DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANCOLS
Contrôle Évaluation Études
Agence nationale de contrôle du logement social

RAPPORT DE CONTRÔLE

- DÉFINITIF -

OPH COMMUNAUTAIRE DE PLAINE COMMUNE

EXERCICES 2016-2020

N° 2021-027

Janvier 2023

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

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: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

FICHE RÉCAPITULATIVE

Fiche récapitulative	
N° SIREN :	482741071
Raison sociale *(qui se rapporte au N° SIREN)* :	OPH communautaire de Plaine Commune
Président :	M. Adrien Delacroix
Directeur général :	M. Olivier Rougier
Adresse :	5 bis rue Danielle Casanova 93 200 Saint Denis
Collectivité de rattachement :	Etablissement public territorial de Plaine commune

AU 31 DÉCEMBRE 2021						(1)
Nombre de logements familiaux gérés	**19 817**	Nombre de logements familiaux en propriété:	**19 496**	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :		**321**

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Valeurs de référence Diagfin	Source
PATRIMOINE					
Logements vacants	4,35 %	4,27 %	5,26 %		(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,34 %	1,15 %	1,40 %		(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	5,36 %	4,99 %	7,59 %		(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,70 %	1,94 %	1,59 %		(2)
Âge moyen du parc (en années)	46	44	40		(2)
POPULATION LOGÉE					
Locataires dont les ressources sont :					
- < 20 % des plafonds	Non significatif				(3)
- < 60 % des plafonds	Non significatif				(3)
- > 100 % des plafonds	Non significatif				(3)
Bénéficiaires d'aide au logement	Non significatif				(3)
Familles monoparentales	Non significatif				(3)
Personnes isolées	Non significatif				(3)
GESTION LOCATIVE					
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	6,7	6,8	6,7		(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges) 31/12/2020	17,1 %			17,3 %	(4)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges) 31/12/2020	98,8 %			98,7 %	(4)
PERSONNEL					
Effectif total en ETP	425				(1)
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE AU 31/12/2020					
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	42,8%			43,0%	(4)
Capacité d'autofinancement brute / chiffre d'affaires	38,2%			36,7%	(4)
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes	3,7%			3,1%	(4)
Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement)	1,8%			1,6%	(4)
Fonds de roulement net global (euros au logement) *	-1 215			2 770	(4)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)*	3 116			3 198	(4)
Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)	15,2			19,6	(4)
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	17,1%			10,9%	(4)

(1) données organisme

(2) RPLS au 1/1/2021

(3) Enquête OPS non significative pour PCH en raison du faible taux de réponse

(4) Données DIAGFIN issues de la plate forme HARMONIA 31/12/2020 -valeurs de référence : organismes LLS gérant un parc de plus de 12 000 logements en Ile de France

** données relatives à la structure financière - voir les commentaires dans le corps du rapport*

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Points forts

- Un rôle social bien assumé
- Une attention sur les enjeux de qualité de service et des actions récentes pour l'améliorer
- Une situation financière saine caractérisée par une vigilance sur les coûts de gestion et des marges de manœuvre en termes d'endettement
- Une structure financière solide à fin 2020 associée à des aides externes bien négociées permettant de faire face à un important programme d'investissement et de renouvellement urbain
- Une cartographie thermique du parc plutôt favorable
- Des efforts importants d'entretien du patrimoine y compris en termes de propreté
- Des interventions qualitatives en réhabilitation du parc
- Des rachats en bloc de parc social intégrant des niveaux de réhabilitation conséquents

Recommandations

- Recommandation 1 : Orienter prioritairement la cartographie des risques sur les enjeux de coordination des services et la résolution des difficultés de pilotage.
- Recommandation 2 : Veiller à prioriser les enjeux relatifs à la structuration d'une base de données patrimoniales robuste.
- Recommandation 3 : Définir rapidement, avec la ville de Saint-Denis, les orientations de gestion du patrimoine diffus dont la cotation au PSP est faible et/ou doté d'une étiquette énergétique G.
- Recommandation 4 : Procéder à l'équipement de compteurs d'énergie thermique (CET), à titre expérimental, sur un à trois programmes identifiés, afin de valider les hypothèses de coûts et vérifier l'absence de rentabilité pour l'organisme.

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

Contrôle effectué du 1er février 2022 au 16 juin 2022

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT 9

1. PRÉAMBULE 13

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME 15

2.1 Contexte socio-économique 15

2.2 Descriptif du parc 16

2.2.1 Structure et localisation 16

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation 17

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT 19

3.1 Procédures d'aide CGLLS 19

3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes 20

3.2.1 Projet de fusion avec l'OPH de Saint Ouen 20

3.2.2 SAC Batiplaine, outil de mutualisation de la fonction de maitrise d'ouvrage neuve jusqu'en 2021 21

3.2.3 Liens avec la coopérative HLM CAPS, spécialisée dans l'accession sociale à la propriété 21

3.3 Évaluation de la gouvernance 22

3.3.1 Conseil d'administration 22

3.3.2 Direction générale 23

3.4 Évaluation générale de l'organisation et du management 23

3.5 Système d'information 25

3.6 Politique d'achat et commande publique 27

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF 29

4.1 Revue de l'information comptable et financière 29

4.1.1 Concernant la tenue des comptes et la qualité de l'information comptable : 29

4.1.2 Concernant la tenue des états réglementaires : 30

4.1.3 Concernant la comptabilité des investissements : 30

4.2 Analyse de l'exploitation 31

4.2.1 Excédent brut d'exploitation 31

4.2.2 Analyse de la profitabilité : capacité d'autofinancement et autofinancement net 37

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

4.3 Analyse de la situation financière ... 38
4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations ... 39
4.3.2 Indépendance financière ... 40
4.3.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie ... 40
4.4 Investissements et modalités de financement ... 41
4.5 Analyse de la dette ... 42
4.5.1 Analyse de l'évolution de l'endettement ... 42
4.5.2 Analyse de la soutenabilité de la dette ... 44
4.5.3 Analyse du niveau d'annuités locatives et taux moyen de la dette ... 45
5. POLITIQUE PATRIMONIALE ... 47
5.1 Analyse de la politique patrimoniale ... 47
5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale ... 48
5.2.1 Offre nouvelle ... 48
5.2.2 Interventions sur le parc existant ... 50
5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc ... 53
5.2.4 Exploitation du parc ... 54
5.2.5 Sécurité dans le parc ... 55
5.2.6 Démolitions ... 56
5.2.7 Ventes-Accession ... 56
5.2.8 Autres activités : les foyers et résidences étudiantes ... 56
6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE ... 59
6.1 Caractéristiques des populations logées ... 59
6.2 Sous-occupation ... 59
6.3 Politique d'attribution ... 60
6.3.1 Orientations générales ... 60
6.3.2 Connaissance et gestion de la demande ... 60
6.3.3 Gestion des attributions ... 60
6.4 Accessibilité économique du parc ... 64
6.4.1 Charges locatives ... 64
6.4.2 Loyers ... 66
6.4.3 Supplément et réduction de loyer de solidarité ... 67
6.5 Qualité du service rendu et relations avec les locataires ... 68
6.5.1 Gestion de proximité et gardiennage ... 68

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

6.5.2 Satisfaction des locataires et gestion des réclamations 68
6.5.3 Concertation des locataires 69
6.5.4 Politique de suivi des créances et des impayés 69
6.5.5 Accompagnement social lié au logement 71

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE 73

7.1 Investissements et modalités de financement 73
7.2 Analyse de l'exploitation 75
7.3 Analyse de la dette 77
7.4 Analyse de la situation financière 78

ANNEXES DU RAPPORT 79

I. Informations générales 81
II. Tableau récapitulatif des irrégularités relevées par rapport aux règles d'attribution de logements (Articles R. 441-1, L. 342-14-I-1° a du CCH) 83

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

SYNTHÈSE DU RAPPORT

Plaine Commune Habitat *(ci-après désigné PCH*) est l'office public de l'habitat de l'établissement public territorial (EPT) Plaine Commune. Il résulte de la fusion en 2005 de six organismes HLM et a bénéficié, au moment de sa création, d'un protocole CGLLS d'aide au rétablissement de l'équilibre complété par un avenant de consolidation en 2010. Ce premier protocole d'accompagnement a été clôturé le 17 novembre 2020 à la suite du constat du retour à une situation financière sécurisée, en dehors des seuils d'alerte.

Au 31 décembre 2021, il dispose de 19 817 logements et n'est par conséquent pas soumis à l'obligation de regroupement introduite par la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN).

Le parc locatif est réparti sur le territoire de l'EPT avec une concentration importante (64%) à Saint-Denis. Il est caractérisé par une implantation très forte en quartier prioritaire de la politique de la ville (à hauteur de 92%) et une qualité thermique satisfaisante pour une grande part des logements (*moins de 7% de logements énergivores[1] dans son parc*).

La stratégie de l'office est fortement orientée par la collectivité de rattachement. Celle-ci en a fait son instrument privilégié pour mettre en œuvre le programme local de l'habitat (PLH) et continuer à rationaliser le nombre d'acteurs du logement social sur son territoire, notamment par le biais de rachat de logements auprès d'opérateurs souhaitant s'en désengager.

En termes de gouvernance et d'organisation, des enjeux importants et des points de fragilité sont identifiés. Globalement, le fonctionnement de PCH apparait morcelé et caractérisé par une dilution des responsabilités. Le niveau de couverture de l'activité par des procédures formalisées et qualitatives est faible. Il a été observé une absence de pilote clairement identifié sur des thématiques sensibles telles que la gestion de la vacance ou des impayés. Les revues de pilotages s'apparentent plus à des tableaux de suivis qu'à un outil de pilotage. Les fonctions d'audit interne et de contrôle qualité mises en place récemment (*juin 2022*), devraient contribuer à résoudre ces problèmes sous réserve de la fixation d'objectifs prioritaires relatifs à une meilleure coordination des services et à la résolution des difficultés de pilotage.

PCH assure correctement son rôle de bailleur social en accueillant des ménages modestes dans un parc locatif bien entretenu. La qualité de service rendu aux locataires est satisfaisante, notamment grâce à une présence de proximité renforcée. Les pistes d'amélioration identifiées, particulièrement sur la gestion des réclamations techniques ou la tranquillité résidentielle, devraient être traitées par les ajustements organisationnels opérés et avec la démarche en cours d'obtention du label Quali'HLM.

La situation financière de l'organisme est saine. Des points de fragilité sont toutefois identifiés en raison de difficultés de maitrise des risques locatifs liés à la vacance et aux impayés. La performance

[1] Dont l'étiquette de consommation énergétique est supérieure à 230 kWh/m²/an avant le 1er juillet 2021

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

d'exploitation est caractérisée par un niveau d'excédent brut un peu plus faible sur 5 ans que celle du reste des autres organismes implantés sur le même secteur. Globalement, PCH a des coûts de gestion soutenus mais qui restent cohérents et un peu en deçà des valeurs de référence d'Île-de-France. L'organisme assure également un niveau assez élevé de maintenance d'exploitation de son parc (*entretien courant et gros entretien*). Enfin, il doit faire face à d'importants passages en perte de créances locatives impayées qui grèvent lourdement son niveau de profitabilité sur la période. Ces trois facteurs combinés associés à un niveau de loyer un peu plus faible expliquent un niveau de profitabilité légèrement amoindri. En revanche, l'analyse de l'autofinancement net met en lumière une situation favorable induite en partie par un niveau d'endettement plus faible, confortée, à partir de 2019, par les démarches d'allongement de la durée de l'encours et la renégociation des marges bancaires conduites afin d'atténuer les incidences de la réduction de loyer de solidarité (RLS). Fin 2020, les indicateurs relatifs au niveau d'endettement sont favorables et laissent apparaître des marges de manœuvre.

La stratégie patrimoniale est jugée pertinente, malgré l'absence de base de données patrimoniales et d'outil de gestion technique du patrimoine. Elle est correctement formalisée dans un plan stratégique de patrimoine (PSP) et présente un équilibre entre développement du parc en lien avec la tension du secteur d'intervention et réhabilitation : 450 logements neufs et 760 réhabilitations par an.

Cette stratégie a été ajustée en vue de prendre en compte les rachats importants de logements qui contribuent fortement à l'augmentation du parc sur la période 2016-2022 (à hauteur de 60%) et la fiabilisation du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU)

Un nouveau protocole d'aide CGLLS pour la période 2020-2026 d'un montant complet d'investissement de 687 millions d'euros a été signé en décembre 2021. Il permet de couvrir les besoins identifiés en réhabilitations et résidentialisation mais a toutefois pour conséquence de réduire les prévisions de développement neuf (130 logements par an, hors rachat de parc).

La mise en œuvre du PSP a pris du retard. Sur la période contrôlée, environ 1 200 logements neufs ont été livrés, sous maîtrise d'ouvrage déléguée à Batiplaine[2], l'outil de mutualisation mis en place en partenariat avec deux autres bailleurs sociaux du territoire, la SA d'HLM Immobilière 3F et l'OPH d'Aubervilliers. Ces réalisations très en deçà des prévisions initiales, y compris pour les autres bailleurs concernés, ont conduit à la dissolution de Batiplaine, fin 2021. Cette dissolution implique pour PCH une réflexion sur la structuration de sa maîtrise d'ouvrage neuve, toujours en cours et rendue complexe par l'accès difficile à la maitrise foncière.

Concernant les réhabilitations, un retard est également constaté avec une moyenne annuelle d'un peu moins de 300 logements livrés entre 2016 et 2021, pour un total de 1 700 logements. La prise en compte de l'objectif de qualité thermique dès 2014, conduit aujourd'hui au constat d'un parc peu énergivore. À l'issue de la mise en œuvre du PSP, ce parc sera réduit à quelques logements diffus. Toutefois, le programme restant à mener est conséquent et implique un doublement du rythme des livraisons pour

[2] société anonyme de coordination fondée avant la loi ELAN ayant vocation à permettre la mise en commun de moyens entre ses membres

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

respecter les calendriers de l'ANRU et du protocole. PCH devra veiller à la soutenabilité de la charge de travail des équipes pour garantir la réalisation de ces objectifs ambitieux.

La dernière projection prévisionnelle vise à évaluer la soutenabilité du plan d'investissement repris dans le cadre du protocole CGLLS 2020-2026. L'étude repose sur des hypothèses macro-économiques favorables à son bon équilibre avec notamment un taux de progression du Livret A modéré (0,9% en moyenne à 10 ans) et un taux de progression des loyers plus soutenu (+1,6%) soit un écart positif moyen de +0,7%. En cas d'évolution défavorable des taux et de difficultés dans la progression des loyers, des marges de manœuvres financières existent. Elles ne sont pas ou sont insuffisamment mobilisées dans l'étude et portent notamment sur le volume des dégrèvements fiscaux liés aux travaux d'isolation et d'accessibilité, la mobilisation ponctuelle du levier de la vente HLM et le recours à l'emprunt. L'encours de PCH doit encore donner lieu à des démarches complémentaires de réaménagement.

Le contexte d'intervention risque de profondément évoluer et de remettre en cause les équilibres financiers dans les prochains mois, avec l'avancement des réflexions engagées pour la fusion entre PCH et l'OPH de Saint-Ouen qui pourrait impliquer une augmentation sensible du parc, un accroissement du besoin de réhabilitation et l'intégration de personnel par transfert. PCH doit veiller à produire rapidement une étude prévisionnelle prenant en compte les orientations stratégiques retenues par sa gouvernance en termes de production neuve au-delà du protocole, les ambitions environnementales prévues dans le cadre du plan ambition environnement (PAE) et la sécurisation des coûts d'opérations intégrant les incidences des évolutions réglementaires récentes notamment la réglementation énergétique 2020.

Le directeur général par intérim



Serge BOSSINI

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'OPH communautaire de Plaine Commune, Plaine Commune Habitat (ci-après dénommé PCH), 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 rapport n° 2014-150 de mars 2016 mentionnait que PCH évoluait dans un contexte marqué par de fortes difficultés urbaines et sociales. Le rapport soulignait une bonne prise en charge du rôle social avec une contribution active au logement des personnes à faibles ressources. Lors du dernier contrôle, PCH était encore en plan de redressement CGLLS[3]. Des alertes sur la difficulté de maitrise des risques locatifs liés à la vacance et à l'impayé étaient identifiées. Des coûts de gestion importants et insuffisamment maitrisés étaient constatés. La stratégie patrimoniale devait être clarifiée en termes de réhabilitation et d'effort de développement neuf.

[3] Caisse de garantie du logement locatif social.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

Plaine Commune Habitat, a été créé en 2005 à partir de la fusion de six[4] organismes présents sur le territoire et il compte 19 817 logements locatifs sociaux et équivalents logements au 31 décembre 2021.

2.1 Contexte socio-économique

Le département de Seine-Saint-Denis se caractérise par un découplage croissant entre l'essor économique du territoire et la situation socio-économique de sa population. Si l'essor des emplois figure parmi les plus élevés[5] du pays avec une augmentation des emplois de cadres, en raison des interdépendances que le département entretient avec le reste de l'Île-de-France, plus de 70% de ces emplois hautement qualifiés sont occupés par des non-résidents, soit le plus fort taux de France métropolitaine. La Seine-Saint-Denis figure parmi les dix départements dont le taux de chômage est le plus élevé de France métropolitaine (9ème en 2019). Ainsi, bien qu'il soit au cœur de grands chantiers tels que le Grand Paris Express, l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 et les nombreux projets de renouvellement urbain, le département souffre de difficultés sociales persistantes, avec un taux de pauvreté deux fois supérieur à la moyenne nationale (27,9% contre 14,1%, en 2017). La Seine-Saint-Denis compte 32% de ménages locataires du parc social, le taux le plus élevé du pays. La pression de la demande de logement social y est, malgré tout, encore très élevée (15,2 au 31 décembre 2020)[6].

Le territoire de Plaine Commune, sur lequel est implanté PCH est quant à lui le territoire au niveau de vie le plus faible du département. On y dénombre plus de 75 000 logements sociaux répartis entre une cinquantaine de bailleurs dont une large part disposent de moins de 3 000 logements. PCH est propriétaire du quart de ces logements.

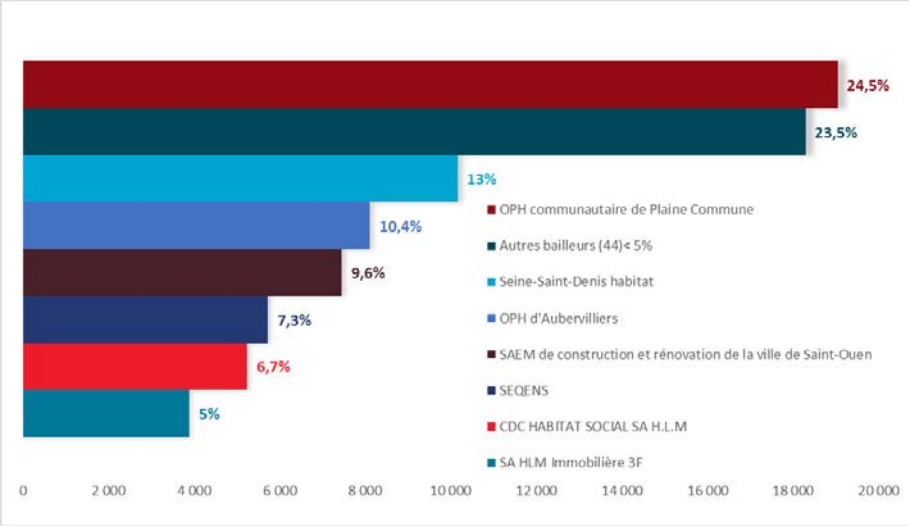
[4] OPAC communautaire Plaine commune, OPH de Saint Denis, SEM le logement dionysien, OPH de Pierrefitte, SEM SOVIAC et OPH de la Courneuve

[5] + 15% entre 1999 et 2010 et + 8% entre 2010 et 2015- source INSEE

[6] Indicateur de pression brute de la demande = nombre de baux signés sur stock de la demande – source SNE

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Figure 1 : Répartition du parc de l'EPT de Plaine Commune par bailleur



Source : RPLS 2021

2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Structure et localisation

Le parc de l'organisme est réparti sur huit des neuf communes de l'établissement public territorial (EPT) de Plaine Commune (collectivité de rattachement de PCH) dans lesquelles il détient une part significative du parc social.

Tableau 1 : Répartition du parc par commune et représentativité

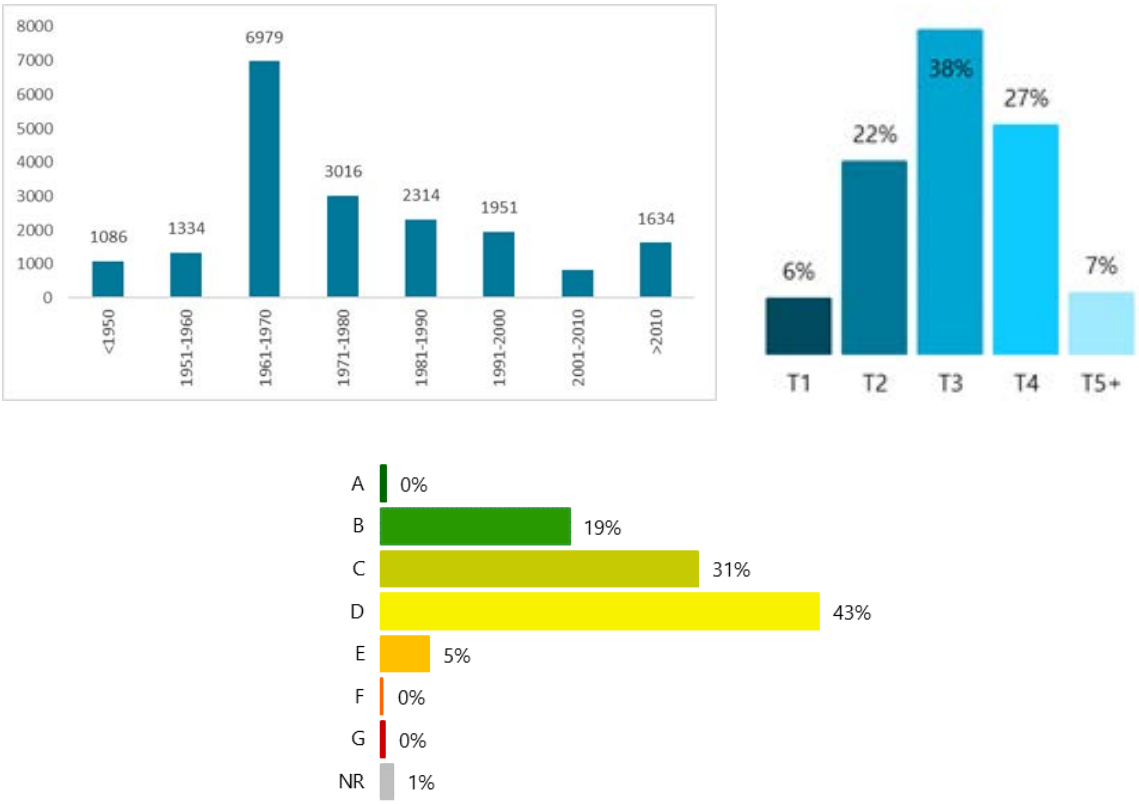
Communes	Répartition du parc de PCH par commune	Part de PCH dans les logements sociaux de la commune
Saint-Denis	64%	57%
La Courneuve	16%	37%
Pierrefitte-sur-Seine	6%	30%
Épinay-sur-Seine	5%	13%
Villetaneuse	4%	29%
L'Île-Saint-Denis	2%	22%
Stains	2%	4%
Aubervilliers	1%	1%
Saint-Ouen-sur-Seine	0%	0%

Source : RPLS 2021

PCH est ainsi propriétaire de 24% du parc social de l'EPT. Composé presque uniquement de logements collectifs (99%), le parc de PCH se caractérise par une localisation quasi exclusive en quartier prioritaire de la politique de la ville - QPV (92%). Il présente un âge moyen de 46 ans, plus élevé que la moyenne du département (43 ans).

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Figure 2 : Caractéristiques du parc



Source : RPLS 2021/Données organisme

En termes de performance thermique, le parc se révèle peu énergivore selon la classification des diagnostics de performance énergétique (DPE) de 2008, cette information devra toutefois être confirmée avec la campagne d'actualisation prévue en fin d'année (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale).

C'est un patrimoine pour lequel le niveau d'intervention a fortement progressé au cours des 5 dernières années. Il est globalement en bon état.

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

La vacance globale de l'organisme est en hausse régulière depuis 2016 et résulte essentiellement de la vacance technique.

Tableau 2 : Évolution de la vacance sur la période 2017-2021

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021
vacance globale	2,18%	3,34%	4,12%	4,32%	4,35%
dont vacance technique*	0,96%	2,30%	2,51%	3,11%	3,35%
dont vacance commerciale**	1,21%	1,04%	1,62%	1,21%	1,00%
vacance commerciale de plus de 3 mois	0,12%	0,27%	0,23%	0,52%	0,32%

Source : RPLS

La vacance technique a deux causes identifiées pourtant non suivies de manière précise :

- D'une part, la vacance liée aux opérations de démolitions (cf. le groupe Robespierre à La Courneuve, dont la démolition est effective depuis février 2021), elle a vocation à rester

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

soutenue en raison des démolitions programmées au titre du nouveau programme national de renouvellement urbain - NPNRU (3 groupes comprenant un total de 326 logements).

- D'autre part, la vacance technique induite par la remise en état quasi-systématique des logements en cas de relocation.

Aucun objectif chiffré ne semble affecté à cette dernière vacance. Présentée avec une durée moyenne de 6 semaines, justifiée à la fois par les délais de diagnostic amiante et par les délais d'intervention des entreprises, les visites de patrimoines ont toutefois permis d'identifier ponctuellement des délais beaucoup plus importants.

Par ailleurs l'organisme présente une vacance atypique dans le cadre des mises en service de logements neufs. Cette situation apparaît peu justifiable au regard de la tension présentée sur son secteur d'intervention.

Les explications avancées par l'organisme (*relogements dans le cadre de l'ANRU, mutation interne et le manque de réactivité des réservataires)* n'expliquent pas totalement les délais observés.

Il ressort finalement que la vacance est une problématique transversale impliquant plusieurs services responsables par phase de traitement du logement, dont la coordination se révèle défaillante. Il n'a pas été identifié dans l'organisation de pilote du processus de la libération/construction du logement à la signature du bail, qui serait par ailleurs l'interlocuteur des différents réservataires. Enfin, le processus qui matérialise la répartition des responsabilités ne semble pas conclusif et il n'a pu être transmis aucun tableau de bord sur le suivi des délais, par catégorie de vacance.

Les pertes financières induites par la vacance locative représentent en moyenne 2,9 millions d'euros par an sur les 3 derniers exercices. Elles ne font que progresser entre 2017 et 2020 passant de 2,1 à 3,5 millions d'euros. Cela équivaut à 3,5% des loyers quittancés et situe l'organisme sur une fourchette plutôt haute rapportée à son territoire d'intervention. Une légère diminution est observée sur l'exercice 2021 (soit une perte de 2,6 millions équivalent à 3,1% des loyers quittancés).

À l'issue du contrôle, PCH a mis en place un comité de suivi opérationnel et transversal sur la vacance des logements, associé à des objectifs annuels identifiant les responsabilités. Ce suivi est de nature à permettre une réduction de la vacance.

Concernant le taux de rotation, il est particulièrement peu dynamique, 4,06% mais comparable à celui des autres bailleurs de l'EPT (4,47%) et du département (4,34%).

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Procédures d'aide CGLLS

PCH est issu de la fusion de six organismes HLM, tous en redressement CGLLS lors du regroupement en 2005. Depuis sa création, PCH a bénéficié d'un protocole d'aide au rétablissement de l'équilibre complété par un avenant de consolidation, en 2010, afin de conforter sa profitabilité d'exploitation et de lui permettre de prendre en charge les enjeux patrimoniaux identifiés. Le protocole d'accompagnement 2005-2011, prorogé par avenant de consolidation sur la période 2009-2014 a été clôturé le 17 novembre 2020, suite au constat du retour à une situation financière sécurisée, en dehors des seuils d'alerte. Dans ce cadre, PCH a bénéficié d'aides très substantielles notamment : 43,9 millions d'euros d'aide CGLLS, 30,7 millions d'euros d'aides régionales et 41,8 millions d'euros de la part de sa collectivité de rattachement.

En parallèle, PCH a sollicité dès octobre 2019 une nouvelle procédure d'aide CGLLS pour faire face aux enjeux financiers émergents dans le cadre des négociations alors en cours concernant le NPNRU et aux besoins identifiés dans le cadre de son plan stratégique de patrimoine (PSP) 2019-2028. Le plan d'investissement repris au titre du protocole, à l'horizon 2029, est alors chiffré à 687 millions d'euros et le coût des projets NPNRU représente, à lui seul, 335 millions d'euros (soit 49%).

Cette démarche a abouti à la validation en conseil d'administration (CA) le 15 décembre 2021 d'un nouveau protocole d'aide pour la période 2020-2026 et à l'octroi d'une subvention d'équilibre CGLLS de 11,6 millions d'euros.

Le protocole prévoit la réalisation complète du programme NPNRU, la réalisation complète du programme de réhabilitation du patrimoine prévu au PSP 2019-2028 et la reprise partielle des objectifs de production neuve en priorisant les opérations de reconstruction liées au NPNRU et les opérations à enjeu dans le cadre des jeux olympiques pour un coût de 622 millions d'euros d'ici 2026 (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale).

En contrepartie, PCH s'est engagé à prendre des mesures internes pour générer des économies de fonctionnement à hauteur de 36,4 millions d'euros. Pour ce faire, PCH a valorisé, conformément au nouveau règlement de la CGLLS, les mesures d'optimisation budgétaires déjà adoptées à compter de 2018 suite à la mise en œuvre de la réduction de loyer de solidarité (RLS) : réduction des charges de maintenance, réduction des coûts de gestion et réaménagement de l'encours de dette. Les mesures relatives à la maitrise de la vacance et de l'impayé restent quant à elles à concrétiser et impliquent un plan d'action, compte tenu des constats du présent rapport. Enfin, le nouveau protocole 2020-2026 permet à PCH d'augmenter les loyers de +1,5% par an dans la limite des niveaux de loyers plafonds déjà atteints. La mise sous protocole implique que les opérations d'investissement soient strictement équilibrées financièrement et que les niveaux de fonds propres arrêtés dans le protocole soient respectés.

En contrepartie, PCH obtient un niveau d'aide à hauteur de 19,5% du prix de revient des investissements programmés dont une part très conséquente en majoration des subventions NPNRU (*28 millions d'euros*) :

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Tableau 3 : Bilan des aides contractualisées dans le cadre du protocole CGLLS 2020-2026

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Montant
Subventions d'investissement de L'Etat	3 023
Subventions reçues de l'ANRU	80 245
Subventions de l'EPT Plaine Commune Habitat	26 508
Subvention d'équilibre CGLLS	11 600
Total	121 376

Source : Protocole CGLLS 2020-2026 - engagements des partenaires

3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes

PCH qui détient un patrimoine de plus de 12 000 logements n'est pas soumis aux obligations de regroupement introduites par la loi ELAN. Ses relations de groupe se résument aux liens qu'il entretient avec Batiplaine, un outil de mutualisation de la maitrise d'ouvrage, et avec sa filiale spécialisée dans l'accession sociale à la propriété, CAPS. Un projet de fusion avec l'OPH de Saint Ouen est en cours.

3.2.1 Projet de fusion avec l'OPH de Saint Ouen

Un projet de fusion est envisagé avec l'OPH de Saint-Ouen dont la dissolution reste à prononcer. Les conseils d'administration des deux OPH ont délibéré favorablement sur cette fusion (le 11 mars 2022 pour l'OPH Saint Ouen et le 30 mars 2022 pour PCH). La délibération du conseil territorial de l'EPT Plaine Commune est intervenue en le 24 mai 2022. Un arrêté préfectoral reste à prendre pour approuver cette fusion.

Souhaitant se doter d'un unique opérateur, la ville de Saint Ouen avait engagé un processus de rapprochement entre l'OPH de Saint Ouen et la SEM de Saint Ouen (SEMISO), deux acteurs présents sur le territoire de l'EPT Plaine Commune, l'OPH de Saint Ouen a donc cessé ses activités. Son patrimoine (5 267 logements) a été racheté, en 2016, par la SEMISO et son personnel transféré à cette dernière (110 personnes). Ce projet initial de regroupement a donné lieu à un contentieux avec l'État, lequel s'est éteint fin 2021 suite au désistement de la ministre de la transition écologique de son pourvoi devant le conseil d'état, rendant définitive la validation de la cession patrimoniale prononcée par la cour administrative d'appel de Versailles en 2019 (cf. rapport Ancols n° 2018-026).

La procédure retenue est désormais une dissolution sans liquidation permettant à PCH de bénéficier du transfert de l'actif et du passif de l'OPH de Saint Ouen avec une garantie que le boni de liquidation soit réinvesti dans le logement social.

Pour mémoire, le montant de la vente du patrimoine intervenue en 2016 de l'OPH de Saint Ouen et la SEMISO s'était élevée à 455 815 037 € ainsi réparti :

- 91 877 878 € en reprise d'en cours de dettes souscrites par l'OPH ;
- 363 973 158 € au titre d'une créance due par la SEMISO à l'OPH dans un délai de 36 mois à compter du transfert de propriété (échéance initiale au 31 décembre 2018).

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

La procédure de fusion prévue au CCH (article L. 421-7) entre deux offices entrainerait donc la dissolution sans liquidation de l'OPH de Saint Ouen et la transmission universelle au bénéfice du repreneur de la créance détenue par ce dernier sur la SEMISO.

L'aboutissement de cette procédure devrait impliquer la reprise par PCH d'une partie du patrimoine de la SEMISO au titre du règlement de la créance de 363 millions d'euros détenue par l'OPH de Saint-Ouen. L'analyse des incidences financières est en cours. L'enjeu principal pour PCH porte sur le nombre de logements à reprendre, le chiffrage des travaux de réhabilitation à prévoir ainsi que sur les personnels à intégrer.

Cet évènement remet en débat les équilibres financiers cadrés dans le protocole CGLLS, acté en décembre 2021 (ci-avant).

3.2.2 SAC Batiplaine, outil de mutualisation de la fonction de maitrise d'ouvrage neuve jusqu'en 2021

La société anonyme de coordination (SAC) Batiplaine, créée le 29 aout 2013, a cessé définitivement ses activités en décembre 2021.

Cette structure, au capital social initial de 700 k€, a permis la mutualisation en moyens humains et matériels de la fonction de maitrise d'ouvrage (*production de logements sociaux neufs et accession sociale à la propriété*) au bénéfice de 3 principaux bailleurs sociaux, par ailleurs actionnaires : Immobilière 3F (57,5%), PCH (32,5%) et OPH d'Aubervilliers (10%).

Batiplaine avait pour ambition d'être l'outil local de réalisation du contrat de développement territorial conclu entre l'EPT Plaine commune et l'État. Il avait pour objectif de produire 4 200 logements par an dont 40% de logements locatifs sociaux et spécifiques. Batiplaine devait assurer 60% de cette production et donc de contribuer à la construction de 1 000 logements sociaux familiaux par an. La difficulté à tenir cet engagement, qui n'est atteint qu'à hauteur de 50% fin 2019, a conduit à la mise en sommeil, fin 2020, puis à la décision de dissolution de Batiplaine le 15 décembre 2021, suite aux résultats comptables déficitaires sur plusieurs exercices successifs (2019 : -115 k€, 2020 : -142 k€, 2021 : -52 k€ ; 2022 : -22 k€). PCH a réintégré la salariée mise à disposition et a repris en gestion directe ses dossiers d'investissement fin 2020. Une organisation transitoire a été déployée depuis lors. La fonction de maitrise d'ouvrage neuve reste donc à restructurer (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale).

3.2.3 Liens avec la coopérative HLM CAPS, spécialisée dans l'accession sociale à la propriété

La coopérative HLM CAPS, créée en 2007, est l'outil d'accession à la propriété de l'EPT Plaine commune, elle peut intervenir à l'échelle régionale mais son activité est centrée spécifiquement sur Saint-Denis, La Courneuve et L'Île-Saint-Denis.

PCH détient des participations au sein de la coopérative HLM CAPS (33,3%), pour laquelle il assure les obligations de relogements. Les rapports entre PCH et la CAPS sont régis par une convention de refacturation des moyens généraux. PCH fournit à la CAPS les supports nécessaires à son fonctionnement (*système d'information, communication, accès à un pool de véhicules, locaux et reprographie*). La coopérative dispose de 5 ETP en propre fin 2020. Une partie du personnel de PCH est

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

également mis à sa disposition et refacturée annuellement. Les principes retenus de refacturation n'appellent pas d'observation. Le montant moyen refacturé annuellement par PCH est estimé à 130 k€ jusqu'en 2019. L'année 2020 est en forte décroissance (14 k€) dans le contexte de crise sanitaire. La CAPS s'appuyait également sur la SAC Batiplaine pour la maitrise d'ouvrage de ses opérations.

Les ambitions du territoire concernant l'accession sociale à la propriété sont importantes et difficilement soutenables pour la CAPS seule. Des montages juridiques de type société civile de construction vente (SCCV) sont envisagées notamment avec PCH afin de permettre l'atteinte de ces objectifs ambitieux.

La CAPS n'a pas fait l'objet d'un contrôle de la part de l'Ancols à l'occasion du contrôle de PCH. L'analyse des états réglementaires, sous réserve de leur exactitude, fait ressortir des difficultés en termes de rythme de production sur les cinq dernières années, à l'origine de résultats financiers peu favorables depuis 2018.

3.3 Évaluation de la gouvernance

La stratégie de l'office est fortement orientée par sa collectivité de rattachement, l'EPT Plaine Commune, qui a remplacé le 1er janvier 2016, la communauté d'agglomération éponyme en gardant le même périmètre géographique. Ce dernier dispose des compétences en matière d'aménagement du territoire et de politique du logement et a fait de l'office son instrument privilégié pour mettre en œuvre le programme local de l'habitat (PLH) et rationaliser le nombre d'acteurs du logement social sur le territoire, notamment par le biais de rachat de logements auprès d'opérateurs souhaitant s'en désengager.

3.3.1 Conseil d'administration

La présidence du CA est exercée par M. Adrien DELACROIX depuis septembre 2020. Il est notamment conseiller territorial délégué à l'habitat et au foncier au sein de l'EPT Plaine Commune, ainsi que maire adjoint de la ville de Saint-Denis, chargé de l'urbanisme et de l'aménagement durable.

Le CA est composé de 29 membres et se réunit régulièrement, de 4 à 5 fois par an. L'analyse des procès-verbaux des réunions du CA et des documents qui y sont présentés montre que la gouvernance est régulièrement informée de la situation de l'office et des décisions de gestion.

Toutefois, la qualité de l'information présentée en matière patrimoniale et financière est jugée partiellement insuffisante et ne permet pas au CA d'exercer pleinement son rôle. En effet, à aucun moment l'écart entre les dépenses et les opérations prévues et les réalisations effectives n'est clairement affiché et par conséquent expliqué. De la même manière, les enveloppes dédiées aux remplacements de composants sont sous-consommées depuis 2018, sans que le CA ne soit mis en position d'en demander les raisons. Le contrôle relève un retard dans les bilans financiers d'opérations établis pour arrêter les prix de revient définitifs. Enfin, les créances locatives passées en perte ne donnent pas lieu à une présentation en CA malgré leur niveau important.

À l'issue du contrôle, PCH s'est engagé à présenter au CA un bilan annuel de la mise en œuvre financière des investissements prévus sur le patrimoine et à expliquer les écarts, le cas échéant. L'organisme doit veiller à compléter ce suivi financier d'un suivi opérationnel.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

3.3.2 Direction générale

M. Sébastien LONGIN, directeur général depuis mars 2012, a été remplacé en mars 2022 par M. Olivier ROUGIER, présent dans l'organisme depuis septembre 2020 en qualité de directeur de cabinet du président du CA.

Sa nomination, par délibération du CA en date du 09 février 2022, ainsi que sa rémunération principale sont conformes à l'article R. 421-20 du CCH.

Comme son prédécesseur, il ne bénéficie pas de rémunération variable. Cette situation implique une absence d'objectifs mesurables fixés annuellement par le CA et constitue une limite à ses prérogatives en termes de définition des orientations stratégiques.

PCH précise que les objectifs fixés au directeur général seront désormais formalisés par le CA. L'organisme indique toutefois que ces objectifs ne seront pas assortis d'une part de rémunération variable.

3.4 Évaluation générale de l'organisation et du management

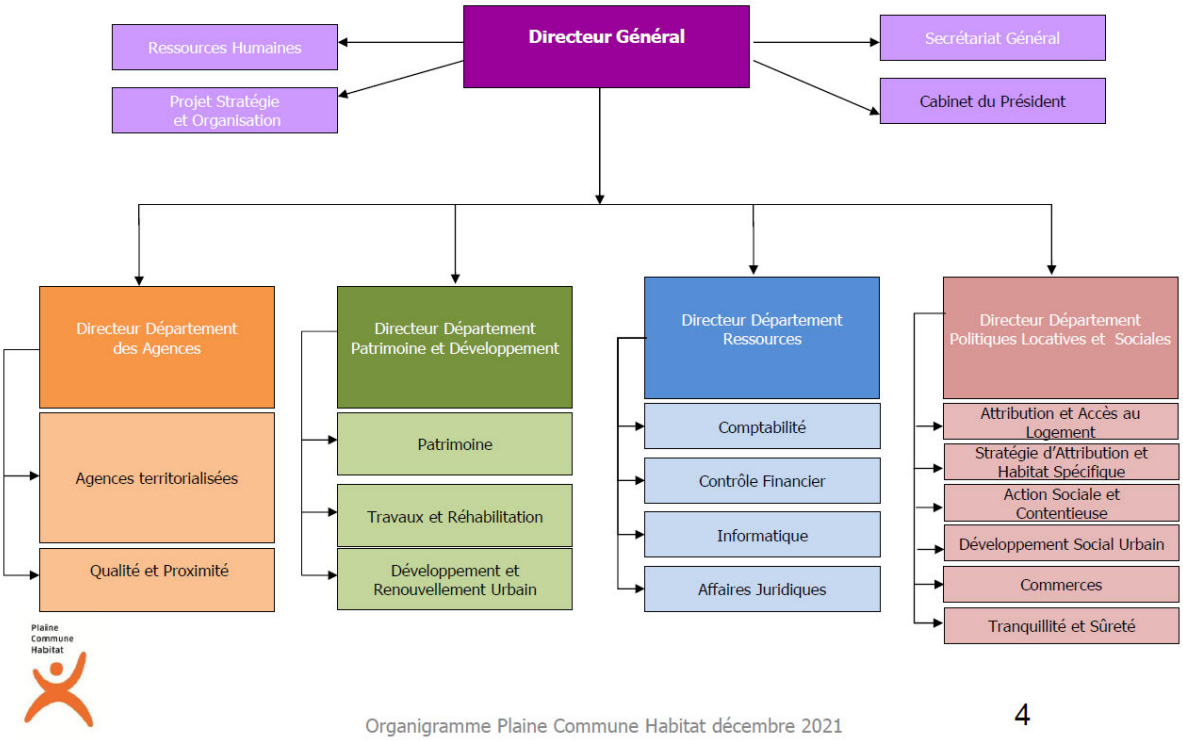
PCH compte un effectif moyen de 425 ETP fin 2020[7]. Sur la période 2016-2020, l'effectif augmente en lien avec la progression du parc de logements. Le ratio moyen sur 5 ans est de 23 ETP pour 1 000 logements, ce qui situe PCH au-dessus des valeurs de référence établies à 18,7 ETP moyen sur la même période. Les gardiens et employés d'immeubles représentent 42,5% de l'effectif, un niveau soutenu justifié compte tenu de la structure et de la localisation du parc (cf. Partie 4 – Diagnostic financier rétrospectif).

PCH est organisé autour d'un siège situé à Saint-Denis et de 4 agences de tailles variées et dont les implantations correspondent aux organismes préexistants.

[7] source : extraction des livres de paie PCH transmis dans le cadre du contrôle et traitements Ancols

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Figure 3 : Organigramme fonctionnel



Globalement, les services du siège rassemblent les directions techniques et supports. Le département des agences situé au siège anime quant à lui, les 4 agences et pilote la qualité et la proximité. Les agences assurent, avant tout, un rôle d'interface avec les locataires à partir de la signature du bail. La gestion technique de proximité du parc est assurée par des techniciens situés en agence mais rattachés au siège. PCH dispose également d'une régie (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale).

Fin 2021, cette organisation a été complétée par la création d'un centre de relation avec les locataires (CRL) visant une meilleure prise en charge des réclamations et par une direction de la tranquillité et sécurité résidentielle.

En termes organisationnels, les points suivants sont relevés :

- L'organisation parait très morcelée avec un constat global de dilution des responsabilités. Il a été observé une absence de pilote clairement identifié sur des thématiques sensibles telles que la gestion de la vacance, des charges ou des impayés (même si une nouvelle procédure est en cours de déploiement), ou encore la gestion des foyers.

- Concernant les revues de pilotages, elles sont produites par le contrôle financier. Elles sont constituées d'un volet budgétaire et d'un volet relatif au suivi de la vacance. Un suivi centralisé des impayés est en cours de déploiement en 2022. Ces revues se révèlent complexes, peu compréhensibles et s'apparentent plus à des tableaux de suivis qu'à un outil de pilotage. Aucun objectif cible n'y est clairement identifié.

Le calibrage des maîtrises d'ouvrage notamment concernant les réhabilitations semble insuffisant au regard des volumes à produire et des échéances à respecter (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale)

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Les fonctions d'audit interne et de contrôle qualité sont inexistantes sur la période de contrôle. PCH ne dispose pas d'une cartographie des risques. Le niveau de couverture de l'activité par des procédures formalisées et qualitatives est faible. Cette fonction d'audit interne a utilement été mise en place depuis juin 2022. Elle a vocation à s'articuler avec la démarche en cours de certification Quali'HLM®. Cette fonction est de nature à rationaliser certains processus existants mais peu efficaces. Sa mission principale devra toutefois être consacrée à la résolution des problèmes de pilotage.

À l'issue du contrôle, PCH s'est engagé à l'élaboration d'une cartographie des risques qui sera articulée avec un plan d'audit pluriannuel. Aucun délai de réalisation n'est toutefois communiqué.

Recommandation 1 : Orienter prioritairement la cartographie des risques sur les enjeux de coordination des services et la résolution des difficultés de pilotage.

Qualité des données

Si les informations transmises dans le cadre du contrôle attestent d'une bonne qualité des données figurant dans les applicatifs informatiques, il s'avère que cela n'est pas retranscrit dans les enquêtes annuelles réglementaires.

Ainsi, il a été détecté un renseignement insuffisant, voire erroné, de l'enquête RPLS :

- PCH affiche une pleine propriété sur l'ensemble du parc répertorié malgré l'existence de baux divers, concernant près d'un tiers du parc ;
- Aucun logement étudiant n'est répertorié, le mode d'entrée du patrimoine dans le parc du bailleur n'est pas systématiquement renseigné selon les spécifications attendues ;
- Malgré le nombre important de logements acquis en VEFA, cette précision n'apparaît pas ;
- Les achats en bloc figurent tous en « acquis-améliorés » et les informations concernant le propriétaire précédent ne sont pas indiquées ;
- La sortie de patrimoine et enfin le renseignement relatif aux DPE sont respectivement inexistant et partiel.

L'organisme précise avoir procédé à un travail de fiabilisation qui devrait se traduire dans l'enquête 2023.

Concernant les états réglementaires, certaines annexes sont mal renseignées, ce qui peut fausser l'analyse de la situation de l'organisme (cf. Partie 4 – Diagnostic financier rétrospectif).

3.5 Système d'information

PCH dispose d'un système d'information (SI) global et unifié sur le progiciel métier ULIS. La comptabilité générale est tenue sur l'applicatif AGRESSO interfacé avec ULIS. Dans leur usage quotidien, le contrôle n'identifie pas de difficulté particulière d'utilisation des outils informatiques mis à disposition des services. Une harmonisation des codes programmes entre service financier et service patrimoine permettrait toutefois une meilleure fluidité des échanges.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

En termes organisationnels, PCH ne dispose d'aucun schéma directeur informatique. Ce dernier doit être formalisé fin 2022 et doit être complété par une feuille de route opérationnelle triennale. Sur la période de contrôle, la DSI a principalement contribué à la mise en service opérationnelle du nouveau siège social (2016) et au repositionnement des agences. Elle a assuré le déploiement de bornes de paiement mais également de l'applicatif mobile permettant aux gardiens d'effectuer les réclamations techniques depuis leur téléphone.

Lors du contrôle, il n'existait pas d'outil décisionnel adossé aux bases de données permettant des sorties automatiques d'indicateurs de contrôle et d'alerte. Le suivi est produit par le contrôle financier (cf. ci-dessus) sur la base d'extractions de données qui impliquent un travail mensuel important de mise en forme. L'outil QlikView est quant à lui très inégalement exploité voire abandonné sur certaines thématiques. Pour remédier à cette situation, PCH indique qu'un outil informatique complémentaire permettant la mise en place d'un socle d'indicateurs décisionnels automatisés doit être déployé complètement pour début 2023.

En termes d'enjeux sur la thématique SI, le contrôle identifie un axe transversal de travail jugé prioritaire. PCH est un organisme qui devrait dépasser rapidement le seuil des 20 000 logements. Malgré un outil de planification et de connaissance du parc obsolète (PLSI), qui n'est pas interfacé automatiquement à l'ERP et qui n'est plus actualisé depuis 2018, aucune réflexion n'est engagée pour développer une base de données patrimoniales pérenne. Seule la mise à jour du PLSI est aujourd'hui envisagée sans que les modalités et le calendrier n'en soient clairement définis. Le système mis en place est très fragile, il repose sur le service patrimoine et spécifiquement sur une personne dédiée. Pour l'instant, le plan d'entretien patrimonial (PEP) est effectué sur tableur et est essentiellement adossé aux remontées annuelles des agents de terrain et la bonne connaissance des personnels encadrants actuels.

Recommandation 2 : Veiller à prioriser les enjeux relatifs à la structuration d'une base de données patrimoniales robuste.

Sur la période 2021/2022, un projet de remise à niveau des infrastructures réseau et serveur entre en phase opérationnelle. Le remplacement des anciens serveurs doit se terminer mi-2022 et la salle d'hébergement de secours être opérationnelle pour la fin d'année. Les données donnent lieu à des sauvegardes mais les tests de restauration apparemment réguliers ne sont pourtant pas traçables.

Des marges de progrès en termes de sécurité sont identifiées. En effet, la gestion de crise n'est pas formalisée. Malgré un incident fin 2021, PCH a tardé à engager un audit de sécurité de son système d'information. Il a remédié à cette situation et un prestataire doit intervenir fin 2022 pour procéder à une vérification complète du système d'information (audit organisationnel, vérification de l'architecture SI et conduites de test d'intrusion). Cet audit doit être suivi d'un plan d'action permettant la mise en œuvre des mesures correctives. L'office ne dispose pas de structure *ad hoc* pour la gestion de ces enjeux et aucun indicateur d'alerte sur cette thématique n'est suivi par la gouvernance.

De 2017 à 2020, une dépense globale de 6,9 millions d'euros a été consacrée aux moyens informatiques et aux systèmes d'information, soit en moyenne 91 € au logement par an, ce qui situe PCH sur une fourchette financière plutôt basse. En outre, la part de l'effort d'investissement moyen représente seulement 17% (*hors exercice 2020*) ce qui est en deçà des constats récents sur d'autres opérateurs de

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

taille similaires (de l'ordre de 20%). Un effort particulièrement important est effectué sur l'exercice 2020 avec le déploiement rapide des moyens nécessaires au télétravail dans le cadre de la crise sanitaire.

3.6 Politique d'achat et commande publique

La fonction achat est répartie sur l'ensemble des départements et est encadrée juridiquement par le pôle commandes publiques qui assure également l'ensemble des publicités/publications nécessaires.

Au-delà de la commission d'appel d'offres (CAO), il existe également une commission des procédures adaptées pour toutes les mises en concurrences dont le montant est supérieur ou égal à 40 000 euros. Un règlement des achats encadre les dépenses inférieures.

L'examen de quelques dossiers n'a pas révélé d'irrégularités. Même si cela n'est pas une obligation pour les OPH, un bilan de l'exécution des marchés pourrait être utilement présenté en CA afin de parfaire son information.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

4.1 Revue de l'information comptable et financière

La fonction comptable s'organise autour d'une équipe stable et expérimentée. Son fonctionnement est satisfaisant. Il évolue vers plus de polyvalence des agents affectés au sein du pôle fournisseur afin de garantir une meilleure continuité de service. Le circuit des factures n'appelle pas de remarque et est déjà très largement dématérialisé. La direction du contrôle financier assure le contrôle de gestion et la mobilisation des financements externes (*prêts et subventions*). PCH est doté de 3 contrôleurs de gestion avec une répartition par axes thématiques : pilotage budgétaire, suivi des recettes locatives et des risques associés et enfin suivi des investissements. Le contrôle financier produit les revues de pilotage de PCH qui appellent des remarques plus haut (cf. Partie 3 – Gouvernance et management)

Le contrôle porte sur les exercices 2016 à 2020. Les comptes 2021 ont été remis en fin de contrôle. Le commissariat au compte est assuré par la société RSM Paris, depuis 2018. Auparavant cette fonction était assurée par PRIMEXIS.

La tenue de la comptabilité générale et des états réglementaires ne fait pas obstacle à l'analyse financière, quelques retraitements ont néanmoins dû être effectués et sont expliqués ci-après.

4.1.1 Concernant la tenue des comptes et la qualité de l'information comptable :

PCH ne dispose pas d'une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable permettant la compréhension et le contrôle du système de traitement conformément aux exigences du plan comptable général (art. 410-2). Le contrôle observe uniquement l'existence de notes internes relatives aux modalités de saisie dans l'applicatif métier. Cette situation est à mettre en lien avec l'absence de fonction d'audit interne sur la période contrôlée (cf. Partie 3 – Gouvernance et management).

Suite au contrôle, PCH s'est engagé à mettre en place certains suivis jugés sensibles concernant notamment les consommations de carburants des véhicules de service et à établir un inventaire des consommables stockés dans le magasin de la régie travaux ainsi que du petit outillage.

Concernant les écritures comptables, les points suivants sont identifiés :

- Jusqu'en 2018, une part des dégrèvements de taxe foncière est comptabilisée en moindre charge et vient diminuer par compensation le montant de la taxe foncière. Le montant des dégrèvements a donc été reconstitué pour le présent contrôle :

Tableau 4 : Bilan des dégrèvements de TFPB

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Dégrèvements en produits exceptionnels (c711)	295	2 858	389	4 887	3 953
Dégrèvements en moindre charge sur exploitation (c6351)	118	560	1 167	0	0
Total des dégrèvements annuels	413	3 418	1 556	1 887	3 953

Source : données fiabilisées Ancols – DAF PCH

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

4.1.2 Concernant la tenue des états réglementaires :

- PCH ne renseigne pas le suivi des coûts de sa régie en annexe « Maintenance du patrimoine locatif ». Les données ont été reconstituées comme suit à l'occasion du contrôle. Cette situation est de nature à minorer les coûts de maintenance et à majorer les couts de gestion.

Tableau 5 : Données financières relatives à la régie travaux de PCH

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Entretien courant en régie (NR)	557	551	536	572	485
Gros entretien en régie (NR)	139	138	134	143	121
dont masse salariale	*449*	*452*	*450*	*473*	*401*
Cout de la régie PCH (NR)	**696**	**689**	**670**	**715**	**606**

Source : données fiabilisées Ancols – DAF PCH

- L'annexe « Mouvement des postes de l'actif immobilisé » n'est pas correctement renseignée. Cette situation induit une mauvaise perception de l'effort global d'investissement de l'opérateur avec notamment une forte minoration de l'effort de réhabilitation et une majoration de l'effort de développement neuf. Les données sont rectifiées comme suit :

Tableau 6 : Fiabilisation des investissements réalisés par PCH entre 2016 et 2020

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Cumul 2016-2020
Foncier	13 518	13 229	5 051	7 289	3 508	42 596
Constructions neuves	32 017	51 830	46 094	36 373	45 965	212 279
Additions et remplacement de composants	13 902	18 650	9 611	16 408	-10 159	48 413
Autres investissements (hors logements locatifs)	3 033	492	653	2 027	715	6 921
Données initiales: investissements réalisés	**62 470**	**84 202**	**61 409**	**62 098**	**40 030**	**310 209**
Foncier	13 518	5 132	5 647	3 102	1 753	29 151
Constructions neuves	33 860	26 358	30 308	12 935	9 387	112 847
Additions et remplacement de composants	13 715	30 037	25 124	31 054	28 380	128 309
Achat de parc	529	21 848	2	14 758		37 137
Autres investissements (hors logements locatifs et abandon)	849	826	328	954	511	3 468
Données rectifiées : Investissements réalisés	**62 470**	**84 201**	**61 408**	**62 803**	**40 030**	**310 912**

Source : données fiabilisées Ancols – DAF PCH

- L'annexe « État récapitulatif de la dette » est mal renseignée entre 2016 et 2019, les lignes de trésorerie contractées par PCH sont reprises à tort en crédit-relais. Cette situation induit une erreur d'analyse du fonds de roulement et donne lieu à une correction à l'occasion du contrôle ;

Suite au contrôle, PCH s'est engagé à veiller pour l'avenir à la transmission de données fiabilisées concernant la régie travaux et les dépenses d'investissement.

4.1.3 Concernant la comptabilité des investissements :

La comptabilité de programmes permet un suivi simplifié des investissements (*neufs, réhabilitations et remplacements de composant*). La comptabilité des investissements est retranscrite dans l'état réglementaire appelé « fiche de situation financière et comptable » (FSFC). Le contrôle observe un travail de fiabilisation des FSFC engagé depuis quelques années. Toutefois l'analyse au 31 décembre 2020 met en lumière les points suivants :

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

- Une nécessité de procéder à un rattrapage des bilans d'opération pour arrêter les prix de revient définitifs et les financements associés aux opérations afin d'assurer la validation définitive par la gouvernance.
- Des arbitrages internes modifiant, par rapport à la décision de financement approuvée, la répartition du plan de financement entre prêt, subvention et fonds propres sans support justificatifs associés (ESI VT 6000 Ilot Boulangerie ; SD0900 RE Franc Moisin REOUVERRFM SD0100).
- Une opération de construction est reprise à tort en « en cours » alors que les modalités de réalisation restent à clarifier, elle ne figure pas au protocole CGLLS, n'a pas d'ordre de service travaux et aucune dépense comptabilisé (SD6900 Romain Rolland).
- Une opération de démolition est reprise à tort en « en cours » (opération Robespierre) ;
- Plusieurs opérations neuves ou de réhabilitation sont reprises « en cours » alors qu'elles n'ont pas d'ordre de service travaux au 31 décembre 2020. Même si ces opérations figurent au protocole CGLLS et que leur réalisation est jugée certaine en raison de leur validation en bureau, elles relèvent bien de la catégorie opérations « préliminaires » jusqu'à l'ordre de service travaux.
- PCH ne tient pas de suivi des « opérations préliminaires ».

L'ensemble de ces constats implique un travail de restructuration de la comptabilité de programmes afin de répondre pleinement aux exigences de l'instruction comptable et de permettre l'analyse rapide et sécurisée à terminaison des opérations. Au final, le calcul à terminaison des opérations est redressé en partie « 4.3.1 Analyse de la situation financière à terminaison » pour exclure les opérations reprises à tort en « en cours ».

À l'issue du contrôle, des mesures ont été prises pour rectifier les erreurs signalées dans la tenue de la comptabilité de programmes.

4.2 Analyse de l'exploitation

4.2.1 Excédent brut d'exploitation

Les valeurs de référence considérées dans les tableaux correspondent à celles des organismes HLM disposant d'un parc de plus de 12 000 logements et localisés en Île-de-France. L'excédent brut d'exploitation (EBE) permet d'apprécier la capacité de PCH à générer, dans le cadre de ses activités normales d'exploitation, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie patrimoniale et à la garantie d'un service de qualité à ses locataires.

L'EBE de PCH rapporté au chiffre d'affaires équivaut à un taux moyen de période à 41%, à comparer à la valeur de référence moyenne sur le même laps de temps qui se situe à 44,7%, soit 3,7 points d'écart en défaveur de PCH sur la période. La rentabilité d'exploitation, sans être préoccupante, est donc plus faible sur 5 ans que celle du reste des autres organismes implantés sur le même secteur.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Tableau 7 : Évolution de l'EBE de PCH sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	85 916	101,6%	90 372	101,8%	87 939	102,6%	89 691	99,0%	91 752	101,0%
Écart de récupération de charges	- 1 533	- 1,8%	- 1 800	- 2,0%	- 2 237	- 2,6%	270	0,3%	- 1 675	- 1,8%
Produits des activités annexes	182	0,2%	178	0,2%	144	0,2%	137	0,2%	121	0,1%
Péréquation RLS					- 149	0,2%	469	0,5%	645	0,7%
Chiffre d'affaires locatif	**84 564**	**100%**	**88 750**	**100%**	**85 697**	**100%**	**90 567**	**100%**	**90 843**	**100%**
Marge sur activité de promotion	**0**		**0**		**0**		**0**		**- 46**	
Production immobilisée (Frais financiers)	124		88		122		125		109	
Produit des activités	**84 688**		**88 838**		**85 818**		**90 692**		**90 906**	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 15 586	18,4%	- 16 429	18,5%	- 16 640	19,4%	- 15 640	17,3%	- 16 472	18,1%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 7 140	8,4%	- 7 557	8,5%	- 8 017	9,4%	- 7 146	7,9%	- 6 325	7,0%
Coût de gestion	**- 22 726**	**26,9%**	**- 23 987**	**27,0%**	**- 24 657**	**28,8%**	**- 22 786**	**25,2%**	**- 22 797**	**25,1%**
Charges de maintenance (y.c régie)	- 12 338	14,6%	- 13 827	15,6%	- 13 381	15,6%	- 13 370	14,8%	- 15 097	16,6%
Cotisation CGLLS	- 570	0,7%	- 813	0,9%	- 445	0,5%	- 1 097	1,2%	- 159	0,2%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 11 440	13,5%	- 11 810	13,3%	- 10 879	12,7%	- 12 003	13,3%	- 12 497	13,8%
Créances irrécouvrables	- 3 182	3,8%	- 2 691	3,0%	- 3 004	3,5%	- 3 006	3,3%	- 1 468	1,6%
Excédent brut d'exploitation	**34 432**	**40,7%**	**35 711**	**40,2%**	**33 453**	**39,0%**	**38 431**	**42,4%**	**38 889**	**42,8%**
Valeurs de référence		*47,5%*		*46,9%*		*44,2%*		*42,3%*		*43,0%*

Source : états réglementaires Harmonia

Globalement, PCH a des coûts de gestion soutenus mais qui restent cohérents et un peu en deçà des valeurs de référence d'Île-de-France. L'organisme assure également un niveau assez élevé de maintenance d'exploitation de son parc (*entretien courant et gros entretien*). Enfin, il doit faire face à d'importants passages en perte de créances locatives impayées qui amoindrissent lourdement son niveau de profitabilité. Ces 3 facteurs combinés associés à un niveau de loyer un peu plus faible expliquent un niveau de profitabilité en retrait.

4.2.1.1 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont, quasi-intégralement, constitués de loyers (à 99,7%). Les activités de promotion sont prises en charge par la filiale CAPS et ne contribuent pas à la rentabilité de PCH. Les activités annexes correspondent en majeure partie à la refacturation des prestations de services et des salaires du personnel mis à disposition de la SAC Batiplaine et de la CAPS (cf. Partie 3 – Gouvernance et management).

PCH a procédé à des achats en bloc de patrimoine à d'autres opérateurs HLM afin de conforter ses ressources. Ces acquisitions expliquent les augmentations sensibles de recettes locatives sur les exercices 2017 et 2019. Les recettes locatives sont grevées par un niveau soutenu de pertes financières induites par la vacance en raison notamment de difficultés organisationnelles (cf. Partie 2 – Présentation générale de l'organisme) et par les impayés locatifs (cf. Partie 6 – Politique sociale et gestion locative). Sur ce dernier point, des mesures ont été prises et les passages en perte sur 2020 et 2021 marquent une tendance nette à la diminution.

Le dispositif de réduction de loyer de solidarité (RLS) appliqué en contrepartie de la réduction de l'aide personnalisée au logement (APL) s'est traduit par une réduction de 13,8 millions d'euros de recettes locatives entre 2018 et 2020.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Tableau 8 : Décomposition du montant de la RLS appliquée depuis 2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Montant brut (c.70943)	3 979	4 484	6 305
Péréquation RLS	149	-469	-645
Total	4 128	4 015	5 660

Source : balances générales et états réglementaires

En 2018, cela représente une baisse de 4,7% des produits locatifs. En 2019, sur une année pleine, la RLS équivaut à 4,5% des loyers. En 2020, elle atteint 6,3 millions d'euros soit 6,2% des loyers (*après péréquation*). En 2021, le montant brut de la RLS est de 6,2 millions d'euros.

Pour répondre à la baisse de moyens engendrée par le dispositif de RLS, PCH a d'abord envisagé de réduire sa stratégie patrimoniale. Cette orientation n'a finalement été mise en œuvre que sur des champs limités. PCH a ainsi divisé par deux, à compter de 2018, les enveloppes budgétaires allouées aux campagnes de remplacements de composant. Le budget de gros entretien dédié à la remise en état des logements à la relocation a lui aussi été revu à la baisse (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale). PCH a également pris des mesures de rigueur budgétaire concernant la maîtrise de ses coûts de gestion. Enfin, l'office a conduit des démarches de réaménagement de son encours de dette afin de compenser partiellement l'effet de la RLS.

4.2.1.2 Charges d'exploitation

4.2.1.2.1 Coûts de gestion

Le coût de gestion est appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables sur les locataires, les impôts et taxes hors TFPB[8]. Ne sont pas intégrés les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges et les cotisations à la CGLLS.

L'analyse des coûts de gestion implique de distinguer deux périodes :

- De 2016 à 2018, les coûts de gestion de PCH sont très proches des valeurs de référence en Ile de France (*niveau moyen 2016 à 2018 : PCH 1 294 euros / Bailleurs Île-de-France : 1 310 euros au logement*).
- À compter de 2019, en raison notamment de la mise en œuvre de la RLS, une réduction significative des coûts de gestion est observée. Ceux-ci se situent 100 € au logement en dessous des valeurs de référence (*niveau moyen 2019 à 2020 : PCH 1 199 euros / Bailleurs Île-de-France : 1 299 euros au logement*)

[8] Taxe foncière sur les propriétés bâties.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Tableau 9 : Évolution et décomposition des coûts de gestion de PCH

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)	15 586	16 429	16 640	15 640	16 472
Autres charges externes hors CGLLS (2)	7 140	7 557	8 017	7 146	6 325
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	**22 726**	**23 987**	**24 657**	**22 786**	**22 797**
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	17 711	18 819	18 635	18 932	19 090
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 283	1 275	1 323	1 204	1 194
Valeurs de référence Ile de France	*1 304*	*1 311*	*1 315*	*1 273*	*1 324*
Valeurs de référence Tous bailleurs	*1 038*	*1 056*	*1 048*	*1 043*	*1 038*
Coût de personnel normalisé au logement et équivalent logement gérés = (1)/(4)	880	873	893	826	863
Valeurs de référence Ile de France	*765*	*798*	*798*	*793*	*809*
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent logement gérés = (2)/(4)	403	402	430	377	331
Valeurs de référence Ile de France	*459*	*462*	*478*	*485*	*471*
Loyers (5)	85 916	90 372	87 939	89 691	91 752
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	26,5%	26,5%	28,0%	25,4%	24,8%
Valeurs de référence Ile de France	*25,7%*	*26,5%*	*25,5%*	*26,2%*	*26,4%*
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	18,1%	18,2%	18,9%	17,4%	18,0%
Valeurs de référence Ile de France	*14,4%*	*14,5%*	*15,1%*	*16,0%*	*16,6%*
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	8,3%	8,4%	9,1%	8,0%	6,9%
Valeurs de référence Ile de France	*9,6%*	*9,4%*	*9,8%*	*9,9%*	*9,5%*

Sources : états réglementaires Harmonia - redressements Ancols par déduction des charges afférentes à la régie travaux

L'office veille au niveau de ses frais de fonctionnement (*hors masse salariale*). Ceux-ci sont très maitrisés sur l'ensemble de la période, des efforts spécifiques sont relevés pour réduire les primes d'assurance et le niveau des honoraires des prestataires externes.

Ce niveau de frais de fonctionnement modéré vient compenser des charges de personnel qui sont, quant à elles, structurellement soutenues. Cette situation n'est pas expliquée par des niveaux de rémunération élevés. À ce titre, PCH se situe même plutôt en deçà des valeurs médianes :

Tableau 10 : Salaire annuel médian chez PCH

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Rémunérations par ETP	45 814	46 097	46 964	45 784	47 252
Valeurs de référence (Médiane)	*47 368*	*50 582*	*51 508*	*49 280*	*52 207*
Seuil 1er quartile (Q1)	*42 100*	*43 444*	*45 861*	*44 694*	*46 945*
Seuil 3ème quartile (Q3)	*54 659*	*55 547*	*55 429*	*55 989*	*57 206*

Sources : comptabilité PCH - livres de paie

Cette situation est induite par plusieurs facteurs explicatifs :

- L'histoire de PCH qui s'est construit par agrégation d'organismes existants avec reprise du personnel et qui poursuit son développement en ayant recours aux achats en bloc qui impliquent également des transferts d'ETP.
- La situation du patrimoine qui se situe dans sa quasi-totalité en QPV (92%) et requiert une présence de proximité importante pour garantir un service rendu de qualité

Ainsi à fin 2020, PCH compte 22,3 ETP pour 1 000 logements pour un niveau médian à 17,7 ETP soit + 4,6 ETP par tranche de mille logements :

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Tableau 11 : Évolution des effectifs par catégorie chez PCH

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Personnels administratifs	189	196	197	196	197
Personnels d immeubles	223	229	228	221	218
Personnels de maintenance, ouvriers régie	10	10	10	10	10
Effectif total en ETP	**422**	**435**	**435**	**427**	**425**
Nombre de logements et équivalent logement gérés	17 711	18 819	18 635	18 932	19 090
Effectif en ETP / 1000 logements	23,8	23,1	23,3	22,6	22,3
Valeurs de référence (Médiane)	*19,7*	*19,1*	*18,2*	*19,0*	*17,7*

Source : données RH remises au contrôle Ancols

L'analyse de la répartition des ETP, par macro-fonction à fin 2020, met en lumière une concentration très forte des effectifs sur la fonction de proximité expliquée par le nombre important de gardiens affectés à la gestion du patrimoine (cf. Partie 6 - Politique sociale et gestion locative). Ce constat est à mettre en lien avec le niveau élevé de la part des rémunérations récupérables :

Tableau 12 : Répartition des emplois en fonction du patrimoine et des métiers pour 1000 logements sur l'exercice 2020

Rubriques	Entretien et maintenance	Proximité	Gestion locative	Maitrise d'ouvrage , fonctions support et autres emplois	Ensemble du personnel
OPH de plus de 15 000 logements -ETP répartition pour 1000 logements	**1,8**	**6,6**	**4,3**	**4,8**	**17,4**
PCH 2020 en ETP	29	218	78	101	425
PCH 2020 - ETP répartition pour 1000 logements	**1,5**	**11,4**	**4,1**	**5,3**	**22,3**

Source : données RH remises au contrôle Ancols et rapport de branche des OPH édition 2020

Cette répartition par macro-fonction permet aussi d'identifier un léger sous calibrage des fonctions « entretien et de maintenance » et « gestion locative » et une proportion plus importante d'ETP affectés aux fonctions supports.

La mise en œuvre de plusieurs mesures organisationnelles implique une hausse des coûts de gestion en 2021 et 2022 : création du centre de relations-locataire qui implique entre 10 et 12 ETP (novembre 2021), création de la direction Tranquillité résidentielle (2 ETP dont un poste de direction), mise en œuvre des préconisations issues de l'audit relatif aux impayés qui prévoit un renforcement de la fonction précontentieuse et de la coordination au niveau de la direction des agences. Sur 2021, l'analyse des données fait ressortir des coûts de gestion en progression évalués à 1 232 euros/logement ce qui reste inférieur aux valeurs de référence du secteur d'intervention. Cette hausse est en grande partie due aux évolutions des primes d'assurance.

4.2.1.2.2 Maintenance du patrimoine

Les charges de maintenance d'exploitation (*entretien courant et gros entretien*) de PCH sont un peu plus élevées que les valeurs de référence considérées, soit 730 euros par logement sur la période 2016-2020 pour 720 euros pour les organismes de plus de 12 000 logements en Île-de-France. PCH réalise sur son budget de gros entretien une remise en état très complète des logements à la relocation (*de l'ordre de 4 600 euros/logement*). Ces dépenses de remise en état ont été réduites entre 2018 et 2019 dans le cadre des orientations budgétaires retenues pas l'organisme suite à la RLS *(ramenées à 3 500* euros). Le budget affecté a été rétabli à compter de 2020.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Ce bon niveau de maintenance d'exploitation est complété par un recours soutenu à l'investissement. Les campagnes de remplacement de composant représentent, pour PCH, un effort financier moyen de 10,2 millions d'euros jusque fin 2017, puis le niveau de dépense régresse très fortement en partie suite au choix de réduction des budgets alloués pour répondre à la mise en œuvre de la RLS. L'effort financier moyen entre 2018 et 2020 est divisé par deux et représente 4,8 millions d'euros par an. En 2021, PCH revient à un niveau de remplacement de composant supérieur à 10 millions. PCH assure également la réhabilitation complète de 300 logements en moyenne par an (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale)

L'effort global de maintenance (qui intègre, en plus de l'entretien courant et du gros entretien, la réhabilitation et les remplacements de composants) est conséquent et en forte augmentation depuis 2017. Il représente 2 098 euros en moyenne par logement et par an. Ce montant est nettement plus élevé que celui constaté dans la population de référence (soit 1 387 euros en moyenne au logement).

Globalement, le parc de PCH est dans un état d'entretien satisfaisant, confirmé par les visites de patrimoine qui ont porté sur 32% du patrimoine. Des difficultés ponctuelles sont néanmoins relevées sur certaines catégories de parc tel que les immeubles anciens diffus (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale).

4.2.1.2.3 Autres charges d'exploitation significatives

Les autres charges d'exploitation pesant sur l'EBE sont la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et les créances locatives passées en pertes car jugées irrécouvrables.

Le contexte fiscal de PCH a évolué en tout début de période suite à la refonte de la géographie des quartiers prioritaires en 2014. Jusque 2015, PCH détenait 31% de son parc en zone urbaine sensible (ZUS) ce qui représentait en moyenne 675 € de taxe foncière au logement pour une valeur de référence Île-de-France située à 543 € au logement soit un écart conséquent de 132 € par an par logement et un contexte fiscal pénalisant pour l'EBE. Suite à la réforme, plus de 90% du patrimoine se situe désormais en QPV, ce qui situe PCH très au-dessus des niveaux nationaux (*30%*). Sur les 5 ans étudiés, la taxe foncière au logement représente en moyenne 624 € au logement pour une valeur de référence sur la même période en Île-de-France de 603 € au logement. La fiscalité foncière représente 59 millions d'euros sur 5 ans. Le patrimoine y est assujetti à 85% fin 2020.

La mobilisation des dégrèvements de TFPB est croissante sur la période et représente 11,2 millions d'euros entre 2016 et 2020. Ces dégrèvements, qui sont comptabilisés en produits exceptionnels, sont liés à hauteur de 45% aux travaux d'économie d'énergie (5 millions d'euros) et pour 37% aux travaux d'accessibilité sur le parc (4,2 millions d'euros). Le niveau de dégrèvement obtenu par PCH est très fluctuant. Des démarches de vérification de la base d'imposition en expliquent une part importante de 1,8 millions d'euros (soit 17%) et confirme une mise en ordre opérationnelle de l'organisme sur le sujet. On observe, en effet, un renforcement récent des compétences et actions en matière de mobilisation des dégrèvements TFPB. L'efficience dans le montage des dossiers fiscaux est surtout perceptible à compter de 2020 (3,9 millions d'euros) et 2021 (6,2 millions d'euros), cette évolution est cohérente avec les orientations stratégiques fortes sur la rénovation thermique particulièrement soutenue depuis 2017 (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale).

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Concernant les créances locatives passées en perte, le rythme est très soutenu jusque fin 2019 ce qui contribue à une dégradation de l'EBE.

4.2.2 Analyse de la profitabilité : capacité d'autofinancement et autofinancement net

Afin de disposer d'une vision complète des capacités financières de PCH, il convient d'intégrer dans l'analyse les flux financiers et exceptionnels (hors éléments calculés). La capacité d'autofinancement (CAF) correspond ainsi au flux net de trésorerie dégagé par l'activité complète de la société, à l'exclusion toutefois des produits de cessions de patrimoine et des remboursements en capital des emprunts.

À partir de la CAF, la prise en compte des remboursements d'emprunts locatifs permet de déterminer l'autofinancement net. Il s'agit d'un indicateur propre au secteur HLM. Il est associé à un dispositif d'alerte en cas de niveau inférieur au seuil d'alerte fixé réglementairement (actuellement à 3%).

4.2.2.1 Capacité d'autofinancement

Tableau 13 : Évolution de la capacité d'autofinancement de PCH sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	**34 432**	**40,7%**	**35 711**	**40,2%**	**33 453**	**39,0%**	**38 431**	**42,4%**	**38 889**	**42,8%**
Valeurs de référence		*47,5%*		*46,9%*		*44,2%*		*42,3%*		*43,0%*
Autres charges d'exploitation					0					
Autres produits d'exploitation	468		1 924		1 942		868		686	
Intérêts sur financements locatifs	- 7 327		- 7 588		- 7 550		- 7 507		- 6 896	
CAF courante	**27 573**	**32,6%**	**30 048**	**33,9%**	**27 845**	**32,5%**	**31 792**	**35,1%**	**32 679**	**36,0%**
Valeurs de référence		*36,6%*		*38,3%*		*36,0%*		*35,0%*		*36,0%*
Produits financiers divers	176		233		164		204		105	
Autres charges d'intérêt	- 122		- 196		- 109		- 127		- 114	
Autres charges financières	0		0		0		0		0	
Autres produits et charges exceptionnels	885		3 719		1 006		325		2 062	
Impôt sur les bénéfices	0		0		0		0		0	
CAF brute	**28 512**	**33,7%**	**33 805**	**38,1%**	**28 907**	**33,7%**	**32 194**	**35,5%**	**34 733**	**38,2%**
Valeurs de référence		*35,7%*		*38,2%*		*37,0%*		*35,3%*		*36,7%*

Source : états réglementaires Harmonia

Adossée à un niveau d'EBE plus modeste, la CAF brute moyenne sur 5 ans de PCH se situe également à un niveau un peu plus faible que celui des organismes disposant d'un parc de plus de 12 000 logements implantés en Île-de-France (*PCH : CAF moyenne sur 5 ans de 35,8% du chiffre d'affaires à rapprocher de la valeur de référence de 36,6%).* Ce niveau reste toutefois satisfaisant compte tenu de l'écart de départ en terme d'EBE.

Cette situation s'explique par des charges financières contenues liées à un endettement plus maîtrisé dans un contexte de taux d'intérêt favorable. En outre, PCH mobilise d'autres produits d'exploitation qui représentent 5,9 millions d'euros sur 5 ans. Ceux-ci sont essentiellement composés de subventions d'exploitation et de gros entretien (à hauteur de 45%), puis d'une mobilisation très fluctuante d'un exercice à l'autre des primes au titre des certificats d'économie d'énergie - CEE (à hauteur de 36% du total). Enfin PCH a bénéficié jusque fin 2017 du dispositif de mutualisation HLM lui apportant 0,6 million d'euros de produits.

Les produits financiers divers sont très modestes (*de l'ordre de 9 € en moyenne au logement*) et correspondent essentiellement aux revenus des comptes à terme, ces revenus sont en baisse sur la période.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Le flux exceptionnel est bénéficiaire de 7,9 millions d'euros. Il est constitué essentiellement des dégrèvements de TFPB et des aides reçues dans le cadre de la démolition du groupe immobilier « Robespierre » sur la commune La Courneuve qui viennent en grande partie contrebalancer les charges afférentes (*démolition, relogement et pertes de recettes locatives*).

4.2.2.2 Autofinancement net

L'autofinancement de PCH se situe en moyenne à 13,4% du chiffre d'affaires, il est donc à un niveau satisfaisant et bien supérieur à la valeur de référence moyenne de 9,6% et au-dessus du seuil d'alerte réglementaire (3%). Cette situation favorable est induite par un niveau d'endettement plus faible.

Tableau 14 : Évolution de l'autofinancement net HLM de PCH sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAF brute	**28 512**		**33 805**		**28 907**		**32 194**		**34 733**	
Remboursement des emprunts locatifs	19 439		20 829		20 165		18 412		19 012	
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	0		0		0		0		0	
Autofinancement net HLM (a)	**9 073**		**12 976**		**8 742**		**13 782**		**15 721**	
Total des produits financiers (compte 76) (b)	189		247		191		217		105	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	118 676		124 314		123 103		125 786		127 051	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	32 579		33 764		35 020		35 958		35 178	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	**86 287**		**90 796**		**88 274**		**90 046**		**91 978**	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		**10,5%**		**14,3%**		**9,9%**		**15,3%**		**17,1%**
Valeurs de référence		8,8%		10,1%		7,8%		10,1%		10,9%
AF net HLM en euros au logement et équivalent logement gérés	512		689		469		728		824	
Valeurs de référence	512		573		395		512		556	
Ecart	0		117		74		216		268	

Source : états réglementaires Harmonia

L'augmentation du niveau d'autofinancement sur l'exercice 2017 est expliqué par l'intégration du patrimoine racheté à l'OPIEVOY qui génère des recettes locatives complémentaires (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale). Le repli de 2018 est lié à la mise en œuvre, sur cet exercice, de la RLS. À compter de 2019, les effets de réaménagement de dettes se font sentir et sont à l'origine de la baisse du niveau des remboursements d'emprunts. Sur 2019 et 2020, l'autofinancement moyen au logement est très élevé et atteint 776 euros/logement pour une valeur médiane de référence très inférieure à 534 euros.

4.3 Analyse de la situation financière

L'analyse du bilan fonctionnel de PCH a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé. Le niveau de fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements mises en œuvre par l'organisme, lesquelles sont neutralisées dans le cadre de l'analyse dite « *à terminaison des opérations* » qui consiste à se placer comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses réglées et toutes les recettes encaissées. Elle a également pour objet d'évaluer l'indépendance financière de la société en mesurant la part des ressources propres au sein des ressources stables. Enfin, elle permet de s'assurer que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou à défaut que le besoin de fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur des biens durables et que la situation de trésorerie permet à la société de faire face à ses échéances.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Tableau 15 : Évolution du bilan fonctionnel de PCH sur 5 ans

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)	75 982	6,5%	86 863	6,9%	99 147	7,7%	108 054	8,4%	121 888	9,3%
Résultat de l'exercice (b)	10 881	0,9%	12 284	1,0%	8 907	0,7%	13 872	1,1%	15 472	1,2%
Autres capitaux (c)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	215 184	18,4%	208 487	16,6%	206 165	16,1%	200 189	15,6%	193 863	14,8%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	**302 047**	**25,8%**	**307 634**	**24,6%**	**314 219**	**24,5%**	**322 114**	**25,1%**	**331 223**	**25,3%**
Valeurs de référence		*26,5%*		*26,3%*		*25,3%*		*25,6%*		*26,1%*
Provisions pour gros entretien (f)	7 627	0,7%	8 661	0,7%	9 500	0,7%	8 245	0,6%	6 177	0,5%
Autres provisions pour risques et charges (g)	5 101	0,4%	5 724	0,5%	4 673	0,4%	2 595	0,2%	1 389	0,1%
Amortissements et dépréciations (h)	413 203	35,3%	442 372	35,3%	472 074	36,8%	445 880	34,8%	476 920	36,4%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	**727 977**	**62,2%**	**764 391**	**61,0%**	**800 467**	**62,4%**	**778 835**	**60,8%**	**815 710**	**62,2%**
Dettes financières (j) (*)	441 553	37,8%	487 984	39,0%	481 603	37,6%	502 562	39,2%	495 025	37,8%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	**1 169 531**	**100,0%**	**1 252 375**	**100,0%**	**1 282 070**	**100,0%**	**1 281 397**	**100,0%**	**1 310 735**	**100,0%**
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 1 149 380	98,3%	- 1 232 501	98,4%	- 1 292 431	100,8%	- 1 295 824	101,1%	- 1 333 435	101,7%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	**20 151**	**1,7%**	**19 874**	**1,6%**	**- 10 362**	**- 0,8%**	**- 14 428**	**- 1,1%**	**- 22 701**	**- 1,7%**
Immobilisations financières (n)	- 2 784	0,2%	- 2 062	0,2%	- 1 530	0,1%	- 1 048	0,1%	- 719	0,1%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	**17 367**	**1,5%**	**17 812**	**1,4%**	**- 11 892**	**- 0,9%**	**- 15 476**	**- 1,2%**	**- 23 419**	**- 1,8%**
Valeurs de référence		*4,5%*		*4,4%*		*4,1%*		*3,8%*		*3,6%*
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	-	0,0%	-	0,0%	167	0,0%	357	0,0%	433	0,0%
Emprunts promotion immobilière (p)	- 2 251	0,2%	- 2 133	0,2%	- 1 980	0,2%	- 1 825	0,1%	- 179	0,0%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	**- 2 251**	**- 0,2%**	**- 2 133**	**- 0,2%**	**- 1 813**	**- 0,1%**	**- 1 467**	**- 0,1%**	**254**	**0,0%**
Créances locataires et acquéreurs (s)	4 636	0,4%	4 896	0,4%	6 434	0,5%	8 274	0,6%	9 872	0,8%
Subventions à recevoir (t)	47 691	4,1%	38 975	3,1%	32 756	2,6%	31 214	2,4%	30 000	2,3%
Autres actifs réalisables (u)	5 970	0,5%	12 901	1,0%	13 721	1,1%	3 346	0,3%	2 962	0,2%
Dettes sur immobilisations (v)	- 13 480	1,2%	- 12 294	1,0%	- 7 873	0,6%	- 9 195	0,7%	- 9 018	0,7%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 23 603	2,0%	- 31 510	2,5%	- 24 267	1,9%	- 24 956	1,9%	- 18 908	1,4%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	**18 964**	**1,6%**	**10 834**	**0,9%**	**18 958**	**1,5%**	**7 215**	**0,6%**	**15 162**	**1,2%**
Valeurs de référence		*0,9%*		*0,5%*		*0,5%*		*0,3%*		*0,2%*
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	31 891	2,7%	45 929	3,7%	23 084	1,8%	22 954	1,8%	13 660	1,0%
Concours bancaires courants et découverts (y)	- 27 447	2,3%	- 32 486	2,6%	- 47 259	3,7%	- 38 780	3,0%	- 45 145	3,4%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 6 041	0,5%	- 6 465	0,5%	- 6 675	0,5%	- 6 865	0,5%	- 7 096	0,5%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	**- 1 597**	**- 0,1%**	**6 977**	**0,6%**	**- 30 850**	**- 2,4%**	**- 22 691**	**- 1,8%**	**- 38 581**	**- 2,9%**
Valeurs de référence		*2,6%*		*3,4%*		*3,6%*		*3,0%*		*3,3%*
Report immobilisations financières (B)	2 784	0,2%	2 062	0,2%	1 530	0,1%	1 048	0,1%	719	0,1%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	**1 187**	**0,1%**	**9 039**	**0,7%**	**- 29 320**	**- 2,3%**	**- 21 643**	**- 1,7%**	**- 37 862**	**- 2,9%**
Valeurs de référence		*2,9%*		*3,6%*		*4,0%*		*3,2%*		*3,7%*

Source : états réglementaires HLM / (*) endettement hors emprunts promotion immobilière

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

4.3.1.1 Niveau de fonds de roulement

Le niveau de FRNG est en repli sur 5 ans. Passant de 17,4 millions d'euros en 2016 (*soit 980 euros/logement pour une valeur de référence à 3 027 euros)*, il devient négatif à compter de 2018 et est de -23,4 millions d'euros à fin 2020 (*soit – 1 215 euros/logement pour une valeur de référence à 2 770 euros*). Cette situation ne présente pourtant pas de caractère alarmant.

Elle s'explique par l'ingénierie financière mise en œuvre par l'office, qui combine à la fois le recours à d'importants concours bancaires croissants sur toute la période et un portage sur fonds propres afin de limiter les frais de préfinancement.

Tableau 16 : Bilan des lignes de trésorerie mobilisées annuellement par PCH

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Crédits de trésorerie	27 403	32 346	40 226	38 750	45 099

Source : balances comptables de PCH

Les emprunts long terme sont ainsi mobilisés à la livraison des opérations neuves et de réhabilitations. La phase de chantier est intégralement portée par l'office. Les lignes de trésorerie en question sont peu onéreuses et d'un montant croissant sur la période (*de 27,4 millions d'euros en 2016 à 45 millions d'euros en 2020*). Le report de mobilisation de prêt induit par cette stratégie implique un niveau de FRNG plus bas.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

À compter de 2018, le déficit de fonds de roulement est accentué par un autre facteur. Des retards de contractualisation de prêts sur les opérations livrées sont identifiés et sont principalement expliqués par le démarrage des négociations du nouveau protocole CGLLS et par le passage en revue complet des plans de financement prévus. Le volume des emprunts à contracter progresse alors rapidement. De 37 millions d'euros fin 2018, il passe à 44 millions d'euros en 2019 et atteint 54 millions d'euros fin 2020. Cet état de fait explique le fonds de roulement négatif sur ces 3 derniers exercices. Pour les besoins de l'analyse, la réintégration de ces retards de contractualisation de prêts conduirait à constater un niveau de fonds de roulement certes modeste mais croissant passant de 980 € au logement en 2016 à 1 587 € fin 2020, une situation en deçà des valeurs de référence mais qui doit être relativisée par l'analyse à terminaison des opérations engagées. Ce retard de contractualisation devrait être complètement résorbé sur l'exercice 2022.

4.3.1.2 Perspective de fonds de roulement à terminaison

Pour les besoins de l'analyse et compte tenu des constats effectués plus haut concernant la comptabilité de programme, un redressement a été effectué en excluant des opérations reprises en « en cours » et les opérations sans ordre de service travaux. Cela permet de rendre les données de PCH plus comparables aux valeurs de référence. Le résultat de ce redressement conduit à un fonds de roulement à terminaison évalué à 60 millions d'euros soit 3 116 € au logement ce qui équivaut à un niveau standard proche de celui des autres opérateurs implantés en Île-de-France (valeurs de référence 2020 du fonds de roulement à terminaison : 3 198 € au logement). Ce constat est confirmé par le point de départ repris dans l'étude prévisionnelle de PCH qui avoisine plutôt les 56 millions d'euros fin 2020.

4.3.2 Indépendance financière

L'indépendance financière de la société est évaluée en mesurant la part des ressources propres (*capitaux propres, provisions, amortissements et dépréciations*) au sein des ressources stables (soit les ressources propres complétées des dettes financières). Cet indicateur indique en creux la part des dettes financières dans les ressources stables de l'office et permet de comparer la structure bilantielle de PCH à celle des autres opérateurs de même taille implantés sur la même zone.

Tableau 17 : Évolution du ratio d'autonomie financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Ressources propres	727 977	764 391	800 467	778 835	815 710
Ressources stables	1 169 531	1 252 375	1 282 070	1 281 397	1 310 735
Ressources propres / Ressources stables	62,2%	61,0%	62,4%	60,8%	62,2%
Valeurs de référence	*56,3%*	*56,2%*	*56,5%*	*58,0%*	*58,9%*

Source : états réglementaires

La part de dette est moindre chez PCH que chez les autres bailleurs du groupe de référence. Ce constat s'explique par le niveau d'endettement contenu.

4.3.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la part des créances court terme et des stocks non couverte par des dettes de même nature liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Le BFR traduit le décalage entre perception des recettes et paiement des dépenses. Dans le cas de PCH, le BFR

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

est positif traduisant un besoin de fonds de roulement. Il est très fluctuant d'un exercice à l'autre mais marqué globalement par une tendance à la baisse en raison de la diminution progressive des subventions à recevoir, notamment dans le cadre de la mobilisation des subventions obtenues dans le cadre du programme de renouvellement urbain. La dynamique de mobilisation des subventions au sein de PCH est efficiente et n'appelle pas de remarque.

La trésorerie nette (*des dépôts de garantie et des concours bancaires*) est inférieure à la médiane nationale sur 5 ans. Au 31 décembre 2020, elle s'élève à – 37 ,8 millions d'euros. Cette situation est induite par les lignes de trésorerie contractées par PCH (taux effectif global : 0,2 à 0,3% en 2020). La trésorerie active est constituée de placement sur livrets et de comptes à terme rémunérés conformes à la réglementation

4.4 Investissements et modalités de financement

L'effort d'investissement de PCH a représenté 311 millions d'euros entre 2016 et 2020. Deux périodes sont à dissocier en termes de rythme d'investissement. Entre 2016 et 2018, un niveau de dépenses réalisées de l'ordre de 60 millions d'euros (hors achat en bloc de patrimoine), puis un repli à compter de 2019 (48 millions d'euros hors rachat) et 2020 (40 millions d'euros) lié au ralentissement de la production neuve et du niveau des remplacements de composants. Les réhabilitations sont quant à elles d'un niveau soutenu à compter de 2017 et en forte progression à compter de 2019.

Tableau 18 : Décomposition des investissements de PCH sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Période cumulée	
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	%
Foncier	13 518	5 132	5 647	3 102	1 753	29 151	9,4%
Constructions neuves	33 860	26 358	30 308	12 935	9 387	112 847	36,3%
Réhabilitations	3 970	19 378	19 208	26 321	24 687	93 564	30,1%
Remplacements de composants	9 745	10 658	5 916	4 734	3 693	34 746	11,2%
Achat de parc	529	21 848	2	14 758		37 137	11,9%
Autres investissements (hors logements locatifs et abandons)	849	826	328	954	511	3 468	1,1%
Investissements réalisés	**62 470**	**84 200**	**61 408**	**62 804**	**40 030**	**310 913**	**100,0%**

Source : états réglementaires - annexe mouvements des postes de l'actif immobilisé (MPAI) - retraitement Ancols

L'effort d'investissement sur 5 ans est concentré à plus de 45% sur la construction neuve et les achats fonciers. La réhabilitation et les campagnes de renouvellement des composants représentent 41%. Les achats en bloc de patrimoine à d'autres bailleurs impliquent un investissement de 37 millions d'euros sur 5 ans (soit 12% de l'effort d'investissement). Il s'agit d'un levier important de progression du parc et qui se poursuit sur 2021 et 2022 (cf. Partie 5 – Politique patrimoniale).

Les opérations neuves (*hors ANRU*) sont financées par PCH à 72% en prêts, 23% en subventions et 5% en fonds propres. La part de fonds propres augmente sur les opérations récentes en cours pour atteindre en moyenne 9,8% (*Source : Fiches de situation financières et comptables au 31 décembre 2020*). Globalement, la règle interne consiste à limiter l'apport en fonds propres. Comparé au plan de financement moyen des opérations neuves (*hors ANRU*) en zone A1 bis (*implantation de 65% du parc PCH et principale zone d'intervention*) (*Source : Bilan 2020 des logements aidés - MTECT*), il en ressort que :

- La part de prêt dans les plans de financement de PCH est quasi similaire (+2,5% comparé au 69,5% en zone A bis hors ANRU) ;

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

- PCH bénéficie en revanche d'un niveau de subvention supérieur (+8% comparé au 15% en zone A bis hors ANRU) qui lui permet de maîtriser et de réduire son apport en fonds propres (-8 ,8% comparé au 13,8% en zone A bis hors ANRU).

Les modalités d'analyse des équilibres d'opérations impliquent un strict équilibre financier pour être engagées. Les opérations prévues au protocole CGLLS doivent respecter la part de fonds propres allouées. Les opérations non prévues ne sont pas proscrites mais requiert de dégager des ressources supplémentaires pour assurer leurs financements. Cette obligation peut faire obstacle au lancement d'opérations délicates à équilibrer financièrement.

Pour le financement des réhabilitations, PCH mobilise davantage de fonds propres. Les opérations terminées non soldées ont ainsi été financées à 27% en prêt, 29% en subventions, 29% en fonds propres et à 15% en mobilisant les CEE et dégrèvements de TFPB. La mise en place du nouveau protocole CGLLS a induit une évolution forte des plans de financement des réhabilitations marquée par une régulation du niveau des fonds propres et une augmentation de la part d'emprunt. Ainsi, pour les opérations récentes en cours, le plan de financement est réparti à 64% en prêt, 21% en subvention, 9% en fonds propres et 6% en mobilisant les CEE et dégrèvements fiscaux.

Les campagnes de remplacements de composants sont financées à 90% en prêts et 10% en fonds propres. Les prêts sont recherchés dans le cadre de campagne de financement auprès des établissements bancaires.

4.5 Analyse de la dette

4.5.1 Analyse de l'évolution de l'endettement

Fin 2020, le montant net des dettes de PCH est de 495 millions d'euros. À cette date, le risque de taux est panaché entre taux fixe (17,5%) et taux variable (82,5% essentiellement sur Livret A et de manière très marginale sur Euribor 3 ou 12 mois). La société n'a pas de politique de couverture. Un emprunt structuré contracté en 2009 auprès de Dexia court jusqu'en 2028, il représente une part non significative de la dette (1%). La part de l'encours se situant dans la tranche de taux supérieure à 3% est très modérée. Elle est évaluée à 2% (soit 11 millions d'euros d'encours).

Entre fin 2015 et fin 2020, le montant net des dettes a progressé de seulement 56 millions d'euros. La progression de l'endettement sur la période est essentiellement induite par les acquisitions de patrimoine sur les exercices 2017 et 2019 :

Tableau 19 : Évolution de l'endettement sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Endettement ouverture	439 155	441 553	487 984	481 603	502 562
Nouveaux emprunts*	23 800	69 487	151 335	41 120	11 708
Remboursement en capital	- 20 336	- 22 315	- 157 184	- 19 644	- 20 470
variation des IC	*- 798*	- 742	- 532	- 517	- 401
Retraitement aménagement	*- 267*				*1 627*
Endettement clôture **	441 554	487 984	481 603	502 562	495 026
Variation capital restant dû	**2 399**	**46 430**	**- 6 381**	**20 959**	**- 7 536**

**2017 nouveaux emprunts dont 20 904 milliers d'euros pour achat Opievoy *2018 : nouveaux emprunts dont 135 700 milliers d'euros de réaménagement de dette et en RA intégré au remboursement en capital *2019: 12 628 milliers d'euros rachat de parc HLM*

*** Endettement hors accession et aménagement*

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

La répartition par axe d'investissement des nouveaux emprunts permet d'appréhender les évolutions observées :

Tableau 20 : Ventilation par nature des nouveaux emprunts

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Cumul 2016/2020	%
Prêt sur opération neuve	7 744	37 399	7 907	18 156	5 721	76 927	26%
Prêt sur programme de remplacements de composants	13 210	8 214	0	11 100	3 886	36 410	12%
Prêt sur réhabilitation	363	31	0	0	0	394	0%
Réaménagement de dette	0	0	135 701	0	0	135 701	46%
Prêt Batiment administratif *	2 483	0	1 242	0	0	3 725	1%
Prêt haut de bilan	0	2 939	5 649	-764	0	7 824	3%
Prêt pour rachat de parc HLM en bloc	0	20 904	836	12 628	2 100	36 468	12%
Total des nouveaux emprunts	23 800	69 487	151 335	41 120	11 707	297 449	100%

** Hors prêt opérations aménagement de 2 millions d'euros*

Source : DAF PCH et annexes littéraires aux comptes

soit :

- Une mobilisation conséquente de prêt en soutien du développement neuf (77 *millions d'euros équivalent à 48% des nouveaux prêts sur la période hors réaménagement*) ;
- La part très conséquente dans la stratégie de développement par rachats de patrimoine financés par emprunts à hauteur de 36,5 millions d'euros (*23% des nouveaux prêts contactés hors réaménagement) ;*
- L'impact lié à la réorganisation des locaux administratifs (*acquisition du siège et réaménagement des agences*) ;
- La part des campagnes de remplacements de composant qui mobilisent régulièrement un financement par prêt hormis en 2018 lors de la mise en œuvre de la RLS ;
- Enfin, les retards de mobilisation de prêts sur les réhabilitations ;

Le rythme des remboursements en capitaux est en très légère progression jusqu'en 2018. Sur cet exercice, PCH a procédé à un réaménagement de son encours de dettes. Au-delà, les effets de ce réaménagement se font sentir et contribuent à une baisse des remboursements d'emprunts locatifs :

Tableau 21 : Évolution et répartition des remboursements en capital sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Remboursement en capital	**20 336**	**22 315**	**157 184**	**19 644**	**20 470**
dont part des emprunts locatifs seuls	*19 439*	*20 829*	*20 165*	*18 412*	*19 012*
dont part des remboursements anticipés		*140*	*135 701*	*0*	*205*
dont part des autres remboursements	*897*	*1 346*	*1 318*	*1 232*	*1 253*

Source : états réglementaires et fiabilisation Ancols

Le réaménagement de l'encours de dette a porté sur 135 millions d'euros en 2018 (soit 28% de l'encours). Il est intervenu dans le cadre du dispositif déployé par la Caisse des dépôts et consignations (CDC) pour compenser la RLS. PCH a ainsi bénéficié d'un allongement de 10 ans, d'une baisse des marges bancaires et d'un changement d'index (TLA contre inflation). Ce réaménagement permet une réduction des annuités de l'ordre de 25 millions d'euros sur 10 ans et occasionne un surcoût en intérêt assez limité évalué à 778 k€. PCH n'a pas bénéficié des mesures permettant de fixer les taux et de passer en taux fixe une part de l'encours renégocié.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

L'emprunt auprès de Dexia a été repris par la Caisse française de financement. Contracté pour le financement du plan de renouvellement des ascenseurs à hauteur de 10 millions d'euros, le capital restant dû, fin 2021, s'élève à 4,6 millions d'euros. Cet emprunt est classé 1B au titre de la charte Gissler soit un indice zone euros et pas d'effet levier. Son coût de sortie est évalué à 866 k€ fin 2021.

4.5.2 Analyse de la soutenabilité de la dette

Les ratios figurant dans le tableau ci-dessous permettent d'évaluer le niveau de soutenabilité de la dette de PCH et les marges éventuelles d'endettement complémentaire dont la société dispose.

Tableau 22 : Ratios d'analyse de la capacité de désendettement de PCH

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1)	441 553	487 984	481 603	502 562	495 025
CAFC	27 574	30 047	27 845	31 792	32 680
Endettement / CAFC	16,01	16,24	17,30	15,81	15,15
Valeurs de référence	*17,94*	*16,41*	*19,44*	*19,79*	*19,64*
Trésorerie (2)	- 1 597	6 977	- 30 850	- 22 691	- 38 581
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	443 151	481 006	512 453	525 253	533 606
Endettement net de trésorerie / CAFC	16,07	16,01	18,40	16,52	16,33
Valeurs de référence	*16,97*	*15,18*	*17,39*	*17,76*	*17,76*
Valeur nette comptable du parc locatif	530 002	562 938	576 793	613 933	629 427
Dotations Amortissements du parc locatif	27 127	28 388	29 206	30 679	32 034
VNC / Amortissement du parc locatif	19,54	19,83	19,75	20,01	19,65
Valeurs de référence	*24,84*	*24,17*	*24,18*	*23,04*	*23,15*

Source : états réglementaires

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à PCH pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans l'hypothèse purement théorique où l'organisme consacrerait l'intégralité de sa CAF à cet objectif.

Cette durée est en diminution entre 2016 et 2020. Elle atteint 15 ans en fin de période, ce qui est bien en deçà de la valeur de référence qui se situe à 19,6 ans et cela même avec un niveau de CAF un peu plus faible que la médiane. Le rythme d'endettement est maîtrisé en partie grâce à un niveau de subvention soutenu.

La capacité de désendettement est rapprochée de la durée de vie résiduelle des actifs, laquelle est mesurée par le rapport entre « *la valeur nette comptable du patrimoine* » et des « *amortissements du parc locatif* » comptabilisés chaque année. Fin 2020, cette valeur est de 19,6 ans. Cela signifie que le patrimoine de PCH sera amorti d'ici 20 ans. La durée de vie théorique des actifs est donc plus élevée que la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts utilisés pour les financer (15 ans). PCH a donc la capacité potentielle de rembourser l'intégralité de ces emprunts avant même d'avoir à remplacer ses actifs.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

4.5.3 Analyse du niveau d'annuités locatives et taux moyen de la dette

Le niveau des annuités d'emprunts locatifs rapporté aux loyers est très inférieur à la médiane sur toute la période (-6,4% en moyenne). Enfin, on observe un taux moyen de dette un peu plus défavorable que la médiane.

Tableau 23 : Évolution des annuités de PCH

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Remboursement des emprunts locatifs (1)	19 439	20 829	20 165	18 412	19 012
Intérêts sur financements locatifs (2)	7 327	7 588	7 550	7 507	6 896
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	**26 766**	**28 416**	**27 715**	**25 919**	**25 908**
Loyers de l'exercice	85 916	90 372	87 939	89 691	91 752
Annuités emprunts locatifs / Loyers	31,2%	31,4%	31,5%	28,9%	28,2%
Valeurs de référence	*37,6%*	*36,8%*	*38,0%*	*36,1%*	*34,3%*
Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture) / 2]	1,7%	1,6%	1,6%	1,5%	1,4%
Valeurs de référence	*1,6%*	*1,4%*	*1,2%*	*1,4%*	*1,3%*

Source : états réglementaires

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

PCH dispose de 19 817 logements locatifs sociaux et équivalents logements au 31 décembre 2021. En application de l'article L. 411-9 du CCH, l'organisme a actualisé son plan stratégique de patrimoine (PSP) pour la période 2019-2028 afin de servir de base à la convention d'utilité sociale (CUS) 2021-2026.

Le diagnostic du PSP repose sur une cotation classique du parc tenant compte notamment de son attractivité et de sa qualité technique. La pertinence de cette cotation a été confirmée à l'occasion des trois visites de patrimoine qui ont concernés 32% du parc.

Les objectifs de ce PSP actualisé sont la poursuite du plan de réhabilitation du patrimoine, des travaux ciblés en fonction des problématiques d'attractivité du parc existant, et des interventions qui intègrent des problématiques de sécurisation et d'accessibilité.

Ce PSP 2019-2028 est également structuré par le NPNRU qui représente un volume financier conséquent : 34% des investissements neufs et 57% des sommes consacrées aux réhabilitations/résidentialisations. Il est également encadré, dans sa mise en œuvre, par le protocole CGLLS, signé en décembre 2021.

Tableau 24 : Volumes financiers et opérationnels du PSP 2019-2028

Rubriques	Programmation financière (en milliers €)		Programmation opérationnelle (en nb de logements)	
	PSP	dont NPNRU	PSP	dont NPNRU
Neuf/Acquisition-Amélioration	384 795	131 908	2 185	677
Réhabiliations/résidentialisations	287 059	164 690	7 636	3 583
Démo itions	39 571	39 571	631	631
Total	711 425	336 169	10 452	4 891

Source : données PCH

Les objectifs de développements très ambitieux mais non atteints dans le précédent PSP (450 logements par an dont 150 logements étudiants) ont été revus à la baisse avec une cible désormais fixée à 2 200 logements sur la période soit 220 par an. Le protocole CGLLS 2020-2026 n'a pas validé l'ensemble des opérations pré-identifiées et limite à 1 335 logements la production neuve. Il inclut cependant deux achats en blocs de logements représentant 447 logements, portant l'augmentation du parc à 1 788 logements.

Concernant le patrimoine existant, la priorité est donnée aux opérations de réhabilitations complètes avec un objectif élevé de qualité thermique (DPE C voire B), 7 636 logements ont vocation à être réhabilités et/ou résidentialisés sur la période.

En ce qui concerne la vente, le 16 décembre 2020, les membres du CA se sont prononcés à l'unanimité contre le principe de la vente massive de logements locatifs sociaux comme axe stratégique d'intervention. