DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANCOLS
Contrôle Évaluation Études
Agence nationale de contrôle du logement social

Droit de réponse

Rapport définitif de contrôle n° 2021-011

Hauts-de-Seine Habitat - OPH

Levallois-Perret (92)

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Réponses de l'organisme

Observations écrites du Conseil d'administration de Hauts-de-Seine Habitat-OPH suite au rapport définitif de contrôle de l'ANCOLS n°2021-011 d'Avril 2023 portant sur les exercices 2016-2020

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence : 23 mai 2023
092-279200224-20230523-lmc1DL23C56H1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Réponses de l'organisme

SOMMAIRE

Sommaire	page 2
Observations sur les points forts	page 3
Observations sur les recommandations	page 4
Observations sur les irrégularités	page 5
Observations sur la synthèse du rapport définitif	page 7
Observations sur le rapport détaillé	page 9

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qp1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Réponses de l'organisme

Le Conseil d'administration de Hauts-de-Seine Habitat – OPH, réuni en séance plénière le 23 mai 2023 a pris acte de la transmission et du contenu du rapport définitif de contrôle de l'ANCOLS n°2021-011 d'avril 2023.

Il a également délibéré et adopté le document ci-après, qui présente ses observations écrites, aux fins de publication à l'appui du rapport de l'agence.

Observations écrites :

Le Conseil d'administration de Hauts-de-Seine Habitat – OPH observe qu'il souscrit aux points forts relevés par l'ANCOLS :

1/ Points forts :

- **Le Patrimoine de l'Office est attractif :** le Département des Hauts-de-Seine soutient et encourage la politique d'entretien du parc de son Office par l'octroi de subventions d'investissement qui lui permettent de réaliser d'importants programmes de travaux de remplacements de composants, de réhabilitation et de rénovation urbaine ce qui permet également de minorer le recours à l'emprunt et les hausses de loyers corrélatives.

  Ainsi, le parc de l'Office est attractif tant par la qualité de son entretien que par la modération de ses loyers. Il s'agit d'une réelle volonté politique dont la pertinence est à mettre au regard des loyers du parc privé dans le Département.

- **La Capacité d'endettement résiduelle de l'Office est confortable :** la capacité d'endettement de l'Office a été soutenue par la politique de subventions du Département et par la renégociation de la dette auprès de la Banque des territoires pour passer à taux fixe d'une part importante des emprunts alors que les taux d'intérêt étaient avantageux.

  La Réduction de loyers de solidarité couplée aux surcoûts, notamment de masse salariale, résultant des fusions et absorptions réalisées durant la période contrôlée et à la remontée des taux d'intérêts interroge la capacité de dégager un autofinancement suffisant pour permettre de supporter un endettement supérieur indispensable pour assurer le développement de l'Offre mais aussi les travaux de rénovation énergétique, les obligations nées de la Loi Climat et résilience et la trajectoire nationale Bas Carbone.

- **Le Niveau de loyers est accessible aux publics les plus modestes :** La vocation sociale de l'Office est inhérente à son existence, sa mission et son rattachement.

  Hauts-de-Seine Habitat inscrit son action en pleine cohérence avec ce cadre. Sa forte implantation sur le territoire départemental en fait un acteur majeur du logement et du logement social.

  La politique de subventions du Département sur les investissements réalisés par l'Office a permis de minorer le recours à l'emprunt et donc de ne pas faire supporter aux locataires les améliorations du parc, évitant de devoir revaloriser les loyers. Cela permet à l'Office d'offrir des loyers plus bas que la plupart des organismes HLM du Département.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0pn-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

2/ Recommandations :

- **Recommandation 1 : recadrer la stratégie de financement en optimisant le niveau d'endettement et la performance d'exploitation. :**

  L'Office continue à prendre des mesures visant à améliorer la performance financière de l'Office et sa performance d'exploitation.

- **Recommandation 2 : Relever le niveau d'exigence du Conseil d'administration et renforcer son processus décisionnel pour lui assurer la maitrise de ses décisions stratégiques :**

  Le Conseil d'administration de l'Office public HLM valide les orientations générales stratégiques, définit les politiques sectorielles et toutes les décisions qui relèvent de ses compétences au regard du Code de la Construction et de l'Habitation.

- **Recommandation 5 : Accentuer l'effort de remise à niveau du patrimoine et de traitement des opérations de renouvellement urbain en priorisant les groupes immobiliers aux enjeux les plus élevés :**

- **Recommandation 6 : Améliorer la qualité et le suivi du PSP pour en faire le véritable outil de pilotage de la stratégie patrimoniale de l'organisme :**

  L'actualisation du PSP est en cours de réalisation. Ce travail d'actualisation va tenir compte des nouvelles orientations politiques du Département ainsi que des nouvelles contraintes législatives intervenues en juillet 2021 (Loi Climat et Résilience).

- **Recommandation 10 : Evaluer l'efficacité de l'organisation de la proximité et prendre les actions pour mettre en cohérence la qualité de la gestion de la proximité au regard des moyens humains mobilisés :**

  L'Office souscrit totalement à cette recommandation qui a été identifiée. Le programme stratégique Proxima vise à améliorer la qualité de gestion de proximité et fait l'objet de groupes de travail interne pour trouver les solutions.

- **Recommandation 11 : Elaborer un plan d'investissement plus ambitieux en projetant une gestion plus rigoureuse :**

  Un plan d'investissement ambitieux a été défini, en développement et en travaux. Il doit encore être planifié.

  L'évolution défavorable actuelle du taux du livret A et la RLS freinent cependant les ambitions et invite à continuer à opter pour une gestion plus rigoureuse et prudente.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qn1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

-

3/ Irrégularités :

- **Observation 1 : La réalisation des DAPP, rendue obligatoire pour tous les logements depuis février 2012 n'est réalisée que lors de la relocation. L'organisme n'a pas été en mesure de présenter le suivi du contrôle triennal de l'état de conservation des matériaux amiantés :**

  Pour couvrir tout le reste du parc, il faudrait 15 M€ supplémentaires en fonctionnement, soit l'équivalent de 2,5 années de Réduction de loyers de solidarité (RLS).

  Dans les Parties privatives, les travaux nécessaires au retrait ou à l'encapsulage sont fait systématiquement, rendant caduque l'obligation de vérification périodique.

  Sur les parties communes, les DTA réalisés en 2021 et 2022, montrent qu'environ 5% des sites contiennent des matériaux amiantés qui nécessitent un contrôle périodique

- **Observation. 2 : Les taux de pénétration des logements dans le cadre de la visite annuelle d'entretien des équipements de gaz ne sont pas pleinement satisfaisants, nécessitant un renforcement du suivi de la sécurité des locataires.**

  Pour la période contrôlée, l'Office disposait bien d'informations sur la totalité des équipements et pilotait les taux de pénétration, dans le cadre d'une organisation décentralisée au niveau des Directions territoriales, sans atteindre 100%.
  Par ailleurs, depuis 2020, les logements en chauffage individuel au gaz sont progressivement équipés par l'Office de détecteurs de monoxyde de carbone, équipement non obligatoire, dans l'objectif d'assurer une sécurité optimale des locataires.
  Comme annoncé lors du contrôle, l'Office s'est doté d'un nouveau marché d'entretien des chaudières individuelles gaz d'une durée de vie de 6 ans, qui recense la totalité des équipements du patrimoine de l'Office et dont l'objectif est de réaliser un taux de pénétration de 100% dans les logements concernés.

- **Observation 3 : La politique d'attribution ne fait pas l'objet d'une validation du Conseil d'administration des Hauts-de-Seine Habitat :**

  Le conseil d'administration de l'Office se prononce et valide annuellement la politique de l'Office en matière d'attribution, via le rapport annuel de la CALEOL, qui est soumis à son approbation, mais aussi via le Rapport de gestion du Directeur général.

  De plus, une grille de cotation a été définie par le Conseil d'administration lui-même dès 2015 et a, lors de sa séance du 13 décembre 2022 approuvé une charte d'attribution qui définit les priorités et outils mis en œuvre par l'Office et par la CALEOL en matière d'attribution de logements.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

- **Observation 4 : L'office ne traite pas toutes les situations de perte de droit au maintien dans les lieux en ne mettant pas en œuvre l'ensemble des dispositifs légaux :**

  La mise en place de la partie EOL de la commission d'attribution a eu lieu via la mise à jour du règlement intérieur de la CALEOL de l'Office par délibération du CA le 16 mars 2022. Par ailleurs, les cas de sous-occupations manifestes s'observent principalement pour des locataires de plus de 65 ans qui bénéficient du Droit au maintien dans les lieux à ce titre.

- **Observation 5 : Trois candidats ne sont pas systématiquement présentés à la CALEOL en contradiction avec le CCH, alors que la demande le justifie pleinement dans les territoires en zone tendue :**

  Hauts-de-Seine Habitat présente en moyenne 2,2 dossiers par logement (moyenne stable sur les 4 dernières années). Différents réservataires, notamment l'Etat sur son contingent, ne présentent pas trois candidats, ce qui pénalise le taux global.

  Par ailleurs, dans le cadre des opérations de relogement les dossiers sont présentés en CALEOL avec un seul candidat, ce qui réduit le taux moyen.

- **Observation 6 : L'office ne respecte pas toutes les obligations mises en place par la loi égalité et citoyenneté en matière de mixité :**

  Certains demandeurs ne présentent pas des dossiers complets, notamment sur les ressources, dans le SNE. Lorsqu'ils sont sélectionnés et ont connaissance du logement pressenti, ils ne complètent pas toujours leur dossier. Dès lors, leur refus ne peut être comptabilisé. Les données du SNE sont peu fiables.

- **Observation 7 : Les objectifs fixés dans la CUS 2019-2025 ne sont pas atteints, les obligations d'attribution définies au profit des publics reconnus DALO et prioritaires ne sont pas respectées :**

  Les obligations portent sur les attributions, c'est à dire « attributions avec baux signés et attributions avec propositions refusées ».

  Le comptage réalisé actuellement par les instances se fait uniquement sur les baux signés, alors que les refus de propositions sont un élément important en matière d'attribution.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

4/ « SYNTHESE DU RAPPORT » :

Le contrôle portait sur les années 2016-2020. Pour autant, l'ANCOLS a eu connaissance des évolutions décidées en 2021 et en cours de mise en œuvre en 2022. Ainsi, la décision de supprimer l'échelon territorial a été précédée d'un diagnostic reposant sur six entrants principaux :

- L'insatisfaction des élus locaux et de la collectivité de rattachement sur la baisse de qualité et de réactivité de la proximité,
- L'insatisfaction des locataires au travers l'enquête annuelle notamment sur le fonctionnement technique des équipements du logement
- La non-atteinte des objectifs assignés aux Directions territoriales notamment d'amélioration du traitement des charges locatives et l'accélération de leur régularisation, mais aussi d'amélioration du recouvrement et du contentieux de l'impayé, d'amélioration du pilotage des prestataires en marché d'exploitation, notamment des contrôles des chaudières individuelles au gaz, le suivi des diagnostics amiante, les travaux des AD'AP et la réduction de la vacance.
- L'insatisfaction exprimée lors des enquêtes annuelles de mesure de la qualité de vie au travail par les personnels affectés dans ces directions territoriales
- L'étude menée par HTC pour identifier les dysfonctionnements et marges de manœuvre économique de l'Office,
- Le recensement des irritants du quotidien remontés d'une consultation des équipes.

A la date du contrôle de l'agence, un projet d'organisation était en cours d'élaboration.

Les impacts humains, matériels et financiers ont été examinés notamment avec l'identification de gains matériels et financiers rapidement réalisables tels que le non-renouvellement des baux commerciaux de locaux administratifs à Boulogne-Billancourt et à Bois-Colombes.

Le projet de nouvelle organisation a été présenté le 16 décembre 2021 au Comité social d'entreprise qui a demandé une expertise par un cabinet spécialisé.

La concertation s'est poursuivie en janvier 2022 avec la rencontre de toutes les équipes impactées, notamment en proximité et en territoire.

L'expert mandaté a remis son rapport le 9 février 2022, faisant des recommandations, sans remettre en question l'opportunité, ni la cohérence du projet. Toutes les recommandations émises par l'expert ont été prises en compte, suivies et mises en œuvre.

Lors du CSE du 10 février, le projet d'organisation a été complété et les impacts humains ont fait l'objet d'une matrice d'affectation par mission.

Entre février et avril 2022, date de mise en œuvre de la réorganisation, une matrice individualisée de repositionnement dans l'organisation a été élaborée et la situation tant géographique que de carrière, de formation et de rémunération de chaque collaborateur a été prise en compte.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Réponses de l'organisme

Par ailleurs, selon notre analyse, les ratios d'exploitation ont été stabilisés sur la période et non dégradés, malgré les facteurs exogènes contraires.

Ainsi, la performance d'exploitation de l'Office est à mettre en relation, sur la période, avec 3 éléments dont l'origine est précisément déterminée :

- 3 pts sont liés à la RLS qui pèse en 2021 pour 6 M€
- 2,6 pts à l'évolution de la CGLLS
- 2 pts à l'évolution de la masse salariale notamment liée aux opérations de croissance externe réalisées avec absorption du personnel.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) de 2020 est fortement impacté (1,4 M€ environ) par les coûts liés au Covid (achats de masques et primes Covid).

Retraité des 2 premiers éléments et de l'impact lié au COVID, le ratio d'EBE se stabilise à 39,9%, un niveau proche de celui de 2016.

Il n'en demeure pas moins que l'Office souhaite mieux maitriser sa performance d'exploitation et s'est engagé dans cet objectif, notamment au travers son projet d'organisation.

