM du groupe de référence s'établissant à 0,67 % en 2018. Néanmoins, en 2017 ce ratio était devenu favorable pour Emmaüs Habitat puisqu'il était de 0,54 % pour une valeur médiane de 0,79 %.

Cette situation s'explique par un montant de dotations nettement inférieur à celui des autres années (-25 % en moyenne) en raison de l'importance des régularisations de charges locatives positives effectuées au cours de cet exercice (6,6 millions d'euros d'excédents d'acomptes fin 2017 contre 3,8 millions d'euros en moyenne pour les autres exercices).

Si la dette ne peut être recouvrée, le montant de l'impayé est comptabilisé en pertes irrécouvrables sur la base d'une attestation d'irrécouvrabilité, d'un jugement d'effacement de la dette, de l'antériorité du dernier règlement effectué ou bien encore au cas par cas sur motifs justifiés (locataire décédé sans succession, commerce mis en liquidation judiciaire) à la demande du directeur territorial. Les admissions en non-valeur restent relativement constantes sur la période examinée et représentent en moyenne 1,35 % du quittance annuel.

Dans le cadre du protocole CGLLS, Emmaüs Habitat s'est engagé à contenir chaque année son taux de pertes de loyers et charges du aux impayés en dessous de 1,5 % des loyers totaux, ce qui n'a pas été le cas sur tous les exercices sous revue, le taux annuel moyen s'établissant à 1,8 %.

Un suivi du recouvrement des créances confiées au prestataire ou gérées en interne, après passage en pertes (170 mille euros en moyenne par an) doit être mis en place afin de sécuriser le processus. Par ailleurs, le service comptabilité clients met à la fois à jour les comptes clients et effectue la remise en banque des règlements. En l'absence d'un contrôle systématique de ces opérations, le cumul de fonctions constitue une zone de risques. La SA d'HLM doit structurer et renforcer ses pratiques en matière de de contrôle interne.

S'agissant du provisionnement pour dépréciation des créances douteuses, la SA d'HLM Emmaüs Habitat a revu le mode de calcul et de provisionnement de ses créances douteuses en application du règlement ANC n° 2015-04. Ce règlement prévoit que les provisions pour les dettes de plus d'un an doivent être calculées sur la masse des loyers et charges et le taux de provisionnement doit évoluer sur une probabilité de recouvrement des créances individuelles ou statistiques, et non plus forfaitaire. L'article R. 423-1-5 du CCH impose désormais que « *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 locataires présents dont l'arriéré est inférieur à 1 an, ce sont les règles du Plan Comptable général qui s'appliquent. À ce titre, pour apprécier la perte de valeur des créances locataires, Emmaüs Habitat applique des taux de dépréciation issus de statistiques d'irrécouvrabilité internes, en observant l'évolution dans le temps des créances locataires.

L'impact du changement de méthode à l'ouverture de l'exercice 2016, s'est traduit par une augmentation du montant de la provision pour créances douteuses et par une baisse du poste report à nouveau pour un montant de 769 221,28 euros. Néanmoins, sur la période 2014-2018, l'encours de dépréciation des locataires est resté stable à 6,2 millions d'euros par an.

La ponction sur le résultat est également en forte augmentation et particulièrement élevée en 2015 et en 2018 où elle atteint respectivement 20,83 % et 25,53 % du résultat net comptable annuel. Cette situation s'explique par la dégradation et la faiblesse du résultat et notamment de l'EBE (cf. 6.2.2.2 formation des résultats).

L'organisme partage la tendance observée par l'Ancols à savoir un taux de recouvrement des loyers dégradé, l'accroissement des créances étant notable pour celles avec une antériorité de plus de 6 mois s'agissant des locataires présents, avec à l'inverse une baisse de la dette des locataires partis.

Cependant, dès 2019, une amélioration est observée. Sur l'exercice 2020, la société s'est fortement mobilisée pour identifier les difficultés rencontrées par les ménages n'ayant pu résorber leur retard de paiement et leur proposer des solutions adaptées conformément à la charte signée par le mouvement HLM et les associations nationales de locataires. Si le nombre de locataires en situation d'impayé a baissé, les dettes locatives sont néanmoins restées stables du fait notamment du contexte de la crise sanitaire frappant des locataires, jusqu'alors à jour de leurs échéances, qui se sont trouvés en difficulté de paiement.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La politique d'investissement sur le patrimoine, la politique de développement de l'offre nouvelle, ainsi que les plans de ventes de logements, ont été déclinés dans la CUS 2011-2017 (qui comporte un avenant foyers, signé en 2012), puis dans le projet de CUS 2019-2024. Ceux-ci sont établis en cohérence avec les plans stratégiques de patrimoine, portant sur la même période.

Parallèlement, la société est bénéficiaire d'aides de la CGLLS. Le premier plan de consolidation a été signé sur la période 2007-2013 (9 projets de rénovation urbaine, réhabilitation de 3 800 logements), suivi d'un second plan 2013-2018, avec des objectifs qui rejoignent ceux de la CUS. Cette aide de la CGLLS dans les programmes de rénovation urbaine a notamment concerné la rénovation du parc à Bobigny depuis 1997.

Afin de bénéficier de subventions ANRU majorées et de l'appui à l'ingénierie, pour les opérations inscrites dans le nouveau plan de rénovation urbaine, Emmaüs Habitat demande à la CGLLS une prorogation du plan de consolidation pour la période 2018-2022.

5.1.1 Objectifs et réalisations de la CUS au cours de la période 2013-2018

La plupart des opérations patrimoniales de l'organisme figurant dans la CUS, et dans le plan de consolidation CGLLS ont été réalisées dans le cadre de l'ANRU. Elles ont concerné au total 9 projets urbains et 3 500 logements au total (avec démolition de 1 010 logements, reconstruction de 1 230 logements, réhabilitation (et, le cas échéant résidentialisation) de 3 223 logements, situés dans les communes d'Argenteuil (95), Persan (95), Mantes la Ville (78), Aulnay-sous-Bois (93), Saint-Ouen-l'Aumône (95), Étampes (91), le Blanc Mesnil quartier sud (93), Noisy-le-Grand (93) et Bobigny cité de l'Étoile (93).

Trois de ces projets situés à Etampes, Noisy-le-Grand et le Blanc Mesnil quartier sud, ont été retardés pour raisons administratives et ont été achevés en 2017 et 2018 avec un à deux ans de décalage.

Le programme de restructuration de la cité de l'Étoile à Bobigny devrait être achevé en 2021. En effet, la révision du projet de rénovation urbaine de la Cité de l'Étoile, a conduit à une évolution majeure du programme, ce qui a entraîné des décalages importants. À cela, s'ajoutent les décalages provenant de la complexité accrue des interventions due à l'évolution de la réglementation amiante.

Ainsi, 4 bâtiments de cette cité (219 logements au total), sont encore à démolir (l'ensemble devrait être achevé en 2021), et les 3 opérations de réhabilitation (288 logements au total) qui devaient être achevées en 2018 devraient l'être fin 2020-2021. La réhabilitation de 104 logements (la ferme) a débuté début 2020, et le choix du maître d'œuvre pour la réhabilitation des 184 logements restants (Estienne d'Orves), est prévue pour septembre 2020.

Hors zones ANRU, il était prévu :

- La production nette de 50 logements (dont 30% de PLAI) par an, ce qui a été réalisé : la société a livré 356 logements neufs entre 2014 et 2018, dont 109 logements à Bussy-Saint-Georges, livrés en décembre 2018 et mis en service début 2019 ;
- La création de 114 places d'hébergement : cet objectif a été dépassé, avec la mise en service de 186 équivalents-logements,
- Et la vente aux locataires de 56 logements ; cet objectif n'a pas été réalisé car seuls 6 logements ont été vendus entre 2011 et 2013, et aucun par la suite.

En matière d'investissement sur le patrimoine (réhabilitations et résidentialisations), la société s'était engagée à investir un montant moyen de 1 591€ par logement, et une moyenne inférieure de 1 160 € par logement a été réalisée, en partie à cause des retards enregistrés sur le site de la cité de l'étoile à Bobigny.

L'objectif de traitement de 1 802 logements en étiquettes DPE E, F, et G, n'a été que partiellement réalisé : 1 167 logements ont été rénovés, soit 65 % de l'objectif initial.

5.1.2 Le plan stratégique de patrimoine et la CUS 2019-2025

La politique patrimoniale portant sur les années à venir 2019-2024, a été approuvée par le conseil d'administration du 20 juin 2019, et s'inscrit dans la CUS, à partir des éléments du plan stratégique de patrimoine 2018 actualisé. Celle-ci a été actualisée en décembre 2019.

Le plan stratégique de patrimoine a défini les orientations souhaitables en matière d'investissement, avec pour objectifs l'amélioration du service rendu aux locataires, et les réponses aux attentes des collectivités locales, notamment leurs besoins en matière de logements.

La société indique tout d'abord la nécessité de terminer les opérations de rénovation de la cité de l'Étoile à Bobigny, et donne ensuite priorité aux opérations pouvant être inscrites dans un projet de rénovation urbaine. Le programme actualisé (hors Bobigny) se présente ainsi :

Tableau 15 – Évolution du coût du risque locatif (Montants en milliers d'euros)

	Programme actualisé en 2019	Dont opérations NPNRU
Réhabilitations LLS (OS)	1 854	1381
Réhabilitations RS ou foyers	166	120
Résidentialisations (OS)	2 064	1237
Démolitions	499	102
Cessions	294	
Livraisons logements familiaux	501	80
Livraisons RS ou Foyers	372	4
Livraisons Accession	150	

Source : Emmaüs Habitat-PSP 2019-2024.

Une partie du programme d'investissements sur le patrimoine s'inscrit dans le cadre du nouveau plan de rénovation urbaine (NPNRU) lancé en 2015.

Ainsi, 4 sites (1 501 logements au total), ont été retenus dans le cadre du NPNRU). Les opérations de réhabilitation prévues concernent la résidence Floréal (431 logements) située sur la commune du Blanc Mesnil, la résidence de l'Europe (802 logements) située à Aulnay-Sous-Bois, 120 logements (2 résidences pour personnes âgées) situés à Viry-Châtillon, et 148 logements (2 résidences) situés à Limay.

Les travaux porteront essentiellement sur la réhabilitation du bâti (avec amélioration thermique) et les espaces extérieurs, et s'accompagneront, le cas échéant de résidentialisations.

Hors opérations de requalification urbaine, la société indique poursuivre la réhabilitation de son patrimoine, et de façon prioritaire, la rénovation thermique de son patrimoine le plus énergivore.

La société prévoit, dans la CUS la construction de 150 nouveaux logements en moyenne par an (y compris les foyers), et notamment la construction de 80 logements neufs NPNRU situés à Verrières (76 logements) et à Conflans (4 logements CHRS).

Elle prévoit de mettre en vente 48 logements familiaux (aux normes énergétiques), majoritairement pavillonnaires, à partir de 2020, afin de générer des fonds propres.

En ce qui concerne les foyers, la société indique poursuivre son développement avec la construction de 372 logements, plutôt dans des pensions de famille et des résidences sociales à destination des jeunes, ou des jeunes travailleurs. Elle indique également vouloir rénover en priorité les foyers insuffisamment isolés thermiquement, répondre aux besoins des communautés Emmaüs, et développer des projets répondant à des prises en charge de l'urgence.

La trajectoire économique devra être précisée (cf. 6.3.1). En effet, si Emmaüs Habitat anticipe un développement en offre nouvelle relativement comparable à la période contrôlée, le plan d'investissement en matière de réhabilitation et de cession de patrimoine apparaît conséquent. La SA d'HLM devra communiquer un nouveau scénario prévisionnel comprenant un plan d'investissement réaliste clairement adossé aux moyens mobilisés.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle 2014-2018

5.2.1.1 Les logements familiaux

Le développement du patrimoine sur la période 2014-2018 est décrit dans le tableau suivant :

Tableau 17 – Évolution du parc des logements familiaux de 2014 à 2018

Année	Parc au 1er janvier	Construction	Acquisitions amélioration	VEFA	Achat en bloc	Ventes	Démolition	transformation d'usage	Parc au 31 décembre	Évolution
2 014	12 115	245	7	23		-10		1	12 381	2,2 %
2 015	12 381	235		60		-1			12 675	2,4 %
2 016	12 675	211					-120		12 766	0,7 %
2 017	12 766	146					-32	-1	12 879	0,9 %
2 018	12 879	83		47	278		-3		13 284	3,1 %
Total		920	7	130	278	-11	-155	0		9,6 %

Source : Emmaüs Habitat.

Au total, l'augmentation du patrimoine d'Emmaüs Habitat entre début 2014 et fin 2018, est de 1 169 logements familiaux.

Ainsi, 920 logements familiaux (dont 297 hors zone ANRU), répartis-en 18 opérations ont été livrés en maîtrise d'ouvrage directe, auxquels s'ajoutent 5 opérations, soit 130 logements (dont 29 logements hors zone ANRU) acquis en VEFA et une opération située à Paris, de 7 logements acquis et améliorés ; 155 logements ont été démolis, et 278 logements ont été achetés en bloc en 2018 auprès de l'office d'HLM de Bobigny.

Les 18 opérations de construction neuves représentent un volume d'investissement de 129 millions d'euros, et un coût au logement moyen de 148 milliers d'euros. Ce montant moyen recouvre des réalités différentes selon la situation de l'opération : il est en moyenne de 143 milliers d'euros en zone ANRU et de 151 milliers d'euros hors zone ANRU. Calculé au m² de surface habitable, il est situé entre 2 000 euros et 2 600 euros pour les opérations ANRU, et entre 2 600 et 3 300 euros hors zone ANRU. Le coût de sortie moyen des opérations apparaît maîtrisé. Le taux de fonds propres investis dans ces opérations est au total de 17 663 k€ sur la période, soit une moyenne de 3 500 k€ par an.

Les emprunts représentaient globalement 66 % du financement. En moyenne, le taux de fonds propres investis était de 11% pour les opérations neuves, et de 12 % pour les opérations acquises en VEFA, situées en zone ANRU (un foyer a été construit quasi sans fonds propres (0,5 %). Il est de 12 % pour les opérations situées hors zone ANRU.

5.2.1.2 Les foyers

Emmaüs Habitat a augmenté le nombre de ses résidences sociales. 10 établissements représentant 364 places (112 chambres et 252 logements autonomes) ont été mis en location au cours de la période 2014-2018, portant leur nombre à 33. Ce sont 4 résidences sociales, 4 pensions de famille, un foyer de jeunes travailleurs et un centre d'hébergement, tous financés en PLAI. En 2019, un foyer pour jeunes travailleurs de 93 places a par ailleurs été construit à Versailles.

Tableau 18 – Évolution du parc des foyers de 2014 à 2018

Année	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	Démolition	Vente en bloc	Parc au 31 décembre
2014	845	25	0		870
2015	870	60			930
2016	930	36	-33		933
2017	933	177			1 110
2018	1 110			-35	1 075

Source : Emmaüs Habitat.

5.2.2 Réhabilitations et résidentialisations 2014-2018

Au total sur la période 2014-2018, 24 opérations représentant 2 300 logements au total, ont fait l'objet d'un programme de réhabilitation, dont plus des deux tiers concernaient des programmes ANRU. Les opérations de réhabilitation sont très souvent accompagnées de résidentialisations.

Le coût moyen est de 30 000 euros au logement, sauf pour les 12 logements de l'opération Pruniers où il a été de 64 000 euros au logement, et 125 logements de la cité de l'Étoile à Bobigny où il est de 73 000 euros au logement (la réhabilitation, en cours, de deux bâtiments de 103 et 85 logements également impactée par des contraintes architecturales et des restructurations de logements devrait représenter un coût au logement de 85 000 euros). L'investissement serait financé pour moitié par des emprunts et pour moitié par des subventions, avec 4 % de fonds propres).

La société privilégie, hors projets ANRU, la réhabilitation des immeubles énergivores avec un niveau de charges locatives élevé. Les réhabilitations sont donc presque toujours thermiques, mais comportent, le cas échéant, un volet technique. Les remplacements de composants sont programmés dans le cadre d'un budget pluriannuel ; ils peuvent être accompagnés de travaux de gros entretien, qui sont programmés dans le cadre du plan pluriannuel d'entretien (3 ans).

5.2.2.1 Acquisitions

La société a acquis le 2 avril 2018 auprès de l'office HLM de Bobigny, 278 logements répartis en 2 résidences, pour un montant de 22 422 k€ (80,4 k€ au logement), financés par 19 503 k€ d'emprunts et 2 919 k€ de fonds propres, et sur lesquels d'importants travaux de réhabilitation sont en cours.

5.2.2.2 Ventes en bloc

Le CA du 19 février 2017 a décidé de la vente de 120 logements collectifs situés à Évry (91) dans le cadre de la convention cadre de remembrement du patrimoine des bailleurs sociaux d'Évry-Courcouronnes signée le 26 juin 2017. C'est la société Essonne Habitat (SCIC HLM du groupe Essia) qui a acquis ce patrimoine en 2019 au prix de 1 309 euros le m², soit 9,9 M €. Ce programme avait fait l'objet d'importants travaux de réhabilitation de 4,269 M€ au total. La vente permettra à la société de retrouver les fonds propres investis en 2018.

En 2019, 138 logements supplémentaires situés à Courcouronnes ont été vendus pour 9, 5 M€. La plus-value totale est de 11 272 k€.

5.2.2.3 Démolitions

156 logements ont été démolis en 2016, 2017 et 2018, mais par ailleurs, la société a réalisé des opérations de démolition reconstruction (avec un nombre de logements reconstruits équivalent) sur 4 sites dans le cadre des projets de rénovation urbaine indiqués ci-dessus. 262 logements situés à Saint Ouen l'Aumône en 2017, puis, en 2018 240 à Étampes, 78 à Noisy-le-Grand, et deux résidences de 353 et 215 logements dans la commune du Blanc Mesnil.

Les opérations de démolition à réaliser dans le cadre du projet Bobigny Étoile (4 bâtiments, soit 219 logements au total), initialement prévues en 2018, sont reportées en 2019 et 2021.

5.2.2.4 Accession sociale à la propriété

Le Conseil d'administration du 22 juin 2018 a donné son accord pour la réalisation d'une opération d'accession sociale à la propriété de 90 logements collectifs (en plusieurs bâtiments), que la société réaliserait en cogérance avec la coopérative HLM Gambetta Île de France, par le biais d'une SCCV. La valeur du terrain apporté par Emmaüs Habitat au sein de la SCCV, de 1,3 million d'euros. La marge nette escomptée serait de 6 %, et le prix de vente prévisionnel serait de 3 300€ au m² de surface habitable. Cependant, cette opération (qui pourrait apporter à l'organisme 2M€ de fonds propres au total), n'a pas encore démarré au moment du contrôle.

La CUS indique que, sur la période 2019-2024, Emmaüs-Habitat envisage de construire sous la forme d'un partenariat dans une SCCV (avec la coopérative HLM Gambetta Île de France). L'opération se situera dans une zone QPV (afin de bénéficier d'une TVA 5,5%), et la construction d'environ 300 logements, soit 150 pour chacun des deux partenaires, est envisagée.

5.3 LA MAÎTRISE D'OUVRAGE ET LA MAINTENANCE

5.3.1 Organisation

La direction de la maîtrise d'ouvrage (22 personnes), outre le Directeur et son assistante, et un agent responsable des assurances, comprend deux services :

- Le service Renouvellement Urbain et Construction (SRUC) qui comprend 7 agents, dont un chef de service, une assistante et 5 chargés d'opérations qui réalisent principalement les opérations en maîtrise d'ouvrage dans les zones ANRU, mais aussi hors zones ANRU.

- Le Service Développement Durable et Construction (SDDC) comprend 12 personnes : un chef de service, une assistante, 6 chargés d'opérations qui réalisent les constructions neuves et les réhabilitations hors zone ANRU (marchés, suivi des travaux...), un agent assure la maintenance des foyers et des résidences sociales en relation avec les gestionnaires, un agent gère les contrats de maintenance et d'entretien des équipements. Ce service effectue également les travaux de gros entretien programmés, et s'assure du respect des obligations liées à la sécurité (diagnostics techniques).

Les équipes techniques au sein des trois agences (qui devraient être regroupées en 2 agences) assurent les travaux de gros entretien non programmés, comme les travaux de remise en état des logements avant relocation, les travaux d'entretien courant, et le suivi des contrats d'entretien.

5.3.2 Engagement et suivi des opérations

L'essentiel de la production est réalisé en maîtrise d'ouvrage directe, mais la société recourt à la VEFA, et une opération a été réalisée en conception réalisation. Des procédures encadrent la conception des constructions neuves et réhabilitations (cahiers des charges). Certains projets s'élaborent en concertation avec la direction des politiques sociales urbaines et de la communication, notamment pour les foyers (celle-ci intervient aussi au cours des opérations de réhabilitation).

La société, qui n'a pas de service achat, sécurise la réalisation des marchés de travaux (concours ou appels d'offre dématérialisés, règlement de consultation, acte d'engagement, cahier de clauses administratives...), ainsi que leur suivi, par l'utilisation du progiciel Marco web mis à jour en temps réel, et qui procure, de plus, une assistance juridique jusqu'à la fin des travaux. La plupart des opérations sont réalisées par des entreprises générales, et, en fonction de la taille et de la complexité de l'opération, en corps d'état séparés.

5.3.3 Analyse d'opérations

Les opérations neuves réalisées au cours de la période 2014-2019 bénéficient de labels énergétiques NF Habitat HQE et sont toutes classées en étiquette E. Elles intègrent les exigences environnementales, et sont certifiées BBC ou à haute performance énergétique (plan climat à Paris). L'étude de l'activité de la maîtrise d'ouvrage au cours de la période étudiée 2014-2018 montre que pour la plupart des opérations, les coûts sont maîtrisés.

Il a toutefois été observé des augmentations de coût sur quelques opérations ;

- L'opération de construction neuve de 109 logements dont 27 individuels, située à Bussy-Saint-Georges, a été réalisée en conception réalisation, et le prix moyen d'un logement est de 161 milliers d'euros. Le prix de revient final est supérieur de 17 % au prix de revient prévisionnel. Le projet, qui concernait au départ un FJT a changé en cours de la conception. Pour cette opération le taux de fonds propres est de 18 %.
- L'opération de réhabilitation de 124 logements « Charonne » a vu son prix de revient augmenté de +15 %, du fait de travaux supplémentaires, liés pour la plupart à des opérations de désamiantage.
- L'opération de réhabilitation de 96 logements « Chevreau », a vu son prix de revient augmenté de +18 % du fait de travaux supplémentaires divers demandés à l'entreprise.

Les délais de construction ne sont en général pas respectés lorsqu'il s'agit de petites opérations réalisées en corps d'état séparés. Des augmentations de délais, souvent de 4 mois, mais pouvant aller jusqu'à près d'une année ont été observées. Ces situations proviennent le plus souvent de faillites d'entreprises au cours du chantier.

L'opération de construction de 52 logements en deux tranches (36 pavillons et 4 logements collectifs, puis 12 logements), située à Mandres (94), a été livrée en mai 2016. Les logements ont été livrés à un prix final TTC, respectivement de 175 359 euros (2 755 euros le m² de surface habitable) et 147 088 euros (2 711 euros le m² de surface habitable). Les livraisons ont été fortement retardées (de 8 mois pour la première tranche et de six mois pour la seconde), du fait du désamiantage du terrain plus important que prévu et d'importants retards de raccordement.

L'opération a fait l'objet d'un appel d'offre ouvert auprès d'entreprise générale ou de groupement d'entreprises. Celui-ci s'est révélé infructueux, et la société a engagé une procédure négociée. Le marché qui comporte 2 lots (bâtiment et VRD) a été signé le 18 juillet 2013. La construction de 12 logements supplémentaires, a conduit à l'augmentation de la valeur des lots bâtiment et VRD, respectivement de +25 % et de +30 %, a été effectuée par avenant (cf. 2.3.4.2).

5.3.4 Opérations abandonnées

11 opérations ont été abandonnées au cours de la période étudiée. Une opération a été abandonnée en 2014 ; elle se situait à Villeneuve-la Garenne, où des études étaient en cours pour, soit rénover soit détruire le bâtiment. Les différentes contraintes (commune avec 54 % de logements sociaux, et patrimoine excentré), ont conduit la société à vendre le bâtiment à la société I3F. Les autres dépenses engagées, au stade la faisabilité, se sont situées entre 5 et 25 000 euros pour 8 d'entre elles, elles sont de 51 870€ et de 109 000 euros pour deux projets situés à Bobigny (93) et au Blanc Mesnil (93), eux aussi au stade de la faisabilité. Au total, les abandons de projets ont coûté à l'organisme 561 121 euros sur la période 2014-2018.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

Les travaux de maintenance qui ont pour objet de vérifier le bon état de fonctionnement des installations ou d'y apporter un entretien sans prolonger leur durée de vie ni accroître la valeur globale, constituent des charges. La maintenance recouvre les charges non récupérables inhérentes à l'entretien des immeubles. Il intègre pour l'essentiel les travaux d'entretien et de réparations courants sur et hors contrats ainsi que les dépenses de gros entretien du parc locatif. Le gros entretien fait, pour sa part, l'objet d'une provision.

5.4.1 L'effort d'entretien du patrimoine

Le coût de la maintenance, y compris le remplacement des composants se présente ainsi :

Tableau 19 – Détail du coût de la maintenance de 2014 à 2018 (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	942,27	959,03	1 078,11	1 153,81	1 523,07
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	3 066,41	3 239,98	3 484,14	3 867,44	4 336,42
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	5 202,00	5 606,66	4 852,12	4 890,19	5 402,69
Maintenance locative en régie – Consommations	43,91	38,36	43,63	33,37	40,04
Coût de la maintenance	9 254,59	9 844,04	9 458,00	9 944,81	11 302,21
Additions et remplacement de composants	14 950,41	17 027,41	15 567,09	22 919,16	19 841,03
Coût total entretien du parc	24 204,99	26 871,45	5 025,08	32 863,97	31 143,24
Nombre de logements et équivalent logement gérés	12 381	12 675	12 766	12 879	13 284
Coût de la maintenance au logement en euros	747,48	776,65	740,87	772,17	850,81
Valeurs de référence	756,76	785,18	761,90	773,42	681,61
Loyers	56 873,42	57 873,53	58 776,41	59 873,61	59 435,78
Coût de la maintenance / Loyers	16,27%	17,01%	16,09%	16,61%	19,02%
Valeurs de référence	13,12%	13,74%	13,76%	14,18%	12,57%
Coût total d'intervention sur le parc au logement	1 955,01	2 120,04	1 960,29	2 551,75	2 344,42
Valeurs de référence	1 110,29	1 133,37	1 147,70	1 052,57	1 495,47

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS.

5.4.1.1 La maintenance du parc

Sur les cinq exercices, exprimé en pourcentage des loyers, la SA d'HLM Emmaüs-Habitat se caractérise par un effort de maintenance (17 %) nettement supérieur à la médiane du groupe de référence (13,5 %). Emmaüs Habitat a réalisé annuellement des dépenses de maintenance supérieures aux obligations de maintenance inscrites au plan de consolidation CGLLS (+11 %).

Calculé au logement, le coût de la maintenance d'Emmaüs Habitat augmente de près de 14 % entre 2014 et 2018, alors que celui-ci a baissé de près de 10 % pour les SA d'HLM appartenant au même groupe de référence. Néanmoins, jusqu'en 2016, le coût de la maintenance était inférieur au niveau médian des organismes de sa strate. Puis en 2017, le coût de la maintenance de 772,17 euros au logement) s'inscrit dans la médiane par comparaison aux autres SA d'HLM du groupe de référence qui se situe à 773 euros par logement. La tendance s'inverse en 2018 où le coût de la maintenance atteint 11 302 k€ (851 euros par logement pour une médiane de 682 euros au logement).

En 2018, le montant de la maintenance de 11 302 k€ comprend l'entretien courant hors remise en état des logements, les travaux de remise en état des logements, et les travaux de gros entretien :

- L'entretien courant hors remise en état des logements est composé de :
 - 1 523 k€ au titre des contrats d'exploitation des immeubles, et 2 004 k€ au titre de l'entretien courant (150 euros par logement), soit au total 3 527 k€, (265 euros par logement). Ce montant est assez faible, alors que les besoins prioritaires identifiés par les locataires lors de l'enquête de satisfaction portent notamment sur l'entretien et la propreté des parties communes et le bon fonctionnement des équipements techniques, et des équipements techniques communs nécessaires à la sécurité des immeubles. Ceux-ci sont d'autant plus importants que le patrimoine de la société comporte une part importante de grands ensembles, situés dans des zones sensibles qui nécessitent de fait des besoins élevés d'entretien courant ; 18 sites comprennent des immeubles ou groupes d'immeubles qui rassemblent plus de 140 logements (jusque 884 logements à Noisy-le-Grand). La baisse programmée de l'entretien courant de plus de 20 % à partir de 2020 pose question, sauf à diminuer de façon importante les sommes allouées à la remise en état des logements.
 - Même si des besoins ont aussi été exprimés en termes de disponibilité et réactivité des gardiens, ou plus généralement du personnel de proximité, la visite du patrimoine a montré une forte implication de la société dans la gestion des parties communes et des espaces extérieurs des immeubles visités (résidence Floréal à Blanc Mesnil (93), site d'Osny-sous-bois (95).

- La remise en état des logements :

En moyenne sur la période 2014-2018, 836 logements par an font l'objet d'un état des lieux de sortie, et 78 % d'entre eux donnent lieu à des travaux de remise en état. La société privilégie la mise en sécurité des équipements (gaz, électricité).

En 2018, la société a comptabilisé un montant de 2 680 656 euros (dont 2 332 020 euros d'entretien courant et 348 636 euros de travaux de gros entretien), qui prend en compte la remise en état des logements en 2018, mais aussi de logements remis en état en 2017 et 2016, soit 1 035 logements au total et 2 490 euros par logement en moyenne.

Les remises en état des logements font l'objet d'un suivi par l'organisme en termes de coûts et de délais, et l'objectif moyen affiché par la direction est de 2 000 euros par logement.

- Les travaux de gros entretien sont en 2018 de 5 402 k€ (406 € au logement), et comprennent :

841 k€ de travaux programmés, 349 k€ pour des travaux de remise en état des logements, et 828 k€ de travaux imprévus ; le gros entretien non programmé est de 3 375 k€.

Ils ont fortement augmenté par rapport à 2017 (+1 357 k€). Les causes de cette évolution résident dans la conjugaison de plusieurs facteurs, dont principalement : une hausse du coût de la remise en état des logements (+267 k€), conjuguée à des travaux d'entretien courant des équipements en hausse (+377 k€), et une forte hausse des travaux de gros entretien non programmés (+512 k€).

Le coût des travaux de gros entretien est élevé. La principale raison est que la société a effectué, au cours de la période étudiée, des travaux de gros entretien importants pour préserver l'état des bâtiments dégradés, en attente de travaux de réhabilitation. La société prévoit de diminuer ce poste de 15 à 20 % à partir de 2020.

Les marchés d'entretien sont passés par le service maîtrise d'ouvrage du siège. En octobre 2018, Emmaüs Habitat a renouvelé des marchés à bons de commande qui portent sur 4 lots (peinture, serrurerie, plomberie, électricité), pour tout le patrimoine.

5.4.1.2 Remplacement des composants

Indépendamment des charges d'exploitation non récupérables de maintenance, la SA d'HLM Emmaüs Habitat consacre un volume de dépenses très élevé pour le remplacement et l'addition de composants. Au cours de la période 2014-2018, le montant annuel moyen de ces travaux, est de 18 061 milliers d'euros, soit 1 411 euros au logement, soit plus de trois fois la valeur de référence moyenne sur la période, de 436 euros au logement.

Sur l'ensemble de la période contrôlée, ces dépenses connaissent une hausse sensible (32,7 %) alors que celles-ci étaient déjà d'un niveau élevé en 2014. Elles concernent principalement les travaux de réhabilitation, de ravalement, d'ascenseurs, aménagements extérieurs, d'étanchéité et de chauffage.

5.4.2 Les foyers

L'entretien des 34 foyers est assuré par Emmaüs Habitat en tant que propriétaire, est effectué au siège, au sein de la direction de la maîtrise d'ouvrage, en collaboration avec la direction des politiques sociales et urbaines.

Peu d'entre eux ont fait l'objet d'une rénovation complète. La société a programmé en 2019 la réhabilitation de 82 logements, dont 77 logements foyers situés dans la RPA Jeanne Carnajac à Garges-lès-Gonesse (95).

5 résidences pour personnes âgées nécessitent beaucoup de travaux de rénovation, et particulièrement celles situées à Viry Chatillon (80 et 40 logements) car elles ont été mises en service avant 1980, mais aussi Paris rue de l'Aude et la résidence 232.

Les contacts réguliers établis avec les gestionnaires y compris des visites annuelles (ou parfois biennuelles) permettent une programmation annuelle de travaux pertinente. Le suivi de la provision pour gros entretien est réalisé.

5.4.3 Bilan thermique

L'ensemble du patrimoine a fait l'objet de diagnostics de performance énergétique (DPE). Les DPE à fin 2018 se présentent ainsi :

Tableau 20 – Répartition des DPE

Classification	A	B	C	D	E	F	G	Sans diagnostic	Total
Nombre de logements	41	1 694	5 304	3 029	2 848	294	57	17	13 284
Part (en %)	0,3%	12,8%	39,9%	22,8%	21,4%	2,2%	0,4%	0,1%	100,0%

Source : Emmaüs Habitat.

En 2018, 408 logements ont fait l'objet de travaux et sont passés en étiquette C et D. Fin 2018, 53 % du patrimoine fait l'objet d'une étiquette A-B-C, 22,8 % d'une étiquette D, et 24,1 % (soit 3 199 logements) d'une étiquette E-F-G, dont 21,4% d'une étiquette E, et 2,7 % d'une étiquette F ou G.

Les travaux d'économie d'énergie et d'adaptation des logements pour les personnes à mobilité réduite dans une moindre mesure (entre 100 k€ et 200 k€ par an, 115 k€ en 2018) ont permis à la SA d'HLM Emmaüs Habitat de bénéficier de dégrèvements de TFPB à hauteur de 8 646 k€ euros sur la période 2014/2018. Ces dégrèvements sont comptabilisés en produits exceptionnels.

En 2019, 10 résidences et 3 bâtiments de la cité de l'Etoile (777 logements au total) ont fait l'objet de travaux de rénovation thermique, et ont obtenu une étiquette B pour 481 d'entre eux, une étiquette C pour 257 d'entre eux, et une étiquette D ou E pour 39 logements.

Dans le cadre du PSP et de la CUS 2019-2024, des travaux de rénovation thermique sur la totalité (sauf 9) des 351 logements restant avec une étiquette F ou G, et sur 2 253 logements avec une étiquette E sont programmés et devraient être achevés fin 2024.

5.4.4 Sécurité dans le parc

5.4.4.1 Entretien des ascenseurs

Le parc d'ascenseurs est de 184 appareils. La mise aux normes des appareils est assurée. La société se fait assister par un bureau d'étude pour la maintenance de ses ascenseurs ; elle a rénové entièrement 14 appareils en 2018. Les extincteurs et les ascenseurs équipant le parc d'Emmaüs font l'objet de contrats d'entretien et de maintenance qui s'appliquent à l'ensemble du parc.

Selon l'enquête de satisfaction 2017, 66,3 % des locataires sont satisfaits du fonctionnement des ascenseurs, soit un résultat dans la moyenne du groupe mais inférieur de 2 points par rapport à l'enquête AORIF (68,3 % en 2014). Cependant, le taux de disponibilité des ascenseurs est passé de 95,8 % en 2017 à 98,2 % en 2018, et la société organise un suivi en temps réel des pannes avec les gardiens.

5.4.4.2 Diagnostics plomb et amiante

Les CREP (constats des risques d'exposition au plomb) relatifs aux parties privatives sont effectués, pour les logements concernés (construits avant 1948), à la relocation. En cas de présence de plomb dégradé ou d'état de dégradation des supports, les travaux pour le traitement de la dégradation sont réalisés dans le cadre des travaux de remise en état du logement.

Les parties communes des immeubles ont fait l'objet de diagnostics amiante, et la société effectue un diagnostic des parties privatives, y compris les sols (liste A étendue), au moment de la relocation.

La société a passé deux marchés à bons de commande pour réaliser ces diagnostics.

5.4.4.3 DéTECTEURS AVERTISSEURS AUTONOMES DE FUMÉE (DAAF)

La campagne d'installation des DAAF a été réalisée entre novembre 2014 et mars 2015. Les locataires des logements qui n'ont pu être visités ont reçu un courrier recommandé en septembre 2015 afin de les inviter à venir récupérer le détecteur dans les bureaux d'accueil.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ

Entre 2011 et 2016, sur les 56 logements proposés à la vente par Emmaüs Habitat, seuls 8 ont été vendus, et aucun depuis 2014.

En 2018, le Conseil d'administration a décidé de la mise en vente de quatorze pavillons et de deux logements en copropriété (délibérations du 3 mai et du 13 décembre). Ce programme a été complété en 2019 par la mise en vente de 28 pavillons. Ces logements situés en secteur diffus dans les départements 78, 94 et 92, et leur entretien est difficile, du fait de leur éloignement. Ces pavillons ont fait l'objet de réhabilitations technique et thermique (labels C et D) avant leur mise en vente.

Ces ventes sont réalisées dans les conditions prévues par la réglementation (articles L. 443-7 et suivants et R. 443-10 et suivants), et la société envisage la vente sous le dispositif du bail solidaire pour environ deux tiers des pavillons. Afin de réussir ce projet, au vu de l'échec de sa politique de vente au cours des années précédente, la société a décidé de faire appel à un prestataire extérieur, spécialisé dans ce domaine.

6. ANALYSE FINANCIÈRE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

La comptabilité et le suivi financier sont traités au sein d'une direction administrative et financière, en charge également du contrôle de gestion. Elle est composée de seize salariés.

Les comptes ont été certifiés sans réserve pour chacun des exercices 2014 à 2018.

La SA d'HLM Emmaüs Habitat utilise plusieurs logiciels pour sa gestion financière : le logiciel Agresso pour la comptabilité générale et Salvia pour la gestion des financements, la gestion du patrimoine, la production des états réglementaires, la gestion de la trésorerie et pour les échanges avec les autres logiciels du système d'information.

6.2 DIAGNOSTIC FINANCIER

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 Excédent brut d'exploitation

Tableau 21 – Évolution de l'excédent brut d'exploitation (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	61 415,49	100,43%	62 540,58	100,73%	63 510,73	101,19%	64 810,40	101,42%	64 672,03	102,31%
Écart de récupération de charges	-423,80	0,69%	-601,13	0,97%	- 849,44	1,35%	-1 017,10	1,59%	-1 180,73	1,87%
Produits des activités annexes	161,83	0,26%	145,60	0,23%	101,71	0,16%	109,14	0,17%	115,95	0,18%
Péréquation RLS									-395,08	0,63%
Chiffre d'affaires	61 153,52	100,00%	62 085,05	100,00%	62 763,00	100,00%	63 902,44	100,00%	63 212,17	100,00%
Ventes d'immeubles	2 276,77		-15,21		0,00		0,00		1 421,00	
Production stockée	-1 796,17		495,88		653,60		440,00		-1 618,93	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	-6,70		0,00		0,00		0,00		0,00	
Coûts promotion immobilière	-393,21		-513,36		-653,60		-439,45		-50,07	
Marge sur activité de promotion	80,69		-32,68		0,00		0,54		-248,01	
Production immobilisée	173,53		189,01		111,86		64,46		81,85	
Produit des activités	61 407,74		62 241,38		62 874,86		63 967,45		63 046,02	
Coût personnel (hors régie)	-10 715,74	17,52%	-10 909,88	17,57%	-11 446,14	18,23%	-11 509,96	18,01%	-11 639,09	18,41%
Autres charges externes (hors CGLLS)	-5 053,95	8,26%	-5 519,60	8,89%	-5 439,71	8,67%	-5 860,71	9,17%	-6 162,67	9,75%
Coût de gestion	-15 769,69	25,78%	-16 429,48	26,46%	-16 885,83	26,90%	-17 370,68	27,18%	-17 801,76	28,16%
Charges de maintenance (y.c régie)	-9 254,59	15,13%	-9 844,04	15,86%	-9 458,00	15,07%	-9 944,81	15,56%	-11 302,21	17,88%
Cotisation CGLLS	-646,82	1,06%	-439,40	0,71%	-1 002,27	1,60%	-946,59	1,48%	-1 461,02	2,31%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-6 692,23	10,94%	-7 068,02	11,38%	-7 430,98	11,84%	-7 760,60	12,14%	-7 941,22	12,56%
<i>Valeurs de référence</i>		8,75%		8,78%		9,76%		9,86%		10,85%
Créances irrécouvrables	-1 148,45	1,88%	-1 274,90	2,05%	-1 089,24	1,74%	-1 209,93	1,89%	-1 054,83	1,67%
Excédent brut d'exploitation	27 895,96	45,62%	27 185,55	43,79%	27 008,54	43,03%	26 734,84	41,84%	23 484,97	37,15%
<i>Valeurs de référence</i>		50,90%		52,07%		49,95%		50,04%		50,02%

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) renseigne sur la capacité de l'organisme à maîtriser sa gestion courante et à dégager une épargne, indépendamment des opérations financières et exceptionnelles, pour faire face à ses besoins d'investissement. Ainsi, l'EBE ne représente plus que 37,1 % du chiffre d'affaires en 2018, au lieu de 45,6 % en 2014 et se situe en permanence au-dessous de la médiane des organismes de son groupe.

Ceci s'explique par une augmentation du produit des activités de 2,67 %, alors que les charges de gestion ont augmenté de 18,05 % de 2014 à 2018.

6.2.1.1.1 Les produits

L'essentiel du produit des activités est constitué de loyers et de la récupération des charges locatives qui en découlent. Les autres produits (promotion immobilière et production immobilisée) restent marginaux.

Tableau 22 – Évolution du nombre de logements et des loyers d'habitation (Montants en euros)

Rubriques	2014		2015		2016		2017		2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Logements non conventionnés	1 279 732,21	2,25	1 275 411,92	2,20	1 062 758,67	1,81	990 994,59	1,66	1 027 758,73	1,73
Logements conventionnés	52 948 570,18	93,10	53 902 077,66	93,14	55 157 588,14	93,84	56 026 791,72	93,58	54 988 082,83	92,52
SLS	433 989,71	0,76	359 817,79	0,62	327 176,92	0,56	561 329,08	0,94	1 037 452,11	1,75
Autres	2 211 127,10	3,89	2 336 219,51	4,04	2 228 882,36	3,79	2 294 497,05	3,83	2 382 482,33	4,01
TOTAL LOYERS	56 873 419,20	100,00%	57 873 526,88	100,00%	58 776 406,09	100,00%	59 873 612,44	100,00%	59 435 776,00	100,00%
Nombre total de logements familiaux	12 381		12 675		12 766		12 879		13 284	
Loyer annuel par logement	4 593,60		4 381,64		4 429,54		4 470,78		4 294,89	

Source : états financiers d'Emmaüs Habitat.

Entre 2014 et 2017, le produit des loyers des habitations a progressé en moyenne annuelle de 1,7 %. Cette évolution s'explique notamment par l'augmentation générale annuelle des loyers votés par le conseil d'administration, par l'accroissement du parc et par les hausses de loyers dans les logements réhabilités ou remis à la relocation.

Mais l'augmentation générale a été minorée par les pertes liées à la vacance, qui ont représentées plus de 2,3 millions euros en moyenne annuelle, soit 3,9 % des produits locatifs. Une proportion importante de ces pertes s'explique par une forte inoccupation des logements consécutive aux opérations de réhabilitation ou de démolition prévues dans le cadre du projet ANRU.

En revanche, l'année 2018 connaît une évolution défavorable (-0,7 % par rapport à 2017) en raison de la mise en place du dispositif de réduction de loyer de solidarité (RLS) qui est entré en vigueur le 1^{er} février 2018. L'article L. 442-2-1 du CCH prévoit une RLS applicable par les bailleurs aux locataires dont les ressources sont inférieures à un plafond, en fonction de la composition du foyer et de la zone géographique, en contrepartie de la baisse de l'aide personnalisée au logement des locataires qui en sont bénéficiaires. Au titre de l'exercice 2018, la RLS s'est élevée à 2,4 millions d'euros pour Emmaüs Habitat.

En outre, tous les organismes de logements sociaux pour lesquels l'impact de la RLS est inférieur à 4,19 % de leurs recettes locatives se voient appliquer une majoration de leur cotisation CGLLS, tandis que ceux pour lesquels l'impact de la RLS est supérieur à 4,19 % de leurs recettes locatives, notamment parce qu'ils logent une proportion plus importante de locataires modestes, se voient appliquer une minoration de leur cotisation à la CGLLS. En l'espèce, Emmaüs Habitat a eu une majoration de sa cotisation CGLLS de 395 mille euros.

Enfin, la baisse du produit total des loyers en 2018 a été légèrement atténuée par une hausse de près de 50 % des facturations émises au titre du SLS, en raison de la modification par la loi Égalité Citoyenneté des conditions d'application du SLS à compter du 1^{er} janvier 2018 (Le SLS a fait l'objet d'une analyse au point 3.2.2).

Par ailleurs, le produit des loyers des parkings et des foyers a progressé respectivement de 4,6 % et 3,5 % en moyenne annuelle entre 2014 et 2018 en raison notamment d'une augmentation du parc. A contrario, le produit des commerces a régressé de 2,7 % en raison notamment de la vacance de certains locaux.

La politique des loyers, le taux de rotation et la vacance sont analysés supra dans la partie consacrée au patrimoine.

6.2.1.1.2 Efficience de gestion

6.2.1.1.2.1 Coût de gestion

Reco 2 : L'Agence recommande de poursuivre les actions engagées en matière de maîtrise des coûts de gestion, et d'évaluer l'impact de la réorganisation.

Les coûts de gestion rapportés au montant des loyers ou au nombre de logements gérés sont respectivement en progression de 1,85 % et 5,2 % sur la période examinée. En 2018, avec un ratio de 1 340,09 euros par logement géré, les coûts de gestion d'Emmaüs Habitat sont supérieurs de 5,5 % à la médiane des SA d'HLM de la même catégorie (1 270,04 euros), ainsi que cela apparaît dans le tableau ci-dessous :

Tableau 23 – Décomposition et évolution du coût de gestion (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	11 755,44	12 051,13	12 591,17	12 830,14	12 986,50
Personnel extérieur à l'organisme	174,77	143,26	145,13	143,93	79,80
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	-989,13	-1 091,85	-1 090,39	-1 264,79	-1 220,38
Transferts de charges d'exploitation	-225,34	-192,66	-199,78	-199,32	-206,82
Coûts de personnel	10 715,74	10 909,88	11 446,14	11 509,96	11 639,09
Approvisionnements (stocks et variation)	165,05	131,70	129,90	-124,29	-209,94
Achats non stockés de matériel et fournitures	212,11	213,24	196,95	246,65	186,19
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	-43,91	-38,36	-43,63	-33,37	-40,04
Crédit baux et baux à long terme	23,16	23,23	23,16	22,66	22,72
Primes d'assurances	664,45	628,66	576,34	612,22	660,88
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	832,71	1 228,79	949,77	987,46	1 301,54
Publicité, publications, relations publiques	457,89	527,05	744,55	800,40	838,32
Déplacements, missions et réceptions	254,09	308,83	280,48	198,81	220,82
Redevances de sous-traitance générale	84,73	92,43	91,24	117,48	111,20
Autres services extérieurs	2 598,47	2 508,54	3 315,86	3 459,12	3 945,98
Déduction pour cotisations CGLLS	-646,82	-439,40	-1 002,27	-946,59	-1 461,02
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	217,54	251,51	275,75	337,44	330,29
Redevances et charges diverses de gestion courante	234,48	314,54	129,66	403,93	430,91
Transferts de charges d'exploitation	0,00	-231,18	-228,07	-221,20	-175,18
Autres charges externes	5 053,95	5 519,60	5 439,71	5 860,71	6 162,67
Coût de gestion normalisé	15 769,69	16 429,48	16 885,83	17 370,68	17 801,76
Nombre de logements et équivalent logement gérés	12 381	12 675	12 766	12 879	13 284
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés	1 273,70	1 296,21	1 322,72	1 348,76	1 340,09
<i>Valeurs de référence</i>	1 299,42	1 199,75	1 238,98	1 270,70	1 270,04
Loyers	61 415,49	62 540,58	63 510,73	64 810,40	64 672,03
Coût de gestion normalisé / Loyers	25,68%	26,27%	26,59%	26,80%	27,53%
<i>Valeurs de référence</i>	25,59%	22,98%	22,60%	24,02%	24,17%
Coût de personnel normalisé / Loyers	17,45%	17,44%	18,02%	17,76%	18,00%
<i>Valeurs de référence</i>	12,30%	12,47%	12,31%	11,87%	11,95%
Coût des autres charges normalisé / Loyers	8,23%	8,83%	8,57%	9,04%	9,53%
<i>Valeurs de référence</i>	11,98%	11,02%	11,52%	11,30%	10,97%

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS.

L'examen de l'évolution du coût de gestion, qui regroupe les charges non récupérables de personnel et les autres charges d'exploitation, permet de constater un taux croissant moyen annuel de 3,1 % entre 2014 et 2018, soit une progression plus rapide que celle des loyers (1,8 %).

Les charges de personnel, qui représentent les deux tiers du coût de gestion, ont progressé en moyenne annuelle de 2,1 % sur la période 2014-2018, passant de 10,7 millions d'euros en 2014 à 11,6 millions d'euros en 2018, soit une augmentation de 0,9 million d'euros. Ramené en pourcentage des loyers, la part des loyers consacrée aux dépenses de personnel a augmenté de 0,6 % sur la période contrôlée et s'est établie à 18 % en 2018 contre une médiane à 12 %. L'effectif de la SA d'HLM en etp est passé de 230,55 en 2014 à 243,72 en 2018 soit une augmentation de 6 %.

Au total, pour 1 000 logements gérés, la société dispose de 18,4 ETP, ce qui est supérieur au ratio moyen de l'ensemble des sociétés anonymes d'HLM⁵¹. Se situant au-dessus de la médiane, des gains peuvent être envisagés à l'avenir au regard de la performance des organismes qui lui sont directement comparables.

Par ailleurs, la SA d'HLM pratique tous les ans des augmentations de salaires allant de 1 % à 1,6 % de la masse salariale. La dernière augmentation générale date de 2016 mais une enveloppe d'augmentations individuelles et de primes représentant 1 % de la masse salariale a été attribuée en 2017 et 2018. Par ailleurs, le poids des coûts salariaux par rapport aux loyers est impacté par l'organisation du temps de travail (cf. 2.3.5.2).

Les autres charges d'exploitation (hors CGLLS), soit un tiers du coût de gestion, ont progressé de 1,1 million d'euros, passant de 5,1 millions d'euros en 2014 à 6,2 millions d'euros en 2018, soit 5,1 % en moyenne annuelle.

En l'espèce, plusieurs postes évoluent significativement à la hausse. Par exemple, les frais de publicité, publications, relations publiques progressent de 380 mille euros (+83 %) en raison de l'organisation plus nombreuses de fêtes de quartier. Le poste rémunérations d'intermédiaires augmente également de 470 mille euros (+56 %) avec notamment la mise en place de la gestion dématérialisée des dossiers locataires et des factures fournisseurs, des prestations pour l'informatisation des loges et des honoraires pour la vente de certificats d'économie d'énergie (CEE). En lien avec l'informatisation des loges des gardiens initiée en 2013, les frais de téléphonie affichent une hausse de 367 mille euros (+100 %). Le poste impôts a également progressé de 112 mille euros (+52 %) en raison notamment de la hausse des impôts locaux (hors TFPB). En revanche, certains postes sont en diminution comme les approvisionnements (produit d'entretien, fournitures d'atelier, fournitures de bureau, consommable informatique) ou les frais de recrutement de personnel. In fine, si certains postes connaissent des évolutions opposées, leur variation ne se compensent pas pour autant.

Toutefois, au-delà de cette tendance générale, le coût des autres charges d'exploitation d'Emmaüs Habitat rapporté au montant des loyers (8,8 % en moyenne sur la période 2014-2018) reste en permanence au-dessous de la médiane des organismes de son groupe de référence (11,4 %).

La société fait état d'une méthode d'analyse légèrement différente de son coût de gestion, à partir des déclarations faites dans le cadre du DIS, dont l'Agence considère qu'elle est moins représentative de l'efficacité de gestion de la société, modulo les quelques écarts constatés dans le décompte du nombre de logements. Quelle que soit la méthode, la tendance apparaît néanmoins relativement similaire, la société se situant clairement au-dessus de la médiane de référence, la cause principale identifiée étant le niveau de la masse salariale.

Les impacts sur le coût de gestion de la réorganisation de la société, dont la mise en œuvre opérationnelle produit ses premiers effets début 2021, et du nouvel accord sur le temps de travail signé en 2018, devront être évalués (cf. 6.3.3).

⁵¹ Au regard de l'activité de la société majoritairement centrée sur le logement social, la comparaison avec les SA d'HLM apparaît pertinente ; le ratio pour 1 000 logements gérés ressort à 15,8 ETP dans les ESH selon le rapport de branche sur l'année 2016.

6.2.1.1.2.2 Autres coûts

Entre 2014 et 2018, la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) croît de 4,4 % en moyenne par an en raison de la fin d'exonération qui concerne une plus grande part du patrimoine en raison de l'âge moyen du parc qui atteint 37 ans en 2018 (80 % du patrimoine a été mis en service avant 2001), ce qui explique l'importance du montant consacré à cette nature de dépense. La hausse de la fiscalité locale ainsi l'actualisation des valeurs locatives justifient également la hausse constatée. A contrario, les cités nouvellement entrées en quartiers prioritaires et les démolitions ont légèrement atténué ces hausses. Néanmoins, avec en 2018 un ratio de TFPB de 553 euros par logement, Emmaüs Habitat s'inscrit en dessous de celui de la médiane du groupe de référence (576 euros). L'organisme consacre plus de 12 % de son chiffre d'affaires au paiement de la TFPB.

Sur les cinq exercices 2014-2018, les charges de maintenance représentent, en moyenne, 16 % du total des charges d'exploitation non récupérables. Celles-ci augmentent de 5,1 % en moyenne par an (les charges de maintenance ont fait l'objet d'une analyse au point 5.4.1).

D'un point de vue comptable, et conformément à l'article 322-3 du règlement du CRC n° 99-03, la provision pour gros entretien (PGE) de l'organisme est justifiée par un plan pluriannuel d'entretien valorisé sur trois ans, détaillé par catégorie de travaux et par direction territoriale. Sur la période 2019-2021, il est prévu en moyenne 800 mille euros de travaux par an pour la réfection des parties communes (principalement, halls, cages d'escalier, locaux ordures ménagères). Les dépenses récurrentes telles que celles relatives aux contrats d'entretien (P3 par exemple) ou aux remises en état des logements à la suite du départ des locataires n'entrent pas dans l'assiette de la PGE. Ce plan est actualisé à chaque clôture d'exercice et le montant de la PGE est ajusté en conséquence.

Les comptes 2016, intègrent pour la première fois les dispositions du nouveau règlement ANC 2015-04 qui ont, entre autres, modifié les méthodes d'évaluation de la PGE. L'écart entre le montant déterminé en appliquant le nouveau calcul et la provision au 31 décembre 2015, constitue un changement de méthode entraînant un impact positif sur les capitaux propres de 1,2 million d'euros.

Par ailleurs, il est à noter que les travaux d'économie d'énergie et d'adaptation des logements pour les personnes à mobilité réduite ont permis à la SA d'HLM EMMAÜS HABITAT de bénéficier de dégrèvements de TFPB à hauteur de 8,4 millions d'euros sur la période 2014/2018. Ces dégrèvements sont comptabilisés en produits exceptionnels.

6.2.1.2 La formation des résultats

L'évolution du résultat net comptable montre une baisse annuelle moyenne de 24,4 % entre 2014 et 2018.

Tableau 23 – Évolution des résultats (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits d'exploitation	66 528,93	67 087,02	67 316,86	69 592,32	69 422,17
Charges d'exploitation	-56 304,54	-58 894,40	-61 444,78	-64 079,30	-68 503,85
Résultat d'exploitation	10 224,39	8 192,62	5 872,08	5 513,02	918,32
Produits financiers	660,67	548,86	582,31	468,03	483,33
Charges financières	-7 001,34	-6 512,88	-5 351,53	-5 391,19	-5 403,76
Résultat financier	-6 340,67	- 5 964,02	-4 769,22	-4 923,16	-4 920,43
Produits exceptionnels	14 340,37	6 208,26	9 893,93	8 253,56	10 413,40
Charges exceptionnelles	-1 222,14	-1 060,85	-1 297,47	-1 227,31	-880,78
Résultat exceptionnel	13 118,23	5 147,41	8 596,46	7 026,25	9 532,62
Impôt sur les bénéfices	-73,32	-	-	-	-
Résultat net comptable	16 928,63	7 376,01	9 699,32	7 616,11	5 530,51

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS.

L'organisme présente un résultat d'exploitation positif sur l'ensemble de la période examinée mais celui-ci s'est effondré de plus 90 % en cinq ans.

La performance d'exploitation, rapportée au chiffre d'affaires (16,72 % en 2014 et 1,45 % en 2018), est en très forte baisse et se situe très en deçà de la médiane de la catégorie des SA d'HLM d'Île-de-France exploitant moins de 20 000 logements (21,38 % en 2014 et 16,63 % en 2018).

Cette diminution s'explique par un rythme d'évolution des produits inférieur à celui des charges. Entre 2014 et 2018, les produits progressent de 4,3 % passant de 66,5 millions d'euros en 2014 à 69,4 millions d'euros en 2018 alors que les charges augmentent de 21,67 % passant de 56,3 millions d'euros à 68,5 millions d'euros en 2018. Outre l'évolution des loyers et des charges de gestion évoquée supra, il est à noter que le poste « dotations aux amortissements du parc locatif » a fortement augmenté (+29 %) au cours de la période contrôlée en raison des constructions neuves et des réhabilitations réalisées par Emmaüs Habitat.

Sur la période 2014/2018, le résultat financier s'améliore de 22,4 %, mais reste néanmoins nettement négatif. Les charges financières concernent, exclusivement, les charges d'intérêts des emprunts locatifs. Celles-ci diminuent régulièrement de 6,4 % en moyenne par an, en raison de taux d'intérêt faibles et du profil de dette (81 % de l'encours de la dette indexée sur le livret A).

Le résultat exceptionnel excédentaire sur toute la période examinée évolue à un rythme irrégulier. Il est principalement composé des dépenses et des recettes liées aux opérations de rénovation urbaine, de la quote-part des subventions d'investissement virée au compte de résultat, des subventions d'équilibre de la CGLLS, des recouvrements sur créances admises en non-valeur, des opérations couvertes par l'assurance ou encore des dégrèvements de TFPB.

La prise en compte des éléments financiers et exceptionnels atténue la dégradation du résultat net comptable mais celui-ci suit la trajectoire du résultat d'exploitation et accuse une baisse de 67 % entre 2014 et 2018.

6.2.2 Modalités de financement des investissements

6.2.2.1 La capacité d'autofinancement et autofinancement net HLM

La capacité d'autofinancement (CAF) permet de déterminer le montant de la trésorerie potentielle qui est générée par l'entreprise dans le cadre de son activité pour rembourser la dette, pour investir dans le développement ou les démolitions sans ponctionner les résultats passés.

