

RAPPORT DE CONTRÔLE

- DÉFINITIF -

LES RÉSIDENCES SOCIÉTÉ
ANONYME D'HABITATIONS
À LOYER MODÉRÉ

EXERCICES 2017-2020

2020-066

Janvier 2023

Agence nationale de contrôle du logement social

Direction générale adjointe - Contrôle et suites
La Grande Arche - Paroi Sud - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX
Téléphone : 01 70 82 98 21
<http://www.ancols.fr>

SIREN : 130 020 464

FICHE RÉCAPITULATIVE

N° SIREN : 308435460
 Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : Les Résidences Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
 Président : M. Pierre BEDIER
 Directeur général : M. Arnaud LEGROS
 Adresse : 145 rue Yves Le Coz - 78011 Versailles
 Actionnaire principal : Pacte d'actionnaires signé le 09,06,2020 associant le département des Yvelines, de l'Essonne et Adestia

AU 31 DÉCEMBRE 2020

Nombre de logements familiaux gérés	31 681	Nombre de logements familiaux en propriété:	31 580	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...):	1 248
-------------------------------------	---------------	---------------------------------------------	---------------	-------------------------------------------------------	--------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2) et (4)				
Logements vacants	4,11 %	3,66 %	4,87 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,45 %	0,74 %	1,18 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	5,54 %	6,29 %	9,04 %	
Evolution du parc géré depuis 4 ans (% annuel)	9,78 %	8,54 %	6,73 %	
Âge moyen du parc (en années)	49	43	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	17,5%	16,7 %	21,3 %	
- < 60 % des plafonds	63,2%	57,3 %	60,6 %	
- > 100 % des plafonds	7,3%	12,0 %	10,3 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	39,8%	33,6 %	46,6 %	
Familles monoparentales	28,1%	21,8 %	21,6 %	
Personnes isolées	32,9%	33,2 %	40,2 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	6,05	6,51	6,00	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	20,5 %	17,5 %	13,6 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,4 %	98,7 %	98,8 %	(3)
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	592	NC	NC	(4)
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	40,4 %	48,2 %	50,7 %	(3)
Capacité d'autofinancement brute / chiffre d'affaires	37,0 %	40,0 %	41,7 %	(3)
Rentabilité Economique (EBE+ Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes	2,9 %	3,3 %	3,3 %	(3)
Taux de rentabilité (Résultat/Immobilisations brutes - endettement)	0,7 %	1,6 %	0,6 %	(3)
Fonds de roulement net global (euros au logement)	4616	3041	2805	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)	6623	3244	3267	(3)
Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)	15,82	15,38	19,22	(3)
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	11,5 %	11,1%	12,7%	(3)

(1) Enquête OPS 2020

(2) RPLS au 1/1/2020

(3) Diagfin 2020, Comptes agrégés et référence ESH de moins de 100 000 logements

(4) Données transmises par l'organisme LRYE au 31/12/2020

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Points forts

- ▶ Accessibilité économique du parc satisfaisante et occupation plus sociale que la moyenne.
- ▶ Mise en place de dispositifs d'accueil et d'accompagnement en faveur des publics spécifiques et prioritaires ou rencontrant des difficultés financières dans le cadre de la crise sanitaire de 2020.
- ▶ Positionnement des services de proximité au plus près des collectivités et des locataires.
- ▶ Effort conséquent mis en œuvre pour la remise en état des logements.
- ▶ Amélioration de l'efficacité économique et de la capacité financière à investir, notamment depuis 2020.

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Accélérer les travaux de réhabilitation lourde, en complément ou parfois à la place de la politique volontariste de maintenance, en raison de l'ancienneté de son parc.
- ▶ Recommandation 2 : Améliorer le suivi des prestataires d'entretien des chaudières individuelles.
- ▶ Recommandation 3 : Réaliser un plan de moyen-terme conforme à ses nouvelles capacités financières et perspectives de développement.

Irrégularités (au sens de l'article L. 342-12 du CCH)

- ▶ Observation 1 : Plusieurs manquements au code de la commande publique ont été constatés, notamment la prolongation de marchés sans nouvelle mise en concurrence ainsi que l'absence de publication des avis d'attribution.
- ▶ Observation 2 : LRYE ne réalise pas les clôtures financières de ses opérations d'investissement ce qui empêche la gouvernance de contrôler les conditions de réalisation des opérations autorisées en termes de respect des montants des travaux et des délais.
- ▶ Observation 3 : LRYE ne dispose pas d'un réel plan stratégique de patrimoine à jour en contradiction avec l'article L. 411-9 CCH.
- ▶ Observation 4 : Au 1er janvier 2021, 29 % du parc n'a pas de classe énergétique identifiée.
- ▶ Observation 5 : La mise à jour des diagnostics techniques amiante n'est pas effective et ne répond pas en totalité aux exigences réglementaires du décret n°2011-629 du 3 juin 2013 qui fixait des délais d'actualisation au plus tard au 1er février 2021.
- ▶ Observation 6 : La politique d'attribution des logements n'a été ni validée par le conseil de surveillance ni rendue publique.

- ▶ Observation 7 : La CALEOL n'examine en général pas trois demandes pour un même logement à attribuer en contradiction avec l'article R. 441-3 CCH.
 - ▶ Observation 8 : Les objectifs en matière de relogement des ménages du premier quartile en dehors des QPV ne sont pas atteints dans tous les EPCI où LRYE est implantée.
 - ▶ Observation 9 : LRYE a souscrit des contrats de location avec des personnes morales non autorisées en contradiction avec les dispositions des articles L. 442-8, L. 442-8-1 et R. 441-1 du CCH.
-

Contrôle effectué du 5 mai 2021 au 28 octobre 2021.

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT	11
1 PRÉAMBULE	13
2 PRÉSENTATION GÉNÉRALE	15
2.1 Contexte socio-économique.....	15
2.2 Création de la SA d'HLM Les Résidences.....	16
2.3 Description du parc.....	17
2.3.1 Structure et localisation.....	17
2.3.2 Situation de la vacance et de la rotation.....	19
3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT	21
3.1 Évaluation de la gouvernance.....	21
3.1.1 Signature d'un pacte d'actionnaires avec le groupe CDC Habitat.....	21
3.1.2 Conseil de surveillance.....	22
3.1.3 Directoire	23
3.2 Relations intra-groupe et partenariats	23
3.2.1 Présentation du groupe.....	23
3.2.2 SCIC Apilogis.....	24
3.2.3 LLI Résidences.....	25
3.2.4 Autres partenariats.....	26
3.2.5 Refacturations financières entre LRYE et les autres entités.....	26
3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management.....	27
3.3.1 L'organisation	27
3.3.2 Ressources humaines	28
3.3.3 Maîtrise des risques et contrôle interne.....	29
3.3.4 Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).....	30
3.3.5 Projet de déménagement du siège social.....	30
3.4 Système d'information.....	31
3.5 Politique d'achat et commande publique	33

4	DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF	37
4.1	Revue de l'information comptable.....	37
4.1.1	Structuration de la fonction comptable et financière.....	37
4.2	Principaux agrégats agglomérés des sociétés du groupe LRYE.....	39
4.3	Analyse de l'exploitation	40
4.3.1	Excédent brut d'exploitation	40
4.3.2	Produits	42
4.3.3	Coûts de gestion	43
4.3.4	Maintenance.....	45
4.3.5	Autres charges.....	46
4.3.6	Capacité d'autofinancement, résultats.....	47
4.3.7	Une rentabilité économique acceptable	49
4.4	Une structure financière équilibrée.....	49
4.4.1	Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations.....	50
4.4.2	Besoin en fonds de roulement et trésorerie	52
4.5	Investissement et modalités de financement.....	53
4.6	Analyse de la dette	54
4.6.1	Analyse de l'évolution et du niveau d'endettement.....	54
4.6.2	Une indépendance financière très satisfaisante.....	55
4.6.3	Une capacité de désendettement optimale.....	55
5	POLITIQUE PATRIMONIALE	57
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	57
5.1.1	Stratégie patrimoniale.....	57
5.1.2	Convention d'utilité sociale.....	59
5.1.3	CUS « accession » :	59
5.1.4	Le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU).....	60
5.2	Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale	60
5.2.1	Offre nouvelle	60
5.2.2	Achats en bloc	61
5.2.3	Interventions sur le parc existant.....	62
5.2.4	Accessibilité et adaptation du parc	63
5.2.5	Exploitation du parc	64
5.2.6	Sécurité dans le parc.....	66
5.2.7	Démolitions.....	67

5.2.8	Ventes	67
5.2.9	Autres activités.....	68
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	69
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	69
5.3.2	Analyse des opérations.....	70
6	POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE.....	71
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	71
6.2	Politique d'attribution	71
6.2.1	Orientations générales.....	71
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande	72
6.2.3	Gestion des attributions.....	73
6.2.4	Bilan des attributions DALO et accords collectifs départementaux.....	75
6.2.5	Gestion des contingents.....	77
6.3	Accessibilité économique du parc.....	77
6.3.1	Charges locatives.....	77
6.3.2	Politique de loyers.....	78
6.3.3	Supplément et réduction de loyer de solidarité.....	80
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires.....	81
6.4.1	Accompagnement des locataires.....	81
6.4.2	Concertation des locataires.....	82
6.4.3	Réclamations des locataires.....	82
6.4.4	Enquête de satisfaction des locataires.....	83
6.4.5	Gestion de proximité.....	83
6.4.6	Gardiennage.....	83
6.4.7	Politique de suivi des créances et des impayés.....	84
7	ACTIVITÉ D'ACCESSION SOCIALE À LA PROPRIÉTÉ.....	89
7.1	Évaluation de l'activité d'Apilogis.....	89
7.2	Procédure d'acquisition foncière et maîtrise d'ouvrage de l'activité d'accession.....	90
7.3	Procédure de commercialisation.....	90
7.3.1	Bénéficiaires de l'accession sociale.....	90
7.3.2	Revenus des accédants.....	91
7.3.3	Prix de vente moyen en PSLA et marge nette	91
7.3.4	Acquisitions foncières	91

8	ANALYSE PRÉVISIONNELLE.....	93
8.1	Hypothèses de la prévisionnelle.....	93
	ANNEXES DU RAPPORT	97
I.	Annexe n°1 – Informations générales.....	99
II.	Annexe n°2 – Localisation du patrimoine LRYE	101
III.	Annexe n°3 – Dépassements de loyers plafonnés	102

SYNTHÈSE DU RAPPORT

La SA d'HLM Les Résidences Yvelines Essonne (LRYE), société mère du groupe Les Résidences¹, est propriétaire au 1^{er} janvier 2021 de 31 564 logements familiaux² et de 1 248 équivalents-logements. L'organisme détient également 339 locaux commerciaux et 11 755 garages et parkings.

LRYE est administré par un conseil de surveillance et un directoire, et a signé en juin 2020 un pacte d'actionnaires avec Adestia (filiale du groupe CDC Habitat) qui a pris part au capital social à hauteur de 45,64 %. LRYE suit la gestion de ses filiales par la mise en place d'un dispositif de cumul de mandats de dirigeants et la mise en place d'une convention de prestations de services.

L'organisme s'est engagé dans un processus de réorganisation des fonctions opérationnelles notamment en intégrant un pôle de contrôle de gestion dans chaque grande direction, qui permet la remontée d'information vers le directoire. Toutefois, le bailleur doit encore performer son système de contrôle interne en revoyant le formalisme des procédures et en mettant en place un réel suivi des contrôles opérationnels.

La SA d'HLM joue son rôle de bailleur social avec un parc accessible économiquement grâce à des loyers modérés, un accompagnement social des locataires en difficulté financière et une proximité satisfaisante assurée par un réseau de sept agences. Néanmoins, un meilleur suivi des créances relatives aux commerces et aux créances locataires partis devra être instauré. LRYE devra également poursuivre la clarification de son portefeuille de créances concernant notamment celles n'ayant aucune chance d'être recouvrées.

Si l'instruction des dossiers d'attribution est dans son ensemble correctement effectuée malgré l'absence de politique clairement définie et affichée, il est relevé certaines irrégularités : locations à des personnes morales, changement d'usage de logements et un objectif de mixité sociale non atteint dans certaines agglomérations.

Fin 2020, le taux de vacance des logements s'élève à 4,11 % et est directement impacté par la crise sanitaire et par des projets d'envergure (démolitions et réhabilitations lourdes).

Les enjeux patrimoniaux sont importants : développement d'une offre nouvelle de logements sur les deux départements actionnaires (78 et 91), réhabilitation d'un parc vieillissant et vétuste par endroit et huit projets de rénovation urbaine. Pourtant, le bailleur s'est doté d'un plan stratégique de patrimoine qui est incomplet, obsolète et ne répond pas aux exigences réglementaires. Il ne peut constituer un outil de pilotage satisfaisant. La politique mise en œuvre depuis 2017 a été tournée vers la maintenance et la mise en place d'une campagne volontariste de remise en état des logements. L'Ancols rappelle que cette dernière ne doit pas se faire au détriment des réhabilitations lourdes pourtant nécessaires compte tenu de l'ancienneté du parc (près de 50 ans). En matière de sécurité et d'exploitation du parc

¹ Également constitué de la SCIC d'HLM Apilogis et depuis décembre 2020 de la SA LLI Résidences, filiale dédiée au logement locatif intermédiaire (LLI).

² Auxquels il faut ajouter 93 logements d'une résidence étudiante en cours de travaux de restructuration (cf. § 2.3.1).

locatif, le bailleur doit accroître ses efforts dans le repérage amiante, dans la généralisation des diagnostics de performance énergétique, dans le suivi des prestataires (notamment pour les chaudières individuelles) et dans la définition d'une politique d'adaptabilité des habitations.

La SCIC Apilogis met à disposition de LRYE du personnel dans le cadre de l'activité ventes. L'accession sociale à la propriété est aussi portée par la SCIC Apilogis dont l'activité n'a véritablement débuté qu'à compter de 2018. Si les opérations sont menées de manière satisfaisante depuis cette date, une plus grande transparence est attendue sur l'ensemble des domaines d'intervention du groupe, au travers notamment de l'établissement de comptes consolidés et la mise en place d'un suivi stratégique de l'activité d'accession et de l'activité de logements intermédiaires qui devrait débuter en 2022 pour donner suite à la création de la société LLI Résidences agréée en décembre 2021.

Le groupe présente une performance d'exploitation en amélioration mais contrainte par des coûts de gestion importants malgré une démarche de maîtrise des charges de personnel.

Sur le plan bilantiel, il bénéficie d'une trésorerie confortable et d'un faible niveau d'endettement lui garantissant une importante capacité à investir.

Les volumes d'investissement projetés en 2017 étaient de nature à fragiliser sa structure financière. C'est dans ce contexte qu'une prise de participation d'Adestia est intervenue en 2020, à hauteur de 100 millions.

L'analyse prévisionnelle (PMT) de LRYE transmise à l'Ancols présente des données obsolètes qui ne permettent pas de réaliser une analyse.

LRYE n'a d'ailleurs pas démontré sa capacité à réaliser opérationnellement un fort volume d'investissement, sachant qu'il n'a pas atteint ses objectifs les années précédentes, par exemple avec seulement 60 % d'atteinte de l'objectif de réhabilitations de 2017 à 2019.

Ainsi, faute d'établissement d'une stratégie financière et patrimoniale réaliste et claire, la visibilité est insuffisante sur les investissements prévus et les délais de réalisation des opérations. LRYE ne peut donc optimiser l'utilisation de ses ressources et investir autant que sa capacité financière le lui permette et, de ce fait, répondre convenablement aux missions d'intérêt économiques générales attendues chez un bailleur social et à l'objectif du pacte d'actionnaires signé en juin 2020 avec CDC Habitat, à savoir « *allier le potentiel de développement de ces territoires et l'attractivité du foncier avec la capacité d'investir afin d'accroître la valeur et la qualité des investissements immobiliers* ».

Le directeur général par intérim



Serge BOSSINI

1 PRÉAMBULE

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

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

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

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'Ancols, après examen du rapport par son comité de 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.

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, les Résidences Société Anonyme d'Habitations à Loyer Modéré n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme à partir de ses données déclarées sur Harmonia sont respectivement de 42,4 % et de 0,44 %. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas

entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés.

Les organismes suivants, dont les périmètres recoupent en partie l'actuelle SA HLM, ont fait l'objet de contrôles de l'Ancols :

- Rapport n°2013-147 Office Public de l'Habitat Interdépartemental de l'Essonne, du Val d'Oise et des Yvelines (ex-Opievoy) ;
- Rapport n°2016-068- Mantes en Yvelines Habitat OPH (MYH).

Ces derniers ont relevé une contribution active au logement des populations sociales et défavorisées avec des loyers bas, une situation financière saine pour l'ex-Opievoy, plus fragilisée du fait d'une politique de développement ambitieuse pour MYH, et une gestion locative effectuée dans l'ensemble de manière satisfaisante.

Ils avaient cependant mis en exergue d'importants coûts de gestion (notamment de personnel) et la nécessité d'améliorer la gestion des charges récupérables, un patrimoine nécessitant de nombreux travaux de réhabilitation (avec certains logements non conformes aux normes de décence pour l'ex-Opievoy) et la nécessité de mettre en œuvre les dispositifs de l'article L. 421-6 du CCH.

2 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

2.1 Contexte socio-économique

La région Île-de-France est le territoire français le plus peuplé, comprenant 18 % de la population et le plus dense, représentant 1 017 habitants au kilomètre carré³. Le produit intérieur brut (PIB) y atteint les 726 milliards d'euros, ce qui en fait la zone la plus riche de France. Structurellement moins touché par le chômage, le marché du travail francilien dépasse les 6,5 millions d'emplois en fin d'année 2019 dont 63 % occupent le secteur tertiaire marchand. Le revenu disponible médian est de 23 860 euros (contre 21 650 euros en France). Le taux de chômage des 15 à 64 ans est de 7 % contre 8 % pour la France mais le taux de pauvreté s'élève à 15,6 %, légèrement plus que la moyenne nationale de 14,6 %. Dans cette région, 1,3 millions d'habitations sont des logements sociaux⁴ (soit une résidence principale sur quatre). Une attribution dans le parc social francilien représente en moyenne 9,5 demandes de logement en amont (contre un taux de pression de 4,4 à l'échelle nationale). Le marché immobilier y est tendu, caractérisé par une forte demande et une offre insuffisante.

Tableau 1 : Comparateur des territoires – Chiffres-clés

Rubriques	Département des Yvelines	Département de l'Essonne	Région Île-de-France	France (hors DROM-COM)
Population en 2018 (en milliers)	1 441	1 297	12 213	64 844
Densité de la population en 2018 (nbre d'habitants au km ²)	631	719	1 017	119
Nombre de ménages en 2018 (en milliers)	586	519	5 223	29 000
Nombre de total de logements en 2018 (en milliers)	644	565	5 847	35 310
Part des résidences principales en 2018 en pourcentage	91	92	89	82
Nombre de logements sociaux pour 10 000 habitants au 1er janvier 2019	860	928	1 071	760
Part des logements sociaux de type individuel au 1er janvier 2019 (en pourcentage)	5	5	3	16
Part des logements sociaux de type collectif au 1er janvier 2019 (en pourcentage)	95	96	97	84
Loyer moyen par mètre carré de surface habitable au 1er janvier 2019 (en euros)	7	6	7	6
Médiane du revenu disponible en 2018 en euros	26 810	23 920	23 860	21 730
Taux de pauvreté en 2018 (en pourcentage)	9,7	13,1	15,6	14,6
Taux de chômage des 15 à 64 ans en 2018 (en pourcentage)	10	11	12	13
Taux de chômage des 15 à 64 ans en 2020 (en pourcentage)	6	7	7	8
Estimation de la population au 1er janvier 2021	1 453	1 316	12 324	65 236

Source : Dernières publications INSEE, août 2020 et juin 2021

Les données collectées par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) permettent d'avoir une vision plus fine des caractéristiques des territoires. Entre 2018 et 2021, les départements des Yvelines et de l'Essonne voient croître leurs populations et enregistrent une baisse considérable du taux de chômage (situation observable à l'échelle nationale). Les revenus disponibles médians y sont supérieurs à ceux d'Île-de-France. Les dernières enquêtes réalisées par l'INSEE montrent que le taux de pauvreté et le nombre de logements sociaux pour 10 000 habitants sont plus élevés en Essonne que dans les Yvelines. Pour répondre aux orientations nationales communiquées par le ministère chargé du logement, les départements des Yvelines et de l'Essonne, ont tous deux élaboré des plans d'actions au niveau local visant à accompagner le développement des constructions neuves, la rénovation urbaine, l'équilibre des quartiers, la transition écologique et l'accompagnement des locataires en difficultés (pour exemple : Prior' Yvelines, Plan départemental d'appui aux communes

³ Publication INSEE, données chiffrées détaillées parues le 30 juin 2021, hors Mayotte

⁴ Données du répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux (RPLS) au 1er janvier 2019

carencées, aide à l'ingénierie du développement, Habiter mieux, projets éco-cité et éco-bâtiment, Plan départemental du logement et de l'Habitat...). Les deux territoires bénéficient de zones d'activités économiques, de grandes écoles et d'universités et des transports franciliens.

Parmi les bailleurs sociaux les plus importants en nombre de logements, la SA d'HLM Les Résidences est devenue un acteur et un partenaire majeur des villes et des collectivités locales pour mettre en œuvre les politiques publiques en matière de logement social. Elle intervient en Île-de-France dans 123 communes des départements des Yvelines et de l'Essonne. Au 1er janvier 2021, l'entité compte 31 564 logements familiaux, 21 foyers dont 3 résidences étudiantes. Elle profite tant du dynamisme démographique et économique du Bassin parisien que des infrastructures de transport relativement accessibles par endroit en moins de 45 min en heures pleines⁵. Tous ces facteurs socio-économiques contribuent à l'attractivité du parc du bailleur social.

Le réseau Observatoires des loyers⁶, qui analyse le niveau des loyers du parc locatif privé, a évalué le loyer mensuel médian pour l'année 2020 et pour l'agglomération parisienne (hors Paris) à 16,8 euros par mètre carré⁷. Loin de faire de la concurrence au privé, le loyer médian au mètre carré, tous logements confondus, appliqué par l'organisme d'HLM est de 6,05 euros⁸. Il n'excède pas n'ont plus les tarifs médians appliqués au parc locatif social en Île-de-France de 7,52 euros au mètre carré de surface habitable.

2.2 Création de la SA d'HLM Les Résidences

La loi n°2014-366 du 24 mars 2014 pour l'Accès au Logement et un Urbanisme Réformé – dite loi ALUR, modifiant l'article L. 421-6 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) a interdit le rattachement d'un office public de l'habitat (OPH) à plusieurs départements et a ainsi fixé les délais pour procéder au changement de rattachement ou à la dissolution au plus tard avant le 1er janvier 2017. Par délibération du 19 février 2016, la Région Île-de-France a renoncé à la régionalisation de l'office public interdépartemental de l'Essonne, du Val-d'Oise et des Yvelines (Opievoy)⁹. C'est dans ce contexte qu'il a été dissous par le décret du 27 décembre 2016.

Il a été convenu que le patrimoine social, situé dans les Yvelines et dans l'Essonne, soit géré au sein d'une société indépendante de l'office, la SAHLMAP¹⁰ immatriculée au registre du commerce et des sociétés (RCS) depuis 1969, filiale du groupe d'Action Logement possédant l'agrément HLM. Par décision de son conseil d'administration du 7 juillet 2016, cette société a procédé fin 2016 à la vente

⁵ Analyse réalisée par l'Agence nationale de la cohésion des territoires publié en février 2021

⁶ Réseau de 30 observatoires qui enquêtent les loyers d'une cinquantaine de territoires. Il est soutenu par le ministère chargé du logement et bénéficie d'un appui technique de l'Agence nationale pour l'information sur le logement (ANIL).

⁷ Le calcul de ce loyer médian comprend tout type de logements (appartements et maisons du secteur locatif privé), peu importe le nombre de pièces et la période de construction.

⁸ Données RPLS au 1er janvier 2020

⁹ L'ex- Opievoy, premier Office Public de l'Habitat (OPH) de la couronne parisienne, et deuxième OPH français, logeait près de 180.000 personnes et gérait 50 637 logements sociaux et équivalents-logements pour les foyers et résidences au 31 décembre 2015. Il était le seul OPH interdépartemental rattaché à trois départements.

¹⁰ Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré de l'Agglomération Parisienne (SAHLMAP)

en bloc de son patrimoine initial, composé de 557 logements situés à Lognes et à Meaux, au bénéfice de sa société-mère Domaxis pour une valeur de 10 384 milliers d'euros.

Après finalisation du traité d'apport partiel d'actifs en date du 28 novembre 2016, la SAHLMAP a repris en gestion l'activité de logement social d'Opievoy sur les territoires des Yvelines et de l'Essonne. Conformément aux modifications statutaires, la SAHLMAP change de dénomination sociale, devient Les Résidences SA d'HLM (nom commercial « Les Résidences Yvelines Essonne » (LRYE)), modifie son mode de gouvernance en optant pour un directoire et un conseil de surveillance et installe son siège social à Versailles.

Le conseil de surveillance du 3 janvier 2017 constate la réalisation de l'apport au 31 décembre 2016 :

- Faisant état de l'évaluation provisoire du patrimoine à fin 2016 à hauteur de 508 112 milliers d'euros avec des mécanismes de garantie prévus dans le traité en cas d'apport définitif inférieur au montant contractuel qui rendrait l'ex-Opievoy débiteur vis-à-vis de LRYE du règlement de la différence ;
- Impliquant la prise en charge de l'ensemble des actifs et passifs afférents au patrimoine ex-Opievoy, sans réserve ;
- Provoquant une augmentation de capital de 2 054 milliers d'euros en rémunération de l'apport, le capital social passe de 37 milliers d'euros à 2 091 milliers d'euros ;
- Ouvrant droits désormais à dividendes à compter du 1er janvier 2017. La répartition des actions nouvelles s'est effectuée proportionnellement à la valeur d'apport comme suit entre les départements des Yvelines 43,70 %, et de l'Essonne, 56,30 %, les titres restants revenant au groupe Action Logement.

Le bilan d'apport définitif a été présenté au conseil de surveillance du 25 avril 2017, sous la base des travaux réalisés par le cabinet Mazars. Il en ressort une valeur définitive de l'apport estimé à 484 millions d'euros. La créance a été de fait, notifiée par courrier au liquidateur de l'Opievoy qui a expliqué ne pas pouvoir honorer cette dette par cause d'insuffisance de trésorerie. En conséquence du non-recouvrement et après approbation de l'assemblée générale (AG), un avenant au traité a été signé le 9 mai 2017 permettant à l'organisme d'imputer à la prime de fusion l'ajustement nécessaire à l'équilibre financier de l'opération sans impacter le capital social.

2.3 Description du parc

2.3.1 Structure et localisation

La restructuration de la société est intervenue en deux étapes majeures : lors de la cession du patrimoine de la SAHLMAP et lors du rachat du patrimoine ex-Opievoy en décembre 2016. Sollicitée par la communauté d'agglomération Grand Paris Seine et Oise (GPSO), elle continue son développement fin 2018 en acquérant la totalité du patrimoine de l'OPH Mantes-en-Yvelines Habitat (MYH) de 2 375 logements et de 77 équivalents-logements (cf. § 5.2.2 Achats en bloc).

Au 1er janvier 2021, la SA d'HLM Les Résidences est propriétaire de 31 564¹¹ logements familiaux localisés à 94 % en zone¹² 1 et 6 % en zone 2. Le patrimoine de la société se répartit entre les départements des Yvelines et de l'Essonne respectivement à hauteur de 61 % (19 199 habitations) et 39 % (12 365 logements) du parc comme présenté en Annexe 2. Les logements collectifs au nombre de 30 114 représentent 95 % du parc. La société possède 30 719 logements conventionnés (97 %). Les baux à long terme¹³ concernent 1 005 logements (3 %).

Une part importante des habitations sociales (68 %) a été construite avant 1975. L'âge moyen des logements familiaux est de 50 ans, ce qui en fait un patrimoine relativement ancien nécessitant un programme de réhabilitation conséquent. 73 % des habitations ont été financées par des prêts HLM ordinaire. 13 667 logements sont situés en quartiers prioritaires de la ville (QPV) soit 43 % du parc. Ce dernier compte 66 % de logements de 3 et 4 pièces contre 1 % de logements de 6 pièces et plus. La surface habitable moyenne est de 64 m².

Tableau 2 : Typologie des logements au 1^{er} janvier 2021

Rubrique	Nombre de pièces principales des logements						
	1	2	3	4	5	6	7
Département des Yvelines	881	3 861	7 235	5 558	1 446	206	12
Département de l'Essonne	483	2 498	4 453	3 520	1 325	81	5
Nombre de logements	1 364	6 359	11 688	9 078	2 771	287	17
Quote-part	4,3%	20,1%	37,0%	28,8%	8,8%	0,9%	0,1%

Source : Donnée RPLS au 1^{er} janvier 2021

93 logements meublés d'une ancienne résidence étudiante située à LE PECQ ont été repris en gestion en 2018, puis ont été réhabilités et restructurés. À la suite de ces travaux, le programme transformé en 84 logements mis en service en septembre 2021 a été requalifié en logement social « classique »¹⁴.

Certains biens n'ont pas fait l'objet du transfert de patrimoine de l'Opievoy et de Mantes-Yvelines Habitat vers Les Résidences. Les villes ayant fait valoir leur droit de préemption, des conventions ont été signées pour établir des mandats de gestion pour 101 logements.

L'organisme d'HLM est également propriétaire de 21 foyers¹⁵ dont :

- 3 résidences étudiantes de 481 unités autonomes ;
- 5 foyers jeunes travailleurs de 232 équivalents-logements ;
- 1 résidence pour personnes handicapées de 8 équivalents-logements ;

¹¹ 31 580 au 31 décembre 2020

¹² Il s'agit de la zone géographique (1, 1 bis, 2 ou 3), définie par l'arrêté du 17/03/1978 régulièrement révisé, dont dépend le logement concerné. Cette zone détermine pour partie le plafond de ressources permettant de percevoir une allocation logement (APL, ALF, ALS) ou une réduction du loyer de solidarité (RLS) pour les locataires d'un logement social (HLM).

¹³ Baux à la construction/ à la réhabilitation/ emphytéotiques et usufruit.

¹⁴ Au 1^{er} janvier 2021, ces logements apparaissent dans RPLS avec le statut de résidence étudiante par conséquent, ils ne sont pas inclus dans la description du décompte des 31 564 logements du parc social.

¹⁵ Données de l'organisme.

- 6 résidences pour personnes âgées de 390 équivalents-logements ;
- 6 résidences sociales de 137 équivalents-logements.

Les 1 248 équivalents-logements sont majoritairement situés en Essonne (63 %) et sont administrés par des gestionnaires externes.

La société détient également 339 locaux commerciaux et 11 755 garages et parkings en décembre 2020.

2.3.2 Situation de la vacance et de la rotation

Tableau 3 : Vacance, rotation et relocation des logements

RUBRIQUES	2017	2018	2019	2020
VACANCE				
Taux de vacance global	3,07%	2,94%	3,32%	4,11%
Taux de vacance de moins de 3 mois (hors vacance technique)	1,28%	1,10%	1,10%	1,33%
Taux de vacance de plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,75%	0,61%	0,35%	0,45%
Taux de vacance technique	1,04%	1,24%	1,87%	2,34%
ROTATION				
Taux de rotation globale en pourcentage	7,15%	6,78%	6,89%	5,54%
RELOCATION				
Taux de relocation global en pourcentage	82%	95%	91%	114%
Délai moyen de relocation (en mois)	3,50	3,57	3,27	3,26

Source : Données transmises par Les Résidences

Entre 2017 et 2020, la vacance globale passe de 3,07 % à 4,11 %. Cet accroissement est lié tant à la vacance commerciale¹⁶ qu'à la vacance technique. Stabilisé en 2018 et 2019, le taux de vacance commerciale 2020 est directement impacté par les effets de la crise sanitaire et des mesures restrictives qui en ont découlé. L'organisme a proposé moins de logements à la location (-23 %) et a examiné moins de dossiers en CALEOL (-25 %) par rapport à l'année précédente. Parmi les facteurs d'accroissement de la vacance commerciale, le bailleur subit l'attractivité moindre des logements Maisons de Marianne, situés à Mantes-la-Jolie (cf. § 5.2.4 [Accessibilité et adaptation du parc](#)) et financés par un prêt locatif social (PLS).

Les projets d'envergure (réhabilitations lourdes et démolitions) contribuent à l'augmentation du taux de vacance technique. Parmi ces projets, on peut citer les opérations de réhabilitation hors ANRU de Houilles, rue Desaix, et de Massy, quartier Opéra, mais également les opérations de démolition, reconstruction, réhabilitation et résidentialisation dans le cadre du NPNRU de Grigny la Grande Borne, de Vigneux-sur-Seine et de Mantes-la-Jolie (cf. § 5. [Politique patrimoniale](#)).

Fin 2020, la vacance globale a coûté 4 819 milliers d'euros à la société sur la période et concernait 1 309 logements fin décembre. Pour réduire la vacance, la société a dans un premier temps réorganisé ses services de proximité et dans un second temps, a revu sa politique de remise en état des logements (cf. § 5.2.5.2 et § 6.4.5).

¹⁶ La gestion des commerces a été externalisée jusqu'en 2020. La dégradation de performance a amené la direction de LRYE à décider de réinternaliser la gestion des baux commerciaux à compter de juin 2020.

Le taux de rotation de 5,5 % en 2020 confirme la forte tension du marché de logements. Il témoigne d'une baisse des déménagements de locataires par rapport à la pandémie vis-à-vis d'un parc locatif qui s'est agrandi de 237 logements¹⁷ (hors achats en bloc).

Les délais de relocation sont constants sur la période contrôlée et reflète l'importance des travaux réalisés pour la remise en état des logements. Les logements, souvent anciens et vétustes, sont remis à neuf (cf. § 4.3.4 et § 5.2.5.2).

¹⁷ Le parc locatif social a progressé des suites de livraisons de 227 logements, de 9 restructurations de logements et d'une régularisation de logement.

3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

Conformément aux délibérations de l'Assemblée générale extraordinaire tenue le 9 décembre 2016, la SA d'HLM Les Résidences applique comme mode de gouvernance le schéma Directoire et Conseil de surveillance.

La dernière mise à jour des statuts de la société a été effectuée le 20 juin 2020 par suite des délibérations de l'Assemblée générale mixte du 9 juin 2020 relative aux augmentations du capital social. Parmi ces opérations, on compte :

- L'incorporation de la prime d'émission de 117 millions d'euros, accordée le 7 octobre 2019 par dérogation du Ministre chargé du logement en application de l'article L. 423-5 du Code de la construction et de l'habitation. La valeur nominale de chacune des actions de l'organisme a progressé de 0,25 euros ;
- La prise de participation de la société Adestia, filiale de CDC Habitat, à hauteur de 100 millions d'euros.

3.1.1 Signature d'un pacte d'actionnaires avec le groupe CDC Habitat

Par concomitance aux opérations d'apport et de dissolution, les deux départements détenaient 98,24 % du capital social de la société Les Résidences. Il était convenu qu'Action Logement Immobilier (ALI) injecte des fonds par le biais d'un apport en numéraire complémentaire pour une quotité cible, de l'ordre de 55 % pour ALI et de 45 % pour les deux départements, approuvée par son conseil d'administration du 20 septembre 2016 dans le cadre de la structuration de l'adossement du patrimoine repris. Toutefois l'apport n'ayant pas été versé avant le 30 septembre 2017, le protocole signé le 21 décembre 2016 entre les actionnaires est devenu caduc.

Conformément à l'article L. 431-4 du CCH, les actions détenues par les collectivités publiques dans une société d'HLM ne peuvent dépasser les deux tiers du capital social. De fait, le bailleur a dû chercher un nouveau partenaire privé.

Aux termes de l'appel à candidature lancé début 2019 et des négociations entamées, Adestia a pris part au capital de LRYE à hauteur de 45,64 %, représentant 7 024 752 actions nouvelles. La nouvelle composition du capital social est la suivante :

- 30,06 % détenus par le département des Yvelines
- 23,33 % détenus par le département de l'Essonne
- 45,64 % détenus par Adestia.

L'objectif de ce nouveau pacte d'actionnaires signé le 9 juin 2020 est de stabiliser l'actionnariat (incessibilité des titres pendant 10 ans), d'organiser la gouvernance (concertation et prise de décisions), de redéfinir la stratégie de développement immobilier et de répondre aux enjeux des territoires d'implantation.

Pour l'instant, CDC Habitat se manifeste comme un partenaire financier. Il n'y a eu ni redéfinition de la stratégie (directives métiers et opérationnelles descendantes) ni de coordination dans la gestion des investissements menés par LRYE.

En sus de définir le rôle, la composition et le fonctionnement des instances décisionnelles, ce pacte prévoit à terme la création de :

- Un comité de coordination qui permettra de prendre une position commune sur toutes les décisions majeures à prendre et à soumettre à l'approbation du conseil de surveillance et de l'assemblée générale ;
- Un comité d'investissement, doté d'un rôle consultatif sur les opérations d'investissement à réaliser ;
- Un comité d'audit et des comptes, doté d'un rôle consultatif sur la qualité du contrôle interne et la gestion des risques (exactitude et sincérité des comptes sociaux, pertinence des méthodes comptables utilisées, qualité de l'information financière délivrée).

3.1.2 Conseil de surveillance

Le conseil de surveillance (CS) de la SA d'HLM Les Résidences est composé de 18 membres élus par l'assemblée générale des actionnaires :

- Douze membres sont réservés aux actionnaires de référence :
 - o Quatre membres d'Adestia ;
 - o Cinq membres du conseil départemental des Yvelines ;
 - o Trois membres du conseil départemental de l'Essonne ;
- Six membres répondent aux dispositions du IV de l'article L. 422-2-1 du CCH :
 - o Trois membres nommés sur proposition des établissements publics et collectivités territoriales (un représentant du conseil départemental des Yvelines, deux membres du conseil départemental de l'Essonne) ;
 - o Trois représentants des locataires.

Les mandats ont une durée de 6 ans, sont renouvelables et exercés à titre gratuit.

La présidence du conseil de surveillance (CS) est assurée par M. Pierre BEDIER depuis le 10 décembre 2019. Il succède à M. Raphaël COGNET ayant démissionné par courrier fin novembre 2019. Dans le cadre de ces fonctions, il dispose d'une voix prépondérante en cas de partage des voix au sein du CS.

3.1.3 Directoire

Le Directoire exerce ses fonctions sous le contrôle du conseil de surveillance, conformément à L. 225-64 du Code de commerce. Il est composé de trois membres nommés pour une durée de six ans par le conseil de surveillance. Il dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de LRYE hormis pour les opérations pour lesquelles doivent être soumise l'autorisation préalable du CS.

Monsieur Arnaud LEGROS a été élu président du directoire, le 3 janvier 2017. Sa rémunération est fixée par le conseil de surveillance. Chaque année, les indicateurs quantifiables et mesurables relatifs à la part variable sont déterminés par le conseil de surveillance. Le montant de la prime de performance, limitée à 15 % du salaire de base, est déterminé selon l'atteinte ou non des objectifs fixés. Le conseil de surveillance de mars 2021 estime que 75 % des critères ont été atteints.

La première convention de mandat social a été signée en 2017. Compte-tenu de la caducité du protocole de décembre 2016 signé avec ALI (cf. § 3.1.1), une deuxième convention de mandat social a été signée en septembre 2020. En cas de révocation, en dehors de toute faute grave ou lourde commise par M. LEGROS, la Caisse des dépôts et consignation (CDC) s'est engagée à lui proposer un contrat à durée indéterminée, sur un poste à responsabilité et à rémunération équivalentes, dans l'une de ses filiales. Par ailleurs, le CS du 24 mars 2021 a approuvé la souscription d'une garantie chômage en sa qualité de dirigeant dont le montant de cotisation annuelle est de 7,7 milliers d'euros pour la première année 2020-2021.

3.2 Relations intra-groupe et partenariats

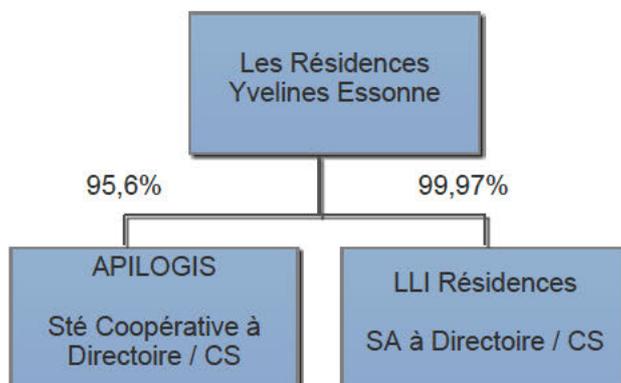
3.2.1 Présentation du groupe

Le groupe Les Résidences est constitué de trois sociétés : la SA d'HLM Les Résidences, société-mère et ses deux filiales, la SCIC Apilogis et la SA LLI Résidences. Les trois entités bénéficient du même siège social à Versailles.

Les différentes activités du groupe sont :

- La construction et la gestion de logements locatifs sociaux assurés par la SA d'HLM LRYE ;
- La vente de logements en accession sociale à la propriété proposée par la SCIC Apilogis ;
- La gestion de logements locatifs intermédiaires au travers de la SA LLI Résidences.

La société mère exerce un contrôle exclusif sur ses filiales en disposant de plus de 95 % des parts de leur capital social. Sur la période de contrôle, la société n'a pas perçu de dividendes.

Figure 1 : Lien capitalistique entre les sociétés du groupe

Source : Données transmises par la SA d'HLM Les Résidences

3.2.2 SCIC Apilogis

Apilogis, société coopérative de construction et de vente de logements en accession sociale à la propriété, était anciennement dénommée Coopievoy. L'assemblée générale extraordinaire d'avril 2017 a acté la nouvelle dénomination sociale.

Pour rappel, cette ancienne société coopérative de production (SCP) a été transformée en Société Anonyme Coopérative d'Intérêt Collectif d'Habitation à Loyer Modéré (SCIC HLM) le 15 août 2012 à la suite d'une prise de contrôle de l'ex-Opievoy dans cette société en sommeil afin de développer une activité d'accession sociale à la propriété sur l'Île-de-France.

La gouvernance d'Apilogis est composée d'un conseil de surveillance et d'un directoire. Le conseil de surveillance est constitué de quatre membres. Madame Sandrine GELOT (également Vice-Présidente du conseil de surveillance de LRYE) en est la présidente depuis août 2020¹⁸. Le directoire est composé de trois membres. La présidence est assurée par le directeur immobilier de LRYE, Monsieur Nicolas DEBENEY. Ce dernier bénéficie d'un mandat social qu'il exerce à titre gratuit.

La direction générale est assurée depuis avril 2013 par Monsieur Stéphane DAURAT sur la base d'un mandat social exercé à titre gratuit. Il bénéficie par ailleurs au sein de la SCIC Apilogis d'un contrat de travail en tant que directeur opérationnel. Ce contrat de travail signé en août 2013 a fait l'objet depuis de nombreux avenants précisant sa mise à disposition temporaire auprès de la société Les Résidences afin d'assumer les fonctions de Directeur de la Promotion et de la Conception¹⁹.

Dans le cadre de la stratégie de partenariat entre la SA d'HLM Les Résidences et CDC Habitat (cf.§.3.1.1), cette dernière devait entrer au capital d'Apilogis à hauteur de 1,38 millions d'euros (34,6 %). Lors de la clôture du contrôle, cette prise de participation n'était toujours pas effective.

¹⁸ Poste précédemment occupé par Monsieur Xavier HACQUIN.

¹⁹ Rémunéré directement par la SCIC Apilogis et refacturé à LRYE.

Apilogis bénéficie de sept collaborateurs essentiellement dévolus au montage des opérations et à leur commercialisation²⁰.

Apilogis devra s'assurer à terme de la présence d'utilisateurs dans les catégories d'associés afin de respecter les statuts de la SCIC (art.7).

Tableau 4 : Capital souscrit et droits de vote par catégorie d'associés au 06/08/2021

Collèges	Nbre d'associés	Nbre de parts sociales	Pourcentage Capital	Pourcentage en droit de vote
1- Salariés	1	1	0,0%	10%
2- Utilisateurs	0	0	0,0%	10%
3- Collectivités publiques et leurs groupements	1	1	0,0%	15%
4-SA d'HLM Les résidences	1	163 978	95,6%	50%
5- Autres	12	7 553	4,4%	15%
Total part social	15	171 533	100%	100%
Capital social		2 614 163		

Source : SCIC Apilogis

Cette situation faisait déjà l'objet d'une remarque dans le rapport de révision coopérative de 2017 (ARECoop). Aucune action n'a cependant été prise afin de corriger ce dysfonctionnement qui remet en cause le statut de la SCIC d'HLM Apilogis.

Le projet coopératif de la SCIC est constitué d'une présentation d'Apilogis et de ses produits et services (VEFA-PSLA-BRS). Aucune perspective de développement n'y est mentionnée, ce qui devra à terme être corrigé.

3.2.3 LLI Résidences

Le protocole d'investissement du 7 février 2020 relatif à la prise de participation de Adestia prévoyait également la création par LRYE d'une filiale dédiée au logement locatif intermédiaire (LLI) et une prise de participation de CDC Habitat dans cette nouvelle société à hauteur de 45 %²¹. Ce projet a été approuvé par le conseil de surveillance LRYE le 10 décembre 2019. Le dossier de création de la filiale dédiée au LLI a été adressé au ministère en charge du logement le 13 octobre 2020. Société anonyme à directoire et conseil de surveillance, LLI Résidences a été créée en décembre 2020. La SA est détenue à 99,97 % par LRYE. Au moment du contrôle, la prise de participation de CDC Habitat n'était pas effective.

Le conseil de surveillance de LLI Résidences est composé de huit membres. Monsieur Pierre BEDIER (également président du conseil de surveillance de la société-mère) en est le président. Le directoire est composé de trois membres tous également salariés de LRYE. La présidence du directoire est assurée par Monsieur Arnaud LEGROS (également président du directoire de LRYE).

²⁰ Dont trois collaborateurs mis à disposition de LRYE partiellement.

²¹ Apport de 150 millions d'euros « sous diverses formes de CDC Habitat » (cf. PV CS LRYE du 10.12.2019).

Au moment du contrôle, l'activité de LLI Résidences n'avait pas débuté. Des négociations étaient en cours avec les services de l'Etat dans le cadre de la procédure d'agrément pour déterminer le périmètre du patrimoine qui sera transféré dans la filiale²².

3.2.4 Autres partenariats

Fondation Résidences et Solidarités :

Cette fondation (ex-Foyer des Cités Jardins) gérait deux résidences dédiées aux séniors pour le compte de l'ex-Opievoy situées à Grigny et à Évry. Créée en 1924, elle a été reconnue d'utilité publique en 1927. Après la vente de ces deux résidences, cette dernière a été transformée en fondation de mécénat social. L'objectif est en effet de solliciter des fonds auprès de mécènes privés afin d'améliorer les conditions de vie des quartiers. Depuis sa création, la gestion et l'animation de la fondation est assurée, sur la base d'une convention de gestion, par la société Les Résidences. La refonte juridique et réglementaire de l'entité a permis de redéfinir l'objet social et le périmètre d'intervention (agir directement en faveur des locataires en difficulté et plus généralement pour toutes les personnes et foyers modestes logés par les organismes HLM quels qu'ils soient et élargir les modalités de ressources). Les derniers statuts de la fondation ont été approuvés par l'arrêté ministériel du 28 mai 2018. Cette dernière est dotée d'un conseil d'administration composé de 9 membres répartis en trois collèges (3 gestionnaires de LRYE élus en conseil de surveillance, 2 membres des partenaires institutionnels que sont les conseils départementaux des Yvelines et de l'Essonne, 4 personnalités qualifiées, choisies en fonction de leurs compétences, et indépendantes des deux autres collèges).

3.2.5 Refacturations financières entre LRYE et les autres entités

La SA d'HLM LRYE met à disposition de la SCIC (excepté pour son cœur de métier) depuis 2017 son personnel ainsi que l'ensemble de ses moyens dans le cadre d'un mandat de gestion d'assistance (juridique, RH, systèmes d'information, communication...). Par ailleurs, jusqu'en mars 2021, une collaboratrice de la direction maîtrise d'ouvrage de projet d'accession sociale de LRYE était mise à disposition d'Apilogis pour une partie de son temps de travail. Enfin, certains véhicules de LRYE sont mis à disposition d'Apilogis.

Cinq collaborateurs d'Apilogis sont mis à disposition de LRYE à temps partiel dans le cadre du montage et de la commercialisation des projets d'accession sociale portés par LRYE.

Enfin, LRYE met à disposition de la Fondation Résidences et Solidarités les moyens administratifs, humains, financiers, comptables et services généraux dans le cadre d'une convention de gestion. Par ailleurs, en 2019, un collaborateur de LRYE a été mis à disposition de la Fondation en tant que directeur délégué.

Les mises à disposition font l'objet de signatures de convention ou d'avenants aux contrats de travail qui n'appellent aucune remarque. Ces prestations sont refacturées sur la base de présentation de factures trimestrielles. La convention d'assistance signée entre LRYE et Apilogis donne lieu au versement

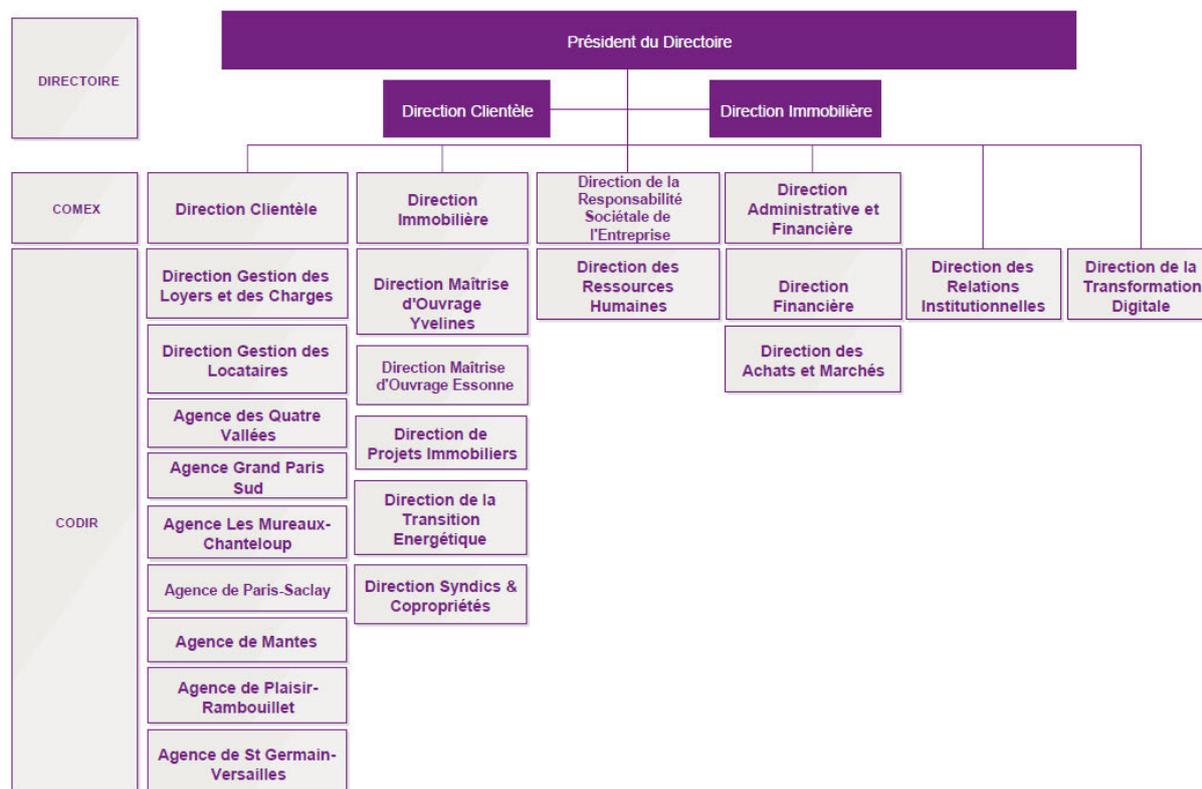
²² Liste initialement composée de 764 logements de LRYE.

d'un montant de 10 milliers d'euros HT pour un volume d'assistance de 37 demi-journées (et 5 milliers d'euros HT par tranche de 18 demi-journées supplémentaires) ; LRYE refacture à la Fondation un montant forfaitaire annuel de 5 milliers d'euros HT.

3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management

3.3.1 L'organisation

Figure 2 : Organigramme de la société



Source : Données transmises par le bailleur

Pour rendre opérant le fonctionnement de LRYE, l'organigramme, à fin décembre 2020, met en évidence le positionnement des deux plus grandes activités de la société, que sont la gestion locative et la gestion patrimoniale, dans le directoire. Le bailleur a défini plusieurs sous-niveaux stratégiques de direction. Le premier niveau est le comité exécutif (COMEX) qui assiste le directoire dans sa gestion globale de l'entreprise. Il regroupe les fonctions-clés autour desquelles l'organisme est structuré : la direction clientèle (devenue direction commerciale en 2021), la direction immobilière, la direction RSE (qui justifie de la gestion des ressources humaines) et la direction administrative et financière. Le second palier correspond au comité de direction (CODIR) qui vise à traiter des projets à forte valeur stratégique et qui inclut davantage de membres, c'est-à-dire l'ensemble des directeurs du siège et des agences de proximité.

Des délégations de signatures ont été accordées par le directoire aux membres du COMEX et ceux du CODIR. Des fiches de poste existent et sont formalisées pour l'ensemble des métiers.

Un accord d'entreprise relatif aux astreintes et aux travaux urgents a été signé en février 2019 et concerne dix métiers (à l'issue de la période d'essai) qui assurent une permanence technique et décisionnaires en cas d'incident concernant le patrimoine ou les locataires.

En août 2021, le bailleur possède une flotte de 134 véhicules en location longue durée. Les membres du CODIR disposent d'un véhicule de fonction et les autres collaborateurs ont accès à des véhicules de service.

3.3.2 Ressources humaines

Tableau 5 : Données sociales relatives aux effectifs

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Mandataires	2	1	1	1
Fonctionnaires	38	35	37	32
Salariés de droit privé	550	534	567	559
Total des effectifs au 31.12	590	570	605	592
Nombre de logements gérés *	28 908	31 288	31 448	31 681
Equivalent temps plein (ETP)	583	563	597	585
Nombre ETP pour 1000 logements	20	18	19	18
Nombre de journées d'absence	17 921	19 231	21 365	18 894
Nombre de jours d'absence en moyenne par ETP	31	34	36	32
Taux d'absentéisme	8,1%	9,3%	9,6%	8,7%
Taux de turnover	8,7%	13,4%	14,8%	10,8%

*Les foyers étant exclusivement administrés par des gestionnaires ne figurent pas dans ce décompte.

Source : Données transmises par Les Résidences

Au 31 décembre 2020, la SA d'HLM Les Résidences compte 592 membres du personnel, dont 94 % sont des salariés de droit privé. Le ratio ETP pour 1000 logements passe de 20 à 18 sur la période. Fin 2020, la répartition du personnel est la suivante : 274 collaborateurs affectés aux activités administratives, 81 pour la filière technique et 237 pour les services de proximité. Le personnel encadrant au nombre de 171 collaborateurs représente 29 % des effectifs.

Le nombre de jours d'absence est important. La catégorie d'emplois la plus impactée est le gardiennage. Rapporté aux effectifs totaux, le niveau d'absentéisme est de près d'un mois par collaborateur par an en moyenne. Le bailleur se positionne nettement au-dessus du taux d'absentéisme évoqué dans le rapport de branche de la fédération ESH de 5,6 % pour l'année 2019. 2018 et 2019 sont deux années où la société a entamé la réorganisation de ses activités et la restructuration du personnel ce qui explique en partie des taux d'absentéisme et des taux de turnover plus élevés qu'observés en début et en fin de période de contrôle.

D'après les accords collectifs signés en mars 2018, les collaborateurs bénéficient d'une prime d'efficacité dont le montant est estimé à hauteur de l'engagement individuel du salarié déterminé lors des évaluations annuelles, d'une prime semestrielle adressée aux agents de la fonction publique territoriale, d'un supplément familial de traitement pour les fonctionnaires embauchés avant le 27 février 2003 et transférés de l'OPIEVOY, d'une prime médaille d'honneur du travail et de tickets restaurant.

L'analyse des dernières négociations annuelles obligatoires (NAO) et l'accord d'intéressement n'appelle pas d'observation.

L'organisme a également souscrit à un plan d'épargne d'entreprise (PEE) fin 2017 et a signé un accord d'égalité professionnelle en 2019 pour lutter contre les discriminations entre hommes et femmes.

L'étude des procès-verbaux du comité social et économique (CSE) révèle que les sujets importants sont abordés en réunion, ce qui assure l'expression collective des salariés permettant la prise en compte de leurs intérêts. Le CSE est composé de sa présidence (président du directoire assisté de trois collaborateurs) et de la délégation du personnel (treize titulaires). Il se réunit onze fois par année (une fois par mois sauf au mois d'août). Le budget de fonctionnement est de 0,20 % de la masse salariale et le budget pour les activités sociales et culturelles est fixé à 1,20 % de la masse salariale.

3.3.3 Maîtrise des risques et contrôle interne

Dans un premier temps, LRYE a amélioré ses pratiques en matière de contrôle de gestion (organisation, création de tableaux de bord, définition des indicateurs de suivi d'activité...). Plutôt que de rattacher cette fonction au directoire, le bailleur a décidé de créer un pôle dans chaque grande direction opérationnelle pour les responsabiliser. Les indicateurs-clés de performance (vacance, relocation, etc.) ont été identifiés et un arbitrage a eu lieu pour refondre leurs méthodes de calcul. À partir de là, un premier suivi a été mis en place avec la remontée d'informations mensuellement effectuée par les directions. Les données chiffrées sont vérifiées par contrôle de cohérence (et retraitées si nécessaire) par la chargée de contrôle interne qui les expose au président du directoire. L'organisme peut désormais assurer le suivi de ses indicateurs à l'échelle des agences de proximité.

Dans un second temps, les processus de validation ont été revus pour répondre aux dispositions de la loi Sapin II sur la transparence et la lutte contre la fraude et la corruption.

D'emblée, la prochaine étape consiste à revoir le référentiel de contrôle opérationnel et à mettre en place un véritable contrôle interne.

Pour les modes opératoires existants et transmis, certains documents portent encore le logo de l'ex-Opievoy, ce qui signifie qu'ils n'ont pas systématiquement été mis à jour. D'autres pratiques mises en application par des collaborateurs ne figurent pas parmi les procédures formalisées de l'organisme (e.g. requête visant à rechercher les bénéficiaires de la réduction du loyer de solidarité non « apélistés »²³). L'Ancols rappelle que le contrôle interne repose sur un système organisationnel global de maîtrise des risques liés à la mise en œuvre de la stratégie et à celle de la performance de la société. Il doit être un outil managérial efficace et efficient, s'adapter à l'environnement opérationnel et économique, et permettre d'atteindre les objectifs fixés en termes de développement de l'activité. Si l'approche par les risques a été amorcée par le montage d'une première cartographie, il serait avisé d'affiner l'identification des risques au vu du niveau d'autonomie consacré aux agences de proximité. Il convient également de formaliser les procédures dans les différents domaines d'activité particulièrement pour les agences qui devraient bénéficier de directives communes et harmonisées.

²³ Locataires non-bénéficiaires des aides au logement

3.3.4 Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Depuis 2019, le bailleur s'est engagé dans une démarche RSE qui s'articule autour de six objectifs :

- Concerner et communiquer pour servir l'esprit d'équipe et le travail collaboratif ;
- Informer, former et échanger avec les parties prenantes pour progresser ;
- Contribuer à la transition écologique dans les activités pour réduire les impacts environnementaux ;
- Mener une politique sociale innovante au service de l'humain ;
- Soutenir les initiatives de vie en société et de développement socio-économique dans les résidences et les quartiers ;
- Intégrer la transformation digitale comme axe transversal et stratégique.

L'organisme a établi une charte déontologique signée par tous les nouveaux entrants. Il constitue un code de bonne conduite. LRYE rédige et présente un rapport annuel sur cette activité au COMEX, au CSE et au Conseil de surveillance. Ce rapport de performance extra-financière est validé par un organisme tiers indépendant.

3.3.5 Projet de déménagement du siège social

Pour anticiper son développement sur les années à venir, l'organisme d'HLM a étudié les opportunités d'achat ou de location de locaux plus modernes, mieux adaptés au mode de travail des collaborateurs et modulables pour anticiper le périmètre d'activité. Le marché a été attribué à Eiffage immobilier pour un bail en état futur d'achèvement de bureaux de 6 497 m² répartis sur 6 étages et de 100 places réservés dans un parking en sous-sol sur deux niveaux, situés dans un ensemble immobilier comprenant également des locaux commerciaux de 930 m², 45 logements, et deux espaces verts. Le nouveau siège sera installé à Mantes-la-Jolie.

Le bail durera 11 ans et 9 mois, avec à l'issue, la cession possible à un tiers sans droit de préférence, pour un loyer global de 1 341 915 euros hors charges et hors taxes. LRYE a versé une caution de six mois de loyers toutes taxes comprises pour garantir l'exécution de l'accord et vingt-quatre mois de loyers toutes charges et toutes taxes comprises pour assurer son engagement d'acheter les locaux à la fin du bail.

L'organisme déclare qu'en étant locataire, il réalisera environ 100 milliers d'euros d'économie de gestion par an et que ce déménagement n'aura aucun impact sur la proximité avec les locataires et avec les collectivités. Les locaux étaient en cours d'aménagement lors du contrôle. La livraison a été reportée à janvier 2022.

Compte-tenu du projet de déménagement, il a été décidé que les locaux situés à Versailles (propriété à 80,15 % de LRYE et à 19,85 % du Conseil départemental des Yvelines) seront cédés à la société SOGELYM DIXENCE HOLDING, groupe immobilier familial lyonnais. L'offre d'achat avait été estimée à 20 millions d'euros nets vendeur. Conformément au courrier de l'acheteur du 10 mars 2021 et d'après la répartition entre les propriétaires du bâtiment, LRYE devrait percevoir 16 030 milliers d'euros

assorti d'un bail commercial dérogatoire, lui permettant le maintien dans les lieux jusqu'à l'emménagement dans le nouveau siège social.

3.4 Système d'information

La direction de la transformation digitale (DTD) est chargée de la gestion du système d'information (SI) de la SA d'HLM Les Résidences. Elle est composée de cinq pôles (service développement, service applicatifs, service infrastructure, la hotline et les chefs de projet SI). Au quotidien, cette direction support a pour but de répondre aux besoins et au confort matériel des utilisateurs. Depuis 2020, les objectifs stratégiques annuels SI sont déclinés dans des roadmaps²⁴ et présentés aux équipes en janvier. Un point d'étape est réalisé en juillet et un bilan est effectué en décembre de la même année. Ces feuilles de route relatent des grands projets SI tels que le déménagement des serveurs dans le cadre de la relocalisation du siège social à Mantes-la-Jolie (cf. § 3.3.5) ou encore le déploiement de tablettes par suite de la redéfinition du métier de gardien en Resid'Manager (cf. § 6.4.6). L'organisme n'a pas mis en place de comité informatique néanmoins les roadmaps sont présentées au CODIR et pour les projets SI de grande ampleur les opérationnels sont associés notamment pour l'expression du besoin et la validation des fonctionnalités.

Tableau 6 : Budgets alloués au système d'information

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Dépenses de fonctionnement (hors frais de personnel) en milliers d'euros	1 973	2 054	1 954	2 309
Dépenses d'investissement (hors dotation d'amortissement) en milliers d'euros	447	1 630	1 690	1 947
Total des dépenses	2 420	3 684	3 644	4 257
Nombre de logements gérés *	28 908	31 288	31 448	31 681
Coûts moyens au logement	84	118	116	134

Source : Données transmises par Les Résidences

Chaque année le budget SI est élaboré aux alentours du mois de juillet et il tient compte des dépenses récurrentes actualisées de l'indice SYNTEC²⁵ (maintenance, infogérance...), des investissements à venir fléchés sur des projets validés ou intervenant dans un cadre contextuel précis (e.g. généralisation du télétravail et équipement des collaborateurs). Sur quatre ans les dépenses allouées au SI ont fortement augmenté cependant l'organisme n'a pas communiqué à l'Ancols la part des dépenses d'exploitation SI afférentes aux frais de personnel et celles correspondant aux dotations d'amortissement. Par conséquent, l'Agence n'a pas pu réaliser une analyse plus fine des moyens financiers affectés au SI. Au cours du contrôle, Les Résidences Yvelines Essonne utilise le progiciel métier Portal Immo Habitat (PIH) qui évolue au fur et à mesure de la mise à disposition des versions livrées par l'éditeur (dernière version 3.5 et en cours de migration vers la 4.2). Le bailleur est autonome sur les requêtes et réalise les mises à jour simples. L'organisme d'HLM est lié à l'éditeur AAREON par un contrat qui fait ressortir

²⁴ Feuille de route simplifiée permettant de communiquer et de partager efficacement une intention stratégique afin de mobiliser, d'aligner et de coordonner les efforts des parties prenantes pour atteindre un ou plusieurs objectifs.

²⁵ Il mesure l'évolution du coût de la main d'œuvre, essentiellement intellectuelle, pour des prestations fournies, et permet ainsi de refléter le changement des coûts salariaux dans le cas de projets au long cours.

les responsabilités et les obligations de chacune des parties. L'analyse de ses engagements n'appelle pas de commentaire particulier.

La visite des zones sensibles (salle des serveurs et salle de stockage informatique) n'a pas révélé de dysfonctionnements majeurs (salles propres, rangées et sécurisées). À l'arrivée d'un nouveau collaborateur, la DTD associe un matériel informatique à l'utilisateur par le biais d'un logiciel de ticketing (ISIALOG) et en procédant par un système de scans de codes-barres.

Au cours du contrôle la société développait une interface de programmation d'application (API) qui permettrait une interconnexion entre les applications qui fluidifierait et fiabiliserait l'information. Ce projet permettra de répondre en partie aux problématiques de multiplicité des applications qui peut occasionner des double-saisies et au manque d'homogénéité des processus métiers.

Au cours de l'analyse de la thématique système d'information, plusieurs axes d'amélioration ont été détectés :

Le rapport MAZARS de 2017 mettait déjà en exergue que le plan de sauvegarde, le plan de reprise d'activité (PRA) et les comptes-rendus de tests n'étaient pas formalisés mais que l'entité avait malgré tout mis en place des procédures. Il a été spécifié à l'équipe de l'Ancols par entretien que le PRA n'avait pas été testé depuis plus de deux ans et que les tests de restauration étaient réalisés uniquement en cas de demande des collaborateurs de restitution de fichiers. Aujourd'hui, toutes les données ont été transférées dans un data center avec des tests mensuels réalisés par le prestataire.

Plusieurs audits informatiques ont eu lieu entre 2018 et 2020, ils mettaient en avant notamment :

- Le manque de réactivité de l'organisme à désactiver les droits d'accès de collaborateurs partis ;
- La formation et l'accompagnement des collaborateurs ;
- La sécurité des mots de passe.

En conséquence, LRYE a rédigé une charte de sécurité transmise à l'arrivée du salarié dans l'entreprise. Le bailleur a également mis en place un suivi de consommation data, une gestion de mots de passe complexes avec renouvellement obligatoire et enregistrement des historiques de saisies et il veille à la mise à jour des antivirus, des patches et des proxys. Le bailleur a également signé un marché d'infogérance auprès de SUNGARD AS. Ce prestataire met principalement à disposition de LRYE un site de secours pour assurer la continuité de son activité. L'Ancols n'a obtenu de l'organisme que les avenants et non le marché initial afférent à ces prestations.

Il est notable que le 15 septembre 2021 est intervenu le prestataire AKERVA pour la réalisation d'un audit informatique incluant des tests d'intrusion. La SA HLM n'avait jamais réalisée cette démarche.

Au cours des diligences menées, l'Ancols a identifié seize profils utilisateurs actifs correspondant à du personnel parti entre décembre 2015 et février 2021. La DTD affirme que les droits d'accès principaux ont été supprimés (VPN, etc.) tout de suite mais que les habilitations des logiciels métiers sont restées actives car la fiche départ du collaborateur n'a pas été traitée immédiatement.

Un nouvel audit a eu lieu en février 2022 et a abouti à la correction des failles détectées.

L'organisme a entamé son processus de conformité avec la réglementation en matière de RGPD. Une déléguée à la protection des données (DPO) et des référents RGPD ont été nommés afin de relayer les nouveaux protocoles de traitement et de sensibiliser les utilisateurs sur la tenue des registres de données. Le bailleur déclare d'une part avoir mis à jour ses applicatifs et les cookies de son site internet et d'autre part avoir mis en place des procédures stricto-sensu pour les dossiers confidentiels et l'analyse des champs libres et zone de commentaires par la DTD. Les référentiels ont été rédigés et les salariés ont été sensibilisés.

3.5 Politique d'achat et commande publique

La charge de la passation des marchés (de la SA d'HLM et de sa filiale Apilogis) est dévolue à la direction des achats et marchés basée au siège (11 collaborateurs et 3 alternants) et créée en 2017 (lors de la création de LRYE).

Les modalités de passation des marchés sont encadrées par un document interne (« processus Achat ») rédigé par la direction des achats, mis à jour régulièrement en fonction des modifications réglementaires et mis à la disposition des opérationnels. Ce document pourrait utilement être enrichi des points de contrôle.

LRYE et sa filiale ont appliqué les dispositions de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 et du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics et depuis le 1^{er} avril 2019, les dispositions du code de la commande publique.

Depuis 2017, la SA et Apilogis se sont dotées de commissions d'appels d'offres (CAO), qui, notamment pour LRYE, fait également office de commissions des marchés. La direction des achats intervient sur les opportunités de lancement des marchés. Tout projet supérieur à 50 000 euros est soumis à la CAO quand bien même la réglementation ne l'oblige pas.

Un rapport sur les marchés passés de la SA d'HLM est présenté annuellement au conseil de surveillance de LRYE. Les mises à jour des règlements intérieurs des CAO des Résidences et d'APILOGIS étaient sur le point d'être présentés au directoire.

Observation 1 : Plusieurs manquements au code de la commande publique ont été constatés, notamment la prolongation de marchés sans nouvelle mise en concurrence ainsi que l'absence de publication des avis d'attribution.

Concernant le marché 2017-25 (procédure 2017-18 Conseil, accompagnement et déploiement d'une stratégie dans le domaine de la communication) notifié le 20 avril 2017 pour un montant forfaitaire annuel de 84 milliers d'euros TTC soit 336 milliers d'euros TTC, un avenant a été signé en avril 2020 pour un montant de 22 milliers d'euros soit 6,11 % du montant du marché sans faire l'objet d'une nouvelle notification à la CAO.

De manière générale, Il n'existe aucun élément de reporting général permettant d'identifier pour chaque marché passé, l'existence d'un avenant (ainsi que sa valeur), le montant initial du marché ainsi que le montant final, et permettant de justifier du lancement d'une nouvelle procédure conformément à la réglementation. De fait, l'Agence n'a pas été en mesure de qualifier la politique de LRYE en matière de définition et évaluation des besoins par l'organisme. Interrogé, LRYE a précisé qu'un outil informatique était en cours de développement permettant de relier les avenants signés par la SA d'HLM aux contrats initiaux et permettant de réaliser « un suivi qualitatif » de l'exécution des marchés, y compris un suivi financier.

Le contrôle a, par ailleurs mis en évidence des marchés qui ont fait l'objet d'une prolongation sans qu'une nouvelle mise en concurrence ne soit effectuée (2007-141, 2007-165, 2007-163). LRYE justifie cette situation par l'existence, lors de la création de la SA d'HLM de nombreux marchés sur une même thématique (à l'instar de l'entretien des chaufferies collectives) et la nécessité de mettre en place une stratégie commune « Achats » qui était en cours de construction selon l'organisme (permettant d'optimiser les modalités de fonctionnement des marchés, les leviers financiers, les délais et le nombre d'interlocuteurs). La reconduction du marché 21-05 n'a pu être justifiée.

Pour certains marchés, le rapport d'analyse des offres ne permet pas de justifier la valeur technique de l'offre. En effet, les éléments transmis à l'Ancols sur les marchés 17-69, 20-116, 20-107 ne mettent pas en évidence une analyse approfondie du mémoire technique du candidat. Seule la synthèse de la note est présentée. Les rapports d'analyse des offres des marchés 17-14, 2018-73 lot 2 et 2019-74 n'ont, par ailleurs, pas été transmis à l'Ancols.

Il a également été constaté dans certains rapports de la CAO (notamment en 2017) l'absence de mention des attributaires de marchés²⁶ nuisant ainsi à la qualité de l'information donnée à la gouvernance de LRYE.

Enfin, LRYE n'a pas été en mesure de transmettre à l'Agence le justificatif de publication de l'avis d'attribution des seize marchés analysés.

Durant la procédure contradictoire, la société a apporté plusieurs éléments justificatifs en matière de suivi des marchés, notamment pour la CAO et des procédures plus strictes ont été mises en place.

²⁶ Marchés 2016-173 ;2017-1,2017-2 ;2017-3 ; 2016-172 ;2017-8.

4 DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

4.1 Revue de l'information comptable

4.1.1 Structuration de la fonction comptable et financière

Jusqu'à la création des Résidences Yvelines Essonne, la comptabilité publique était effectuée par la trésorerie principale de l'ex-Opievoy (55 agents rattachés à la direction financière). Le passage en comptabilité commerciale a été décidé lors de la dissolution de l'ex-Opievoy et a mis en évidence des écarts entre la balance générale et les comptes de bilan, qui, au moment du contrôle étaient résorbés.

Si à l'époque de l'ex-Opievoy, le nombre de salariés chargés d'assurer la tenue de la comptabilité avait été jugé « trop important » par le précédent rapport, l'effectif de la direction financière atteint 27 collaborateurs fin 2020.

La direction financière de la SA d'HLM comprend trois pôles principaux : Le pôle comptabilité générale, le pôle budget et trésorerie ainsi que le pôle contrôle de gestion. Ce découpage permet une sécurisation des flux financiers, et une séparation des tâches entre ordonnateurs et payeurs. Dans le cadre d'une convention de prestations de services (cf. § 3.2), la comptabilité d'Apilogis est assurée par les collaborateurs de LRYE²⁷.

Dans l'ensemble, la comptabilité est correctement tenue et n'appelle pas de remarque particulière, susceptible de remettre en cause la fiabilité des résultats comptables. En effet LRYE a pris certaines mesures correctrices²⁸ afin de remédier aux anomalies relevées par les commissaires aux comptes au moment de la certification des comptes. Les comptes de la SA d'HLM LRYE et d'Apilogis sont certifiés sans réserve.

Observation 2 : LRYE ne réalise pas les clôtures financières de ses opérations d'investissement ce qui empêche la gouvernance de contrôler les conditions de réalisation des opérations autorisées en termes de respect des montants des travaux et des délais.

La synthèse des fiches de situation financière et comptable fait ressortir un nombre encore trop important d'opérations « terminées non soldées ». Dans le précédent rapport de l'ex-Opievoy, la direction s'était engagée à clôturer les opérations. Au moment du contrôle, les clôtures financières n'étaient toujours pas réalisées.

Les fiches doivent permettre de suivre correctement l'avancement des opérations, de mesurer adéquatement le besoin de ressources internes pour financer le patrimoine et les flux de dépenses et de financements restant à intervenir sur les opérations engagées.

²⁷ De 2018 à fin 2020, la mission comptable et fiscale d'établissement et de révision des comptes a été confiée à un prestataire extérieur en raison de la spécificité des activités d'Apilogis. Cette mission a pris fin en 2020 du fait du renforcement des équipes comptables de LRYE.

²⁸ Notamment afin d'assurer un meilleur suivi de la trésorerie, des fournisseurs, locataires et des opérations.

La comptabilité de programme doit être tenue de façon continue et la présentation des clôtures financières des opérations de construction et réhabilitation participe à la bonne information des membres du conseil de surveillance. À cette occasion, un bilan doit être effectué sur leur coût définitif au regard des dépenses prévisionnelles et sur la décomposition finale des financements par nature.

En termes de conduite d'opération, et en l'absence de comptabilité analytique spécifique, LRYE impute aux opérations les coûts de manière forfaitaire : 1,3 % du prix de revient pour les constructions neuves ; 1,9 % pour les résidentialisation et rénovation et 0,5 % du prix de revient pour les VEFA. Cette méthode n'est pas strictement conforme aux préconisations de l'instruction budgétaire et comptable qui prévoit « que les organismes doivent respecter le principe de l'imputation rationnelle et effectuer les imputations de coûts internes, en tenant compte du niveau réel d'activité de l'organisme par rapport à sa capacité de production ». L'Ancols note cependant la mise en place d'un contrôle permettant de s'assurer que le montant forfaitisé ne dépasse pas le coût de la masse salariale de la maîtrise d'ouvrage (hors services back-office, secrétariat, service comptabilité, etc.).

4.2 Principaux agrégats agglomérés des sociétés du groupe LRYE

La SA d'HLM, tête de file du groupe les Résidences, relève du code du commerce. L'article L.233.16 de ce dernier contraint à l'obligation de comptes consolidés les sociétés dès lors qu'elles contrôlent de manière exclusive ou conjointe une ou plusieurs autres entreprises. Apilogis étant détenue à quasiment 100 % par la SA d'HLM LRYE, cette dernière est contrainte à établir et publier des comptes consolidés ainsi qu'un rapport sur la gestion du groupe. Cette contrainte devra être intégrée par le groupe prochainement avec la montée en charge de l'activité d'Apilogis ainsi que de la filiale logements intermédiaires.

Les tableaux financiers présentés ci-après ont été construits avec l'aide de l'outil interne de l'Ancols (Diagfin Ols) par agglomération des données de la SA d'HLM LRYE et la SCIC Apilogis (la SA LLI Résidences ne possède aucune activité au moment du contrôle).

Tableau 7 : Principaux agrégats agglomérés des sociétés du groupe LRYE

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Part SA d'HLM LRYE	53 006	45 036	52 682	56 243
Part SCIC APILOGIS	- 143	445	- 114	- 125
Excédent brut d'exploitation total (1)	52 863	45 481	52 568	56 118
Part SA d'HLM LRYE	10 936	7 293	12 604	12 002
Part SCIC APILOGIS	- 139	449	- 151	- 209
Résultat d'exploitation (2)	10 797	7 742	12 453	11 791
Part SA d'HLM LRYE	- 8 511	- 7 588	- 9 967	- 9 253
Part SCIC APILOGIS	13	470	591	173
Résultat financier (3)	- 8 498	- 7 118	- 9 376	- 9 080
Résultat courant total (4) = (2)+(3)	2 299	624	3 077	2 711
Part SA d'HLM LRYE	3 921	3 286	6 173	7 214
Part SCIC APILOGIS	0	0	5	- 1
Résultat exceptionnel total (5)	3 921	3 286	6 178	7 213
Impôt sur bénéfice (6)	0	- 48	12	0
Résultat net comptable total (4)+(5)+(6)	6 220	3 862	9 267	9 924

Source : Données Harmonia retraitées par l'outil Diagfin

La SA d'HLM LRYE contribue quasi-exclusivement au résultat du groupe LRYE ; L'impact de l'activité de la SCIC Apilogis bien que grandissant depuis 2018, demeure très modeste.

Tableau 8 : Evolution de l'autofinancement net HLM du groupe LRYE

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Part SA d'HLM LRYE	14,4%	5,8%	6,5%	11,6%
Part SCIC APILOGIS	-44,8%	23,2%	12,8%	3,7%
Autofinancement net HLM	14,4%	6,3%	6,7%	11,5%

Source : Données Harmonia retraitées par l'outil Diagfin

En 2017, le ratio d'autofinancement net HLM de la SCIC était nettement inférieur aux minimas exigés pour les coopératives locatives²⁹. La marge d'exploitation était en 2017 insuffisante pour couvrir les charges de structure. Le développement de l'activité à compter de 2018 a permis de dégager des marges suffisantes pour pouvoir assurer une évolution à la hauteur de ses ambitions. L'analyse de l'autofinancement net HLM au niveau du groupe est présentée de manière détaillée en §.4.3.6.2

4.3 Analyse de l'exploitation

Apilogis étant détenue à quasiment 100 % par la SA d'HLM LRYE et cette dernière réalisant sur les cinq dernières années 98 % des produits d'activité du groupe, l'Ancols a donc pris le parti d'effectuer un diagnostic financier global des deux entités.

Ainsi, l'analyse financière rétrospective présentée ci-après s'appuie sur les données comptables et financière de la période 2017-2020, mises à disposition par la SA d'HLM les Résidences Yvelines-Essonnes et de la SCIC HLM Apilogis. Elle est établie à partir de l'outil de diagnostic financier de l'Ancols (Diagfin Os) sur la base des données issues de la plateforme Harmonia. Le Benchmark comparatif a été réalisé sur l'ensemble des ESH de moins de 100 000 logements d'Ile-de-France soit en moyenne 187 organismes totalisant 2 millions de logements.

4.3.1 Excédent brut d'exploitation

Il s'agit ici de l'EBE au titre du Plan comptable général (avec quelques ajustements) et non de l'EBE HLM dont le mode de calcul prend en compte les intérêts financiers, les dotations aux amortissements et les subventions rapportées au compte de résultat. Il est calculé à partir du produit des activités duquel sont soustraites les charges réelles de l'exploitation. L'EBE ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Pour mémoire, il n'intègre les données de l'ex-Opievoy qu'à compter de 2017. En effet, face à des ratios financiers incohérents sur l'année 2016³⁰, l'Ancols a pris le parti de n'effectuer l'analyse financière que sur la période 2017-2020.

Le ratio EBE/Chiffre d'affaires communique une information fiable sur la performance d'exploitation de l'organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

²⁹ 3 % sur l'exercice en cours.

³⁰ Le transfert de la gestion locative des biens de l'ex-Opievoy n'étant intervenu qu'à compter du 1^{er} janvier 2017, la comparaison avec 2016 était difficile voire impossible.

Tableau 9 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017		2018		2019		2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	131 105	99,7%	126 729	101,8%	139 940	100,1%	139 657	100,4%
Écart de récupération de charges	- 1 356	1,0%	- 3 348	2,7%	- 2 543	1,8%	- 5 723	4,1%
Produits des activités annexes	1 783	1,4%	1 833	1,5%	2 101	1,5%	2 312	1,7%
Péréquation RLS			- 677	0,5%	335	0,2%	2 821	2,0%
Chiffre d'affaires locatif	131 532	100,0%	124 538	100,0%	139 833	100,0%	139 067	100,0%
Ventes d'immeubles	2 063		9 067		6 784		1 144	
Production stockée	1 040		3 181		256		1 506	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	0		- 168		- 80		- 12	
Coûts promotion immobilière	- 2 988		- 11 591		- 6 169		- 2 385	
Marge sur activité de promotion	115		488		791		252	
Produit des activités	131 648		125 025		140 625		139 319	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 29 553	22,5%	- 26 781	21,5%	- 26 210	18,7%	- 26 315	18,9%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 11 899	9,0%	- 10 811	8,7%	- 14 415	10,3%	- 13 344	9,6%
Coût de gestion	- 41 452	31,5%	- 37 592	30,2%	- 40 624	29,1%	- 39 659	28,5%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 19 456	14,8%	- 20 357	16,3%	- 21 504	15,4%	- 18 494	13,3%
Cotisation CGLLS	- 138	0,1%	- 2 484	2,0%	- 4 154	3,0%	- 4 470	3,2%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 17 497	13,3%	- 17 893	14,4%	- 19 394	13,9%	- 19 069	13,7%
<i>Valeurs de référence</i>		10,5%		10,9%		10,4%		10,4%
Créances irrécouvrables	- 241	0,2%	- 1 219	1,0%	- 2 381	1,7%	- 1 511	1,1%
Excédent brut d'exploitation	52 863	40,2%	45 481	36,5%	52 568	37,6%	56 118	40,4%
<i>Valeurs de référence</i>		48,9%		48,6%		48,3%		48,2%

Source : Etats réglementaires

Globalement, le niveau de l'EBE est relativement bas comparé à la médiane des ESH d'Île-de-France. Il représente en moyenne 40,4 % du chiffre d'affaires par an (48,2 % pour les valeurs de référence). Néanmoins les mesures prises dans la cadre de la maîtrise des coûts de gestion commencent à porter leurs fruits à compter de 2020 avec une amélioration du ratio.

LRYE a mis en service moins de logements avant 2019 et pratique une politique de loyers relativement bas, impactée par une RLS qui s'établit à 5 076 milliers d'euros en 2018 et 6 457 milliers d'euros en 2019. L'augmentation des loyers entre 2018 et 2019 s'explique par la mise en gestion du patrimoine racheté à MYH à compter du 1^{er} janvier 2019 (augmentation des loyers hors RLS de près de 10 626 milliers d'euros).

Si les loyers continuent d'augmenter en 2020 grâce aux augmentations votés par le CS (revalorisation de 1,53 % en 2020 contre 1,25 % en 2019) et les mises en service de logements (y compris en location-accession), le chiffre d'affaires locatif est fortement impacté par la RLS (qui représente près de 8 855 milliers d'euros fin 2020). À noter en 2019, près de 111 milliers d'euros de loyers issus de la livraison de la première opération PSLA³¹ située à Longjumeau et menée par Apilogis.

Les produits de vente d'immeubles ont concerné jusqu'à fin 2019 essentiellement, les appels de fonds relatifs à la construction par LRYE d'un espace social vendu en VEFA au conseil départemental de l'Essonne. Ils sont neutralisés au compte de résultat par une charge équivalente. Les produits sont pris en compte au fur et à mesure de l'avancement des travaux. L'activité d'accession sociale à la propriété, portée par la filiale Apilogis n'ayant débuté véritablement qu'en 2018, cette dernière ne représente qu'une faible proportion de la marge sur activité de promotion et dégage un chiffre d'affaires moyen annuel entre 2018 et 2020 de près de 2 592 milliers d'euros³². L'année 2018, a été, par ailleurs fortement

³¹ Prêt social de location-accession (PSLA).

³² Du fait de l'application de la méthode à l'achèvement, le chiffre d'affaires est constaté à la livraison des programmes.

impactée par d'importantes dépenses sur trois opérations menées par Apilogis (Longjumeau, Lagny et Blanc-Mesnil) expliquant l'évolution du coût de la promotion immobilière.

Les produits des activités annexes concernent la location d'emplacements pour l'installation d'antennes, panneaux, la refacturation de services concernant la structure de liquidation l'ex-Opievoy, la coopérative Apilogis, la cession de certificat d'économie d'énergie et la gestion de logements pour la ville de Mantes-La-Jolie.

L'évolution de l'écart de récupération des charges (cf.§.6.3.1 charges locatives) s'explique en grande partie par la mise en place à compter de la clôture de 2018 d'une méthode de calcul permettant une évaluation plus fine du montant réel des charges récupérables (notamment à partir de l'identification des factures non parvenues) et des produits récupérés sur les années antérieures. Ainsi depuis 2018, le taux de non-récupération des charges calculé en réel s'élève à 94 %.

La cotisations CGLLS est en forte augmentation avec notamment l'incorporation du patrimoine de Mantes en Yvelines Habitat. Étant précisé que la cotisation CGLLS de l'ex-Opievoy a été payée en 2017 par l'ancienne structure directement, la valeur de 2017 ne représente que l'activité de SAHLMAP. L'évolution de ce poste s'explique en partie par l'activité de la SA Les Résidences mais également les modifications législatives (Loi de Finances 2018).

