



HORIZON HABITAT

L'alliance de territoires



Société de Coordination

« Horizon Habitat »

Seine Ouest Habitat et Patrimoine (SOHP)

Versailles Habitat (VH)

LE PROJET D'ENTREPRISE



INTRODUCTION

La loi ELAN du 23 novembre 2018 a prévu que, d'ici le 31 décembre 2020, les organismes HLM disposant de moins de 12 000 logements devront soit s'intégrer au sein d'un groupe capitalistique dont les sociétés membres représentent ensemble plus de 12 000 logements, soit devenir membre d'une société de coordination dont les membres possèdent ensemble ce même nombre de logements ou se regrouper au sein d'un organisme unique possédant au moins 12 000 logements, pour assurer leur pérennité. Il est proposé deux modèles principaux : la Fusion au sein d'un organisme unique de plus de 12 000 logements ou la participation à une Société de Coordination, société *sui generis*, favorisant l'association d'organismes pour dépasser les 12 000 logements.

SOHP et VH sont concernés par cette loi dans la mesure où ils disposent chacun respectivement d'environ 8 000 et 5 000 logements. S'ils s'associent, ils représentent ensemble, un organisme unique ou une société de coordination d'environ 13 000 logements.

Depuis début 2019, les deux organismes ont entamé des démarches de rapprochement.

Le décret n°2019-911 du 29 août 2019 décrit plus en détail le statut juridique des sociétés de coordination, leurs compétences et leur gouvernance.

L'arrêté du 17 octobre 2019 fixe le contenu du dossier de demande d'agrément à déposer auprès des services de l'Etat.

Le présent projet d'entreprise constitue la pièce n° 7 de l'article premier de l'arrêté. Il expose les engagements des associés à rendre la société de coordination créée sous forme de société anonyme (SAC) efficiente afin de l'inscrire dans la durée. La durée prévisionnelle de la SAC est de 99 ans.

La SAC HORIZON HABITAT sera dotée des compétences obligatoires et facultatives des SAC telles que détaillées dans les clauses type publiées par décret n° 2019-911 du 29 août 2019, mais elle ne demandera pas l'agrément spécial prévu au dernier paragraphe de l'article L.423-1-2 du code de la construction et de l'habitation pour développer elle-même une activité de construction et gestion de logements sociaux.



1. L'exercice des missions obligatoires

a. **Elaborer le cadre stratégique patrimonial et le cadre stratégique d'utilité sociale commun mentionnés à l'article L. 423-1-1 du code de la construction et de l'habitation**

Patrimoine (PSP) récent et d'une convention d'utilité sociale (CUS) soit approuvée par les services de l'Etat soit en cours d'instruction (pour VH).

Le Cadre Stratégique Patrimonial (CSP) reprendra les orientations stratégiques des PSP et notamment développera les engagements du groupe en matière d'offre nouvelle et de réhabilitation lourde.

L'offre nouvelle des deux associés sera cumulée sur la période des PSP pour aboutir à un engagement annuel au minimum de 250 logements sociaux agréés par an. Et cela tous produits confondus (familiaux, spécifiques, étudiants...). Nos liens avec les territoires, la confiance des élus locaux et les besoins importants, nous rendent optimistes sur les chiffres de production d'une offre nouvelle de qualité. La Maitrise d'ouvrage directe sera privilégiée mais nous n'excluons pas l'acquisition en VEFA, si celle-ci est bien pensée et, permet une autonomie de gestion de nos résidences. L'acquisition amélioration dans les cœurs de ville sera un mode de production minoritaire mais présent pour aider les villes déficitaires au titre de la loi SRU à rattraper leur retard.

Les ratios d'entretien courant ou de gros entretien seront harmonisés pour marquer une ambition forte de la SAC à la préservation du Patrimoine et à sa permanente sécurité.

Les réhabilitations lourdes notamment thermiques seront privilégiées sur nos groupes plus anciens. Nous nous interdirons les classements F et G en DPE dès le 31 décembre 2025. Sera étudiée une exigence commune des patrimoines d'être au moins au niveau C du DPE à l'horizon 2030 en tenant compte des spécificités de chaque associé et notamment des groupes chauffés à l'électrique. Chaque associé accordera un minimum de 25 000 Euros HT de travaux par logement réhabilité avec un financement solide basé sur les fonds gratuits (CEE, Abattement TFPB) ou les apports incitatifs (PHBB, Eco prêt).