1. La mise à jour du plan à moyen terme n'ayant pas eu lieu à la date du contrôle en raison du changement de gouvernance et de la redéfinition des orientations stratégiques, sa mise à jour prendra en compte la réduction des dépenses d'exploitation, bien que l'augmentation du taux du livret A et la Réduction de loyers de solidarité (RLS) viennent ponctionner toute économie réalisée sur l'exploitation, freinant le rétablissement de l'autofinancement.
2. La nouvelle organisation vise à des effectifs plus resserrés sur les fonctions support avec une recentralisation au siège.
3. La stratégie de financement menée par l'Office parait aujourd'hui des plus judicieuses au regard du contexte d'augmentation du taux du livret A et la négociation menée en 2019 pour passer à taux fixe un tiers de la dette s'avère payante.
4. La politique d'attribution fait l'objet d'un vote annuel du rapport d'activité de la CALEOL, et a fait l'objet d'un vote en conseil d'administration le 13 décembre 2022, par l'adoption d'une charte d'attribution. Enfin, le règlement de la CALEOL a été mis à jour de la partie EOL lors de la séance du 16 mars 2022.
5. L'agence relève que l'Office serait classé parmi les 3 derniers bailleurs en île de France en termes de fonctionnement technique des équipements des logements, de qualité des échanges et de traitement de la demande.

   Il faut préciser que ce classement ne porte que sur les 40% des bailleurs ayant répondu à l'enquête de satisfaction régionale, et ne porte que sur trois items sur une cinquantaine. Sans que ce classement soit satisfaisant, il faut donc relativiser l'affirmation, d'autant plus que sur les autres items l'Office se classe mieux et continue de progresser.
6. Enfin, les nouvelles gouvernances départementales et de l'Office ont donné de nouvelles orientations stratégiques ambitieuses, qui répondent déjà, à n'en pas douter, à l'invitation de l'Agence en fin de synthèse.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

5/ RAPPORT DETAILLE :

Hauts-de-Seine Habitat souhaite apporter les observations suivantes exposées dans le cadre du contrôle 2021-011 :

1. PREAMBULE
2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 EVALUATION DE LA GOUVERNANCE

3.1.2 Le pilotage stratégique

Durant la période de contrôle, la gouvernance de l'Office a été renouvelée, définissant de nouveaux objectifs qui ont fait l'objet en particulier du débat d'orientation budgétaire de début de mandat pour notre nouveau président, Rémi MUZEAU, en octobre 2021 pour l'exercice 2022 et suivants.

Il est donc cohérent, le contrôle portant sur les exercices 2016 à 2020, et étant réalisé en 2021 que les documents stratégiques et projections financières n'aient pas, à ce stade, été actualisées.

De plus, la Loi Climat et Résilience, promulguée en août 2021, a également conduit à se réinterroger sur les priorités à retenir dans le plan stratégique de patrimoine (PSP). La mise en conformité du patrimoine au regard des classes énergétiques et environnementales est devenue prioritaire.

La mise à jour du PSP est donc en cours et a été retardée par les atermoiements et retards liés à la définition des diagnostics de performance environnementale dont le cadre a été fixé tardivement, le 1er juillet 2021 et précisé le 16 août 2022, et dont la fiabilité interroge encore.

En effet, d'importantes incohérences apparaissent dans le classement environnemental de résidences et logements entre le stade DPE et l'étude thermique nécessaire avant d'engager les travaux.

Le soutien financier du Département se matérialise par des programmes de subventions d'investissement importants qui permettent d'engager des travaux de réparation nécessaires sur le bâti vieillissant. Ces financements sont notamment orientés sur des actions en faveur de l'amélioration de l'isolation thermique, de l'accessibilité, de la sécurité, de la résidentialisation...

Les subventions obtenues du Conseil départemental visaient durant la période contrôlée à financer des remplacements de composants. Ces remplacements de composants ne pouvant donner lieu à des hausses de loyers, les financer par emprunt aurait déséquilibré l'autofinancement de l'Office.

Dans le cadre du changement de gouvernance et des nouvelles orientations stratégiques, le Département a souhaité que les subventions accordées par lui soient principalement affectées à des opérations de réhabilitations thermiques complètes et moins à des remplacements de composants.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Cette orientation s'accompagne d'un abondement supplémentaire puisque la subvention passe de 8,5 M€ par an à 12M€ par an.

Par ailleurs, les opérations de renouvellement urbain font l'objet de financements complémentaires dans le cadre de Contrats « Quartier d'avenir », conclus entre le Département et les communes. L'Office bénéficie à ce titre d'un financement complémentaire lorsqu'il est concerné par ces opérations.

Enfin, le Département a souscrit à l'émission de 70 M€ de titres participatifs émis par l'Office fin 2022. Cet apport en quasi-fonds propres permettra à l'Office de mobiliser ces quasi-fonds propres pour financer des opérations de développement de l'Offre, en Logement locatif social prioritairement sur les communes en insuffisance SRU ou en Logement locatif intermédiaire.

Concernant la stratégie de financement, l'Office a procédé en 2019 à une renégociation de sa dette auprès de la Banque des territoires conduisant à passer sur des taux fixes pour environ un tiers de celle-ci, ce qui dans le contexte actuel de hausse des taux d'intérêt s'avère particulièrement judicieux et de nature à minorer l'impact de l'augmentation des taux, notamment du Livret A.

Ainsi, la renégociation a porté sur un portefeuille de 126 M€.

Sur la période 2022-2032, en considérant un taux du livret A moyen de 2.92%, le gain en charge d'intérêt est de 27 M€.

Par ailleurs, les annuités d'emprunt de l'Office représentent en 2020, 31,9% des loyers contre 30% en moyenne en Ile de France (source DIS 2020). Ce ratio témoigne d'un niveau d'investissement de l'Office élevé et confirme le choix de l'Office de financer les remplacements de composants sur fonds propres.

L'Office continue à prendre des mesures visant à améliorer sa performance financière et sa performance d'exploitation.

3.1.3 Conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'Office ayant été renouvelé en 2021, c'est-à-dire durant la période de contrôle, certaines dispositions n'avaient pas été mises en œuvre mais l'ont été depuis.

C'est le cas de l'extension des missions de la Commission d'attribution des logements (CAL) à l'examen de l'occupation des logements (EOL).

Par délibération de 16 mars 2022, le Conseil d'Administration a mis à jour le règlement de la CALEOL, mettant en conformité, via son règlement intérieur, les missions de la CALEOL avec les prescriptions de la Loi ELAN.

Concernant les comités ad hoc évoqués, il faut rappeler que le mandat de conseiller d'administration est exercé à titre gratuit et bénévole. C'est l'une des grandes différences entre les Sociétés Anonymes de HLM et les Offices Publics de l'Habitat, qui sont des Etablissements publics industriels et commerciaux (EPIC) et non des « sociétés ».

La fréquence des réunions (bureaux, CA, CALEOL, CAO) pose la difficulté de disponibilité et nombre d'administrateurs font régulièrement valoir l'absence de reconnaissance de leur mandat

AR Préfectoral
le 01/06/2023
Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

et de leur investissement. C'est d'autant plus vrai que les connaissances requises, leurs mises à jour et la technicité attendues d'eux sont de plus en plus grandes.