Les pertes sur créances irrécouvrables demeurent faibles au regard du stock d'impayés, même si elles évoluent significativement depuis 2017, grâce aux apurements comptables relatifs aux créances antérieures à 2015. L'organisme subit une forte pression de la TFPB³³ en raison de l'ancienneté du parc locatif (ex-Opievoy et Mantes en Yvelines Habitat dans une moindre mesure à compter de début 2019). Les dépenses de maintenance sont relativement stables avec notamment un ralentissement en 2020.

4.3.2 Produits

4.3.2.1 Produits locatifs

La quasi-totalité du chiffre d'affaires de LRYE provient des loyers. Les produits des activités annexes (1,6 % du CA) regroupent essentiellement les activités de gérance et de syndic. Les loyers (hors charges récupérables) représentent près de 139 millions d'euros en 2020. Ils comprennent les redevances foyers pour 3 086 milliers d'euros.

Les mises en service (146 logements en 2018, 235 logements en 2019 et 227 en 2020) par LRYE génèrent des loyers supplémentaires. Par ailleurs, LRYE a également bénéficié d'une augmentation de patrimoine de près de 10 % avec le rachat du patrimoine de MYH, obérée cependant par les effets de la RLS représentant une perte de près de 6,4 % des loyers en 2020.

Les produits locatifs (hors RLS) s'élèvent en moyenne à 3 984 euros par logement sur la période contrôlée, soit un chiffre bien inférieur à la médiane des ESH franciliennes (4 500 euros par logement).

³³ Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).

4.3.3 Coûts de gestion

Le coût de gestion est appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables, ainsi que les impôts et les taxes, hors taxes foncières sur les propriétés bâties. En revanche, ne sont pas retenus les écarts de récupération de charges, les dépenses de maintenance, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

Tableau 10 : Coût de gestion normalisé

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Charges de personnel	31 270	28 929	29 385	28 374
Personnel extérieur à l'organisme	339	370	295	216
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 744	- 991	- 1 553	- 516
Transferts de charges d'exploitation *	- 1 313	- 1 527	- 1 916	- 1 759
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1)	29 553	26 781	26 210	26 315
Achats non stockés de matériel et fournitures	1 283	1 040	1 434	1 394
Crédit baux et baux à long terme	1	47	127	84
Primes d'assurances	1 272	1 098	1 416	913
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	3 477	3 499	4 387	4 806
Publicité, publications, relations publiques	529	430	726	645
Déplacements, missions et réceptions	90	81	103	51
Redevances de sous-traitance générale	329	237	679	863
Autres services extérieurs	4 807	7 347	8 486	5 587
Déduction pour cotisations CGLLS	- 138	- 2 484	- 4 154	- 4 470
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	- 56	0		
Péréquation RLS		- 677	335	2 821
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	304	194	865	635
Redevances et charges diverses de gestion courante	0	0	12	12
Autres charges externes (2)	11 899	10 811	14 415	13 344
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	41 452	37 592	40 624	39 659
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	28 908	31 288	31 448	31 681
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 433,93	1 201,47	1 291,79	1 251,82
<i>Valeurs de référence</i>	<i>1 304,55</i>	<i>1 239,29</i>	<i>1 234,90</i>	<i>1 207,07</i>
Coût de personnel normalisé au logement et équivalent logement gérés = (1)/(4)	1 022,31	855,95	833,42	830,62
<i>Valeurs de référence</i>	<i>680,60</i>	<i>665,87</i>	<i>674,92</i>	<i>722,84</i>
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent logement gérés = (2)/(4)	411,63	345,52	458,36	421,20
<i>Valeurs de référence</i>	<i>608,42</i>	<i>575,10</i>	<i>585,94</i>	<i>584,41</i>
Loyers (5)	131 105	126 729	139 940	139 657
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	31,6%	29,7%	29,0%	28,4%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>24,9%</i>	<i>23,9%</i>	<i>23,4%</i>	<i>23,3%</i>
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	22,5%	21,1%	18,7%	18,8%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>12,4%</i>	<i>12,2%</i>	<i>12,2%</i>	<i>12,1%</i>
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	9,1%	8,5%	10,3%	9,6%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>11,3%</i>	<i>10,8%</i>	<i>11,0%</i>	<i>10,7%</i>

Source : Etats réglementaires

Le coût de gestion normalisé représente fin 2020, 28,4 % des loyers, un taux qui demeure supérieur aux valeurs de référence mais en amélioration depuis 2017. Il est constitué du coût de personnel (66 %) et des autres charges externes (34 %).

4.3.3.1 Les charges de personnel

Dans l'ensemble, les coûts de personnel supportés par le groupe LRYE présentent un taux d'évolution annuel moyen de -2,86 %. Malgré une amélioration portée par des mesures RH mises en place par la direction³⁴, et une augmentation significative du patrimoine en 2018 qui permet de réduire le ratio, ce coût rapporté aux produits des loyers ou au logement, demeure supérieur aux valeurs de référence. Les primes et gratification représentent en moyenne 13,4 % du coût de personnel non récupéré.

Tableau 11 : Poids des primes sur la masse salariale

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Primes et gratifications	3 153	3 113	2 430	2 383
Indemnités et avantages	542	647	872	1 285
Supplément familial	31	25	25	19
Total	3 726	3 785	3 327	3 687
Coût du personnel	29 553	26 781	26 210	25 818
Quote-part des primes sur le coût de personnel	12,6%	14,1%	12,7%	14,3%

Source : BG 2017-2020

L'impact des indemnités de licenciement et indemnités de ruptures conventionnelles est à prendre en compte également. Depuis 2017, près de 1 521 milliers d'euros ont été versés à cet effet.

En cohérence avec une organisation stabilisée et un niveau d'absentéisme en recul, le poste de dépenses « Personnel extérieur à l'organisme » diminue de près de 56 % attestant d'une réduction des remplacements au sein des services.

Par ailleurs, 2019 a vu l'accélération du lancement des opérations de construction et de réhabilitation au sein de LRYE et une montée en puissance de l'activité d'accession chez Apilogis, expliquant la forte croissance des charges relatives au coût interne de la production immobilisée. L'activité de construction en 2020 a été fortement ralentie par l'impact de la crise sanitaire d'une part et les incertitudes liées à la recherche d'un partenaire financier, d'autre part.

4.3.3.2 Les autres charges externes

Relativement stable sur la période, les autres charges externes représentent 9,4 % des loyers en moyenne par an et s'établissent à 13 344 milliers d'euros fin 2020. Ramené au logement, le coût des frais généraux demeure inférieur aux valeurs de référence. La mise en place d'un service achats au sein de la direction a permis d'optimiser les coûts d'achats grâce à une analyse fine des besoins dans un but de rationaliser les dépenses.

³⁴ Attention particulière portée au recrutement, absence de remplacement des départs, réduction des charges de formation, emploi des jeunes en alternance.

Les variations les plus importantes du poste « rémunérations intermédiaires et honoraires » sont localisées en 2019 et 2020 avec notamment en 2020 près de 300 milliers d'euros de factures non parvenues et des prestations de recrutement pour 51 milliers d'euros. En 2020, la rémunération intermédiaires et honoraires correspond aux frais d'accompagnement dans la recherche d'un partenaire financier. Le ratio prestataires externes rapporté au coût total de gestion normalisé n'a cessé d'augmenter entre 2017 et 2020, passant de 8,47 % à 12,29 % fin 2020. Par ailleurs le versement de commissions sur ventes sur les opérations d'accession explique également l'évolution du poste à compter de 2019.

Le poste impôts, taxes et versements assimilés, après une nette diminution en 2018, connaît une variation plus que significative en 2019 (Taxe Ordures Ménagères) à la suite du rachat du patrimoine de MYH.

Au global, en 2020, les coûts de gestion, de 1 251 euros au logement et 28 % des loyers, placent le groupe LRYE dans une position plus favorable qu'en 2017 mais attestent d'efforts restant à faire en matière de maîtrise de l'ensemble des coûts (notamment de personnel).

4.3.4 Maintenance

Les charges de maintenance intègrent la part non-récupérée des dépenses d'exploitation des immeubles : entretien courant et gros entretien (GE).

Tableau 12 : Evolution du coût d'intervention sur le parc

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Charges d'exploitation liée aux immeubles	4 064	3 682	3 803	3 282
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	7 525	4 595	5 008	5 402
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	7 867	12 079	12 693	9 809
Coût de la maintenance (1)	19 456	20 357	21 504	18 494
Additions et remplacement de composants	32 597	39 676	59 288	75 880
Coût total entretien du parc (2)	52 053	60 033	80 792	94 374
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	28 908	31 288	31 448	31 681
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	673,04	650,62	683,80	583,75
<i>Valeurs de référence</i>	745,91	689,21	683,80	649,61
Loyers (5)	131 105	126 729	139 940	139 657
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	14,8%	16,1%	15,4%	13,2%
<i>Valeurs de référence</i>	14,2%	12,6%	12,8%	12,2%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 800,65	1 918,71	2 569,07	2 978,87
<i>Valeurs de référence</i>	729,88	765,60	790,91	850,43

Source : Etats réglementaires

Le coût de maintenance au logement demeure relativement stable jusqu'en 2019 avant une nette diminution à compter de 2020 (notamment des dépenses de gros entretien) au profit de travaux de réhabilitations.

Afin d'obtenir une approche plus globale du niveau d'intervention du bailleur, il convient d'ajouter aux charges de maintenance, les dépenses d'investissements : additions et remplacements de composants.

L'Agence relève que le montant des dépenses d'investissements a été augmenté de près de 132 % entre 2017 et 2020³⁵.

Ainsi, le coût total d'intervention sur le parc au logement place LRYE est nettement au-dessus de la moyenne des ESH d'Île-de-France, soit trois fois plus sur l'intégralité de la période contrôlée.

En matière de provision pour gros entretien (PGE), le bailleur se conforme aux dispositions du règlement ANC n°2015-04 du 4 juin 2015 pour évaluer la PGE « travaux ». Chaque année, l'ESH procède à la réévaluation de la provision fondée sur un plan de travaux triennal, à hauteur de la quote-part des dépenses futures d'entretien. Concernant la PGE « Réhabilitation », cette dernière est évaluée en fonction d'une quote-part des charges dans le budget des réhabilitations programmées (évaluée à 10 %). La méthode de calcul de la PGE et son montant font l'objet d'une revue de la part du CAC. Dans ces différents rapports, le CAC recommande de documenter la provision pour réhabilitation par une analyse approfondie des budgets des réhabilitations programmées. Les dépenses de gros entretien programmées à l'occasion des opérations de réhabilitation ont également été provisionnées au 31 décembre 2020 selon les mêmes modalités que celles décrites ci-avant. Pour les opérations en cours, la provision correspond aux dépenses réelles restant à constater. Pour les opérations programmées, la provision a été évaluée à 10 % du coût estimé des travaux de réhabilitation.

4.3.5 Autres charges

La TFPB est relativement stable sur la période 2017-2020³⁶ et s'établit fin 2020 à 19 069 milliers d'euros (580 euros au logement) soit conforme aux valeurs de référence. Fin 2020, les logements exonérés de TFPB représentent 7,3 % du parc locatif (2 386 logements et équivalents-logements).

L'article 1388 bis du code général des impôts modifié prévoit un abattement de 30 % sur la valeur locative servant de base à la TFPB pour les logements situés dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV). C'est le cas de près de 43 % du patrimoine de LRYE. Son application est conditionnée à la signature d'un contrat de ville et d'une convention d'utilisation. Pour 2020, cet abattement s'est élevé à 3 225 milliers d'euros. En contrepartie de cet avantage fiscal, la SA s'est engagée à soutenir diverses actions en faveur des locataires et notamment le renforcement de la présence du personnel de proximité. Ces actions donnent lieu à des « bilans quantitatifs » par agence permettant de disposer d'indicateurs de l'action menée par LRYE.

³⁵ Du fait de la mise en place en 2019 d'une politique active de remise en état des logements qui permet d'inscrire ces coûts en investissement et la livraison en 2020 des travaux de réhabilitation d'Astrolabe Petit Pas Labyrinthe à Grigny (516 logements).

³⁶ Avec une variation en 2019 du fait de l'intégration du patrimoine de MYH et de la fin d'exonération de certains programmes de l'ex-Opievoy.

4.3.6 Capacité d'autofinancement, résultats

4.3.6.1 Une profitabilité en amélioration

Tableau 13 : Evolution de la CAF

Rubriques	2017		2018		2019		2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	52 863	40,2%	45 481	36,5%	52 568	37,6%	56 118	40,4%
<i>Valeurs de référence</i>		<i>48,9%</i>		<i>48,6%</i>		<i>48,3%</i>		<i>48,2%</i>
Autres charges d'exploitation	- 56		0					
Autres produits d'exploitation	2 421		2 091		787		3 205	
Intérêts sur financements locatifs	- 9 509		- 9 109		- 10 342		- 9 508	
CAF courante	45 719	34,8%	38 463	30,9%	43 013	30,8%	49 814	35,8%
<i>Valeurs de référence</i>		<i>38,8%</i>		<i>37,9%</i>		<i>36,9%</i>		<i>40,3%</i>
Produits financiers divers	1 778		2 139		1 596		1 011	
Autres charges d'intérêt	- 631		- 598		- 566		- 545	
Autres charges financières	- 5		- 40		- 6		- 5	
Autres produits et charges exceptionnels	- 333		- 1 363		- 4		1 192	
Impôt sur les bénéfices	0		- 48		12		0	
CAF brute	46 528	35,4%	38 553	31,0%	44 044	31,5%	51 467	37,0%
<i>Valeurs de référence</i>		<i>40,0%</i>		<i>39,8%</i>		<i>38,4%</i>		<i>40,9%</i>

Source : Etats réglementaires

La CAF brute³⁷ permet d'apprécier le flux net de trésorerie dégagé par l'exploitation, à l'exclusion des produits de cession, avant remboursement des emprunts locatifs, pour contribuer au financement des investissements. Elle est le premier indicateur de profitabilité.

Sur la période contrôlée, la CAF brute se dégrade nettement entre 2017 et 2018, impactée par le déclin de l'EBE et la progression des autres charges exceptionnelles. La tendance s'inverse à compter de 2019 et plus précisément en 2020. Elle représente fin 2020 37 % du chiffre d'affaires (contre 41 % pour les valeurs de référence). De 2017 à 2019, la CAF brute est nettement inférieure à l'EBE. Cette situation est d'autant plus vraie en 2019 et se traduit par un résultat financier impacté par les intérêts sur financement locatifs grandissant à la faveur de l'évolution de l'endettement et qui ne sont pas compensés par des produits exceptionnels. La situation s'améliore en 2020 grâce à des produits d'exploitation en augmentation (et un résultat exceptionnel bénéficiaire du fait d'une meilleure récupération des dégrèvements TFPB (cf. 5.2.3).

En 2018, Apilogis a payé 48 milliers d'euros d'impôt sur les sociétés (IS) en raison de la vente de 4 lots sur l'opération d'accession Lagny effectuée hors SIEG³⁸. En 2019, l'IS négatif est expliqué par un crédit d'impôt. Depuis cette date aucune activité soumise à l'IS n'est intervenue au sein d'Apilogis.

³⁷ La CAF brute est calculée à partir de l'EBE auquel sont ajoutés les produits et retranchées les charges suivantes : +/- autres produits et charges d'exploitation + produits financiers divers – charges d'intérêts et autres charges financières +/- autres produits et charges exceptionnels – impôts sur les bénéfices. Elle correspond à toute la trésorerie générée par l'organisme par son activité, hors cessions d'immobilisations.

³⁸ Service d'intérêt économique général

4.3.6.2 Un ratio d'autofinancement net HLM qui se rapproche des références

L'autofinancement net HLM correspond à la capacité d'autofinancement disponible après remboursement du capital de la dette locative (hors remboursements anticipés). Il constitue la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux. Il est fortement dépendant des modalités retenues par l'organisme pour financer ses investissements, en particulier de son niveau de recours à l'emprunt.

Tableau 14 : Evolution de l'autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017		2018		2019		2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAF brute	46 528		38 553		44 044		51 467	
Remboursement des emprunts locatifs	27 024		29 738		34 031		34 902	
Autofinancement net HLM (a)	19 504		8 814		10 013		16 566	
Total des produits financiers (compte 76) (b)	1 779		2 707		1 598		1 016	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	178 938		178 039		198 268		188 355	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	43 987		40 410		49 443		45 242	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	136 730		140 336		150 423		144 129	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		14,3%		6,3%		6,7%		11,5%
<i>Valeurs de référence</i>		<i>10,1%</i>		<i>8,5%</i>		<i>13,2%</i>		<i>13,3%</i>

Source : Etats réglementaires

L'autofinancement net HLM s'établit, fin 2020, à 16 566 milliers d'euros, soit 11,5 % du chiffre d'affaires, légèrement inférieur aux valeurs de référence. Rapporté au chiffre d'affaires majoré des produits financiers, le niveau de l'autofinancement net demeure supérieur aux seuils d'alerte réglementaires³⁹. Il est impacté principalement par la variation du niveau de CAF brute (essentiellement entre 2018 et 2020) et par la progression des remboursements d'emprunts locatifs (29 % entre 2017 et 2020).

La dégradation de l'autofinancement en 2018 tient de la mise en place de la RLS à compter de 2018 (5 076 milliers d'euros), l'augmentation des cotisations CGLLS à compter également de cette date et la progression des remboursements en capital des emprunts.

En conclusion, l'Agence observe une certaine profitabilité du groupe au regard, d'une part de l'évolution des produits de l'activité locative et l'achèvement des premières opérations d'accession par Apilogis et, d'autre part, des coûts de gestion et maintenance maîtrisés. S'agissant du potentiel de trésorerie dégagée à travers les différentes CAF, l'Ancols constate une nette amélioration de la situation à compter de 2020.

³⁹ Fixés à 0 % sur un exercice et à 3 % en moyenne annuelle sur les 3 exercices consécutifs (arrêté du 10 décembre 2014).

4.3.7 Une rentabilité économique acceptable

Tableau 15 : Marge d'exploitation et rentabilité économique

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Actif immobilisé brut (hors immo. financières)	1 719 165	1 908 013	2 051 611	2 163 781
Transfert subventions au compte de résultat	5 185	5 341	5 192	6 545
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	52 863	45 481	52 568	56 118
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt) / Actif brut]	3,4%	2,7%	2,8%	2,9%
<i>Valeurs de référence</i>	3,7%	3,4%	3,5%	3,3%
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	52 863	45 481	52 568	56 118
Chiffre d'affaires locatif	131 532	124 538	139 833	139 067
Vente d'immeubles	2 063	9 067	6 784	1 144
Indicateur de marge d'exploitation (R1) [EBE / (CA Locatif + Vente d'immeubles)]	39,6%	34,0%	35,9%	40,0%
<i>Valeurs de référence</i>	48,1%	47,6%	47,1%	48,0%
Actif immobilisé brut (hors immo. financières)	1 719 165	1 908 013	2 051 611	2 163 781
Endettement hors Emprunts promotion immobilière	659 696	731 142	762 360	788 287
Résultat net comptable	6 220	3 864	9 267	9 924
Indicateur de rendement de l'actif (R2) [Résultat Net / (Actif brut - endettement)]	0,6%	0,3%	0,7%	0,7%
<i>Valeurs de référence</i>	2,0%	1,9%	1,8%	1,6%
Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture) / 2]	1,4%	1,3%	1,4%	1,2%
<i>Valeurs de référence</i>	1,4%	1,2%	1,5%	1,1%

Source : Etats réglementaires

La rentabilité économique mesure le rendement des capitaux. Elle est notamment utilisée pour apprécier le retour financier intrinsèque des investissements indépendamment du mode de financement. Elle rapporte une marge annuelle à un investissement (capitaux propres, actif immobilisé brut).

Ce ratio est proche des valeurs de référence mais demeure en dessous. Après une dégradation en 2018, la rentabilité s'améliore sur la période 2018-2020 concomitamment à l'amélioration de l'EBE (+ 6,3 %).

L'indicateur de rendement de l'actif indique si les ressources du bailleur sont correctement utilisées, de façon à générer des bénéfices. Le ratio relatif aux deux entités du groupe, bien qu'en évolution grâce à un résultat net comptable en croissance, est nettement au-dessous de la médiane des ESH d'Île-de-France. Cette situation est expliquée également par un niveau d'endettement relativement faible (du fait de l'existence d'une trésorerie importante) pour un actif immobilisé en nette progression (+25,8 %) malgré le lancement tardif des réhabilitations (pourtant nécessaires au regard de l'ancienneté du parc). La tendance devrait cependant évoluer à compter de 2021 avec une progression des produits locatifs du fait de l'accélération des investissements et la montée en puissance de l'activité d'accession sociale de la filiale Apilogis.

4.4 Une structure financière équilibrée

L'analyse de la situation financière a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de financement retenues par la société, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations.

4.4.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations

Tableau 16 : Formation du fonds de roulement net global (FRNG)

Rubriques	2017		2018		2019		2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	338 995	17,6%	345 215	17,0%	349 033	16,3%	458 295	19,8%
Résultat de d'exercice (b)	6 220	0,3%	3 864	0,2%	9 267	0,4%	9 924	0,4%
Subventions nettes d'investissement (d)	147 808	7,7%	144 007	7,1%	176 646	8,3%	175 323	7,6%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	493 023	25,6%	493 085	24,3%	534 946	25,0%	643 542	27,8%
<i>Valeurs de référence</i>		26,8%		26,0%		25,8%		25,3%
Provisions pour gros entretien (f)	19 517	1,0%	19 711	1,0%	16 914	0,8%	14 476	0,6%
Autres provisions pour risques et charges (g)	9 544	0,5%	9 022	0,4%	9 619	0,4%	8 893	0,4%
Amortissements et dépréciations (h)	742 868	38,6%	773 739	38,2%	815 131	38,1%	862 388	37,2%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	1 264 952	65,7%	1 295 557	63,9%	1 376 610	64,4%	1 529 299	66,0%
Dettes financières (j) (*)	659 696	34,3%	731 142	36,1%	762 360	35,6%	788 287	34,0%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	1 924 648	100,0%	2 026 699	100,0%	2 138 970	100,0%	2 317 587	100,0%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 1 719 165	89,3%	- 1 908 013	94,1%	- 2 051 611	95,9%	- 2 163 781	93,4%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	205 483	10,7%	118 686	5,9%	87 360	4,1%	153 805	6,6%
Immobilisations financières (n)	- 2 297	0,1%	- 2 200	0,1%	- 2 123	0,1%	- 2 244	0,1%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	203 187	10,6%	116 486	5,7%	85 237	4,0%	151 562	6,5%
<i>Valeurs de référence</i>		4,7%		4,1%		4,0%		4,3%

Source : Etats réglementaires

L'année 2020 a été marquée par l'augmentation du capital de LRYE par incorporation de la prime d'apport ⁴⁰ (117 millions d'euros) afin de porter le capital social à 119 millions d'euros⁴¹. Par ailleurs, l'AG de juin 2020 a décidé d'augmenter le capital social en numéraire de 100 millions d'euros⁴². Ainsi, fin 2020 le capital social de LRYE s'élève à 219 millions d'euros. Fin 2020, les capitaux propres représentent 27,8 % des ressources stables, un taux qui dépasse pour la première année la valeur de référence de 2,5 points.

D'un montant relativement stable jusqu'en 2018, la provision pour gros entretien (PGE) diminue (-25,8 % en quatre ans) consécutivement au changement de méthode de son calcul (adossé à un plan pluriannuel de travaux conformément à la règle définie par l'avis n°2004-11 du 23 juin 2004 du CNC) pour s'établir fin 2020 à 14 476 milliers d'euros. En 2018, ce montant correspond à la quote-part des dépenses inscrites dans le plan pluriannuel de travaux 2019-2020-2021 rapporté linéairement à l'usage passé. Cette situation s'explique par un mode de calcul qui intègre la remise en état des logements vacants. L'année 2018, à la demande du CAC, a été effectuée une reprise de cette provision au regard des travaux programmés non réalisés. Le montant de la PGE a donc été revu (reprise de 2 522 milliers d'euros) au regard du PSP en cours d'actualisation.

Les provisions pour risques et charges sont relativement stables sur la période et s'élèvent à 8 893 milliers d'euros fin 2020. Elles concernent des contentieux prud'homaux, les risques de restitution de dépôts de garantie non-inscrits au passif (ex-Opievoy), des risques liés à l'amiante.

L'exercice 2018 est marqué par le rachat du patrimoine de Mantes en Yvelines Habitat impactant les ressources propres. L'apport de la fusion comprend notamment les subventions d'investissement

⁴⁰ Sur dérogation accordée par le Ministre du logement.

⁴¹ Le capital social d'Apilogis s'élève à 3 192 milliers d'euros fin 2020.

⁴² Par émission réservée de 7 024 752 actions nouvelles au profit d'Adestia.

ainsi que le report à nouveau. L'actif immobilisé brut s'en trouve impacté à hauteur de 122 199 milliers d'euros.

Le calcul du fonds de roulement net global (FRNG) présente des retraitements spécifiques à l'Ancols ⁴³ et le FRNG économique exclut les actifs financiers du calcul. Le FRNG qui représente l'excédent des ressources permanentes sur les emplois stables, après une nette dégradation entre 2017 et 2019 s'élève fin 2020 à 151 562 milliers d'euros (+74 % par rapport à 2019) soit 6,5 % des ressources stables, supérieur aux valeurs de référence.

Rapporté au nombre de jours de charges, ce ratio qui était plus de deux fois supérieur aux valeurs de référence (792 jours de charge en 2017 pour une moyenne de 313), s'établit fin 2020 à 582 jours de charge soit légèrement au-dessus de la moyenne (433 jours). Il est la conséquence d'une mobilisation tardive des emprunts contractés pour le financement des investissements. Ainsi, les prêts principaux sont encaissés tardivement par rapport à la réception des ordres de services. Il existe donc un décalage entre la comptabilisation des ressources longues et celles des immobilisations impactant le FRNG.

Le haut de bilan de LRYE apparaît robuste à la faveur du renforcement des capitaux propres intervenu fin 2020.

Le fonds de roulement à terminaison (FRNG-T) permet de connaître l'excédent de ressources durables après avoir financé toutes les opérations dont l'ordre de service a été lancé (opérations en cours et opérations terminées non soldées). Ainsi, il permet de « rectifier » le niveau du FRNG des décalages entre les encaissements d'emprunts, notifications de subventions et la comptabilisation des investissements. Les opérations préliminaires y sont neutralisées.

Tableau 17 : Fonds de roulement net global à terminaisons des opérations en cours

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Fonds de roulement net global (FRNG)	203 187	116 486	85 237	151 562
Subventions restant à notifier	1 225	4 834	9 143	6 827
Emprunts restant à encaisser	101 430	193 833	197 774	317 010
Dépenses restant à comptabiliser	107 750	182 242	160 561	226 851
Neutralisation opérations préliminaires	- 5 480	- 2 028	- 28 323	- 31 119
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	192 611	130 882	103 271	217 429
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	751,04	459,98	348,45	835,03
<i>Valeurs de référence</i>	346,33	356,06	349,84	441,40
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	29 929	32 356	32 591	32 828
Fonds de roulement à terminaison au logement et équivalent en propriété	6 405,20	4 376,75	3 168,70	6 623,28
<i>Valeurs de référence</i>	2 886,80	2 708,37	3 025,24	3 748,61

Source : Etats réglementaires

La situation est de plus en plus favorable avec un FRNG-T des opérations en cours évalué fin 2020 à 217 millions d'euros. Cela est expliqué d'une part par l'augmentation des opérations préliminaires du fait de l'inscription en 2019, de l'avance sur boni de liquidation de MYH (estimée à 34,5 millions d'euros) en subvention utilisée pour financer des opérations préliminaires et d'autre part par la reprise de l'activité de construction/réhabilitation à compter de 2018.

⁴³ Le FRNG calculé par l'Agence ne prend pas en compte les dépôts de garantie et autres cautionnements.

Fin 2020, les emprunts à encaisser couvrent 140 % des dépenses restant à comptabiliser permettant de justifier une mobilisation tardive des emprunts.

Comparé aux autres organismes similaires, le FRNG-T fin 2020 est deux fois supérieur aux valeurs de référence, qu'il soit évalué en nombre de jours de charges courantes (835 jours contre 441 jours pour la moyenne) ou rapporté au nombre de logements (6 623 euros contre 3 748 euros), attestant d'un équilibre financier très satisfaisant et devant permettre la réalisation de l'ambitieux programme d'investissement souhaité par le groupe Les Résidences.