Tableau 25 – Évolution de l'autofinancement net HLM (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAF brute	31 643,40	51,74%	23 827,44	38,38%	26 962,05	42,96%	25 801,94	40,38%	25 586,93	40,48%
Remboursement des emprunts locatifs	14 784,04	24,18%	15 906,22	25,62%	17 824,64	28,40%	18 488,37	28,93%	17 523,67	27,72%
Autofinancement net HLM	16 859,36	27,57%	7 921,22	12,76%	9 137,41	14,56%	7 313,56	11,44%	8 063,26	12,76%
Valeurs de référence		12,41%		12,53%		11,17%		12,08%		9,29%

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS

Les ressources internes de financement dégagées par l'organisme diminuent de 5,2 % en moyenne par an entre 2014 et 2018 et cette tendance s'explique principalement par la baisse continue de l'EBE (-4,2 % en moyenne annuelle). Mesurée par logement, cette capacité d'autofinancement se dégrade sur la période examinée passant de 2 555,80 euros en 2014 à 1 930,51 euros en 2018, plaçant ainsi EMMAÛS HABITAT en dessous de la médiane de référence (2 056,55 euros).

Malgré tout, sur chacun des exercices de la période contrôlée, la CAF brute couvre le remboursement de l'annuité en capital de la dette et permet à l'organisme de présenter un autofinancement net HLM confortable, d'un montant moyen annuel de 9,9 millions d'euros, soit 15,8 % du chiffre d'affaires, ce qui est plus élevé que le ratio référent moyen de son groupe (11,5 %).

La situation tout à fait favorable observée en 2014 résulte de l'importance d'éléments non récurrents que sont les subventions d'équilibre exceptionnelles versées par la CGLLS (5,6 millions d'euros) et par l'ANRU pour pertes d'autofinancement (2 millions d'euros). Sans la prise en compte de ces éléments exceptionnels, la CAF brute s'élèverait en 2014 à 24 043,40 milliers d'€ représentant 39,31 % du chiffre d'affaires, soit un niveau comparable aux exercices ultérieurs.

6.2.2.2 Annuité de la dette locative

Tableau 26 – Évolution de l'annuité locative (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Remboursement des emprunts locatifs	14 784,04	15 906,22	17 824,64	18 488,37	17 523,67
Charges d'intérêts	6 959,79	6 512,89	5 351,53	5 391,19	5 338,07
Annuités emprunts locatifs	21 743,83	22 419,11	23 176,17	23 879,56	22 861,74
Loyers de l'exercice	61 415,49	62 540,58	63 510,73	64 810,40	64 672,03
Annuités emprunts locatifs / Loyers	35,40%	35,85%	36,49%	36,85%	35,35%
<i>Valeurs de référence</i>	43,88%	44,08%	44,34%	43,68%	42,72%

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS.

Sur la période 2014-2018, l'annuité locative, soit la charge d'intérêts sur opérations locatives ainsi que les remboursements en capital des emprunts locatifs, est passée de 21,7 millions euros en 2014 à 22,9 millions euros en 2018, soit une progression de 1,26 % en moyenne annuelle sur la période. Cette évolution est principalement corrélée à la hausse de l'endettement net de trésorerie (23,7 %) pour financer les opérations d'investissements. Pour diminuer à la fois la charge annuelle de remboursement en intérêts et la part du remboursement en capital, une première phase d'aménagement de la dette s'est traduite par un allongement des périodes d'amortissement de 10 ans d'une partie (38,7 millions d'euros) de l'encours de la dette (368,5 millions d'euros fin 2018) avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC). La ressource globale (autofinancement) dégagée par cette première phase est estimée par l'organisme à 14,1 millions d'euros pour la période 2018-2027 et à 2 millions d'euros en moyenne par exercice pour la période 2019-2023. Souhaitant dégager encore davantage de ressources supplémentaires, une deuxième phase d'aménagement de la dette, portant sur un encours de prêts de 152,6 millions d'euros a été négociée en 2019 avec la CDC.

Ce réaménagement porte principalement sur des ajustements de taux et un allongement des périodes d'amortissement permettant de dégager une ressource globale estimée par Emmaüs Habitat à 15,3 millions d'euros sur la période 2019-2028 et à 2,3 millions d'euros en moyenne par exercice sur la période 2019-2023.

Entre 2014 et 2018, la part de l'annuité de la dette rapportée au montant des loyers reste constante et absorbe en moyenne 36 % de la masse des loyers quittancés soit, un niveau d'endettement qui pèse relativement moins sur son exploitation comparée à la médiane des SA d'HLM de sa strate (43,7 %).

6.2.2.3 Le tableau des flux

Le tableau des flux de 2014 à 2018 montre un niveau d'investissements élevé en lien essentiellement avec l'accroissement du patrimoine et les opérations de réhabilitation et résidentialisation. Ainsi, les dépenses d'investissement réalisées au cours de la période analysée ont représenté un montant global de 289,4 millions d'euros.

Le financement des dépenses d'investissement a été assuré par la CAF nette ⁵² de 45 millions d'euros en cumul (15,5 % des investissements). Le solde a été couvert par l'emprunt à hauteur 188,4 M€ (65 %) auxquels s'ajoutent 50,3 millions d'euros (17,4 %) de subventions d'investissement ainsi que 2,3 millions d'euros (0,8 %) de produits de cession d'actif. Ces ressources ne couvrant que 98,8 % des investissements réalisés, le fonds de roulement a été ponctionné de 3,4 millions d'euros.

6.2.3 Situation bilancielle

6.2.3.1 Gestion de la dette

6.2.3.1.1 Encours de dette net de la trésorerie

Tableau 27 – Situation de l'endettement (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement	351 051,97	368 230,29	378 461,45	392 071,12	424 690,54
CAFC	23 218,88	23 003,33	23 022,74	23 291,54	21 366,87
Endettement / CAFC (en années)	15,18	16,01	16,44	16,83	19,88
Valeurs de référence	18,53	19,38	20,33	19,83	21,20
Trésorerie	52 509,33	48 536,56	51 634,18	53 827,38	56 152,48
Endettement net de trésorerie	297 834,75	319 693,73	326 827,27	338 243,74	368 538,06
Endettement net de trésorerie / CAFC (en années)	12,83	13,90	14,20	14,52	17,25
Valeurs de référence	16,61	17,38	19,24	16,70	19,83

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS.

L'encours total de dettes net de la trésorerie s'élève à 368,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de 70,7 millions d'euros (+23,7 %) par rapport à 2014. Cette progression s'explique par le financement du développement, l'encours de dettes ayant progressé à un rythme comparable à celui de l'actif locatif brut (23,3 %).

La structure de la dette de la SA d'HLM Emmaüs Habitat ne l'expose à aucun risque financier particulier, aucun emprunt structuré ou complexe n'existant fin 2018. L'état détaillé des emprunts montre un portefeuille composé à plus de 81 % d'emprunts indexés sur le livret A et le solde restant est à taux fixe.

Avec en 2018, une durée de vie résiduelle moyenne de la dette de 27 ans et 9 mois une durée résiduelle d'amortissement des immobilisations locatives de 23 ans et une capacité de désendettement⁵³ de 17,25 années (19,83 années pour la médiane des SA d'HLM du groupe de référence), Emmaüs Habitat dispose d'une situation raisonnablement favorable pour financer le remboursement de sa dette. Néanmoins, en raison de la dégradation de son ratio de désendettement de plus de 4 ans entre 2014 et 2018, l'organisme devra rester vigilant pour pouvoir continuer de financer le remboursement de sa dette, le renouvellement de ses immobilisations et des investissements nouveaux.

Tableau 28 – Ratio de structure : ressources propres / ressources stables (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ressources propres	543 557,24	589 966,06	614 501,17	641 144,06	651 933,35
Ressources stables	895 966,90	959 046,89	993 448,93	1 033 457,87	1 076 726,86
Ressources propres / Ressources stables	60,67%	61,52%	61,86%	62,04%	60,55%
Valeurs de référence	52,96%	54,90%	55,19%	55,05%	54,77%

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS.

En 2018, les ressources propres d'Emmaüs Habitat représentaient 60,55 % des ressources stables contre une valeur médiane des SA d'HLM de même catégorie de 54,77 %, ce qui traduit un taux d'indépendance financière supérieur à celui de ses pairs à l'égard des ressources externes. Toutefois, ce ratio tend à diminuer légèrement.

⁵² CAF brute moins les remboursements de capital des emprunts.

⁵³ La capacité de désendettement permet de mesurer le nombre d'années nécessaires pour éteindre l'encours de la dette si l'organisme consacrait l'intégralité de sa CAF courante à cet unique objectif.

6.2.3.2 Bilan fonctionnel

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

Tableau 29 – Bilan fonctionnel (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations	135 328,81	15,10%	150 249,74	15,67%	155 095,70	15,61%	164 795,01	15,95%	172 381,12	16,01%
Résultat de d'exercice	16 928,63	1,89%	7 376,01	0,77%	9 699,31	0,98%	7 616,11	0,74%	5 530,52	0,51%
Subventions nettes d'investissement	140 927,92	15,73%	162 667,59	16,96%	160 201,89	16,13%	161 272,67	15,61%	156 121,58	14,50%
Capitaux propres	293 185,36	32,72%	320 293,35	33,40%	324 996,90	32,71%	333 683,79	32,29%	334 033,22	31,02%
Valeurs de référence		27,28%		27,96%		26,55%		26,78%		25,04%
Provisions pour gros entretien	2 280,50	0,25%	2 171,00	0,23%	1 546,05	0,16%	1 607,14	0,16%	2 118,11	0,20%
Autres provisions pour risques et charges	742,35	0,08%	867,86	0,09%	3 776,37	0,38%	3 724,14	0,36%	3 422,35	0,32%
Amortissements et dépréciations	247 349,03	27,61%	266 633,85	27,80%	284 181,86	28,61%	302 128,99	29,23%	312 359,66	29,01%
Ressources propres	543 557,24	60,67%	589 966,06	61,52%	614 501,17	61,86%	641 144,06	62,04%	651 933,35	60,55%
Dettes financières	352 409,66	39,33%	369 080,83	38,48%	378 947,76	38,14%	392 313,81	37,96%	424 793,51	39,45%
Ressources stables	895 966,90	100,00%	959 046,89	100,00%	993 448,93	100,00%	1 033 457,87	100,00%	1 076 726,86	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes	815 187,55	90,98%	871 835,19	90,91%	915 136,96	92,12%	960 433,74	92,93%	1 005 547,38	93,39%
Fonds de roulement économique	80 779,35	9,02%	87 211,70	9,09%	78 311,97	7,88%	73 024,13	7,07%	71 179,48	6,61%
Immobilisations financières	1 499,71	0,17%	979,59	0,10%	599,03	0,06%	326,35	0,03%	159,42	0,01%
Fonds de roulement net global (FRNG)	79 279,64	8,85%	86 232,11	8,99%	77 712,94	7,82%	72 697,78	7,03%	71 020,06	6,60%
Valeurs de référence		5,47%		3,65%		5,14%		5,22%		4,29%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière	411,20	0,05%	1 070,16	0,11%	1 720,25	0,17%	2 406,07	0,23%	1 091,36	0,10%
SCI, SCCV et SCC - produits constatés d'avances sur cessions	0,00	0,00%	-421,00	-0,15%	-1 421,00	-0,14%	-1 421,00	-0,14%	0,00	0,00%
Portage accession et opérations d'aménagement	411,20	0,05%	-350,84	-0,04%	299,25	0,03%	985,07	0,10%	1 091,36	0,10%
Créances locataires et acquéreurs	3 896,77	0,43%	3 536,45	0,37%	2 390,45	0,24%	981,65	0,09%	2 825,85	0,26%
Subventions à recevoir	53 028,44		71 049,34	7,41%	58 074,52	5,85%	48 671,40	4,71%	42 837,45	3,98%
Autres actifs réalisables	4 233,52	6,39%	6 062,63	6,33%	7 481,35	0,75%	6 961,38	0,67%	8 988,29	0,83%
Dettes sur immobilisations	13 709,07	1,53%	10 458,93	1,09%	12 078,38	1,22%	11 043,34	1,07%	11 320,11	1,05%
Dettes d'exploitation et autres	21 090,56	2,35%	32 143,09	3,35%	30 088,44	3,03%	27 685,75	2,68%	29 555,26	2,74%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	26 770,31	2,99%	37 695,55	3,93%	26 078,75	2,63%	18 870,40	1,83%	14 867,58	1,38%
Valeurs de référence		0,72%		0,61%		0,88%		1,19%		0,42%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	56 885,24	6,35%	53 011,10	5,53%	56 220,28	5,66%	58 493,97	5,66%	60 958,49	5,66%
Dépôts et cautionnements reçus	4 375,92	0,49%	4 474,54	0,47%	4 586,10	0,46%	4 666,59	0,45%	4 806,01	0,45%
Trésorerie nette	52 509,33	5,86%	48 536,56	5,06%	51 634,18	5,20%	53 827,38	5,21%	56 152,48	5,22%
Valeurs de référence		5,14%		3,28%		3,94%		3,17%		3,31%
Report immobilisations financières	1 499,71	0,17%	979,59	0,10%	599,03	0,06%	326,35	0,03%	159,42	0,01%
Trésorerie potentielle	54 009,03	6,03%	49 516,14	5,16%	52 233,22	5,26%	54 153,73	5,24%	56 311,90	5,23%
Valeurs de référence		5,42%		4,23%		4,54%		3,98%		3,54%

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS.

6.2.3.2.1 Fonds de roulement net global

Les ressources stables doivent permettre de couvrir les actifs immobilisés ainsi que, le cas échéant, une partie du besoin en fonds de roulement.

Le FRNG reste positif sur toute la période sous revue. Néanmoins celui-ci fléchit, passant de 79,3 millions d'euros en 2014 à 71 millions d'euros en 2018. Cette tendance baissière s'explique par une progression des emplois à un rythme un peu plus soutenu que celui des ressources stables, mais cette évolution ne traduit pas une tension particulière et reste d'un niveau confortable. En effet, fin 2018, exprimé en nombre de jours de charges courantes, le FRNG équivaut à 553 jours contre 410 jours pour la médiane des ESH de son groupe. En outre, celui-ci représente 4 946 € par logement et équivalent logement pour une valeur de médiane de référence de 3 312 €. Enfin, le niveau du fonds de roulement, 6,6 % des ressources stables, était plus important, comparaison faite avec les autres ESH de la strate pour lesquels, la médiane s'établissait à seulement 4,29 %.

Au sein des ressources stables, les capitaux propres se sont renforcés sur l'ensemble de la période examinée sous l'effet à la fois des résultats comptables excédentaires (9,4 millions d'euros en moyenne annuelle) et des subventions nettes d'investissements (3,1 millions d'euros en moyenne annuelle) dont a bénéficié l'organisme en provenance notamment des collectivités territoriales, de la CGLLS et de l'ANRU.

L'alourdissement des provisions pour risques et charges, passées de 0,9 million euros en 2015 à 3,8 millions en 2016 est particulièrement significatif (+335 %). Cette situation s'explique par un changement de méthode comptable à l'ouverture de l'exercice 2016 qui s'est traduit par l'intégration dans les comptes de la provision pour indemnités de fin de carrière (près de 3 millions d'euros) alors que celle-ci était antérieurement mentionnée dans les engagements hors bilan.