1. L'exercice des missions obligatoires

Par ce Cadre stratégique de Patrimoine ambitieux, la SAC saura répondre aux exigences de production et d'entretien attendues sur nos territoires.

Le cadre stratégique d'utilité sociale (CSUS) de la SAC sera donc une émanation des ambitions de chacun sur le logement des publics prioritaires et les attentes de qualité de service rendue aux locataires.

Les publics prioritaires labellisés DALO ou seulement éligibles, au regard de leur difficultés économiques et/ou sociales, aux accords collectifs départementaux, doivent trouver, au sein du parc de notre SAC, toute leur place. La SAC se fixera des objectifs ambitieux d'accueil de ces ménages en agglomérant les engagements de chacun. Un pourcentage de DALO, de ménages ressortissants du premier quartile ou de sortant de structure d'hébergement sera affiché par bailleur tout en tenant compte des contingentements de chacun. Il faudra également favoriser la mobilité résidentielle au sein de la SAC par la création d'un système d'échange de logement encadré et en accentuer la fluidité.

Les ventes à l'occupant seront encadrées et exercées sur des patrimoines identifiés et, pouvant profiter à des candidats accédant des deux associés par une communication plus ciblée.

Dans l'utilité sociale figure enfin la qualité de service rendue aux locataires. La SAC devra, à moyen terme, certifier sa gestion de proximité en tenant compte des attentes des représentants de locataires et des enquêtes satisfaction. Ces dernières seront réalisées au rythme défini par l'AORIF et devront permettre de produire des données agrégées de la SAC afin de disposer d'un baromètre révélateur des progrès à réaliser dans différents domaines. Des optimisations dans la gestion des ordures ménagères ou du traitement de la réclamation seront recherchées par une modernisation des outils informatiques et/ou des partenariats efficaces.

Ces documents structurants (CSP et CSUS) seront réalisés dans les 6 mois après la création de la SAC en concertation avec les services de l'Etat, les élus du territoire et les associations de locataires.



1. L'exercice des missions obligatoires

b. Définir la politique technique des associés

Les deux associés ont développé des politiques techniques qui leur sont propres et qui répondent à une exigence de qualité et de sécurité. La gestion d'un patrimoine immobilier de plus de 13 000 logements nécessite de mettre en place une stratégie d'optimisation des méthodes communes en faveur de leur pérennité. La dimension environnementale sera intégrée dans l'ensemble de nos réflexions.

Ainsi, une véritable politique énergétique guidera nos pratiques professionnelles (recyclage, bas carbone, zéro émission,...) pour limiter notre empreinte énergétique. Une flotte de véhicules propres, le zéro papier, le télétravail, la visio conférence, la dématérialisation généralisée...autant de pratiques qui seront développées avec nos équipes respectives.

Pareillement, sur notre développement, nos réhabilitations, nos gestions de chantiers, l'écologie sera au cœur de nos réflexions (recyclage des matériaux, jardins potagers, plantation d'arbres, espaces de pleine terre...). Des chartes ou labels accompagneront nos CCTP pour les entreprises. Ils seront de réels documents normatifs à intégrer dans l'exécution de leur mission.

Une politique technique commune sera établie également par la mise en commun de documents de gestion comme la définition d'un standard à la relocation, le plan de concertation locative ou la grille de vétusté. Il s'agira de définir une méthode commune de préservation de nos patrimoines dans l'intérêt des locataires et en essayant de faire de cette exigence de qualité une empreinte commune.

La mise en commun de la valorisation des CEE générés est essentielle pour obtenir de meilleurs rendements.

Outre l'aspect environnemental de notre politique technique, nos réflexions devront se porter sur l'amélioration de notre stratégie d'accueil des PMR par la réalisation d'un audit global d'accessibilité. La prise en charge commune des travaux sur nos commerces pour satisfaire aux exigences de l'ADAPT.

Par la connaissance du territoire, il sera décidé de lancer un recensement des besoins de logement des aînés ou des seniors afin de mettre en place une politique permettant de répondre à ces besoins.

Enfin, cette politique technique doit afficher des objectifs chiffrés d'amélioration du patrimoine. En se basant sur les Diagnostics de Performance Energétique et exclure à court terme le classement F et G de notre Patrimoine.



1. L'exercice des missions obligatoires

c. Définir et mettre en œuvre une politique d'achat des biens et services, hors investissements immobiliers, nécessaires à l'exercice par les associés de leurs activités

Il se dégage une réelle volonté des équipes de direction de mettre à profit ce regroupement afin d'améliorer l'efficacité de la commande publique. La SAC doit permettre d'être plus compétitif à 13 000 logements qu'à moins de 8 000. En ce sens, dès la création, les économies d'échelle pouvant être générées par notre rapprochement seront recherchées. Un travail conséquent sur les contrats pouvant être mutualisés sera entrepris pour définir des dates de lancement de consultation. Ce travail pourra concerner les contrats d'entretien (ascenseurs, espaces verts, aires de jeux...) pour diminuer autant que faire se peut les charges pour les locataires.

Notre politique d'achat commune permettra d'intéresser davantage les entreprises dans un contexte où le bâtiment peine à trouver des fournisseurs fiables. L'augmentation des chiffres d'affaires de nos marchés améliorera notre position dans la relation maître d'ouvrage-fournisseur. Elle aboutira à un renforcement des exigences de qualité des prestations rendues.

Mettre en commun une politique d'achat, c'est aussi favoriser l'innovation technologique ou la dématérialisation des rapports locatifs. En effet, nous envisageons la possibilité de disposer d'un système d'information commun permettant de gérer les 13 000 logements cumulés des deux organismes. Le rapport à l'éditeur sera plus prégnant et le développement de nouvelles fonctionnalités sera plus rapide tout en permettant des économies d'échelle.

La centrale d'appel d'astreinte pourra être symboliquement le premier achat commun pour diminuer le coût au logement.



1. L'exercice des missions obligatoires

d. Développer une unité identitaire des associés et de définir des moyens communs de communication, notamment par la création ou la licence de marques et de signes distinctifs

La SAC portera le nom « d'*Horizon Habitat* » et sera dotée d'un logo (actuellement en cours de création) qui sera apposé sur tous les supports de communication des deux associés.

L'unité identitaire se révélera quotidiennement par la présence de ce signe distinctif de notre association. Très présents sur les réseaux sociaux professionnels, les deux organismes fondateurs mettront en valeur leur association. Cette association deviendra rapidement naturelle.

Le siège social sera domicilié à Versailles, dans les bureaux de Versailles Habitat, et la SAC disposera de locaux dédiés ainsi que d'un site Internet fourni et interactif. Il pourra être décidé de représenter la SAC au sein de congrès ou de rencontres professionnelles.

Chaque associé dispose de savoirs faire, de marques ou de labels qualité qui lui est propre. Il sera donc recherché à partager ces atouts afin d'en faire bénéficier la SAC et l'autre associé. Pour exemple, Seine Ouest Habitat a été labellisée Quali'HLM pour sa gestion de proximité et Versailles Habitat développe une marque de logements intergénérationnels « AÎNELYS ». Autant de savoirs à partager et à valoriser au sein de la SAC pour faire profiter nos entités de ces méthodes et nos territoires de ces services.

Cette émulation collective sous la SAC HORIZON HABITAT sera un gage de réussite du projet et de motivation des collaborateurs.



1. L'exercice des missions obligatoires

- e. D'organiser, afin de mettre en œuvre les missions de la société, la mise à disposition des ressources disponibles par voie, notamment, de prêts et d'avances et, plus généralement, par la conclusion de toute convention visant à accroître la capacité d'investissement des associés. Les prêts et avances consentis sont soumis au régime de déclaration mentionné aux articles L. 42315 et L. 423-16 du code de la construction et de l'habitation**

Il s'agit de favoriser la circulation de liquidités au sein de notre SAC pour nous permettre d'accroître à la fois les rendements de placement de trésorerie mais aussi alléger la charge de la dette notamment sur le préfinancement.

Concernant la trésorerie, il sera envisagé la mise en place d'un outil de gestion commun pour analyser, dans chaque organisme, le besoin de trésorerie à deux ans. En tenant compte de ces besoins à court terme, l'associé conservera un matelas de trésorerie en propre permettant de faire face à ses engagements financiers (dette, travaux, taxes, masse salariale...).

Après avoir fait remonter au niveau de la SAC ces prévisionnels de trésorerie, il sera défini un seuil au-dessus duquel la trésorerie est centralisée au niveau de la SAC. Ces liquidités sont placées et optimisées sur des produits réglementés. Chaque associé conservant la traçabilité de son capital placé. Un comité financier composé notamment des directeurs financiers des organismes arbitre ces placements. Le but étant d'optimiser les placements par l'effet de masse et de procéder à des transformations bancaires.

Bien entendu, tout cela devra être sécurisé afin que chaque associé puisse récupérer sa trésorerie placée si les circonstances l'exigent.

Enfin, la SAC, sous réserve de la décision de son Conseil d'administration, ne s'interdit pas d'émettre des titres participatifs à moyen ou long terme, en cas de forte croissance par exemple.



1. L'exercice des missions obligatoires

Concernant les prêts et avances entre associés, il faudra favoriser la circulation des capitaux pour augmenter les capacités d'investissement. La fixation des taux de ces prêts devra se baser sur la référence à des indices de conjoncture du marché bancaire (livret A, Euribor...). Les conditions de prêts devront être plus avantageuses que celles du marché bancaire et validées par un comité financier qui s'assurera notamment que le taux d'intérêt prévu n'excède pas de 1,5 point le taux servi au détenteur d'un livret A conformément à l'article L. 423-15 du code de la construction et de l'habitation. Les conditions de garantie devront être souples mais rassurer le prêteur.

Enfin, il s'agira surtout de préfinancement d'opération d'investissement dont le capital sera remboursé à la mobilisation du prêt aidé à maturité longue. Mais il pourra être étudié d'autres types d'avances nécessairement de court terme pour des besoins ponctuels.

La SAC assurera les appels de fond et la gestion de ces prêts pour le compte des organismes concernés.

Enfin, la SAC, sous réserve de la décision de son Conseil d'administration, ne s'interdit pas d'émettre des titres participatifs à moyen ou long terme, en cas de forte croissance par exemple.

1. L'exercice des missions obligatoires

f. D'appeler les cotisations nécessaires à l'accomplissement de ses missions

La SAC devra réaliser un budget de fonctionnement (compte de résultat) lui permettant d'assurer ses missions pour le compte des associés. Le poste de charges une fois arrêté sera financé par des produits issus des cotisations des associés. Il est décidé de fixer les contributions de chacun en respectant cette quote-part :

- i. Une cotisation fixe représentant 30% du budget à parts égales entre les associés
- ii. Une cotisation proportionnelle représentant 70% du budget liée au nombre de logements des associés

Le budget sera arrêté chaque année et les cotisations seront versées en deux parts égales annuellement.

En cas de besoin de cotisations supplémentaires en cours d'année et après vote en Conseil d'Administration, des cotisations supplémentaires pourront être appelées selon les modalités indiquées ci-dessus.

g. De prendre les mesures nécessaires pour garantir la soutenabilité financière du groupe ainsi que de chacun des organismes qui le constituent, autre que les collectivités territoriales et leurs groupements, en application de l'article L. 423-1-2 du code de la construction et de l'habitation

La soutenabilité financière peut être décrite comme la capacité de l'organisme à assurer ses engagements d'investissement et répondre de ses dettes à court et moyen terme.



1. L'exercice des missions obligatoires

Un système de contrôle de gestion efficace doit permettre à la SAC de déceler chez un associé des ratios qui, une fois passé un seuil critique, déclenchent les mesures adéquates. Quels sont les ratios cumulatifs de déclenchement des mesures de redressement sur un exercice :

- i. Un autofinancement net hlm de - de 4%
- ii. Une annuité de dette supérieure à 45% des loyers
- iii. Un FRNG à terminaison négatif
- iv. Des coûts de gestion supérieurs à 28% des loyers

Il s'agit de critères cumulatifs qui déclenchent le seuil d'alerte.

Quelles sont alors les mesures de redressement de la situation de l'organisme :

Après une réunion du **comité financier** pour évoquer les mesures de redressement, des décisions sont prises pour inviter l'associé à présenter un plan de redressement, lui interdire tous ou certains investissements et enfin lui ordonner une ou plusieurs cessions de patrimoine. En cas de non-exécution, le pacte d'associé prévoira des mesures d'exclusion automatique.



1. L'exercice des missions obligatoires

h. D'assurer le contrôle de gestion des associés, d'établir et de publier des comptes combinés et de porter à la connaissance de l'organe délibérant les documents individuels de situation de ses associés mentionnés aux articles L. 365-2, L. 411-2 et L. 481-1 du code de la construction et de l'habitation

Afin d'assurer le contrôle de gestion des associés et élaborer les comptes combinés à présenter annuellement au Conseil d'Administration, il sera procédé à la recherche d'une ressource interne par la voie du recrutement ou l'externalisation en cabinet.

Le contrôle de gestion s'exécutera par des remontées annuelles d'états financiers (DIS / Comptes/ Budget / Visial) des associés pour agglomérer les résultats et déceler des faiblesses.

Il sera procédé à la combinaison des comptes annuellement pour présentation aux instances.

Les comptes combinés de la SAC devront être certifiés par deux cabinets de commissariat aux comptes.

Ce contrôle permettra la mise en place d'indicateurs communs, d'une cartographie des risques (traitement de l'impayés / de la vacance / du délai de paiement / des profils de financement...) afin que des mesures correctrices puissent être présentées au comité financier.



2. L'exercice des missions facultatives

a. De mettre en commun des moyens humains et matériels au profit de ses actionnaires

Dès sa création, la SAC bénéficiera d'un(e) cadre chargé(é) de mission pour administrer, gérer et développer les projets. La recherche d'efficacité et la politique d'achat commune seront ses priorités. Enfin, la SAC sera dirigée par un directeur général sous mandat du Conseil d'Administration. Il sera l'émanation d'un des deux associés. Le siège et les locaux de travail seront mis à disposition par un associé. Le chargé de mission pilotera les groupes de travail composés de collaborateurs des associés.

b. D'assurer tout ou partie de la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction neuve, rénovation ou réhabilitation d'ensembles immobiliers pour le compte de ses actionnaires organismes d'habitations à loyer modéré et sociétés d'économie mixte agréées en application du même article L. 4811 du code de la construction et de l'habitation, ainsi que des sociétés de construction constituées en application du titre Ier du livre II du même code pour la réalisation et la gestion d'immeubles à usage d'habitation ou à usage professionnel et d'habitation ou destinés à cet usage en accession à la propriété dont ils sont associés

Une part de la maîtrise d'ouvrage sera remontée au sein de la SAC notamment sur la production nouvelle et en tenant compte des variations d'activités des associés. L'idée est de réaliser une cellule de chargés de suivi d'opérations nouvelles et de conserver la partie foncière, le montage, l'élaboration des actes et le dépôt des autorisations d'urbanisme au sein des organismes. Les réhabilitations comme les acquisitions amélioration seront conservées au sein des associés.



3. L'efficacité économique et sociale générée pour les associés

Par la réalisation d'économies d'échelle, il y aura une amélioration de l'efficacité et du rendement (constitution d'accord cadre, de projet en commun et transfert de savoirs). Pareillement, en matière de qualité de service, l'indicateur de réussite de notre projet sera évalué par des enquêtes satisfaction mutualisées et plus fréquentes. Nous chercherons à optimiser les montages grâce au partage de nos réseaux de financeurs.

Nous saurons développer une réelle expertise commune en matière de gestion de syndic. Fonction devenue indispensable de par l'augmentation de notre production en VEFA et nos programmes d'accession sociale.

L'efficacité se traduira bien entendu par une volonté commune d'impliquer les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) au projet ; par un réel renforcement de la qualité de vie au travail ; par une émulation collective.

4. La structuration de la Gouvernance

Le choix se porte sur une gouvernance par un Conseil d'administration et un Directeur Général.

La forme juridique de la SAC sera la Société Anonyme classique au capital minimum de 60 000 €.