4.4.2 Besoin en fonds de roulement et trésorerie

Tableau 18 : Analyse du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie

Rubriques	Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	203 187	10,6%	116 486	5,7%	85 237	4,0%	151 562	6,5%
<i>Valeurs de référence</i>		4,7%		4,1%		4,0%		4,3%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	2 253	0,1%	5 403	0,3%	5 690	0,3%	7 114	0,3%
Emprunts promotion immobilière (p)	0	0,0%	- 4 103	0,2%	- 5 500	0,3%	- 6 625	0,3%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 10 823	0,6%	- 5 495	0,3%	- 553	0,0%	- 1 719	0,1%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	13 076	0,7%	6 794	0,3%	743	0,0%	2 208	0,1%
Créances locataires et acquéreurs (s)	23 392	1,2%	17 595	0,9%	15 784	0,7%	13 648	0,6%
Subventions à recevoir (t)	24 423	1,3%	16 478	0,8%	16 512	0,8%	11 128	0,5%
Autres actifs réalisables (u)	38 912	2,0%	38 890	1,9%	37 159	1,7%	41 577	1,8%
Dettes sur immobilisations (v)	- 6 661	0,3%	- 11 897	0,6%	- 14 129	0,7%	- 17 934	0,8%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 37 950	2,0%	- 44 309	2,2%	- 35 669	1,7%	- 35 084	1,5%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	55 192	2,9%	23 552	1,2%	20 400	1,0%	15 543	0,7%
<i>Valeurs de référence</i>		0,4%		0,4%		- 0,1%		0,4%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	179 689	9,3%	116 906	5,8%	76 018	3,6%	149 733	6,5%
Concours bancaires courants et découverts (y)	- 1 463	0,1%	- 4 103	0,2%	0	0,0%	0	0,0%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 8 585	0,4%	- 8 879	0,4%	- 10 073	0,5%	- 10 275	0,4%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	169 641	8,8%	103 924	5,1%	65 944	3,1%	139 457	6,0%
<i>Valeurs de référence</i>		3,2%		3,6%		3,0%		3,6%
Report immobilisations financières (B)	2 297	0,1%	2 200	0,1%	2 123	0,1%	2 244	0,1%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	171 938	8,9%	106 124	5,2%	68 067	3,2%	141 701	6,1%
<i>Valeurs de référence</i>		3,6%		4,0%		3,3%		4,4%

Source : Etats réglementaires

Le besoin en fonds de roulement est la part des créances à court terme non couverte par des dettes à court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

De 2017 à 2020, le flux de bas de bilan a généré un besoin en fonds de roulement qui s'est amenuisé au fur et à mesure des années en raison d'une réduction des créances locataires compensée par une augmentation des dettes sur immobilisations et la souscription en 2019 d'un emprunt PSLA (5,5 millions d'euros) suite à la livraison de l'opération de Longjumeau mais également en fonction des livraisons relatives à l'opération d'accession des Mureaux et des appels de fonds sur l'opération de Viry-Châtillon.

Fin 2020, les créances de 13 648 milliers d'euros sont constituées pour l'essentiel des créances locataires douteux. Les dettes de 48 653 milliers d'euros comprennent en particulier des dettes fournisseurs et des dettes fiscales et sociales. L'augmentation des dettes d'exploitation correspond à des taxes foncières 2018 (transmis tardivement par l'ex-Opievoy vers LRYE) et qui ont fait l'objet d'un règlement début 2019.

L'augmentation des créances créditeurs notamment en 2019 s'explique par le rachat des créances locataires de MYH. Le poste « autres actifs réalisables » est principalement composé de la créance détenue vis-à-vis de l'ex-Opievoy. Il s'agit des sommes reversées au titre de la vente du patrimoine préempté, de conventions de prestations de service et du remboursement des factures réglées par LRYE en lieu et place de l'ex-Opievoy.

La trésorerie nette est positive entre 2017 et 2020. Entre 2017 et 2018 la trésorerie de LRYE a nettement diminué en raison de la mise en place de la RLS et du décalage de trésorerie lié au rachat du patrimoine de Mantes en Yvelines Habitat. Par ailleurs la baisse de la trésorerie a été contrebalancée par l'intégration du boni de liquidation de 34,5 M€ provenant de MYH fin 2018 et l'apport en fonds propres de l'actionnariat fin 2020. Le niveau de trésorerie représente fin 2020, 6 % des ressources, niveau au-dessus des valeurs de référence. Les ressources de la SA lui permettent de couvrir largement ses dépenses à court terme (FRNG > BFR).

L'importance des disponibilités est principalement liée à l'apport partiel d'actif d'un montant de 148 millions d'euros. L'évolution des VMP entre 2017 et 2019 s'explique en partie par l'arrivée à échéance en 2018 puis 2019 de dépôts à termes et placements apportés par l'ex-SAHLMAP et l'ex-Opievoy. Par ailleurs, LRYE privilégie dans la mesure du possible l'utilisation de sa trésorerie pour porter ses investissements.

À noter également en 2017, un solde créditeur de la banque pour un montant de 1 463 milliers d'euros. En effet LRYE a enregistré fin 2017 le règlement des charges sociales relatives aux dernières échéances alors que les virements correspondants n'ont été exécutés qu'aux dates d'exigibilité soit début 2018 générant un solde créditeur comptable. En 2018, Apilogis a bénéficié de lignes de crédit auprès de la banque ARKEA pour 4 103 milliers d'euros permettant de faire face à d'importantes dépenses générées par les opérations de construction de Longjumeau et Blanc Mesnil.

4.5 Investissement et modalités de financement

Les fonds propres sont ajustés après recherche des subventions et financements bancaires. Fin 2020, la majorité des opérations était menée en VEFA (près de 65 % des opérations).

Au 31 décembre 2020, les constructions et acquisitions-améliorations étaient financées à 79,3 % par emprunts, à 10,2 % par subventions et 10,5 % par fonds propres, et les additions et remplacements de composants et réhabilitations, à 66,4 % par emprunts, 16 % par subventions, et 17,6 % par fonds propres.

Pour financer ces investissements la SA a dû réaliser de nouveaux emprunts à hauteur de 62 151 milliers d'euros en 2020 contre 26 515 milliers d'euros en 2017.

L'apport en trésorerie fin 2016, le souci d'optimiser l'arbitrage entre le recours aux financements à long terme, les disponibilités mais également l'augmentation en capital intervenue courant 2020, ont conduit

à différer au maximum les débloques des prêts souscrits⁴⁴. Fin 2020, ces derniers s'élevaient à 137,2 millions d'euros.

4.6 Analyse de la dette

4.6.1 Analyse de l'évolution et du niveau d'endettement

Tableau 19 : Variation de la dette financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Endettement ouverture	662 039	659 696	731 142	762 360
Nouveaux emprunts	26 515	104 772	68 177	63 371
Remboursement en capital	- 28 435	- 33 105	- 35 463	- 36 260
Endettement clôture (*)	659 696	731 142	762 360	788 287
Ecart endettement / récap. des emprunts	423	221	1 496	1 184
Variation capital restant dû	- 2 343	71 446	31 218	25 927
Ressources Stables clôture	1 924 648	2 026 699	2 138 970	2 317 587
Variation capital restant dû / Ressources stables	- 0,1%	3,5%	1,5%	1,1%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>0,2%</i>	<i>0,7%</i>	<i>0,2%</i>	<i>- 1,4%</i>

(*) Endettement hors Emprunts promotion immobilière

Source : Etats réglementaires

Durant les années 2017 à 2020, LRYE a souscrit de nouveaux emprunts, ce qui a contribué à l'évolution du niveau de la dette financière. L'année 2018 a été marquée notamment par l'intégration des emprunts de MYH engendrant un accroissement de près de 11,45 % de l'endettement. Par ailleurs, les encaissements d'emprunts 2019 ont été plus importants qu'en 2018 en raison, entre autres, de la mise en place de prêts pour un montant de 28,8 M€ à taux fixe afin de bénéficier des niveaux de taux exceptionnellement favorables.

Au cours de la période contrôlée, l'organisme a remboursé 133 262 milliers d'euros. À compter de 2018, les souscriptions des nouveaux emprunts dépassent largement les remboursements, ayant pour conséquence une variation positive du capital restant dû et attestant d'un accroissement de l'activité d'endettement. La variation du capital restant dû rapportée aux ressources stables est nettement supérieure aux valeurs de référence.

À noter qu'en 2018, près de 1 943 milliers d'euros ont fait l'objet de remboursement anticipé dans le cadre de la cession/sortie de bail emphytéotique du programme Maison Laffite (1 581 milliers d'euros) et l'évolution du plan de financement de Juvisy ZAC Bords de Seine (362 milliers d'euros).

⁴⁴ Les excédents de liquidités sont placés sur le livret A. Néanmoins, afin de respecter les conditions de versements et retraits et de disposer de plus de souplesse, LRYE a mis en place à compter de 2018, une autorisation de découvert maximale de 5 millions d'euros, dont le recours n'est pas utilisé au 31 décembre afin d'éviter une situation de besoin de trésorerie.

4.6.2 Une indépendance financière très satisfaisante

Tableau 20 : Indépendance financière et annuités

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Ressources propres	1 264 952	1 295 557	1 376 610	1 529 299
Ressources stables	1 924 648	2 026 699	2 138 970	2 317 587
Ressources propres / Ressources stables	65,7%	63,9%	64,4%	66,0%
Valeurs de référence	55,0%	55,2%	54,8%	55,5%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	27 024	29 738	34 031	34 902
Intérêts sur financements locatifs (2)	9 509	9 109	10 342	9 508
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	36 533	38 848	44 374	44 410
Loyers de l'exercice	131 105	126 729	139 940	139 657
Annuités emprunts locatifs / Loyers	27,9%	30,7%	31,7%	31,8%
Valeurs de référence	40,7%	41,5%	39,8%	39,8%

Source : Etats réglementaires

Le ratio d'autonomie financière, qui rapporte les ressources propres⁴⁵ aux ressources stables⁴⁶, s'établit fin 2020 à 66 % nettement au-dessus de la valeur médiane des SA d'HLM de même catégorie (55,5 %).

Cette situation tient à un endettement qui, certes augmente, mais représente une très faible proportion des ressources stables. Fin 2020, la part des annuités impacte les loyers à hauteur de 31,8 % contre 27,9 % en 2017. Même si l'écart avec ses pairs tend à se réduire, LRYE consacre près de 8 % de moins des loyers quittancés au service de la dette, comparé à ses pairs. L'écart était de 12 % en 2017.

4.6.3 Une capacité de désendettement optimale

Tableau 21 : Capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1)	659 696	731 142	762 360	788 287
CAFC	45 719	38 463	43 013	49 814
Endettement / CAFC	14,43	19,01	17,72	15,82
<i>Valeurs de référence</i>	<i>18,77</i>	<i>20,13</i>	<i>20,57</i>	<i>20,13</i>
Trésorerie (2)	169 641	103 924	65 944	139 457
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	490 055	627 218	696 416	648 830
Endettement net de trésorerie / CAFC	10,72	16,31	16,19	13,02
<i>Valeurs de référence</i>	<i>16,63</i>	<i>17,93</i>	<i>19,20</i>	<i>18,07</i>
Valeur nette comptable du parc locatif	814 520	854 415	995 014	1 020 639
Dotations Amortissements du parc locatif	34 379	36 636	41 578	44 045
VNC / Amortissement du parc locatif	23,69	23,32	23,93	23,17
<i>Valeurs de référence</i>	<i>25,21</i>	<i>26,17</i>	<i>25,42</i>	<i>24,80</i>

Source : Etats réglementaires

⁴⁵ Capitaux propres, provisions pour risques et charges, amortissements et dépréciations.

⁴⁶ Ressources propres ci-dessus, complétées par les dettes financières.

La capacité de désendettement est évaluée, de façon théorique, en calculant le nombre d'années qu'il faudrait à la société pour rembourser l'encours de sa dette, si l'intégralité de sa CAF était consacrée à cet objectif. Conformément à l'évolution de la CAF et malgré la hausse de l'endettement, la capacité de désendettement de LRYE s'élève à 16 ans fin 2020. Si elle a augmenté en 2018, elle reste loin de la médiane des organismes comparables (20 ans la même année), en raison du niveau structurellement faible de l'endettement.

Le ratio VNC sur amortissement du parc locatif relativement stable sur la période s'élève à 23 ans. L'organisme a donc la capacité de rembourser l'intégralité de ses emprunts avant d'avoir à remplacer ses actifs immobilisés.

Cette situation très favorable montre la capacité du groupe Les Résidences à rembourser ses dettes, à la refinancer et à mobiliser de nouveaux emprunts.

5 POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

5.1.1 Stratégie patrimoniale

LRYE a mis en place un plan stratégique patrimoine validé lors du conseil de surveillance de mai 2018 en partenariat avec un prestataire extérieur. Le diagnostic s'appuie sur une série de critères techniques et d'attractivité en lien avec une triple analyse : axe marché, attractivité produit et l'axe performance énergétique.

Observation 3 : LRYE ne dispose pas d'un réel plan stratégique de patrimoine à jour en contradiction avec l'article L. 411-9 CCH.

Si le diagnostic patrimonial est correctement élaboré, de nombreuses lacunes ont été constatées sur le document transmis à l'Ancols :

- Le document présenté constitue une photographie de l'état du patrimoine en 2017. Aucune indication de tranche temporelle n'est déclinée ;
- La segmentation du patrimoine n'est corrélée ni à un plan de travaux, ni à des projections financières.
- Les orientations de l'organisme sur les 10 ans sont inexistantes que ce soit en matière de réhabilitations ou de politique de développement ;
- Le document présenté et validé en 2018 porte le logo d'Action Logement et répond à la stratégie de développement du collecteur qui est sans doute différente de la nouvelle gouvernance ;
- Les principales orientations stratégiques de LRYE ne sont pas intégralement présentées : constructions neuves, acquisitions-améliorations, réhabilitations, remplacements de composants et gros entretien.

L'article L.411-9 du CCH indique que « les organismes d'habitations à loyer modéré élaborent un plan stratégique de patrimoine qui définit leur stratégie pour adapter leur offre de logements à la demande dans les différents secteurs géographiques où ils disposent d'un patrimoine, en tenant compte des orientations fixées par les programmes locaux de l'habitat. Le plan comprend une analyse du parc de logements existants selon sa qualité, son attractivité et son positionnement sur les marchés locaux de l'habitat. Il définit l'évolution à moyen et long terme des différentes composantes de ce parc, ainsi que les choix d'investissement et de gestion qui en résultent. Il présente les perspectives de développement du patrimoine de l'organisme ».

Ainsi, la stratégie de LRYE n'est pas clairement exprimée dans le « PSP 2017 » qui demeure circonscrit aux interventions sur le patrimoine, sans détermination d'un montant d'investissement, ni d'un planning. Il ne peut en l'état constituer un outil de pilotage de la politique patrimoniale satisfaisant.

Le plan stratégique patrimoniale (PSP) était en cours d'actualisation au moment du contrôle en cohérence avec la mise à jour de l'analyse prévisionnelle financière (PMT), également en cours de revue. L'Ancols insiste sur la nécessité d'une refonte du document eu égard au changement de gouvernance de la SA d'HLM, de l'intégration du patrimoine de MYH, des perspectives financières, au moment du contrôle plus réalistes que celles qui prédominaient en 2017 et en cohérence avec les exigences réglementaires (L. 411-9 du CCH).

La stratégie patrimoniale de LRYE est très fortement influencée par les enjeux prioritaires manifestés par d'importants besoins de remise à niveau. En effet le PSP 2017 a identifié 45 % des logements du patrimoine jugés « non attractifs » et 55 % du patrimoine souffrant d'un état technique jugé faible (soit 15 609 logements) dont 11,56 % dans un état critique.

Les principales orientations stratégiques sont exposées dans le plan à moyen terme (PMT) :

- Réhabilitations de 16 000 logements sur la période 2018-2025 (698 millions d'euros) ;
- Constructions neuves : 2 949 logements sur la période 2018-2025. Aucune mention n'est toutefois faite sur la typologie et catégorie de logements (pourcentage de PLAI, PLUS PLS, LLI).
- Cession de 355 logements sur la période 2017-2026. Cependant aucun détail n'est donné sur les groupes devant être vendus. LRYE devra donc clarifier cette stratégie.

LRYE n'a pas démontré sa capacité à réaliser son PMT, sachant qu'il n'a pas atteint ses objectifs les années précédentes, par exemple avec seulement 60 % d'atteinte de l'objectif de réhabilitation. Le groupe CDC Habitat et son GIE Grand Paris Habitat pourraient apporter une assistance.

Le parcours résidentiel est axé sur le développement de l'accession sociale à la propriété porté par la filiale APILOGIS. LRYE ambitionne également de développer l'offre locative intermédiaire. La création fin 2020 de la filiale LLI Résidences devrait répondre à cet objectif.

À noter également, que dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif bail réel solidaire (BRS), Les Résidences ont adhéré à hauteur de 20 %, en septembre 2020, au groupement d'intérêt public (GIP) dénommé organismes foncier solidaire (OFS) constitué en partenariat avec le département des Yvelines et Citallios. Un volume de 150 logements BRS est envisagé pour les trois premières années notamment dans les communes carencées⁴⁷. À compter de 2025, le rythme de production devrait atteindre 250 logements par an.

La SA Les résidences compte également dans son patrimoine une part non négligeable de logements situés dans les 8 quartiers concernés par le NPNRU⁴⁸ (cf. § 5.1.4).

Par ailleurs, l'entrée de CDC Habitat à travers sa filiale Adestia en juin 2020, au capital de LRYE devrait lui permettre de renforcer son plan de développement et ses projets d'investissement (notamment des projets de réhabilitation d'envergure) au travers d'un apport financier conséquent. Enfin, l'adhésion au GIE Grand Paris Habitat⁴⁹ en mars 2021 doit également permettre à la SA d'accroître ses capacités de développement de l'offre nouvelle et de réhabilitation.

⁴⁷ 31 communes dont 18 dans les Yvelines ont fait l'objet d'un constat de carence au titre de la période triennale 2014-2016.

⁴⁸ Cinq conventions dans les Yvelines et trois dans l'Essonne.

⁴⁹ GIE créé en 2015 par deux filiales du groupe SNI et a pour objets notamment la réalisation de prospections foncières, l'étude et la conception de projets fonciers et immobiliers et l'assistance administrative, technique et financière de ses membres au montage de projets. Il compte 5 adhérents : CDC Habitat, Val d'Oise Habitat, OPH Bagnolet, Hauts-de-Seine Habitat et OPH de Courbevoie.

5.1.2 Convention d'utilité sociale

La CUS 2011-2016 de l'ex-Opievoy présente un bilan mitigé (absence d'atteinte des objectifs d'offre nouvelle, réhabilitation (thermique), vente, impayés et coûts de gestion). De plus, la situation de dissolution de l'ex-Opievoy en 2016 a entraîné un arrêt de l'activité (production et réhabilitation) et une suspension des actions des partenaires (notamment de la CDC). Fin 2016, le patrimoine de l'ex-Opievoy était vieillissant et présentait des signes de vétusté préjudiciable à la qualité de service rendu.

Le bilan de la CUS 2011-2016 de Mantes en Yvelines Habitat fait état d'un âge de construction récent et d'une occupation sociale du parc.

Concernant la CUS 2019-2025, le nouveau projet de CUS a été transmis aux services de l'Etat en mai 2019 et était en cours de revue par les parties au moment du contrôle. Hormis les enjeux de constructions et réhabilitations exposés en §.5.1.1, un effort devrait être effectué en faveur de l'accueil des populations reconnues prioritaires (avec un objectif de 25 % d'attributions).

Tableau 22 : Objectifs CUS en matière de construction neuve

Rubriques	2019-2021	2021-2024
PLAI	598	1291
PLUS	823	1839
PLS	56	191
Total période	1 477	3 321
Total 2019-2024	4 798	

Source : CUS 2019-2025

Au-delà des impacts financiers, dont la soutenabilité devra être confirmée par la nouvelle analyse financière prévisionnelle, l'ampleur du plan de réhabilitation et de construction neuve nécessitera la mobilisation importante des services pour garantir, sur la durée, l'atteinte des objectifs fixés, qui impliquent une augmentation très significative du niveau d'activité.

5.1.3 CUS « accession » :

Des orientations stratégiques ont été définies pour six ans dans le cadre de l'élaboration par la SCIC Apilogis, de la convention d'utilité sociale accession (CUS) en 2019⁵⁰ transmise aux services de l'Etat en juin 2019. La coopérative y prend les engagements suivants :

- Production de 100 nouveaux logements par an sur l'ensemble du département d'Ile-de-France en privilégiant les Yvelines et l'Essonne ;
- Signature de 45 % des contrats à des ménages ne dépassant pas les plafonds PLUS ;
- Signature de 50 % des contrats avec des ménages dont l'apport personnel ne dépasse pas 10 % du prix de vente ;
- Proposer l'ensemble des dispositifs relevant de son activité (vente accession en VEFA, PSLA, BRS).
- Des prix de vente inférieurs à la moyenne du secteur privé ;
- Continuer à privilégier les locataires de LRYE dans le choix des candidats.

⁵⁰ Apilogis ayant été créé en 2012, la SCIC n'a pas été concerné par la CUS-accession 2011-2016

5.1.4 Le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU)

Cinq quartiers des Yvelines⁵¹ et trois de l'Essonne⁵² sont concernés par le NPNRU. La programmation NPNRU prévoit la démolition de 786 logements, la reconstruction de 1939 logements (60 % PLAI et 40 % PLUS) dont 1 229 logements en droit commun, la réhabilitation de près de 2922 logements et la résidentialisation de près de 3 400 logements. Le coût total des opérations au 01/03/2021 s'élève à 553,9 millions d'euros dont 109 millions de subventions ANRU, 421,8 millions de financement LRYE et 23,1 millions d'euros de financements complémentaires.

L'importance de ces opérations a conduit la SA à recruter en 2020 un responsable en charge de la coordination des actions relatives à la rénovation urbaine.

Tableau 23 : Etat d'avancement NPNRU

Villes	Quartiers	Etat d'avancement 01.03.2021	Bilan financier (coût total TTC)
Mantes La Jolie	Le Val Fourré	Convention quartier en cours de signature.	95,2 millions d'euros
Mureaux	Cinq Quartiers- Les Musiciens	Convention quartier en cours de signature.	107,8 millions d'euros
Chanteloup-les-Vignes	La Noé-Feucherêt	Convention signée et lancement de la phase opérationnelle.	7,7 millions d'euros
Plaisir	Le Valibout	Convention quartier en cours d'élaboration.	59,7 millions d'euros
Trappes	Secteur Barbusse	Projet revu.	11 millions d'euros
		Convention quartier en cours de rédaction.	
Vigneux-sur-Seine	La Croix Blanche	Convention en cours de rédaction.	13,2 millions d'euros
Étampes	Plateau de la Guinette	Convention quartier en cours de rédaction	52,9 millions d'euros
Grigny/Viry-Châtillon	La Grande Borne	Projet revu.	206,4 millions d'euros
		Convention quartier à revoir.	

Source : Données LRYE

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

La pandémie de covid-19 de 2020 a entraîné des décalages de chantiers pouvant aller jusqu'à 5 mois maximum pour les opérations les plus lourdes.

5.2.1 Offre nouvelle

La dynamique de développement engagée sur les territoires d'implantation a donné lieu à la livraison de 724 logements sur la période contrôlée (344 en Yvelines et 380 en Essonne).

⁵¹ Mantes La Jolie (Val Fourré- Aviateurs, Physiciens), Les Mureaux (Cinq Quartiers, les Musiciens), Chanteloup-les-Vignes (La Noé Feucherêts), Plaisir (Le Valibout), Trappes (Barbusse).

⁵² Vigneux-sur-Seine (La Croix blanche), Etampes (Plateau de la Guinette), Grigny/Viry-Châtillon (La Grande Borne).

Tableau 24 : Développement patrimonial

Rubriques	2017	2018	2019	2020	Total
Construction neuve	58		77	50	185
VEFA	58	54	79	156	347
Acquisition sans travaux			77		77
Acquisition-Amélioration		92	2	21	115
Livraisons de logements	116	146	235	227	724

Source : Données transmises par la SA Les Résidences.

La proportion de logements livrés en VEFA est de plus en plus importante. Entre 2017 et 2020, 65 %⁵³ des habitations mises en service avaient été réalisées par le biais de ce mode de production. 46 % des livraisons concernaient des logements financés par des prêts locatifs à usage social (PLUS), 24 % par des prêts locatifs aidés d'intégration (PLAI) et 17 % en PLS. 12 % des nouvelles habitations concernaient des opérations destinées aux logements intermédiaires.

Tableau 25 : Coût de revient au logement et financement de l'offre nouvelle

Rubriques	Nombre de logements	Financements				Prix de revient moyen en euros TTC par logement
		PLAI	PLUS	PLS	LLI	
Construction neuve	185	53	132			181 759
VEFA	347	66	159	111	11	159 864
Acquisition sans travaux	77				77	115 974
Acquisition Amélioration	115	56	44	15		102 974
Total général	724	175	335	126	88	

Source : Données transmises par la SA Les Résidences.

Le coût de revient au logement des constructions neuves réalisées en maîtrise d'ouvrage est nettement plus élevé que pour les autres modes de livraison. La majeure partie des opérations livrées concernent des opérations engagées par l'ex-Opievoy et recalibrées par les équipes de LRYE (cf. § 5.3.2 [Analyse des opérations](#)).

Maintenant que son actionnariat est stabilisé et grâce à l'apport financier de son actionnaire majoritaire, le bailleur a accru sa capacité de production avec environ 1 200 logements en chantier au cours du contrôle.

5.2.2 Achats en bloc

Par délibération de son conseil d'administration du 14 décembre 2017, GPSO a demandé la dissolution de l'OPH Mantes-en-Yvelines Habitat assortie d'une cession en bloc de son patrimoine à la SA d'HLM Les Résidences. Le 22 février 2017, le conseil d'administration de l'office a approuvé le transfert de son patrimoine comprenant 2 375 logements, des locaux annexes et des réserves foncières. Évaluée à hauteur de 122 199 milliers d'euros, la valeur du patrimoine a été calculée sur la base de la valeur nette comptable après déduction du capital restant dû provenant des emprunts. Les conditions de cession

⁵³ Quote-part sur la somme VEFA + Construction neuve en maîtrise d'ouvrage

reposent sur le reversement de l'excédent de liquidation à LRYE par la communauté urbaine, sur la préservation des emplois des 62 collaborateurs et sur la pérennisation des engagements pris par l'office.

L'acquisition définitive du patrimoine MYH a été opérée fin 2018 et la reprise effective en gestion est intervenue au 1^{er} janvier 2019.

5.2.3 Interventions sur le parc existant

La SA d'HLM Les Résidences possède un parc de logements souvent anciens et vétustes par endroit. Un plan de rénovation de 16 000 logements est en cours dont le montant des travaux est estimé à environ 500 millions d'euros.

La préparation et la finalisation de la dissolution de l'Opievoy ont entraîné une baisse des opérations immobilières. L'année 2017 marque la reprise d'activité avec une croissance importante des études de faisabilité. Dès la reprise du patrimoine ex-Opievoy, la nouvelle direction a réévalué l'ensemble des travaux de réhabilitation à mener en faisant un état des lieux du patrimoine (cf. § 5.1.1 [Stratégie patrimoniale](#)). Un système de cotation a été mis en place sur l'état du patrimoine par agence dans le PSP de 2017. Le bailleur a revu les budgets et la nature des travaux planifiés dans le PMT 2014 de l'Opievoy et a ensuite poursuivi les opérations d'investissement. Sur la période de contrôle près de 3 736 logements ont été réhabilités pour un prix de revient moyen au logement de 50 987 euros TTC.

Les principaux projets portaient sur des réhabilitations thermiques et des extérieurs, la réfection des parties communes et la sécurisation des installations électriques et incendie.

Le coût des réhabilitations au logement s'élève en moyenne à 43 milliers d'euros par logement avec cependant des programmes qui dépassent largement cette tendance (à l'instar de la réhabilitation de la résidence Érable à Grigny avec un coût au logement de près de 163 milliers d'euros, montant important qui n'a pas pu être justifié par l'organisme).

Recommandation 1 : Accélérer les travaux de réhabilitation lourde, en complément ou parfois à la place de la politique volontariste de maintenance, en raison de l'ancienneté de son parc.

Le précédent rapport de l'Ancols de l'ex-Opievoy mettait en évidence l'urgence de procéder à la réhabilitation d'un patrimoine vieillissant et devenant vétuste. Ce n'est qu'à compter de 2018 que les opérations de réhabilitations lourdes ont débuté notamment à Grigny, Poissy, Massy et Plaisir.

Tableau 26 : Dégrèvements de TFPB relatifs aux économies d'énergie

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Dégrèvements demandés	Dégrèvements accordés	Dégrèvements encaissés
2017	3 570	2 003	2 003
2018	3 443	2 882	2 882
2019	2 979	1 572	1 572
2020	2 682		

Source : Données transmises par la SA Les Résidences

Par suite des réhabilitations énergétiques réalisées sur la période de contrôle, le bailleur a encaissé 6 458 milliers d'euros de dégrèvements. Les dossiers 2020 sont en cours de finalisation.

Deux opérations de résidentialisation ont été livrées sur la période de contrôle. Elles concernaient la résidence Fourcherolles à Palaiseau pour un coût moyen au logement de 13 642 euros TTC et la résidence Seine et Oise Les Boutries à Conflans-Sainte-Honorine pour un coût moyen au logement de 8 081 euros TTC.

5.2.4 Accessibilité et adaptation du parc

La SA d'HLM Les Résidences n'a pas établi de politique spécifique en matière d'accessibilité. Le patrimoine ancien contient des escaliers et parfois des demi-paliers. La dynamique aujourd'hui est de trouver une solution adaptée au cas par cas au travers de mutation quand c'est possible pour favoriser le maintien à domicile et pour améliorer le confort des personnes en perte d'autonomie ou en situation de handicap plutôt que de transformer les équipements du logement. Les demandes d'adaptation se font par le locataire et auprès des conseillers sociaux. L'organisme d'HLM travaille avec un ergothérapeute pour mener des diagnostics individuels, identifier les besoins en termes de service à domicile et préconiser des aménagements dans les logements. Ces prestations font l'objet d'un accord-cadre de 12 mois, reconductible 3 fois. En cas de prise en charge des travaux PMR par le bailleur, ces derniers sont suivis par les agences de proximité à la suite de l'émission de bons de travaux. Aucune refacturation n'est faite auprès du locataire.

Tableau 27 : Données financières relatives à l'adaptation du parc

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Adaptations réalisées	81	123	118	69
Coût des travaux PMR (en milliers d'euros)	572	710	600	368
Dégrèvements demandés auprès de la DRFIP (en milliers d'euros)			647	
Dégrèvements accordés par la DRFIP (en milliers d'euros)	773	309	549	
Dégrèvements encaissés (en milliers d'euros)	773	309	549	

Source : Données transmises par LRYE

À fin 2020, 1 321 logements ont été adaptés sur le parc social ancien et la part des plus de 65 ans parmi les locataires est de 12 %. 69 logements ont fait l'objet de travaux PMR pour un coût total de 368 milliers d'euros. Lors du contrôle, les dossiers de demandes de dégrèvements pour le dernier exercice étaient en cours de finalisation avant dépôt.

L'organisme possède deux programmes labellisés « Maisons Marianne ». Il s'agit d'un concept innovant de l'habitat adapté pour seniors, qui répond à une demande croissante des collectivités. Situés réciproquement au 6 rue du Père André Jarlan à Évry (104 logements) et au 8 rue Serge Noyer à Mantes-la-Jolie (95 logements), les appartements du T1 au T3 sont ouverts à toute personne éligible au logement social pour faciliter le lien intergénérationnel et l'autonomie de tous les résidents. Les deux résidences sont proches des commerces et des transports.

L'accessibilité des logements représente une préoccupation de LRYE avec notamment l'inscription dans la CUS 2019-2024 d'un objectif annuel d'accessibilité de 1,48 % des logements sur le parc yvelinois et 4,48 % sur le parc essonnien. Dans la continuité des engagements déjà pris par l'organisme, en matière d'accompagnement social des publics fragilisés et de labellisation de programme favorisant le vivre ensemble intergénérationnel, il devient cohérent d'améliorer les statistiques de LRYE en recensant d'une part les logements adaptables et inadaptables du patrimoine et d'autre part en mettant en place

des indicateurs ciblant ce type demande (par exemple, nombre de demandes d'adaptation satisfaites, nombre de mutation réalisées dans le cadre de PMR).

5.2.5 Exploitation du parc

5.2.5.1 Diagnostic de performance énergétique

L'analyse des diagnostics de performance énergétique révèle que 19 % du parc possèdent des étiquettes E, F et G. Pour mieux répondre aux dispositions réglementaires, LRYE déclare avoir lancé deux appels d'offre. Le premier portera sur la réalisation des DPE et le deuxième portera sur la mise en place d'audits énergétiques. Ces marchés permettront en autres de répondre à la loi du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat notamment en matière de mise à jour de la méthode de calcul au plus tard le 1er juillet 2021, de mise en place d'audit énergétique avec des recommandations de travaux permettant de passer sous le seuil des 330 kWhEP/m² par an pour les logements classés F et G à compter de janvier 2022 et d'établir une meilleure stratégie pour la finalisation des travaux de réhabilitation thermique à horizon janvier 2028.

Le bailleur a pour but de réhabiliter énergétiquement 16 000 logements dont l'étiquette est inférieure ou égale à D, afin que le patrimoine puisse afficher une étiquette énergétique minimale de C à 10 ans.

Observation 4 : Au 1er janvier 2021, 29 % du parc n'a pas de classe énergétique identifiée.

L'organisme d'HLM ne connaît pas l'étiquette énergétique de 9 208 logements en raison de DPE réalisés seulement à la relocation La cartographie énergétique complète du parc doit être réalisée dans les meilleurs délais en raison notamment des contraintes de la loi Climat et Résilience.

Globalement, LRYE applique systématiquement la 3ème ligne de quittance après les réhabilitations thermiques reposant sur des études préalables. Cette contribution représentant un coût supplémentaire pour le locataire, l'effectivité de cette baisse de consommation devrait être analysée afin de justifier le maintien de ce quittance. L'organisme s'est engagé à réaliser des études sur la différence réelle de consommation d'énergie avant et après travaux un an après la fin de l'année de parfait achèvement des travaux.

5.2.5.2 La remise en état des logements

En complément du plan de réhabilitation, l'organisme a décidé dès 2019 d'améliorer sa politique de remise en état des logements dans le cadre de la relocation. L'objectif de cette activité pilotée par les agences est de diminuer à terme les délais de relocation, d'améliorer la qualité des réalisations et la satisfaction des locataires en attribuant des logements remis à neuf aux nouveaux entrants, et de rendre de plus attractifs le parc ancien et de réduire le niveau de la vacance.

Dans un premier temps, dans le cadre d'une expérimentation, un premier marché de six mois renouvelables une fois, attribué à cinq entreprises, a permis de définir quatre niveaux de standards allant de simples rafraîchissements à la restructuration des logements. Eu égard des demandes d'ajustements effectuées par les agences, un accord-cadre a été conclu en 2019 avec huit prestataires.

Les remises en état des logements sont effectuées par des prestataires externes. La régie composée de 4 collaborateurs est vouée à disparaître fin 2021. Néanmoins, l'Ancols rappelle que l'effort apporté dans

les remises en état des logements ne doit pas se substituer aux travaux de réhabilitations lourdes prévus par LRYE.

Tableau 28 : Evolution du coût de remise en état des logements

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Montant en milliers d'euros	2457	5571	11774	21805
Nombre de logements	955	1862	2013	1704
Coût au logement (en euros)	2 572,77	2 991,94	5 848,98	12 796,36

Source : Données LRYE

Le coût moyen des remises en état des logements n'a cessé d'augmenter entre 2017 et 2020 comme l'atteste le tableau ci-dessous. Cette évolution s'explique notamment par la mise en place à compter de 2019 d'une politique d'envergure de modernisation des logements remis à la relocation⁵⁴, confirmée par la visite de patrimoine menée par l'Ancols.

La durée moyenne des travaux est de près de 24 jours. Les agences jouent un rôle majeur dans le suivi de la qualité de service, engageant et contrôlant près de 85 % des prestations concernées.

5.2.5.3 Visite de patrimoine

Les visites de patrimoine effectuées dans les différents quartiers des Yvelines et de l'Essonne ont démontré l'utilité des services de proximité en matière de surveillance générale du parc et de services aux locataires. Les halls, cages d'escalier et couloirs de caves sont globalement propres. Le déploiement des équipes de LRYE sur le terrain et le service de proximité constituent indéniablement un point fort du bailleur. La présence assumée des équipes contribue au maintien global de l'équilibre social des quartiers. Le repositionnement de la fonction de gardien en Résid'Managers sera à analyser sur les années à venir.

Néanmoins, ces visites ont mis en évidence la nécessité de poursuivre les travaux de réhabilitations des ensembles les plus anciens ainsi que des arbitrages effectués lors de certaines réhabilitations (notamment ceux pris pour le programme n°596) qui posent questions (réhabilitation d'une fraction des parties communes uniquement).

⁵⁴ Avec la remise à neuf des logements reloués et l'instauration à compter de 2020 du « logement connecté » permettant à partir d'une application de gérer notamment les dépenses électriques ainsi que les fonctionnalités du logement.

L'ANCOLS note également, très ponctuellement l'irrégularité des notations dans le registre de sécurité (passage du prestataire pour vérification entre autres du désenfumage, des extincteurs et des moyens de secours), puis la présence d'encombrants dans les parties communes (meubles, poussettes, plantes, chaussures, scooter et bouteille de gaz dans une cave) et d'incivilités (graffitis dans les halls, boîtes aux lettres cassées, détérioration d'enveloppement de bâtiments), stigmates d'une occupation plus difficile. Les programmes récemment réhabilités du quartier Médecins à Mantes-la-Jolie montrent également des signes de détériorations des revêtements avec la présence de mousse sur les façades. Des résidences de la Croix Ferrée à Mantes-la-Jolie, devant faire l'objet d'une réhabilitation dans les cinq prochaines années étaient non sécurisées (désactivation des serrures motorisées des portes des hall d'entrée...). L'Ancols rappelle à l'organisme que la sécurité des locataires relève de sa responsabilité et qu'il doit prendre les mesures nécessaires afin de la leur garantir.

5.2.6 Sécurité dans le parc

5.2.6.1 Gestion et contrôle des ascenseurs

Fin 2020, LRYE est propriétaire de 275 ascenseurs répartis sur 75 programmes du parc locatif. Le nombre de pannes est passés de 1972 à 1454 entre 2019 et 2020.

► Entretien des ascenseurs

Au moment du contrôle l'organisme possédait trois marchés pour l'entretien des ascenseurs. Les marchés ont été transférés à la suite de la reprise du patrimoine MYH. Ils concernent 44 ascenseurs. Ces marchés ayant une échéance en 2021 ne seront pas reconduits. Des avenants seront rédigés et intégrés à un seul marché au 1^{er} janvier 2022. Les communications urgentes sont réalisées par mail ou par appel téléphonique. La communication classique passe par un portail dédié.

► Contrôle technique des ascenseurs

Les contrôles techniques quinquennaux sont assurés par le prestataire Bureau Veritas, qui dispose de l'accréditation Cofrac n°3-1335 inspection.

Les dernières réserves restantes des contrôles 2019 et 2020 feront l'objet d'une programmation en 2022.

5.2.6.2 Diagnostics amiante

Observation 5 : La mise à jour des diagnostics techniques amiante n'est pas effective et ne répond pas en totalité aux exigences réglementaires du décret n°2011-629 du 3 juin 2013 qui fixait des délais d'actualisation au plus tard au 1er février 2021.

Au moment du contrôle, l'organisme ne possède pas de dossiers techniques amiante (DAT) pour les parties communes. Par conséquent, la mise à jour des DAT n'est pas effective et ne répond pas en totalité aux exigences réglementaires du décret n°2011-629 du 3 juin 2013 qui fixait des délais d'actualisation au plus tard au 1er février 2021. Il déclare devoir lancer un marché pour organiser l'ensemble des diagnostics déjà effectués. Il précise que dans le cadre des réhabilitations, des diagnostics avant travaux sont réalisés et annexés aux dossiers de consultation des entreprises. Les dossiers amiante des parties privatives sont réalisés à la relocation. Sur l'ensemble du patrimoine environ 50 % des DAPP ont été effectués.

5.2.6.3 Lutte contre le saturnisme

Les marchés de diagnostics amiante prévoit la réalisation de constat de risques d'exposition au plomb notamment pour les travaux liés aux garde-corps, aux rambardes et aux persiennes métalliques.

5.2.6.4 Chaudières individuelles

En octobre 2021, LRYE possède 9 483 chaudières individuelles dans son parc locatif, entretenues annuellement dans le cadre de deux marchés (un prestataire par département).

Recommandation 2 : Améliorer le suivi des prestataires d'entretien des chaudières individuelles.

Les documents de suivi obtenus pour l'année 2019 ne font pas ressortir le taux de pénétration par logement qui est l'indicateur-clé de fonctionnement du matériel et de garantie de réalisation de la prestation d'entretien. Si le bilan 2020 fait apparaître un taux global de 89 % pour le département des Yvelines, l'analyse par équipement révèle des taux disparates allant de 6 % à 100 %. Le constat est le même pour les rapports sur le territoire de l'Essonne, qui font ressortir des taux de pénétration compris entre 16 % et 100 %. Les marchés ratifiés prévoient que les prestataires doivent garantir des taux proches de 100 % et d'au moins 90 % sous peine de pénalités. Il devient difficile de mettre en œuvre ces pénalités si le suivi des prestations est inexistant ou insuffisant.

5.2.7 Démolitions

En décembre 2017, sept logements ont été démolis à Saint-Germain-en-Laye. Le bilan NPNRU à fin septembre 2020 prévoit la démolition de 1 084 logements.

5.2.8 Ventes

La société a pris pour partie de vendre le patrimoine isolé et difficile à gérer. Il s'agit de pavillons ou encore de lots dans des immeubles mis en copropriété depuis plus de dix ans. La mise en vente des logements est soumise à accord préalable du maire et des services de l'Etat (DDT). Entre 2017 et 2020, l'organisme a vendu dix logements pour un chiffre d'affaires de 2 008 milliers d'euros et une plus-value de 1 489 milliers d'euros. Cette trésorerie est affectée au financement des opérations d'offre nouvelle.

Avant la mise en vente, le bailleur procède à des travaux remis en état notamment en matière d'isolation thermique et de réfections électriques. Les modalités de détermination du prix de vente ont été validées par le directoire du 20 mars 2017 et rentrent dans le cadre de l'article L. 443-12 du CCH qui permet de fixer le prix de vente pour les personnes physiques qui se portent acquéreurs, 35 % au-dessus ou au-dessous à l'évaluation faite par les services des domaines.

La commercialisation des logements est effectuée par du personnel mis à disposition par APILOGIS dans le cadre des refacturations intra-groupe (cf. § 3.2).

Début 2021, le stock commercial est de 22 logements répartis sur 5 programmes. L'objectif de vente est fixé par le directoire à 10 logements par an.

5.2.9 Autres activités

5.2.9.1 Foyers

Les foyers en exploitation font l'objet de convention de gestion auprès de prestataires externes. Ces conventions fixent entre autres le montant des redevances et l'indice de référence pour la réévaluation de ce dernier. LRYE collecte auprès des gestionnaires la participation pour couverture du renouvellement des composants (PCRC). L'organisme d'HLM engage des travaux dans le cadre de réhabilitation ou à la demande du gestionnaire dans le cadre de la PCRC. L'entretien courant est assuré par le gestionnaire.

Le bailleur s'oriente vers la vente ou la restructuration des foyers.

5.2.9.2 Syndic de copropriété

Créée en 2019, l'activité syndic et copropriétés ne fait pas l'objet d'une comptabilité séparée (néanmoins chaque copropriété dispose de son propre budget) et est administrée par une directrice qui supervise deux collaborateurs :

- Un responsable syndic et copropriété qui assure d'une part la gestion technique (suivi des réclamations des copropriétaires, des travaux de maintenance, des contrats de prestataires, de l'exécution des règlements intérieurs et des décisions d'assemblées générales...) et d'autre part la gestion administrative et financière des copropriétés (contrôle budgétaire, répartition des charges, gestion du personnel de proximité, suivi des sinistres et des contentieux...). Il procède également à la commercialisation et à la pérennisation des contrats de syndic et conseille les copropriétaires sur la valorisation de leur patrimoine.
- Une assistante en charge essentiellement du secrétariat, de la mise à jour des tableaux de bord et bases de données. Elle participe à la gestion courante des copropriétés (communications faites aux parties prenantes, gestion des appels de fonds et des relances...).

Fin 2020, la SA Les Résidences gère 8 copropriétés et une ASL (contre 3 copropriétés et 1 ASL fin 2019) sur 47 copropriétés et 41 ASL/AFUL présentes sur le parc existant. Le budget global se fixe à 327 milliers d'euros toutes taxes comprises pour cet exercice. Les honoraires facturés sont passés de 5 milliers d'euros à 22 milliers d'euros hors taxes entre 2019 et 2020.

Parmi les 44 programmes concernés par des copropriétés partielles ou totales, l'organisme d'HLM assure ses fonctions de syndic pour 119 logements et 111 places de parkings détenus en propriété. La société gère également 98 logements en activité de syndic externe dont 60 lots sont commercialisés par la filiale APILOGIS. L'activité de syndic a été déléguée pour 447 autres logements. Les projections 2021-2024 prévoient une progression nette du nombre de lots gérés en syndic de copropriété passant à 1 220 lots en 2021 à environ 3 500 lots en 2024. En 2021, 6 nouvelles copropriétés seront issues de la filiale LLI créée fin 2020.

5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

LRYE ne possède pas de collaborateur dédié spécifiquement à la prospection. Les agences sont les premiers interlocuteurs des intercommunalités. Elles sont le premier canal de communication pour l'identification des opportunités de construction. La majeure partie des projets est apportée par les territoires (villes, départements) ou négociée avec l'ANRU dans le cadre du renouvellement de l'offre NPNRU. Après que les agences ont été force de proposition (localisation foncière) ou que les partenaires aient sollicité directement le bailleur, la direction des projets immobiliers lance une étude de faisabilité du projet (analyse de l'attractivité des logements, consultation des communes, définition de la typologie des habitations, négociation de la répartition des financements avec la DDT⁵⁵). Pour le logement social, l'ERP est bien référencé pour se positionner sur les prix. Pour le logement intermédiaire et pour les commerces, une étude de marché est effectuée pour sécuriser la solvabilité de l'opération. La direction des projets immobiliers détermine un coût de revient.

Elle réalise ensuite une première simulation de bilan dans l'outil SALVIA, pour laquelle la direction financière préconise l'utilisation maximale de fonds propres à hauteur de 15 % par opération de logements locatifs sociaux (20 % pour les logements locatifs intermédiaires). Une réunion se tient avec les différents directeurs pour traiter les problématiques de fond. Par suite, le projet d'investissement est proposé en comité d'engagement, qui se tient tous les deux mois. En cas de réserve, une nouvelle analyse du projet est effectuée et un comité technique est tenu. Le projet est présenté au directoire qui donne autorisation pour lancer l'opération par la maîtrise d'ouvrage ou donne un avis défavorable (dans ce cas est effectué une révision ou un abandon du projet). LRYE possède deux directions de maîtrise d'ouvrage, une dans chaque département. Après approbation du directoire, la demande d'agrément est effectuée auprès des services de l'Etat. La stratégie actuelle vise davantage à s'orienter vers la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) (opération parfois moins coûteuse, dont le prix de revient est fixé par le biais d'un contrat, pas de dépassement de coûts à gérer, et nécessite moins d'intervention dans le suivi).

Concernant les réhabilitations, elles sont réalisées exclusivement en maîtrise d'ouvrage directe (MOD). Le PSP qui est un état des lieux du patrimoine sert de socle pour la programmation annuelle des opérations (objectif de 1500 à 2000 logements mis en chantier par an). Pour rappel, le PSP n'a pas été actualisé depuis 2017 et ne constitue pas un outil de pilotage performant comme indiqué dans la recommandation formulée par l'Ancols en ce sens (cf. § 5.1.1). Pour suivre les opérations d'investissement mises en chantiers, les équipes de la MOD organise des tours d'affaires mensuels qui porte sur l'avancement des travaux, sur les jalons (dates-clés d'exécution du projet), sur le traitement administratif et sur les budgets.

Plusieurs anomalies ont été détectées par suite des données transmises à l'Ancols par le contrôle de gestion de la direction immobilière. Elles portaient sur le nombre de logements, les adresses des opérations, les dates de livraisons, le coût prévisionnel et le coût final de l'opération. Le suivi financier

⁵⁵ La direction départementale des territoires (DDT), service déconcentré de l'Etat

des opérations doit avoir pour objectif de fournir à la direction des éclairages actualisés, suffisants et fiables pour s'assurer de la bonne gestion des opérations d'investissement. Il doit être performant pour constituer un outil d'aide au processus de décision.

Par ailleurs, l'une des conditions du partenariat conclu avec CDC Habitat impliquait l'adhésion de LRYE au GIE⁵⁶ Grand Paris Habitat. L'objectif est de mener des opérations de développement immobilier via l'expertise du groupement. Il s'agit d'une structure de coopération permettant la mise en commun de moyens et de compétences. À cet effet, le bailleur pourra s'appuyer sur les services de développement commercial, de maîtrise d'ouvrage et de rénovation urbaine, mutualisés pour être en mesure de réaliser des opérations d'investissement complexes (prospections foncières et immobilières, assistance administrative, technique, financière et juridique, consultation et signature des marchés publics, suivi, coordination et réception des travaux, lever des réserves). Le CS du 24 mars 2021 a approuvé l'adhésion au GIE. Les modalités de facturation des honoraires correspondent au remboursement des frais réels relatifs aux services rendus par le GIE. Au cours du contrôle, LRYE n'avait pas encore fait appel au groupement.

5.3.2 Analyse des opérations

L'analyse des coûts des opérations d'offre nouvelle achevées sur la période de contrôle confirme que le coût de revient moyen en VEFA de 2 764 euros HT par mètre carré de surface utile (SU) est inférieur à celui de la production en MOD de 3 552 euros HT par mètre carré de SU.

Le programme n°565, de huit logements, situé rue de la Basse Roche à Villebon-sur-Yvette, réalisé en MOD, présente des coûts de revient et des délais de réalisation significatifs. Le marché a été attribué en mars 2007 et l'achèvement des travaux est intervenu en février 2018. Le prix de revient prévisionnel initial était de 2,6 millions d'euros. Le projet a été financé à hauteur de 4 millions d'euros, soit un coût de revient de 8 840 euros HT/m² de SU, nettement supérieur à la moyenne LRYE et au coût déterminé à partir de l'outil SISAL piloté par la Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages (DHUP) de 2 920 euros HT/m² pour l'Île-de-France. Il s'agit d'une opération héritée de l'Opievoy dans des circonstances particulières. LRYE affirme que beaucoup de sous-traitants sur le projet ont fait faillite et que les plans initiaux de la MOD avaient été mal élaborés.

⁵⁶ GIE signifie Groupement d'Intérêt Economique.

6 POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Tableau 29 : Analyse sociale de l'occupation

En pourcentage	Taux de ménages répondants	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Titulaires du bail âgé de plus de 75 ans	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
LRYE 2018	87,34%	17,9 %	62,7 %	8,1 %	NC	10,3 %	24,0 %	32,6 %	16,8 %
LRYE 2020	82,59%	17,47%	63,17%	7,25%	39,77%	7,4 %	28,1 %	32,9 %	17,3 %
LRYE 2020 - Essonne	80,00%	20,03%	67%	5,99%	43,48%	9,69%	26,16%	30,81%	19,69%
Essonne (2020)	77,20%	15,25%	58,27%	9,47%	34,95%	7,44%	23,25%	30,48%	16,40%
LRYE 2020- Yvelines	84,28%	15,88%	61%	8,03%	37,48%	5,38%	23,94%	34,23%	15,84%
Yvelines (2020)	80,50%	13,64%	55,40%	11,39%	30,77%	8,63%	21,45%	32,04%	14,67%
Ile-de-France	80,30%	16,7 %	57,3 %	12,0 %	33,6 %	10,2 %	21,8 %	33,2 %	14,3 %

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

Sources : Enquêtes OPS 2018 (données apurées) - OPS 2020 (données non apurées)

L'occupation sociale de LRYE est cohérente avec le niveau de loyers pratiqués. Elle se caractérise en Essonne et en Yvelines par la présence de populations beaucoup plus modestes que les autres bailleurs des deux départements. En matière d'âge et de composition familiale, le bailleur ne présente pas de caractéristique particulière.

Entre 2018 et 2020 la proportion des locataires de plus de 75 ans a nettement diminué avec l'intégration fin 2018 des locataires de Mantes-en-Yvelines Habitat relativement jeunes et présentant des ressources plus modestes que celles constatées dans l'ex-Opievoy avec une contraction du nombre de ménages dépassant les plafonds de ressources. Les familles monoparentales et les ménages avec trois enfants et plus sont largement supérieures aux moyennes.

Dans les Yvelines, les couples avec enfants sont la catégorie la plus représentée dans les QPV tandis que les personnes seules ou les familles monoparentales sont plus présentes hors QPV. Une répartition plus homogène est constatée en Essonne. Les nouveaux locataires du parc présentent un profil plus fragile avec près de 74 % d'entre eux présentant des ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS.

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

Observation 6 : La politique d'attribution des logements n'a été ni validée par le conseil de surveillance ni rendue publique.

L'article R.441-9 du CCH (§.IV) précise que « *Le conseil de surveillance définit les orientations applicables à l'attribution des logements dans le respect des dispositions de l'article L. 441-1, du II de l'article L. 441-2-3, du III de l'article 4 de la loi n° 90-449 du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement, des orientations adoptées par la conférence intercommunale du logement ou, pour la Ville de Paris, la conférence du logement, et du contenu du plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs mentionné à l'article L. 441-2-8. Ces orientations sont rendues publiques, selon des modalités incluant leur mise en ligne* ».

Or si LRYE a rendu public son règlement intérieur, ce dernier ne peut être considéré comme tenant lieu de politique d'attribution des logements dans la mesure où ce document ne présente que la

composition et le fonctionnement des CALEOL⁵⁷ sans préciser les axes prioritaires d'attribution de la SA d'HLM arrêtés par son conseil de surveillance. Une plus grande transparence est donc attendue du bailleur. En effet, faute de définition d'une politique claire, transposée dans une procédure à l'attention des chargé(e)s de clientèle, LRYE ne fournit pas suffisamment de gages quant à sa capacité à assurer de manière cohérente et équitable l'accès au logement.

Par ailleurs, l'organisme doit veiller à ce que la dernière version du règlement intérieur⁵⁸ soit accessible au public.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

Au 31 décembre 2020, près de 91 887 ménages sont en attente d'un logement social en Yvelines, et 81 013 en Essonne.

LRYE intervient principalement sur les deux départements de rattachement. L'analyse de la demande ci-dessous a été effectuée au regard des données du fichier SNE au 31 décembre 2020.

La répartition des demandes est équilibrée entre les deux départements avec 49 % de la demande sur l'Essonne et 51 % des demandes en Yvelines.

La communauté urbaine Grand Paris Seine et Oise est la localisation la plus demandée sur les deux départements avec 16 % des inscrits qui l'ont positionné en premier choix. La demande sur les deux départements est assez sociale avec près de 60.21 % des dossiers de demandes présentent un revenu fiscal de référence 2018 inférieur au plafond de ressources PLAI pour un ménage d'une personne (13 207 euros).

Sur le stock de demandes de logement social, 4.61 % ont été déposées il y a plus de trois ans, délai anormalement long fixé par les préfets des deux départements.

L'enregistrement des demandes de logement est généralement réalisé, soit par les réservataires, soit directement par le demandeur. À défaut, LRYE y procède. L'instruction des demandes s'effectue au sein des agences, tout comme les radiations qui ont lieu automatiquement via le progiciel de gestion interne.

À noter que la mise en œuvre de la gestion en flux et la cotation de la demande a été repoussée à 2023 par le projet de loi 3DS. Ainsi, ce délai supplémentaire devrait permettre à LRYE de se mettre en ordre de marche, ce qui n'était pas le cas au moment du contrôle.

Une analyse des radiations a été effectuée sur la période 2017-2020. Elle met en évidence des radiations effectuées consécutivement à l'attribution d'un logement respectant généralement les dispositions de l'article R.441-2-8 du CCH, à savoir une radiation dès la signature du bail.

Afin de favoriser la mobilité des locataires et une occupation plus équilibrée du parc social dans les zones où il existe de fortes tensions locatives, la loi égalité et citoyenneté a renforcé les dispositions existantes concernant la perte du droit au maintien dans les lieux des locataires issues de la loi Molle :

⁵⁷ CALEOL : Commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements.

⁵⁸ RI validé par le conseil de surveillance le 24 mars 2021.

sous-occupation (article L. 442-3-1 du CCH) au sens de l'article 621-2 du CCH⁵⁹, logement adapté au handicap qui ne serait plus occupé par une personne présentant un handicap (article L. 442-3-2 du CCH) et ressources supérieures, pendant deux années consécutives, à 150 % des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux (PLS) (article L. 442-3-3 du CCH) . Elle a en outre créé un nouveau cas lorsque le locataire ne répond pas, pendant deux années consécutives, à l'enquête annuelle sur les ressources (article L. 442-3-4 du CCH).

Les Résidences sont donc tenues de procéder, lorsqu'une enquête, prévue à l'article L. 442-5 du CCH, fait apparaître l'un de ces cas en zone tendue, à un examen de la situation du locataire et des possibilités d'évolution de son parcours résidentiel.

Cette obligation a été renforcée par la loi 23 novembre 2018⁶⁰, dite loi Elan, qui a créé l'article L.442-5-2 du CCH. Ainsi, cet article impose aux bailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2019, d'examiner, tous les trois ans à compter de la date de signature du contrat de location, les conditions d'occupation des logements situés en zone tendue et de transmettre à la CALEOL les dossiers des locataires se trouvant dans l'une des situations sus énumérées⁶¹.

Malgré l'existence de cette obligation, aucun suivi régulier n'a été mis en place par Les Résidences. Ce n'est généralement que sur demande du locataire ou pour assainir une situation d'impayés qu'un relogement adapté à la composition familiale est proposé.

Le travail sur le sujet de la sous-occupation devrait également s'inscrire dans le cadre d'un besoin accru de grandes typologies, notamment pour satisfaire les relogements liés aux projets NPNRU.

Une mise à jour du module de l'ERP va être réalisée par la DTD afin de pouvoir identifier tous les locataires réalisant une demande de mutation et un rappel de cette fonctionnalité sera fait aux agences.

6.2.3 Gestion des attributions

La gestion des attributions est assurée, conformément à l'article R.441-9 du CCH, par deux CALEOL (correspondant aux départements de rattachement de la SA). Le conseil de surveillance de la société a désigné librement six représentants par commission, dont un représentant des locataires.

La fréquence de la tenue des CALEOL s'inscrit généralement selon un rythme bimensuel. Il est rendu compte annuellement de manière satisfaisante, de l'activité des CALEOL au sein du conseil de surveillance de la SA d'HLM.

⁵⁹ Les locaux insuffisamment occupés sont ceux comportant un nombre de pièces habitables supérieur de plus d'un au nombre d'habitants (le différentiel permis était de deux avant la loi Égalité et citoyenneté).

⁶⁰ Loi n° 2018-1021 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

⁶¹ 5 cas : suroccupation du logement, sous-occupation du logement, logement quitté par l'occupant présentant un handicap, lorsqu'il s'agit d'un logement adapté, reconnaissance d'un handicap ou d'une perte d'autonomie nécessitant l'attribution d'un logement adapté aux personnes présentant un handicap et dépassant du plafond de ressources applicable au logement.