Sur l'ensemble de la période examinée, la croissance de l'ordre de 170 millions d'euros de l'actif immobilisé net des amortissements et provisions pour dépréciations traduit l'effort de développement réalisé par la SA d'HLM Emmaüs Habitat (essentiellement constructions et réhabilitations mais aussi démolitions). Les immobilisations financières sont insignifiantes.

6.2.3.2.2 Fonds de roulement net global à terminaison

Tableau 30 – Fonds de roulement net global à terminaison (Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	79 279,64	86 232,11	77 712,94	72 697,78	71 020,06
Subventions restant à notifier	1 936,38	896,25	1 775,16	1 629,67	1 873,43
Emprunts restant à encaisser	39 709,92	35 547,18	34 053,04	52 101,62	88 943,80
Dépenses restant à comptabiliser	55 698,63	55 318,29	46 682,91	62 905,19	110 800,25
Neutralisation emprunts relais	0,00	0,00	0,00	718,00	0,00
Neutralisation opérations préliminaires		-14 144,74	-13 382,53	-8 426,74	-7 117,52
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	65 227,31	53 212,52	53 475,69	54 379,14	43 919,52
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	573,67	450,63	453,65	445,98	342,00
<i>Valeurs de référence</i>	338,29	271,38	280,54	354,60	370,12
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	13 251	13 605	13 699	13 989	14 359
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété	4 922,44	3 911,25	3 903,62	3 887,28	3 058,68
<i>Valeurs de référence</i>	2 924,24	2 494,89	2 437,62	3 142,88	2 936,75

Source : données Harmonia, traitements ANCOLS.

Le fonds de roulement à terminaison constitue le reliquat de ressources externes qui est potentiellement disponible pour financer les projets nouveaux d'investissement.

À terminaison, en prenant en compte l'impact financier des opérations d'investissement engagées, le FRNG est estimé à 43,9 millions d'euros et représente 342 jours de charges courantes et 3 058,68 euros par logement soit, une situation financière qui se tend un peu plus que les autres ESH de son groupe de référence (370 jours de charges courantes et 2 936,75 euros par logement).

6.2.3.2.3 Besoin en fonds de roulement

Au cours de la période, le besoin en fonds de roulement (BFR), égal à la différence entre les créances et les dettes à court terme, est positif, ce qui traduit un niveau des dettes à court terme inférieur au niveau des stocks et créances à court terme. L'activité génère donc un besoin de financement qui est en grande partie imputable aux subventions (essentiellement d'investissement) en attente de versement. Néanmoins, le BFR se réduit de 13,67% en moyenne annuelle, passant de 26,8 millions d'euros en 2014 à 14,9 millions d'euros en 2018 et le FRNG permet de le financer intégralement.

Hors subventions, le besoin en fonds de roulement dégagerait une ressource de financement (29,8 millions d'euros en moyenne par an sur la période sous revue) résultant du décalage entre les encaissements et les décaissements liés à son cycle d'exploitation.

6.2.3.2.4 Trésorerie

Le niveau de trésorerie de fin d'année correspond au montant du fonds de roulement diminué du besoin en fonds de roulement.

Fin 2018, la trésorerie nette de l'organisme est confortable et s'élève à 56,1 millions d'euros, soit l'équivalent de 437 jours de dépenses courantes. Ce niveau élevé se situe nettement au-dessus de la valeur de référence des SA d'HLM de la même strate (348 jours). Toutefois, il est à noter que la trésorerie de la SA d'HLM Emmaüs Habitat exprimée en nombre de jour de charges courantes s'est dégradée de 24 jours entre 2014 et 2018 alors que celle de la médiane des SA d'HLM de la strate a progressé de 52 jours. En outre, la trésorerie nette représente en moyenne annuelle 3 811 euros par logement contre 2 733 euros pour la valeur de référence.

Au 31 décembre 2018, la trésorerie était uniquement composée de disponibilités (près de 61 millions d'euros) dont 53,3 millions d'euros et 5,5 millions d'euros respectivement placés sur le livret A et sur des comptes à terme. L'organisme n'a pas eu recours à des concours bancaires courants au 31 décembre des exercices examinés.

6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Emmaüs Habitat a formalisé une prospective financière portant sur la période 2018-2027 reposant sur les comptes arrêtés fin 2017 et ceux de 2018 non clôturés (cf. Annexe 7.5). Le PMT établi à partir de Visial, avec une consommation des fonds propres à la livraison, a été présenté au conseil d'administration de juin 2019. Ce PMT est plus favorable que celui présenté au conseil d'administration de juin 2018 qui prévoyait une insuffisance d'autofinancement, ne permettant pas de générer des fonds propres pour le développement, et même un autofinancement net négatif à l'horizon 2022. L'amélioration de ce PMT est notamment due à la prise en compte de la prolongation du protocole CGLLS qui permettrait de bénéficier de subventions majorées de l'ANRU pour les opérations en PNRU ainsi que de nouvelles hypothèses concernant l'évolution du taux d'intérêts du livret A et le maintien de l'exonération partielle de la TFPB en QPV au-delà de 2022.

6.3.1 Investissement prévisionnel et plan de financement

6.3.1.1 Programme d'investissement

Sur la période 2018 à 2027, l'organisme a retenu les hypothèses et orientations stratégiques suivantes concernant le développement de son parc :

- Le volume des constructions neuves s'élève à 1 868⁵⁴. Il se décompose en 1 521 nouveaux logements familiaux et 347 équivalents logements en foyer.
- À partir de 2019, la société envisage de construire en moyenne 150 logements par an, y compris les foyers et les logements acquis en VEFA) soit un rythme un peu moins soutenu que les années précédentes (920 logements construits de 2014 à 2018, soit 184 par an en moyenne). Cet objectif rejoint les engagements pris dans la CUS actualisée, validée par le CA du 13 janvier 2020 pour la période 2019-2024.
- Concernant la conservation du patrimoine, les réhabilitations et résidentialisations devraient concerner 7 510 logements familiaux (respectivement 4 764 et 2 746 logements) et 92 équivalents logements en foyer. Ces opérations comprennent, dans le cadre du NPNRU, la réhabilitation 1 326 logements et la résidentialisation de 1 237 logements soit de 2 563 logements au total.

⁵⁴Les réalisations prévisions pour 2018 et 2019, inscrites dans le logiciel Visial, ne correspondent pas avec les réalisations. La société indique, pour 2018, la construction de 303 logements ; en fait 278 logements ont été acquis auprès de l'Office HLM de Bobigny, et 130 logements neufs ont été livrés cette année (une livraison partielle de 83 logements à Bussy-Saint-Georges, et 47 logements acquis en Vefa). Les constructions 2018 sont reportées sur l'année 2019.

- Les démolitions et les cessions d'immeubles en bloc concernent respectivement 542 et 363 logements ou équivalents logements (dans les faits 120 logements ont été cédés en bloc en 2019, et 139 sont à venir en 2020). 12 logements seront démolis dans le cadre du NPNRU, auxquels s'ajoutent 64 logements financés hors ANRU.
- 180 logements sont prévus à la livraison en accession à la propriété. Une opération de 90 logements est identifiée au moment du contrôle, et la CUS affiche un objectif de 150 logements sur la période 2019-2024.

Compte tenu des 905 sorties du patrimoine, l'accroissement réel du parc sera limité à 963 logements, soit une augmentation moyenne de l'offre de logements de 97 par an contre plus de 200 sur la période 2014-2018.

6.3.1.2 Plan de financement

Sur la période 2019-2027, le coût de cette programmation est estimé à 532 millions d'euros qui sera financé à hauteur de 17 % par des fonds propres (87,5 millions d'euros), à hauteur de 15 % par des subventions (81 millions d'euros) et à hauteur de 68 % par des emprunts (363,5 millions d'euros). Cette répartition est identique à celle observée sur la période 2014-2018.

La prévision a été établie en tenant compte de la vente de 328 logements, dont 259 en bloc, soit une plus-value prévisionnelle de 20,6 millions d'euros pour contribuer en fonds propres au développement du patrimoine et à la réalisation des travaux d'amélioration du patrimoine.

La prévision de vente de 69 logements diffus s'accorde avec les objectifs de la CUS : le conseil d'administration a délibéré en mai 2018 et février 2019 sur la vente de 43 pavillons en secteur diffus situés dans les Yvelines et de deux logements situés à Paris. La société indique, dans la CUS, que d'autres délibérations pourront intervenir pour compléter ce plan avec des pavillons diffus qui auront fait l'objet de réhabilitations thermiques.

Elle indique vouloir appliquer une véritable stratégie de vente, s'appuyant sur un prestataire, ce qui n'était pas le cas au cours de la période étudiée 2014-2018, au cours de laquelle, seules 10 ventes effectives de logements ont été réalisées pour une prévision de 141 cessions. Néanmoins, au regard des 10 ventes effectives de logements entre 2014 et 2018 pour une prévision de 141 cessions, la concrétisation d'un tel objectif va nécessiter une transformation profonde du mode opératoire actuellement mis en œuvre.

S'agissant uniquement des logements familiaux, les investissements pour les opérations nouvelles identifiées sont estimés à 248 millions d'euros soit en moyenne 163 mille euros par logement, puis en moyenne de 175 milliers d'euros par logement pour les opérations nouvelles non identifiées, et mobilisent en moyenne 20% de fonds propres. Ces opérations sont situées hors zone ANRU pour la plupart, et intègrent un coût du foncier beaucoup plus important que celui des opérations construites au cours de la période 2014-2018.

Pour les travaux immobilisés, le coût des dépenses est estimé à 36 mille euros par logement pour les réhabilitations et 7 mille euros par logement pour les résidentialisations, au niveau des dépenses engagées au cours de la période 2014-2018. Les réhabilitations et résidentialisations NPNRU représentent près de 12 % des investissements totaux, soit 62,5 millions d'euros, qui seraient financés à hauteur 5,6 millions d'euros par des fonds propres, à hauteur de 21,7 millions d'euros des subventions majorées et à hauteur de 35,2 millions d'euros par des emprunts.

Le coût des démolitions (y compris celui du capital restant dû) est en moyenne de 30 mille euros par logement, financé pour moitié par des fonds propres et pour moitié par des subventions (qui peuvent atteindre jusqu'à 100% des dépenses lorsqu'il s'agit de projets ANRU). Cette projection rejoint les objectifs de la CUS 2019-2024 (441 logements pour la CUS et 484 jusqu'en 2024 sur la projection).

L'activité de promotion-accession sera réalisée dans le cadre d'une SCI, avec, pour Emmaüs Habitat, la moitié des parts. La société prévoit de livrer dans ce cadre 210 logements identifiés d'ici 2024, et 50 logements non identifiés par an en 2024, 2025, et 2026. Les ressources prévues sont de 1 782 k€ au total pour les marges prévisionnelles de ces opérations et de 10 417 k€ pour la vente des terrains. Le PMT prend en compte le portage de cette activité les années 2021 et 2022 pour 6 768 k€.

6.3.2 Données relatives à l'exploitation prévisionnelle

6.3.2.1 Loyers

L'hypothèse a été établie sur une évolution de l'indice de référence des loyers (IRL) de 0 % pour 2018, de 1,25 % pour 2019 et à partir de 2020 à 1,22 %.

6.3.2.2 Vacance

L'organisme a retenu un taux de vacance compris entre 4,1 et 4,4 % sur la période 2018-2020 et entre 2,2 et 1,6 % sur la période 2021-2027. L'organisme a un taux de vacance nettement différencié entre les deux périodes pour tenir compte de la répartition dans le temps de la programmation des réhabilitations qui concentre sur la période 2018-2024 près de 94 % des livraisons et près de 90 % des démolitions.

6.3.2.3 Coût de gestion

L'organisme prévoit une augmentation du coût de gestion de 3,4 % en moyenne par an contre 3,1 % sur la période 2014-2018. Cependant, cette tendance à la hausse recouvre des évolutions différenciées. Ainsi, la progression des coûts de personnel est estimée à 3,1 % par an en moyenne contre 2,1 % sur la période 2014-2018. L'évolution des dépenses de personnel tient compte du nouvel accord du temps de travail, de la NAO et du coût des départs des collaborateurs et des remplacements. Les frais de personnel, rapportés aux loyers, qui en 2018 étaient déjà nettement supérieurs (+6 %) à ceux de la médiane du groupe de référence (12 %), continuent de consommer une part importante (18,7 %) des loyers sur la période 2018-2027. En revanche, l'organisme prévoit une progression des autres frais de gestion de 3,9 % en moyenne par an contre 5,1 % sur la période 2014-2018 consécutivement au regroupement en deux sites des trois directions territoriales actuelles. L'organisme devra infléchir la trajectoire envisagée et engager une véritable réflexion afin de rationaliser son coût de gestion, l'analyse actuellement menée étant trop théorique et insuffisamment déclinée d'un point de vue opérationnel. Il chiffrera précisément l'impact des mesures non pérennes notamment en matière de politique RH et aura comme objectif de déployer rapidement une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

6.3.2.4 Coûts d'entretien courant et de gros entretien

Pour les dépenses de maintenance d'exploitation du parc, l'objectif affiché est de 9,8 millions d'euros en moyenne par an, soit 673 euros par logement et 14,1 % des loyers. Cet objectif représente une diminution d'environ 100 euros par logement par rapport aux dépenses réalisées sur la période 2014-2018 mais d'un niveau identique à celui constaté pour la médiane des organismes de référence de 2018. L'organisme devra cependant s'attacher à éviter une dégradation de la qualité des prestations fournies aux locataires.

6.3.2.5 TFPB

La TFPB représente sur la période en moyenne 12,4 % des loyers, en cohérence avec la période 2014-2018.

6.3.2.6 Impayés

L'hypothèse retenue concernant le taux des impayés est de 1,53 % en moyenne par an sur la période 2018-2027. Cet objectif paraît ambitieux au regard des performances réalisées sur la période 2014-2018 (1,8 %). En effet, Emmaüs Habitat n'a pas réussi à contenir chaque année son taux de pertes de loyers et charges du aux impayés en dessous de 1,5 % des loyers totaux, comme cela était prévu dans le cadre du protocole CGLLS.

6.3.2.7 Annuités d'emprunt

Les annuités d'emprunt augmentent de 3,8 % en moyenne par an en raison des nouveaux emprunts prévus pour financer les opérations de construction et de réhabilitation. Calculées en pourcentage des loyers, elles sont relativement stables jusqu'en 2022 (35,4 % des loyers en 2018, puis 32 % en 2020 et 2021, et 35 % en 2022), puis augmentent régulièrement : en 2027, elles représentent 42,2% des loyers (rappel : la médiane 2018 des annuités pour les ESH de la même strate est de 43,7 % des loyers).

Entre 2018 et 2027, l'annuité augmente de près de 40 % et devient plus lourde à supporter alors que la CAF brute affiche une relative stabilité.

La soutenabilité financière du PMT présenté en cours de contrôle est apparu fragile sur le moyen et long terme. L'Ancols préconisait que des efforts importants soient réalisés en matière de réduction des coûts de gestion. Des arbitrages apparaissent nécessaires notamment sur le volet développement, le recours à la mobilisation de moyens externes ne devant pas être exclu.

Sur la base de cette simulation financière, l'autofinancement net HLM se dégrade continuellement, en raison notamment de la progression constante et significative des charges de remboursement de la dette. Les loyers sont impactés par la RLS qui passe de 2,5 M€ en 2018 (4 % des produits locatifs⁵⁵) à 3,4 M€ en 2021 (5 % des produits locatifs) puis à 4,8 M€ environ à partir de 2022, ce qui représente 6,8 % des produits locatifs en 2022 et 6,1 % des produits locatifs en 2027.

Le ratio d'autofinancement net, institué par l'article R.423-70 du CCH, atteindrait le seuil critique à compter de 2025 ou il deviendrait inférieur à 3 % sur 3 années consécutives et même négatif en 2026 et en 2027. Ce niveau bas constitue un indicateur d'alerte. L'embellie de l'autofinancement net constatée entre 2018 et 2021 est en grande partie imputable à la prise en compte des éléments exceptionnels, qui représentent en moyenne 47% de l'autofinancement net. On y trouve, entre autres, la subvention ANRU pour perte d'autofinancement et les dégrèvements d'impôts.

Sur la base de la prospective à horizon 10 ans, le fonds de roulement diminue de moitié, traduisant une dégradation de la situation financière. Il s'établit à 27,8 millions d'euros en 2027, passant de plus de 4 mille euros par logement en 2018 à moins de 2 mille euros en 2027.

À l'instar du PMT (2011-2020) communiqué lors de la précédente mission de contrôle, les prévisions à horizon de 2027 paraissent fragiles compte tenu du peu de leviers de croissance des produits et du peu de maîtrise de l'organisme sur des postulats qui relèvent de la politique gouvernementale (évolution de l'IRL, fin de l'exonération partielle de la TFPB, évolution du taux du livret A). À titre d'illustration, sur la période 2014-2018, le taux d'exécution s'est sensiblement écarté des prévisions pour un certain nombre de données.

⁵⁵ Loyers quittancés, redevances des foyers et SLS

Ainsi par exemple, pour les dépenses de maintenance, les frais de personnel ou les annuités, les taux d'exécution ont été respectivement de 112,7 % (+5,6 millions d'euros), 85,7 % (-8,7 millions d'euros) et 85,9 % (-18,7 millions d'euros).

Le conseil d'Administration de décembre 2020 a pris acte d'une projection financière revue après mise à jour des opérations d'acquisition de 144 logements à Cergy, les autres hypothèses d'investissement et de ventes validées par le préfet de Région dans le cadre de la CUS signée le 10 novembre 2020 n'ayant toutefois pas été modifiées.

La société précise également le détail des mesures prises afin de contenir les coûts de gestion à compter de 2021 et les années suivantes, en intégrant également l'adhésion à la SAC Habitat Réuni qui pourrait permettre à la société de réaliser des économies par la signature de marchés mutualisés et de bénéficier d'apports pour développer son activité.

En matière de dépenses de personnel, la société confirme une diminution des ETP à la suite de la réorganisation en deux directions territoriales rattachées à la direction générale (induisant notamment la suppression des postes du directeur de patrimoine, d'un directeur territorial, d'un responsable et d'un conseiller de gestion locative), du départ de collaborateurs, d'une NAO et de primes sur objectifs contraints, d'un accord d'intéressement objectivé et d'une amélioration des outils informatiques.

Quoi qu'il en soit, la soutenabilité financière du PMT demeure délicate et tangente et nécessitera un pilotage financier particulièrement strict.

7. ANNEXES

DILIGENCES EFFECTUÉES LORS DU CONTRÔLE

Le contrôle a été ouvert le 9 juillet 2019 en présence de :

 *M. Delarue, président du conseil d'administration et Mme Lanly, directrice générale ;*

Il a fait l'objet d'une réunion de restitution des éléments constatés lors du contrôle, par visio-conférence, le 5 juin 2020 en présence des mêmes interlocuteurs.

Fonctionnement général de l'organisme

- ▶ Analyse du contexte socio-économique sur les territoires d'intervention ;
- ▶ Analyse de la gouvernance et de l'activité du conseil d'administration ;
- ▶ Examen des effectifs de la société et des rémunérations ;
- ▶ Etude spécifique du management de l'organisme ;
- ▶ Étude des caractéristiques du patrimoine familial, de son évolution, vérification de la cohérence des informations fournies ;
- ▶ Analyse de la politique d'achat ;

Gestion locative et politique sociale

- ▶ Analyse des principaux indicateurs de peuplement et leur évolution ;
- ▶ Analyse de la demande, de la procédure d'enregistrement ;
- ▶ Examen du fonctionnement des commissions d'attribution et d'occupation des logements ;
- ▶ Contrôle des plafonds de ressources pour des attributions effectuées sur les 5 derniers exercices ;
- ▶ Examen du niveau des loyers, de leurs augmentations ;
- ▶ Examen des procédures de recouvrement et de leur efficacité ;
- ▶ Appréciation de la gestion de proximité et de la qualité de service (enquête de satisfaction, chaîne de traitement des réclamations, concertation locative, actions en faveur des personnes âgées) ;
- ▶ Analyse des écarts entre charges locatives et acomptes correspondants.

Patrimoine

- ▶ Visite du patrimoine (ancien, neuf, réhabilité) sur les principaux groupes de la société ;
- ▶ Examen de la mise en œuvre du plan stratégique patrimonial ;
- ▶ Contrôle de la réalisation des dossiers techniques amiante ;
- ▶ Analyse du suivi des contrats d'exploitation ;
- ▶ Examen de l'organisation de la recherche foncière et de la maîtrise d'ouvrage : montage d'opération, contrôle hiérarchique, équilibre financier ;
- ▶ Examen de la prise en compte des aspects sécurité sur l'ensemble du parc ;
- ▶ Examen de la politique de vente des logements.

Analyse financière

- ▶ Organisation et fonctionnement du service financier ;
- ▶ Analyse de la rentabilité et de la situation financière de la société sur les 3 derniers exercices ;
- ▶ Analyse de la dette ;
- ▶ Examen de l'étude prévisionnelle de la société.

7.1 LISTE DES 288 MEMBRES D'EMMAÛS FRANCE

branche communautaire

119 communautés

- ALBI
- ALENCON
- AMIENS
- ANGERS
- ANCOULEME
- ANNEMASSE
- ARLES
- AUCH
- AURILLAC
- AUTUN
- AUXERRE
- BAYONNE
- BERRY AU BAC
- BESANCON
- BEZIERS
- BOGY
- BORDEAUX
- BOUGIVAL
- BOULOGNE-SUR-MER (ECHIN-CHEN)
- BOURG-EN-BRESSE
- BOURGOGN-JALLIEU
- BREST
- CABRIES
- CAEN
- CERNAY
- CHALONS-EN-CHAMPAGNE
- CHAMBERY
- CHARLEVILLE (ARDENNES)
- CHATELLERAULT
- CHERBOURG (COTENTIN)
- CHOLET
- CLERMONTAIS
- COURTHEZON (DRANGE)
- DENNEMONT (MANTES LA JOLIE)
- DIJON (NORGES)
- DUNKERQUE
- ELBEUF
- EMMAÛS ALLIER (MOULINS)
- EMMAÛS 24
- EMMAÛS 95
- EMMAÛS DU CHER (BOURGES)
- EMMAÛS LIBERTE
- EMMAÛS MUTUALISATION RHONE-ALPES (EMRA)
- EPERNAY
- FONTAINE-NOTRE-DAME (CAMBRAI)
- FONTENAY-LE-COMTE
- FORBACH
- FOUGERES
- FOULAIN
- FRONTIGNAN
- CLAGEON
- GRENOBLE
- HAGUEBAU
- INDORE
- LA BLISSIERE (ARRAS)
- LA HALTE SAINT JEAN
- LA ROCHE-SUR-YON
- LAVAL
- LE HAVRE
- LE MANV
- LE PLESSIS TREVISE
- LIMOGES
- LONGJUMEAU
- LOT 5 GARONNE
- LYON
- MARSEILLE POINTE ROUGE
- MARSEILLE SAINT MARCEL
- METZ
- MONT SUR MEURTHE (NANCY)
- MONTAUBAN
- MONTBELIARD
- MONTEREAU (BRIE)
- MONTRELLIER
- NANTES
- NEUILLY AVENIR
- NEVERS
- NICE COTE D'AZUR
- NIEPPE (ARMENTIERES)
- NIORT
- ORLEANS (LOIRET)
- PAMIER
- PARIS
- PAU
- PERRIGNAN
- PEUPINS MAULEON
- PLANAY
- POITIERS
- PUY CHILLAUME
- QUIMPERLE
- RENNES
- ROCHEFORT
- RODEZ
- ROUEN
- SAINT-BRIEUC
- SAINT-ETIENNE
- SAINT-GAUDENS
- SAINT-NAZAIRE
- SAINT-OMER
- SAINT-PAUL-LES-ROMANS
- SAINT-QUENTIN
- SAINTES
- SCHERWILLER
- SOISSONS
- STRASBOURG
- TARARE
- TARN SUD
- THOUARS
- TOULON (LA SEYNE)
- TOULOUSE
- TOURCOING
- TOURS
- TRAPPES
- VAL DU CHER (MONTLUÇON)
- VALENCIE
- VANNES
- VERVINS (LAON)
- VESOU
- VIENNE
- WAMBRECHES

1 association de communautés

• ACE

branche action sociale & logement

58 SOS Familles Emmaüs

- ALENCON
- ARIEGE (FOD)
- ARLES
- AVIGNON
- BAYONNE
- BOULOGNE SUR MER
- BOURG EN BRESSE
- BOURGES
- BOURGOGN JALLIEU
- BREST
- CAHORS
- CERNAY
- CHALON-SUR-SAONE
- CHAMBERY
- COSNE SUR LOIRE
- DIJON
- ESSONNE
- ETOILE SUR RHONE
- GRANVILLE-FOUGERES
- EU
- HAGUEBAU
- LE HAVRE
- LYON
- MARSEILLE
- MONTBELIARD
- MORNANTAIS RHONES
- NANTERRE
- NANTES
- NEUILLY / MARNE
- NICE
- DISE
- ORLEANS
- PARIS
- PAYS DE VANNES
- PONTARLIER
- QUIMPER
- REIMS
- RENNES
- ROANNE
- ROMANS
- ROUEN
- ROUMOIS
- SAINT-BRIEUC
- SAINT-CLAUDE
- SAINT-ETIENNE
- SAINT-NAZAIRE
- SARTRVILLE
- SAUMUR
- STRASBOURG
- SUD MORVAN - AUTUN
- TARARE
- TARN NORD (CARMAUX)
- THONON LES BAINS
- TOULOUSE
- TOURS
- VAL-DE-MARNE (CHARENTON)
- VENDEE
- YVELINES-SUD

17 structures action sociale et logement

- A.I.D.A.
- ASSOCIATION DES AMIS D'EMMAÛS FRANCE
- EMMAÛS CENT POUR UN
- EMMAÛS ALTERNATIVES
- EMMAÛS BOISSIERES ET PRUNS
- EMMAÛS CENT POUR UN TOIT CHARENTE
- EMMAÛS CONNECT
- EMMAÛS HABITAT
- EMMAÛS SOLIDARITE
- EMMAÛS SYNERGIE
- ESAT ESPERANCE EMMAÛS
- FONDATION ABBE PIERRE
- FREHA
- HABITAT SOLIDARITE SAUMUR
- LES FAUX VIVES
- LES TOITS DE L'ESPOIR
- SOS BOITES DE LAIT

1 structure immobilière nationale

• UACE

branche économie solidaire & insertion

42 comités d'amis

- APT
- ARMENTIERES
- BEAUVAIS
- BLOIS
- BRIENNE LE CHATEAU
- BRIVE
- CAHORS
- CARBONNE VOLVESTRE
- CARCASSONNE
- CARMAUX
- CASTELNAUDARY
- CHALON SUR SAONE
- DECAZEVILLE
- EGLETONS
- EU
- FIGEAC
- GRAND SUD
- LA REUNION
- LE PUY EN VELAY
- LE RUSSEY
- LES FINIS
- LES ULIS
- LILLEBOURNE
- LISLE SUR TARN
- MARVEJOLS
- MILLAU
- MORNANT
- NOTRE DAME DE GRAVENCHON
- ORNANS
- PARAY LE MONIAL
- PONTARLIER
- PONTAUDOMER
- RAMBERVILLERS
- ROANNE
- ROMORANTIN
- RUFFEC
- SAINT CLAUDE
- SAINT LAURENT NOUAN
- SAINT PIERRE SUR DIVES
- SALBRIS
- SAUMUR
- THONON CHABLAIS

49 Structures d'insertion

- ASSAJICO
- ATELIER EMMAÛS
- ATELIER DE PIERRE
- ATELIER DU BOCAGE
- AUDD TRI
- CHANTIER PEUPINS
- ENMAÛS ACTION OUEST (RE-TRITEX + RETRILOG)
- ENMAÛS AGIR
- ENMAÛS COUP DE MAIN
- ENMAÛS DER
- ENMAÛS ENVIRONNEMENT
- ENMAÛS INSERT ALBI
- ENMAÛS LESPINASSIERES
- ENMAÛS MUNDOLSHIM
- E.F.I.M. (EMMAÛS FORMATION INSERTION MONTPELLIER)
- ENMAÛS VÊTEMENTS BOURGOGN JALLIEU
- ENMAÛS VÊTEMENTS CHAMBERY
- ESPACES
- ESPERANCE
- EVIRA
- FAÇON RELAIS
- FRIP REIMS
- FRIP INSERTION MARSEILLE
- INTERINSER
- LA FERME DE MOYEMBRIE
- LA FRIPERIE SOLIDAIRE
- LE LIEN
- LE RELAIS 10
- LE RELAIS 38
- LE RELAIS 75
- LE RELAIS 81
- LE RELAIS ATLANTIQUE
- LE RELAIS BOURGOGNE
- LE RELAIS BRETAGNE
- LE RELAIS CAMBRESIS
- LE RELAIS EST
- LE RELAIS EURE ET LOIR
- LE RELAIS GIRONDE
- LE RELAIS NEIF
- LE RELAIS NPOC
- LE RELAIS PROVENCE
- LE RELAIS VAL DE SEINE
- LE TRI D'EMMA
- LYD FRANCE
- TRI D'UNION
- TRIO
- TRI RHONE-ALPES (TRIRA)
- VAL DE BRIE INSERTION
- VERTEX

1 Site de vente en ligne

• LABEL EMMAÛS

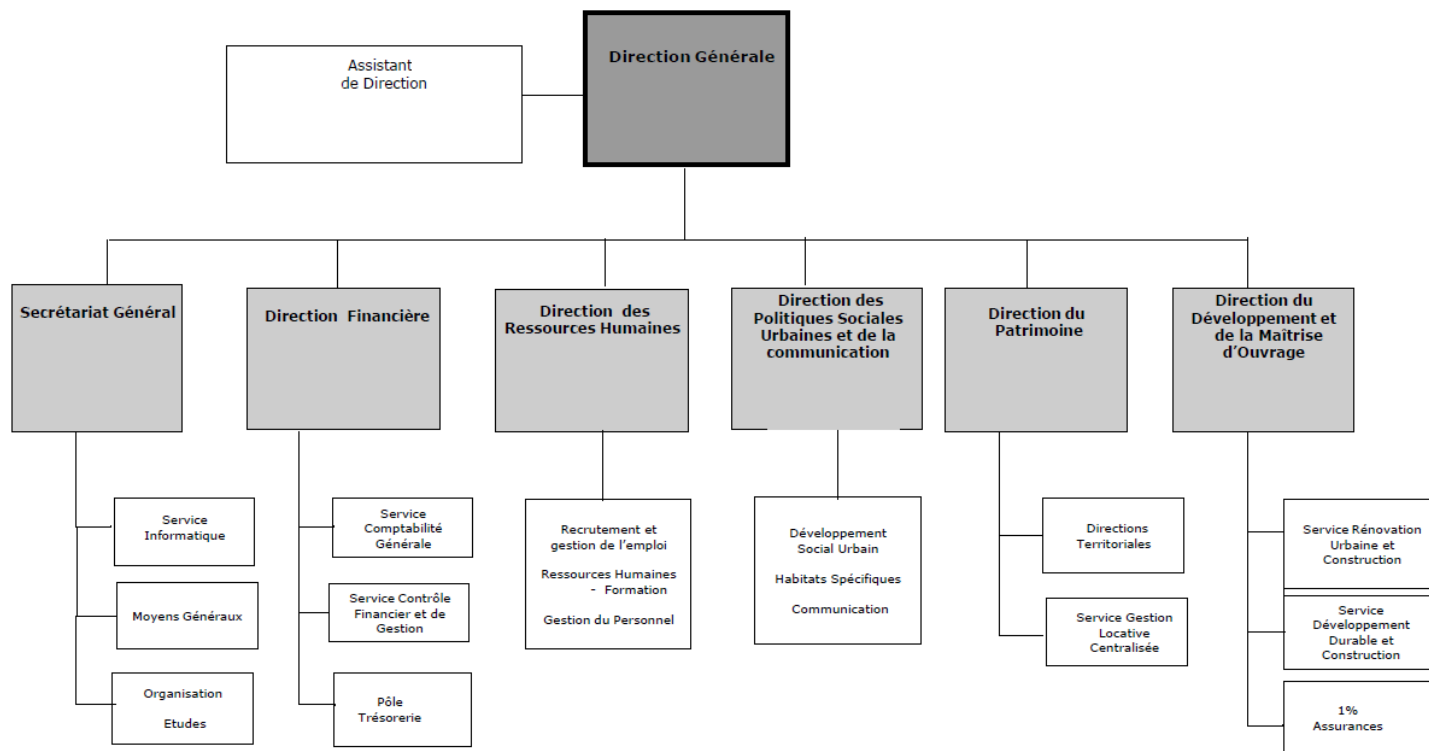
7.2 DÉTAIL DE L'ACTIONNARIAT DE LA SA D'HLM EMMAÛS HABITAT

ACTIONNAIRES	COLLEGES	Nb actions	% K	PU en euro	Montant en euro	Nombre de voix en AG par catégorie	% voix en AG
Catégorie 1	Actionnaire de référence	241 497	73,05%	15	3 622 455	1 652 891	50,00%
Fondation Abbé PIERRE		241 497	73,05%	15	3 622 455		
Catégorie 4	Personnes morales/ Personnes physiques	89 072	26,94%	15	1 336 080	550 961	16,67%
ACTION LOGEMENT IMMOBILIER		42 157	12,75%	15	632 355		
Sous total Action logement Immobilier		42 157	12,75%		632 355	dont	7,89%
ASSOCIATION EMMAUS SOLIDARITE		4 426	1,34%	15	66 390		
EMMAUS FRANCE		1 280	0,39%	15	19 200		
FREHA		187	0,06%	15	2 805		
Sous total mouvt Emmaus hors FAP		5 893	1,78%		88 395	dont	1,10%
Autres personnes morales		37 320	11,29%	15	559 800	dont	6,98%
Personnes physiques		3 702	1,12%	15	55 530	dont	0,69%
Catégorie 2	Collectivités territoriales et établissements publics	6	0,00%	15	90	771 350	23,33%
CD 93		1	0,00%	15	15	128 558	
CD 92		1	0,00%	15	15	128 558	
CD 95		1	0,00%	15	15	128 558	
EPT VALLEE SUD GRAND PARIS		1	0,00%	15	15	128 558	
EPT GRAND PARIS SEINE OUEST		1	0,00%	15	15	128 558	
CA PARIS SACLAY		1	0,00%	15	15	128 558	
Catégorie 3	Représentants des locataires	3	0,00%	15	45	330 578	10,00%
CSF		1	0,00%	15	15	110 193	
CNL		1	0,00%	15	15	110 193	
AFOC		1	0,00%	15	15	110 193	
Total actions		330 578	100,00%		4 958 670	3 305 780	100,00%

Source : données Emmaüs Habitat au 31 août 2019.

7.3 ORGANIGRAMME DE LA SA D'HLM EMMAÜS HABITAT

Organigramme



Source : Emmaüs Habitat – 12 juillet 2019.

7.4 COMPARATIF ENTRE LES CHARGES PROVISIONNÉES ET LES CHARGES RÉELLES

	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Date de régularisation des charges 2017
Résidence rue Victor Hugo à Charenton-le-Pont				
Provisions	63 300,74	63 861,72	63 544,50	
Charges générales réelles	37 944,60	30 942,28	24 682,86	
Régularisation annuelle / logement	-905,58	-1 175,69	-1 387,92	janvier 2019
Résidence Bords de Seine à Argenteuil				
Provisions	198 242,43	199 490,99	200 946,92	
Charges générales réelles	155 845,89	141 772,59	106 818,25	
Régularisation annuelle / logement	-460,83	-627,37	-1 023,14	décembre 2018
Résidence Potin à Issy-les-Moulineaux				
Provisions	71 641,46	71 825,19	72 335,64	
Charges générales réelles	37 250,40	36 961,10	41 712,47	
Régularisation annuelle / logement	-1 109,39	-1 124,65	-987,84	février 2019
Résidence Ateliers Artistes à Paris				
Provisions	41 064,34	41 816,90	42 834,24	
Charges générales réelles	25 951,43	25 217,35	21 690,80	
Régularisation annuelle / logement	-1 259,41	-1 383,30	-1 761,95	avril 2019
Résidence Ménilmontant à Paris				
Provisions	214 491,57	212 921,10	214 641,70	
Charges générales réelles	183 621,44	180 452,77	166 420,55	
Régularisation annuelle / logement	-324,95	-341,77	-507,59	avril 2019
Résidence Jaurès à Arnouville				
Provisions	9 354,76	10 061,76	9 269,61	
Charges générales réelles	13 275,89	12 875,24	15 090,04	
Régularisation annuelle / logement	490,14	351,69	727,55	février 2019
Résidence Jules César 3 à Saint-Ouen l'Aumône				
Provisions	25 333,41	25 470,96	25 470,96	
Charges générales réelles	33 139,64	35 337,08	36 300,67	
Régularisation annuelle / logement	433,68	548,12	601,65	avril 2019
Résidence 39 Couturier à Bois d'Arcy				
Provisions	9 812,90	10 528,68	14 451,17	
Charges générales réelles	14 209,40	11 976,01	13 449,34	
Régularisation annuelle / logement	732,75	241,22	-166,97	février 2019
Résidence de Gaulle au Plessis-Bouchard				
Provisions	26 329,69	26 329,31	26 012,23	
Charges générales réelles	22 752,57	23 908,47	22 193,65	
Régularisation annuelle / logement	-188,27	-127,41	-200,98	décembre 2018

le signe (-) indique un sur provisionnement.

Source : SA d'HLM Emmaüs Habitat.

7.5 HYPOTHÈSES ET RÉSULTATS DE L'ANALYSE PRÉVISIONNELLE

SYNTHESE DES RESULTATS PREVISIONNELS

4- Base PMT CGLLS mai 2019- V3 CGLLS parametre 2016 23 mai 2019 n° 7- 2018 à 2027

	Rappel	Résultats prévisionnels									
Patrimoine locatif logts & foyers	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Livraisons		303	261	152	171	319	212	150	150	100	50
- Ventes et Démolitions		0	-351	-108	-267	-57	0	-32	0	-90	0
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	13 989	14 292	14 202	14 246	14 160	14 412	14 624	14 742	14 692	14 902	14 952

Exploitation en k€ courants	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loyers patrimoine de référence Théorique logts	61 617	62 318	63 066	63 854	64 652	65 461	66 279	67 107	67 946	68 795	69 655
Foyers	2 779	2 973	3 010	2 832	2 844	2 857	2 870	2 854	2 869	2 882	2 723
Autres	2 740	734	377	-1 701	-1 574	-1 492	-1 471	-1 447	-1 424	-1 413	-1 413
Impact des Ventes et Démolitions		0	-530	-1 725	-2 741	-3 253	-3 410	-3 570	-3 638	-4 107	-4 323
Impact des travaux		0	0	40	40	40	40	40	40	40	40
Loyers des opérations nouvelles		1 361	2 376	3 375	4 823	5 651	7 085	8 235	9 221	9 958	10 478
Perte de loyers / vacance logements	-2 144	-2 598	-2 586	-2 896	-1 501	-1 177	-1 319	-1 305	-1 428	-1 178	-1 198
Total loyers quittancés (logts et foyers)	64 992	64 788	65 713	63 778	66 543	68 087	70 074	71 914	73 586	74 978	75 963
Annuités patrimoine de référence	-23 672	-22 437	-23 303	-23 598	-22 334	-21 244	-20 579	-20 022	-19 413	-18 068	-16 783
Incidence des Ventes et Démol. sur les annuités		0	30	741	920	809	853	559	590	347	133
Annuités des Travaux & Renouvl de Composants		-289	-698	-1 984	-3 459	-4 402	-5 551	-6 534	-7 416	-8 042	-8 526
Annuités des Opérations nouvelles		-235	-495	-1 535	-2 286	-2 991	-4 203	-4 917	-5 712	-6 313	-6 736
Total annuités emprunts locatifs	-23 672	-22 960	-24 486	-26 356	-27 159	-27 828	-29 480	-30 914	-31 951	-32 075	-31 912
TFPB	-7 569	-8 240	-8 751	-8 629	-8 874	-8 985	-10 940	-11 308	-11 671	-12 063	-12 423
Maintenance du parc (y compris régie)	-9 816	-11 048	-11 199	-9 526	-9 462	-9 361	-9 139	-9 304	-9 391	-9 492	-9 687
Charges non récupérées	-1 016	-1 345	-905	-1 014	-525	-412	-462	-457	-500	-412	-419
Coût des impayés	-1 098	-1 056	-1 117	-957	-998	-1 021	-1 051	-1 079	-1 104	-1 125	-1 139
Marge Locative directe	21 821	20 139	19 275	17 297	19 625	20 480	19 003	18 852	18 970	19 811	20 383
Marge brute des autres activités	0	-248	0	0	144	144	594	400	250	250	0
Personnel (corrige du personnel régie)	-12 830	-12 321	-12 993	-13 518	-13 788	-14 064	-14 345	-14 632	-14 925	-15 223	-15 528
Frais de gestion autres charges et int. autres emp.	-6 655	-6 170	-6 940	-7 688	-7 824	-7 962	-8 103	-8 249	-8 406	-8 568	-8 731
Production immobilisée	1 177	1 220	1 300	1 200	1 200	1 100	1 000	1 000	900	900	900
Autres produits courants	1 468	2 635	738	580	480	480	380	380	380	380	380
Cotisations et prélèvements CGLLS	-369	-1 888	-2 371	-2 439	-2 473	-2 508	-2 543	-2 578	-2 614	-2 651	-2 688
Produits financiers	465	483	505	295	211	168	127	73	19	0	0
Autofinancement courant	5 076	3 850	-486	-4 273	-2 624	-2 162	-3 887	-4 755	-5 427	-6 181	-6 288
Eléments exceptionnels d'autofinancement	2 238	3 950	2 968	3 272	2 129	330	125	120	114	109	103
Autofinancement net	7 313	7 800	2 482	-1 000	-395	-1 832	-3 762	-4 635	-5 313	-4 992	-5 181

Evolution structure financière en k€ courants	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autofinancement net		7 800	2 482	-1 000	-395	-1 832	-3 762	-4 635	-5 313	-4 992	-5 181
Remboursr emprunts non locatifs		-589	-567	-554	-508	-517	-539	-182	-183	-182	-182
Produits de cessions		0	11 546	2 020	310	1 946	0	0	0	4 800	0
Fonds propres investis en travaux		-4 183	-7 897	-5 447	-2 213	-2 960	-1 966	-1 524	-1 657	-1 665	-793
Fonds investis en démolitions		0	0	-593	-4 919	-1 103	0	-432	0	-919	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-4 842	-4 778	-4 498	-2 167	-7 607	-4 429	-7 337	-5 987	-5 029	-2 550
Autres var pot Fi y cis provisions, dette IComp et ACNE		5 256	1 178	1 558	382	-564	-684	-497	602	-267	-1 561
Potentiel financier à la livraison 31/12	45 927	49 368	61 332	42 818	33 307	20 270	8 890	-5 717	-18 254	-26 508	-36 776
Prov (PGE, IDR, SWAP) et dette IComp	5 032	5 239	5 312	5 387	5 462	5 539	5 616	5 695	5 775	5 855	5 937
Dépôts de garantie	4 667	4 805	4 747	4 781	4 710	4 804	4 895	4 946	5 012	5 006	5 027
FDR long terme à la livraison 31/12	55 626	59 412	61 392	52 985	43 480	30 613	19 401	4 924	-7 467	-15 647	-25 811

Ratios	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Annuités % loyers	-36,4	-35,4	-37,2	-41,3	-40,8	-40,9	-42,1	-43,0	-43,4	-42,8	-42,0
Taux de vacance moyen (perte de loyers logts)	-3,5	-4,1	-4,0	-4,4	-2,3	-1,8	-1,9	-1,9	-2,0	-1,6	-1,6
Autofinancement courant en % des loyers	7,8	5,9	-0,7	-6,7	-3,9	-3,2	-5,6	-5,6	-7,4	-6,8	-7,0
FDR long terme en €/logt et equiv logts	3 976	4 157	4 323	3 719	3 073	2 124	1 327	334	-501	-1 050	-1 726

Hypothèses de la simulation	2017	2018	2019	2020 à 2027
Inflation		1,40	1,40	1,40
ICC		1,40	1,40	1,40
IRL		0,00	1,25	1,20
Taux livret A	0,75	0,75	0,75	1,70

Affectation des fonds propres	Livraison
Plafonnement des loyers	Non
Prise en compte des ICNE	Oui

Source : Emmaüs Habitat- données du PMT de mai 2019.

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

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

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

www.ancols.fr