Le Conseil d'administration de l'Office public HLM valide les orientations générales, stratégiques, définit les politiques sectorielles et toutes les décisions qui relèvent de ses compétences au regard du Code de la Construction et de l'Habitation.

Tous les projets de renouvellement urbain sont également soumis à son approbation.

Il approuve également le rapport annuel de gestion présenté pour rendre compte de sa gestion par le Directeur général. Il lui fixe ses objectifs pluriannuels et évalue ses résultats annuellement.

Celui-ci, en qualité d'agent public et d'employeur, est garant de la politique de ressources humaines.

Son action s'inscrit en conformité aux orientations définies annuellement notamment dans le cadre du Débat d'orientation budgétaire.

La suppression de l'échelon territorial de l'organisation répond à de nombreux objectifs. Outre qu'il répond à une décision qui vise à clarifier l'organisation de l'Office au regard du service de proximité attendu par les élus et à renforcer sa réactivité de terrain, six sources d'information et d'analyse ont permis de se constituer un véritable diagnostic et de fonder cette décision.

Les directions territoriales avaient été créées en 2018 en conséquence d'une part des fusions avec Clichy habitat et Suresnes Habitat, et de la reprise du patrimoine d'OPIEVOY dans le Département. Ces trois faits avaient conduit à accroitre le patrimoine d'environ 30% et s'étaient réalisés sans aucune suppression de poste.

La création des directions territoriales permettait de trouver des affectations à tous les collaborateurs intégrés et de répartir les missions différemment. Ce schéma organisationnel permettait d'intégrer tous les effectifs.

Les éléments de diagnostics qui ont fondé la nouvelle organisation sont :

- L'insatisfaction des élus locaux sur l'organisation avec Directions territoriales
- L'insatisfaction des locataires enregistrée par les enquêtes annuelles notamment sur la gestion des équipements techniques et le traitement des demandes
- La non-atteinte des objectifs assignés aux Directions territoriales notamment d'amélioration du traitement des charges locatives et l'accélération de leur régularisation, mais aussi l'amélioration du recouvrement et du contentieux de l'impayés, l'amélioration du pilotage des prestataires en marché d'exploitation, notamment des contrôles des chaudières individuelles au gaz, la réduction de la vacance.
- L'insatisfaction exprimée lors des enquêtes annuelles de mesure de la qualité de vie au travail par les personnels affectés dans ces directions territoriales
- La nécessaire réduction de la masse salariale qui, après avoir permis d'intégrer les collaborateurs de tous les organismes réunis, doit permettre de faire des économies d'échelle ;

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0pn1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

- La remontée des irritants collectés auprès de tous les collaborateurs s'agissant tant d'un recueil des dysfonctionnements ressentis que d'une nécessaire participation des collaborateurs à la réflexion.
- Le rapport de HTC sur les leviers permettant de dégager des marges de manœuvre financières pour l'Office. Cette étude avait été commandée au printemps 2021 et a permis d'identifier en septembre 2021 de nombreux axes d'amélioration de la performance économique de l'Office.

Comme la mission de contrôle le mentionne très clairement dans le paragraphe 3.5 Procédures de réorganisation, malgré 4 années d'exercice, l'organisation mise en place en 2018 n'avait pas atteint la totalité de ses objectifs. Aussi, une nouvelle organisation paraissait nécessaire pour répondre aux nouveaux enjeux et porter la nouvelle dynamique interne et externe de l'Office.

Enfin, le conseil d'administration de l'Office se prononce et valide la politique de l'Office en matière d'attribution, via le rapport annuel de la CALEOL, qui est soumis annuellement à son vote d'approbation, mais aussi via le Rapport de gestion du Directeur général, par la grille de cotation définie par le Conseil d'administration lui-même et a, lors de sa séance du 13 décembre 2022 approuvé une charte d'attribution qui définit les priorités et outils mis en œuvre par l'Office en matière d'attribution de logements.

3.2 Direction générale

La création de collectifs et d'instances internes sera poursuivie et leur rôle sur le pilotage opérationnel renforcé, avec en particulier la création d'un comité de proximité créé à la suite de la réorganisation de 2022. Des comités d'engagements des projets sont également prévus à compter de 2023.

3.3 Relations Hauts-de-Bièvre Habitat

3.4 évaluation générale de la performance de l'organisation

S'agissant de l'augmentation de la masse salariale en 2017 et 2018 par rapport à 2016, elle est consécutive à la fusion avec les OPH de Clichy et Suresnes et l'OPIEVOY.

L'ensemble des collaborateurs ont été intégrés et aucun licenciement n'a été réalisé.

La création des Directions territoriales a notamment permis d'accueillir les effectifs de ces fusions qui comportaient un certain nombre de cadres avec de facto des postes en doublon.

De même, en 2019, le passage en comptabilité commerciale a eu pour conséquence l'augmentation des effectifs comptables.

Des outils ont été mis en place, tels qu'une base de connaissance pilotée par un collaborateur, une académie interne, destinée à accompagner les collaborateurs tout au long de leur carrière, dans un souci d'efficacité et d'homogénéisation des pratiques sur l'ensemble des services de l'Office.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Afin d'assurer le pilotage de notre masse salariale, nous avons mis en place en 2020, un outil de gestion des postes, Human Sourcing. Cela nous a permis de développer un outil de pilotage destiné à assurer le suivi des postes vacants.

Un travail sur les restrictions et la récupération des charges de gardiennage est engagé.

3.5 Procédures de réorganisation

Après deux mois de concertation interne, le projet de nouvelle organisation a été présenté le 16 décembre 2021 au Comité social d'entreprise qui a demandé une expertise par un cabinet spécialisé.

La concertation s'est poursuivie en janvier 2022 avec la rencontre de toutes les équipes impactées, notamment en proximité et en territoire.

L'expert mandaté a remis son rapport le 9 février 2022, faisant des recommandations, sans remettre en question l'opportunité, ni la cohérence du projet. Toutes les recommandations émises par l'expert ont été prises en compte, suivies et mises en œuvre.

Lors du CSE du 10 février, le projet d'organisation a été complété et les impacts humains ont fait l'objet d'une matrice d'affectation par mission.

Entre février et avril 2022, date de mise en œuvre de la réorganisation, une matrice individualisée de repositionnement dans l'organisation a été élaborée et la situation tant géographique que de carrière, de formation et de rémunération de chaque collaborateur a été prise en compte.

Le nouveau schéma d'organisation a été mis en œuvre à compter d'avril 2022. Il consiste à répondre aux différents enjeux tant de la collectivité de rattachement, de la gouvernance, de la recherche de leviers d'économies et marges de manœuvre financière et des attentes des collaborateurs.

3.6 Dispositifs de contrôle et d'amélioration de la performance

3.7 Système d'information

3.7.1 Stratégie des systèmes d'information

3.7.2 Relations contractuelles avec le GIE ACG

3.8 Politique d'achat et commande publique

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C6qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF

4.2 Analyse de l'exploitation

4.2.1 Excédent brut d'exploitation

La dégradation de la performance d'exploitation de l'Office est à mettre en relation, sur la période avec 3 éléments dont l'origine est précisément déterminée :

- 3 points sont liés à la Réduction de Loyer de Solidarité qui pèse en 2021 pour 6 M€
- 2,6 pts à l'évolution de la CGLLS
- 2 pts à l'évolution de la masse salariale notamment liée aux opérations de croissance externe réalisées avec absorption du personnel.

Par ailleurs, l'EBE de 2020 est fortement impacté (1,4 M€ environ) par les coûts liés au Covid (achats de masques et primes Covid).

Retraité des 2 premiers éléments et de l'impact lié au COVID, le ratio d'EBE 2020 se stabilise autour de 40%, proche de celui de 2016.

Il faut noter que la reprise en comptabilité commerciale a obligé l'Office à reprendre une grande quantité de créances client et de relancer ab initio toutes les procédures de recouvrement, en effet, le comptable public pouvait procéder au recouvrement forcé des dettes sans recourir au juge, ce qui n'est pas le cas de l'Office en comptabilité commerciale.

La situation devrait s'améliorer au fur et à mesure que le stock sera traité, tandis que le flux est traité selon les méthodes adéquates au fil de l'eau.

Une direction dédiée au recouvrement a été créée dans le cadre de la réorganisation d'avril 2022 et des indicateurs sont suivis régulièrement via l'outil HAPPI.

4.2.4 coûts de gestion

D'après nos évaluations, le calcul des ratios a été retraité par la mission de contrôle, du nombre de logements gérés pour le compte de Hauts-de Bièvre Habitat.

En effet, les coûts ont été réduits des refacturations faites à Hauts de Bièvre habitat. Or, les refacturations qui sont retraitées présentées au paragraphe 4.2 tableau 5 correspondent uniquement à la masse salariale récupérable par Hauts-de-Bièvre habitat.

Le coût de fonctionnement lié au mandat de gestion (coûts des fonctions support notamment, finance, informatique, gestion locative) intervenant pour le compte de Hauts-de-Bièvres Habitat et refacturé à hauteur de 3,8 M€ au titre du mandat de gestion en autres produits ne sont pas retraités.

Par conséquent, il convient donc d'ajouter les 4916 logements ou équivalents logements correspondant aux logements gérés pour le compte de Hauts-de-Bièvre Habitat aux chiffres qui sont présentés.

Par ailleurs, les charges de personnel 2020 sont impactés des coûts d'achat de masque (comptabilisés dans le compte médecine du travail) pour 950 K€ alors qu'ils auraient dû être enregistrés en achat.

Après retraitement de ces éléments, Il en résulte les ratios suivants :

AR Préfectoral
le 01/06/2023
Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	-31 913,00	-36 661,00	-34 710,00	-38 462,00	-40 008,00
Autres charges externes (hors CGLLS)	-16 975,00	-18 492,00	-18 706,00	-19 814,00	-17 891,00
Coût de gestion	-48 888,00	-55 153,00	-53 416,00	-58 276,00	-57 899,00
Nombre de logments et équivalent logement gérés	36 256,00	41 886,00	42 222,00	42 677,00	44 088,00
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés	1 348,41	1 316,74	1 265,12	1 365,51	1 313,26
Valeurs de référence	1 259,10	1 294,38	1 284,91	1 274,15	1 274,05
Coût de personnel normalisé au logement et équivalent logement gérés	880,21	875,26	822,08	901,23	907,46
Valeurs de référence	760,98	784,88	783,31	789,88	796,05
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent logement gérés	468,20	441,48	443,04	464,28	405,80
Valeurs de référence	451,95	454,37	476,42	482,66	469,72

Avec ce retraitement, on voit que le ratio de coût de gestion au logement a baissé sur la période observée de -2,6% en passant de 1348,41 en 2016 à 1313,26 en 2020, tandis que les valeurs de référence augmentaient de +1,2%.

Le ratio de coût de personnel a augmenté de +3%, à un niveau proche de l'inflation cumulée, passant de 880,41 en 2016 à 907,46 en 2020, tandis que sur la même période, les valeurs de référence augmentaient de +4,6%.

Par ailleurs la réorganisation menée en avril 2022 devrait permettre également de constater la poursuite des efforts de maitrise de la masse salariale.

Concomitamment, les autres charges ont baissé de -13,3%, passant de 469,20 en 2016 à 405,80 en 2020, tandis que sur la même période, les valeurs de référence augmentaient de +3,9%.

Ces chiffres montrent que l'Office, malgré la période et les enjeux de fusions et passage en comptabilité commerciale a bien pris en compte les remarques du précédent rapport de l'ANCOLS.

Les autres charges au logement diminuent quant à elles pour se situer en deçà des valeurs de référence.

4.2.5 Maintenance

Le tableau réalisé montre bien un accroissement significatif des dépenses de remplacement de composants ces dernières années passant de 5 481K€ en 2016 à 28 711 K€ en 2020.

4.2.6 Autres charges

Les charges de TFPB progressent de 14%, ce qui est cohérent avec l'accroissement du patrimoine de l'office. Elles représentent 11% du chiffre d'affaires, soit une proportion très proche de celle de la médiane des offices et sociétés HLM en Île-de-France (11,9%).

Le diagnostic d'HTC réalisé en septembre 2021 identifiait la TFPB comme un levier d'optimisation financière, qui permettrait à l'office de gagner entre 500 K€ à 1 M€ par an en renforçant le contrôle de la taxe foncière et en optimisant le montant des dégrèvements.

Un audit des taxes foncières a été réalisé en 2022. Il a donné lieu à environ 1,5 M€ de demandes de dégrèvements émises avant la fin de l'exercice.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Les pertes sur créances irrécouvrables se sont élevées en moyenne à 1,4 M€ par an sur la période 2016- 2020.

Le niveau des provisions sur créances ne résulte pas d'un faible niveau de passage en pertes mais de règles de calcul qui apparaissent prudentes. Le calcul des provisions repose sur les règles suivantes :

- Locataires partis : provision de 100% de la créance
- Locataires présents :
    - de 0 à 3 mois provisions de 2% ;
    - de 3 à 6 mois provision de 20% ;
    - de 6 à 12 mois provision de 40%,
    - au-delà de 12 mois provision de 100%

Les créances sont passées en perte à réception d'un certificat d'irrécouvrabilité.

4.2.7 Capacité d'autofinancement, résultats

L'évolution de la CAF est à mettre au regard de l'évolution de l'EBE. Elle est notamment fortement pénalisée par la RLS et l'évolution de la cotisation CGLLS.

Sur la période d'analyse, la part du résultat net comptable sur le chiffre d'affaires baisse de 19% à 10%, passant de 34 M€ à 19 M€ entre 2016 et 2020.

Cette situation s'explique principalement par la comptabilisation de nouvelles provisions consécutives au passage en comptabilité commerciale (cf. 4.1.2), ainsi que par l'augmentation des provisions pour dépréciations des créances qui résultent notamment des faibles montants de créances locataires passées en pertes.

En 2017, la formation du résultat net comptable est fortement influencée par les produits de cession de la vente du patrimoine de Châtenay-Malabry à Hauts-de-bièvre habitat, où il atteint son niveau plafond à 91 M€.

4.2.8 Leviers de performance

4.2.8.1 Pilotage de la masse salariale

L'analyse des leviers permettant de dégager des marges de manœuvre réalisé par HTC ainsi que les documents préparatoires de la nouvelle organisation mettent en évidence les axes d'amélioration de la masse salariale

Ce sont ces éléments qui sont mis en œuvre dans la nouvelle organisation et pilotés en équipe de Direction générale.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

4.2.8.2 Pertes sur produits locatifs sur la vacance

4.2.8.3 Pertes de produits locatifs sur les incidents de paiement

L'Office provisionne les pertes sur créances mais n'a pas encore passé en pertes sur créances irrecouvrables un gros stock de dettes hérité lors du passage en comptabilité commerciale en 2019.

L'apurement de ce stock est en cours et devrait accélérer soit le recouvrement soit le passage en pertes.

4.3 Analyse de la situation financière

4.4 Investissements et modalités de financement

4.5 Analyse de la dette

Parmi les nouveaux emprunts encaissés sur cette période, 32% correspondent aux encours repris dans le cadre des opérations de rachat de patrimoine, dont 43 M€ et non 63 M€ pour le patrimoine de l'ex OPIEVOY.

La part des annuités d'emprunts rapportée aux loyers augmente de 28% à 31% sur la période, mais elle est systématiquement inférieure à la médiane des sociétés HLM et offices en Île-de-France.

Le DIS fait apparaitre des annuités d'emprunt supérieures à la référence en île de France : 31,9% pour l'Office en 2020 contre 29,5 pour la référence en Ile de France.

Par ailleurs, compte tenu de l'évolution récente du taux du livret A, qui va fortement peser sur les comptes 2022 et 2023 de l'Office, il apparait que la politique prudente de l'Office en la matière s'avère pertinente.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

En portant son aide annuelle de 8,5M€ à 12M€ et en réorientant cette dernière vers les projets de réhabilitation complets, le Département accompagne l'Office dans la mise à niveau du patrimoine.

Par ailleurs, avec le dispositif de financement « Quartier d'avenir » mis en place par le Département, les opérations situées dans des projets de renouvellement urbain en ou hors ANRU peuvent également bénéficier de financements complémentaires.

Hauts-de-Seine habitat souhaite souligner l'inadéquation actuelle entre les modes de financement de la réhabilitation (prêts, aides à la pierre, aides indirectes, augmentation de loyer possible) et la nature des investissements à mener dans les prochaines années sur le parc existant le plus ancien (type HBM).

En effet, pour ce patrimoine, les investissements nécessaires se situent bien au-delà d'une réhabilitation « classique ».

AR Préfectoral
le 01/06/2023
Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Il s'agit d'intervenir très lourdement sur ce parc avec des niveaux à la fois de prestations et de coûts qui se rapprochent des coûts du neuf.

Concernant la question énergétique, Hauts-de-Seine habitat résorbe l'ensemble des passoires thermiques. Toutefois des réserves doivent être émises sur les modalités de calcul du nouveau DPE qui modifie la classification du patrimoine et fait basculer certains groupes vers une classe énergétique très inférieure, tandis que les études thermiques pré-opérationnelles contredisent ces résultats.

Concernant le patrimoine de Lattre de Tassigny situé à Rueil-Malmaison, dont l'agence pointe la priorisation, Hauts-de-Seine habitat a lancé des études urbaines sur la transformation de ce secteur qui pourra être examiné avec la Ville, lorsque le relogement lié au projet urbain des Godardes aura été mené à terme.

5.1.1 Le plan stratégique de patrimoine

L'actualisation du Plan Stratégique de Patrimoine est en cours de réalisation. Ce travail d'actualisation va tenir compte des nouvelles orientations politiques du Département ainsi que des nouvelles contraintes législatives intervenues en juillet 2021 (Loi Climat et Résilience). Les projets urbains pour leur part sont arrivés à un niveau de maturité qui va permettre d'intégrer leur chiffrage.

Les réflexions autour de la Nouvelle Politique de Loyers se poursuivent.

5.1.2 Convention d'utilité sociale

L'indicateur CUS auquel il est fait référence concernant les logements énergivores ne visait que les patrimoines en F et G. Il est à noter que cet indicateur a été modifié par rapport à la précédente CUS en excluant les patrimoines en E- modification réglementaire.

Le chiffre de 181 logements ne recouvre pas l'ensemble des besoins en réhabilitations du parc et les réhabilitations identifiées au PSP couvre un spectre plus large.

Par ailleurs, la modification du mode de calcul des DPE rend pour ainsi dire les données de cet indicateurs caduques, avec toutes les réserves déjà exprimées quant au mode de calcul de ce diagnostic.

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

5.2.2 Interventions sur le parc existant

L'Office s'est doté d'un outil de pilotage de projets, « Project Monitor » qui permet à la fois la planification, le suivi et les arbitrages sur les moyens ou délais.

Un comité d'engagements des projets est instauré à fréquence hebdomadaire pour procéder aux arbitrages dans des délais courts.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

Nombre de nos bâtiments d'habitation ne sont pas adaptables à des handicaps de type PMR du fait même de leur conception (rdc surélevé, largeur des entrées de logements étroites dans les patrimoines les plus anciens).

La création d'ascenseurs n'est pas toujours possible sauf à devoir restructurer l'intérieur des logements (suppression d'une pièce pour installer la gaine d'ascenseur).

Face au vieillissement de nos locataires, nous réalisons des adaptations du logement en lui-même mais nous étudions avec nos locataires un parcours résidentiel personnalisé vers des immeubles mieux adaptés ou même vers notre parc de résidences autonomie.

A ce titre, Hauts-de-Seine habitat est le 1er bailleur à s'être engagé pour l'obtention du label Quali'HLM option parcours résidentiel.

5.2.4 Exploitation et sécurité du parc

5.2.4.1 L'amiante

La stratégie mise en place consiste à réaliser les DAPP à chaque rotation et sur demande.

Dès qu'un logement se libère le diagnostic DAPP et le Diagnostic avant travaux sont réalisés.

31.846 logements sont concernés en fonction de leur date de construction.

5,4 M€ ont déjà été consacrés à ces diagnostics DAPP pour les 8.659 DAPP réalisés.

Pour couvrir tout le reste du parc, il faudrait 15 M€ supplémentaires en fonctionnement, soit l'équivalent de 2,5 années de Réduction de loyers de solidarité (RLS).

Or, l'échantillonnage actuel permet d'identifier les risques et d'agir le cas échéant.

L'organisation des contrôles triennaux porte sur les matériaux amiantés friables afin d'en vérifier l'état.

Dans les Parties privatives, les travaux nécessaires au retrait ou à l'encapsulage sont faits systématiquement, rendant caduque l'obligation de vérification périodique.

Sur les parties communes, les DTA réalisés en 2021 et 2022, montrent que moins de 5% des sites contiennent des matériaux amiantés qui nécessitent un contrôle périodique.

L'Office s'est doté d'un marché de contrôle et de suivi triennal pour ces sites.

5.2.4.2 Chaudières individuelles gaz

L'agence relève les difficultés de gestion du contrat de maintenance des chaudières individuelles gaz qui prévoit une programmation des visites annuelles obligatoires.

Des extranets étaient mis à disposition des Directions territoriales pour assurer ce pilotage.

Pour la période contrôlée, l'Office disposait donc bien d'information sur la totalité des équipements et pilotait les taux de pénétration, dans le cadre d'une organisation décentralisée au niveau des Directions territoriales. Taux de 80% sur les T2, T3 et T5. Taux de 65% sur le T4.

AR Préfecture
le 01/06/2023
Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Par ailleurs, depuis 2020, consigne a été donnée que les logements en chauffage individuel au gaz soient progressivement équipés par l'Office de détecteurs de monoxyde de carbone, équipement non obligatoire, dans l'objectif d'assurer une sécurité optimale des locataires.

Comme annoncé lors du contrôle, un nouveau marché d'entretien des chaudières individuelles gaz d'une durée de vie de 6 ans recense la totalité des équipements du patrimoine de l'Office. L'objectif est de tendre vers un taux de pénétration de 100% dans les logements concernés. La pose d'un détecteur de monoxyde de carbone sera systématisée et est incluse dans les obligations du marché.

Le marché inclut aussi les visites quinquennales réglementaires en 2023 et en 2028 des dispositifs de VMC gaz collectifs et individuels et des dispositifs de sécurité.

Par mesure de réactivité et de simplification, les titulaires désignés entretiendront sur toutes les chaudières individuelles et les chauffe-bains d'une même direction de proximité et les remplaceront lorsque les équipements seront défaillants. Le marché a débuté le 1er mars 2023 et se terminera le 28 février 2029.

5.2.4.3 Ascenseurs

5.2.4.4 La sécurité incendie

5.2.5 Ventes aux locataires et accession sociale

5.2.5.1 La vente aux locataires

Les délais de parution des décrets d'application de la Loi ELAN sur le processus de vente HLM et l'obligation de lancer un marché d'expertise immobilière pour suppléer France Domaines qui ne procède plus aux estimations ont provoqué une accumulation du stock, interrompant les ventes dans l'attente.

A la reprise des ventes, les logements doivent désormais présenter un Diagnostic de performance environnementale suffisant. Or, de nombreux logements en vente nécessitent des travaux avant d'être mis en vente.

5.2.5.2 L'accession sociale

5.2.6 Autres activités Les résidences – foyers

5.3 Exercice de la fonction de maitrise d'ouvrage

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

5.3.2 Analyse d'opérations

5.3.3 Opérations de rénovation urbaine

Les projets de renouvellement urbain sont des projets complexes qui impactent de nombreuses directions au sein de Hauts-de-Seine habitat.

Afin d'améliorer le suivi de ces projets, l'Office a acquis un logiciel de gestion de projet « Project Monitor » qui doit permettre d'avoir un suivi continu de l'avancement de ces derniers.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

Le Conseil d'administration est informé de l'avancement de ces projets a minima lors de deux instances : celle de présentation du débat d'orientation budgétaire et celle de présentation du rapport de gestion du Directeur Général. De plus, les principales décisions de mises en œuvre sont délibérées en Conseil d'administration (convention ou protocole de renouvellement urbain, Dossier de Déclaration d'intention de démolir, charte de relogement..) ou en Bureau (Acquisitions et ventes liées à la reconstitution de l'Offre...)

Des présentations sont également faites en conseil de concertation locative.

Des tableaux de suivi financier sont tenus, mis à jour et un document de synthèse de l'avancement des projets est établi.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

Le conseil d'administration de l'Office se prononce et approuve annuellement la politique de l'Office en matière d'attribution, via le rapport annuel de la CALEOL, mais aussi via le Rapport de gestion du Directeur général.

La CUS, adoptée par le Conseil d'Administration, donne également des engagements de l'Office en matière d'attribution sur les publics prioritaires.

De plus, une grille de cotation a été définie par le Conseil d'administration lui-même dès 2015 et a, lors de sa séance du 13 décembre 2022 approuvé une charte d'attribution qui définit les priorités et outils mis en œuvre par l'Office en matière d'attribution de logements.

Cette charte fixe les règles d'organisation et de fonctionnement de la CALEOL.

Les orientations sont organisées autour de 5 engagements :

Veiller à un équilibre social

Accompagner les plus fragiles

Répondre et agir dans les situations d'urgence

Promouvoir le Parcours résidentiel

Participer activement au renouvellement urbain

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

6.2.2.1 La présélection des candidats au logement

Avec son dispositif de cotation mis en place en novembre 2015, Hauts-de-Seine Habitat a été précurseur de l'utilisation de la cotation dans le processus d'attribution.

Cette cotation a été produite sur la base du CERFA 2 dans sa version 2015. Depuis lors, trois autres versions ont été mises en production et une 5ième arrive en 2023.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0pn1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

La loi ELAN ayant rendu obligatoire ce système en novembre 2018, avec un nouveau cerfa en 2019 pour aider à sa mise en place, l'Office n'a donc pas travaillé à la refonte de sa grille mais participe à l'élaboration des cotations dans les territoires pour une mise en place en 2023.

La Loi ELAN fait désormais obligation aux Etablissements publics territoriaux d'établir des conventions intercommunales d'attribution et d'établir une cotation des demandes.

Ainsi, Hauts-de-Seine Habitat participe aux conférences intercommunales du logement et aux travaux préparatoires dans les instances territoriales pour partager son expérience et participer à cette définition.

La redéfinition de la Politique d'attribution de l'Office devra nécessairement prendre en compte les conventions intercommunales d'attribution. Cela ne manquera pas de générer des difficultés si chaque EPT adopte des règles de cotation différentes.

En effet, l'Office se verrait alors confronter à devoir coter un même demandeur selon 4 cotations différentes. Outre la complexité induite et l'outillage nécessaire, il y a aussi, au regard de la dimension départementale de l'organisme, un risque de rupture d'égalité et de traitement différencié selon qu'un demandeur est positionné sur un logement sur tel ou tel autre EPT.

6.2.3 Gestion du parcours résidentiel

La mise en place de la partie EOL de la commission d'attribution a eu lieu via la mise à jour du règlement intérieur de la CALEOL de l'Office par délibération du CA le 16 mars 2022.

Par ailleurs, les cas de sous-occupations manifestes s'observent principalement pour des locataires de plus de 65 ans qui bénéficient du Droit au maintien dans les lieux à ce titre.

La gestion du parcours résidentiel s'est structurée au sein de l'Office et, en 2022, une deuxième personne y a été affectée. La mission de ce service est de :

1. Accompagner le locataire
2. Identifier les demandes
3. Optimiser l'occupation de nos logements :

6.2.4 Gestion des attributions

Hauts-de-Seine Habitat présente en moyenne 2,2 dossiers par logement (moyenne stable sur les 4 dernières années).

Les principales causes de cette moyenne inférieure à 3 sont les suivantes :

- Les services de l'Etat, sur le contingent prioritaire ne présentent que 2 dossiers voir un seul pour des dossiers prioritaires spécifiques
- Les Ministères (Armée par ex), la Préfecture de police ne présentent qu'un candidat qui signera un bail spécifique (aucun droit pour le conjoint sur le logt) lié à son poste – devra quitté le logement si mutation professionnelle ou démission par ex
- Les dossiers relogements sont présentés seuls sur un logement : le logement a été visité et accepté au préalable dans le respect des chartes relogement
- Les réservataires qui font visiter les logements avant la CALEOL (Mairie, Conseil Départemental) transmettent la liste des candidats ayant refusé le logements et les dossiers complets des ménages ayant accepté le logement ; donc si un seul candidat est

AR Préfectoral
le 01/06/2023
Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

proposé en CALEOL, la preuve est donnée que plusieurs ont recu la proposition – cette information est saisie par les réservataires sur le SNE pour le partage de l'information

- Les logements PLS pour lesquels nous rencontrons des difficultés à trouver des candidats (sélection via requêtage SNE/ARAVIS) qui après instruction remplissent les critères d'attribution (taux d'effort, plafonds....)
- Les logements PLI/LI : le service commercialisation prend en charge la commercialisation des logements avec une publication d'annonces sur le site internet de l'Office – dès acceptation d'un logement, l'instruction est faite par la Direction du logement pour un passage en CALEOL.

6.2.4.1 Bilan des attributions

La sélection des ménages du premier quartile se fait via le système informatique ARAVIS et se fait sur des données déclaratives.

Beaucoup de dossiers dont les ressources ne sont pas renseignées ou les ressources d'un seul demandeur sur les deux d'un même dossier, sont donc sélectionnés, dont les données ne peuvent pas être fiabilisées au moment de la sélection.

De plus, l'objectif est à réaliser par les bailleurs qui ne maitrisent pas les désignations des réservataires, ce qui rend l'obligation encore plus difficile à remplir bien que cette obligation soit connue de tous.

Enfin, un nouvel élément va venir impacter lourdement ces attributions avec l'augmentation conséquente des charges de chauffage, notamment sur les logements plus anciens donc les moins chers et les plus adaptés à ces ménages.

Afin de mieux cibler les ménages, un travail d'analyse des refus des ménages du premier quartile (non-attribution en CALEOL et refus de propositions par les candidats) est en cours.

Les chiffres de l'année 2021 montrent que Hauts-de-Seine Habitat se situe au-dessus des moyennes départementale et régionale et continue de progresser.

6.2.4.2 Bilan des attributions DALO et accords collectifs départementaux

L'atteinte des obligations de 25% d'attributions au profit des publics prioritaires est décliné au niveau des réservataires.

L'analyse de l'atteinte des objectifs par réservataire au niveau régional n'est pas fiabilisée sur le SNE ; un premier travail de fiabilisation a été fait avec la DRIHL PARIS ILE DE France et L'AORIF (Hauts-de-Seine Habitat participait à ce groupe de travail) avant la période COVID et n'a pas été terminée.

Par ailleurs, les obligations portent sur les attributions, c'est à dire « attributions avec baux signées et attributions avec propositions refusées ». Le comptage réalisé actuellement par les instances se fait uniquement sur les baux signés alors que les refus de propositions sont un élément important en matière d'attribution.

Les non-attributions en CALEOL des dossiers prioritaires présentés sont également une part non négligeable que nous analysons pour mieux maitriser les attributions et atteindre les objectifs.

Le premier constat est celui de la non-complétude des dossiers par les demandeurs ; ce qui conduit à ce qu'un refus ne soit pas comptabilisé comme une attribution refusée.

AR Préfectoral
le 01/06/2023
Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

6.2.5 Accessibilité économique du parc

6.2.5.1 Charges locatives

L'Office ne régularise pas les charges sur la base d'estimations sur les factures non-parvenues mais les charges sont facturées et régularisées sur la base des charges réellement payées et sont donc totalement fiables car non estimées.

Les charges non individualisables sont réparties selon des clés de répartition définies par nature de charges et figurent au verso du décompte individuel de charges transmis au locataire un mois avant la facturation.

6.2.6 Politique de loyer

6.2.7 Supplément et réduction de loyer de solidarité

6.3 Qualité de service rendu et relations avec les locataires

6.3.1 Gestion de proximité

6.3.2 Enquête de satisfaction des locataires

6.3.3 Information et accueil des locataires

6.3.4 Accompagnement social lié au logement

6.3.5 Concertation des locataires

6.3.6 Politique de suivi des créances et des impayés

L'Office gère depuis 2019 directement le recouvrement de ses créances à la suite du passage en comptabilité commerciale.

Face à la perte des prérogatives liées au trésor public et après une année d'expérience soulignant des difficultés de recouvrement accrues, l'Office a créé une direction du recouvrement rattachée à la direction financière qui s'est élargie en avril 2022 pour intégrer la gestion contentieuse des impayés.

Le recouvrement des créances constitue un axe majeur de ses enjeux financiers et l'ensemble des process ont été revus et renforcés.

L'Office a également mis en place un outil de suivi détaillé permettant un meilleur pilotage des impayés. Il permet notamment de suivre le montant des créances, le taux de recouvrement, l'antériorité des créances, le taux d'encaissement en distinguant l'origine de la créance (logements, commerces, ...), le statut d'avancement (précontentieux, contentieux, social), l'âge de la créance.

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE

DocuSign Envelope ID: 7DCC6728-05E4-4760-8228-38FE3D62C165

7 ANALYSE PREVISIONNELLE

Les projections financières de l'Office montrent sa capacité à mobiliser un levier d'endettement supplémentaire qui justifie nos ambitions d'investissement plus élevées.

L'évolution défavorable actuelle du taux du livret A ainsi que la persistance de la RLS ralentissent cependant nos ambitions et nous invite à continuer à opter pour une gestion plus rigoureuse, engagée mais prudente.

Observations approuvées par le Conseil d'Administration de Hauts-de-Seine OPH,

à Levallois-Perret, le 23 mai 2023,

Le Directeur général
Damien VANOVERSCHELDE

Le Président,
Rémi MUZEAU

Vice-Président du Conseil Départemental
des Hauts-de-Seine
Maire de Clichy-la-Garenne

AR Préfectoral
le 01/06/2023

Acte Exécutoire sous référence :
092-279200224-20230523-mc1DL23C0qm1-DE