Tableau 30 : Suivi des attributions 2017 à 2020

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Nombre de réunions CAL	49	48	51	49
Nombre de dossiers examinés	3028	2576	3264	2463
Nombre de logements proposés	2262	1891	2271	1737
<i>dont mutations</i>	314	235	295	257
Nombre de dossiers en moyenne par logement	1,34	1,36	1,44	1,42

Source : LRYE

Observation 7 : La CALEOL n'examine en général pas trois demandes pour un même logement à attribuer en contradiction avec l'article R. 441-3 CCH.

Enfin, il a été relevé que les CALEOL examinaient rarement au moins 3 demandes pour un même logement à attribuer, et ce, en contradiction avec les dispositions de l'article R. 441-3 du CCH, alors que la pression de la demande le justifie pleinement en Île-de-France. LRYE doit donc veiller à respecter la réglementation en vigueur, les Yvelines et l'Essonne étant considérées comme des zones tendues⁶² même s'il existe un déficit d'attractivité certain sur plusieurs ensembles immobiliers en QPV. Dans ce contexte, l'Agence invite la SA d'HLM à s'impliquer davantage dans le processus de présélection des candidats à défaut de proposition par le réservataire d'au moins 3 candidats. Ainsi, elle pourrait, le cas échéant, proposer des candidatures complémentaires, s'agissant des logements situés en zone tendue. Dans ce contexte, le principe de l'égalité de traitement des demandes n'est pas pleinement assuré puisque le processus d'attribution se joue en amont des commissions d'attribution, au moment de l'instruction des dossiers par les réservataires. Le gestionnaire pourrait s'interroger sur le processus de sélection des candidats par les réservataires et conclure, par exemple, des chartes de bonnes pratiques assurant un processus équitable pour les candidats. En outre, il pourrait, le cas échéant, 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, en cas d'insuffisance de candidats proposés par le réservataire.

S'agissant du parc réservé, les conseillers clientèles, informent les réservataires dès la libération du logement et instruisent les dossiers de candidature proposés.

Une visite préalable du logement par le candidat potentiel est assurée afin de garantir la pertinence des dossiers présentés à la CALEOL et éviter des désistements après attribution. Chaque candidature fait ensuite l'objet d'une présentation détaillée à la CALEOL.

L'analyse du fichier de l'ensemble des attributions prononcées sur la période 2017-2020 (7 380 attributions) a permis de constater :

- Des délais moyens entre la tenue de la CALEOL et la signature du bail de 26 jours, dénotant une organisation efficace du processus d'attribution avec néanmoins des dossiers dont le délai dépasse les 6 mois, expliqués par la crise sanitaire.

⁶² Avec une pression de la demande de respectivement 6,6 et 7,4.

- Des délais moyens entre la date de dépôt de la demande et la date d'attribution en CALEOL de 24 mois avec 1 694 dossiers (soit 22 % des attributions) présentant des délais de plus de trois ans (considéré comme un délai anormalement long). Néanmoins, ce délai moyen d'attribution se situe nettement en-dessous du délai moyen francilien qui est de 32 mois au 31/12/2019⁶³. Ce constat confirme la nécessité d'améliorer la recherche de candidats au sein du fichier des demandeurs et de proposer à la CALEOL plusieurs candidatures pour un même logement.
- A contrario 2 774 dossiers (soit 37,5 % des attributions) présentent des délais réduits entre la date de la demande de logements et la date d'attribution. LRYE justifie cette situation par des cas d'urgence. Ce constat confirme la nécessité d'améliorer la recherche de candidats au sein du fichier des demandeurs afin de garantir l'équité de traitements entre demandeurs.

Le contrôle sur pièces de 120 dossiers locataires (1,6 % des attributions) a permis de constater en grande majorité la bonne qualité globale de l'instruction administrative et sociale des dossiers des candidats. Néanmoins, la SA d'HLM ne dispose pas de fiche de procédure concernant l'attribution des logements non réservés ce qui permettrait d'homogénéiser les pratiques de sélection entre les différentes agences voire au sein d'une même agence.

Les courriers de notification transmis aux demandeurs pourraient être améliorés. En effet, s'agissant de la décision d'attribution transmise au candidat retenu en deuxième ou troisième position, le courrier transmis précise que leur candidature n'a pas fait l'objet d'une validation car « *la CALEOL a étudié les différentes candidatures proposées et a statué en fonction de leur caractère prioritaire* » sans précision sur le classement du demandeur et de la possibilité en cas de désistement des autres candidats de se voir attribuer un logement. Il conviendrait donc de rajouter une phrase précisant que « *conformément à la réglementation, la CALEOL examine trois candidatures par logement. Elle définit un ordre de priorité d'acceptation. Votre dossier a été accepté en 2ème / 3ème position. En cas de refus du premier candidat, le logement pourrait vous être proposé* ».

Ainsi, LRYE doit s'assurer que le courrier adressé au demandeur en cas de non-attribution contient systématiquement les motifs de la décision tels que prévu à l'article R.441-2-17 du CCH.

Il est cependant à noter que le délai de réponse accordé à la réflexion du candidat pour accepter l'offre de la CAL, conformément à l'article R441-10 du CCH est bien mentionné dans les courriers.

6.2.4 Bilan des attributions DALO et accords collectifs départementaux

Tableau 31 : Tableau de suivi des attributions publics prioritaires (DALO/ACD)

	2017	2018	2019	2020
Objectifs DALO	15%	15%	15%	15%
Réalisés	10,26%	10,10%	9,23%	9,80%
Objectifs ACD (Yvelines/Esbonne)	578	552	556	556
Réalisés	559	513	534	418
Pourcentage	97%	93%	96%	75%

Source : Bilan des attributions -LRYE

⁶³ Source : SNE – demandes satisfaites par ancienneté entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2019.

L'Agence relève non seulement une absence d'atteinte des objectifs des publics reconnus DALO (15 %) mais également une dégradation entre 2017 et 2019 de la part des DALO dans les attributions de logement. En effet, le taux d'attribution de logements passe de 10,26 % en 2017 à 9,8 % en 2020.

LRYE doit donc recourir plus systématiquement à l'application de gestion de la demande SYPLO⁶⁴, pour trouver des candidats. LRYE s'y est engagé dans le cadre de la CUS 2019-2025. Par ailleurs, dans le cadre de sa mission d'accueil des publics défavorisés, LRYE a défini en 2020 une « politique d'hospitalité » axée sur deux missions principales : une mission d'accueil des publics défavorisés (centres d'hébergement, conseils départementaux) et une mission innovante avec l'accueil de populations spécifiques (jeunes majeurs, migrants, logements partagés). Cette politique mis en place en 2018 n'avait pas encore porté ses fruits au moment du contrôle.

L'objectif a cependant été atteint pour la première fois en 2021.

Tableau 32 : Suivi des attributions relatives aux exigences Loi E&C

Rubriques	2018		2019		2020	
	1er quartile hors QPV	3 autres quartiles en QPV	1er quartile hors QPV	3 autres quartiles en QPV	1er quartile hors QPV	3 autres quartiles en QPV
Essonne	16%	78%	23%	72%	34%	73%
Yvelines	10%	75%	17%	72%	22%	71%
Général	13%	77%	20%	72%	28%	72%
Objectif	25%	50%	25%	50%	25%	50%

Source : Données issues de LRYE

La loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (article 70 de la loi, codifié à l'article L. 441-1 du CCH) prévoit de consacrer 25 % des attributions réalisées en dehors des QPV à des ménages appartenant au 1er quartile des demandeurs, c'est-à-dire percevant, en 2018, moins de 9 345 €⁶⁵ par an par unité de consommation en Ile-de-France (9 126 € en 2017).

Observation 8 : Les objectifs en matière de relogement des ménages du premier quartile en dehors des QPV ne sont pas atteints dans tous les EPCI où LRYE est implantée.

⁶⁴ Accès généralisé à l'ensemble des départements depuis fin 2013.

⁶⁵ Les montants du 1er quartile (Q1) de 2017 et de 2018 sont les montants officiels tels que prévus dans la loi n° 2017-86 et fixés par arrêtés préfectoraux. Pour 2019, le montant Q1 est de 9 720 € par an par unité de consommation en Ile-de-France ; il relève de l'arrêté du 13 juin 2019 fixant le seuil de ressources des demandeurs de logement social du premier quartile. En 2020, le seuil est fixé à 10 000 € (arrêté du 15 juin 2020).

Tableau 33 : Relogement des locataires du premier quartile hors QPV fin 2020

Rubriques	2020
CA Cergy Pontoise	100%
CA Rambouillet Territoires	23%
CA St Germain Boucle de Seine	24%
CA St Quentin en Yvelines	26%
CA Versailles Grand Parc	18%
GPS&O	15%
CA Cœur d'Essonne Agglomération	16%
CA Communauté Paris Saclay	16%
CA Etampois Sud Essonne	32%
CA Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart	15%
CA Val d'Yerres Val de Seine	25%
Métropole du Grand Paris	25%
Moyenne Générale	28%

Source : Données issues de LRYE

Les résultats insuffisants obtenus sur certains EPCI s'expliquent d'abord par la forte proportion de logements en QPV et une faible mobilité.

En moyenne, en revanche, l'organisme atteint les 25 % d'attributions aux ménages du premier quartile de revenus.

6.2.5 Gestion des contingents

Si les réservataires des logements sont clairement identifiés, les conventions de réservation demeurent cependant encore exprimées en stock (créant des droits au profit des réservataires sur une liste de logements identifiés).

Tableau 34 : Répartition des réservataires 2020 et attributions fin 2020

Réservataire	Sans réservation (LRYE)	Préfet	Mairie (Collectivité/EPCI)	Action logement et Employeurs	Autres	Total
Nombre de logements en pourcentage	44%	29%	18%	5%	5%	100%
Attributions 2019	46%	19%	21%	8%	6%	2 271
Attributions 2020	47%	20%	22%	6%	5%	1 737

Source : LRYE

Une cohérence existe donc entre la répartition des réservataires de logements et l'attribution des logements par réservataire. Par ailleurs, LRYE respecte bien le pourcentage de réservations destinées aux collectivités et EPCI (20 %), ainsi qu'au contingent préfet (30 %).

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Charges locatives

Le taux global de provisionnement du parc est de 101 %.

Les charges locatives sont valorisées soit à l'équipement, soit à la surface habitable (pour ce qui ne peut être mesuré individuellement) soit à la répartition par consommation (e.g. compteur thermique). Pour les charges collectives à plusieurs programmes (e.g. chaufferie centrale), des clés de répartition ont été définies pour répartir au mieux les refacturations. Aujourd'hui LRYE possède environ 130 marchés pour les prestations liées au chauffage. Dans un souci d'optimisation des dépenses, l'organisme souhaite réduire ce nombre pour l'abaisser à 7 ou 9 sur les dix prochaines années.

Les consommations d'eau sont mensualisées depuis 2018 dans les Yvelines et depuis janvier 2021 pour l'Essonne. L'installation de la télérelève a permis d'instaurer un suivi en ligne de la consommation, la mise en place d'un système d'alerte par sms notamment pour prévenir le locataire d'une fuite.

Le processus de régularisation des charges n'appelle pas d'observation.

En cas de montant de régularisation important, le locataire peut se rapprocher du bailleur pour obtenir un échéancier. En cas de trop-perçu LRYE procède automatiquement au remboursement des locataires.

Les sous-provisionnement identifiés correspondaient pour la plupart aux logements repris de MYH. Les acomptes de charges pour l'année 2019 étaient sous calibrés. Progressivement, LRYE ajuste le montant des provisions. Les programmes neufs également font l'objet de réajustement car les provisions sont réalisées sur une moyenne du patrimoine. Il faut une année complète pour effectuer un calibrage au plus près de la réalité. Le bailleur préfère rembourser les locataires plutôt que de faire un rappel sur charge. La société est dans une dynamique de réduction des coûts refacturés aux locataires, notamment avec la réduction du nombre de marchés et par conséquent du nombre d'intervenants pour les prestations de chaufferies, ou encore avec la revalorisation du poste de gardien qui aura un impact normalement moindre pour le locataire.

6.3.2 Politique de loyers

La mise à jour des données de quittancement (tarifs, surface, taux d'augmentation...) et le lancement du calcul des loyers, sont opérés par la direction gestion des loyers et des charges (DGLC).

Tableau 35 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	28 917	5,44	6,05	6,75
Département des Yvelines	118 373	6,90	7,82	8,94
Département de l'Essonne	111 445	6,49	7,26	8,14
Région Île-de-France	1 254 740	6,51	7,52	8,82
Références France métropole	4 792 746	5,31	6,00	6,81

Source : RPLS au 1^{er} janvier 2020

La SA d'HLM Les Résidences pratique des loyers en dessous des niveaux du parc social à l'échelle des départements des Yvelines et de l'Essonne et à l'échelle de la région Ile-de-France, avec un loyer mensuel moyen pour le premier quartile à 5,44 euros au m² de surface utile, à 6,05 euros pour la médiane et à 6,75 euros pour le 3^e quartile. Le niveau de loyers pratiqués répond à l'objet social du secteur HLM.

► Détermination du prix du loyer

Pour le logement social classique, le prix du loyer est déterminé en fonction des financements et de la convention APL. La direction immobilière crée le module dans l'ERP, puis transmet les plans et attestation du géomètre pour les surfaces. Par suite, la chargée de patrimoine de la DGLC va appliquer les recommandations en matière de tarification transmise par la direction immobilière et renseigner suivant le patrimoine la surface utile ou corrigée à quittance.

Pour les logements non-conventionnés, le bailleur se base principalement sur le dispositif Robien pour élaborer un prix attractif permettant un correct amortissement du coût d'acquisition. Généralement ces tarifs suivent les prix appliqués dans le social néanmoins avec l'arrivée du LLI, l'organisme prévoit une refonte de sa politique de prix.

► **Politique d'augmentation des loyers**

Les révisions annuelles relatives à l'indice de référence des loyers (IRL) sont votées chaque année en conseil de surveillance. Les procès-verbaux des CS réunis font ressortir des taux conformes aux préconisations de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

Lors de la relocation d'un logement, l'organisme applique automatiquement le loyer maximum de la convention sauf s'il s'agit d'un relogement dans le cadre d'une démolition par exemple.

Les augmentations de loyers après réhabilitation de 5 % par an et la mise en place de la 3ème ligne de quittance sont discutées en amont avec les amicales des locataires.

Observation 9 : LRYE a souscrit des contrats de location avec des personnes morales non autorisées en contradiction avec les dispositions des articles L. 442-8, L. 442-8-1 et R. 441-1 du CCH.

Ces dispositions interdisent la sous-location de logements sociaux et fixent, de manière limitative, la liste des personnes morales autorisées à louer un logement conventionné, en vue de leur sous-location à certains publics. Or, LRYE a souscrit deux contrats de location de logements⁶⁶, qui ne relèvent pas des cas autorisés et devront donc être dénoncés dans les meilleurs délais. Une régularisation s'impose d'autant plus qu'il s'agit de logements conventionnés pour lesquels aucune demande de déconventionnement n'a été effectuée auprès des services de l'État. En outre, plusieurs logements sont loués à des associations dont il n'est pas justifié, pour certaines d'entre elles, qu'elles bénéficient de l'agrément au titre de l'intermédiation locative et de la gestion locative sociale tel que prévu à l'article L. 365-4 du CCH.

Des conventions⁶⁷ de mises à disposition temporaire de logements conventionnés à titre gratuit ou comme bureau ont pris fin préalablement à 2020, sans remise à disposition du logement ou formalisation d'une reconduction de la convention.

Enfin, deux logements conventionnés sont loués à des personnes morales en contradiction sans répondre aux conditions de dérogation prévues à l'article L.442-8-1 du CCH. En effet, les modules n°12605C0102 et n° 90301A0001 sont inclus dans les conventions APL signées avec l'Etat et font l'objet

⁶⁶ Contrats 8900607, 9568882

⁶⁷ Contrats 9555244, 956114. 9401001

de baux commerciaux réciproquement signés à Grigny avec un restaurateur et à Mantes-la-Jolie, avec une SARL spécialisée dans les travaux d'installation d'eau et de gaz. La société Les Résidences est donc invitée à se rapprocher des services de l'Etat afin de solliciter l'autorisation de changement d'usage des logements conventionnés susmentionnés. L'exhaustivité des contrôles de location à personnes morales n'ayant pas été effectuée par l'Ancols, le bailleur est appelé à effectuer un état des lieux de ses locations à personnes morales et à prendre les mesures nécessaires afin de se mettre en conformité avec la réglementation.

6.3.3 Supplément et réduction de loyer de solidarité

► Supplément de loyer de solidarité (SLS)

Tableau 36 : Données financières relatives au surloyer

Rubriques	2018	2019	2020
Nombre de locataires	370	369	383
Montants quittancés (en milliers d'euros)	1 075	1 300	778

Source : Rapports d'activité de LRYE

L'enquête SLS est réalisée par un prestataire externe entre début septembre et début décembre. Un collaborateur LRYE est chargé du suivi des prestations (planification de l'intervention, relance des locataires, mise en demeure, saisie dans l'ERP des données collectées justifiant la situation des locataires). En cas de non-réponse, le bailleur applique automatiquement le SLS forfaitaire à son quittancement de janvier de l'année suivante. Les régularisations de situation s'effectuent au fil de l'eau. Les produits en provenance du SLS sont en baisse entre 2018 et 2020. Ils passent de 1 075 milliers d'euros en 2018 à 778 milliers d'euros en 2020 et représentent pour cette dernière année 0,56 % du chiffre d'affaires locatif de LRYE et concernent 383 locataires. Si le nombre de locataires assujettis au surloyer augmente, les taux de dépassement de plafonds de ressources, base de calcul du SLS, sont de moins en moins élevés, ce qui contribue à la diminution des produits quittancés.

L'Ancols n'a pas identifié de locataire en situation de dépassement de plus de 150 % des plafonds de ressources PLS ou en situation de non-réponse à l'enquête, de plus de deux années (deux enquêtes SLS et délai de 18 mois à compter du 1^{er} janvier de l'année qui suit, conformément aux articles L. 442-3-3 et L. 442-3-4 du CCH modifiés par la loi Égalité et Citoyenneté). Dans le cadre de l'application du surloyer et du suivi du parcours résidentiel du locataire, LRYE déclare proposer aux assujettis des relogements dans des logements locatifs intermédiaires.

► Réduction de loyer de solidarité (RLS)

Tableau 37 : Données financières relatives à la RLS

Rubriques	2018	2019	2020
Nombre de locataires	9 922	10 725	11 069
Montants quittancés (en milliers d'euros)	5 076	6 457	8 855

Source : Rapports d'activité de LRYE

Sur la période de contrôle, le nombre de locataire bénéficiaires de la RLS et le montant impactant le chiffre d'affaires locatif sont en nette augmentation. Pour les locataires « apélistés »⁶⁸, les flux sont reçus des services de la Caisse d'allocations familiales (CAF) et vérifiés par échantillonnage. Le nombre de bénéficiaires des aides de logements passe de 12 147 locataires en 2017 à 13 335 locataires en 2020. Pour les locataires « non-apélistés », le bailleur a mis en place une requête permettant l'identification de ces bénéficiaires. 43 locataires ont pu être ainsi identifiés entre 2018 et 2020. LRYE est en cours de négociation avec l'éditeur de son ERP pour la mise en place d'un module permettant d'effectuer cette recherche en masse.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Accompagnement des locataires

6.4.1.1 Politique d'hospitalité

Cette politique s'appuie sur deux missions : accueillir des publics défavorisés, améliorer l'accueil des populations spécifiques. 1 % du patrimoine est réservé à des publics spécifiques et prioritaires (handicaps physiques ou mentaux, femmes battues, etc.). Cette politique passe par des partenariats avec des associations et a été mise en place à l'été 2018.

6.4.1.2 Echanger Habiter

En 2020, le bailleur a adhéré au dispositif « Echanger et Habiter » en partenariat avec 12 autres bailleurs de la métropole du Grand Paris. Cette plateforme a pour but de faciliter la mobilité résidentielle en mettant les locataires directement en contact. Après inscription sur le site, les locataires pourront créer un dossier électronique de demande de changement de logements. Charge aux bailleurs respectifs ensuite de vérifier la régularité des dossiers et de passer les candidatures en commission d'attribution. En cas d'avis favorable, les baux sont mis à la signature et les déménagements sont organisés de telle sorte que les états des lieux d'entrée et de sortie doivent être réalisés le même jour. Les contingents des logements concernés sont ceux de l'Etat, d'Action logement, de LRYE et des villes.

6.4.1.3 Caisse solidarité

Par suite de la crise sanitaire liée au coronavirus et des confinements successifs, LRYE a constitué une caisse solidarité à destination des travailleurs indépendants, des petits entrepreneurs et des salariés avec un emploi précaire justifiant d'une perte de revenus ou d'emploi du fait de la pandémie. L'objectif de cette caisse abondée de 400 milliers d'euros par délibération du CS de mai 2020 était d'apporter à ces populations fragilisées une aide forfaitaire de 100 euros à 300 euros par mois en fonction de la situation du locataire. Les attributions de cette aide sont soumises à la validation d'un comité composé de la directrice clientèle, de la directrice de la gestion des locataires et des conseillers sociaux. Le seuil minimum de 5 % de privation du revenu doit être atteint pour prétendre à cette aide. Le bilan du dispositif présenté au CS de mars 2021 fait état de 553 dossiers présentés, 453 locataires bénéficiaire d'une aide pour une enveloppe de 232 900 euros.

⁶⁸ Bénéficiaires de l'aide personnalisée au logement

Le dispositif est prolongé jusqu'à décembre 2021.

6.4.1.4 Accompagnement social des locataires

L'accompagnement des ménages en difficulté fait partie des leviers de prévention des impayés et des expulsions. Après rapprochement du locataire de son agence de proximité, un suivi individualisé lui est prodigué par un conseiller social. L'accompagnement du locataire passe par l'élaboration d'un échéancier ou par la mobilisation d'aides, quand il est éligible (FSL, aides de la Caisse d'Allocations Familiales, aides Action logement, aides accordées par certaines mutuelles, aides départementales ou locales).

6.4.2 Concertation des locataires

Le dernier plan de concertation locative (PCL) a été signé en mars 2019 par tous les partenaires et approuvé au conseil de surveillance de mai 2019. Il a pour échéance fin 2022, date des prochaines élections des représentants des locataires. Ce PCL prévoit deux niveaux de concertation :

- Le conseil de concertation locative patrimonial (CCLP), situé à l'échelle du siège, qui est consulté pour toutes les thématiques relatives à la gestion des immeubles et surtout les projets d'investissement qui touche les conditions d'habitat et le cadre de vie des locataires sur l'ensemble du patrimoine LRYE ;
- Le conseil de concertation locative résidentiel (CCLR), qui a le même fonctionnement que le CCLP mais à l'échelle des agences.

L'étude des comptes-rendus de CCLP n'appelle pas de commentaire particulier.

6.4.3 Réclamations des locataires

Jusqu'en mai 2021, le traitement des réclamations locataires était externalisé chez un prestataire basé à Marseille. Il s'agissait d'un marché d'un an renouvelable trois fois. Le niveau de prestation a révélé des insatisfactions tant pour les locataires que pour la société. En mai 2021, le bailleur a fait le choix d'internaliser ce service et de créer une « hotline » avec huit téléconseillers. Il a été prévu avec le prestataire que cette internalisation se ferait de façon progressive⁶⁹. Sur la dernière année, il prendrait en charge les débordements et les astreintes de nuits et weekends. Les téléconseillers formés renseigneront dans l'outil INCH les éléments relatifs aux réclamations des locataires. Instantanément, en fonction de la demande ou de l'incident, une notification sera transmise au bon service de l'agence concernée.

Cette dynamique s'inscrit dans une démarche de traçabilité des réclamations et de création d'indicateurs fiables par le contrôle de gestion (nombre de tickets créés, délais de fermeture des tickets...).

⁶⁹ Début mai 2021, LRYE récupérait 30 % des appels et les deux semaines suivantes 50 % des appels jusqu'à la fin de la période transitoire

6.4.4 Enquête de satisfaction des locataires

A fréquence triennale, la société Les Résidences organise une enquête de satisfaction. Pour les années 2017 et 2020, elles ont été réalisées par l'AORIF⁷⁰ sur un échantillon de 2 000 locataires. Si la satisfaction globale est de bon niveau, elle baisse en 2020 passant de 83,4 % à 75,3 %. Les principaux facteurs de la dégradation de la satisfaction sont principalement l'insécurité grandissante et des bruits nuisibles dans le quartier, un manque de propreté des espaces verts et la montée des incivilités et des dégradations occasionnées par d'autres résidents, qui impactent la qualité de vie des locataires. Le contexte est compliqué dans certaines résidences et le bailleur ne dispose pas de tous les leviers pour modifier la situation. Néanmoins la dernière enquête révèle des mécontentements sur le nettoyage des parties communes et sur le fonctionnement des sanitaires et des installations électriques et il aborde aussi un traitement des réclamations qui laisse à désirer par rapport aux délais de réponse et de travaux).

Par suite de ses insatisfactions, l'organisme d'HLM a choisi d'internaliser le dépôt des réclamations des locataires (cf. § 6.4.3), de transformer le métier de gardien (cf. § 6.4.6) et de faire réaliser le nettoyage par des prestataires externes.

6.4.5 Gestion de proximité

En février et mars 2017, une vaste consultation a été lancée auprès des élus, des locataires et des collaborateurs pour évaluer le niveau et la qualité des services de proximité puis des groupes de travail se sont formés pour renforcer la proximité (adaptation à la nouvelle organisation, accompagnement des collaborateurs, amélioration de l'efficacité) et pour moderniser les outils. La réorganisation de la proximité a été validée par les instances représentatives du personnel et est intervenue à compter du 5 mars 2018. Le bailleur a procédé à une revue du périmètre d'intervention et à une restructuration des agences. Elles fonctionnent comme des petites entités autonomes organisées autour de deux pôles, que sont la relation locataire et l'habitat cadre de vie, sous la supervision d'un directeur et d'un directeur adjoint.

Aujourd'hui, le bailleur possède 7 agences positionnées au plus près des intercommunalités qui ont une relation privilégiée avec les locataires. Elles sont structurées autour des activités de gardiennage, d'entretien courant et de remise en état des logements, de gestion locative (recherche de candidat, instruction des dossiers, présentation en CALEOL, signature du contrat état des lieux), d'accompagnement social. Elles doivent être force de proposition pour les opportunités commerciales et être vigilantes sur les travaux à réaliser sur le patrimoine. Elles sont garantes de l'atteinte des objectifs en matière d'impayés et de vacance locative.

6.4.6 Gardiennage

En 2020, la société a décidé de faire évoluer ce métier (passage de gardiens à « Résid'Managers ») en les déchargeant des tâches ménagères et en leurs attribuant des fonctions plus responsabilisantes telles que le suivi de la réalisation de certaines prestations sur le patrimoine (sécurité, espaces verts, ascenseurs, vérification des équipements) par le biais de l'outil SO WELL d'une part ou encore le

⁷⁰ L'AORIF est l'association professionnelle au service des organismes de logement social d'Ile-de-France ayant adhéré à l'une des fédérations de l'Union sociale pour l'habitat (USH).

traitement d'une partie des réclamations locataires par le biais de l'outil INCH d'autre part. A terme, il leur sera demandé de réaliser les états des lieux entrée et sortie, réalisées pour l'instant par les chargés de clientèle. Un parc de logements plus important sera rattaché à chaque gardien (aujourd'hui 140 logements en moyenne et à venir 160 logements ou plus) au gré des départs des gardiens (départs à la retraite et démission, pas de plan social). Cette revalorisation devrait permettre d'améliorer l'absentéisme des gardiens recensés sur les précédentes années (cf. § 3.3.2). Les gardiens et les représentants des gardiens se sont prononcés et ont accepté le projet de revalorisation du métier. Sur 180 gardiens, environ 30 n'ont pas souhaité changer de statut. Le dispositif est en vigueur depuis le 7 juin 2021.

6.4.7 Politique de suivi des créances et des impayés

6.4.7.1 Organisation du recouvrement

Les gardiens (devenu pour certains Resid'Manager en juin 2021) sont les premiers interlocuteurs du locataire. Ils ont notamment la charge de la distribution des quittances et du recouvrement des loyers réglés sous forme de chèques et d'espèces, pratique déjà critiquée dans le précédent rapport de MYH de 2016 pour des « raisons évidentes de sécurité » et à laquelle la SA d'HLM devrait y mettre fin.

Fin 2020, le prélèvement automatique constitue 64,1 % des règlements. Les locataires bénéficient de deux dates de règlement possibles (le 2 et le 10 du mois). La mise en place d'un plan d'apurement se fait à l'initiative du locataire. Le nombre de plans d'apurement est en augmentation et représente en moyenne 1 211 plans signés annuellement. Sur la période 2017-2020, l'organisme a procédé à 1 956 expulsions, soit en moyenne 489 expulsions annuelles. Tenant compte de la trêve hivernale, ce nombre est d'autant plus important (en moyenne 2,3 expulsions par jour).

Le traitement des premières difficultés (phase précontentieuse) de paiement échoit aux chargés de clientèles en agences (avec l'aide des gardiens), qui suivent les dossiers de la phase amiable. Elles ont également la charge de l'instruction des demandes d'attribution de logements et de la vie des dossiers dès l'entrée dans les lieux jusqu'au départ. Les chargés de clientèles participent aux commissions locales d'impayés et bénéficient de l'expertise de conseillères sociales présentes en agences (treize collaboratrices) chargées de résoudre les problèmes administratifs, sociaux, et financiers des familles et de mobiliser les dispositifs d'aides idoines. Ainsi, sur la période 2017-2020, une moyenne de 152 dossiers a bénéficié annuellement d'un dispositif FSL.

Le traitement du contentieux (depuis mars 2018 et la nouvelle organisation des agences) ainsi que le recouvrement des locataires partis sont assurés par le service contentieux au siège (un responsable et neuf gestionnaires recouvrement contentieux). Ce dernier semble correctement dimensionné.

Hormis pour les locataires partis, l'organisation mise en place contribue à prévenir la constitution de dettes trop conséquentes. Sur les 5 441 locataires en place présentant une dette à fin 2020, 3 741 (soit près de 69 %) accusent une dette inférieure à 1 500 euros.

S'agissant du provisionnement pour dépréciation des créances douteuses LRYE applique, selon les informations fournies dans l'annexe aux états réglementaires et comme le prévoit l'article R. 423-1-5 du CCH, une dépréciation en totalité des sommes dues au titre des loyers, charges et accessoires pour

les locataires partis et pour les locataires dont la dette est supérieure à un an. Pour les locataires présents dont l'arriéré est inférieur à un an, les provisions sont déterminées en fonction des préconisations faites par l'union sociale pour l'habitat auprès de ses adhérents.

Dans le secteur HLM, le traitement des impayés ne peut en aucun cas répondre qu'à l'équilibre financier de l'organisme. Il doit également concilier la vocation sociale dans le respect de la réglementation et des préconisations des pouvoirs publics. Le nombre d'expulsions réalisées sur la période montre un accompagnement social insuffisant des locataires et une organisation de la phase amiable du précontentieuse perfectible (mobilisation des aides, disponibilité du personnel en charges des impayés, proposition de relogement, plans d'apurement et modulations, protocole de cohésion sociale...).

Par ailleurs, l'analyse du processus de recouvrement des créances fait apparaître la nécessité d'une formalisation des procédures de recouvrement des impayés et une meilleure répartition des tâches des chargés de clientèles entre attributions de logement, gestion des contrats de location et recouvrement des impayés.

Un fois la date de sortie du locataire renseignée dans le système d'information par la chargée de clientèle, le remboursement du dépôt de garantie est automatique et déconnecté de l'état des lieux et des réparations locatives refacturées au départ du locataire. L'Ancols préconise d'améliorer les communications internes entre la direction en charge du quittancement et les agences de proximité (qui réalise l'état des lieux de sortie et l'estimation des travaux récupérables). Une meilleure coordination des services permettrait en partie de réduire le niveau des impayés.

Tableau 38 : Analyse du recouvrement

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Créances clients (N-1)	27 802	31 352	33 546	36 533
Produits des loyers (1)	131 105	126 729	139 940	139 657
Récupération de charges locatives (2)	43 987	40 410	49 443	45 242
Quittancement (3)=(1)+(2)	175 091	167 139	189 383	184 899
Créances clients (N)	31 352	33 546	36 533	37 943
Pertes sur créances irrécouvrables	- 241	- 1 219	- 2 381	- 1 511
Total encaissement (N) (4)	171 300	163 726	184 014	181 978
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	97,8%	98,0%	97,2%	98,4%
<i>Valeurs de référence</i>	99,1%	98,4%	98,2%	98,7%

Source : Etats réglementaires

Le taux de recouvrement permet de mesurer les encaissements annuels (y compris ceux liés à des plans d'apurement) par rapport aux montants quittancés sur l'année. Il ne distingue pas la situation des locataires présents et partis. Ce taux est stable et conforme aux des valeurs de référence : en moyenne de 97,9 % sur la période contrôlée.

En matière de gestion comptable, le passage en créances irrécouvrables est strictement fondé sur des justificatifs d'irrécouvrabilité. Il n'existe cependant pas de procédure écrite sur le passage en créances

irrécouvrables hormis une liste de critères à prendre en compte par les chargés du contentieux⁷¹. Par ailleurs, selon les éléments transmis à l'Agence, la liste des admissions en non-valeur fait l'objet d'une présentation au conseil de surveillance de LRYE.

Le taux de créances locatives constitue une analyse en stock qui traduit essentiellement une situation passée. En revanche, il permet d'avoir une vision d'ensemble du niveau et de l'évolution des créances locatives et de ne pas se limiter à l'efficacité annuelle du recouvrement.

Tableau 39 : Analyse des créances

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Produits des loyers (1)	131 105	126 729	139 940	139 657
Récupération de charges locatives (2)	43 987	40 410	49 443	45 242
Quittancement (3)=(1)+(2)	175 091	167 139	189 383	184 899
Part des charges sur le quittancement = (2) / (3)	25,1%	24,2%	26,1%	24,5%
<i>Valeurs de référence</i>	20,6%	21,3%	21,1%	20,9%
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	4 775	4 407	6 868	7 516
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	10 963	11 592	13 702	13 673
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	15 737	15 999	20 569	21 190
Locataires partis créances douteuses (7)	8 861	10 119	10 892	11 696
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	24 598	26 118	31 461	32 886
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	24 598	26 118	31 461	32 886
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	6 754	7 428	5 072	5 057
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	31 352	33 546	36 533	37 943
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	17,9%	20,1%	19,3%	20,5%
<i>Valeurs de référence</i>	15,8%	16,1%	16,4%	17,5%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	480	458	519	507
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	65,36	73,26	70,41	74,90
<i>Valeurs de référence</i>	57,78	58,80	59,96	63,79
Créances locataires partis / Créances totales	28,3%	30,2%	29,8%	30,8%
<i>Valeurs de référence</i>	24,8%	24,8%	23,6%	19,8%

Source : Etats réglementaires

En 2020, le taux de créances demeure élevé (20,5 %) pour une référence de 17,3 %. Il est expliqué en grande partie par l'intégration des créances locataires de Mantes en Yvelines Habitat (dont le ratio était largement supérieur aux médianes), et de manière générale par les caractéristiques des populations logés par LRYE et l'absence d'accompagnement social (notamment avant 2019) dès l'attribution du logement.

Il est constaté une augmentation du stock des créances locatives (compte 416) de 34 % sur la période contrôlée (2017-2020) nettement supérieure à l'évolution du quittancement (+5,4 %). Rapporté au total des loyers et charges, le niveau de créances douteuses varie de 3 points entre 2017 et 2020 avec une nette dégradation des créances de plus d'un an (+57 %). Par ailleurs, LRYE comptabilise en 2020 en moyenne 75 jours pour récupérer ses loyers, soit nettement plus que ses pairs (63 jours).

⁷¹ Dette inférieure à 300€ sur les locataires partis de l'année, dossiers avec jugement mais dont les saisies sont restées infructueuses, dossiers avec dettes prescrites.

La part des créances des locataires partis sur les créances totales, en augmentation sur la période, représente 30,8 % en 2020 alors que la médiane de référence s'élève à 19,8 % la même année. Sur les 1 590 locataires ou ex-locataires au 31 décembre 2020 ayant une dette supérieure à 4 000 euros, 778 concernent des locataires partis pour un montant de plus de 10 millions d'euros dont 36 locataires avec une dette de plus de 30 milliers euros.

L'analyse de 46 dossiers locataires partis à fin 2020⁷², met en évidence 24 dossiers (dont 10 commerces) présentant une absence totale de suivi des dossiers avant 2020. Si la sous-traitance de la gestion des baux commerciaux jusqu'en 2020 est un facteur explicatif, l'Agence interpelle le bailleur sur la nécessité d'un meilleur suivi de l'historique des créances locataires afin prévenir un stock de créances artificiellement gonflé et très certainement irrécouvrables.

Les pertes sur créances irrécouvrables sont en nette augmentation depuis 2018, passant de 241 milliers d'euros fin 2017 à 1 511 milliers d'euros fin 2020, attestant d'une accélération du traitement des créances irrécouvrables. En grande majorité, elles concernent les locataires partis (cf. § reco 19). Ce chiffre traduit une évolution dans la politique de passage en pertes avec notamment depuis 2018 la volonté d'apurer comptablement les créances antérieures à plus de cinq ans. Néanmoins, elles représentent en moyenne 0,74 % du quittancement, volume nettement inférieur au taux de non-recouvrement observé soit 2,15 %.

En 2020, par suite de la crise sanitaire liée au Covid-19, LRYE s'est engagé à accompagner les locataires rencontrant des difficultés financières au travers de la mise en place d'une caisse de solidarité (cf.§.6.1.4.3 Caisse de solidarité).

⁷² Représentant des locataires sont partis depuis plus de 4 ans.

7 ACTIVITÉ D'ACCESSION SOCIALE À LA PROPRIÉTÉ

L'activité d'accession sociale à la propriété est assurée par la SCIC Apilogis grâce notamment à l'adossement de cette structure sur les moyens humains et financiers de LRYE au travers de la signature en 2017 d'une convention d'assistance (cf.§.3.2.5 Refacturations financières entre LRYE et les autres entités). Jusqu'à cette date, l'activité d'accession sociale était en sommeil.

Certains documents de la SCIC devraient être actualisés afin de faire apparaître le nouveau nom commercial modifié en 2017.

Il en est ainsi du règlement intérieur du Directoire, et du règlement intérieur de la commission d'appel d'offres, qui font toujours apparaître l'ancien logo Coopievoy, ancienne dénomination de la SCIC Apilogis.

7.1 Évaluation de l'activité d'Apilogis

Entre 2017 et 2020, l'activité de l'accession sociale a démarré, caractérisée par le passage de 4 ETP au moment de sa création en 2012, à 8 ETP au moment du contrôle.

Les logements en accession sociale à la propriété sont commercialisés au travers de contrats de vente en état futur d'achèvement (VEFA) ou peuvent s'inscrire dans le mécanisme du prêt social location accession (PSLA) et depuis 2021, du bail réel solidaire (BRS)⁷³.

Entre 2017 et 2020, les chiffres des tableaux ci-dessous traduisent une légère montée en régime de l'activité d'Apilogis.

Tableau 40 : Suivi activité accession

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Nombre logts PSLA livrés	0	0	42	0
Nombre de logements locatifs en VEFA livrés	34	18	18	0
CA (en milliers d'euros)	265	3 309	3 313	1 172

Source : Données Apilogis

À noter que l'intégralité des logements livrés entre 2017 et 2020 a été commercialisée. Sur les 42 logements vendus en PSLA, 12 ont fait l'objet d'une résiliation anticipée du contrat à l'initiative d'Apilogis entre 2019 et 2021 nécessitant donc une nouvelle mobilisation du service commercial.

Tableau 41 : Suivi des prévisions de livraisons

Rubriques	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Nombre de logements	14	60	0	45	119

Source : Données Apilogis

⁷³ Dans le cadre de l'adhésion d'Apilogis à la Coop Foncière Francilienne, premier organisme de foncier solidaire (OFS).

Entre 2021 et 2024 Apilogis prévoit la livraison de 83 logements PSLA et 36 logements VEFA, soit un objectif nettement en-dessous des engagements pris dans le cadre de la CUS-accession 2019-2025, à savoir 100 logements par an.

7.2 Procédure d'acquisition foncière et maîtrise d'ouvrage de l'activité d'accession

La coopérative ne possède pas de réserve foncière stratégique. Elle bénéficie des opportunités foncières de LRYE et réalise aussi une prospection foncière en direct. Les opportunités foncières sont communes aux deux structures, le choix se faisant suite aux nécessités du territoire, exprimées par les collectivités et dans le cadre de comités d'engagements mixtes aux deux entités.

7.3 Procédure de commercialisation

7.3.1 Bénéficiaires de l'accession sociale

L'accession développée par Apilogis vise en partie à répondre au souhait de privilégier le parcours résidentiel des locataires HLM.

Tableau 42 : Origine des accédants (accessions sociale et PSLA)

Années	Locataires parc social	Locataires parc privé	Hébergé	Investisseur	TOTAL
2017	6	5	3	5	19
2018	12	4	8		24
2019	4	13	10		27
2020	7	9	9		25
TOTAL 2017-2020	29	31	30	5	95
	31%	33%	32%	5%	100%

Source : APILOGIS

En moyenne, les accédants sont constitués à 31 % de locataires du parc HLM, 32 % de personnes hébergés chez un tiers, 33 % de locataires du parc privé et 5 % d'investisseurs (exclusivement en 2017⁷⁴).

⁷⁴ Il s'agit de ventes dans le cadre du dispositif de défiscalisation PINEL (article 31 du code général des impôts) prévu sur l'opération LAGNY livrée en 2018.

7.3.2 Revenus des accédants

Aucun suivi n'est effectué par la SCIC concernant les caractéristiques sociales des accédants. Aucun tableau de bord dans ce sens n'existe au sein d'Apilogis. À la demande de l'Ancols, les éléments relatifs aux profils des accédants ont été transmis et permettent d'en effectuer la synthèse suivante :

Tableau 43 : Revenu des accédants

Années	Revenus < PLUS	PLUS < Revenu < PLS	PLS < Revenus < PLI	TOTAL
2017	13	1	0	14
2018	21	3	0	24
2019	24	2	1	27
2020	17	8	0	25
TOTAL 2017-2020	75	14	1	90
	83%	16%	1%	100%

Source : APILOGIS

En moyenne, les revenus des ménages se situent à 83 % en-dessous des plafonds PLUS, soit largement au-dessus de l'objectif de 45 % fixé dans la CUS 2019-2025. Ces éléments mettent en évidence le caractère très social de cette activité.

7.3.3 Prix de vente moyen en PSLA et marge nette

Entre 2017 et 2020, le prix de vente moyen en PSLA se situe à 72 % des prix plafonds réglementaires.

Sur les opérations qui ont été livrées entre 2017 et 2020 (Les jardins de Lagny, Le Clos Mesnil, et les terrasses à Longjumeau), la marge nette s'élève en moyenne à 17 % du prix de vente HT.

L'écart entre prix de revient final d'une opération et prix de revient prévisionnel est en moyenne de 8 % attestant d'un correct pilotage des opérations de constructions.

7.3.4 Acquisitions foncières

La coopérative ne possède pas de réserve foncière stratégique. Elle bénéficie des opportunités foncières de LRYE et réalise aussi une prospection foncière en direct. Les opportunités foncières sont communes aux deux structures, le choix se faisant suite aux nécessités du territoire, exprimées par les collectivités et dans le cadre de comités d'engagements mixtes.

Le prix moyen de cession des terrains de l'ex-Opievoy (devenu LRYE) à la SCIC Apilogis s'élève à 60 €/m².

La coopérative Apilogis devrait effectuer un suivi stratégique de l'activité accession au travers de la mise en place d'un budget annuel, et de tableaux de bord permettant un pilotage de l'activité accession. Ce suivi pourrait faire l'objet d'une présentation aux instances de gouvernance de la maison-mère.

8 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

La SA d'HLM LRYE a élaboré une analyse prévisionnelle établie à partir du logiciel VISIAL et portant sur la période 2017-2027 à partir des éléments de l'exercice 2017, ainsi que ceux intégrés dans le budget 2019 et le projet de budget 2020 est validé par le conseil de surveillance de la SA en septembre 2018.

Cette analyse n'a cependant pas fait l'objet depuis cette date d'une actualisation et est donc obsolète.

8.1 Hypothèses de la prévisionnelle

Les hypothèses de la simulation transmise à l'Ancols ⁷⁵ sont présentées ci-dessous. Elles suivent globalement les préconisations de la fédération et de la CGLLS.

Tableau 44 : Hypothèse d'évolution de l'activité

Rubriques	Période 2017-2027
Inflation	0 % en 2017 puis 1,4 % à compter de 2018
IRL (indice de référence des loyers)	0 % jusqu'en 2019 puis 1,2 % à compter de 2020
ICC (indice du coût de la construction)	1,40 %
Masse salariale	1 %
TFPB	2,50 %
Livret A	0,75 % jusqu'en 2019 puis 1,35 % à compter de 2020
Vacance	2,35 % en 2017- 2,10 % en 2018 - 2,9 % en 2019- 2,7 % en 2020- 2,6 % en 2021 puis 2,5 % à compter de 2022.

Source : Analyse financière prévisionnelle LRYE (Visial)

Concernant la RLS, les calculs prévisionnels des mesures d'application liées au dispositif font ressortir une baisse de 4 800 milliers d'euros en 2018, 5 240 milliers d'euros en 2019 et 10 240 milliers d'euros à compter de 2020, soit un montant brut (avant lissage) de 94 971 milliers d'euros sur la période 2018-2027 (10 500 milliers d'euros en moyenne par an à compter de 2020). Aucune mesure particulière n'a été prise afin de réduire l'impact de la RLS. Cette dernière n'a pas non plus eu de conséquence sur les engagements stratégiques pris par LRYE hormis une redéfinition du plan d'investissement.

Concernant les impayés, l'objectif était d'atteindre la référence du DIS à partir de 2018 qui est de 1,7 %, soit le coût annuel des impayés exprimé en pourcentage des loyers.

Recommandation 3 : Réaliser un plan de moyen-terme conforme à ses nouvelles capacités financières et perspectives de développement.

- L'analyse prévisionnelle sous VISIAL démarre en 2017 et n'a pas été actualisée depuis. Seule une actualisation du plan à moyen terme 2018-2026 a été effectuée en mars 2019 pour donner suite à l'acquisition de l'OPH MYH fin 2018 mais aucune analyse prévisionnelle sous VISIAL n'en a découlé.

⁷⁵ LR7891 PMT- Version initiale CS n°16- 2018 à 2027- PMT 2018 CS 25 09 18 le 30/06/2021.

- Dans l'analyse prévisionnelle, le paramétrage de la consommation des fonds propres a été réalisé à la livraison et non à l'ordre de service. Cette option ne correspond donc pas à la règle d'élaboration des FSFC pour l'approche à terminaison. Ce choix ne permet donc pas d'avoir une continuité dans l'analyse financière entre la période rétrospective (basée sur les comptes annuels) et prospective. Une simulation VISIAL à l'ordre de service (OS) permettant de calculer l'impact des opérations en cours et préliminaires devrait donc être effectuée par LRYE par souci de cohérence dans l'analyse financière.
- Le patrimoine indiqué ne correspond pas à la réalité de l'organisme : l'analyse prospective indique 29.227 logements et équivalents-logements à fin 2019 alors que les états réglementaires indiquent 32.696 gérés et 32.591 en propriété. Cet écart est expliqué en partie par l'absence d'intégration du patrimoine cédé par MYH (2 482 logements et équivalents) dans VISIAL.
- Un objectif de cession de près de 10 logements par an⁷⁶, soit 100 logements sur la période 2018-2027 a été intégré à l'analyse prévisionnelle ; objectif nettement surestimé au regard du faible bilan relatif aux ventes de logements sur la période 2017-2019 et qui, du fait d'un changement de partenaire n'est plus d'actualité.
- Des dépenses et recettes prévisionnelles mal-ajustées au titre des exercices 2017 à 2020 ont pour conséquence une sous-estimation de l'autofinancement prévisionnel sur les années 2018 à 2020 comme en atteste le tableau ci-dessous :

Tableau 45 : Autofinancement net HLM 2017-2020 prévu/réalisé

Rubriques	2017	2018	2019	2020
Autofinancement net HLM prévu (<i>VISIAL 2017-2027</i>)	16 708	2 514	780	- 1 162
Autofinancement net HLM réalisé (<i>Etats réglementaires</i>)	19 628	7 939	9 514	16 516
ECART réalisé/prévu	2 920	5 425	8 734	17 678

Sources : Etats réglementaires / prévisionnelle LRYE

- L'autofinancement net hlm devient négatif à partir de 2020 et termine à -16 076 milliers d'euros en 2027, alors que les états réglementaires indiquent à fin 2019 : +9.514 milliers d'euros soit un ratio d'autofinancement de 6,5 %.
- Il en est de même concernant le fonds de roulement long terme, qui deviendrait négatif en 2023 et termine en 2027 à - 161 943 milliers d'euros, attestant d'une trajectoire financière insoutenable sans l'apport de fonds propres extérieurs.

⁷⁶ Volume de ventes conséquent en raison de du projet de partenariat en cours de discussion avec Action Logement qui n'a finalement pas abouti.

- Par ailleurs, les hypothèses prévisionnelles de livraison de logements et de réhabilitations ne correspondent pas à l'atterrissage 2018-2020, comme en atteste le tableau ci-dessous :

Tableau 46 : Écarts prévisions/réalisations- Réhabilitations/Offre nouvelle

En nombre

Rubriques	2018	2019	2020	Cumul 2018-2020
Réhabilitations :				
Prévus (1)	1 222	1 815	1 818	4 855
Réalisés (2)	821	1 542	571	2 934
ECART	-401	-273	-1 247	60%
Offre nouvelle - Livraisons :				
Prévus (1)	66	436	440	942
Réalisés (2)	54	176	206	436
ECART	-12	-260	-234	46%

(1) Source : Analyse prévisionnelle – PMT

(2) Source : Données LRYE (contrôle immobilier- fichier transmis le 21/06/21)

La révision de l'analyse prévisionnelle par suite de l'entrée au capital d'Adestia filiale de CDC Habitat faisait partie des objectifs de versement de la part variable du président du directoire de la SA. L'absence de réalisation de cet objectif a notamment été souligné lors du conseil de surveillance de mars 2021.

Une nouvelle simulation financière devait être présentée en septembre 2021, permettant aux membres du conseil stratégique d'arrêter des arbitrages stratégiques jugés nécessaires notamment à l'aune de l'intégration du patrimoine de MYH fin 2018 (2 482 logements et équivalents logements), de l'augmentation de capital dans le cadre de l'apport d'Adestia à hauteur de 45 % (soit près de 100 millions d'euros de fonds propres permettant de financer le programme de réhabilitation de 2020-2030) et de la création de la filiale LLI (logements intermédiaires).

Cette simulation n'a été transmise à l'Ancols ni durant le contrôle ni durant le contradictoire. L'analyse de la prévisionnelle n'est donc pas possible.

ANNEXES DU RAPPORT

I. Annexe n°1 – Informations générales

SA D'HLM LES RESIDENCES YVELINES ESSONNE

RAISON SOCIALE : SA Les Résidences

SIÈGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	145-147 Rue Yves le Coz	Téléphone : 01 30 84 23 00
Code postal, Ville :	78000 VERSAILLES	Télécopie :

PRÉSIDENT CS : Pierre BEDIER

PRESIDENT DIRECTOIRE : Arnaud LEGROS	arnaud.legros@lesresidences.fr
--------------------------------------	--------------------------------

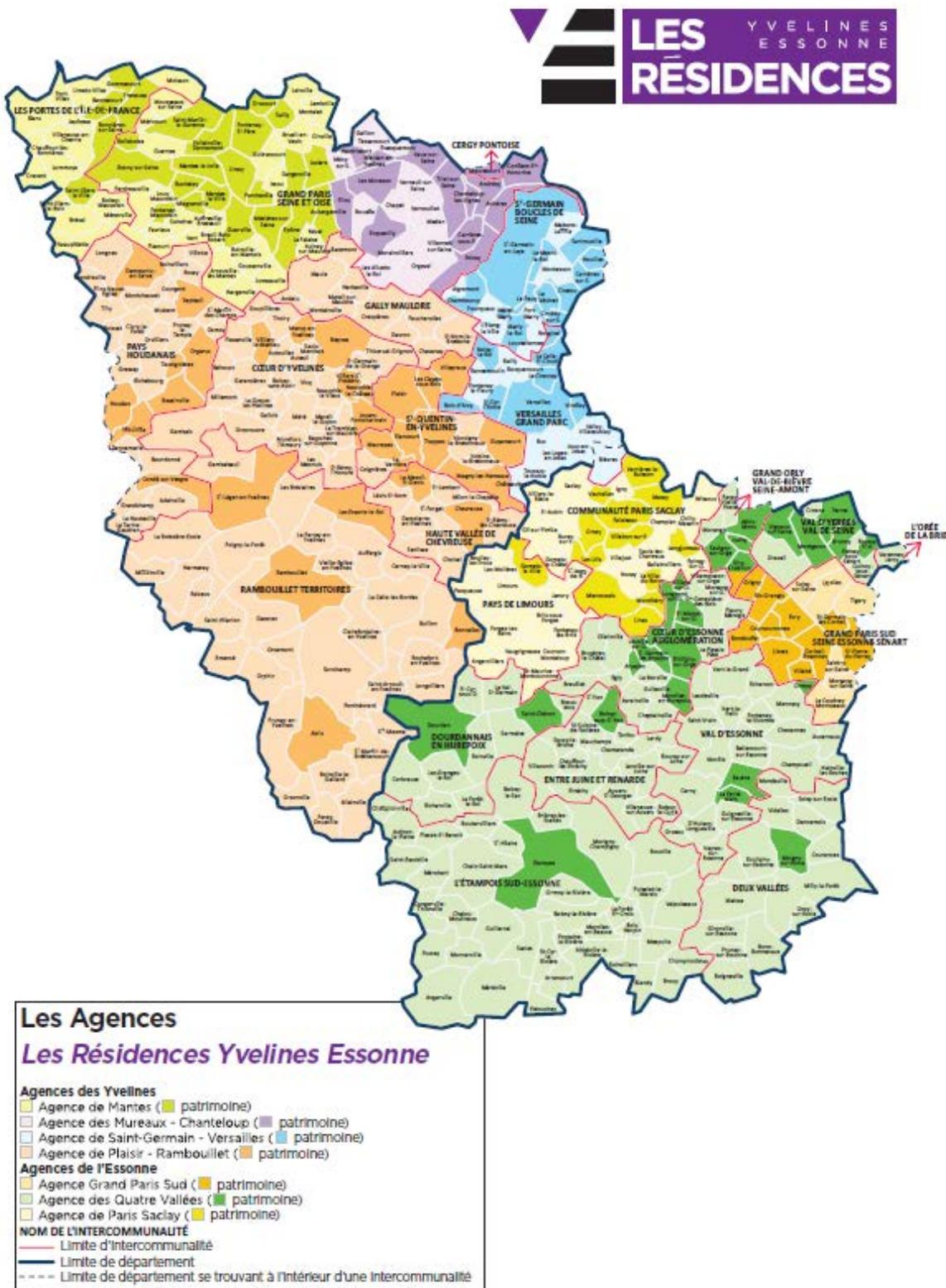
Actionnaire de référence : pacte entre Adestia et les conseils départementaux 78 et 91

CONSEIL DE SURVEILLANCE 2021			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Pierre BEDIER	Conseil départemental des Yvelines	Président du conseil départemental des Yvelines
Vice-président	Paolo DE CARVALHO	Conseil départemental de l'Essonne	Président délégué au conseil départemental de l'Essonne
	Catherine ARENOU	Conseil départemental des Yvelines	Maire de Chanteloup-les-Vignes
	Stephan CHAMPAGNE	Conseil départemental des Yvelines	Maire de Saint-Martin-la-Garenne
	Éric DUMOULIN	Conseil départemental des Yvelines	Maire de Chatou
	Joséphine KOLLMANNBERGER	Conseil départemental des Yvelines	Maire de Plaisir
	Cécile ZAMMIT-POPESCU	Conseil départemental des Yvelines	Maire de Meulan-en-Yvelines
	Samia CARTIER	Conseil départemental de l'Essonne	Conseillère municipale de la mairie de Vigneux-sur-Seine
	Philippe RIO	Conseil départemental de l'Essonne	Maire de Grigny
	Nicolas SAMSOEN	Conseil départemental de l'Essonne	Maire de Massy
	Olivier THOMAS	Conseil départemental de l'Essonne	Maire de Marcoussis
	Arnaud CURSENTE	Adestia	Directeur général adjoint de CDC Habitat en charge des territoires
	Nathalie FALQUES	Adestia	Directrice en charge de CDC Habitat Adestia, des filiales non consolidées et des GIE
	Anne FREMONT	Adestia	Directrice de cabinet du Président du Directoire et Directrice des relations institutionnelles de CDC Habitat

	Thierry LAGET	Adestia	Directeur général adjoint de CDC Habitat en charge du développement, des ventes, des partenariats et du numérique
Représentants des locataires	Thierry SONNETAG	Représentant des locataires	Représentant des locataires Confédération Nationale du Logement (CNL)
	Rodolphe JACCOTTIN	Représentant des locataires	Représentant des locataires Consommation, Logement et Cadre de Vie (CLCV)
	Diabé KAMARA	Représentant des locataires	Représentant des locataires Droit au Logement (DAL)

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2020	Cadres : 171	Total administratif et technique : 355
	Maîtrise : 155	
	Employés : 29	
	Gardiens : 222	Effectif total : 592
	Employés d'immeuble : 9	
	Ouvriers régie : 6	

II. Annexe n°2 – Localisation du patrimoine LRYE



III. Annexe n°3 – Dépassements de loyers plafonnés

98814031	61,39	61,39	61,34	10/09/2010	01/07/2019	54,74 €	62,53 €	988 BONNEGES SUR SANE 3 RUE DE LA GAR	1 ^{er} janvier 2010	1,0250109	8,964 €	9,286 €	Dépassement	-3,32%	-21,90 €
98814031	50,42	50,42	50,42	10/09/2010	01/07/2019	49,91 €	52,73 €	988 BONNEGES SUR SANE 3 RUE DE LA GAR	1 ^{er} janvier 2010	1,0250109	8,964 €	10,677 €	Dépassement	-14,35%	-7,77 €