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

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANCOLS
Contrôle Évaluation Études
Agence nationale de contrôle du logement social

RAPPORT DE CONTROLE

HAUTS-DE-SEINE HABITAT

OPH

EXERCICES 2016-2020

N° 2021-011
Avril 2023

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

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

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

FICHE RECAPITULATIVE

N° SIREN :	279200224
Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN)	Hauts-de-Seine Habitat
Président :	Rémi Muzeau
Adresse :	45 rue Paul Vaillant Couturier - 92 300 LEVALLOIS-PERRET

Au 31 DECEMBRE 2020	Logements familiaux	Equivalents logements	TOTAL	Source
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	35 453	765	36 218	(1)
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme **		1 457	1 457	
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme *	4 829	157	4 986	

Indicateurs	Hauts-de-Seine Habitat	Département	Île-de-France	Source
PATRIMOINE				
Nombre de logements et équivalents logements	36 313	205 756	1 371 577	(3)
Taux de vacance	4,4%	3,7%	3,7%	(3)
Taux de vacance technique	3,1%	1,9%	1,7%	(3)
Taux de vacance commerciale	1,4%	1,9%	2,1%	(3)
Taux de vacance >3 mois	0,3%	0,7%	0,7%	(3)
Taux de mobilité en année N-1	6,4%	5,6%	6,3%	(3)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	5%	1,1%	2,4%	(1)
Âge moyen du parc (en années)	53	46	46	(1)
POPULATION LOGEE				(2)
Locataires dont les ressources sont :				
<20% des plafonds	13,6%	12,2%	16,0%	
<60% des plafonds	48,5%	46,6%	55,2%	
>100% des plafonds	17,7%	19,2%	13,8%	
Bénéficiaires d'aide au logement	27,7%	28,0%	33,6%	
Familles monoparentales	22,5%	20,3%	21,8%	
Personnes isolées	36,2%	35,2%	33,2%	
Occupants 65 ans et +	17,6%	14,6%	12,8%	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de SH	6,5	7,2	7,1	(3)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	27,8%			(4)
Taux de recouvrement	96,8%		98,6%	(4)
PERSONNEL				(5)
Effectif total en ETP pour 1000 logements (gérés)	21		18	
PROFITABILITE RENTABILITE ET STRUCTURE FINANCIERE				(4)
Excédent Brut d'Exploitation/chiffre d'affaires	34,1%		42,8%	
Capacité d'autofinancement/chiffre d'affaires	26,9%		37,1%	
Fonds de roulement net global (euros au logement)	2 128		3 076	
Capacité de désendettement en années (Dette/CAF courante)	21		19	
Ratio d'autofinancement net HLM (R423-9 du CCH)	3,1%		11,2%	

* *Dont 4 744 logements familiaux Hauts-de-Bièvre Habitat*

** *Dont 860 chambres universitaires*

(1) Données organisme au 31 décembre 2020

(2) Enquête OPS 2020

(3) RPLS au 01/01/2020 (BO Ancols) – logements familiaux et chambres universitaires en propriété

(4) Harmonia Diag fin OLS Ancols 2020 -Valeur médiane des Offices et SEM jusqu'à 50 000 logements

(5) Rapport de branche - Statistiques emploi et formation des Offices Publiques de l'Habitat en 2020

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

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

SYNTHESE DES CONSTATS

Points forts

- Patrimoine attractif
- Capacité d'endettement résiduelle confortable
- Niveau de loyers accessibles aux publics les plus modestes

Recommandations

- Recommandation 1 : Recadrer la stratégie de financement en optimisant le niveau d'endettement et la performance d'exploitation.
- Recommandation 2 : Relever le niveau d'exigence du conseil d'administration et renforcer son processus décisionnel pour lui assurer la maîtrise de ses décisions stratégiques.
- Recommandation 3 : Renforcer le rôle des comités (COMEX, CODIR…) dans le pilotage opérationnel des activités de l'office.
- Recommandation 4 : Mettre à plat les processus et les procédures, renforcer le dispositif de contrôle interne, déployer la cartographie des risques au niveau des métiers.
- Recommandation 5 : Accentuer l'effort de remise à niveau de 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 (Art L411.9 du CCH)
- Recommandation 7 : Réaliser un recensement du patrimoine de logement familial non audité en 2016 et effectuer les travaux des ERP dont les accès sont encore non conformes.
- Recommandation 8 : Améliorer la performance de l'activité vente notamment en diminuant le délai de mise en commercialisation des logements vacants.
- Recommandation 9 : Améliorer le processus de récupération des charges locatives, renforcer les méthodes et les procédures pour ajuster le niveau des provisions, réduire les délais de régularisation et optimiser les charges récupérées.
- 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
- Recommandation 11 : Elaborer un plan d'investissement plus ambitieux en projetant une gestion plus rigoureuse.

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

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

- Observation 1 : La réalisation des DAPP, rendue obligatoire pour tous les logements depuis février 2012 par les dispositions des articles L. 1334-14 et suivants et R. 1334-14 et suivants du code de la santé publique, 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.
- 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 (décret n° 2009-649 du 9 juin 2009 relatif à la visite d'entretien annuelle et obligatoire).
- Observation 3 : La politique d'attribution ne fait pas l'objet d'une validation du conseil d'administration de Hauts-de-Seine Habitat (article R. 441-9 du CCH).
- 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 (articles L. 442-3-1 à L. 442-3-4 et L. 442-5-1 du CCH).
- Observation 5 : Trois candidats ne sont pas systématiquement présentés à la CALEOL en contradiction avec l'article R.441-3 CCH, alors que la demande le justifie pleinement dans les territoires situés en zone tendue.
- Observation 6 : L'office ne respecte pas toutes les obligations mises en place par la loi égalité et citoyenneté en matière de mixité sociale (Article 70 de la loi 2017-86 du 27 janvier 2017).
- Observation 7 : Les objectifs fixés dans la CUS 2019-2025 ne sont pas atteints, et les obligations d'attribution définies à l'article L. 441-1 du CCH, au profit des publics reconnus DALO et prioritaires ne sont pas respectées.

Contrôle effectué du 7 septembre 2021 au 25 janvier 2022

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

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHESE DU RAPPORT 11

1. PREAMBULE 15

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME 17

2.1 Descriptif du parc 17

2.1 Contexte socio-économique 17

2.1.1 Structure et localisation 18

2.1.2 Situation de la vacance et de la rotation 20

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT 23

3.1 Évaluation de la gouvernance 23

3.1.1 Stratégie de l'Office 23

3.1.2 Le pilotage stratégique 23

3.2 Direction générale 26

3.3 Relations Hauts-de-Bièvre Habitat 26

3.4 Evaluation générale de la performance de l'organisation 27

3.5 Procédures de réorganisation 29

3.6 Dispositifs de contrôle et d'amélioration de la performance 30

3.7 Système d'information 31

3.7.1 Stratégie des systèmes d'information 31

3.7.2 Relations contractuelles avec le GIE ACG 33

3.8 Politique d'achat et commande publique 34

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF 35

4.1 Revue de l'information comptable 35

4.1.1 Organisation de l'information comptable 35

4.1.2 Méthodes et principes comptables 35

4.2 Analyse de l'exploitation 36

4.2.1 Excédent brut d'exploitation 37

4.2.2 Chiffre d'affaires 38

4.2.3 Marge nette sur promotion 39

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

4.2.4 Coûts de gestion 39
4.2.5 Maintenance 42
4.2.6 Autres charges 43
4.2.7 Capacité d'autofinancement, résultats 43
4.2.8 Leviers de performance 44
4.3 Analyse de la situation financière 46
4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations 47
4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie 48
4.4 Investissements et modalités de financement 48
4.5 Analyse de la dette 50
5. POLITIQUE PATRIMONIALE 53
5.1 Analyse de la politique patrimoniale 53
5.1.1 Le Plan stratégique de patrimoine 54
5.1.2 Convention d'utilité sociale 54
5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale 55
5.2.1 Offre nouvelle 55
5.2.2 Interventions sur le parc existant 56
5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc 58
5.2.4 Exploitation et sécurité du parc 59
5.2.5 Ventes aux locataires et accession sociale 61
5.2.6 Autres activités Les résidences - foyers 63
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage 64
5.3.1 Engagement et suivi des opérations 64
5.3.2 Analyse d'opérations 65
5.3.3 Opérations de rénovation urbaine 65
6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE 67
6.1 Caractéristiques des populations logées 67
6.2 Politique d'attribution 68
6.2.1 Orientations générales 68
6.2.2 Connaissance et gestion de la demande 69
6.2.3 Gestion du parcours résidentiel 70
6.2.4 Gestion des attributions 71
6.2.5 Accessibilité économique du parc 78

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

6.2.6 Politique de loyer 80
6.2.7 Supplément et réduction de loyer de solidarité 82
6.3 Qualité du service rendu et relations avec les locataires 83
6.3.1 Gestion de la proximité 83
6.3.2 Enquête de satisfaction des locataires 84
6.3.3 Information et accueil des locataires 84
6.3.4 Accompagnement social lié au logement 86
6.3.5 Concertation des locataires 87
6.3.6 Politique de suivi des créances et des impayés 88
7. ANALYSE PREVISIONNELLE 91
7.1 Hypothèses d'investissements et modalités de financement 91
7.2 Analyses des projections financières 94
7.2.1 Analyse de l'exploitation prévisionnelle 94
7.2.2 Analyse du fonds de roulement à terminaison 97
7.2.3 Analyse de la dette 97
ANNEXES DU RAPPORT 99
I. Annexe 1 (Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme) 101
II. Annexe Liste des dépassements 102
III. Annexe Enquête satisfaction 2020-AORIF 103

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

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

SYNTHESE DU RAPPORT

L'OPH Hauts-de-Seine Habitat (« HDSH ») est rattaché au conseil départemental des Hauts-de-Seine dont il constitue l'instrument privilégié en matière de logement. Son parc de logements familiaux s'établit à 35 453 logements[1] répartis dans une quarantaine de communes. Entre 2016 et 2017, l'office a intégré près de 9 000 logements issus des reprises de Clichy Habitat (3 783 logements en 2016), de Suresnes et de l'OPIEVOY (respectivement 2 869 et 2 258 logements en 2017) [2], soit une augmentation de 30% de son parc de logements familiaux géré par rapport au 1er janvier 2016[3]. De forts enjeux structurels ont émergé avec la croissance accélérée du volume d'activité d'HDSH. C'est dans ce contexte que l'office a créé quatre directions territoriales et engagé le renforcement des activités du siège avec la création de deux nouvelles directions : la direction de « l'Amélioration Continue » et celle de la « Maîtrise de la Performance ».

L'organisation territoriale s'est traduite par l'éclatement de certaines missions entre le siège, les directions territoriales et de proximité alors que les activités de pilotage, de coordination et d'animation structurantes pour les encadrer n'étaient pas déployées. La mise en œuvre de ces dispositifs n'est pas encore totalement aboutie fin 2020. L'organisation dysfonctionne à plusieurs niveaux avec des impacts sur les activités « cœur de métier » visibles dans les résultats dégradés de l'office sur la période 2016-2020 portant sur la gestion des impayés, la vacance et les charges, la satisfaction des locataires et des partenaires. Les directions territoriales, positionnées en tant qu'échelon hiérarchique supplémentaire entre la proximité et la direction générale n'ont pas toujours rencontré l'adhésion des acteurs en proximité qui n'en n'ont pas perçu la plus-value. En conséquence, la collectivité de rattachement de l'office en demande la suppression. Cette décision aurait dû s'accompagner d'un diagnostic complet des causes des dysfonctionnements et du plan d'actions pour y remédier ainsi que de l'évaluation des impacts humains, matériels et financiers. La nouvelle organisation de la proximité a été mise en place depuis le contrôle mais n'a pas encore été évaluée.

L'office fait face à un véritable enjeu financier pour assurer la conduite de ses missions sans peser sur la collectivité de rattachement. Les ratios d'exploitation de l'office n'ont cessé de se dégrader depuis 2016, alors que le rapport de l'Ancols 2015-200, pointait déjà la nécessité d'améliorer la performance d'exploitation. Aussi, les risques locatifs (impayés et vacance) et les coûts de gestion (effectifs, conditions de travail et taux de récupérabilité des gardiens) sont insuffisamment maîtrisés et constituent les principaux axes de progrès. Or, l'office ne projette pas ces axes d'amélioration dans son dernier plan à moyen terme pour la période 2021-2030. Depuis le contrôle, l'office a pris des mesures pour renforcer le dispositif de prévention des risques locatifs (réorganisation du précontentieux notamment) et en améliorer le pilotage.

[1] Source RPLS au 1 er janvier 2020
[2] Le patrimoine de l'OPIEVOY a été acquis, celui de Clichy Habitat et de Suresnes apportés dans le cadre des opérations de fusion.
[3] 20% par rapport au 31 décembre 2016

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

L'Ancols recommande à l'office de dresser le bilan des impacts sur le coût du travail des évolutions organisationnelles et structurelles de la période rétrospective et de projeter des leviers d'optimisation pour la période à venir. La durée du temps de travail, inférieure à 1607 heures, en est un.

Il s'agira également pour l'office de projeter une organisation plus resserrée des fonctions support (contrôle de gestion, ressources humaines, comptabilité) dont l'éclatement entre le siège et les directions territoriales se traduit par des sureffectifs sans en démontrer la plus-value.

S'agissant de la stratégie de financement, l'office reconduit dans ses projections à moyen terme, les subventions qu'il reçoit de sa collectivité de rattachement pour financer les interventions sur le parc qui relèvent, pour certaines, d'enjeux thermiques et pourraient être financées par emprunt (autour de 9 m€ par an). L'office dispose d'une capacité d'endettement et de leviers pour l'améliorer. Aussi, l'Ancols lui recommande de réévaluer sa stratégie de financement, en optimisant sa capacité à recourir à l'emprunt dans le cadre d'une gestion plus performante.

L'office a renforcé son environnement de contrôle dans le domaine financier pour accompagner le passage en comptabilité commerciale au 1er janvier 2019 mais la documentation des risques sur les principaux processus et des procédures de contrôle est incomplète sur d'autres activités. S'agissant du pilotage des objectifs opérationnels, l'office doit poursuivre le travail engagé pour se doter d'un référentiel d'indicateurs unique incluant des règles de gestion en particulier pour suivre les interventions sur le parc, les projets urbains et le développement. Ce référentiel doit s'articuler avec un dispositif de pilotage d'objectifs, liés aux enjeux d'optimisation (impayés, vacance, dette, masse salariale, coûts de fonctionnement…) et permettant un suivi dynamique des documents stratégiques (PSP, CUS). L'outil informatique doit être globalement amélioré. Certaines requêtes ne sont pas disponibles pour faciliter la gestion des impayés et des charges par exemple.

La stratégie patrimoniale de l'office s'est appuyée sur la période 2016-2020 sur un plan stratégique de patrimoine (PSP) et une convention d'utilité sociale signée avec les services locaux de l'Etat. L'office n'a pas actualisé son PSP validé le 26 juin 2019. Ce PSP était marqué par une diminution des objectifs de production et de remise à niveau de son patrimoine. Cette décision excessivement prudente prise en conséquence de la mise en œuvre de la loi de finances 2018 et de la réduction de loyer de solidarité (RLS), n'apparaît pas justifiée au regard de l'analyse rétrospective de la situation financière de l'office. Aussi, il apparait nécessaire que l'office s'engage, dans son prochain PSP, sur des objectifs plus ambitieux : accélérer la production de l'offre nouvelle, la résorption des logements énergivores et les réhabilitations des groupes immobiliers les plus dégradés en particulier ceux hors ANRU. Les efforts financiers consacrés à la maintenance sont par ailleurs élevés mais leur efficacité doit être évaluée. Enfin, des irrégularités sont relevées qui exposent l'office à un risque en termes de sécurité (taux de pénétration des logements dans le cadre de la visite annuelle d'entretien des chaudières individuelles nettement insuffisants) et de santé (état de conservation des matériaux amiantés). L'office, ayant identifié cette zone de risque, a engagé la mise en conformité de ses équipements. Le bilan des actions menées devra être dressé et évalué.

Les ménages logés par l'office présentent des caractéristiques sociales moins marquées comparativement aux bailleurs œuvrant en Île-de-France mais se situent dans les médianes constatées dans les Hauts-de-Seine. Le processus d'attribution n'a pas révélé d'irrégularité.

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

En revanche, la politique d'attribution n'est pas arrêtée par le conseil d'administration.

Le fonctionnement de la CAL et le processus de sélection des candidats est perfectible : l'office s'appuie sur un système de cotation qui devrait être évalué et actualisé, pour assurer à l'office d'atteindre les objectifs d'attributions de logements aux ménages du 1er quartile, ceux reconnus prioritaires au titre du DALO et plus largement en application de l'article L. 441-1. La CAL n'est en outre pas systématiquement en situation de choisir entre trois dossiers de candidatures alors que la demande le justifie pleinement dans les territoires situés en zone tendue.

La moyenne des loyers pratiqués par l'office est contenue (5,8€/m² de surface habitable), comparée à celle du parc social des Hauts-de-Seine s'élevant à 6,9 €/m². L'office a pratiqué une politique d'augmentation des loyers modérée, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de rénovation thermique sans impact sur les loyers des locataires. S'agissant du SLS, près d'un tiers du parc de logements éligible, bénéficie d'exemptions au titre des PLH. Les charges locatives quittancées sont à un niveau modéré néanmoins le dispositif de régularisation (pilotage, méthode et procédure) nécessiterait d'être amélioré et l'optimisation de la récupérabilité de la masse salariale des gardiens recherchée.

Alors que la proximité constitue un axe stratégique pour l'office, que les moyens humains et matériels qui y sont consacrés sont importants, les résultats de la dernière enquête de satisfaction placent Hauts-de-Seine Habitat, parmi les 3 derniers bailleurs en Île-de-France en termes de fonctionnement technique des équipements des logements (sanitaires, chauffage, isolation), de qualité des échanges avec le bailleur et de traitement de la demande dans sa globalité. Des actions sont prises pour y remédier, il conviendra à l'office d'en évaluer les résultats.

L'office projette sur 10 ans un montant net d'investissement autour de 0,7 M€ avec un endettement qui n'augmenterait que de 0,3 M€, ce qui lui permettrait avec une CAF qui augmente peu, de se désendetter tout en conservant une marge de sécurité sur son FRNG. Son plan d'investissement de 1,2 Md€ est donc soutenable malgré les incertitudes du plan de vente. Ainsi, les projections financières de l'office confirment qu'il dispose d'une marge supplémentaire d'investissement qui pourrait encore être améliorée si l'office mettait en œuvre les leviers d'optimisation de sa capacité d'autofinancement (impayés, vacance, récupération de charges…) et faisait évoluer sa stratégie de financement.

Des scenarii plus ambitieux sur les volumes (développement et réhabilitations) sont envisageables, assortis d'engagements sur l'amélioration de la CAF, sur la base d'un plan d'actions portant sur la maitrise des coûts de gestion et l'optimisation des ressources locatives (charges quittancées, impayés, vacance). Il apparaît nécessaire que les besoins de fonds propres de l'office puissent être évalués sur la base de projections ambitieuses et d'une mise en tension maîtrisée des agrégats financiers.

Le directeur général



Serge BOSSINI

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

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

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'office Hauts-de-Seine Habitat 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (…). »

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

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

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

Le précédent contrôle de l'Ancols (2015-200) qualifiait la situation financière de l'office de saine, avec une capacité d'investissement « d'ores et déjà acquise » qui ne devait pas le détourner de son objectif d'amélioration de sa performance d'exploitation. Il pointait en particulier sa marge de progression en matière de maîtrise de la masse salariale et de coûts de gestion. Par ailleurs, le rapport soulignait la politique sociale de l'organisme, mais la gestion des réclamations des locataires était un point faible. S'agissant de la politique patrimoniale, il la qualifiait de très dynamique, caractérisée par un effort d'entretien élevé ainsi qu'un développement soutenu mais soulignait la nécessité pour l'office d'affiner sa stratégie patrimoniale. Enfin, l'office était invité à mettre en place des outils de pilotage efficaces, un dispositif de contrôle interne et des procédures adaptées.

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

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

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 Descriptif du parc

2.1 Contexte socio-économique

Au 1er janvier 2018[4], le département des Hauts-de-Seine comptait 1 619 120 habitants. Entre 2013 et 2018, la démographie progresse (+0,3%) à un rythme inférieur à la moyenne régionale (+0,4%). Les projections[5] prévoient une croissance démographique très ralentie à partir de 2025, soit une augmentation de 2 300 habitants/an, avec un vieillissement généralisé de la population alto-séquanaise faisant ainsi du département le plus âgé de la région en 2050 (âge moyen à 43,7 ans). Le département offre un environnement et une qualité de vie pour ses résidents qui le rend très attractif et dynamique au niveau économique telle que la participation à la réalisation de projets d'amélioration des transports en commun (ligne 4, RER E) et de rénovation urbaine, parmi lesquels la rénovation complète de la Cité Jardins (3 300 logements) située à Châtenay-Malabry.

Le niveau de vie médian dans les Hauts-de-Seine s'élève à 28 040 € annuel et est supérieur à celui de l'Île-de-France (23 860 €). La part des ménages fiscaux est de 70,1% (contre 63,6% pour la région). Les caractéristiques socio-économiques du département sont d'ailleurs plus favorables. Le département compte 70,3% d'actifs (67%), dont 42% de cadres et de professions intellectuelles supérieurs. La fragilité économique des ménages (11,9% des ménages en dessous du seuil de précarité) se situe en deçà de la moyenne régionale (15,6%). Le taux de chômage est de 10,7% (contre 12,2%).

Le département est classé en zone tendue. En 2018, sur les 36 communes des Hauts-de-Seine soumises aux obligations de production de logements sociaux fixées par la loi SRU, seulement 15 ont atteint leurs objectifs[6]. La cherté du logement privé dans une grande partie du département exclut les plus précaires mais également les classes moyennes. Dans ce contexte, les conditions de logement sont par conséquent difficiles. Les loyers du marché dans le privé sont élevés, en particulier dans les zones 1 et 2 du département (Neuilly s/Seine, Levallois-Perret et Boulogne-Billancourt). En effet, le loyer médian se situe entre 24 €/m² et 21,5 €/m². Comparable au loyer médian Paris intra-muros (23,6 €/m²), il s'avère bien supérieur à l'ensemble de l'agglomération parisienne (zones 3 à 5) dont le loyer médian est de 16,2 €/m²[7].

[4] Source : Insee, RP2008, RP2013 et RP2018, exploitations principales, géographie au 1er janvier 2021
[5] Source : Insee, recensement de la population et modèle Omphale 2017 (scénario tendanciel)
[6] Les Hauts-de-Seine, disparate (6% à Neuilly contre 66% à Gennevilliers) compte dans son ensemble 28,4% de logements sociaux (décembre 2020)
[7] Source : ANIL – Observatoire des loyers 2018. Sur l'ensemble de l'Agglomération parisienne (hors Paris), le loyer médian est de 16,2 € par m² et par mois (hors charges). A l'échelle de l'agglomération, un quart des loyers sont inférieurs à 13,3 € par m² et par mois, un quart des loyers sont supérieurs à 19,4 €.

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

La pression de la demande est élevée en matière de logement social. Au 31 décembre 2018, la région Île-de-France comptait 713 313 demandeurs de logement social. A l'instar des années précédentes, Paris et la petite couronne concentrent 69% des demandes. L'indicateur de tension au niveau du département est de 13 à fin 2019 contre une moyenne nationale de 5,1 et/ou régionale de 11,9[8]. La proportion du parc social dans le département est de 28,4%[9]. D'après le répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux (RPLS), à l'inventaire réalisé au 1er janvier 2018, le département comptait un parc social de 204 436 logements déclarés, soit 28,32% des résidences principales. La progression annuelle est de +2,42% (+2,56% pour la région). 1 habitant sur 12 est logé dans le parc social, contre 1 sur 10 pour la région[10]. 105 803 ménages (soit 14,67% de l'Île-de-France) sont demandeurs d'un logement social parmi lesquels 39% sont sous le plafond PLAI. 10 051 attributions[11] ont été réalisées au sein des différents bailleurs.

2.1.1 Structure et localisation

Le patrimoine d'Hauts-de-Seine Habitat est principalement implanté sur le département des Hauts-de-Seine, sa collectivité de rattachement et de manière très marginale dans les Yvelines, le Val d'Oise et à Paris. En un an, entre 2016 et 2017, l'office a intégré près de 9 000 logements issus des reprises de Clichy Habitat en 2016 (3 783 logements), de Suresnes et de l'OPIEVOY en 2017 (respectivement 2 869 et 2 258 logements)[12], soit une augmentation de 30% de son parc de logements familiaux géré par rapport au 1er janvier 2016. Le patrimoine regroupe également 13 résidences autonomie (capacité de 811 places autorisées) et 3 résidences sociales.

Tableau 1 : Nombre de logements en propriété / gérés au 1er janvier 2020

Rubrique	Logements familiaux	Equivalents logements	Total
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	35 453	765	36 218
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	1 457 (2)	1 457
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	4 829 (1)	157	4 986
Total	**35 942**	**2 379**	**42 661**

** Équivalence égale à un pour trois ou logements autonomes*
(1) Dont 4 744 Hauts-de-Bièvre Habitat
(2) Dont 860 chambres universitaires
Source : HDSH (Direction du patrimoine et de la gestion locative) _ PatDev1_Nombre de logements 2016-2020

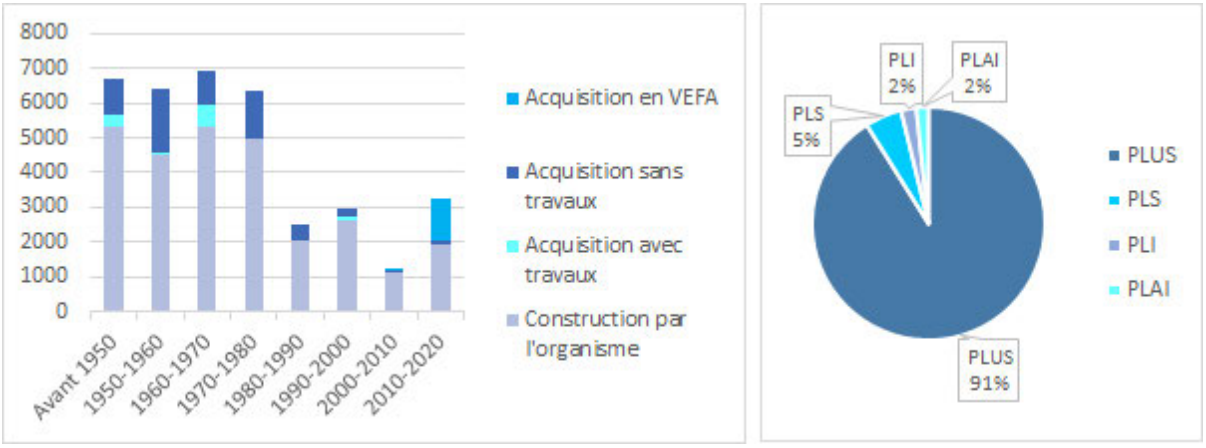
Au 1er janvier 2020, le parc de Hauts-de-Seine Habitat est composé de 35 453 logements familiaux et 2 222 logements-foyers dont 1 457 donnés en gestion. 14,3 %[13] du parc en propriété d'Hauts-de-Seine Habitat est implanté en quartier prioritaire de la ville. Le taux de logements en QPV s'élève à 17,3 % au niveau du département des Hauts-de-Seine et à 30,8 % au niveau de la région francilienne. Le parc est réparti sur le département des Hauts-de-Seine dans 36 communes d'implantation.

[8] SNE – Traitement Ancols. Nombre de demandes au 31décembre 2018/nombre d'attribution au 31 décembre 2018 hors mutations internes
[9] Source : Insee, RP2008, RP2013 et RP2018, exploitations principales, géographie au 1er janvier 2021
[10] Source : INSEE 2019
[11] Bilan 2018 DRIHL 92
[12] Le patrimoine de l'OPIEVOY a été acquis, celui de Clichy Habitat et de Suresnes apportés dans le cadre des opérations de fusion.
[13] Source : RPLS au 1er janvier 2020

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

10 communes regroupent trois quarts du patrimoine, parmi elles, Suresnes (16%), Le Plessis Robinson (11%), Clichy (11%) et Nanterre (10%). Plus marginalement, l'office est propriétaire de groupes immobiliers dans le 78 (158 logements).

Figure 1 : Patrimoine de l'Office par année de construction ou d'acquisition et type de financement[14]



Sources : données de l'enquête RPLS 2020, 36313 logements dont 35 453 logements familiaux et 860 chambres universitaires), traitement Ancols

Trois quarts des logements sont issus de la construction et les premières acquisitions en VEFA datent de 2015, elles représentent une part de plus en plus importante de son développement en 2020.

Tableau 2 : Répartition des logements selon la classe de consommation énergétique (DPE)

Rubriques	HDSH	Ile de France
< 50 A	0,6 %	0,9 %
51 à 90 B	3,5 %	5,3 %
91 à 150 C	21,2 %	20,4 %
151 à 230 D	51,4 %	32,4 %
231 à 330 E	11,9 %	11,2 %
331 à 450 F	1,4 %	1,8 %
> 450 G	0,2 %	0,5 %
Non disponible	10,0 %	27,6 %

Sources : données de l'enquête RPLS 2020, 36 313 logements dont 35 453 logements familiaux et 860 chambres universitaires, traitement Ancols

Le classement énergétique issu du RPLS au 1er janvier 2020 n'est pas exhaustif, 10% du parc n'avait pas d'étiquette énergétique. La classe D est prépondérante et regroupe plus de la moitié du parc et 13 % des logements sont énergivores (classes E à G). Aussi, le parc, qui est ancien, nécessite des travaux d'amélioration pour rendre les logements plus économes (25 % classes A à C comparé à 27 % dans l'ensemble du parc social en Île-de-France). L'effort est d'autant plus nécessaire que les résultats du diagnostic élaboré en 2021 dégradent le niveau de performance énergétique du parc d'Hauts-de-Seine Habitat (20% de logements classés en E, F, G) (cf. 5.2.2).

[14] Les types de financement indiqués sont ceux retenus pour le calcul des plafonds de ressources selon que l'ensemble soit conventionné ou non et selon la fiche thématique DHUP/LO/LO4 et PCA-CUS du 5 mars 2012

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

2.1.2 Situation de la vacance et de la rotation

Le taux de vacance global du parc (4,4% au 1er janvier 2020) est supérieur à celui constaté dans le département des Hauts-de-Seine ou encore au niveau régional (3,7%). Depuis 2019, l'office se fixe l'objectif de réduire sa vacance globale à 2%, hors vacance accession, improductif et réhabilitation.

L'office a mis en œuvre des indicateurs de la vacance au travers de l'outil de gestion HAPPI. Les motifs d'accession, de démolition et de réhabilitation sont regroupés sous la rubrique vacance « volontaire » et la vacance commerciale inclut le relogement ainsi que la remise en état des logements, les travaux et diagnostics amiante. L'agence invite l'office à simplifier le dispositif de suivi en réduisant le nombre de motifs (12 actuellement), en précisant les règles de gestion des données renseignées et en clarifiant les notions de vacance volontaire et commerciale afin d'être en capacité de mesurer sa performance en termes de délai de relocation en dehors des opérations de rénovation urbaine.

Les données, ci-après, sont issues du répertoire pour le logement social (RPLS) qui distingue la vacance « commerciale » des logements offerts à la location, de la vacance « technique » parmi laquelle des logements sont laissés vides (en cours ou en attente de gros travaux, de vente ou de démolition).

Tableau 3 : Evolution comparée de la vacance de logement

Rubrique	1er janvier 2018			1er janvier 2019			1er janvier 2020		
	Île-de-France	Hauts-de-Seine	Hauts de Seine Habitat	Île-de-France	Hauts-de-Seine	Hauts de Seine Habitat	Île-de-France	Hauts-de-Seine	Hauts de Seine Habitat
Nombre de logements	1 326 543	203 354	35 563	1 353 321	204 798	35 837	1 371 577	205 756	36 313
Taux de vacance au 01/01/N	3,4 %	3,4 %	4,4 %	3,5 %	3,8 %	5,1 %	3,7 %	3,7 %	4,4 %
Taux de vacance technique au 01/01/N	1,4 %	1,5 %	3,1 %	1,5 %	1,8 %	3,3 %	1,7 %	1,9 %	3,1 %
Taux de vacance commerciale au 01/01/N	2,1 %	2,0 %	1,4 %	2,1 %	2,1 %	2,0 %	2,1 %	1,9 %	1,4 %
Taux de vacance commerciale de plus de trois mois au 01/01/N	0,8 %	0,8 %	0,6 %	0,7 %	0,8 %	0,6 %	0,7 %	0,7 %	0,3 %
Taux de mobilité en année N-1	6,4 %	5,7 %	4,7 %	6,6 %	7,6 %	4,6 %	6,3 %	5,8 %	6,4 %

Source : données de l'enquête RPLS au 1er janvier 2020

Aussi, le taux de vacance commerciale du parc est de 1,4 % au 1er janvier 2020 ; il est inférieur à celui constaté en Île-de-France, reflet de l'attractivité du parc HLM de Hauts-de-Seine Habitat. 15 % des logements non loués au 1er janvier 2020 sont des logements PLS dont un quart sont situés dans la commune de Colombes (inadéquation du niveau de loyer PLS avec l'attractivité des logements). Le taux de vacance technique est autour de 3% ; les logements vides pour des raisons techniques sont caractérisés par une ancienneté moyenne de 63 ans[15].

L'office gère en amont les opérations de renouvellement urbain qui impacte la vacance technique en laissant vides des logements destinés à la démolition et pour des opérations de réhabilitation. Dans leur ensemble, en tenant aussi compte des logements-tiroirs laissés vides pour faciliter le relogement, ces opérations participent à la moitié de la vacance globale[16].

[15] Source : RPLS 1er janvier 2020
[16] Chiffres issus du rapport d'activité de l'office du 31 décembre 2020

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

Elles sont principalement concentrées dans les communes du Plessis-Robinson, de Nanterre, Rueil Malmaison ou encore de Clichy et de Bois Colombes où des projets urbains sont identifiés.

La vacance des logements destinés à la vente pourrait également être améliorée en accélérant la réalisation des diagnostics techniques (cf. reco. 2 :).

Les délais de relocation[17] sont particulièrement longs et des marges d'optimisation doivent être recherchées. Pour une gestion performante, les délais de relocation doivent être objectivés et pilotés aux étapes clés (signalement des congés aux réservataires, des travaux et services faits) et les causes des dysfonctionnements identifiées et traitées. Le délai médian (154 jours en 2020[18]) est particulièrement élevé. Depuis, le contrôle, l'organisme a pris des mesures pour améliorer le processus de remise en état des logements et le suivi des délais (simplification des tableaux de bord, passation de nouveaux marchés de remise en état des logements).

La gestion des parkings et des commerces n'est pas optimisée. S'agissant des parkings un diagnostic devrait permettre d'en identifier les causes (désordres techniques, tarif) et de prendre les mesures adéquates. Un travail doit également être fait avec les communes pour optimiser les locaux commerciaux. Les pertes de loyers et charges pour les garages, parkings et commerces sont évaluées à 3 787 k€ en 2019[19]. La crise sanitaire a augmenté le nombre de commerces présentant un arriéré de loyers (246 dossiers pour 2 416 k€ en date d'octobre 2021)[20]. L'office a renforcé l'organisation en 2022, avec la création d'une direction de la commercialisation pour optimiser entre autres la gestion des parkings et des commerces.

Enfin, le « Taux de mobilité »[21] au 1er janvier 2020 est supérieur à celui constaté dans le département des Hauts-de-Seine (5,8 % au 1er janvier 2020) en raison notamment des opérations de renouvellement urbain qui représentent 6,7% des congés donnés au 31 décembre 2019 (8,4% au 31 décembre 2020[22]). La performance de l'office sur le parcours résidentiel de ses locataires pourrait potentiellement être améliorée avec la commission en charge d'analyser l'occupation des logements (cf. 6.2.4).

[17] Délai entre la date de fin de bail du locataire précédent et la date de signature du nouveau bail
[18] Source : calcul Ancols à partir des fichiers Hauts-de-Seine Habitat, recueil de données gestion locative GL10 (y compris les logements de Châtenay Malabry)
[19] DIS 2019.
[20] Données fournies par l'organisme (SSOJ)
[21] Source : RPLS au 1er janvier N, Logements loués avec contrat de location (mode_red = 1) + logements vacants (mode_red = 2) sous conditions de date d'effet du bail (année N-1) et d'année de 1ère mise en location (différente de N et N-1) / logements loués avec contrat de location (mode red = 1) + logements vacants (mode_red = 2) sous condition de date de 1ère mise en location différente de N et N-1
[22] Source : Rapport d'activité 2020 de la commission d'attribution Hauts-de-Seine Habitat

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

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

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

3.1.1 Stratégie de l'Office

La collectivité de rattachement de l'office est le Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, renouvelé lors des dernières élections de 2021. Son Président, M. Georges Siffredi, a convenu avec le Président de l'office d'une feuille de route qui s'articule autour des trois axes stratégiques suivants :

- Le développement de l'offre sociale avec pour cible les communes déficitaires et carencées du département, la rotation dans le parc social (parcours résidentiel) et la diversification de l'offre (relance de l'activité d'accession sociale à la propriété dans le neuf, logement intermédiaire)
- L'accélération des gros travaux et de l'entretien du patrimoine permettant la requalification du patrimoine,
- L'amélioration de la qualité du service rendu aux locataires garantie par des engagements (labellisation Quali'HLM, outil de réclamations, pôle « satisfactory »).

Aussi, dans les 10 ans à venir, les macros objectifs de l'office sont ambitieux, comparés notamment à ceux contractualisés avec l'Etat dans le cadre de la CUS 2019-2025 :

- 50 000 logements gérés à l'horizon de 2032, en tenant compte de la perte du mandat de gestion du parc d'Hauts-de-Bièvre Habitat (4 901 logements familiaux et équivalents) soit un accroissement de 10 000 logements,
- 10% de l'offre locative en logement locatif intermédiaire (LLI) soit un objectif de 5 000 logements à 10 ans ;
- Des engagements de services à destination des locataires, des élus et des collaborateurs de type politique du « zéro appel perdu ».

La stratégie de l'office se décline aussi dans son projet d'entreprise « Proxima » porté par la direction générale. Ce projet marque une accélération dans l'objectif d'améliorer la qualité de service aussi bien pour le locataire que pour les collaborateurs. Ainsi 5 thèmes (vous accueillir, simplifier le quotidien, agir vite et bien, personnaliser votre accompagnement, simplifier votre quotidien) ont été actés et s'articulent autour de 24 projets à déployer selon un échéancier précis. Lancé en 2020, les résultats atteints devront être régulièrement évalués.

3.1.2 Le pilotage stratégique

Les objectifs pour l'office sont déclinés au travers des documents structurants : la convention d'utilité sociale (CUS) élaborée sur la base du plan stratégique de patrimoine (PSP) et le plan à moyen terme (PMT) pour piloter la trajectoire financière. Le plan stratégique de patrimoine de 2018 (PSP) et la projection financière de 2021 ne sont pas actualisés des objectifs du conseil départemental précédemment listés.

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

S'agissant en particulier du développement, les volumes fixés à 10 ans par le conseil départemental sont deux fois plus importants que ceux modélisés par l'office pour la période 2021-2030. En outre, les décisions stratégiques portant sur les modalités de financement du développement n'étaient pas arrêtées et l'exercice de projection n'était pas suffisamment abouti pour évaluer la capacité de l'office à atteindre les objectifs précités et ses besoins de financements. D'une manière générale, l'office ne dispose pas sur la période rétrospective d'une véritable stratégie de financement.

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

Des subventions sont octroyées par le conseil départemental à Hauts-de-Seine Habitat en contrepartie d'interventions sur le parc, qui pourraient pour certaines être financées par emprunt. Le dispositif ne repose pas sur une analyse suffisamment approfondie des plans à moyen terme et des critères de structure financière de l'office. L'agence recommande d'évaluer la stratégie de financement de l'office pour assurer de l'optimisation du schéma retenu, et du caractère stratégique des subventions reçues. Le montant des subventions s'élève à 10 m€ en 2020 et est reconduit chaque année dans le PMT 2021-2030 (autour de 9 m€ par an). Aussi, l'office pourrait redéfinir sa stratégie de financement en optimisant le poids de la dette (cf. 4.5), et engager sans délai des mesures pour améliorer sa performance d'exploitation (cf.4.2.4), en travaillant sur les coûts de gestion et les autres leviers identifiés (cf. 4.2.8). Fin 2022, le département a souscrit aux titres participatifs émis par l'office à hauteur de 70 m€, pour lui permettre de financer des opérations de développement en LLS ou LLI.

Le Conseil d'Administration (CA) de l'office se compose de 27 membres et était présidé depuis 10 ans par M. Christian Dupuy, vice-président du Conseil Départemental des Hauts-de-Seine et Maire de Suresnes dont le mandat s'est achevé le 20 juillet 2021. Rémi Muzeau, Vice-président du Conseil Départemental en charge de la politique de la Ville et de l'Habitat, Maire de Clichy-la-Garenne lui succède.

Un règlement intérieur a été approuvé par le CA le 19 septembre 2016. Il prévoit notamment la répartition des attributions des organes dirigeants (CA, bureau et directeur général) et fait mention des commissions qui l'assistent : la commission d'attribution des logements (CAL) et la commission d'appel d'offres (CAO). Il doit remplacer sa CAL par la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation de logements (CALEOL), obligation depuis la loi Elan du 23 novembre 2018[23], non encore adopté pendant la période de contrôle (cf. Projet d'obs. 6 :).

Le CA a transféré au bureau l'intégralité des compétences qui pouvaient l'être conformément à l'article R. 421-16 du CCH[24]. Le bureau, composé de 7 membres, est présidé par M. Muzeau. Le bureau n'est pas informé de la clôture administrative des opérations (prix définitif par rapport au prévisionnel).

Le conseil d'administration ne s'est pas doté de comités ad hoc pour l'aider dans l'élaboration de ses choix stratégiques (comité d'investissement, comité ressources humaines…). Il valide les orientations générales fixées par sa collectivité de rattachement et se prononce sur les plans stratégiques au travers de la convention d'utilité sociale et le plan stratégique patrimonial.

[23] Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.
[24] Suivant délibérations du 19 septembre 2016.

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

Il est régulièrement informé de la situation financière de l'office au travers de la présentation d'indicateurs financiers et des principaux phénomènes à l'origine des tendances observées (RLS, vacance, impayés, structure de financement des investissements).

Recommandation 2 : Relever le niveau d'exigence du conseil d'administration et renforcer son processus décisionnel pour lui assurer la maîtrise de ses décisions stratégiques.

Le conseil d'administration ne se prononce pas sur une trajectoire de performance cadrée par des objectifs chiffrés et limités dans le temps alors que des indicateurs clés se dégradent depuis 2016 (niveau des pertes sur la vacance et les impayés, les ratios de coûts de gestion et le poids de la masse salariale). Il serait utile que le conseil d'administration missionne la direction générale pour mettre en œuvre, à brève échéance, un plan d'amélioration de la performance. L'agence invite le conseil d'administration à se prononcer, à la fois sur les objectifs et les échéances fixés dans ce plan et à en suivre la réalisation.

La décision de supprimer l'échelon territorial procède notamment d'une décision politique qui vise à clarifier l'organisation au regard du service de proximité rendu. C'est à la demande de sa collectivité de rattachement et des maires du département que le CA mandate le directeur général pour mener une réflexion sur la cohérence et la pertinence de l'organisation territoriale actuelle « *et de la faire évoluer pour renforcer la proximité, la réactivité et la satisfaction des locataires, notamment en simplifiant et supprimant le niveau hiérarchique territorial.* »[25]. La suppression de l'échelon territorial est principalement fondée sur les remontées terrain (insatisfaction des élus locaux, des locataires et des personnels des directions territoriales). Les objectifs, les gains et les opportunités de cette décision ne sont pas suffisamment cadrés pour pouvoir ensuite être évalués et les impacts ne sont pas modélisés dans les projections financières. Il n'est pas non plus démontré au conseil d'administration que la suppression de l'échelon territorial est la meilleure solution pour répondre aux enjeux de l'office. D'autres scenarii auraient pu être étudiés d'autant plus que l'organisation de 2018 n'avait pas encore atteint un mode de fonctionnement optimal (cf.3.5).

En outre, le conseil d'administration devrait se prononcer au moins une fois par an sur le bilan d'activité de sa filiale, la société coopérative Hauts-de-Bièvre Habitat (cf.3.3), et plus spécifiquement sur la présentation de l'état d'avancement du projet urbain de Châtenay-Malabry et de ses modalités de financement. Les impacts financiers des stratégies poursuivies par HDB devraient être évaluées et potentiellement anticipées dans les projections financières d'HDS en tant qu'actionnaire majoritaire d'HDB. Les consignes de vote aux représentants de l'office à l'assemblée générale et au conseil d'administration (y compris au comité de coordination) de la coopérative pourraient faire l'objet de délibérations au CA de l'office.

Enfin, il pourrait se prononcer sur les politiques de l'office, en matière d'attribution (cf. Projet d'obs. 4 :), de baisse des loyers, en cas de difficultés de location, de recouvrement et de passage en perte des créances locataires, ou encore sur celles appliquées par l'office dans la mise en œuvre des projets urbains ou de remise à niveau du patrimoine.

[25] Source : Procès-verbal du CA du 19 octobre 2021 (débat d'orientations budgétaires)

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

3.2 Direction générale

La direction générale était organisée sur la période contrôlée[26] autour du directeur général et du secrétaire général, auxquels sont rattachés quatre directeurs adjoints. Le directeur général, M. Damien Vanoverschelde exerce sa fonction depuis le 19 août 2012. Ses attributions sont fixées par l'article R. 421-18 du CCH. Les conditions d'emploi et de rémunération du DG sont régies par un contrat adopté par le CA du 21 juin 2012. La part annuelle forfaitaire s'inscrit bien dans la formule actualisée de l'article R. 421-20 du CCH pour un nombre de logements locatifs gérés par l'office égal ou supérieur à 30 000. Le CA se prononce annuellement sur la part variable (15%) du DG, au regard des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Celle-ci est soumise au vote avant adoption. La direction générale s'organise autour de comités : un comité exécutif (COMEX), un comité de direction (CODIR), un point hebdomadaire entre les directeurs généraux adjoints et le directeur général.

Recommandation 3 : Renforcer le rôle des comités (COMEX, CODIR…) dans le pilotage opérationnel des activités de l'office.

Les sujets abordés dans les comités sont organisés par thématique mais ont plutôt vocation à être informatif qu'implicatif. A l'analyse des comptes-rendus, les membres de direction ne sont pas appelés à se positionner ou à prendre des décisions de gestion ou celles-ci ne sont pas traçables. Les travaux de ces comités gagneraient probablement en lisibilité s'ils étaient traduits dans des feuilles de route objectivées et chiffrées pour chacune des directions et régulièrement évaluées afin de mesurer la performance.

3.3 Relations Hauts-de-Bièvre Habitat

Hauts-de-Seine Habitat est présent au capital de la société coopérative Hauts-de-Bièvre Habitat à hauteur de 53 %. L'office est monté au capital de la coopérative le 1er janvier 2018 en contrepartie de l'apport de 5 000 logements qu'il détenait sur la commune de Châtenay-Malabry (valeur de l'actif net apporté de 73,3 M€). Cet apport partiel d'actif rémunéré en titre, validé par le CA du 20 septembre 2017, impacte les investissements et les fonds propres, sans toutefois impacter l'autofinancement de l'office.

Un pacte d'actionnaires régit les relations entre les cinq partenaires de la coopérative, le département des Hauts-de-Seine, les villes d'Antony et de Châtenay-Malabry, les OPH Antony Habitat et Hauts-de-Seine Habitat. Les votes au sein de l'assemblée générale sont organisés par collège, celui des organismes HLM, auquel appartient HDSH, totalise 25% des droits de vote.

La cession du patrimoine de Châtenay-Malabry à Hauts-de Bièvre Habitat marque pour Hauts-de-Seine Habitat son désengagement du projet de rénovation urbaine du patrimoine de la Butte Rouge, projet de 20 ans dont le budget était chiffré à près de 500 M€[27] (3 300 logements dont 98% sociaux, 2 692 logements en QPV, 887 logements dans le périmètre du NPNRU).

[26] Changement d'organisation à compter du dernier trimestre 2021 avec le repositionnement de la fonction de secrétaire général
[27] Source : rapport Ancols 2015-200

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

HDSH conserve en revanche la gestion locative de l'ensemble du patrimoine cédé dans le cadre du mandat de gestion signé avec la coopérative (cf.4.2). Initialement prévu pour une durée de 5 ans à compter du 1er janvier 2018, Hauts-de-Bièvre Habitat a notifié à Hauts-de-Seine Habitat sa résiliation anticipée au 1er janvier 2022. La fin du mandat de gestion entraîne la perte de la rémunération de la prestation d'Hauts-de-Seine Habitat pour couvrir les coûts de structure, soit un montant annuel forfaitaire de 780 € au logement géré ainsi que le transfert de la quasi-totalité du personnel (une soixantaine d'ETP) dédié à la gestion locative du patrimoine de Châtenay-Malabry, jusqu'alors refacturé sans marge par HDSH à HDB. Fin 2020, la gestion locative du patrimoine d'HDB est évaluée autour de 1 400 euros au logement (personnel et coût de structure).

3.4 Evaluation générale de la performance de l'organisation

Le directeur général est entouré du secrétaire général et de 4 directeurs adjoints qui assurent la direction de cinq pôles regroupés au siège[28]:

- Le pôle « Territoire et Proximité » regroupe 4 directions territoriales (DT) (Vallée Sud Grand Paris ; Grand Paris Seine Ouest ; Paris Ouest La Défense ; Boucle Nord de Seine) pour encadrer 9 directions de proximité (DP) ;
- Le pôle « Vie du locataire qualité de service et nouveau services » réunit la direction du patrimoine et de la gestion locative ; la direction de l'accompagnement sociale et solidaire, la direction du logement et la direction des logements spécifiques) ;
- Le pôle « Cadre de vie » comprend la direction de l'aménagement urbain et de la stratégie patrimoniale ; la direction des travaux ; la direction de l'exploitation ; la direction des affaires foncières et immobilières) ;
- Le pôle « Développement de l'offre » constitué de la direction du développement et de la direction des études constructions neuves » ;
- Le pôle support qui inclut les directions des ressources humaines, financière, des systèmes d'information et de la commande publique et de la logistique (rattachées au secrétaire général).

Deux nouvelles directions, de l'Amélioration Continue (« DAC ») et de la Maîtrise de la Performance (« DMP ») ont été créées suite du passage en comptabilité commerciale en 2019 et sont directement rattachées à la Direction Générale et au Secrétaire Général.

La réorganisation de 2018 a nécessité de faire évoluer et de professionnaliser un grand nombre de collaborateurs pour assurer de nouvelles missions avec un impact sur le niveau de qualification des postes existants et crées. A titre d'exemples, peuvent être cités la création dans les DT/DP de postes polyvalents (assistants convivialité, responsables technique et administratif…) et qualifiés (contrôleurs de gestion, gestionnaires ressources humaines, gestionnaires assurances, comptables (CSP) et gestionnaires de charges) ; de postes au siège pour répondre aux besoins du passage en comptabilité commerciale et à la création des nouvelles directions (7 ETP pour la DMP et 7 ETP pour la DAC).

[28] A l'exception du pôle territoire et proximité

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

En conséquence, la part des cadres et des agents de maîtrise augmente de 10 points sur la période et représente plus de 40% des ETP fin 2020 et celle des employés (administratif et technique) baisse de 10 points (18% fin 2020). Globalement, l'effectif des gardiens et d'employés d'immeubles, est stable sur la période autour de 350 ETP mais leur poids baisse de 4 poids dans l'effectif total : 40% en 2020 contre 44% en 2016 (cf. 6.3.1).

Au global, les effectifs augmentent de 10% sur la période : 15% au siège et 9% dans les territoires où les opérations de rachat de patrimoine et de fusion-absorption en 2017 ont entrainé au total la reprise de 79 collaborateurs (25 collaborateurs de l'OPIEVOY et 54 collaborateurs de Suresnes Habitat). L'office présente un ratio d'effectif de 21,1 ETP pour 1000 logements gérés (24 ETP pour 1000 logements en projetant la fin du mandat de gestion d'avec Hauts-de-Bièvre Habitat) au-dessus de celui constaté en Île-de-France (17,9 ETP pour 1000 logements). Des écarts sont relevés sur les fonctions supports, la gestion de clientèle et de la proximité.

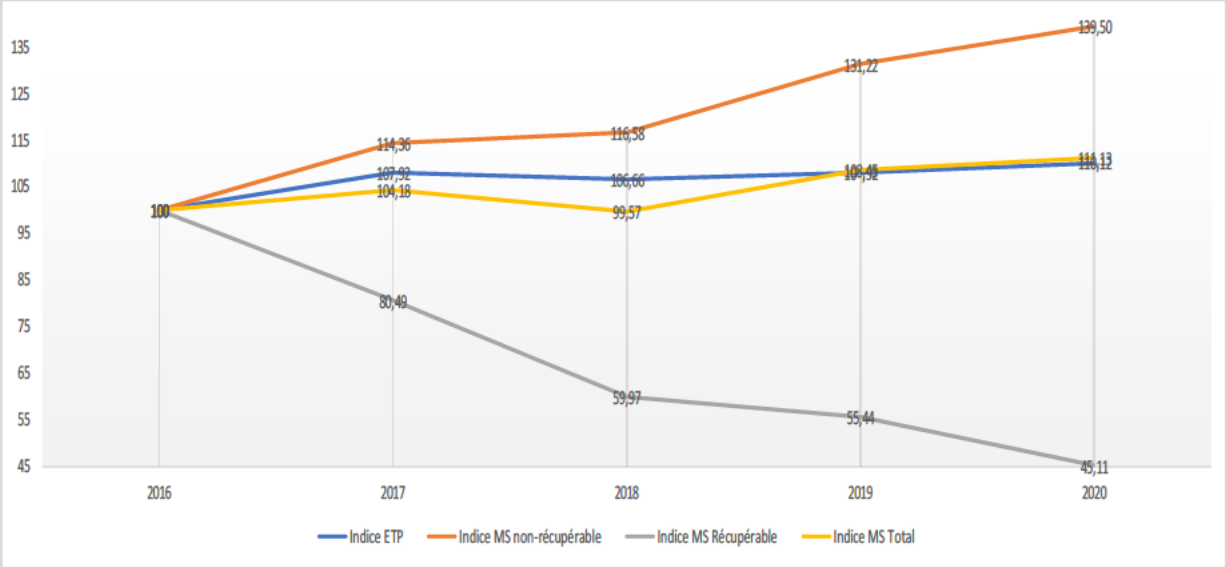
Tableau 4 : Comparaison des ratios d'effectif par type d'activité

Ratio	Hauts-de-Seine Habitat	Moyenne en île de France
Nb personnel géré /Nb personnel RH	29	44
Nb personnel à la direction financière, comptable et contrôle de gestion pour 1000 logts	1.3	1.2
Nb de contrôleur de gestion pour 1 000 logts	0.2	0.1
Nb de personnel en accueil et assistance pour 1000 logts	1.4	1.1
Nb de personnel de gestion de site et entretien courant	1.5	1
Nb de logements / personnel de site (gardiens et employés d'immeuble)	114	141

Source : « Identification des marges de manœuvre financières pour Hauts-de-Seine Habitat – HTC »

La masse salariale augmente mais sa part récupérable diminue en lien avec la structure des effectifs.

Figure 2 : Evolution de la masse salariale et des ETP 2016-2020



Source : Traitements Ancols du recueil des données ressources humaines RH5 et des états réglementaires d'Hauts-de-Seine Habitat

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

La part non récupérable de la masse salariale augmente de près de 40% depuis 2016. Les causes structurelles (accroissement des effectifs de la filière administrative) doivent être mises en perspective avec les choix organisationnels opérés par l'office depuis 2016. L'office devrait engager des actions pour maîtriser le poids de sa masse salariale, dont la part non récupérable impacte la performance de gestion de l'organisme (cf.4.2.4), les coûts de personnel représentant 71% des coûts de gestion fin 2020. L'Ancols relève qu'un tiers des gardiens est en restriction de tâches avec un impact sur la récupérabilité de leur salaire (cf.6.3.1).

L'office met progressivement en place les outils et les procédures pour l'aider à mieux maîtriser sa masse salariale (outil de gestion des postes, reporting mensuel de la masse salariale…). Depuis le contrôle, des travaux sont initiés par le contrôleur de gestion pour améliorer le taux de récupérabilité des charges de personnel. L'office s'engage à identifier en 2023 d'autres leviers et plans d'action pour optimiser sa masse salariale.

3.5 Procédures de réorganisation

Malgré des investissements humains et matériels importants sur la période, l'organisation n'a pas atteint ses objectifs. Les directions territoriales ne jouent pas pleinement leur rôle de support auprès des directions de proximité et le siège n'anime pas toutes les filières métiers. Aussi, l'éclatement de certaines missions à trois niveaux de l'organisation (siège, territoire et proximité) auquel s'ajoute le manque de coordination entre les directions et les services, conduit *in fine* à une confusion des rôles et des responsabilités qui se solde par des ruptures dans la prise en charge de certains processus et le suivi de l'information, au détriment de la qualité de service aux locataires et de la relation avec les communes mais aussi de la performance d'exploitation de l'office. Globalement, l'office fait le constat que l'organisation n'est pas optimale[29] . L'organisation territoriale n'a pas rencontré une réelle adhésion et l'échelon supplémentaire n'a pas convaincu les acteurs en proximité.

Cette organisation s'est construite avec l'héritage d'organisations préexistantes, des profils, des processus et des procédures métiers hétérogènes. Aussi, l'hétérogénéité du portage des missions porte le risque de ne pas atteindre des niveaux de prestations homogènes aux locataires ou encore d'intervention sur le patrimoine.

L'Ancols relève le délai relativement court depuis la mise en place de cette organisation (impacté également du contexte sanitaire). Néanmoins, des changements organisationnels importants étaient en cours au moment du contrôle, parmi lesquels la réorganisation des territoires avec la suppression de l'échelon territorial. Les conditions de succès de cette réorganisation ne semblaient pas toutes réunies en l'absence d'avoir été précédée :

- D'un diagnostic de l'organisation actuelle, à tous les niveaux, pour identifier les causes des dysfonctionnements et assurer d'y remédier avec la nouvelle organisation projetée ;

[29] Etude HTC sur les leviers financiers et démarche collaborative sur les irritants et améliorations à apporter pour faire évoluer l'Office - *dernier trimestre* 2021

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

- D'une étude d'impact documentée pour anticiper la gestion des ressources humaines et dimensionner au mieux les mesures d'accompagnement des personnels au regard des nouveaux besoins identifiés ;
- D'une étude démontrant la pertinence de la nouvelle organisation pour atteindre les objectifs d'optimisation financière dont les leviers ont été relevés par un audit externe réalisé en 2021[30].

Le nouveau schéma d'organisation qui était en cours de validation au moment du contrôle appelle quelques points de vigilance. Avec la suppression des directions territoriales, le rattachement des directions de proximité, directement aux directions générales adjointes (1 à 2 DP par direction) constitue un risque d'hétérogénéité des pratiques selon les appétences des DGA d'autant plus fort compte tenu des constats précédemment dressés (diversité des profils terrains, insuffisance de procédures et pilotage insuffisamment structuré autour de feuilles de route, d'objectifs et de référentiel…). L'office indique que des comités de proximité mensuels réunissent, depuis la mise en place de la nouvelle organisation en avril 2022, la direction générale et les directeurs de proximité pour échanger sur les pratiques, harmoniser les méthodes et objectifs, partager sur les indicateurs de pilotage…

3.6 Dispositifs de contrôle et d'amélioration de la performance

Recommandation 4 : Mettre à plat les processus et les procédures, renforcer le dispositif de contrôle interne, déployer la cartographie des risques au niveau des métiers.

L'office est engagé depuis 2017 dans une démarche « Qualité » visant à améliorer ses produits et ses services auprès de ses clients (ISO 9001, 45001, NF Habitat, Quali'HLM). Cette démarche n'a pas été déployée sur tous les processus (uniquement pour la commande publique et la sécurité et santé du travail). La culture qualité est présente au sein des activités du siège et est portée par la DAC. Néanmoins, dans les territoires et en proximité, les pratiques et les processus métiers sont hétérogènes pour de nombreuses raisons (accroissement rapide du nombre de logements gérés depuis 2016, reprise de personnel avec leurs pratiques « historiques », création de 4 DT incluant la décentralisation de certaines fonctions support).

Les gestionnaires ne s'appuient pas sur des procédures actualisées selon le modèle « Qualité », mais plutôt sur des modes opératoires ou des procédures à l'échelle du service (exemple, procédures de la gestion du contentieux rédigée par l'ex-DASAJ devenue DASSOL). C'est pourquoi, pour assurer la continuité de l'activité, il conviendrait de poursuivre la démarche de recensement des procédures animée par la DMP pour remettre à plat l'ensemble de ces documentations, garantir ainsi l'homogénéisation des pratiques et renforcer la démarche de contrôle interne. Le dispositif assez récent, n'a procédé qu'à la mise en place de contrôle de 1er niveau pour les process comptables. Dans ces conditions, le manque de traçabilité voire l'absence de contrôle génèrent des risques pour l'office.

La cartographie des risques opérationnels, à l'exception de celles portant sur les risques financiers et sur la commande publique, doit être déployée à l'ensemble des métiers pour un meilleur ciblage des actions de contrôle interne, notamment en proximité.

[30] Etude HTC *« Identification des marges de manœuvre financières pour Hauts-de-Seine Habitat »* Restitution au comité de DG – 1er septembre 2021

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

L'activité du contrôle de gestion devait être portée par les DT (4 contrôleurs de gestion) en lien avec la direction de la maîtrise de la performance (4 contrôleurs de gestion). Cependant, le portage n'a pas été assuré dans les directions territoriales faute d'animation de la filière par la DMP recentrée sur le pilotage d'indicateurs d'activité (Happi) et aussi parfois de l'inadéquation des profils en DT. Depuis 2020, la DMP, en qualité de contrôle de gestion « siège » exploite les données issues de l'ERP Aravis pour sortir des indicateurs automatisés via l'outil HAPPI. Mis récemment à disposition des DT et des DP, ils étaient encore peu maîtrisés et exploités au moment du contrôle et ne constituaient pas encore des outils efficaces d'aide à la décision.

Il n'existe pas de référentiel d'indicateurs incluant des règles de gestion pour l'ensemble des contributeurs. Les contrôleurs de gestion en DT sont sans lien hiérarchique avec la DMP et leurs liens fonctionnels restent insuffisants. Chaque DT suit sa propre batterie d'indicateurs avec ses propres règles de gestion. L'absence d'un référentiel structurant, ne permet pas d'évaluer dans leur ensemble les activités de l'office. Cela se double parfois d'un affrontement entre une organisation en silo et une approche transversale de l'activité. En l'absence de référentiel cadrant les règles de gestion et de calcul, les données sont instables et les ratios qui ressortent diffèrent d'une direction à l'autre (taux de rotation, taux de vacance etc.). Il n'a pas été non plus mis en place une filière « contrôle de gestion » en matière de suivi d'activité afin d'aborder certaines problématiques propres au territoire et capitaliser les bonnes pratiques. Le budget n'est pas piloté par les contrôleurs de gestion mais par la DAF sans interaction.

Enfin, le contrôle de gestion devrait être le « garant du chiffre », c'est-à-dire des données sortantes ou internes. La phase « matérialité de la donnée » n'est pas mise en œuvre et centralisée. A titre d'illustration, la stabilisation des données portant sur l'évolution du patrimoine (au 1er janvier 2020) n'a pas été possible faute de règle de gestion au sein de l'office pour établir un tableau de variation par type d'opération (cf. 5.2).

Cette organisation a été revue avec la suppression des directions territoriales en 2022, L'activité de contrôle de gestion a été centralisée au sein de la DMP, qui assure l'animation de la filière, le pilotage et le suivi de l'exécution budgétaire. En outre, l'outil HAPPI s'est enrichi avec le travail des deux data analysts, chargés de mettre à disposition des utilisateurs les indicateurs en lien avec leur besoin de pilotage.

3.7 Système d'information

3.7.1 Stratégie des systèmes d'information

L'office est engagé dans un processus de transformation numérique au profit de la satisfaction des locataires et des collaborateurs (projet « Proxima »). Dans ce contexte, le budget de la DSI a augmenté de près de 25% par rapport à 2016, en particulier sur les 2 dernières années, pour atteindre 5,4 millions d'€ soit 140 €/logement pour 2020 nettement supérieur aux coûts pratiqués dans le secteur HLM (88 euros / logement[31]). A relever néanmoins, que l'augmentation s'explique en partie par le coût de la masse salariale (13 ETP, dont 50% en raison d'absences de longues durées) et par le coût d'achat de matériel informatique dû à la crise sanitaire.

[31] Etude Habsis 2018 – Baromètre de la performance numérique _ coût des investissements et de fonctionnement

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

Les orientations principales sur la période de contrôle se sont portées sur la facilitation de la gestion de proximité (équipement informatique des gardiens, …) et la fluidification des échanges avec les locataires (GRC mobile, Aravis Web, Satisfactory…).

Le secrétaire général présente la stratégie SI, sous format « schéma directeur » de l'année N+1 en Comex.

L'analyse du schéma directeur appelle les remarques suivantes :

- Les stratégies SI, incluant l'évolution et la maintenance applicative ainsi que la gestion des projets ne sont pas présentées aux directions opérationnelles. Les projets, autres que ceux inscrits au programme stratégique de l'office (Proxima), ne sont pas présentés sur la base de notes d'opportunité documentées et arbitrés dans une instance dédiée, nécessaire pour la compréhension des enjeux et le suivi du portefeuille des projets. Un retour sur investissement des projets informatiques doit également être réalisé compte tenu du budget alloué.
- La stratégie SI ne s'appuie pas sur une cartographie itérative couvrant l'ensemble du SI (couche métier, applicative et infrastructure). Seule la cartographie fonctionnelle a été réalisée (vision fonctionnelle et applicative interne et externe).

Le déploiement d'une cartographie itérative des systèmes d'information de Hauts-de-Seine Habitat est envisagé pour gérer l'obsolescence de certains outils informatiques et piloter le Plan de Reprise Informatique, en coordination avec l'infogérant ACG Synergies.

La stratégie des systèmes d'information s'est renforcée depuis le contrôle notamment avec l'utilisation de l'outil « project monitor », outil de pilotage et de suivi de la documentation (notes d'opportunités, plannings et budgets). Par ailleurs, l'office s'engage à constituer un comité d'engagement des projets pour assurer le dispositif de gouvernance.

En matière de sécurisation des données, 2 tests d'intrusion ont été réalisés en 2016 et mettaient en évidence un certain nombre de vulnérabilités concernant la sécurité du SI. Dès lors, la DSI a procédé à la mise en œuvre des recommandations et une politique de sécurité des données a été déployée. Les prochains tests sont planifiés pour 2022 dans le cadre d'une campagne avec l'ensemble des adhérents au GIE.

Concernant le règlement général sur la protection des données personnelles (« RGPD »), il incombe à tout organisme concerné de s'assurer de la protection des données sensibles et d'avoir la maîtrise de l'usage de ses données à travers son SI. Un audit RGPD a été diligenté en 2020 par un prestataire extérieur.

Un plan d'actions a été mis en œuvre et des points sur la mise en conformité sont régulièrement organisés par la DPO. Hauts-de-Seine Habitat a mis en place un dispositif structuré de sensibilisation de ses collaborateurs. La présence d'une DPO, la mise en place d'un registre des traitements, le suivi des fournisseurs à travers e-attestation apportent un niveau satisfaisant d'engagement de l'office.

Les directions concernées, qui dans l'usage au quotidien peuvent être amenés à utiliser des données sensibles, ont été identifiées (direction du logement, la DASSOL, les conseillères sociales etc.). Une liste de mots équivalents a été éditée sur laquelle les gestionnaires s'appuient dans leur gestion courante.

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

Toutefois, l'office conserve toutes ses données locatives dans son ERP et n'a pas encore procédé à l'anonymisation ou apurement de celles dont il n'a plus la nécessité. En effet, la table de paramétrage des mots interdits n'a pas été activée dans le module de gestion locative d'Aravis. L'office n'est pas en mesure de s'assurer de la bonne application et du respect de la protection des données sensibles de ses locataires par ces collaborateurs. Des extractions des données issues du SI doivent être régulièrement réalisées afin de réaliser des tests de bout en bout et nettoyer la table de paramétrage si besoin.

Toute demande de création ou de modification de profil « métier » et de droits d'accès informatiques passe en premier lieu par les ressources humaines, qui transmettent ensuite la gestion à la DSI. La création du profil utilisateur et de ses droits est réalisé par l'infogérant ACG Synergies. En matière de contrôle périodique, un contrôle trimestriel est réalisé par l'équipe applicative de la DSI pour supprimer les profils utilisateurs à partir du fichier « mouvements utilisateurs » envoyé par les ressources humaines. La revue des habilitations informatiques (profils métiers) sur Aravis est ponctuellement réalisée a minima 1 fois/an et permet de mettre à jour la matrice des droits existants. Néanmoins, ce contrôle n'est ni formalisé, ni matérialisé.

Il n'y a donc pas de possibilité de s'assurer que la revue des habilitations informatiques a été correctement réalisée ni de connaître le périmètre de contrôle. Ainsi, en lien plus étroit avec la DPO et avec le concours des métiers, les revues doivent être planifiées, le champ d'intervention est à définir, des scenarii de tests sont à élaborer pour contrôler l'existence de droits étendus et non justifiés. Un programme stratégique PROXIMA « Habilitations et circuits de validation » est engagé depuis fin novembre 2022, avec parmi ses objectifs la mise en place d'une politique de gestion des habilitations pour 2023.

3.7.2 Relations contractuelles avec le GIE ACG

S'agissant de l'infrastructure informatique de Hauts-de-Seine Habitat, celle-ci a été intégralement externalisée et a fait l'objet d'une convention d'hébergement signé le 9 avril 2021 avec le GIE ACG Synergies, fournisseur de l'ERP Aravis. Le contrat d'infogérance inclut un volet management des risques (fiabilité/intégrité du tiers, confidentialité et protection des données, conformité réglementaire, sauvegarde des données, niveaux de sécurité). Les rôles et les responsabilités associés au GIE ont été attribués et la gestion des services au quotidien est organisée.

Certains engagements de services entre Hauts-de-Seine Habitat et le GIE n'ont pas fait l'objet de contractualisation telle que la possibilité d'évaluer le prestataire et de réaliser des tests de robustesse.

Il est à organiser à travers l'établissement d'indicateurs ou la possibilité de faire appel à des audits afin de permettre à Hauts-de-Seine Habitat de s'assurer que les prestations sont conformes aux attentes. Par ailleurs, les serveurs étant hébergés chez ACG Synergies, il revient à Hauts-de-Seine Habitat de planifier des tests de son PSI avec le GIE pour assurer la continuité d'activité de son système d'information.

Un plan global de management de la sécurité a été entériné par les adhérents d'ACG le 4 octobre 2022 pour traiter du plan de reprise d'activité et de l'adaptation de la convention de services en conséquence.

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

3.8 Politique d'achat et commande publique

Le service des marchés publics, au sein de la direction de la commande publique et de la logistique, est garant du formalisme de la procédure et de la sécurité juridique de tous les marchés passés par Hauts-de-Seine Habitat (à l'exception des marchés passés via la centrale d'achat UGAP qui représente un montant important (1,6 million d'euros). Il intervient dès la phase du choix de la procédure de consultation jusqu'à la notification du marché au prestataire retenu. Un bilan des marchés d'un montant supérieur aux seuils formalisés est communiqué chaque année au conseil d'administration conformément à l'article R. 433-6 du CCH. Certifiée depuis 2017, la politique qualité des marchés publics est complétée par un guide de procédures internes fixant la méthodologie de publicité en deçà des seuils européens (procédure consultation < et> 90 k€). Des indicateurs de suivi d'activité ont été définis afin de permettre au service de tenir les objectifs fixés, exigés dans le cadre de la surveillance et de l'évaluation du système de management ISO 9001 versus 2015. Le dispositif de contrôle interne sur l'activité de la commande publique est pertinent et a été renforcé avec les exigences liées à la protection des données personnelles et à la loi Sapin II (fiche évaluation tiers, e-attestation, registre de traitement des activités, mention RGPD dans les documents contractuels), dont il n'en est pas fait mention dans la politique qualité et qui reste à formaliser.

L'office procède au regroupement des besoins des services prescripteurs dans le cadre du dispositif de computation des seuils.

Néanmoins, l'office a fait le choix de ne pas créer de fonction « achat » et il n'existe pas de politique globale d'Achat à l'échelle de l'office ni de dispositif d'évaluation des achats pour lui permettre d'orienter sa stratégie et ses contrôles en matière d'achats, ceux relatifs au marché de travaux tout particulièrement (la part des investissements représente une dépense de plus de 1,3 milliards d'€).

S'agissant des acquisitions en VEFA, le poids que ces contrats représentent dans les achats est de plus en plus important et ces opérations n'entrent pas dans le champ de la commande publique. Le Conseil d'Etat à travers plusieurs décisions (8 février 1991/14 mai 2008) a considéré qu'un contrat de VEFA pouvait être qualifié de marché public de travaux dès lors qu'il cumule les conditions suivantes : l'objet de l'opération est la construction d'un immeuble pour le compte d'un pouvoir adjudicateur, entièrement destiné à devenir sa propriété et conçu en fonction de ses besoins propres. L'office est donc invité à faire preuve de vigilance en matière de maîtrise des risques juridiques pour se conformer au cadre jurisprudentiel précisant le périmètre de la commande publique. En particulier, l'agence recommande qu'une procédure de contrôle soit mise en place pour vérifier que les règles de la commande publique et celles permettant de recourir à la VEFA sont respectées.

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

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF

4.1 Revue de l'information comptable

4.1.1 Organisation de l'information comptable

Au sein du pôle support, rattaché au secrétaire général, la direction financière regroupe trois services : « Comptabilité générale », « Arrêtés, révisions et clôtures comptables » et « Comptabilité investissement ». La comptabilité fournisseurs est en partie décentralisée dans les directions territoriales. Aussi des comptables fournisseurs et des gestionnaires de charges sont placés dans chaque direction territoriale (en moyenne 4 pour chaque DT) pour gérer :

- La comptabilisation et la relance des factures auprès des fournisseurs (rapprochement des factures et des bons de commande) ;
- La saisie du service fait et le suivi des engagements non clôturés ;
- Le contrôle de l'imputation analytique des charges.

Les missions précitées, placées sous le lien hiérarchique des directeurs territoriaux, n'ont pas été suffisamment accompagnées par la direction financière, en particulier celles relatives à la régularisation des charges locatives (cf. 6.2.5.1).

4.1.2 Méthodes et principes comptables

L'office des Hauts-de-Seine est passé en comptabilité commerciale à compter du 1er janvier 2019[32]. Depuis, les comptes sont certifiés tous les ans sans réserve par un commissaire aux comptes (CAC). A l'occasion du passage à la comptabilité commerciale, des changements de méthodes et d'estimation comptables ont été opérés parmi lesquels :

- Les subventions d'investissement affectées aux constructions sont reprises au compte de résultat sur la base des montants notifiés et non plus sur la base des montants encaissés ;
- Les coûts internes de production sont immobilisés (1 M€ en 2019).

Trois nouvelles provisions ont été comptabilisées à partir de 2019 : la provision pour indemnité de fin de carrière (2 290 milliers d'euros pour 2019), la provision au titre du risque chômage (684 milliers d'euros pour 2019), la provision pour remise en état de biens en usufruit locatif qui sortiront du patrimoine de l'office à échéance du contrat (923 milliers d'euros pour 2019).

Par ailleurs, les provisions pour dépréciation des créances locataires ont connu une très forte augmentation (+ 9 millions d'euros en 2019) avec le passage à la comptabilité commerciale et la reprise par l'office de la gestion du stock des créances (précontentieux et recouvrement, auparavant géré par le comptable public).

[32] La loi Elan du 23 octobre 2018 prévoit le passage en comptabilité de commerce de tous les offices publics de l'Habitat à compter du 1er janvier 2021 (loi Elan article 88 – L. 421-17 du CCH).

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

4.2 Analyse de l'exploitation

L'analyse de l'exploitation s'appuie sur l'examen du compte de résultat. Dans les tableaux qui suivent, les valeurs de référence sont, sauf mention contraire, constituées de la médiane des SA d'HLM, des OPH et des SEM en Île-de-France.

Sur la période de l'analyse, les comptes d'Hauts-de-Seine Habitat sont impactés de la cession du patrimoine de Chatenay Malabry à Hauts-de-Bièvre Habitat avec une perte de loyers estimée autour 20 M€ et, dans le même temps, de la mise en place du mandat de gestion. Le mandat prévoit notamment la refacturation par Hauts-de-Seine Habitat de charges d'exploitation (coût de personnel et taxes foncières sur les propriétés bâties[33] pour 2018) liées à la gestion locative du patrimoine concerné. L'impact de cette disposition est nul sur le résultat d'exploitation d'Hauts-de-Seine Habitat mais peut fausser la lecture des agrégats financiers de l'office. Aussi, l'excédent brut d'exploitation de Hauts-de-Seine Habitat est diminué de ces charges qui sont neutralisées au niveau de la capacité d'autofinancement du fait de leur refacturation à l'euro en autres produits d'exploitation. Pour évaluer la performance d'exploitation de l'office et sa profitabilité, au travers de l'analyse de l'EBE et de la CAF, les charges et leur refacturation sont retraitées dès 2018 de la manière suivante :

Tableau 5 : Refacturation de charges à Hauts-de-Bièvre Habitat

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
	Montant	Montant	Montant
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	2 683	2 757	2 851
Taxes foncières sur les propriétés bâties	3 277	0	0
Total des refacturations HDBH	**5 959**	**2 757**	**2 851**

Sources: "Détail des refacturations" communiqué par Hauts-de-Seine Habitat

L'analyse de l'exploitation qui suit montre que la performance d'exploitation et la profitabilité de l'office ne sont pas optimisées.

[33] La TFPB a été facturée à Hauts-de-Seine Habitat pour 2018 alors que la cession de patrimoine était à effet rétroactif au 1er janvier 2018. Elle était donc due par Hauts-de-Bièvre Habitat.

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

4.2.1 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation est calculé en retranchant des produits des activités les charges réelles d'exploitation (les flux financiers et les flux exceptionnels sont exclus).

Tableau 6 : Formation de l'excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	175 387	97,7%	202 272	98,9%	179 128	102,1%	183 179	98,3%	189 011	98,6%
Écart de récupération de charges	1 967	1,1%	124	0,1%	- 7 079	4,0%	- 989	0,5%	- 2 422	1,3%
Produits des activités annexes	2 096	1,2%	2 225	1,1%	6 065	3,5%	6 376	3,4%	6 305	3,3%
Péréquation RLS	0		0		- 2 630	1,5%	- 2 239	1,2%	- 1 237	0,6%
Chiffre d'affaires locatif	**179 450**	**100,0%**	**204 620**	**100,0%**	**175 484**	**100,0%**	**186 327**	**100,0%**	**191 658**	**100,0%**
Ventes d'immeubles	14 641		22 725		1 690		0		724	
Production stockée	- 2 360		- 12 963		1 321		3 422		2 158	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	2 967		0		105		0		0	
Coûts promotion immobilière	- 12 596		- 6 222		- 2 882		- 3 434		- 2 912	
Marge sur activité de promotion	**2 652**		**3 540**		**234**		**- 11**		**- 30**	
Production immobilisée (Frais financiers)	71		7		0		0		0	
Produit des activités	**182 174**		**208 167**		**175 718**		**186 316**		**191 627**	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 31 913	- 17,8%	- 36 661	- 17,9%	- 34 710	- 19,8%	- 38 462	- 20,6%	- 40 958	- 21,4%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 16 975	- 9,5%	- 18 492	- 9,0%	- 18 706	- 10,7%	- 19 814	- 10,6%	- 17 891	- 9,3%
Coût de gestion	**- 48 888**	**- 27,2%**	**- 55 153**	**- 27,0%**	**- 53 415**	**- 30,4%**	**- 58 275**	**- 31,3%**	**- 58 849**	**- 30,7%**
Charges de maintenance (y.c régie)	- 33 649	18,8%	- 35 617	17,4%	- 27 287	15,5%	- 31 531	16,9%	- 35 761	18,7%
Cotisation CGLLS	- 4 349	2,4%	- 5 838	2,9%	- 6 419	3,7%	- 8 483	4,6%	- 8 554	4,5%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 18 512	10,3%	- 22 607	11,0%	- 19 709	11,2%	- 20 684	11,1%	- 21 144	11,0%
Valeurs de référence		11,4%		11,2%		11,7%		12,0%		11,9%
Créances irrécouvrables	- 2 671	1,5%	- 802	0,4%	- 1 217	0,7%	- 589	0,3%	- 1 872	1,0%
Excédent brut d'exploitation	**74 104**	**41,3%**	**88 150**	**43,1%**	**67 671**	**38,6%**	**66 753**	**35,8%**	**65 447**	**34,1%**
Valeurs de référence		44,0%		44,0%		43,0%		42,2%		42,8%

Sources : Etats réglementaires et "Détail des refacturations" communiqués par de Hauts-de-Seine-Habitat

La performance d'exploitation de l'office s'est dégradée sur la période 2016-2020. L'EBE baisse de 12 % sur la période 2016-2020 et sa part sur le chiffre d'affaires diminue de 7 points, passant de 41% à 34%. Ainsi, la part de l'EBE sur le chiffre d'affaires baisse de 43% à 39% entre 2017 et 2018 (soit - 4 points). L'année 2018 est marquée par une baisse des produits (-18 points) partiellement compensée par celle des charges (- 6 points). L'Ancols souligne que le niveau de l'EBE serait d'autant plus dégradé si les montants de créances passées en perte étaient mis en cohérence avec le niveau de stock de créances douteuses sur les locataires partis qui représente 18 M€ au 31 décembre 2020 et dont le volume a augmenté de 80% sur la période d'analyse (10 M€ en 2016).

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

4.2.2 Chiffre d'affaires

Les loyers représentent 98,6 % du chiffre d'affaires en 2020.

Tableau 7 : Décomposition des loyers

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers des logements non conventionnés	5 794	3,3%	8 075	4,0%	5 586	3,1%	5 179	2,8%	5 753	3,0%
Suppléments de loyers	2 864	1,6%	3 269	1,6%	5 338	3,0%	4 702	2,6%	4 750	2,5%
Loyers des logements conventionnés	141 119	80,5%	162 174	80,2%	142 792	79,7%	147 506	80,5%	151 509	80,2%
Loyers des logements en accession	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Loyers logements (1)	**149 777**	**85,4%**	**173 518**	**85,8%**	**153 716**	**85,8%**	**157 387**	**85,9%**	**162 012**	**85,7%**
Réduction loyer de solidarité (RLS)					4 092	2,3%	4 592	2,5%	6 748	3,6%
Total Loyers logements avant RLS (2)	**149 777**		**173 518**		**157 807**		**161 978**		**168 760**	
Loyers des résidences, foyers (3)	9 936	5,7%	10 141	5,0%	8 534	4,8%	9 166	5,0%	10 088	5,3%
Autres loyers (4)	15 675	8,9%	18 613	9,2%	16 879	9,4%	16 627	9,1%	16 912	8,9%
Total Loyers = (1) + (3) + (4)	**175 387**	**100,0%**	**202 272**	**100,0%**	**179 128**	**100,0%**	**183 179**	**100,0%**	**189 011**	**100,0%**

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine Habitat

L'évolution des loyers est marquée par la fusion-absorption de Clichy Habitat (3 783 logements) et le rachat du patrimoine Alto Séquanais de l'OPIEVOY (2 253 logements) respectivement en 2016 et 2017 (+15 points de loyers entre 2016 et 2017) suivie en 2018, de la cession du patrimoine de Chatenay-Malabry à Hauts-de-Bièvre Habitat (-9 points de loyers). Les produits de loyers sont également impactés par la réduction loyer solidarité (RLS) qui s'élève, avant modulation de la cotisation CGLLS, à 4 M€ et 5 M€ en 2018 et 2019 pour atteindre près de 7 M€ fin 2020, en raison de l'augmentation de la part des ménages bénéficiaires de l'APL. Néanmoins, la part de ces ménages chez HDSH reste inférieure à la moyenne nationale et la modulation CGLLS selon la proportion de ménages bénéficiaires de l'APL se traduit chaque année depuis 2018 par une charge supplémentaire qui impacte les produits de l'office.

Tableau 8 : Décomposition de la RLS

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
	Montant	Montant	Montant
Péréquation RLS	2 630	2 239	1 237
Réduction loyer de solidarité (RLS)	4 092	4 592	6 748
Montant total	**6 722**	**6 831**	**7 985**

Sources : Etats réglementaires et balances comptables de Hauts-de-Seine Habitat

Les écarts de récupération de charges impactent aussi les produits locatifs. Ils correspondent à la différence entre les provisions pour charges récupérables[34] et la totalité des charges récupérables comptabilisées sur l'exercice. Les écarts constatés sont incomparables d'une année sur l'autre. Positifs en 2016 et 2017, ils confirment l'insuffisante maîtrise du dispositif de régularisation des charges de fin d'année (cf. 6.2.5.1) et la nécessité de renforcer le processus de contrôle budgétaire.

La mise en place du mandat de gestion contribue à la hausse des produits des activités annexes à partir de 2018. La rémunération annuelle du mandat de gestion s'élève à 3.8 M€, calculé sur la base d'un forfait de 780 € / logement géré.

[34] Compte de la classe 7 (703).

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

En 2020, l'impact de la crise sanitaire sur les produits a été évalué à 1.8 M€, soit 0,9 M€ de manque à gagner lié à l'arrêt de la commercialisation des immeubles livrés en VEFA et 0,9 M€ liés aux exonérations de loyers pour les commerces contraints à une fermeture administrative.

4.2.3 Marge nette sur promotion

Le chiffre d'affaires de Hauts-de-Seine Habitat est complété par une marge nette cumulée liée à son activité d'accession sociale à la propriété de 6,3 M€ sur la période 2016-2020. En 2016, une marge nette sur promotion de 3,5 M€ a été réalisé. Ont été vendu cette année, quatre locaux commerciaux situés à Asnières-sur-Seine et Levallois-Perret, ainsi que la nue-propriété de 19 logements et 22 logements en accession sociale à la propriété sur le programme de Levallois-Perret Rue Marjolin.

En 2017, la vente des logements sur le programme de Nanterre Rue Jean Jaurès, ainsi que celle des logements du programme de Chatenay-Malabry Avenue Francis de Pressensé, ont permis de réaliser une marge de nette sur promotion de 3,5 M€.

Ces deux programmes comportaient au total respectivement 58 et 64 logements. La marge de 231 K€ réalisée en 2018 provient également de la vente des logements restants sur ces deux programmes.

Le programme « Square République » à Bois-Colombes, livré en 2018, a généré en 2019 un chiffre d'affaires de 7,5 M€ comptabilisée en « produits constaté d'avance » conformément à la méthode comptable de « constatation des marges à l'achèvement » adoptée par l'office à la suite du passage à la comptabilité commerciale (cf.5.2.5.2).

4.2.4 Coûts de gestion

Les coûts de gestion comprennent les charges d'exploitation non-récupérables sur les locataires, les impôts et taxes hors TFPB. Ne sont pas intégrés les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges et la cotisation CGLLS. Comme indiqué précédemment, les coûts de gestion sont calculés nets des refacturations à Hauts-de-Bièvre Habitat (cf. 4.2).

Tableau 9 : Coût de gestion net des refacturations du coût de personnel à Hauts-de-Bièvre Habitat

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 31 913	- 36 661	- 34 710	- 38 462	- 40 958
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 16 975	- 18 492	- 18 706	- 19 814	- 17 891
Coût de gestion	**- 48 888**	**- 55 153**	**- 53 415**	**- 58 275**	**- 58 849**
Nombre de logements et équivalent logement gérés	36 256	41 886	37 306	37 761	39 172
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés	**1 348,41**	**1 316,74**	**1 431,82**	**1 543,27**	**1 502,32**
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	**880,22**	**875,26**	**930,41**	**1 018,56**	**1 045,59**
Valeurs de référence	760,98	784,88	783,31	789,88	796,05
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent logement gérés	**468,19**	**441,48**	**501,41**	**524,71**	**456,73**
Valeurs de référence	451,95	454,37	476,42	482,66	469,72

Sources : Etats réglementaires et "détail des refacturations" communiqué par Hauts-de-Seine-Habitat

Remarque : le nombre de logement correspond aux logements familiaux et équivalents logements au 31/12 de chaque année, auxquels ont été retirés à partir de 2018 les logements gérés pour le compte d'Hauts-de-Bièvre Habitat (source : nombre de logements communiqué par la DPGL),

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

Ces coûts n'ont cessé d'augmenter depuis le dernier rapport de l'Ancols qui suggérait déjà à l'office d'améliorer sa performance d'exploitation en maîtrisant ses coûts de gestion et en particulier sa masse salariale (cf. 3.4). Rapportés au logement, ils passent de 1 348 € en 2016 à 1 502 € en 2020, soit 228 € de plus que la valeur de référence. Ils pèsent fortement sur la performance d'exploitation en atteignant 31 % du chiffre d'affaires en fin de période.

L'office considère que les coûts indirects liés aux fonctions support (finance, informatique, gestion locative) intervenant pour le compte de Hauts de Bièvre Habitat doivent être neutralisés dans l'analyse du coût de gestion sans documenter le montant à retraiter. Il n'a pas été démontré que la rémunération du mandat de gestion comptabilisée en autres produits des activités annexes (cf.4.2.2) couvrait à l'euro les coûts indirects liés aux fonctions support. En outre, en retraitant la totalité de la rémunération du mandat soit 3,8 m€, le coût de gestion serait de 1 405 euros en 2020 et resterait supérieur à la valeur de référence de 10%.

Il faut relever qu'en 2020, la crise sanitaire a engendré des coûts de gestion supplémentaires de 1,8 M €, départagés entre 1,4 M€ pour l'achat des masques et des prestations de ménages supplémentaires et 0,4 M€ pour les primes Covid versées aux collaborateurs.

Tableau 10 : Evolution du coût du personnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1)	31 913	36 661	34 710	38 462	40 958
Nombre de logements et équivalent logement gérés (2)	36 256	41 886	37 306	37 761	39 172
Coût de personnel normalisé au logement et équivalent logement gérés = (1)/(2)	**880,22**	**875,26**	**930,41**	**1 018,56**	**1 045,59**
Valeurs de référence	760,98	784,88	783,31	789,88	796,05
Loyers (3)	175 387	202 272	179 128	183 179	189 011
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(3)	**18,2%**	**18,1%**	**19,4%**	**21,0%**	**21,7%**
Valeurs de référence	15,8%	15,8%	16,0%	15,5%	16,3%

Sources : Etats réglementaires et fichier "détail des refacturations" communiqué par Hauts-de-Seine-Habitat

Le coût de personnel dans le coût de gestion s'élève à 1 045 €/ logement contre une valeur de référence à 796 €/logement. Les choix organisationnels de l'office (cf. 3.4) ainsi que les conditions de travail ont potentiellement des impacts inflationnistes sur le coût du travail que l'office devrait évaluer. La traduction financière des accords d'harmonisation pour les salariés et des nouvelles dispositions pour les fonctionnaires (près d'un quart de l'effectif en 2020) n'est pas documentée. S'agissant de la durée du temps de travail des personnels, celle-ci est inférieure aux 1 607 heures qui devront s'appliquer obligatoirement à compter du 1er janvier 2023 pour le personnel de la fonction publique. L'office devrait établir le diagnostic financier des conditions de travail des personnels et identifier les potentiels leviers d'optimisation.

Le volume des autres charges externes de Hauts-de-Seine Habitat augmente légèrement de 5 % sur 2016-2020. Sa progression est principalement influencée par celle des charges d'« autres services extérieurs » et des charges de « rémunérations d'intermédiaires ».

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

Tableau 11 : Autres charges externes

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Autres charges externes hors CGLLS (1)	16 975	18 492	18 706	19 814	17 891
Nombre de logements et équivalent logement gérés (2)	36 256	41 886	37 306	37 761	39 172
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent logement gérés = (1)/(2)	**468,19**	**441,48**	**501,41**	**524,71**	**456,73**
Valeurs de référence	451,95	454,37	476,42	482,66	469,72
Loyers (5)	175 387	202 272	179 128	183 179	189 011
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	**9,7%**	**9,1%**	**10,4%**	**10,8%**	**9,5%**
Valeurs de référence	9,5%	9,6%	10,0%	10,3%	10,5%

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine-Habitat

Les autres services extérieurs ont augmenté de 33%, principalement en raison de l'augmentation des charges de location immobilière et des frais bancaires :

- Les charges de location immobilière ont plus que doublé sur la période, passant de 218 K€ à 641 K€. Cette situation s'explique en premier lieu par la location des locaux des DT à partir de 2017 et 2018 : location des bureaux de la DT de Boulogne-Billancourt pour un montant annuel de 152 K€ à partir du 3ème trimestre de 2017 et ceux de la DT de Bois-Colombes pour un montant annuel total de 71 K€ à partir de la fin de l'année 2018. En deuxième lieu, l'office loue 111 places de parkings auprès de la Ville de Clichy, qui sont à leur tour donnés en location aux locataires du 94 rue Martres à Clichy.

- Le montant des loyers payés pour ces places de parking a quasiment triplé entre 2019 et 2020, passant de 44 K€ à 126 K€, en raison de la régularisation en 2020 des arriérés de loyers de 2017 et de 2018. Il faut souligner que 40 % de ces places de parking sont vacants (soit 45 places), ce qui représente environ un coût annuel de 28 K€ (2 062 € pour le mois de décembre 2021).

- Les charges de services bancaires et assimilés ont fortement augmenté entre 2018 et 2019, passant de 55 K€ à 196 K€, en raison des frais de gestion des comptes appliqués à la suite du passage à la comptabilité commerciale. En 2020, ces dernières atteignent 203 k€, en raison des frais bancaires de 150 K€ facturés par la banque des territoires dans le cadre de l'émission de titres participatifs de 60 M€.

Les charges de rémunération d'intermédiaires atteignent le montant le plus élevé en 2019, soit 6,9 M€, ce qui contribuent à la hausse du volume des autres charges externes sur cette année. L'augmentation de quelques postes d'honoraires a été identifiée en 2019, notamment :

- De nouvelles missions ont été réalisées, à titre d'exemple : les études sur l'accompagnement de l'expérience locataire pour un montant de 88 K€, les études « miroir » auprès des locataires et salariés pour un montant de 65 K€, ou encore la réalisation d'un baromètre social pour un montant de 43 K€.

- Plusieurs opérations de formation ont été menées au cours de cette année, notamment la formation en gestion locative (vie du bail, réglementation amiante, entrée dans les lieux) d'un montant de 132 K€, la formation pour la mise en œuvre de la conduite du changement dans le cadre du projet de transformation de l'office d'un montant de 142 K€ et la formation coaching des responsables de secteur (contrat de coaching) d'un montant de 47 K€.

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

Malgré cette augmentation observée, le niveau des autres charges externes en fin de période reste contenu et demeure inférieur à la valeur médiane des organismes HLM (456 € au logement contre 469 € au logement pour la médiane en 2020).

4.2.5 Maintenance

L'effort global sur le patrimoine existant est mesuré par les coûts d'intervention sur le parc. Ils comprennent les charges de maintenance et les dépenses d'investissements en addition et remplacement de composants.

L'information renseignée dans l'annexe au bilan et au compte de résultat des états réglementaires de l'office (Fiche 3) sur les mouvements affectant les constructions ne distinguent pas les investissements liés au développement de ceux liés aux remplacements de composants, ce qui ne respecte pas les dispositions qui s'appliquent aux organismes HLM à comptabilité privée[35]. Les données qui suivent, ont donc été reconstituées par la direction financière à la demande de l'Ancols.

Tableau 12 : Coût d'intervention sur le parc

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Charges d'exploitation liée aux immeubles	6 467	7 033	6 061	5 763	6 961
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	6 403	7 133	4 206	5 458	6 898
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	20 780	21 451	17 020	20 310	21 902
Coût de la maintenance (1)	**33 649**	**35 617**	**27 287**	**31 531**	**35 761**
Additions et remplacement de composants	5 481	10 978	9 057	17 879	28 711
Coût total entretien du parc (2)	**39 130**	**46 595**	**36 344**	**49 410**	**64 472**
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	36 256	41 886	37 306	37 761	39 172
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	**928,11**	**850,33**	**731,45**	**835,01**	**912,92**
Valeurs de référence	732,72	764,89	682,95	686,74	730,81
Loyers (5)	175 387	202 272	179 128	183 179	189 011
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	**19,2%**	**17,6%**	**15,2%**	**17,2%**	**18,9%**
Valeurs de référence	14,6%	14,8%	14,4%	14,6%	14,2%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	**1 079,27**	**1 112,42**	**974,22**	**1 308,49**	**1 645,86**
Valeurs de référence	1 198,09	1 209,29	1 149,85	1 334,43	1 487,80

Sources : Etats réglementaires et "Détail des investissements réalisés" communiqué par la direction financière de Hauts-de-Seine-Habitat

Les dépenses totales d'intervention sur le patrimoine en 2020 (charges de maintenance et remplacement de composant) dépassent pour la première fois depuis 2016 les valeurs de référence (1 645 € au logement). La répartition des niveaux d'intervention interpelle avec une part des investissements nettement inférieur à celle de la maintenance sur toute la période. Ce constat laisse apparaître une politique d'intervention sans véritable anticipation des besoins de remplacement de composants sur le parc existant pour prévenir et donc limiter les interventions de maintenance au coup par coup. Par ailleurs, un tiers des investissements en 2020 concerne des réhabilitations (cf.5.2.2). L'agence invite l'organisme à distinguer parmi les besoins d'intervention sur le parc existant ce qui relève du remplacement de composants de ce qui relève des enjeux de réhabilitation.

Il faut relever que la crise sanitaire de 2020 a engendré un surcoût de 0,3 M€ du fait de l'arrêt des chantiers.

[35] Arrêté du 7 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes HLM à comptabilité privée – II. Annexe – 3. Mouvements des postes de l'actif immobilisé.

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

4.2.6 Autres charges

Les autres charges entrant dans le calcul de l'EBE sont la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et les pertes sur créances irrécouvrables.

Les charges de TFPB progressent de 14%, ce qui est cohérent avec l'accroissement du patrimoine de l'office. Elles représentent 11% de son chiffre d'affaires, soit une proportion très proche de celle de la médiane des offices et sociétés HLM en Île-de-France (11,9%).
Néanmoins, le diagnostic d'HTC réalisé en septembre 2021 identifie 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)

Les pertes sur créances irrécouvrables se sont élevées en moyenne à 1,4 M€ par an sur la période 2016-2020, ce qui apparait très faible à l'échelle des stocks d'impayés de l'office (cf. 6.3.6),

4.2.7 Capacité d'autofinancement, résultats

La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement complète l'EBE et permet d'apprécier la profitabilité d'un organisme. Elle est calculée en ajoutant à l'EBE les flux financiers et exceptionnels hors charges et produits calculés et mesure ainsi les flux de trésorerie nets dégagés par l'activité globale de l'office avant le remboursement en capital des emprunts.

Tableau 13 : Formation de la capacité d'autofinancement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montant	% du CA	Montant	% du CA	Montant	% du CA	Montant	% du CA	Montant	% du CA
Excédent brut d'exploitation	**74 104**	**41,3%**	**88 150**	**43,1%**	**67 671**	**38,6%**	**66 753**	**35,8%**	**65 447**	**34,1%**
Valeurs de référence		44,0%		44,0%		43,0%		42,2%		42,8%
Autres charges d'exploitation	- 1 851		- 3 474		0		0		0	
Autres produits d'exploitation	857		849		732		2 588		1 517	
Intérêts sur financements locatifs	- 16 380		- 17 257		- 16 308		- 15 889		- 14 468	
CAF courante	**56 730**	**31,6%**	**68 268**	**33,4%**	**52 094**	**29,7%**	**53 452**	**28,7%**	**52 497**	**27,4%**
Valeurs de référence		34,8%		36,0%		33,6%		34,1%		36,0%
Produits financiers divers	974		823		1 235		786		610	
Autres charges d'intérêt	- 130		- 40		- 83		- 72		- 89	
Autres charges financières	0		- 142		0		0		- 829	
Autres produits et charges exceptionnels	453		- 1 297		233		- 161		- 658	
Impôt sur les bénéfices	0		0		0		0		0	
CAF brute	**58 026**	**32,3%**	**67 612**	**33,0%**	**53 479**	**30,5%**	**54 006**	**29,0%**	**51 531**	**26,9%**
Valeurs de référence		34,8%		37,7%		36,7%		37,0%		37,1%

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine-Habitat

La formation de la CAF[36] Brute est principalement influencée par la baisse de la performance d'exploitation de l'office (pour rappel : le niveau de EBE atteint 34% en 2020). Sa part sur le chiffre d'affaires atteint une proportion très faible de 27% en 2020, soit 10 points de moins que la valeur médiane des organismes HLM du même secteur.

[36] Pour rappel, les autres produits d'exploitation ici sont retraités des refacturations des charges d'exploitation liée à la gestion locative du patrimoine de Hauts-de-Bièvre Habitat. Cette opération a permis de neutraliser l'effet de ces charges sur l'EBE.

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

Le résultat net comptable

Le résultat net comptable complète la CAF brute avec l'ensemble des charges et produits calculés ainsi que les produits de cession d'éléments de l'actif.

Tableau 14 : Formation du résultat

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montant	% CA	Montant	% CA	Montant	% CA	Montant	% CA	Montant	% CA
CAF brute	**58 026**	**32,3%**	**67 612**	**33,0%**	**53 479**	**30,5%**	**54 006**	**29,0%**	**51 531**	**26,9%**
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 35 574	19,8%	- 42 488	20,8%	- 42 197	24,0%	- 43 409	23,3%	- 47 554	24,8%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 2 047	1,1%	- 2 525	1,2%	- 2 656	1,5%	- 2 747	1,5%	- 2 727	1,4%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 1 053	0,6%	- 4 141	2,0%	- 3 299	1,9%	- 8 645	4,6%	- 8 572	4,5%
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	- 404	0,2%	- 613	0,3%	3 108	1,8%	- 1 723	0,9%	- 1 568	0,8%
Reprises financières	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dotations financières	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subventions d'investissement	10 740	6,0%	29 172	14,3%	12 092	6,9%	12 109	6,5%	12 619	6,6%
Cessions d'actifs immobilisés	6 564	3,7%	132 509	64,8%	12 427	7,1%	13 596	7,3%	17 281	9,0%
VNC des immobilisations sorties	- 416	0,2%	- 85 969	42,0%	- 2 852	1,6%	- 4 510	2,4%	- 2 422	1,3%
Dotations et reprises exceptionnelles	- 1 824	1,0%	- 1 907	0,9%	- 570	0,3%	- 81	0,0%	612	0,3%
Résultat net comptable	**34 012**	**19,0%**	**91 650**	**44,8%**	**29 532**	**16,8%**	**18 596**	**10,0%**	**19 200**	**10,0%**

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine-Habitat

Sur la période d'analyse, la part du résultat net comptable sur le chiffre d'affaires baisse 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 au passage à la 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'office n'a pas produit d'analyse pour identifier les leviers et les plans d'action pour optimiser sa masse salariale, le poste de charge le plus influant sur ses coûts de gestion (cf. 4.2.4).

4.2.8.2 Pertes de produits locatifs sur la vacance

Tableau 15 : Pertes financières induites par la vacance

Montant en milliers d'euros

Rubriques	2019		2020		Nov-2021	
	Montant	%/facturable	Montant	%/facturable	Montant	%/facturable
STATIONNEMENTS	3 388	30%	3 480	29%	3 018	27%
LOGEMENTS	6 992	3%	7 916	3%	8 060	4%
COMMERCES	399	7%	334	5%	344	5%
AUTRES	381	4%	419	4%	292	3%
TOTAL PERTE FINANCIERE	**11 160**	**4,56%**	**12 149**	**4,56%**	**11 714**	**4,69%**

Source : Outil Happi de Hauts-de-Seine-Habitat

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

La gestion de la vacance de Hauts-de-Seine Habitat peut être améliorée. Les pertes financières induites par la vacance est évaluée à 12 M€ en 2020 (déjà près de 11,7 M€ en novembre 2021), soit 4.6 % des montants facturables.

Il s'agit donc d'une source d'optimisation non négligeable pour l'office à la fois de son rôle social (en réduisant les délais d'attente des nouveaux entrants), tout en contribuant à l'amélioration de son l'exploitation (en augmentant ses produits pour mieux couvrir l'augmentation de ses charges).

Pour répondre à l'enjeu de la vacance, l'office souhaite augmenter la périodicité des CALEOL et atteindre jusqu'à trois commissions par mois et par commune d'ici le deuxième semestre de l'année 2022. De plus, l'office a procédé à la création d'un nouveau poste au sein du pôle développement de l'offre pour optimiser la commercialisation des produits spécifiques, notamment celle des parkings qui représentent une perte de produits locatifs élevés (3,5 M€ en 2020). L'efficacité de ces mesures sur le niveau de la vacance reste cependant à apprécier dans les années à venir. Aussi, l'augmentation de la périodicité de la CALEOL pourrait être insuffisant pour réduire la vacance des logements, d'où l'importance pour l'office de réfléchir à d'autres dispositifs, notamment la mise en place d'actions pour baisser le délai de relocation et la vacance des parkings vu dans le point 2.1.2.

4.2.8.3 Pertes de produits locatifs sur les incidences de paiement

Le point 6.4.6 fait ressortir un niveau très élevé des impayés de loyers et charges, ainsi qu'un processus de recouvrement des créances peu efficace.

La part du non-recouvrement des loyers et des charges sur le quittancement annuel représente un manque à gagner significatif, soit une perte totale d'environ 8 M€ sur les loyers et charges quittancés en 2020 et un total cumulé de 36,4 M€ sur la période 2016-2020.

Coût du risque locatif

Tableau 16 : Coût du risque locatif

Montant en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Pertes sur créances irrécouvrables (4)	- 2 671	- 802	- 1 217	- 589	- 1 872
Dotations dépréciations créances (5)	4 977	6 131	1 122	10 570	13 312
Reprises sur dépréciations créances (6)	2 667	802	1 217	4 551	5 820
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) (7)=(5)-(6)+(4)	**4 981**	**6 131**	**1 122**	**6 609**	**9 364**
Résultat net comptable (9)	34 012	91 650	29 532	18 596	19 200
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Résultat (10)=(7)/(9)	**14,6%**	**6,7%**	**3,8%**	**35,5%**	**48,8%**
Valeurs de référence	6,1%	5,6%	5,6%	6,8%	7,8%
Excédent Brut d'Exploitation (11)	74 104	88 150	67 671	66 753	65 447
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / EBE (12) = (7) / (11)	**6,7%**	**7,0%**	**1,7%**	**9,9%**	**14,3%**
Valeurs de référence	2,5%	2,6%	1,9%	2,9%	3,5%

Sources : Etats réglmentaires de Hauts-de-Seine Habitat

Le coût du risque locatif représente le coût des impayés pour un organisme. Il est calculé en additionnant les pertes sur créances irrécouvrables et les dotations et reprises sur les dépréciations de créances.

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

Le coût du risque locatif représente une part anormalement élevée sur le résultat comptable en 2020, soit 48,8 % une valeur très éloignée de la médiane des organismes HLM qui s'élève à 7,8 %. Le volume des créances passées en perte semble très faible au regard des stocks des impayés, notamment les stocks de créances douteuses sur les locataires partis (cf. 6.3.6).

Cette politique de passage en perte modérée se répercute et pèse fortement sur le résultat de l'office, celle-ci entrainant une augmentation du niveau des dotations aux provisions des créances douteuses (ayant ainsi un impact moindre sur le niveau de l'EBE).

4.3 Analyse de la situation financière

L'analyse de la situation financière s'appuie sur l'examen du bilan fonctionnel. Elle a pour objectif de vérifier que sur un exercice donné la situation du fonds de roulement net global (FRNG), caractérisé par l'excédent de ressources détenue à long terme après financement des biens durables, soit positive et permet de financer le cycle d'exploitation d'un organisme. Elle permet ainsi de s'assurer que la situation de la trésorerie soit positive. Elle vise également à s'assurer que le fonds de roulement à terminaison des opérations dont l'ordre de service a été lancé reste positif, le niveau du FRNG étant tributaire des mobilisations des financements de l'organisme.

Tableau 17 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	330 450	13,8%	327 443	13,3%	419 099	16,4%	446 814	16,7%	465 403	16,1%
Résultat de l'exercice (b)	34 012	1,4%	91 650	3,7%	29 532	1,2%	18 596	0,7%	19 200	0,7%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	60 000	2,1%
Subventions nettes d'investissement (d)	262 269	10,9%	264 517	10,8%	264 093	10,3%	262 649	9,8%	264 671	9,1%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	626 731	26,1%	683 616	27,8%	712 724	27,9%	728 059	27,3%	809 275	27,9%
Valeurs de référence		26,9%		27,6%		27,7%		27,3%		27,2%
Provisions pour gros entretien (f)	7 575	0,3%	7 251	0,3%	8 224	0,3%	7 909	0,3%	11 831	0,4%
Autres provisions pour risques et charges (g)	2 977	0,1%	4 555	0,2%	3 670	0,1%	10 207	0,4%	13 908	0,5%
Amortissements et dépréciations (h)	841 726	35,1%	843 299	34,3%	886 521	34,7%	929 976	34,8%	988 397	34,1%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	**1 479 009**	**61,6%**	**1 538 722**	**62,5%**	**1 611 140**	**63,1%**	**1 676 151**	**62,8%**	**1 823 411**	**62,9%**
Dettes financières (j) (*)	920 768	38,4%	921 851	37,5%	943 880	36,9%	993 865	37,2%	1 076 161	37,1%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	**2 399 777**	**100,0%**	**2 460 573**	**100,0%**	**2 555 019**	**100,0%**	**2 670 017**	**100,0%**	**2 899 572**	**100,0%**
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 2 299 652	95,8%	- 2 383 528	96,9%	- 2 476 976	96,9%	- 2 580 955	96,7%	- 2 800 820	96,6%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	**100 125**	**4,2%**	**77 045**	**3,1%**	**78 043**	**3,1%**	**89 061**	**3,3%**	**98 752**	**3,4%**
Immobilisations financières (n)	- 20 372	0,8%	- 18 626	0,8%	- 17 362	0,7%	- 16 008	0,6%	- 15 544	0,5%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	**79 753**	**3,3%**	**58 419**	**2,4%**	**60 682**	**2,4%**	**73 053**	**2,7%**	**83 209**	**2,9%**
Valeurs de référence		4,3%		4,7%		4,1%		3,9%		4,1%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	16 552	0,7%	3 589	0,1%	4 910	0,2%	8 332	0,3%	10 490	0,4%
Emprunts promotion immobilière (p)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 7 736	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	- 7 541	0,3%	- 10 235	0,4%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p	**8 816**	**0,4%**	**3 589**	**0,1%**	**4 910**	**0,2%**	**792**	**0,0%**	**255**	**0,0%**
Créances locataires et acquéreurs (s)	22 270	0,9%	9 261	0,4%	17 981	0,7%	26 119	1,0%	21 330	0,7%
Subventions à recevoir (t)	20 093	0,8%	19 329	0,8%	19 985	0,8%	19 668	0,7%	21 905	0,8%
Autres actifs réalisables (u)	7 850	0,3%	5 970	0,2%	8 645	0,3%	8 894	0,3%	11 911	0,4%
Dettes sur immobilisations (v)	- 1 946	0,1%	- 648	0,0%	- 405	0,0%	- 4 025	0,2%	- 6 206	0,2%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 58 771	2,4%	- 73 279	3,0%	- 65 077	2,5%	- 74 541	2,8%	- 56 721	2,0%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w	**- 1 688**	**- 0,1%**	**- 35 778**	**- 1,5%**	**- 13 960**	**- 0,5%**	**- 23 093**	**- 0,9%**	**- 7 527**	**- 0,3%**
Valeurs de référence		0,3%		0,0%		0,2%		0,0%		0,2%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	95 257	4,0%	108 110	4,4%	88 760	3,5%	110 619	4,1%	105 590	3,6%
Concours bancaires courants et découverts (y)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 13 815	0,6%	- 13 913	0,6%	- 14 118	0,6%	- 14 473	0,5%	- 14 854	0,5%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	**81 441**	**3,4%**	**94 197**	**3,8%**	**74 642**	**2,9%**	**96 147**	**3,6%**	**90 736**	**3,1%**
Valeurs de référence		3,9%		3,7%		4,2%		3,4%		3,8%
Report immobilisations financières (B)	20 372	0,8%	18 626	0,8%	17 362	0,7%	16 008	0,6%	15 544	0,5%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	**101 813**	**4,2%**	**112 823**	**4,6%**	**92 003**	**3,6%**	**112 154**	**4,2%**	**106 279**	**3,7%**
Valeurs de référence		4,3%		4,2%		4,3%		3,6%		4,4%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	**81 441**	**3,4%**	**94 197**	**3,8%**	**74 642**	**2,9%**	**96 147**	**3,6%**	**90 736**	**3,1%**
Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**- 0,0%**	**0**	**- 0,0%**	**0**	**0,0%**

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine Habitat

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

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

Tableau 18 : Fonds de roulement net global

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Fonds de roulement net global (FRNG)	79 753	58 419	60 682	73 053	83 209
Charges courantes hors dotation	137 827	146 886	135 693	144 833	149 712
Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes	**211,21**	**145,17**	**163,23**	**184,11**	**202,86**
Valeurs de référence	330,12	311,63	327,06	299,21	328,88

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine-Habitat

Exprimé en nombre de jours de charges courante, le FRNG de l'organisme reste tout au long de la période largement inférieur à la valeur médiane. Mais une nette amélioration est constatée en fin de période avec 203 jours de charges courantes, après avoir atteint le niveau le plus bas en 2017 à 145 jours de charges courantes.

Globalement, son volume progresse de 3,5 M€ sur les cinq années. Sa part sur les ressources stables a légèrement baissé et atteint à 2,9 % en 2020 (contre 3,3% en 2016). Cette situation est liée au haut niveau des investissements sur les cinq années (près de 1,3 M€), une période marquée par une stratégie de croissance externe détaillée dans le point 4.4, amenant ainsi l'office à mobiliser une partie de ses ressources.

Il faut préciser que l'émission de titres participatifs, d'une valeur de 60 M€ auprès de la banque des territoires en 2020, a permis à l'organisme de maintenir le niveau de son FRNG qui serait de 1,3 % des ressources stables en 2020.

Situation à terminaison

Tableau 19 : Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Fonds de roulement net global (FRNG)	79 753	58 419	60 682	73 053	83 209
Subventions restant à notifier	8 739	8 419	10 044	11 636	13 558
Emprunts restant à encaisser	144 976	108 941	203 039	205 708	176 797
Dépenses restant à comptabiliser	80 174	50 899	125 589	141 251	154 294
Neutralisation emprunts relais	369	364	517	0	35 390
Neutralisation opérations préliminaires	15 767	34 082	25 036	3 349	6 339
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	**168 692**	**158 598**	**172 694**	**152 495**	**90 218**
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	**446,74**	**394,10**	**464,53**	**384,31**	**219,95**
Valeurs de référence	256,99	248,29	250,30	267,39	345,58
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	36 183	41 878	37 222	37 675	39 093
Fonds de roulement à terminaison au logement et équivalent en propriété	**4 662,18**	**3 787,15**	**4 639,57**	**4 047,66**	**2 307,78**
Valeurs de référence	2 239,30	2 293,67	2 119,28	2 177,65	2 644,28

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine-Habitat

En première lecture, la situation de l'office à terminaison des opérations dont l'ordre de service a été lancé semble se dégrader.

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

Le FRNGT en nombres de jours de charges courantes se réduit de moitié entre 2016 et 2020 (446 jours à 219 jours de charges courantes). Cela s'explique par l'augmentation des dépenses restant à comptabiliser qui mobiliseraient les ressources propres de l'office à hauteur de la différence entre les ressources externes attendues (emprunts et subventions) et les dépenses d'investissement restant à réaliser.

Ce constat n'est pas pour autant inquiétant car le FRNGT reste à un niveau satisfaisant. En effet, exprimé en € au logement, celui-ci ayant été deux fois plus élevé que la médiane des organismes HLM en 2016, s'est rapproché de cette dernière (2 644 € au logement) et atteint ainsi 2 308 € au logement en 2020.

4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement correspond à la part des créances d'exploitation non-couverte par les dettes d'exploitation. Il traduit le décalage entre l'encaissement des recettes et le paiement des dépenses.

Globalement, l'activité de l'office ne présente pas de besoin en financement sur les cinq années. Ainsi, son cycle d'exploitation lui permet de dégager des ressources en fonds de roulement, venant compléter son FRNG et favorisant sa situation de trésorerie. En 2020 l'office atteint un niveau très satisfaisant de trésorerie qui s'élève à 2 321 € au logement.

Tableau 20 : Equilibres financiers

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Fonds de roulement net global (FRNG)	79 753	58 419	60 682	73 053	83 209
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	- 1 688	- 35 778	- 13 960	- 23 093	- 7 527
Trésorerie nette = FRNG - BFR	**81 441**	**94 197**	**74 642**	**96 147**	**90 736**

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine-Habitat

Remarque : le BFR est particulièrement faible en 2017, en raison de la baisse du niveau des créances locataires et acquéreurs (compte 411 et 412) par rapport à l'année 2016 combinée avec une hausse des autres dettes du bas de bilan (augmentation du compte 467 de plus de 10 M€ par rapport à 2016).

4.4 Investissements et modalités de financement

Les investissements sur les cinq dernières années traduisent une stratégie de croissance externe forte de Hauts-de-Seine Habitat. Ils portent sur les éléments suivants :

Tableau 21 : Investissement entre 2016 et 2020

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Montant	%
Acquisition-Amélioration	740 038	57%
Développement	354 496	27%
Parc existant	72 106	6%
Autres investissements	126 555	10%
Total investissements	**1 293 195**	**100%**

Source : "Détail des investissements réalisés" communiqué par de Hauts-de-Seine Habitat

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

Les investissements en acquisition et amélioration représentent 57% et incluent les différentes opérations de croissance externe de l'office.

En 2016, Hauts-de-Seine Habitat a réalisé les opérations d'acquisitions suivantes :

- Par arrêté préfectoral en date du 30 juin 2016, absorption de l'Office « Clichy Habitat » dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition (3 783 logements). Le montant des investissements réalisés dans le cadre de cette opération s'élève à 296 M€, correspondant à la valeur des actifs repris par Hauts-de-Seine Habitat ;
- Par acte notarié du 08 décembre 2017, acquisition du patrimoine Alto Séquanais de l'OPIEVOY (2 253 logements) à un prix d'achat de 83 M€.

En 2017, Hauts-de-Seine Habitat a absorbé, par arrêté préfectoral en date de 15 octobre 2016 et à effet au 1er janvier 2017, l'office « Suresnes Habitat » dans le cadre d'une opération de fusion-absorption (2 800 logements). Le montant des investissements sur cette opération s'élève à 173 M€, correspondant à la valeur de l'actif immobilisé de l'ex Suresnes Habitat repris chez Hauts-de-Seine Habitat.

En 2020, Hauts-de-Seine Habitat a réalisé les opérations suivantes :

- Acquisition de la « cité des Grésillions » à Asnières sur Seine auprès de la ville de Paris le 13 mars 2020 (719 logements locatifs sociaux et 14 locaux commerciaux). Le montant investi s'élève à 62 M€ (prix de vente) ;
- Acquisition la totalité des actions de la SAIEM Moulin à Vent auprès de la ville de Paris, le 28 février 2020, pour un montant initial des titres à 35 M€ (439 logements à Rueil-Malmaison). Une absorption de cette société par transmission universelle du patrimoine a été ensuite effectuée le 28 avril 2020, sur la base d'un actif net comptable de 5,2 M€ et d'un mali de fusion de 30 M€. Il est à souligner qu'il s'agit d'un mali technique, correspondant à la différence négative entre la valeur nette comptable des immeubles transférés à l'actif de Hauts-de-Seine Habitat et la valeur des titres initialement détenus. La valeur vénale (valeur de marché) de ces logements au moment de leur rachat a été estimée à un peu moins de 58 M€.

Les investissements dans le développement de l'offre représentent 27% du total des investissements, soit 105 M€ en construction neuve et 248 M€ en VEFA.

Les travaux immobilisés représentent 6% des investissements et sont majoritairement des travaux de remplacement de composants de sorte qu'un tiers seulement portent sur des réhabilitations.

Les autres investissements représentent 10% du total des investissements. Ils sont principalement composés d'immobilisations financières, notamment les 73 M€ de titres de la société Hauts-de-Bièvre habitat acquis en fin décembre 2017 (retirés dans le bilan fonctionnel). Le reste représente les immobilisations de structure tels que les investissements pour les moyens généraux et ceux de la direction des systèmes d'information.

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

Les modalités de financements des investissements

Les investissements de l'office ont été financés à 69% par des financements externes, soit 56% d'emprunts, 9% de subventions et 5% de titres participatifs émis auprès de la banque des territoires en décembre 2020.

Comparé au plan de financement *moyen des opération financées tous LLS* hors ANRU en France métropolitaine[37] , il en ressort que :

- La société bénéficie d'un niveau de subvention légèrement supérieur[38] (9% contre 8,2%) ;
- La part de l'endettement est nettement plus faible (60% avec les titres participatifs contre 75% au niveau national hors ANRU) ;

Pour les opérations de réhabilitation de ces 5 dernières années, la part de subvention est très variable d'une opération à l'autre. Avec l'entrée en phase opérationnelle des opérations de renouvellement urbain, les taux de subvention devraient être en progression sur la période à venir. Les campagnes de remplacement de composants ciblés sont jusqu'à présent financées à 60% en subvention par le département des Hauts-de-Seine. Ce mode de financement est appelé à évoluer dès 2022 (cf. 7.1).

4.5 Analyse de la dette

L'encours de la dette de l'office a progressé de 17% entre 2016 et 2020. Parmi les nouveaux emprunts encaissés sur cette période, 32% correspondent aux encours repris dans le cadre des opérations de rachat de patrimoine, soit 110 M€ de dette reprise pour patrimoine Clichy Habitat, 63 M€ pour le patrimoine de l'ex Opievoy et 62 M€ pour le patrimoine de Suresnes Habitat.

La stratégie d'endettement de l'office tend vers une fixation de celle-ci. Fin 2020, la dette de l'office est indexée sur le taux du livret A pour 74% de son encours, contre 85% en 2016.

L'office a procédé au réaménagement de sa dette (sans rallongement de durée) auprès de la banque des territoires en octobre 2019. Dans un premier temps, ce réaménagement permettra de réduire les charges financières prévisionnelles à travers la fixation d'une partie de cette dette (encours de 126 M€). Il permettra dans un deuxième temps de limiter les risques d'accroissements des charges financières en cas de hausse du taux du livret A (ré-indexation d'un encours de 30 M€ sur IPC et baisse de marge sur un encours de 117,9 M€ indexé sur le taux du livret A). L'effet global attendu est une baisse à 10 ans des charges financières de 18 M€ si le taux du livret A est constant, ou bien une baisse de 33 M€ des charges financières si le taux du livret A est croissant *(soit un impact positif entre 5,5 M€ et 7,7 M€ sur l'autofinancement)*.

Une opération de refinancement a été menée par l'office, toujours dans l'objectif de fixer un encours de 25 M€ en octobre 2019.

[37] (Source : Bilan 2020 des logements aidés- Plan de financement (page 51) – ministère de la transition écologique cohésion des territoires),
[38] Agence nationale pour la rénovation urbaine.

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

Annuités et soutenabilité de la dette

Tableau 22 : Indépendance financière et annuités

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Ressources propres	1 479 009	1 538 722	1 611 140	1 676 151	1 823 411
Ressources stables	2 399 777	2 460 573	2 555 019	2 670 017	2 899 572
Ressources propres / Ressources stables	**61,6%**	**62,5%**	**63,1%**	**62,8%**	**62,9%**
Valeurs de référence	59,0%	60,9%	60,6%	61,3%	62,2%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	33 200	42 820	41 408	43 342	45 348
Intérêts sur financements locatifs (2)	16 380	17 257	16 308	15 889	14 468
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	**49 579**	**60 077**	**57 716**	**59 232**	**59 816**
Loyers de l'exercice	175 387	202 272	179 128	183 179	189 011
Annuités emprunts locatifs / Loyers	**28,3%**	**29,7%**	**32,2%**	**32,3%**	**31,6%**
Valeurs de référence	35,8%	36,4%	35,7%	33,1%	33,9%

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine-Habitat

Dans l'ensemble le niveau de la dette de l'office est modéré. En effet, le ratio d'autonomie financière, calculé en rapportant les ressources propres à l'ensemble des ressources stables, est favorable et se retrouve au-delà de 60% sur la période 2016-2020. Ainsi, les ressources propres de l'office couvrent largement les dettes à 63% en 2020.

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.

Tableau 23 : Soutenabilité de la dette

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1)	920 768	921 851	943 880	993 865	1 076 161
CAFC	56 730	68 268	52 094	53 452	52 497
Endettement / CAFC	**16,23**	**13,50**	**18,12**	**18,59**	**20,50**
Valeurs de référence	16,23	16,16	18,08	19,52	18,97
Valeur nette comptable du parc locatif	1 024 220	1 108 239	1 133 590	1 158 902	1 292 100
Dotations Amortissements du parc locatif	35 574	42 488	42 197	43 409	47 554
VNC / Amortissement du parc locatif	**28,79**	**26,08**	**26,86**	**26,70**	**27,17**
Valeurs de référence	22,88	22,94	23,26	22,88	22,44

Sources : Etats réglementaires de Hauts-de-Seine-Habitat

Calculée en rapportant les dettes financières sur la capacité d'autofinancement, la capacité de désendettement de l'office se dégrade et passe de 16 à 20 années sur la période 2016-2020. Cela est la conséquence directe de la dégradation de la performance d'exploitation de l'office constatée dans le point 4.2.1. La vie résiduelle des actifs locatifs évolue entre 28 années à 27 années sur cette même période. Malgré cette dégradation de la capacité de désendettement, l'écart entre les deux indicateurs reste nettement positif. Ainsi, la durée résiduelle d'utilisation théorique des actifs locatifs couvre la durée théorique nécessaire pour rembourser les emprunts mobilisés par l'office pour les constituer. Hauts-de-Seine Habitat a donc la capacité de rembourser l'intégralité de ces emprunts avant d'avoir à remplacer ces actifs.

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

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

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

La stratégie patrimoniale s'articule autour de trois axes principaux :

- La proximité aux territoires pour répondre à leurs besoins. Ainsi, l'office est engagé sur 13 projets[39] portant sur 4 800 logements de rénovation urbaine ; majoritairement en dehors du cadre de l'ANRU et des QPV. Ces projets sont menés en partenariat avec les villes ;
- L'amélioration du patrimoine existant pour répondre notamment aux enjeux thermiques ; la sécurisation et la mise aux normes, l'accessibilité /adaptation au grand âge, les travaux complémentaires à des réhabilitations ou des résidentialisations et enfin les interventions sur les résidences de personnes âgées (CA du 25 octobre 2016),
- Le développement de l'offre nouvelle en priorité sur des villes carencées au titre de la loi SRU et au bénéfice des ménages des classes moyennes avec la production d'un parc locatif intermédiaire de PLS.

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

Aussi l'Ancols relève que l'office a revu à la baisse dès 2018 ses engagements à dix ans en matière de développement d'une offre nouvelle (hors projets urbains) de 500 logements à 180 logements agrées par an et des réhabilitations de 600 logements à 330 par an[40]. Cette décision a marqué un net ralentissement dans les objectifs de production et de remise à niveau du patrimoine de l'office. Elle faisait suite à l'adoption de la nouvelle loi de finances pour 2018 et à la mise en œuvre du dispositif de réduction de loyer solidarité (RLS) mais n'apparaît pas justifiée au regard de l'analyse rétrospective de la situation financière de l'office.

L'effort consacré en matière de réhabilitation est insuffisant au regard des besoins identifiés dans le plan stratégique de patrimoine (« PSP »)[41] qui tenait compte des réductions d'objectifs de développement et de réhabilitation précités : le traitement des enjeux énergétiques n'est pas totalement satisfaisant, faute de priorisation des groupes immobiliers aux étiquettes les plus énergivores, et la remise à niveau des groupes avec des enjeux liés au vieillissement n'est pas programmée. Le traitement des groupes immobiliers énergivores doit être accéléré, le nouveau recensement énergétique ayant porté à 1500 le nombre de logements en F et G (cf. 5.2.2).

[39] Source HDSH- PSP 2018-2024
[40] PV CA du 26 juin 2018
[41] Validé par le CA le 29 juin 2019

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

La mise en œuvre des projets de renouvellement hors ANRU nécessiterait d'être accélérée. C'est en particulier le cas du programme 12 268[42], situé à Rueil Malmaison (rue du Maréchal de Lattre de Tassigny), identifié dans le PSP 2018 comme étant en mauvais état (désordres techniques). Ce programme immobilier aurait dû être priorisé étant hors ANRU sous la maîtrise complète du bailleur.

L'office devrait être plus ambitieux dans le cadre de l'actualisation de son PSP, en tenant compte notamment de sa structure financière solide.

5.1.1 Le Plan stratégique de patrimoine

Hauts-de-Seine Habitat a réalisé un travail d'élaboration de son PSP en 2018. 9 enjeux thématiques ont été ciblés : thermique, qualité de l'air, un programme de réhabilitation, les résidences à enjeu patrimonial et urbain lourd, l'habitat spécifique, le développement, la vente hlm, les logements non conventionnés et les logements PLS.

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 (Art L411.9 du CCH)

L'office n'a pas engagé de travaux d'actualisation de son PSP depuis son élaboration en 2018. Or le diagnostic n'était pas exhaustif et aurait pu être utilement complété depuis. En effet, le niveau d'accessibilité aux personnes vieillissantes des patrimoines des ex OPH de Suresnes et de Clichy ainsi que de l'OPIEVOY n'avait pas été évalué (enjeu du vieillissement) et 2 022 logements[43] n'avaient pas fait l'objet d'un classement thermique. En outre, le PSP ne décrivait ni la cotation des logements des résidences/foyers ni la stratégie pour cette activité.

L'office n'a pas documenté les actions patrimoniales à réaliser sur les groupes immobiliers concernés par les enjeux du vieillissement (850 logements) et de qualité de l'air (environ 200 logements). Le PSP accorde une part importante au classement technique et d'attractivité des logements PLS. Sur la base des résultats de ce classement, l'office envisageait une nouvelle politique de loyer (NPL) pour 3 343 logements provenant de la société ex ICADE. Il envisageait également de conventionner près de 200 logements issus de la loi de 1989. Ces sujets sont en cours de réflexion depuis plusieurs années.

Enfin, le PSP ne projette pas les coûts prévisionnels des projets urbains validés ou en cours de validation ou encore les modalités de financement de son développement et de ses interventions sur le parc existant, à l'exception pour 2019-2021, des 15 réhabilitations thermiques pour lesquelles il est indiqué qu'elles seront subventionnées par le conseil départemental (budget total de 9 m€).

5.1.2 Convention d'utilité sociale

Le projet de CUS 2019- 2025 a été définitivement approuvé par le CA du 26 février 2020.

Elle prévoit d'obtenir 2 410 agréments sur la période, la moitié sur les trois premières années. (34% de PLAI, 40% de PLUS et 26% de PLS) exclusivement hors QPV et pour moins de la moitié hors RU (44%).

[42] Immeuble acheté à l'OPIEVOY datant des années 60 en mauvais état, avec la cotation la plus faible, une note technique inférieure à 40/100
[43] Source : HDSH- PSP du 29 juin 2019-page 38

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

Aussi, la production neuve de logements annuelle est de 180 logements (hors RU), le reste, près de 220 logements correspond à la livraison des projets de reconstruction programmés sur la période dans le cadre des projets de renouvellement urbains.

La CUS prévoit aussi l'éradication de 181 logements énergivores (F et G) sur un recensement de 470 logements. Cet engagement en matière de réhabilitation thermique, inférieur aux besoins identifiés dans le PSP 2018, est aussi insuffisant au regard des besoins de remise à niveau du patrimoine.

La CUS entérine la poursuite d'une politique de vente aux locataires de 75 logements en moyenne sur la période 2019-2025, objectif plus ambitieux que celui du PSP 2018.

Un bilan[44] intermédiaire peut être dressé après 3 ans et montre que Hauts-de-Seine Habitat a atteint les objectifs fixés en matière de développement de l'offre (PP1) et de réhabilitation technique (PP3). Les objectifs d'éradication des logements énergivores (PP2) et de vente aux locataires (PP4) ne sont pas atteints.

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

Les données relatives aux livraisons communiquées par l'office révèlent des incohérences[45] et ne correspondent pas à ceux issus des rapports de gestion annuels. Chaque direction dispose de données selon la temporalité des projets : s'agissant des livraisons, la date d'entrée dans le patrimoine pour la maîtrise d'ouvrage, celle de sa mise en location pour la DPGL. D'après les informations transmises par l'organisme, le patrimoine s'est accru de 17% entre 2016 et 2020 en tenant compte de la cession en bloc du patrimoine de Châtenay Malabry (4 901 logements). Cette évolution s'explique principalement par les opérations de croissance externe (fusion d'OPH et achat en bloc de patrimoine de SA plus de 10 000 logements) et la dynamique de son pôle développement.

S'agissant des agréments obtenus entre 2016 et 2021, les chiffres sont les suivants :

Tableau 24 : Agréments obtenus 2016-2021

Années	Nombre de logements	% produits en VEFA	Financements (construction)				dont ANRU
			PLAI	PLUS	PLS	Libre et PLI	
2016	295	68%	65	101	113	16	0
2017	421	83%	87	110	140	84	31
2018	656	89%	99	263	284	10	0
2019	405	79%	190	128	87	0	79
2020	430	70%	52	187	127	64	0
2021 (prévisionnel)	413	76%	82	176	70	85	108
Total	**2620**	**77%**	**575**	**965**	**821**	**259**	**218**

Source : Pole Développement de l'offre HDSH

[44] Pour mémoire lors du bilan 2011-2016 sur un objectif de 2400 agréments, le taux de réalisation s'est établit à 83%
[45] Source : HDSH-PatDev1-Onlget 4 VF TR LE 29/11 (mail du 12/01/2022 de la DPGL) /PatDev7 -offre nouvelle (Maîtrise d'ouvrage)

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

Sur la période 2019-2021, le nombre d'agréments obtenu, autour de 1 250 logements, est en ligne avec l'objectif à 3 ans de la CUS (2019-2021). Sur la période 2016-2021, il est supérieur en moyenne à 400 logements par an avec une part importante de financements PLS (35%). Sur les trois dernières années, la part des PLS (23%) retrouve un niveau plus cohérent avec les objectifs de la CUS (26%).

Caractéristiques de l'offre nouvelle livrée y compris les résidences-foyers sur la période 2016-2021

Le périmètre d'intervention de HDSH est principalement en zone tendue donc marquée par une faible disponibilité du foncier et l'organisme a de ce fait mobilisé plusieurs leviers de production dont celui de l'acquisition-amélioration et du démembrement foncier qui représentent chacun 9% de l'offre nouvelle.

Tableau 25 : Opérations livrées entre 2016 et 2021

	Nombre de logts	PLS	PLUS	PLAI	LLI/PLI
MOD	768	420	279	69	0
AA	195	57	48	49	41
VEFA	1 220	487	390	170	173
Total	**2 183**	**964**	**717**	**288**	**214**

Source : Direction Pôle développement HDSH- PATDEV 7

L'office a livré plus de 430 logements en moyenne par an sur les cinq dernières années dont moins d'une centaine au titre de la reconstitution de l'offre. Il a livré 5 résidences représentant 384 logements. L'exploitation des données s'est avérée complexe en l'absence sur la période écoulée d'une programmation et d'un dispositif de pilotage de la production de l'offre nouvelle distinguant les logements familiaux (fixée à 180 logements par an), les projets urbains (plus de 200 logements par an dans la CUS 2019-2025) et les foyers-résidences.

Les PLS représentent 44% de la production livrée, suivi du PLUS avec un tiers des livraisons (33%) et du PLAI (13%) en décalage avec les orientations du PSP de 2018. Aussi, les trois quarts des résidences livrées ont été financés en PLS[46]. Le logement intermédiaire représente 10% de la production.

L'offre nouvelle de logements familiaux est répartie sur une vingtaine de communes, principalement dans le 92 et majoritairement (60% de la production) sur les communes d'Asnières, Bois-Colombes, Nanterre, Levallois et Sceaux. Afin de répondre aux sollicitations des maires des villes des Yvelines, 9 opérations ont été également livrées sur les communes de Rambouillet (129 logements), de Bougival (105 logements), de Maisons-Laffitte (38 logements) et de Saint-Cyr l'Ecole (22 logements).

5.2.2 Interventions sur le parc existant

Les interventions sur le parc sont réparties entre le siège, les DT et les DP. L'office manque de visibilité sans un pilotage consolidé. L'agence a relevé les difficultés dans la gestion du contrat de maintenance des chaudières individuelles qui prévoit une programmation des visites annuelles obligatoires assurées par les DT alors que la maintenance et le remplacement des chaudières sont à la charge des DP.

[46] 3 pour les étudiants à proximité des pôles étudiants (Nanterre, Sceaux et Bois-Colombes) et 2 résidences spécialisées à Vaucresson et Marne-la-Coquette.

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

Cette situation a généré de réelles insatisfactions au niveau des locataires et est constitutive d'un risque de sécurité au niveau de ces équipements. S'agissant du plan pluriannuel de travaux, celui-ci est piloté par la direction « travaux » du siège mais ne recense pas toutes les interventions sur le parc existant.

Dans les faits, toutes les interventions de même nature ne sont pas recensées et planifiées dans un document unique, c'est le cas notamment des travaux d'amélioration énergétique suivis soit par les directions territoriales lorsqu'il s'agit de travaux isolés, soit par la direction travaux du siège s'ils portent sur plusieurs composants et sont financés par le département. La simplification de l'organisation des interventions sur le parc existant doit être un objectif poursuivi par l'office dans le cadre de sa prochaine réorganisation.

Dans son avis du 14 mars 2018 portant sur le bilan de la CUS 2011-2016, l'Etat précise que : *les dépenses d'entretien courant, de réhabilitation et de changement de composants ont représenté une moyenne par logements et par an de 1 321 € hors taxes, l'objectif inscrit dans la convention étant de 1 660 €, soit un taux de 80%.* Sur la période du contrôle, les montants des interventions sur le parc ont progressé (cf.4.2.5) pour atteindre en 2020 la somme de 64,4 M€, soit 1 646 € au logement, ce qui traduit la dynamique de l'office qui a régulièrement investi.

Néanmoins, le mode d'intervention par remplacement de composants pour traiter la thématique thermique n'est pas pleinement efficient. Il ne permet pas de recourir aux prêts de la CDC et d'équilibrer les opérations en pratiquant des augmentations de loyers en contrepartie de la réduction des dépenses énergétiques. Aussi, ce mode d'intervention ne contraint pas l'office à atteindre une performance énergétique, à recourir à l'emprunt et faute de bilan, le gain en la matière ne peut être mesuré.

Le PSP 2018 identifiait des enjeux techniques et énergétiques pour 2019-2024 et ciblait :

- 16 sites (1 986 logements pour un budget total de 84 m€), avec des enjeux de réhabilitation technique liée à la vétusté, 9 programmes ont été livrés fin 2020 ou sont en cours de travaux (1 000 logements). Les autres sont en phase d'étude.

- 15 programment avec des enjeux d'isolation thermique (863 logements pour un budget estimé de 9m€) avec un objectif sur 3 ans (2019-2021) quasi exclusivement des groupes immobiliers classés en D (un seul programme en classe E). Fin 2020, 488 logements (11 programmes sur les 15 listés) sont livrés ou en cours de chantier.

Le patrimoine énergivore, classé en E, F ou G, comprenait 5 102[47] logements dans le PSP de 2018, dont 70% étaient regroupés au sein de groupes immobiliers concernés par des projets urbains. Le dernier classement énergétique réalisé sur l'ensemble du patrimoine en 2021, selon les nouvelles étiquettes énergétiques[48] , recense 8 181 logements énergivores (20 % du parc), parmi lesquels 16 ont une étiquette en G[49], 1 461 en F et 6 704 en E.

[47] L'écart constaté entre les 5102 logements énergivores identifiés dans le PSP et les 6 7000 repris dans le bilan de la CUS correspondent aux patrimoines cédés à Hauts-de-Bièvre.

[48] Depuis le 1er juillet 2021, de nouvelles étiquettes énergétiques sont applicables avec un contenu et une méthode de calcul modifiés.

[49] Programmes en G : 4 à Asnières sur Seine, 9 à Puteaux et 3 à Rueil- Malmaison

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

Cette situation nécessite que l'office accélère son action patrimoniale pour lutter contre la précarité énergétique, et en particulier la réalisation des projets urbains hors ANRU qui regroupent une part importante de logements énergivores mais aussi de manière plus générale de logements dégradés.

L'Ancols rappelle que la mise en œuvre de la loi résilience et climat[50] porte des conséquences pour l'office sur ces logements. Dès 2023, il sera interdit d'augmenter le loyer des logements classés F et G lors la remise en location ou de réviser le loyer en cours de bail. La loi interdit progressivement la location des logements les plus énergivores (passoires thermiques). Dès 2025, il sera interdit de mettre en location les logements mal isolés : les étiquettes G à compter de 2025, les F en 2028 et les E en 2034. Ces logements seront ainsi progressivement considérés comme indécents au regard de la loi.

Le plan à moyen terme (rénovation urbaine, thermique, droit commun) prévoit sur la période 2021-2030, d'engager dès 2022, la réhabilitation de 300 logements par an ainsi que les 636 logements de la Cité les Grésillon à Asnières sans spécifier ce qui relève des interventions thermiques. L'office doit préciser sa programmation et ses objectifs de remise à niveau, notamment thermique de son patrimoine.

5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

Dès 2016, le CA était informé qu'un tiers des ménages titulaires du bail avaient plus de 65 et que le vieillissement doit être une priorité. Hauts-de-Seine Habitat a en 2016-2017 procédé à un diagnostic de l'accessibilité de son patrimoine afin de disposer des caractéristiques à prendre en compte pour améliorer les conditions d'accès aux résidences et aux établissements recevant du public notamment dans le cadre de l'AD'AP (agenda d'accessibilité programmé). Néanmoins, cette étude n'a été que partiellement valorisée et les données n'ont pas été consolidées.

Recommandation 7 : Réaliser un recensement du patrimoine de logement familial non audité en 2016 et effectuer les travaux des ERP dont les accès sont encore non conformes.

Au cours des différentes visites des DT ou DP le niveau d'appropriation des équipes sur les travaux d'accessibilité des commerces à réaliser dans le cadre de l'AD'AP est disparate. Certaines directions territoriales n'ont pas pu réaliser les travaux dont l'échéance datait de 31 mars 2019 avec des conséquences en termes d'amende. S'agissant des logements familiaux, l'office indique procéder à la mise en accessibilité des programmes immobiliers lors des travaux de réhabilitation. Hauts-de-Seine Habitat s'est fixé comme objectif de rendre accessible 0,5% du patrimoine chaque année (indicateur CUS-SR1).

S'agissant de l'adaptabilité des logements, Hauts-de-Seine Habitat n'a pas défini de plan pluriannuel d'adaptabilité de son patrimoine, néanmoins l'organisme est confronté à l'enjeu du vieillissement et procède à des travaux au cas par cas à la demande des locataires.

[50] Loi 2021-1104 du 22 août 2021

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

5.2.4 Exploitation et sécurité du parc

Le patrimoine de Hauts-de-Seine Habitat est couvert par des contrats d'entretien et d'exploitation. Le suivi de l'exploitation du patrimoine est assuré par les 3 niveaux territoriaux (le siège, les directions territoriales et les directions de proximité). La direction de l'exploitation s'assure de l'application de la mise en œuvre de la réglementation. Elle gère la mise en place et le suivi des contrats de chauffage, des espaces verts[51], des ascenseurs, de l'amiante.

Néanmoins les directions territoriales et les directions de proximité se partagent la gestion et le suivi des contrats relatif aux équipements de sécurité incendie ou chauffage individuel.

Fin 2021, l'organisme est en plein processus de connaissance – diagnostic de l'état technique de son patrimoine et de la situation au regard de ses obligations réglementaires et sécuritaires. L'ensemble de ces thématiques contribue au diagnostic technique du parc.

5.2.4.1 L'Amiante

Au sein de la direction de l'exploitation, il existe un pôle en charge de la problématique amiante et du plomb. Les diagnostics sont commandés soient par les directions de l'exploitation soit par les directions de proximité dans le cadre des remises en état des logements (REL). Près des deux tiers du patrimoine de l'office a été construit avant 1997.

Observation 1 : La réalisation des DAPP, rendue obligatoire pour tous les logements depuis février 2012 par les dispositions des articles L. 1334-14 et suivants et R. 1334-14 et suivants du code de la santé publique, 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.

Les éléments présentés lors du contrôle indiquent que l'organisme a fait le choix de réaliser les DAPP à la rotation du logement. Il existe un marché à bon de commande. Le taux de réalisation des DAPP est de 27% du parc concerné[52]. S'agissant de la connaissance de l'état de conservation, Hauts-de-Seine Habitat n'a pas pu présenter un bilan de l'état de conservation des patrimoines amiantés notamment ceux acquis. L'office précise que dans les parties privatives, les travaux nécessaires au retrait et à l'encapsulage sont faits systématiquement rendant caduque l'obligation de suivi périodique.

Pour satisfaire à ses obligations, l'organisme a fait le choix en 2021 de réaliser les DTA sur l'ensemble de son patrimoine. Il est à rappeler que cette obligation réglementaire d'actualisation ou de nouveaux DTA couvrait la période 2013 à février 2021.Le marché pour les nouveaux DTA et les CREP était en cours au moment du contrôle : 92 % des programmes immobiliers (886) sont diagnostiqués, les 8% restants le seront d'ici 2022. S'agissant des CREP, sur 348 programmes immobiliers, 64 sont en commande pour décembre 2021. Les patrimoines les plus concernés par l'amiante sont ceux du Plessis -Robinson, de Suresnes et de Bois-Colombes.

L'organisme indique qu'une mise à jour du progiciel est en cours dans lequel sera déversée les diagnostics par les prestataires afin que les services de la gestion locative puissent y recourir à la demande.

[51] Contrat espaces verts : élagage et gestion sanitaire des arbres
[52] Information apportée par l'organisme

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

L'office devra disposer d'une synthèse attestant de la présence d'amiante ou non selon les DTA et s'appuyer sur un outil de gestion permettant de suivre les travaux qui devront être réalisés. Et mettre à disposition des locataires la fiche récapitulative du DTA.

Il est rappelé à l'organisme que le dossier technique amiante doit être tenu à la disposition des locataires depuis le 1er janvier 2013. Il lui appartiendra de prendre les mesures conservatoires si nécessaires et d'effectuer le contrôle périodique triennale.

5.2.4.2 Chaudières individuelles gaz

10 000 logements sont équipés par des chaudières individuelles. Quatre prestataires se répartissent le patrimoine. La visite annuelle obligatoire, qui doit normalement être à la charge du locataire et est supervisée depuis 2018 par la DT. Cette visite est supportée par le bailleur. Cette prestation est directement incluse dans le contrat de maintenance.

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 (décret n° 2009-649 du 9 juin 2009 relatif à la visite d'entretien annuelle et obligatoire).

Le suivi des taux de pénétration des logements dans le cadre de la visite annuelle d'entretien des chaudières n'est pas satisfaisant. Il n'existe pas de bilan consolidé pour tous les équipements des taux de pénétration, des constats et des éventuelles actions correctrices à réaliser ce qui ne permet pas de disposer d'une vision synthétique de l'information pour la suivre et la piloter. Tous les bilans n'ont pas été remis à l'Agence et parmi les taux de pénétration communiqués, les résultats sont disparates d'une DP à l'autre. Aussi, les taux de pénétration des DP du GPSO et de Suresnes atteignent respectivement 65% et 66,5% en 2020. Pour un des contrats du Plessis Robinson le taux indiqué est de 39%.

L'Ancols interpelle l'organisme sur le suivi des prestataires sous contrats depuis 2018, l'exécution des contrats et l'application des pénalités. L'agence s'interroge sur l'objectif demandé aux prestataires en matière d'atteinte de taux de pénétration inscrit dans le CCTP. L'organisme ayant fait le choix de se substituer au locataire, sa responsabilité est engagée en cas de dysfonctionnement pour manque d'entretien de l'équipement et d'intoxication au monoxyde de carbone. Les logements en chauffage individuel sont progressivement équipés depuis 2020 de détecteurs de monoxyde de carbone. L'organisme indique qu'un nouveau marché sera lancée en 2022 sur la totalité du patrimoine avec l'objectif d'atteindre un taux de réalisation de 100%.

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

5.2.4.3 Les ascenseurs

L'organisme dispose d'un parc de 993 ascenseurs, dont les dates d'installation s'échelonnent de 1976 à 2020. L'âge moyen des ascenseurs est de 26 ans.

Depuis le 1er mars 2021, un nouveau contrat d'entretien d'ascenseurs répartis en 4 lots correspondant aux 4 DT a été attribué (DT2 Vallée Sud Grand Paris 181 ascenseurs ; DT 3 Grand Paris Seine Ouest 175 ascenseurs ; DT 4 paris Ouest la Défense 286 ascenseurs ; DT 5 Boucle Nord de Seine 353 ascenseurs). Il prévoit une visite tous les mois au lieu des 6 semaines prévues à l'article R. 125-2 du CCH. L'entretien est confié à trois prestataires à compter du 1er janvier 2021.

L'office a fait réaliser le contrôle quinquennal des ascenseurs en 2019 conformément aux articles R. 125-2-4 à R. 125-2-6 du CCH et a complété cette visite réglementaire par une mission sur l'état des ascenseurs afin de connaître le niveau de vétusté de chaque ascenseur. La réalisation des contrôles techniques quinquennaux a permis de constater une situation assez disparate et certaines non-conformités relevées sont relatives aux défauts de travaux de modernisation qui auraient dû être réalisés dans le cadre de la loi de sécurisation sur les ascenseurs existants (échéance 2010 et 2014). L'organisme a fourni des éléments indiquant que les levées de réserves ne sont pas totales. La totalité sera levée par son AMO d'ici 2022.

Le Plan pluriannuel d'investissement est ambitieux, à la hauteur des enjeux de mise à niveau du patrimoine et de sécurité des équipements. Depuis 2015, 211 ascenseurs ont fait l'objet de travaux (hors amiante et plomb) pour un montant de 15,2 M€. Un nouveau plan d'investissement pluriannuel a été acté sur la période 2022 -2026, il vise à moderniser et à mettre en conformité 240 ascenseurs pour un montant de 24 millions d'euros (4,8 millions par an).

5.2.4.4 La sécurité incendie

L'ensemble du patrimoine est couvert par un marché d'entretien et de maintenance des équipements de sécurité incendie et de secours des bâtiments. C'est la direction de l'exploitation qui assure la passation du marché et son exécution et son suivi est effectué par les directions territoriales. Ce nouveau marché a été mis en œuvre en octobre 2021.

Il s'agit d'une prestation préventive et curative qui prévoit deux visites annuelles. S'agissant du patrimoine non encore inventorié, les premières visites préventives serviront à réaliser un état des lieux des installations.

5.2.5 Ventes aux locataires et accession sociale

Le conseil d'administration vote la politique de vente HLM chaque année. C'est la direction des affaires foncières et immobilières (DAFI) qui garantit la procédure juridique de la vente au locataire et l'accession sociale, en s'appuyant sur les directions de proximité qui ont en charge le signalement et les travaux des logements vacants des programmes mis en copropriété. En 2018, une cellule accession de 3 ETP a été créée au sein de cette direction et prend en charge cette activité. La DAFI prend en charge également l'ensemble des autres transactions immobilières, assure un support juridique au pôle développement et aux directions décentralisées.

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

5.2.5.1 La vente aux locataires

La stratégie de vente, à des fins d'accession sociale et de parcours résidentiel, est programmée à un rythme annuel de 50 ventes de patrimoine ancien par an dans le PSP 2018. L'objectif a été relevé à 75 logements en moyenne par an sur la période 2019-2024 et la mise en commercialisation d'environ 4% de son patrimoine (Indicateur PP4 -CUS).

Tableau 26 : Evolution des ventes aux locataires sur la périodes 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Logements proposés	1 511	1 498	1 861	1 207 [53]	1 170	1 130
Vendus (actes signés)	15	16	45	53	37	40
Dont parkings	2	2	4	3	0	4

Source : DAFI /HDSH

L'office conduit une démarche ciblée sur les villes présentant un taux élevé de logements sociaux comme Suresnes, le Plessis Robinson et Gennevilliers et plus récemment Bagneux, Nanterre ou Rueil-Malmaison. Le CA délibère chaque année sur la politique de vente et propose des conditions de vente avantageuses aux locataires occupants (un abattement de 35% pour les locataires Hauts-de-Seine Habitat et un crédit vendeur sans intérêt représentant 20% du prix de cession et remboursable à partir de la 11ème année). Les dispositions de l'article L. 511-6 du CMF prévoit une exception à l'interdiction relative aux opérations de crédit[54] s'agissant des « *organismes qui, pour des opérations définies à l'article L. 411-1 du CCH, et exclusivement à titre accessoire à leur activité de constructeur et de prestataires de services, consentent aux personnes physiques accédant à la propriété le paiement différé du prix des logements acquis ou souscrits par elles* ». Ces dispositions couvrent le champ du prêt sans intérêt remboursable. Les autres acquéreurs peuvent bénéficier d'un abattement de 20%.

Recommandation 8 : Améliorer la performance de l'activité vente notamment en diminuant le délai de mise en commercialisation des logements vacants.

La vérification du processus de vente n'appelle pas de remarques (publicité, évaluation du prix de vente, classement des candidats) néanmoins, la politique de vente pourrait gagner en performance en agissant sur :

- La coordination entre les DP, la DASSOL et la cellule accession pour mieux identifier les acquéreurs potentiels et les accompagner ;
- La dynamique de vente (arbitrages, travaux, publicité...) ;
- Les délais qui s'écoulent entre le congé donné par locataire, la commande des diagnostics technique et la réalisation des travaux nécessaires à la mise à la publicité ;

[53] Suspension des ventes à Clichy (besoins de travaux), Boulogne (décision du maire en dessous des 25% de logements sociaux) et le Plessis-Robinson (décision du maire opérations de renouvellement urbain)
[54] Articles L. 511-5 et L. 313-1du CMF

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

Sur ce dernier point, d'après les éléments communiqués par l'office, il existe un stock de 1130 logements proposés à la vente dont 153 sont vacants :

- 20 pavillons (14 depuis plus de 3 ans dont 4 depuis 2017), seuls 5 pavillons sont pourvus d'une étiquette énergétique, dont 2 en F et 3 en E[55]. Ces étiquettes datent de 2010.
- 133 logements collectifs dont 119 à Suresnes (84 depuis plus de 3 ans dont 12 depuis 2016) avec des étiquettes énergétiques en D et E, 26 n'en sont pas pourvus. S'agissant des 14 logements répartis dans les autres villes, les DPE sont en F, en G et en C.

La cellule accession indique que l'office fera réaliser l'ensemble des DPE des logements vacants dans le cadre de la nouvelle réglementation[56].

5.2.5.2 L'accession sociale

Sur la période du contrôle, Hauts-de-Seine Habitat a livré une seule opération acquise en VEFA « Square République ». Elle a été livrée à Bois- Colombes, le conseil d'administration a approuvé l'opération par une délibération de 2018. La commercialisation des 30 logements (11 T2 avec un coût moyen de 266 k€, 9 T3 avec un coût moyen de 370 k€ et 10 T4 avec un coût moyen de 469 k€) a été confiée à un opérateur et l'ensemble des logements a été vendu entre 2018 et 2020. Les acquéreurs ont pris possession des lieux au premier trimestre 2021. HDSH a réalisé une marge de 5,3% sur cette opération.

Sur la période, la commercialisation et la vente de programmes livrés avant 2016 s'est poursuivie (cf. 4.2.3).

5.2.6 Autres activités Les résidences - foyers

Hauts-de-Seine Habitat est propriétaire de 53 résidences – foyers (2 222 équivalents-logements). L'office gère 3 foyers à Chatenay -Malabry pour le compte de Hauts-de-Bièvre Habitat (157 équivalents – logements). Le patrimoine offre une diversité de résidences-foyers contribuant à apporter une réponse aux demandes de logements spécifiques (handicapés, étudiants, jeunes actifs, seniors autonomes, les personnes âgées dépendantes, ainsi que les ménages présentant des fragilités économiques et sociales).

L'organisation de la gestion des logements-foyers a évolué au cours des cinq dernières années et se présente de la manière suivante : une direction des logements spécifiques est en charge depuis 2015 des 13 résidences dont 12 pour personnes âgées autonomes (RPA), plus récemment, un conseiller a été nommé pour assurer le suivi des 40 résidences gérées par des tiers (15 sont des établissements sociaux et médicaux sociaux).

S'agissant du suivi administratif, la base documentaire doit être finalisée pour une meilleure connaissance de l'état du patrimoine et des gestionnaires dans le cas des résidences gérées par des tiers.

[55] Le processus de vente doit respecter les dispositions de l'article R.443 -11-1 concernant la performance énergétique minimale exigée pour la vente d'un logement (330 Kwh -DPE E).
[56] Arrêté du 31 mars 2021 relatif au DPE pour les bâtiments à usage d'habitation en France métropolitaine et le décret n°2020-16 »10 du 17 décembre 2020 relatif à la durée de validité des DPE

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

La maîtrise des activités liées doit être renforcée pour garantir le respect de la réglementation et des conventions dans le cas de location à des tiers, en particulier celles relatives à la répartition des obligations entre le gestionnaire et le propriétaire (entretien courant, gros entretien et renouvellement des composants), le suivi de la validité des agréments (Articles L. 365-1 et L. 365-4 du CCH) et des assurances annuelles ou encore la participation de l'office aux conseils de vie des locataires des résidences.

Aussi, s'agissant du suivi technique des résidences :

- L'organisme n'a pas été en capacité de transmettre le tableau de suivi de la PCRC pour les résidences gérées par les tiers et les tiers ne sont pas informés des montants provisionnés ;
- L'organisme ne dispose pas des carnets d'entretien des résidences gérées par des tiers ;
- Les travaux ne sont pas tous inscrits dans le plan pluriannuel de travaux (5 résidences seulement ont fait l'objet de travaux programmés[57]) et en l'absence de programmation des besoins, notamment dans le PSP 2018, les interventions répondent le plus souvent à des dysfonctionnements traduisant un manque d'anticipation. La programmation des interventions doit permettre d'adosser les provisions pour travaux (PGE ou PCRC) sur un plan pluriannuel.

Aussi, la gestion technique des foyers-logements confiée à des tiers est perfectible et un système de prévention des risques sur ce patrimoine doit être mis en en place. La mise en place d'outils de pilotage et d'indicateurs participerait utilement à l'amélioration de la performance de son activité.

L'office s'est engagé depuis le contrôle, à réaliser, sur l'ensemble des établissements, des audits technique et thermique pour recenser les besoins en travaux qui relèveraient du propriétaire. Ces besoins seront pris en compte dans le nouveau PSP (cf. Recommandation 6 : notamment les remplacements de composants en fin de vie.

5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

La production de logement est assurée par le pôle Développement de l'offre (DPO) créé en 2020 avec 13 ETP. Il est constitué de la direction du développement en charge des acquisitions, de la VEFA et des préemptions. La seconde direction est celle des études et de la construction neuve qui assurent la réalisation des opérations en maîtrise d'ouvrage directe. Chaque direction dispose de chargés d'opérations ou de développement. La direction gère en son sein le suivi financier, la recherche de subventions et de prêts. Au moment du contrôle les éléments financiers étaient gérés sur Excel mais l'organisme qui vient d'acquérir un module pour le montage d'opération (différents phasages) est en cours d'appropriation. Ces éléments seront directement déversés dans le module comptable afin de limiter les risques d'erreurs.

[57] Les Nymphéas, Philippe et Le Parc, Hameau et Sellier : travaux d'étanchéité de toiture, mise au norme électrique, réfection de salles de bain, avec des accords de financement datant de 2015 à 2020.

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

D'après les éléments communiqués par la direction DPO, le coût moyen des fonds propres investis par opération se situe en moyenne entre 16 et 20%. Néanmoins la mise de fonds propres peut aller jusqu'à 66%, comme par exemple l'opération Bel Air à Bois Colombes.

L'analyse des opérations livrées en MOD, en acquisition et en VEFA indique que l'organisme dispose des compétences et que les opérations sont réalisées dans des délais maîtrisés ou justifiés par des avenants. Il a été noté que 60 % de la production livrée a été réalisée en VEFA.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les coûts moyens observés sont globalement conformes à ceux habituellement constatés dans le secteur du logement social en Île-de-France[58]. Le coût moyen de sortie des opérations livrées s'établit à 3 269 €/m²/SU, toutefois selon le mode de production celui-ci varie. Le coût de sortie moyen de la VEFA s'établit au m²/SU à 2 974 €, pour la MOD à 3 583 € et pour les acquisitions-amélioration à 3 978 €. En effet, il est constaté que les coûts d'acquisition-amélioration sont nettement plus élevés, les opérations étant situées dans les communes les plus chères. Sur 10 opérations livrées, la moitié avait un coût de sortie au m²/ supérieur à 4 500 €. Néanmoins, des écarts importants sont relevés entre les patrimoines les plus chers de l'ordre de 8 500 €/m² pour l'opération Rue Bel Air à Bois- Colombes à 1 712€/m²/SH pour l'opération 66 Boulevard République à Vaucresson (9 logements en PLUS, PLAI, PLS). Ce mode de production est certes adapté aux enjeux sociaux et urbains mais leur production reste chère et difficile en raison des risques techniques liés à la mise en conformité du bâtiment (amiante, thermique, accessibilité…), aux coûts d'acquisition et d'adaptation aux nouveaux usages. Une opération en VEFA se démarque à Bourg La Reine (30 logements, dont une vingtaine de PLI) livrée en 2020 et financé à 90% par emprunt, atteint 11,5 k€ au m² de SU. L'Ancols invite l'organisme à évaluer l'efficacité sociale de ces investissements.

Quelques opérations ont été identifiées du fait de leur coût de revient bas. Il s'agit principalement de 9 programmes en usufruit locatif social dont le coût moyen de sortie s'établit à 1 780 €/m²/SH.

5.3.3 Opérations de rénovation urbaine

L'organisme a consacré l'année 2016 et 2017 à la définition des projets de renouvellement urbain et a engagé dès 2016 plus d'1 million d'euros de dépenses pour les études préalables. 13 programmes ont été identifiés dans le PSP de 2018 et sont à différents stades d'avancement. Parmi ces opérations, 6 opérations sont concernées par des problématiques thermiques.

Pour des raisons matérielles, l'organisme n'a pas été en capacité de fournir les éléments nécessaires à une analyse rétrospective sur la période 2016-2020 portant sur l'état d'avancement des projets en particulier la programmation budgétaire.

Au cours du contrôle, les différentes activités auditées (attributions, constructions…) ont permis de constater que plusieurs projets étaient pour certains au stade de relogements tant pour des opérations ANRU ou hors ANRU, ou de livraisons dans le cadre de la reconstitution de l'offre. Les données portant sur la période passée n'ont pas pu être fiabilisées.

[58] Coût moyen Île-de-France en 2018 : 3 120 €/m²/SU (source USH 2019 et CDC- Atlas 2020). Eclairage CDC octobre 2019 : coût moyen (hors VEFA) 3400€/m² en 2020

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

L'office ne peut se dispenser, au regard de l'importance des projets urbains dans lesquels il est engagé, de mettre un place un pilotage resserré de cette activité.

Le conseil d'administration n'est pas régulièrement informé de l'état de suivi des projets qui ont la particularité de s'étaler sur une période longue. Enfin, les impacts financiers prévisionnels de ces projets doivent être chiffrés et actualisés.

Au cours des cinq dernières années, 36 logements (7 à Chaville et 29 à Fontenay aux Roses) ont été démolis. Sur les prochaines années, l'organisme connaitra une augmentation du nombre des démolitions (cessions) dans le cadre des opérations de renouvellement urbain pour atteindre 2 400 logements d'ici 2030.

D'une manière générale, la documentation de l'office pourrait être utilement complétée d'un bilan annuel de la mise en œuvre de la politique patrimoniale tant en termes de délais que de coûts pour en apprécier la cohérence avec les objectifs projetés. Aussi, sur la période rétrospective, les interventions sur le parc ne sont pas consolidées ni mises en perspective avec les besoins identifiés par groupe immobiliers dans le PSP (grands projets urbains, remplacement de composants et réhabilitations). En l'absence de ce recensement, la conduite de travaux d'évaluation de la mise en œuvre de la politique patrimoniale par l'Ancols a été complexifiée voire limitée. Des difficultés ont été rencontrées pour fiabiliser les chiffres (livraisons, réhabilitations…). Aussi, un bilan des réhabilitations a été produit à la demande de l'Ancols mais l'état de suivi de la mise en œuvre des projets urbains, en revanche, ne lui pas été communiqué.

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

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Le tableau ci-après récapitule les résultats des trois dernières enquêtes bisannuelles relatives à l'occupation du parc social (OPS) pour Hauts-de-Seine Habitat, tout en mettant en perspective ceux du département et de l'Île-de-France.

Tableau 27 : Analyse sociale de l'occupation des ménages logés chez Hauts-de-Seine Habitat

Année (en % *)	Revenu <20%	Revenu <60%	Revenu >100%	Bénéficiaires d'APL-AL	Familles mono parentales	Occupants 65 et +	Personnes isolées	Ménages 3 enfants et +
OPH 2020	13,6%	48,5%	17,6%	27,7%	22,5%	17,6%	36,2%	10,6%
Part parmi les emménagés récents	14,2%	55,5%	10,4%	33,4%	23,9%	4,1%	31,0%	12,0%
Département 2020	12,2%	46,7%	11,5%	28,0%	20,3%	14,6%	35,2%	11,5%
Part parmi les emménagés récents	13,4%	52,3%	10,8%	34,5%	20,9%	5,8%	34,2%	12,3%
Île-de-France 2020	16,0%	55,2%	13,8%	33,6%	23,8%	12,8%	33,2%	14,4%
Part parmi les emménagés récents	26,6%	66,1%	4,7%	54,6%	23,9%	3,6%	31,9%	12,0%
OPH 2016	13,6%	46,5%	19,4%	27,0%	20,7%	17,5%	37,6%	10,4%
Part parmi les emménagés récents	15,3%	56,2%	10,6%	34,7%	23,1%	4,5%	32,3%	11,7%
Département 2016	11,5%	43,7%	21,4%	23,9%	20,2%	13,5%	34,9%	10,3%
Part parmi les emménagés récents	13,0%	49,5%	11,5%	29,3%	19,8%	2,7%	32,5%	10,9%
Île-de-France 2016	15,9%	53,9%	15,0%	34,4%	21,4%	11,5%	32,1%	13,5%
Part parmi les emménagés récents	17,9%	59,7%	6,7%	39,0%	21,5%	2,8%	30,1%	13,2%

** Revenus des locataires par rapport aux plafonds PLUS.*
Source : Enquêtes OPS 2016 et 2020 (données apurées) -Univers BO Ancols.

Les caractéristiques sociales des occupants du parc de Hauts-de-Seine Habitat se placent globalement dans les standards du département mais se distinguent de celles des occupants du parc en Île-de-France. La proportion de profils séniors (18% des locataires en place) renvoie à la nécessité pour l'organisme de se saisir dans sa programmation de l'enjeu d'adaptabilité et d'accessibilité du patrimoine existant (cf. 5.1) et de répondre au besoin de petits logements occupés à plus de 90% (typologie de type T2/T3).

Les données relatives aux emménagés récents montrent que l'office pourrait renforcer son rôle social au sein du département où il contribue à loger annuellement, un locataire sur quatre du parc social[59] :

- La proportion de ces ménages aux ressources inférieurs à 20% des plafonds PLUS est de 14% en 2020 contre 27% en Île-de-France. Elle baisse d'un point depuis 2016 pour l'office alors qu'elle progresse de 9 points en Île-de-France ;

[59] Environ 2 500 attributions annuelles par l'office sur environ 10 000 à l'échelle du département.

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

- La part des emménagés récents aux ressources inférieures à 60% des plafonds PLUS est sans évolution notable depuis 2016 (autour de 56%) et l'écart se creuse avec l'Île-de-France où ces ménages totalisent 66% des emménages récents en 2020 contre 60% en 2016 ;
- Autour d'un tiers de ces ménages bénéficient des aides APL. Cette proportion est stable depuis 2016 mais marquée par une baisse (-2 points) alors qu'elle progresse de 16 points en Île-de-France pour atteindre plus de la moitié des nouveaux entrants (et de 6 points dans le département) ;
- La proportion des ménages récemment logés, dont les ressources dépassent les plafonds PLUS, est autour de 10% pour l'office et le département, soit deux fois plus importante qu'en Île-de-France.

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

Observation 3 : La politique d'attribution ne fait pas l'objet d'une validation du conseil d'administration de Hauts-de-Seine Habitat (article R. 441-9 du CCH).

Au moment du contrôle, le CA n'avait pas délibéré sur les orientations générales en matière de politique d'attribution, en méconnaissance de l'article R.441-9 du CCH. Celles-ci doivent fixer la trajectoire et encadrer les pratiques en précisant les objectifs à atteindre. C'est dans le cadre de ces politiques qui relèvent des prérogatives de l'office que les dispositifs structurants du processus d'attribution doivent être construits. Ils incluent notamment le règlement intérieur de la CAL[60], le système de cotation de la demande ou encore les contrats de proximité avec les communes. Le conseil d'administration doit également décider les orientations de l'office pour fluidifier le parcours résidentiel des locataires du parc social (mobilités résidentielles, mutations internes), satisfaire les objectifs de mixité sociale et faire le lien avec sa politique patrimoniale (notamment avec les objectifs SRU dans les communes soumises à ce dispositif et dans lesquelles il intervient).

La politique de l'office doit aussi s'inscrire dans le cadre fixé par les quatre Etablissements Publics Territoriaux (« EPT ») du département ainsi que tenir compte des nouveaux intervenants dans le processus d'attribution : les CIA et CIL. En outre, les systèmes de cotation de la demande qui seront définis par les CIL, la gestion dès 2023[61] des attributions en flux et non plus en stock, ou encore les nouveaux objectifs d'attribution en matière de public prioritaire au sens des articles L. 441-1 et L. 441-2-3 du CCH[62] (indicateurs CUS PS1/PS2/PS3) sont autant d'évolutions qui nécessitent d'être traduites dans les politiques d'attribution de l'office.

[60] L'office n'avait pas constitué sa commission sous le format CALEOL au moment du contrôle
[61] Loi ELAN du 23 novembre 2018 : échéance initiale le 24 novembre 2021 repoussée jusqu'au 23 novembre 2023 pour tenir compte des difficultés de mise en œuvre
[62] La CUS 2020-2025 précise par EPT les objectifs PS2 et PS3

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

Le 13 décembre 2022 le CA de l'office a validé une charte d'attribution qui définit des priorités et les outils en matière d'attribution. Constituant un outil de référence qui fixe les règles d'organisation et de fonctionnement de la CALEOL, elle devra s'accompagner de l'approbation d'une politique d'attribution déclinant notamment les objectifs définis par la loi ELAN (cotation de la demande).

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

6.2.2.1 La présélection des candidats au logement

La recherche du candidat pour un logement disponible à la location est laissée au soin de la direction du logement de l'office pour les logements non réservés et des réservataires pour leur contingent. Le traitement des demandes pour la présélection des candidats dépend des dispositifs de sélection dont disposent les réservataires. Tous les dossiers sont instruits par la direction du logement de l'office et étudiés en CAL.

Le système de cotation des demandes prévu par la loi Egalité Citoyenneté (« loi LEC »), est en cours de construction par les CIL des quatre EPT du département des Hauts-de-Seine[63]. Il s'appliquera pour la présélection des candidats aux réservataires des logements situés dans les communes associées (Etat, AL, Villes, bailleurs). La CIL de l'EPT Boucle Nord de Seine est la plus avancée avec un système de cotation en cours d'expérimentation. Ces dispositifs de cotation devraient clarifier les critères de présélection des candidats appliqués par les réservataires.

S'agissant du contingent non réservé (46 % du parc de l'office), les candidats sont souvent recherchés parmi les demandeurs de mutation interne, les besoins de relogement ou alors les précédentes attributions en rang 2 ou 3 qui n'ont pas été suivies de la signature d'un bail. La direction du logement peut également rechercher des candidatures dans le SNE et depuis 2016 dans le Web Service de la demande (depuis février 2016). Le système priorité au logement (SYPLO) recensant les demandes labellisées « DALO » ou « PDALHPD »[64] (cf.6.2.4.1) reste en revanche peu mobilisé par l'office.

L'office applique une grille de cotation de la demande[65] pour présélectionner des candidats.

Le rôle de la grille de cotation dans le dispositif de sélection des candidats par l'office est limité dès lors qu'elle n'a pas été actualisée depuis 2015. Aussi, certains motifs comme la décohabitation ou le problème de voisinage, prévus dans la grille de points, ne figurent plus dans la nouvelle version du CERFA[66] . L'efficacité de la grille de cotation dans le dispositif de sélection n'est pas démontrée s'agissant de la priorisation des ménages reconnus prioritaires (articles L. 441-1 et L. 441-2-3 du CCH). Aussi, alors que la grille donne le maximum de points aux ménages labellisés DALO, l'office n'atteint pas ses objectifs sur son contingent.

[63] Seuls l'EPT Boucle Nord de Seine a finalisé son dispositif au moment du contrôle, les autres étaient en cours.
[64] Labellisation au titre du PDALPD (« plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées des Hauts-de-Seine ») par la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement / unité territoriale des Hauts-de-Seine (DRIHL/UT92)
[65] Document présenté en CA et daté du 5 novembre 2015
[66] Le dernier date du 2 mars 2021

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

D'autres critères pourraient être ajoutés à la grille de cotation, en particulier le critère du 1er quartile de ressources ou celui de l'adéquation entre la typologie du logement. Aussi, les gestionnaires de l'office peuvent établir à l'instruction des dossiers une nouvelle sélection de candidats parmi ceux issus du système de cotation.

Les motifs ayant conduit à une révision du classement sont potentiellement multiples : déclaration erronée dans le SNE, stratégie de peuplement de l'office, mixité sociale, taux d'effort/reste à vivre. Le classement des candidats, avant et après révision de la cotation, n'est pas archivé ce qui ne permet pas de connaître les éventuels motifs de déclassement ou de priorisation.

L'office précise que cette cotation n'a pas été révisée depuis sa création en raison de la Loi ELAN qui fait désormais obligation aux Etablissements publics territoriaux d'établir des conventions intercommunales d'attribution et d'établir une cotation des demandes. De fait une double cotation perdrait de son sens.

L'agence recommande toutefois de mettre en place un processus de traitement de la demande qui assure à toutes les étapes de la sélection la transparence des critères retenus ainsi que la cohérence avec la politique d'attribution de l'office (cf. § 6.2.4).

6.2.3 Gestion du parcours résidentiel

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 [67] a renforcé les dispositions existantes concernant la perte du droit au maintien dans les lieux des locataires issues de la loi Molle de 2009[68] . Aussi, l'office est tenu depuis le 1er janvier 2019, de procéder tous les trois ans à compter de la date de signature du contrat de location, à un examen de la situation des locataires et des possibilités d'évolution de leur parcours résidentiel et de constituer au sein de sa commission d'attribution traiter les dossiers présentant l'une des situations de perte de droit au maintien dans les lieux.

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 (articles L. 442-3-1 à L. 442-3-4 et L. 442-5-1 du CCH).

L'office de Hauts-de-Seine Habitat n'a pas défini une politique de gestion des ménages potentiellement en situation de perte du droit au maintien dans les lieux (cf. 6.2.4). Il n'a pas mis en place les dispositifs pour lui permettre d'identifier et de traiter les situations de sous-occupation (article L. 442-3-1 du CCH) au sens de l'article 621-2 du CCH[69] ou d'occupation d'un logement adapté au handicap qui ne serait plus occupé par une personne présentant un handicap (article L. 442-3-2 du CCH). Aussi, ce n'est généralement que sur la demande du locataire ou pour assainir une situation d'impayés qu'un relogement adapté à la composition familiale est proposé.

[67] Loi n° 2018-1021 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, article L. 442-5-2 du CCH
[68] Loi n° n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite « loi Molle ».
[69] 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).

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

S'agissant des demandes de mutation interne impactées notamment des besoins de relogement dans le cadre des projets de renouvellement urbain (cf. 5.2), les demandes de mutation sont toutes enregistrées dans le SNE et leur traitement est assuré par le service logement. L'office s'est vu fixé dans la CUS un objectif de 22% de mutation par année (suivies de baux signés et hors opérations de relogement)[70] qui n'est pas atteint. Ce taux est en moyenne de 20% sur la période 2016-2020 y compris relogement. En 2020, les mutations internes (hors relogement) représentent 14% du total des attributions (baux signés).

6.2.4 Gestion des attributions

La CAL se réunit toutes les semaines pour traiter les dossiers regroupés par EPT, soit une CAL par mois par EPT. Cette fréquence fait actuellement l'objet d'un diagnostic pour évaluer si ces modalités d'organisation assurent un fonctionnement optimal de la CAL. Les commissions délibèrent sur les attributions de tous les logements de l'office, neufs et remis en location, conventionnés ou non à l'APL et financés ou non avec des aides de l'Etat pour tous les ménages entrants mais aussi ceux bénéficiant d'une mutation interne.

Le règlement intérieur de la CAL qui s'est appliqué de 2016 à 2021 a été adopté par le CA le 29 juin 2015. Des non-conformités aux règles du CCH ont été relevées.

S'agissant de la composition de la commission,

- Sept administrateurs de l'office sont membres de la CAL contre six autorisés par le CCH (article L. 441-2 (II) 1°),
- Le représentant de l'Etat dans le département ou de son représentant n'est pas membre désigné de la CAL (article L. 441-2 (II) 3°) et n'est pas systématiquement convoqué,
- Le président de la commission d'attribution d'Hauts-de-Bièvre Habitat n'est pas membre de la commission pour l'attribution des logements donnés en gestion à Hauts-de-Seine Habitat. Or selon l'article L. 441-2 du CCH, lorsqu'une convention de gérance prévue à l'article L. 442-9 inclut l'attribution de logements, ce qui est le cas du mandat de gestion conclut entre Hauts-de-Bièvre Habitat (le mandant) et Hauts-de-Seine Habitat (le mandataire), le président de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements du mandant est membre de droit, pour ces logements, de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements de l'organisme gérant.

S'agissant du territoire francilien, (…) les présidents du conseil de territoire de l'établissement public territorial (EPT) de la métropole du Grand Paris ne sont pas convoqués à la commission pour l'attribution des logements situés sur le territoire relevant de leur compétence.

[70] Indicateur PP-5 de la CUS 2019-2025

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

S'agissant du fonctionnement,

- Le règlement intérieur ne prévoit pas les modalités de réunion de la commission d'attribution à distance,
- La commission n'examine pas les conditions d'occupation des logements soumis par le bailleur en application de l'article L. 442-5-2 (Article L. 442-2 (IV)) ;
- Il figure parfois dans le dossier d'instruction de la demande, des documents qui ne devraient pas (contrat de travail, jugement complet de divorce, acte de vente de la résidence principale, quittances de loyer successives, relevés de compte…).

Le nouveau règlement intérieur de la commission, sous la forme de CALEOL a été validé par le CA de l'office le 16 mars 2022. Dans cette nouvelle version, la composition et le fonctionnement de la commission sont désormais conformes aux règles du CCH.

Observation 5 : Trois candidats ne sont pas systématiquement présentés à la CALEOL en contradiction avec l'article R.441-3 CCH, alors que la demande le justifie pleinement dans les territoires situés en zone tendue.

Le nombre de candidats présentés par les réservataires ne permet pas systématiquement à la CAL d'examiner 3 dossiers notamment du fait de candidatures uniques, de dossiers incomplets (pièces principales manquantes à l'instruction), de ménages ne rentrant pas dans les critères d'attribution[71] ou encore de ménages ayant déjà visité le logement et manifesté un refus[72] ; ce qui laisse parfois un seul candidat pour le logement[73]. Le manque de temps pour présélectionner et instruire les dossiers en est l'une des causes. Une attention particulière doit donc être portée sur les délais, celui de prévenance des réservataires de la disponibilité d'un logement et de transmission par les réservataires des dossiers pour instruction par l'office avant la CAL. Les parties prenantes au dispositif doivent prendre des engagements pour améliorer la qualité des dossiers présentés en CAL et assurer la présence d'au moins trois candidats. Aussi, l'agence rappelle qu'à défaut de proposition par le réservataire d'au moins 3 candidatures, l'office, peut proposer des candidatures complémentaires, en ayant systématiquement recours au SNE. Ces constats étaient pour la plupart déjà formulés dans le précédent rapport de l'Ancols[74]. Aussi, l'agence invite l'office à revoir son processus de sélection des candidats pour être en capacité d'examiner en CAL un nombre suffisant de dossiers.

Les PV de CAL décrivent les caractéristiques du logement à attribuer et présentent la situation socioéconomique des candidats : ressources, reste à vivre, taux d'endettement. Enfin, l'Ancols a pu constater que lorsque le réservataire classe ses candidats, la CAL suit généralement les rangs proposés sans les confronter à la politique d'attribution de l'office.

---

[71] CAL du 13 janvier 2021 (logement 1, contingent de l'office), CAL du 14 avril 2021 (Logement 172, tour Office) (dépassement du plafond de ressources

[72] Exemples : CAL du 13 janvier 2021 (logement 310, contingent du conseil départemental), CAL du 14 avril 2021 (Logement 103, contingent Mairie)

[73] Exemples : CAL du 13 janvier 2021 (logement 203, contingent de l'office ; logement 2 contingent Mairie), CAL du 17 février 2021 (Logement 610, contingent office) ; CAL du 14 avril 2021 (logement 1060, contingent office)

[74] Pratique déjà signalée dans le précédent rapport de l'Ancols 2015

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

Dans le cadre de la participation aux CAL des 6 et 13 octobre 2021, l'agence préconise que dans les cas de mutations internes, les règles pour évaluer les conditions d'occupation et donc la typologie adéquate (Article L621-2 du CCH) doivent être appliquées. Ces conditions n'ont pas toujours été respectées. A titre d'exemple, la CAL a attribué un logement de type 3 à quelques ménages isolés en prenant en compte la visite régulière de membres de la famille. L'agence rappelle que ces conditions sont conformes à partir du moment où ce membre est co-contractant et que ses revenus sont évalués au moment de l'instruction du dossier.

L'agence relève que la fiche du candidat présentée en CAL ne précise pas le critère du quartile, qui permettait ainsi à la CAL d'identifier si le ménage présenté relève du 1er quartile hors QPV et être ainsi, une aide à la décision en faveur de la réalisation de l'objectif de mixité sociale (cf. Projet d'obs. 8 :). L'office prévoit de modifier la fiche CAL dans ce sens.

Le contrôle d'un échantillon représentant une centaine de dossiers n'appelle pas d'observation particulière. 6 dossiers présentaient un dépassement de ressources en l'absence de prise en compte du revenu fiscal de référence de l'année N-2 à la date de signature du bail (cf. Annexe II). L'office pourrait utilement rappeler les règles, notamment que l'année de signature du bail est celle de référence pour contrôler les plafonds de ressources de l'année N-2. S'agissant des attributions dans le cadre des opérations de renouvellement urbain, le CCH ne mentionne pas le contrôle des plafonds de ressources. Le CA pourrait valider la politique de l'office en matière de relogement selon les projets urbains concernés (ANRU, QPV, droit commun).

Des logements conventionnés sont loués à 21 personnes morales de type associatif. 138 logements sont répartis sur 20 communes des Hauts-de-Seine et des Yvelines. L'Ancols rappelle que l'office ne peut attribuer les logements conventionnés qu'à des personnes physiques ou des personnes morales mentionnées à l'article L. 442-8-1 du CCH bénéficiant de l'agrément relatif à l'intermédiation locative et à la gestion locative sociale. Les diligences menées ont mis en évidence que le justificatif de l'agrément octroyé n'est pas systématiquement disponible dans le dossier constitué au moment de l'attribution[75]. Aussi, un suivi régulier de la validité des agréments des personnes morales qui bénéficient d'un logement conventionné doit être mis en place, l'agrément n'étant accordé que pour une durée de 5 ans et devant faire l'objet d'une démarche aux fins de renouvellement.

Le bail conclu entre le bailleur et le locataire est conforme à la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989[76] tendant à améliorer les rapports locatifs. Il a été mis à jour courant 2021 de la mention au RGPD. Certaines clauses du contrat pourraient être précisées voire supprimées :

- Au 4, loyer 1er alinéa, il est précisé que « le montant du loyer mensuel principal ne peut excéder le montant maximum prévu à la convention, réactualisé chaque année en fonction de la réglementation en vigueur », sans précision des modalités de révision du loyer et notamment de l'IRL de référence.

[75] 1 dossier seulement sur les 4 contrôlés parmi les attributions de l'office de 2019 et 2020, était complété de l'agrément. Les agréments ont été remis suite à observation de l'agence.

[76] Loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

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

- Au 4, loyer 4eme alinéa, il est précisé que « *le locataire pourra en sus du loyer principal être assujetti à un supplément de loyer de solidarité en application de l'article L 441-3 du Code de la Construction et de l'Habitation. »*. Pour une meilleure information du locataire, il serait souhaitable que les conditions d'assujettissement au SLS soient mentionnées.
- Au 4, dépôt de garantie, le délai de restitution maximum de deux mois pourrait être précisé.
- Au 4, réparations locatives, il conviendrait de reprendre la formulation qui exonère l'office d'indemnité, ou de diminution de loyer si les travaux de réparations (…) ne dépassent pas 41 jours ; Or est réputée non écrite une clause qui prive le locataire de demander une indemnité au bailleur lorsque ce dernier réalise des travaux d'une durée supérieure à vingt et un jours conformément à l'article 4 de la loi du 6 juillet 1989.
- Au 5, Congé, il n'est pas mentionné que le congé peut également être remis en main propre conformément à l'article 15 de la loi du 6 juillet 1989.
- Au 5, départ des locataires, il conviendrait d'exclure explicitement les jours fériés des plages des visites.
- Au 5, résiliation du contrat, il est fait référence au règlement intérieur, or celui-ci prévoit que « les locataires ne pourront exercer contre Hauts-de-Seine Habitat aucun recours en responsabilité en cas de perte, vol ou de détérioration (…) ou autres locaux collectifs ou individuels mis à la disposition que ce soit gratuitement ou moyennant redevance ». Est réputée non écrite toute clause qui interdit au locataire de rechercher la responsabilité du bailleur ou qui exonère le bailleur de toute responsabilité.
- Au 6.6 Perte du droit au maintien dans les lieux, il conviendrait de mentionner la dispense qui s'applique aux logements situés dans les quartiers prioritaires de la ville et également aux locataires résidant précédemment dans les quartiers classés en ZUS. Il serait en outre souhaitable que soit mentionné expressément le décret n° 2013-392 du 10 mai 2013 qui liste les communes situées en zone tendue.

L'agence relève aussi que la rédaction de certaines rubriques du bail est laissée au soin des DP. Bien que le modèle du bail soit mis à disposition dans une plateforme sécurisée, il conviendrait qu'un suivi ponctuel dans le cadre du dispositif de contrôle interne (analyse par échantillon de baux) soit réalisé par le service juridique afin de s'assurer de leur conformité et de l'utilisation systématique des baux actualisés.

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

6.2.4.1 Bilan des attributions

Le rapport d'activité de la commission d'attribution est présenté chaque année au conseil d'administration de l'office.

Tableau 28 : Chiffres clés de l'activité de la CAL sur la période 2016-2020

	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	Moyenne sur la période
Nombre de dossiers examinés	5 479	5 034	5 398	6 683	4 923	5 503
Nombre de dossiers attribués rang 1 ou plus	nd	nd	4 382	5 458	4 054	nd
Nombre de propositions	2 844	2 779	2 798	3 631	2 607	2 932
Nombre de dossiers attribués suivis de la signature d'un bail	1 930	1 886	1 927	2 445	1 835	2 005
Taux de refus	32%	32%	31%	33%	30%	32%

Source : HDSH, bilans de la commission d'attribution de 2016 à 2020

L'année 2020 est marquée par une baisse du nombre de propositions faites aux ménages en lien avec les multiples conséquences de la crise sanitaire parmi lesquelles :la baisse de la rotation dans le parc (4,4% en 2020 contre 5,2% en 2019), le délai de mise en œuvre des CAL dématérialisées ou encore l'allongement des délais de remise en état des logements.

Ce bilan montre chaque année un taux de refus des propositions faites aux ménages après attribution par la CAL autour de 30%. L'office doit évaluer le bénéfice éventuel qu'apporterait la mise en place d'une visite systématique du logement avant le dépôt de candidature pour diminuer le nombre de désistements après attribution. Le bilan de la commission d'attribution ne présente pas d'analyse des attributions par réservataire pour suivre notamment les engagements de la CUS 2019-2025 :

Sur la base des données disponibles[77], la répartition serait la suivante en 2020 :

- La moitié des attributions « hors contingent » (52% en 2019 et de 48% en 2020) ;
- Près d'un quart des attributions sur le contingent de l'état (24% en 2019 et de 22% en 2020) ;
- Autour de 20% des attributions sur le contingent des collectivités territoriales, principalement les villes et le conseil départemental (20% en 2019, 23% en 2020).

En 2020, 89% des attributions avec baux signés ne sont pas localisées dans les quartiers prioritaires de la ville.

Observation 6 : L'office ne respecte pas toutes les obligations mises en place par la loi égalité et citoyenneté en matière de mixité sociale (Article 70 de la loi 2017-86 du 27 janvier 2017).

Le taux de ménages relevant du 1er quartile de revenus hors QPV n'est pas atteint avec un taux moyen sur la période 2018-2020 de 11,25 % : 11,05% en 2020 contre 11,4% en 2018[78]. Ces résultats sont en-deçà de ceux constatés en Île-de-France où la part de ces ménages a augmenté de près de 3 points entre 2018 et 2020 (12,3 % en 2020 contre 9,6% en 2018)[79].

[77] Source : HDSH- recueil de données GL10- onglet Attributions 2020 et retraitements de l'Ancols
[78] Source : HDSH - Bilan de la commission d'attribution 2020 ; ces taux ne sont pas disponibles par EPCI
[79] Source : Etude de la DRIHL de mars 2021 sur l'analyse des demandes et attributions de logements sociaux en Île-de-France en 2019.

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

Le résultat de l'office est également inférieur à l'engagement pris dans la CUS 2019-2025 (indicateur PS1-25%). Les modalités de repérage de ces ménages sont insuffisantes à la sélection et ils ne sont pas identifiés au moment de la CAL. Ces ménages sont recensés pour la rédaction du bilan d'activité en fin d'année. Depuis le contrôle, l'office a mis en place un dispositif pour mieux cibler les ménages du 1er quartile ce qui lui a permis d'améliorer le taux d'attribution à ces ménages en 2021 (17,7%).

L'agence relève que l'office atteint son objectif portant sur la part des ménages des autres quartiles parmi les baux signés qui atteint 83% en 2020[80].

6.2.4.2 Bilan des attributions DALO et accords collectifs départementaux

Les demandes des ménages prioritaires, au sens des articles L. 441-1 et L. 441-2-3 du CCH et ciblées dans le plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD) sont, lorsqu'elles sont labellisées DALO et PDALHPD, gérées dans le système priorité au logement (SYPLO).

Tableau 29 : Bilan d'activité de la CAL pour les publics prioritaires (2018-2020)

	2 018	2 019	2 020
Nombre de dossiers attribués rang 1 ou plus (1)	4 382	5 458	4 054
Nombre total d'attributions DALO rang 1 ou plus (1)	742	883	591
Part des DALO dans les attributions rang 1 ou plus	0	0	0
Part des autres prioritaires (L 441-1 du CCH) (1) (2)	251	202	150
Part des DALO + Autres prioritaires	993	1 085	741
Part des publics prioritaires dans les attributions totales	23%	20%	18%
Nombre de dossiers prioritaires attribués suivis de la signature d'un bail	499	592	394
Part des prioritaires dans les attributions suivis de la signature d'un bail	26%	24%	21%

(1) Il s'agit de toutes les attributions validées par la CAL avant refus le cas échéant et tous contingents confondus
(2) Estimations en 2019: le nombre de non attribution en CAL n'étant pas précisé dans le bilan de la CAL 2019
Source : HDSH, bilans de la commission d'attribution de 2018 à 2020

La part des ménages prioritaires y compris DALO dans les attributions suivies de la signature d'un bail représentent en moyenne 24% des baux signés au cours des trois dernières années tous contingents confondus. Les attributions DALO sont majoritairement représentées (325 baux signés soit 82% des prioritaires en 2020) et à 85% dans des programmes hors des quartiers prioritaires de la ville. La part des DALO baisse de 2 points entre 2018 et 2020.

[80] Source : HDSH - Bilan de la commission d'attribution 2020

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

L'office ne communique pas dans le bilan annuel de la commission, la part des attributions à des ménages prioritaires par contingent. Les données collectées font ressortir les éléments suivants :

Tableau 30 : Répartition des attributions aux publics prioritaires par réservataire (2020)

Réservataires	Contingent	Objectifs réglementaires (25% /100% pour l'état)	Part des Prioritaires dans les attributions totales (1)	*Dont Part des DALO*	Part des Prioritaires dans les attributions du réservataire (1)
Etat	24%	24%	13%	*12%*	59%
HDSH	*46%*	*12%*	*3%*	*2%*	*7%*
Collectivités (département, villes)	18%	5%	2%	*1%*	9%
Action Logement	5%	1%	3%	*2%*	33%
Etat Fonctionnaires	5%	1%	0%	*0%*	0%
Autres	2%				
Total	**100%**	**43%**	**21%**	***17%***	

(1) Attributions suivies de la signature d'un bail

Source : HDSH, fichiers des attributions avec baux signés_GL10 et traitements Ancols (Onglet attributions 2020)

L'office précise que l'l'atteinte des objectifs par réservataire au niveau régional n'est pas fiabilisée sur le SNE. Le travail de fiabilisation n'a pas repris depuis la période COVID

Observation 7 : Les objectifs fixés dans la CUS 2019-2025 ne sont pas atteints, et les obligations d'attribution définies à l'article L. 441-1 du CCH, au profit des publics reconnus DALO et prioritaires ne sont pas respectées.

Tous contingents confondus la part des attributions (baux signés) à des ménages prioritaires y compris DALO est de 21% en 2020. Corrigée du taux de refus des ménages prioritaires de 25%[81] en 2020, elle serait de 26% et n'atteindrait pas l'objectif réglementaire de 43% du total des attributions (suivies de baux signés ou non). S'agissant du nombre d'attributions aux ménages reconnus DALO, le préfet de l'Île-de-France a fixé l'objectif à 80% de l'objectif réglementaire, soit 33%[82] (baux signés ou non). Tous contingents confondus, il est de 17% en 2020. Il serait de 21% corrigé du taux de refus des ménages DALO de 22%[83] en 2020.

L'objectif de l'office est aussi d'attribuer 25% des logements non réservés qui se libèrent (ou pour lesquels l'attribution par un réservataire aurait échoué) à des ménages prioritaires (suivies ou non de baux). La part consacrée à ces ménages par l'office sur les logements non réservés est de 7% en 2020, soit autour de 9% corrigée du taux de refus.

Ces résultats montrent que le dispositif de sélection des candidatures par l'office et ses partenaires (collectivités, Etat…) n'est pas efficace pour prioriser ces ménages. La politique d'attribution à mettre en place devra permettre de répondre à ces objectifs.

[81] Calcul de l'Ancols à partir des données du bilan de la commission d'attribution 2020 (page 51) : pour les DALO 89 refusées, pour les autres prioritaires 43 refusées soit un 132 sur le total de propositions faites de 520.
[82] Indicateur CUS 2019-2025 PS3
[83] Calcul de l'Ancols à partir des données du bilan de la commission d'attribution 2020 (page 51) : pour les DALO 408 propositions faites, 89 refusées soit un taux de refus de 22%.

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

6.2.5 Accessibilité économique du parc

6.2.5.1 Charges locatives

L'organisation générale d'élaboration des provisions et de régularisation des charges est perfectible en particulier sur les programmes en VEFA, nouvellement acquis et en gestion syndic. Sur la période du contrôle, la régularisation des charges récupérables est assurée par les directions territoriales en fonction des programmes sous leur périmètre de gestion. Elle est réalisée trimestriellement pour les fluides et annuellement pour les charges de chauffage et autres. L'équipe « charges » est composée de 2 gestionnaires en DT pour 4000 logements, sous la supervision du pôle Cadre de vie. Une nouvelle organisation a été mise en place depuis avril 2022, avec la création d'un service charges au sein de la direction de la gestion locative, composé d'un responsable, d'une adjointe et de 3 gestionnaires charges. Cette organisation doit permettre d'améliorer le pilotage et la performance de l'activité et d'harmoniser les procédures.

Recommandation 9 : Améliorer le processus de récupération des charges locatives, renforcer les méthodes et les procédures pour ajuster le niveau des provisions, réduire les délais de régularisation et optimiser les charges récupérées.

- Tous les effets de cette nouvelle organisation ne sont pas mesurables sur la période du contrôle et les points d'amélioration suivants sont relevés : L'absence de procédure de régularisation des charges, ce qui se traduit par une non harmonisation des pratiques dans les directions de proximité ;
- L'absence de processus budgétaire lisible dans les directions territoriales lié aux charges récupérables ;
- Le calcul et la révision théorique de la provision pour charges, notamment l'absence de double contrôle dans le chiffrage de la provision ;
- Un manque de fiabilisation des données pour le calcul de la régularisation des charges locatives annuelle, en particulier de l'estimation des factures non-parvenues (FNP) ;
- L'absence de maîtrise des clés de répartition des charges.

Le contrôle a porté sur les charges de l'année 2019 régularisables en 2020. Le processus s'est poursuivi jusqu'au 1er trimestre 2021 avec un sur provisionnement global chiffré après régularisation de 9%. Une proportion significative de 27% du patrimoine *(142 programmes)* est concernée par des écarts supérieurs à 20% entre les provisions et les charges réelles. Les explications remises par les gestionnaires concernant l'échantillon des programmes sur et sous provisionnés en 2019, sont d'ordre général. Une vigilance accrue s'avère en particulier nécessaire pour le patrimoine nouvellement acquis, les programmes neufs et la gestion en copropriété. Les causes des sur ou des sous provisionnements des charges ne sont pas identifiées et les dépenses ne sont pas comparées au cadre normatif de l'observatoire des charges de l'USH.

Les résultats des actions correctrices pour améliorer le pilotage et l'analyse des niveaux de charges devront être évalués (mise en place d'un observatoire des charges dans l'outil HAPPI, recentrage au siège de l'activité et embauche d'un gestionnaire dédié à la copropriété).

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

Tableau 31 : Part des charges sur le quittancement 2016-2020

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Produits des loyers (1)	175 387	202 272	179 128	183 179	189 011
Récupération de charges locatives (2)	60 603	63 520	55 726	58 068	57 207
Quittancement (3)=(1)+(2)	**235 991**	**265 791**	**234 854**	**241 247**	**246 219**
Part des charges sur le quittancement = (2) / (3)	**25,7%**	**23,9%**	**23,7%**	**24,1%**	**23,2%**
Valeurs de référence	24,4%	24,2%	24,7%	24,3%	23,6%

** source : Etats réglementaires*

A partir de 2017, la part des charges sur le quittancement se situe en deçà des valeurs de référence. L'analyse des coûts par type de charge montre que les dépenses sont, d'une manière générale, contenues. Sur la base du recueil des données relatives aux charges locatives fournie par l'office, le montant moyen des charges collectives récupérées auprès des locataires, calculé par l'Ancols, est modéré représentant près de 24 euros/m² de SH et 1 560 € par logement, en deçà de la moyenne calculée par l'observatoire des charges locatives de l'USH pour l'année 2018 (30 €/m² de SHAB et 1 886 euros par logement). Près de 90% de la dépense de charges se concentre sur 3 postes. : l'eau (29% des charges collectives récupérables), suivi du chauffage (24%) et de l'entretien des parties communes (23%).

Le coût moyen du chauffage (6,15 euros/m² de SH) se situe à un niveau bas de la valeur de référence de l'observatoire national des charges locatives Île-de-France de 2018 (9,8 euros/m² de SH). Concernant l'individualisation des charges de chauffage, ce projet n'est pas encore abouti. Peu de groupes ont bénéficié de cette mesure. A titre d'illustration, seuls 3 groupes sont concernés pour la DT4. Pour le poste eau, le coût est de 6,98 euros/m² de SH, supérieur à la valeur de référence (5,8 euros/m² de SH). Concernant la provision eau, presque la totalité des logements est pourvue de compteurs d'eau permettant la saisie des consommations par des opérations de télérelève au trimestre. Un ajustement des provisions de consommation d'eau est réalisé en juin sur la base du relevé de la période.

S'agissant des dépenses d'entretien des parties communes, le taux de récupérabilité des charges de personnel est particulièrement bas : 19% en 2018, puis 17% en 2019 et 14% en 2020[84] . L'office ne récupère pas systématiquement les dépenses correspondant à la rémunération de gardiens qui partagent la tâche d'élimination des déchets avec une société tierce. Conformément aux dispositions du décret 82-955 du 9 novembre 1982 modifié par le décret 2008-1411 du 19 décembre 2008, le coût lié à ces gardiens peut être récupéré à 40 %. Par ailleurs, un tiers des gardiens sont en restriction de charges avec un impact sur le taux de récupérabilité de leur salaire qui selon les restrictions se situe entre 40% et 0%.

[84] Source HDSH -

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

6.2.6 Politique de loyer

Le CA de Hauts-de-Seine Habitat ne définit pas de politique générale mais délibère pour tous les logements sur les hausses de loyers annuelles dans le cadre législatif. Le CA délibère sur une grille de loyers objectifs pour l'année. L'office applique systématiquement le taux maximum des conventions à la relocation. Après trois années sans hausse (du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2018)., les loyers objectifs ont été augmentés en 2019 de la hausse de l'IRL.

Tableau 32 : Augmentation annuelle des loyers logements et parkings (hors accords collectifs) au 1er janvier 2020

Augmentation	2016	2017	2018	2019	2020
Evolution de l'IRL	0,02%	0,06%	0,75%	1,25%	1,53%
Augmentation votée au CA	0%	0%	0%	1,25%	1,53%
Augmentation appliquée	0%	0%	0%	1,25%	1,53%

Source : Hauts-de-Seine Habitat, PV de CA transmis (2016-2020)

Les loyers sont globalement inférieurs aux loyers maximaux actualisés des conventions APL. Au regard de ces conventions APL, Hauts-de-Seine Habitat dispose d'une marge théorique d'augmentation de ses loyers de 8,3% (source DIS 2019). Compte-tenu de la faible rotation du parc et de l'âge moyen du patrimoine (53 ans), la marge de manœuvre sous-jacente ne peut être mise en œuvre rapidement.

Hauts-de-Seine Habitat ne revoit pas sa politique tarifaire à la baisse pour les logements PLS non loués pour manque d'attractivité dans certains sites où le loyer pratiqué est déjà élevé. Ces logements restent non accessibles pour des ménages aux ressources les plus modestes. Le taux de vacance de ces groupes est plus élevé que la moyenne constatée (cf. 2.1.2).

Le PSP (juin 2019, point 2.10) envisage une possible requalification de certains logements PLS en PLUS/ PLAI et en PLS des logements classés PLUS / PLAI ou assimilés (HLMO, ...) dans le cadre d'une expérimentation de la Nouvelle Politique de Loyers (NPL). Ce dispositif assez contraignant n'a finalement pas été mis en œuvre.

Aussi, la mise en place d'un dispositif validé par le CA pour fixer les critères justifiant de déroger à la baisse aux règles de fixation des loyers à la relocation pour tenir compte du manque d'attractivité de certains logements et des difficultés de leur commercialisation peut être préconisée.

Les logements conventionnés

Les loyers des logements conventionnés représentent environ 97% du parc du groupe. La structure des loyers de l'office est analysée à travers les données RPLS au 1er janvier 2020. Les principaux éléments sont rappelés ci-dessous :

Tableau 33 : Analyse des loyers mensuels en €/m² de SH

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en €/m² de surface habitable			
		1er quartile	Médiane	3e quartile	Moyenne
HDS	31651	5,65 €	6,53 €	7,68 €	5,79 €
Département	168564	5,66 €	6,61 €	7,81 €	7,00 €
Région	1132897	5,70 €	6,61 €	7,68 €	6,90 €

Source : Ancols, RPLS au 1er janvier 2020; 31651 logements correspondent au nombre de logements conventionnés loués occupés au 1er janvier 2020 (hors gardiens et divers loyers autres)

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

Le niveau des loyers médians pratiqué au m² de surface habitable (SH) par l'office pour l'ensemble de son parc de logements conventionné reste modéré et proche des moyennes constatées dans le parc social du département et de la région. L'ancienneté du parc associée à une politique historique d'augmentation modérée des loyers dote l'office d'un parc globalement accessible aux ménages modestes. Par ailleurs, l'office a fait le choix d'une politique patrimoniale en particulier de rénovation thermique sans impacter les loyers des locataires en place.

Le contrôle du respect des loyers maximums fixés dans les conventions APL n'a pas mis en évidence d'irrégularités et a permis de constater le respect des plafonds, mettant en exergue un contrôle interne qualitatif et la fiabilité fonctionnelle du système d'information au sein de l'office.

Parc non conventionné

Le parc de logements non conventionnés représente 3% du parc de l'office au 1er janvier 2020.

L'office possède plus de 1 000 logements non conventionnés :

- 253 logements de type HLMO/HBM/ILM relevant du patrimoine locatif social (assimilés PLUS pour les plafonds de ressources[85]).
- 470 « ILN » (Immeuble à Loyer Normal) et 154 logements issus d'anciens financements antérieurs et postérieurs à 1976 (assimilés PLI pour les plafonds des ressources[86]).

Pour ces deux catégories de logements, les plafonds de loyers sont fixés librement par le bailleur à l'intérieur d'une fourchette constituée d'un taux minimal et d'un taux maximal.

Cette fourchette n'a pas été définie par l'office. Ce point, déjà relevé lors du précédent rapport de l'Ancols, n'a pas fait l'objet d'une régularisation par le conseil d'administration.

- 144 logements PLI soumis aux plafonds de ressources et de loyers réglementaire.

Tableau 34 : Analyse des loyers mensuels en €/m² de SH pour les logements non conventionnés

	% du parc non conventionné	% logements loués	1er quartile	Médiane	3eme quartile	Ancienneté du bail
Logements non conventionnés	**100%**	**81%**	**5,8**	**8,8**	**10,7**	**16,2**
Anciens financements, assimilés PLUS (1)	**25%**	**89%**	**4,6**	**4,9**	**5,2**	**20**
Assimilés PLI (2)	**75%**	**78%**	**8,2**	**9,3**	**11,5**	**14,9**
ILN	*46%*	*89%*	*7,3*	*9,2*	*11,5*	*17,5*
Autres financements (postérieurs à 1976 ou antérieurs 1977)	*15%*	*40%*	*5,3*	*12,9*	*17,4*	*8,1*
PLI	**14%**	**85%**	**8,9**	**9,3**	**10**	**8,6**

(1) ILM, HLM/O, HBM
(2) Autres financements postérieurs à 1976 ou antérieurs à 1977, ILN
Source : RPLS au 1er janvier 2020 et traitements Ancols

[85] Tableau de correspondance entre le financement initial et le plafond de ressources selon que l'ensemble immobilier est conventionné ou non – circulaire CUS- 5 mars 2012
[86] Tableau de correspondance entre le financement initial et le plafond de ressources selon que l'ensemble immobilier est conventionné ou non – circulaire CUS- 5 mars 2012

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

Les logements assimilés PLUS sont accessibles car ils disposent d'un niveau de loyer inférieur à celui constaté dans le parc conventionné. L'office indique dans son PSP de juin 2019 vouloir au conventionnement des logements non conventionnés (ouverture des droits APL), y compris ceux de la loi 89 permettant ainsi de comptabiliser ces derniers au titre de la loi SRU.

6.2.7 Supplément et réduction de loyer de solidarité

Les ménages bénéficiant d'une aide au logement (12 323 ménages, soit 31 %) et les logements situés en QPV (5,4% du parc) ne sont pas soumis à l'enquête supplément loyer de solidarité (SLS). Les groupes anciennement situés en zone urbaine sensible (ZUS) mais ne se situant pas en QPV permettent également aux locataires en place au 31 décembre 2014 de continuer à bénéficier également de cette exemption (cf. article L. 441-3 du CCH). Au total, 16 121 logements sont exemptés des SLS pour les raisons suivantes :

- 5 076 en QPV et 1 794 au titre des anciennes ZUS,
- 9 251 situés dans un périmètre PLH.

S'agissant des exemptions du PLH, elles représentent près d'un tiers du parc de logements de l'office (hors QPV). L'actualisation des PLH doit confirmer que les exonérations au SLS sont bien réservées aux îlots présentant des risques de fragilisation.

Pour l'exercice 2020, le SLS s'est établi à 4,7 M€, soit 2,5% des produits loyers. 879 foyers étaient soumis au SLS calculé et 100 au forfaitaire.

En application de la loi Elan, fin 2020, 22 locataires assujettis au SLS, dont les revenus dépassent 150% du plafond SLS pendant 2 ans perdent, après 18 mois, leur droit au bail. Les locataires, n'ayant pas répondu à l'enquête 2 années de suite, perdent également leur droit au bail après 18 mois. 35 foyers sont concernés.

Au total sur la période 2018-2020, 12 locataires sont concernés, dont 5 ont fait l'objet de congés. Le dispositif de contrôle, bien que manuel (à l'aide de tableurs issus d'une extraction de la base locative) est correctement mis en œuvre (courrier envoyé, lettres de relance faites et suivies par la DPGL). En revanche, le conseil d'administration de l'office ne délibère sur la politique de droit au maintien dans les lieux et les procédures ne sont pas documentées.

En ce qui concerne la RLS, Hauts-de-Seine Habitat a mis en place la réduction loyer de solidarité « RLS » sur le quittancement à partir de 2018.

Pour les locataires qui n'ont pas d'APL et qui ne bénéficient pas déjà d'une RLS calculée par la CAF (115 locataires concernés en 2020), la RLS évaluée est calculée par l'office en application de la réglementation. Les montants des plafonds de ressources, les montants unitaires de RLS, les loyers critiques maximums et minimum sont paramétrés et mis à jour selon parution des arrêtés. Pour la détection des ménages, la DPGL s'appuie sur les données issues des enquêtes ressources et un contrôle est réalisé chaque mois sur ces dossiers (comparaison avec le mois précédent). Ainsi, la RLS est appliquée chaque mois jusqu'à la fin de l'année sauf notification d'APL (avec une RLS) venant de la CAF ou de la MSA.

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

En 2020, la RLS représente 3,6% du total des loyers logements soit une baisse de recettes de 6,7 M€ pour l'office. A fin août 2021, elle représente 4,4 M€.[87]. Elle est prise en compte dans le système d'information et imputée dans le quittancement des locataires avec la création d'une ligne spécifique sur leur avis d'échéance.

6.3 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.3.1 Gestion de la proximité

L'organisation de la gestion de proximité est assurée par 9 directions de proximité qui regroupent 240 gardiens et 104 employés d'immeubles en 2020[88]. Les reprises de personnel liées aux opérations de rachat de patrimoine et de fusion-absorption en 2017 ont entrainé la reprise de 79 collaborateurs[89] Néanmoins, à titre d'exemple, la réduction des personnels de service (-19 ETP), conséquence du recours à l'intervention d'entreprises extérieures, a compensé l'augmentation du nombre de gardiens (+25 ETP) liée à la reprise du personnel du Suresnes Habitat en 2017.

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

Le nombre d'emplois en proximité pour 1 000 logements est de 9,2 ETP et les activités de gardiennage et de nettoyage représentent 40% de son effectif total (44% en 2016) L'office se situe au-dessus des valeurs de référence issues du rapport de branche 2020[90] dans lequel le nombre d'emplois en proximité est de 6,6 ETP pour 1000 logements.

Pour les offices disposant d'un patrimoine de plus de 15 000 logements, un tiers des effectifs totaux des offices est consacré aux activités de gardiennage et de nettoyage. Plus d'un tiers des gardiens ont une restriction médicale qui ne leur permet pas de réaliser toutes les tâches. En outre le taux d'absentéisme autour de 10% et supérieur à celui constaté en 2020 dans les offices HLM (8,3%). Dans ce contexte et pour assurer l'ensemble des services de gardiennage et de ménage aux locataires, l'office fait appel à du personnel extérieur en complément du personnel permanent de l'office. La contribution du personnel extérieur est particulièrement élevée dans les activités de gardiennage et de ménage : 40% des ETP contre 22% dans les offices[91]. D'une manière générale, l'office doit mieux documenter les tâches réalisées par des prestataires en compensation des restrictions médicales, une partie de celles-ci pouvant être récupérées auprès des locataires.

[87] DOB – CA du 19 octobre 2021
[88] HDSH_ Bilan social 2020
[89] soit 25 collaborateurs auprès l'OPIEVOY et 54 collaborateurs auprès de Suresnes Habitat
[90] Source : La fédération des OPH- Rapport de branche 2020 (édition 2021) – Statistiques emploi et formation des offices publics de l'habitat en 2020
[91] Source ; rapport de branche 2020 page 37

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

En outre, l'hétérogénéité du portage des missions notamment des gardiens se répercute dans l'organisation de la proximité :

- Le nombre de logements géré par ETP et par site est de 110 logements avec toutefois des variations allant de 68 logements (DP Bois Colombes) à 181 logements (DP Le Plessis) ;
- Le nombre variable d'employés d'immeuble par rapport au nombre de gardiens allant de 10 à 82 % : 2 employés d'immeuble pour 30 gardiens à la DP de Boulogne ou 24 employés d'immeuble pour 29 gardiens à la DP de Bagneux.

6.3.2 Enquête de satisfaction des locataires

En sus de l'enquête régionale de satisfaction triennale, Hauts-de-Seine Habitat réalise différentes enquêtes de satisfaction (locataires-entrants, enquêtes téléphoniques de satisfaction des demandes d'interventions techniques, enquête de satisfaction après une opération de relogement). La dernière enquête de satisfaction date de 2020[92]. Elle fait apparaître un taux de satisfaction globale de 71,3%[93], en en baisse de 7 points par rapport à 2017, le situant en deçà au niveau de la moyenne régionale de 75,5% (Aorif).

L'appréciation globale se dégrade de près de 6 points (77,9% en 2017). Hauts-de-Seine Habitat se positionne parmi les 3 derniers bailleurs en Île-de-France principalement sur les items relatifs au fonctionnement technique des équipements des logements (sanitaires, chauffage, isolation), à la qualité des échanges avec le bailleur et le traitement de la demande au global. Ces résultats interrogent d'autant plus que l'office consacre des moyens importants dans l'entretien courant de son parc pour des résultats qui se dégradent.

6.3.3 Information et accueil des locataires

Malgré un effort particulier avec la mise en place d'outils spécifiques destinés à faciliter les échanges d'informations avec les locataires (espace locataire, magazines, réunions publiques …), la qualité du service rendu au locataire se dégrade (66% selon l'enquête Init-Aorif de 2020 contre 85% selon l'enquête de satisfaction réalisée par QualiSondages en 2019). La qualité des échanges en DP (courrier, mail ou via l'espace locataire) est jugée particulièrement insatisfaisante (72% en 2018 contre 60% en 2020, le taux concernant la gestion par courrier étant le plus bas, soit 44% en 2020, item non traité en 2018). Pour autant, l'organisation actuelle montre des leviers d'amélioration de la qualité de la relation locataire notamment dans la gestion de l'accueil téléphoniques (pôle « satisfactory » pour éviter les pertes d'appels), le recensement des affaires enregistrés avec l'outil de gestion de la relation client (GRC), le suivi du nombre d'ordre de service réalisés par les gardiens habilités et les responsables de secteurs (cf. Organisation).

[92] Enquête de satisfaction Aorif réalisée par Init, décembre 2020 auprès d'un échantillon de 3500 locataires (40 bailleurs représentant un patrimoine de près de 500 000 logements en Île-de-France)
[93] Résultats présentés en Annexe II

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

Le traitement de la réclamation

Tableau 35 : Résultats des 4 dernières enquêtes de satisfaction

		2016	2017	2018	2019
Q41	Délais d'intervention suite à demande technique	55,2	54,6	56,4	53,3
Q42	Qualité de l'intervention suite à demande technique	65,2	73	66,5	69,7
	Traitement de la demande technique		35,6	25,2	27,2
Q47	Délai pour apporter une solution		20,1	20,5	18,2
Q48	Traitement de la demande non technique	36,1	26,4	21,8	17,4

Source : Enquêtes de satisfaction fournies par l'organisme

La qualité de service locataire passe par l'amélioration du cycle de traitement des réclamations des locataires, avec un enregistrement tracé de la demande, une prise en charge datée, une réponse effective et une nécessaire information à fournir lors des différentes étapes clés de la satisfaction de son besoin.

Aussi, l'outil MEMENTO, déployé en 2016 à l'ensemble des gardiens pour la gestion des réclamations, n'a pas atteint l'objectif d'assurer le suivi des affaires, faute d'interface possible techniquement avec l'ERP ARAVIS et la qualité de prise en charge des réclamations administratives et techniques reste perfectible.

L'office a donc réorganisé ses moyens autour des directions de proximité, renforcées par un service au siège la « satisfactory »[94], pour prendre le relais via la bascule d'un appel téléphonique du locataire en cas de non-décrochage par les directions de proximité. 85% des locataires peuvent joindre l'office au 1er appel depuis la mise en place de la satisfactory en février 2022, pour un objectif de 95% et l'espace ouvert aux locataires via le site internet permet la création et le suivi des réclamations de plus de 10 000 inscrits[95].

La prise en charge passe par la GRC mobile en premier lieu, pour permettre au personnel de proximité (gardien, RS) de traiter directement les affaires locataires et pour une plus grande réactivité au niveau du suivi des demandes techniques.

L'ensemble de ce dispositif doit permettre un enregistrement simple et rapide des demandes ainsi qu'un traçage de bout en bout de la réclamation du locataire. Les responsables de secteur devront en assurer le suivi et faire le lien avec les services des Directions de Proximité. Le dispositif est progressivement complété de la mise en place des indicateurs qualité visant à diminuer le délai moyen de traitement des réclamations techniques et de s'assurer de la qualité de la prise en charge par les prestataires.

[94] Une équipe constituée d'une vingtaine d'ETP au siège en 2021
[95] Données transmises par l'organisme dans sa réponse de rapport provisoire de contrôle

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

6.3.4 Accompagnement social lié au logement

Parmi les pôles qui compose la DASSOL (direction de l'accompagnement social et solidaire), le pôle « Veille sociale », composé de 3 ETP est dédié à l'accompagnement personnalisé des ménages en situation de fragilité. Dans ce contexte particulier, l'équipe veille à :

- Améliorer les conditions d'accessibilité du patrimoine pour favoriser le maintien à domicile. Pour ce faire, l'office se fixe comme objectif de réaliser 0,5% de travaux PMR dans le cadre de la CUS (indicateur SR1).
- Contractualiser avec la CNAV à travers une convention de partenariat et l'obtention de subvention financière, pour réaliser des travaux d'adaptation en parties privatives, notamment la pièce humide et installation de barres d'appui pour les locataires séniors.
- Être en soutien des CESF (9 ETP) en proximité pour les aider dans la recherche de dispositifs d'aides sociales. En revanche, le pôle n'assure pas d'animation de la filière « métier ».

Les conseillères sociales (CESF) en proximité sont essentiellement mobilisées dans la chaîne du recouvrement pour gérer la phase précontentieuse (relances téléphoniques, mise en place des plans d'apurement…). Cette orientation au détriment d'un accompagnement social axé sur la prévention explique en partie le désengagement des personnels sur la mission, le taux d'absentéisme ou le nombre de postes non pourvus en est l'illustration.

Le diagnostic de l'organisation (cf. 3.3) montre le besoin de renforcer l'animation par la DASSOL des conseillères sociales en proximité et de recentrer leur rôle sur les missions de prévention et d'accompagnement social et solidaire, les impayés n'étant pas l'unique point de vigilance à circonscrire parmi lesquelles :

- Un lien transversal renforcé avec la direction du logement au travers des attributions en identifiant en amont les locataires potentiellement fragiles.
- L'identification et l'accompagnement de ces ménages pourraient faire l'objet d'indicateurs chiffrés pour évaluer la qualité et l'efficacité de ce dispositif (nombre de familles logées rencontrant des difficultés font l'objet d'un suivi par les CESF : difficultés de paiement, besoins d'adaptation des logements en raison du vieillissement ou d'un handicap, nombre de ménages accueillis dans le cadre du dispositif d'intermédiation locative.

L'office a mis en place une cellule dédiée à l'accompagnement des ménages pour leur relogement au sein de la DASSOL, dans le cadre des projets de renouvellement urbain ou plus généralement des projets de droit commun le nécessitant. La création d'une telle cellule doit être renforcée par ses missions transversales avec la direction du logement et les conseillères sociales (pour les ménages fragiles, nécessitant un suivi personnalisé), l'organisation se retrouvant à plusieurs niveaux.

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

Compte tenu de l'enjeu du relogement pour l'office (3 237 relogements)[96], l'agence recommande la rédaction d'une politique de relogement, en y associant des objectifs chiffrés, une procédure ainsi que les outils pour assurer le pilotage de l'activité. Sur ce dernier point, HAPPI pourrait être enrichi d'indicateurs pour le suivi des objectifs de relogement.

L'office a créé en 2022 un poste de responsable de la coordination de l'accompagnement personnalisé pour renforcer l'encadrement et la coordination des travailleurs sociaux et le suivi de la politique sociale de l'office au travers d'indicateurs.

6.3.5 Concertation des locataires

Un nouveau plan de concertation locative a été conclu en septembre 2019 avec les amicales des locataires pour la période 2019-2022[97]. Il proroge le principe de conseils de concertation locative thématiques (patrimoine et par agence de proximité) a minima 3 fois par an. Il est garant du respect du PCL et présente un bilan d'activité annuel au CA.

Le CCL traite essentiellement de sujets relatifs à la gestion locative (analyse des charges locatives récupérables auprès des locataires, problèmes de ménage et de sécurité) et à la politique patrimoniale (projets d'amélioration ou de construction-démolition, les travaux d'entretien et de maintenance du parc.

Dans le cadre du nouveau PCL, un fonds d'initiatives locales (FIL) pour soutenir la mise en œuvre d'initiatives et d'animations locales a été créé et le montant de la subvention annuelle allouée aux amicales s'élève à 108 K€. Enfin, la durée du plan est adaptée à la périodicité des élections des 5 représentants des locataires au CA (CNL, CGL, CSF et UNLI).

A noter que parmi les 9 directions de proximité, des groupes immobiliers dans quelques communes ne sont pas représentés par des associations de locataires, c'est le cas par exemple pour Châtenay-Malabry et lorsqu'elles sont présentes, ne sont pas toujours connues des locataires. Ce constat se traduit dans les enquêtes de satisfactions[98] où 67,4% en 2019 des locataires ne connaissaient pas leurs associations.

De plus, l'enquête de satisfaction AORIF réalisée en 2020 met en évidence la dégradation de 7 indicateurs sur 12 pour Bois Colombes et 11 pour Châtenay Malabry.

Le mécontentement repose principalement sur des sujets tels que l'entretien des parties communes, le fonctionnement des équipements, l'état de la résidence au global, qui sont de manière générale abordés par les associations de locataires.

[96] Source : cartographie des projets urbains remis par la DASSOL (juillet 2021)
[97] *En application de l'article 193 de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains, un plan de concertation locative a été élaboré et un conseil de concertation locative mis en place.*
[98] *Enquête de satisfaction QualiSondages, juin 2019*

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

6.3.6 Politique de suivi des créances et des impayés

Tableau 36 : Evolution du taux de recouvrement et du stock des créances locatives

Rubriques (en k€)	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Créances clients N-1 (a)	40 265	39 344	46 250	46 894	55 309	62 460
Quittancement N (loyers et récupération	203 492	235 991	265 791	234 854	241 247	246 219
Créances clients N (c)	39 344	46 250	46 894	55 309	62 460	68 547
Pertes sur créances irrécouvrables N (c	1 530	2 671	801	1 216	589	1 872
Total encaissement (e = a+b-c-d)	202 882	226 413	264 346	225 222	233 507	238 259
Taux de recouvrement en % (t = e/d)	**99,7%**	**95,9%**	**99,5%**	**95,9%**	**96,8%**	**96,8%**
Valeurs de référence	99,0%	99,0%	99,2%	98,6%	98,5%	98,6%
Taux de non recouvrement (1-t)	-0,3%	-4,1%	-0,5%	-4,1%	-3,2%	-3,2%
Taux de passage en pertes (d/b)	0,8%	1,1%	0,3%	0,5%	0,2%	0,8%

Données : états réglementaires ; traitement : Ancols

Le taux de recouvrement est globalement en deçà des valeurs de référence. Il est relativement stable sur les deux derniers exercices mais à un niveau qui ne permet pas d'enrayer l'augmentation du stock de créances et d'impayés.

Tableau 37 : L'évolution du stock de créances locatives des logements conventionnés et non conventionnés sur la période 2016-2020 par rapport aux loyers et charges quittancés

Analyse des créances (en k€)	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Créances clients N (a)	46 250	46 894	55 309	62 460	68 547
Quittancement (b)	235 991	265 791	234 854	241 247	246 219
Taux de créances locatives en % (a/b)	**19,6%**	**17,6%**	**23,6%**	**25,9%**	**27,8%**
Admission en non valeur	2 671	801	1 216	589	1 872
Valeurs de référence	*15,9%*	*16,2%*	*17,4%*	*17,0%*	*18,0%*

Source : Etats réglementaires ; traitement : Ancols

Le stock de créances des locataires augmente dans de fortes proportions sur la période par rapport à l'évolution du quittancement. Il représente 28% du quittancement annuel en 2020, soit 10 points au-delà de la valeur de référence.

Trois quarts des créances locatives relèvent des impayés, c'est-à-dire des créances exigibles hors quittancement de décembre (deux tiers en 2016).

Tableau 38 : Structure des impayés entre locataires présents et partis de 2016 à 2020

Structure des impayés (en k€)	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Locataires présents	20 968	22 419	21 903	26 293	32 957
Locataires partis	10 062	13 565	15 037	16 211	18 091
Total créances locataires douteuses	**31031**	**35985**	**36939**	**42503**	**51047**
Part des locataires partis (en %)	32,4%	37,7%	40,7%	38,1%	35,4%

Source : Etats réglementaires ; traitement : Ancols

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

Le stock d'impayés est important et ancien : 44% des locataires sont en impayé avec une dette supérieure à 1 an. Aussi, plus d'un tiers des impayés est imputable aux locataires partis dont le poids baisse régulièrement depuis 2018 mais reste élevé. Le reste est constitué des dettes de loyers de locataires présents.

Ces constats illustrent le caractère peu efficace du recouvrement exercé par le trésor public jusqu'en 2018, puis par l'office. Aussi, l'admission en créances irrécouvrables, après constat d'irrécouvrabilité notamment dans le cadre des procédures de surendettement de locataires partis, est validée par le Conseil d'Administration. La politique de passage en pertes de l'office n'est ni encadrée par une politique particulière validée au CA ni documentée à l'échelle de l'office. Elle pourrait être documentée et envisager des règles d'apurement pour des dossiers anciens, avec potentiellement des conditions de poursuite du recouvrement après le passage en pertes. Ces constats ainsi que les conséquences financières qu'ils entraînent sur la performance de l'exploitation de l'office justifient de renforcer la maîtrise du processus de recouvrement.

Organisation de la chaîne de recouvrement

Dans son rapport de juin 2020, le Commissaire aux comptes de l'office souligne la nécessité pour l'office d'améliorer son action de recouvrement des impayés, mission préalablement assurée en comptabilité publique par le Trésor Public. Dans ce contexte, la DASAJ qui assurait une partie de ce suivi (gestion du contentieux entre autres), a fait l'objet d'une réorganisation. Depuis, la gestion des impayés des locataires présents est assurée dans la phase précontentieuse par les conseillères sociales et financières « CESF » en direction de proximité (1 ETP par DP) puis dans la phase contentieuse par les gestionnaires contentieux en direction territoriale (2 ETP par DT).Le service support d'Optimisation et stratégies juridiques, le « SSOJ » assiste les gestionnaires contentieux et de recouvrement en produisant les procédures et les méthodes et en assurant la veille juridique.

L'organisation révèle des dysfonctionnements à plusieurs niveaux :

- La DASSOL a insuffisamment animé la filière ce qui se traduit en proximité par un manque d'appropriation des nouvelles procédures et des pratiques hétérogènes.
- L'indisponibilité des CESF en proximité (2 CESF sur les 9 postes existants) qui questionne leur positionnement et leur capacité, compte tenu des volumes d'impayés, à mettre en œuvre tous les dispositifs d'aide en phase précontentieuse.
- Les outils existants (Aravis, requêtes, indicateurs etc.) ne favorisent pas un suivi adapté des impayés (absence d'alerte, absence d'automatisation des relances, requêtes inadaptées etc.).

Par ailleurs, les procédures appliquées en phase précontentieuse sont inadaptées. Le locataire est informé de sa situation par courrier, il doit se manifester. Les contacts téléphoniques à l'initiative de l'office ne sont pas systématisés, et il est même arrivé que des dossiers passent au contentieux sans avoir été précédés d'aucun contact avec le locataire. Les conseillères sociales interviennent trop tardivement auprès des débiteurs soit au 4ème mois de l'impayé.

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

Conscient de ces dysfonctionnements, l'office a créé fin 2021, un service dédié au recouvrement au sein de la direction financière (nouveau pôle finances et performance), qui s'est élargi en avril 2022 pour intégrer la gestion contentieuse et renforcer le dispositif de prévention et de suivi des impayés. Le nouveau dispositif prévoit entre autres la mise en place des appels téléphoniques dès le premier mois d'impayés, le travail en collaboration avec les gardiens en cas de non-réponse des locataires (travail du siège avec la proximité), un renforcement des liens avec la DASSOL avec la transmission des dossiers les plus fragiles au fil de l'eau. L'efficacité de ce nouveau dispositif devra être évaluée.

L'Ancols relève également que les indicateurs sur les impayés sont suivis par 3 directions (SSOJ, DT et DAF), avec des règles de gestion non homogènes. Ils pourraient être centralisés au niveau de la SSOJ. La collecte des indicateurs et l'analyse des résultats obtenus sur la période de contrôle ne permet pas d'avoir une assurance raisonnable sur la maitrise des impayés. Le déploiement d'un contrôle interne structuré (processus « recouvrement ») est très récent et n'a pas encore été éprouvé.

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

7. ANALYSE PREVISIONNELLE

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

Les projections financières de l'office sont actualisées chaque année dans un plan à moyen terme (PMT) soumis à l'approbation de son conseil d'administration. Elles sont construites à l'aide du logiciel VISIAL par la direction financière en collaboration avec le pôle développement de l'offre et le pôle cadre de vie. Le PMT sur lequel se base l'analyse de l'Ancols a été validé par le conseil d'administration le 14 décembre 2021 et porte sur la période 2021-2030. Les nouvelles orientations stratégiques, présentées lors du débat d'orientation budgétaire du 19 octobre 2021 (détaillées dans le point 3.1.1), ne sont pas traduites dans le PMT 2021-2030. Aussi, les objectifs d'investissement de l'office, modélisés dans ce PMT 2021-2030, ne sont pas à la hauteur des ambitions du conseil départemental (développement et interventions sur le parc existant) et l'office envisagerait de solliciter davantage de financement auprès de son département pour les atteindre (subventions, émission de titres participatifs).

Or, à l'issue du plan présenté, l'office conserve une capacité d'investissement supplémentaire. Le scenario proposé ne projette pas d'amélioration de la performance d'exploitation malgré des leviers d'optimisation identifiés et fait reposer le modèle de financement sur des aides départementales à hauteur de 13% du total des investissements et des cessions de patrimoine, notamment dans le cadre des projets urbains. Sur cette base, l'office conserve une situation financière favorable (cf. 7.2.2) et après le financement de ses investissements, une bonne capacité de désendettement (cf.7.2.3) ainsi qu'une marge d'endettement élevée. De nouvelles projections nécessiteraient d'être faites par l'office qui pourrait travailler sur différents scenarii à 10 ans en faisant varier ses principales hypothèses (cession de patrimoine, rythme des livraisons, travaux de réhabilitation, modalités de financement...) en mobilisant les leviers d'optimisation de sa performance d'exploitation pour mettre en tension son niveau d'endettement.

7.1 Hypothèses d'investissements et modalités de financement

Tableau 39 : Objectifs opérations nouvelles et d'intervention sur le parc existant

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2021 à 2030	
	Nb logements	Montant k€
Logements lancés (FP OS)	3 514	731 211
Démolitions	1 408	50 282
Réhabilitations	3 636	281 681
Remplacements de composants	NC	111 222
Total investissements		**1 174 396**

Sources : Visial du 14 décembre 2021 Hauts-de-Seine Habitat

L'office prévoit d'investir près de 1.2 Md€ sur la période 2021-2030, financés à 76% par les financements externes, soit 63% d'emprunts (+7 points par rapport à 2016-2020) et 13% de subventions (+4 points par rapport à 2016-2020). Par ailleurs, 96% des besoins en fonds propres seront couverts par les produits de cessions d'éléments d'actifs.

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

L'office ne projette pas d'amélioration de sa performance d'exploitation, projetant une augmentation de la part des subventions et des cessions dans son plan de financement.

Ces investissements seront répartis à 38 % sur le patrimoine existant et à 62% en développement de l'offre.

Modalité de financement des opérations nouvelles

Les orientations patrimoniales de l'office sur la période 2021-2030 portent sur des objectifs de développement de l'offre nouvelle, soit 4 676 livraisons de logements ventilées comme suit :

- 2 180 logements livrés sur la période 2021-2024 (dont 626 reconstructions inclus dans les projets de rénovation urbaine). Ces programmes comprennent 64,4% de VEFA, 27% d'opération en maîtrise d'ouvrage directe et 8,5 % d'acquisitions amélioration.
- 2 496 livraisons non-identifiées sur la période 2024 – 2030. Ils comprendront 30% de PLAI, 40% de PLUS et 30% de PLS.

Ces objectifs de développement, autour de 500 logements en moyenne par an, ne sont pas en ligne avec les ambitions à 10 ans du conseil départemental (porté au dernier débat d'orientation budgétaire 2022), de produire 10 000 logements et de proposer une offre de logement intermédiaire de 5 000 logements (cf. 3.1.1).

Tableau 40 : modalités de financement des opérations nouvelles

Montants en milliers d'euros

Investissement en K€ constant	Exercice 2021 à 2030	
	Montant	%
Nb de logements lancés (FP OS)	*3 514*	-
Total investissements en opérations nouvelles	731 211	100%
Emprunts définitifs encaissés	457 328	63%
Subventions d'investissement	53 707	7%
Besoin en fonds propres	220 176	30%

Sources : Simulation Visial 14/12/2021 Hauts-de-Seine Habitat

L'office prévoit d'investir 731 M€ en opérations nouvelles, correspondant à la mise en chantier de 3 514 entre 2021-2030 *(affectation des fonds propres à l'ordre de service)*. Elles seront financées par 30% de fonds propres, 63% d'emprunts et 7% de subventions.

Modalité de financement de l'intervention sur le patrimoine existant

Les objectifs d'intervention sur le patrimoine et de cessions sur cette même période portent sur les éléments suivants :

- Les investissements en remplacement de composants et le plan ascenseurs fixés en moyenne à 9 M€ par an, ainsi que les résidentialisations et la vidéosurveillance fixées à 1,4 M€ par an.
- Les cessions et les démolitions de 2 943 logements.
- La réhabilitation de 300 logements par an avec un coût moyen de 60 K€ au logement, ainsi que celle des 636 logements la cité des Grésillions avec un coût de 130 K€ au logement (planifiée sur 7 ans à partir de 2022).

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

L'objectif de réhabilitation de 300 logements n'a pas fait l'objet d'une programmation précise par groupe immobilier et par nature de réhabilitation (réhabilitation thermique ou réhabilitation de droit commun). L'Ancols recommande à l'office d'établir une programmation actualisée de ses projets de réhabilitation. En ce sens, cette programmation doit prioriser le patrimoine à enjeux thermiques (logements avec une étiquette énergétique E, F et G) issu du dernier classement énergétique, ainsi que les logements présentant des enjeux d'accessibilité et d'adaptabilité. Les projections financières de l'office n'intègrent aucune perspective sur les foyers et les résidences spécifiques, d'autant plus que les orientations patrimoniales pour ces types de logements n'ont pas fait l'objet d'une stratégie documentée.

Tableau 41 : Investissements sur le par cet modalités de financement

Montants en milliers d'euros

Investissement en K€ constant	Exercice 2021 à 2030	
	Montant en k€	%
Réhabilitations (3 636 logts)	281 681	64%
Démolitions (1 408 logts)	50 282	11%
Remplacements de composants	111 222	25%
Investissements sur le patrimoine existant	**443 185**	**100%**
Emprunts définitifs encaissés	288 134	65%
Subventions d'investissement	98 853	22%
Besoin en fonds propres	56 198	13%

Sources : Visial du 14/12/2021 Hauts-de-Seine Habitat

L'office prévoit d'investir 443 M€ sur son patrimoine existant, financés par 65 % d'emprunts, 22% de subventions et 13% de fonds propres. La part des subventions reste élevée

Les réhabilitations représenteront 64 % des interventions sur le parc. Elles seront financées à 30% par le conseil départemental des Hauts-de-Seine par le moyen d'une subvention annuelle moyenne de 8,5 M€ et à 70% par emprunt.

Contrairement à la période rétrospective, les investissements en remplacements de composants représentent une part moins importante des investissements sur le parc (25% contre 67% sur la période 2016-2020). Ils seront désormais financés par 82% d'emprunts et le reste fonds propres.

Les ressources allouées dans la démolition des 1 048 logements représentent 11% des interventions sur le parc. Ils seront financés à 72% par les fonds propres et 28 % par subventions.

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

7.2 Analyses des projections financières

L'analyse des projections financières mesure l'impact de la stratégie d'investissement (cf.7.1) sur les principaux agrégats financiers, permettant ainsi d'évaluer la soutenabilité financière des objectifs d'investissements. Les résultats du diagnostic financier rétrospectif montrent une performance d'exploitation qui se dégrade. Trois leviers d'amélioration ont d'ores et déjà été identifiés, à savoir la maîtrise et la réduction de sa masse salariale, de sa vacance et de ses impayés. Néanmoins, la mise en œuvre de ces leviers n'est pas modélisée dans ce PMT 2021-2030.

7.2.1 Analyse de l'exploitation prévisionnelle

Avec la dénonciation du mandat de gestion du patrimoine de Chatenay-Malabry au 31 décembre 2021, l'exploitation prévisionnel de Hauts-de-Seine Habitat n'intègre plus les produits de la rémunération et les refacturations de charges liées à la gestion locative des logements concernés par ce mandat.

Tableau 42 : Formation del'EBE et de la CAF brute

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030
Loyers	191 810	195 690	200 590	206 124	210 950	216 643	220 141	224 149	228 179	233 222
Ecart de récupération de charges	- 1 818	- 2 226	- 2 672	- 2 614	- 2 490	- 2 034	- 1 934	- 1 783	- 1 790	- 1 798
Produits des activités annexes	5 529	2 681	2 681	2 681	2 681	2 681	2 681	2 681	2 681	2 681
Péréquation RLS										
Chiffre d'affaires locatif	**195 521**	**196 145**	**200 599**	**206 191**	**211 141**	**217 290**	**220 888**	**225 047**	**229 070**	**234 105**
Marge sur activité de promotion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produit des activités	**195 521**	**196 145**	**200 599**	**206 191**	**211 141**	**217 290**	**220 888**	**225 047**	**229 070**	**234 105**
Coût personnel (hors régie)	- 43 900	- 39 232	- 39 881	- 40 540	- 41 209	- 41 889	- 42 580	- 43 282	- 43 996	- 44 720
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 23 233	- 23 703	- 24 226	- 24 556	- 24 763	- 24 965	- 24 885	- 25 060	- 25 255	- 25 570
Coût de gestion	**- 67 133**	**- 62 935**	**- 64 107**	**- 65 096**	**- 65 972**	**- 66 854**	**- 67 465**	**- 68 342**	**- 69 251**	**- 70 290**
Ratio % Chiffre d'affaires	*34%*	*32%*	*32%*	*32%*	*31%*	*31%*	*31%*	*30%*	*30%*	*30%*
Charges de maintenance (y.c régie)	- 37 239	- 36 022	- 36 973	- 37 632	- 38 256	- 39 059	- 39 930	- 41 063	- 42 325	- 43 276
Ratio % Chiffre d'affaires	*19%*	*18%*	*18%*	*18%*	*18%*	*18%*	*18%*	*18%*	*18%*	*18%*
Cotisation CGLLS	- 13 400	- 11 220	- 11 386	- 11 557	- 11 730	- 11 906	- 12 085	- 12 266	- 12 450	- 12 637
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 21 850	- 21 948	- 22 411	- 22 853	- 23 346	- 23 760	- 24 272	- 24 749	- 25 282	- 25 826
Ratio % Chiffre d'affaires	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*
Créances irrécouvrables	- 2 398	- 2 446	- 3 611	- 3 710	- 3 797	- 3 900	- 3 963	- 4 035	- 4 107	- 4 198
Excédent brut d'exploitation	**53 501**	**61 574**	**62 111**	**65 343**	**68 040**	**71 811**	**73 173**	**74 592**	**75 655**	**77 878**
Ratio % Chiffre d'affaires	*27%*	*31%*	*31%*	*32%*	*32%*	*33%*	*33%*	*33%*	*33%*	*33%*
Autres charges et produits d'exploitation	6 712	2 238	2 238	2 238	2 238	2 238	2 238	2 238	2 238	2 238
Produits financiers divers	600	550	453	423	663	621	683	552	514	573
Intérêts sur financements locatifs	- 15 120	- 15 820	- 17 002	- 17 490	- 17 866	- 18 163	- 17 438	- 17 749	- 17 506	- 17 384
Rémunération des titres participatifs	-	- 349	- 354	- 360	- 365	- 371	- 376	- 382	- 388	- 393
Autres produits et charges exceptionnels	894	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAF brute	**46 587**	**48 193**	**47 446**	**50 154**	**52 710**	**56 136**	**58 280**	**59 251**	**60 513**	**62 912**
Ratio % Chiffre d'affaires	*24%*	*25%*	*24%*	*24%*	*25%*	*26%*	*26%*	*26%*	*26%*	*27%*

Sources : Visial du 14/12/2021 Hauts de Seine Habitat

L'exploitation de l'office restera très faible et ne connaitra pas d'évolution par rapport à la fin de la période rétrospective.

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

En 2021, l'EBE atteindra 27%, soit une baisse de - 7 points par rapport à 2020 (EBE à 34% cf. 4.2.1), ce qui s'expliquera par :

- L'augmentation de la cotisation CGLLS qui passera à 13 M€ en 2021 (contre 9 M€ en 2020), correspondant à l'estimation budgétaire de 2021.
- L'augmentation des autres charges externes, principalement dû à l'estimation à la hausse dans les données budgétaires des primes d'assurances (+1.2 M€) et des charges d'honoraires (+4.3 M€, dont 3.7 M€ d'honoraires pour les diagnostics amiante).
- L'augmentation des pertes sur créances irrécouvrables, estimées à 1,80% des loyers en 2021, contre 0,99% en 2020.

A partir de l'année 2022 et ceux jusqu'à la fin de la période prospective, l'exploitation de l'office connaitra une situation quasi-similaire à la fin période rétrospective. Ainsi l'EBE atteindra 33 % du chiffre d'affaires en 2030. La situation de la CAF demeura en conséquence très faible. Elle atteindra 26 % du chiffre d'affaires en 2030, soit une situation quasi-similaire à 2020.

Evolution des loyers

Le volume des loyers augmentera de 22%, soit une croissance annuelle moyen de 2,20%. Son niveau évoluera en fonction de la variation du patrimoine, représentant 1 733 nouveaux logements[99] de plus loués d'ici 2030 et de l'évolution annuel de l'IRL soit 1,5%. La RLS est estimée en moyenne à 7,7 M€ par an.

Pertes financières liées à la vacance

Tableau 43 : Pertes financières liées à la vacance

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030
Total vacance sur le patrimoine de référence	5 793	7 497	7 212	7 470	8 113	6 779	6 444	5 943	5 967	5 993
Total vacance sur opérations nouvelles	1 118	747	1 695	1 244	187	0	0	0	0	0
TOTAL PERTES DE LOYERS / VACANTS	**6 911**	**8 244**	**8 907**	**8 714**	**8 300**	**6 779**	**6 444**	**5 943**	**5 967**	**5 993**

Sources : Simulation Visial 14/12/2021 Hauts de Seine Habitat

Les pertes financières liées à la vacance des logements sont estimées à un niveau élevé, avec un objectif de taux de perte financière à 2,80% des loyers d'ici 2030, un taux qui n'est observé qu'à partir de l'année 2028. Elles représentent en moyenne 7,2 M€ sur les 10 ans, ce qui ne reflète finalement pas une amélioration, car il est rappelé que son montant en 2020 est 7,9 M€ (cf. 4.2.8.1).

[99] La variation du patrimoine en 10 ans est de +1 733 logements : + 4 676 livraisons – 2 943 cessions et démolitions.

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

Ratios d'activité

Tableau 44 : Ratios d'activité

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030
Coût de la maintenance (1)	**37 239**	**36 022**	**36 973**	**37 632**	**38 256**	**39 059**	**39 930**	**41 063**	**42 325**	**43 276**
Additions et remplacement de composants	29 200	39 278	44 335	42 832	43 517	44 214	44 921	41 136	31 609	31 861
Coût total entretien du parc (2)	**66 439**	**75 300**	**81 308**	**80 464**	**81 773**	**83 273**	**84 851**	**82 199**	**73 934**	**75 137**
Nombre de logements et équivalent logement (3)	39 701	39 890	40 513	40 800	40 884	40 956	40 593	40 619	40 678	40 905
Coût de la maintenance au logement en euros = (1) / (3)	**938**	**903**	**913**	**922**	**936**	**954**	**984**	**1 011**	**1 040**	**1 058**
Coût total d'intervention sur le parc au logement = (2) / (3)	**1 673**	**1 888**	**2 007**	**1 972**	**2 000**	**2 033**	**2 090**	**2 024**	**1 818**	**1 837**
Coût de gestion normalisé (4)	**67 133**	**62 935**	**64 107**	**65 096**	**65 972**	**66 854**	**67 465**	**68 342**	**69 251**	**70 290**
Coût personnel (hors régie)	***43 900***	***39 232***	***39 881***	***40 540***	***41 209***	***41 889***	***42 580***	***43 282***	***43 996***	***44 720***
Autres charges externes (hors CGLLS)	***23 233***	***23 703***	***24 226***	***24 556***	***24 763***	***24 965***	***24 885***	***25 060***	***25 255***	***25 570***
Nombre de logements et équivalent logement (3)	39 701	39 890	40 513	40 800	40 884	40 956	40 593	40 619	40 678	40 905
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (4)/(3)	**1 691**	**1 578**	**1 582**	**1 595**	**1 614**	**1 632**	**1 662**	**1 683**	**1 702**	**1 718**
Coût de personnel au logement et équivalent logement gérés	***1 106***	***984***	***984***	***994***	***1 008***	***1 023***	***1 049***	***1 066***	***1 082***	***1 093***
Autres charges externes au logement et équivalent logement gérés	***585***	***594***	***598***	***602***	***606***	***610***	***613***	***617***	***621***	***625***

Sources : Visial du 14/12/2021 Hauts de Seine Habitat

Remarque : le nombre de logements en 2021 correspond au nombre de logements et équivalents gérés par l'office en fin d'exercice 2020[100] auquel a été rajouté la variation de logement en 2021 (+636 livraisons et -107 démolitions).

Les charges restent au niveau élevé constaté fin 2020. Leur évolution correspond à l'inflation (taux annuel de 1,50%). Aussi, les projections financières ne corrigent pas la dégradation de la performance d'exploitation constatée en 2020. Les coûts de gestion ne connaissent pas de réelle évolution et restent trop élevés rapportés au nombre de logements gérés, soit 1 718 € au logement en 2030. Le coût de personnel est stabilisé par rapport à 2020 autour de 1 100 € au logement.

L'exploitation étant l'un des principaux leviers financiers pour augmenter la capacité d'investissement de l'office, l'Ancols souligne la nécessité de mettre en œuvre des actions pour atténuer la faible profitabilité de son activité et de les intégrer dans ses projections financières, notamment en travaillant sur les enjeux liés à ses coûts de gestion, sa vacance et ses impayés (cf. 4.2.4 et 4.2.8).

[100] *39 172 logements et équivalents au 31 décembre 2020 : 39 093 logements et équivalents logements en propriété (36 755 logements familiaux + 2 338 équivalents logements) + 35 logements gérés pour la ville d'Asnières + 44 logements gérés pour le 48 Rue du Landy (Source : fichier « nombre de logement » de la direction du patrimoine et de la gestion locative).*

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

7.2.2 Analyse du fonds de roulement à terminaison

Tableau 45 : Fonds de roulement à terminaison prévisionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030
Fonds de roulement long terme à terminaison début d'exercice (hors dépots de garantie)	**95 529**	**96 790**	**54 195**	**32 979**	**26 647**	**80 711**	**72 014**	**86 623**	**58 212**	**50 213**
Autofinancement net HLM	**197**	**448**	**- 4 008**	**- 2 405**	**- 1 084**	**1 251**	**5 514**	**5 203**	**6 791**	**9 046**
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.	11 900	8 975	29 896	27 664	70 375	9 157	45 921	9 434	30 238	22 003
Fonds propres investis sur travaux	- 2 740	- 3 546	- 3 603	- 1 447	- 1 470	- 1 494	- 1 518	- 1 542	- 1 567	- 1 338
Fonds propres investis sur démolitions	- 104	- 4 547	- 5 201	- 6 923	- 1 132	- 2 167	- 3 628	- 3 687	- 8 544	-
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	- 7 992	- 42 925	- 37 300	- 22 221	- 11 625	- 14 444	- 22 430	- 28 570	- 25 668	- 7 003
Titres participatifs	-	-	-	-	-	-	- 8 250	- 8 250	- 8 250	- 8 250
Emprunt Rueil SAIEM	-	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice (hors dépots de garantie)	**96 790**	**54 195**	**32 979**	**26 647**	**80 711**	**72 014**	**86 623**	**58 212**	**50 213**	**63 671**
Dépots de Garantie	15 195	15 305	15 565	15 764	15 844	15 950	15 904	15 975	16 049	16 285
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice	**111 985**	**69 500**	**48 544**	**42 411**	**96 555**	**87 964**	**102 527**	**74 187**	**66 262**	**79 956**

Sources : Visial du 14/12/2021 Hauts de Seine Habitat

Le volume du FRNGT baissera de 29 %, passant de 112 M€ à 80 M€. Malgré cette baisse des ressources de l'office, la situation à fin 2030 reste à un niveau satisfaisant, soit un FRNGT de 1 955 € au logement.

Entre 2021-2024, les fonds propres injectés dans les investissements, notamment ceux dans les opérations nouvelles, feront baisser considérablement les ressources de l'office en faisant chuter son FRNGT de 2024 de -62% par rapport à 2021. L'office projette de remonter son niveau de FRNGT à 97 M€ dès 2025 grâce aux cessions de patrimoine (notamment dans le cadre des opérations de rénovation urbaine). Sur ce point, la programmation des cessions doit être précisée afin d'évaluer le risque de non-réalisation des objectifs de ventes pour 2025 et 2027). Ainsi, après financement de ses investissements (cf. 7.1), l'office dispose d'une situation financière qui laisse la place à une marge d'investissement supplémentaire.

7.2.3 Analyse de la dette

L'encours de la dette financière augmentera de 20%, permettant d'atteindre un capital restant dû de 1.3 Md€ en 2030.

Tableau 46 : Capacité de désendettement et annuités

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030
Endettement	1 081 769	1 173 144	1 244 500	1 270 997	1 281 864	1 308 353	1 313 966	1 320 870	1 310 359	1 300 395
CAF Courante	45 093	47 992	47 347	50 091	52 412	55 886	57 973	59 081	60 387	62 732
Endettement / CAF Courante	**23,99**	**24,44**	**26,28**	**25,37**	**24,46**	**23,41**	**22,67**	**22,36**	**21,70**	**20,73**
Remboursement des emprunts locatifs (1)	46 390	47 745	51 454	52 559	53 794	54 885	52 766	54 048	53 722	53 866
Charges d'intérêts (2)	15 120	15 820	17 002	17 490	17 866	18 163	17 438	17 749	17 506	17 384
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	**61 510**	**63 565**	**68 456**	**70 049**	**71 660**	**73 048**	**70 204**	**71 797**	**71 228**	**71 250**
Loyers de l'exercice	191 810	195 690	200 590	206 124	210 950	216 643	220 141	224 149	228 179	233 222
Annuités emprunts locatifs / Loyers	**32,1%**	**32,5%**	**34,1%**	**34,0%**	**34,0%**	**33,7%**	**31,9%**	**32,0%**	**31,2%**	**30,6%**

Sources : Visial du 14/12/2021 Hauts de Seine Habitat

A horizon 2030, la capacité de désendettement de l'office connaitra une légère amélioration par rapport à 2021, en passant de 24 années à 21 années, soit un niveau favorable et similaire à la situation en 2020.

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

La part des annuités d'emprunts locatifs sur les loyers s'établira à un niveau modéré, soit de 30% en 2030. Ce maintien des annuités à un niveau plutôt faible, malgré les nouveaux emprunts contractés dans le cadre des nouvelles opérations, est principalement induite par la fin des remboursements des emprunts sur le patrimoine de référence.

En somme, les projections financières de l'office montrent sa capacité à mobiliser un levier d'endettement supplémentaire qui justifierait des ambitions d'investissement plus élevées.

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

ANNEXES DU RAPPORT

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

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

I. Annexe 1 (Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme)

RAISON SOCIALE :	Hauts-de-Seine Habitat (OPH)		
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège : Code postal, Ville :	45 Rue Paul Vaillant-Couturier 92300 Levallois Perret	Téléphone :	01 46 83 45 34
PRÉSIDENT :	Rémi Muzeau		
DIRECTEUR GÉNÉRAL :	Damien Vanoverschelde		
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT	Conseil départemental des Hauts-de-Seine		

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2021

En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres

	Membres	Professions
Président du CA	Rémi Muzeau	Vice-président du Conseil départemental des Hauts-de-Seine
Conseiller départemental	Yves Révillon	Vice-président du Conseil départemental des Hauts-de-Seine, Vice-président du conseil d'administration, Maire de Bois-Colombes
Conseiller départemental	Guillaume Boudy	Vice-président du Conseil départemental des Hauts-de-Seine, Maire de Suresnes
Conseillère départemental	Josiane Fischer	Conseillère départementale des Hauts-de-Seine, Adjointe au Maire d'Asnières-sur-Seine
Conseillère départementale	Camille Bedin	Conseillère départementale des Hauts-de-Seine
Conseillère départementale	Hélène Cillières	Conseillère départementale des Hauts-de-Seine, Adjointe au Maire de Bagneux
	Pierre Deniziot	Conseiller Régional d'Île-de-France, Maire-adjoint de Boulogne-Billancourt
	Philippe Pemezec	Sénateur des Hauts-de-Seine, Conseiller Municipal au Plessis-Robinson
	Bernard Gauducheau	Conseiller régional d'Île-de-France, Maire de Vanves
	Roland Pachot	Président de l'association d'insertion "OPTIMAL"
	Alain Juliard	Administrateur de Seine Ouest Habitat
	Pascal Colin	Directeur général d'"INITIATIVES"
	Bénédicte de Kerprigent	Directrice générale de l'Institut des Hauts-de-Seine
	Lorraine Régis	Administrateur de la SEMNA
	Martine Vindix	Administratrice de Seine Ouest Habitat
	Fabrice Dorin	Président de la CAF des Hauts-de-Seine
Représentant de l'UDAF	Gérard Huot	
Représentant des collecteurs de la participation des employeurs à l'effort de construction	Eric Malenfer	Représentant d'Action Logement, Directeur du Groupe GEXPERTISE
Représentants des syndicats	Vincent Pigache	Union Départementale CFDT 92
	Philippe Guilloton	Union Départementale CFE-CGC
Associations d'insertion	Gilles de Wavrechin	Directeur du territoire de Hauts-de-Seine, Fondation des Apprentis d'Auteuil
	Patrice Couderc	Président de l'Association IDSU (Insertion Développement Social Urbain)
Secrétaire du comité social et économique	Lidia Tronina	
Représentants des locataires	Françoise Soury	CNL
	Mohamed Zouaoui	CNL
	Michel Veneau	UNLI
	Christian-Paul Laîné	CGL
	Jacqueline Crémieux	CSF

Commissaire du Gouvernement : Préfète déléguée à l'égalité des chances, Anne Clerc

EFFECTIFS DU PERSONNEL au :	Cadres :	167	Total administratif et technique : 524
	Maîtrise :	190	
31/12/2020	Employés :	167	
	Gardiens	242	
	Personnel de service :	104	Effectif total : 870

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

II. Annexe Liste des dépassements

N° du Logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail de location	N° unique	Nature de l'irrégularité	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
02010-00004-00010-00005	PLESSIS RODIN/GIMOND /LOUP PENDU	PLUS	05/12/2018	03/06/2019	111011886325810037	Absence revenu fiscal N-2		381,83
10017-00002-00005-00108	BARDIN	PALULOS	14/11/2018	15/01/2019	1110417645919GDPUB	Absence revenu fiscal N-2		391,15
02022-00001-00001-00155	PLESSIS DE GAULLE ST FIACRE	PLUS	04/09/2019	28/01/2020	111051767658810037	Absence revenu fiscal N-2		467,87
55051-00060-00001-00003	BRIAND/SELLIER /MERMOZ	PALULOS	06/03/2019	16/12/2020	111031894002010037	Absence revenu fiscal N-2		354,93
55051-00079-00001-00005	BRIAND/SELLIER /MERMOZ	PALULOS	01/07/2020	01/08/2020	111101779421492019	Absence revenu fiscal N-2		356,73
04250-00001-00001-00026	4 RUE DOCTEUR ARNAUD	PLA-I	12/12/2018	04/03/2019	111071510412492075	Absence revenu fiscal N-2		506,05

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

III. Annexe Enquête satisfaction 2020-AORIF

Tableau synthétique des résultats par département de l'enquête AORIF 2020

Excellent	de 80% à 100%
Très bon	de 70% à 79,9%
Bon	de 60% à 69,9%
Mauvais	de 50% à 59,9%
Très mauvais	de 0% à 49,9%

		AORIF	75 PARIS	77 SEINE ET MARNE	78 YVELINES	91 ESSONNE	92 HAUTS DE SEINE	93 SEINE-ST-DENIS	94 VAL DE MARNE	95 VAL D'OISE
Q2. La qualité de vie dans le quartier	72,2%	70,6%	75,7%	73,6%	73,0%	68,7%	74,1%	63,9%	71,6%	70,3%
Q4. La résidence au global	69,4%	73,2%	72,7%	76,0%	73,7%	75,7%	73,4%	70,3%	73,0%	74,4%
Q6. Le fonctionnement des équipements dans les parties communes	64,7%	70,9%	70,6%	75,6%	73,2%	73,0%	69,6%	68,4%	71,4%	72,4%
Q8. La propreté des espaces extérieurs et des abords de la résidence	64,3%	63,7%	64,2%	64,6%	65,4%	64,1%	65,8%	58,4%	65,3%	64,2%
Q9. La propreté générale des parties communes	66,1%	67,6%	68,4%	67,0%	69,6%	68,9%	68,4%	64,9%	68,9%	67,2%
Q11. La gestion des ordures ménagères, du tri sélectif et des encombrants	71,5%	71,1%	74,2%	71,9%	73,2%	71,0%	72,0%	67,5%	73,5%	70,9%
Q13. Le logement au global	76,7%	77,3%	78,9%	78,3%	75,9%	77,4%	78,7%	75,2%	78,9%	76,7%
Q14. Le fonctionnement des équipements du logement	60,8%	67,0%	66,3%	66,2%	66,5%	69,5%	67,2%	66,4%	66,8%	67,5%
Q35. Les conditions d'entrée dans le logement	85,8%	84,9%	*86,0%*	81,7%	87,6%	84,5%	87,0%	81,7%	84,7%	82,8%
Q16. L'information et la communication avec le bailleur	65,9%	70,7%	68,8%	73,7%	71,8%	71,8%	70,6%	69,6%	70,9%	71,9%
Q19. La qualité des échanges téléphoniques	60,0%	72,3%	69,8%	73,8%	74,9%	73,3%	70,5%	72,3%	69,9%	74,4%
Q20. La qualité des échanges par courrier	44,0%	59,0%	49,6%	57,2%	62,6%	61,5%	55,4%	58,9%	61,9%	61,2%
Q21. La qualité des échanges par email ou via l'espace locataire	58,5%	65,0%	66,0%	68,1%	67,9%	66,9%	61,5%	64,6%	65,4%	66,1%
Q22. La qualité des échanges en direction de proximité	68,4%	76,3%	66,6%	82,5%	80,2%	79,4%	74,7%	74,8%	73,8%	77,8%
Q23. La qualité des échanges avec le gardien	83,7%	85,7%	86,3%	86,2%	86,9%	84,1%	87,1%	85,2%	86,0%	84,7%
Q30. Le traitement de la demande au global	37,7%	47,3%	48,9%	48,0%	49,7%	49,1%	46,8%	45,0%	46,0%	50,5%
Q37. La qualité des actions mises en place par le bailleur pour assurer la continuité du service	91,0%	87,3%	88,5%	89,7%	83,1%	86,9%	89,4%	85,7%	87,6%	89,4%
Q1. Satisfaction globale vis-à-vis du bailleur (note de cœur)	**69,9%**	**73,6%**	**74,1%**	**75,7%**	**74,5%**	**75,7%**	**74,2%**	**70,2%**	**74,4%**	**74,7%**
Q32. Satisfaction globale vis-à-vis du bailleur (note de tête)	**71,3%**	**75,5%**	**74,7%**	**76,6%**	**76,3%**	**77,3%**	**75,5%**	**73,4%**	**76,3%**	**76,9%**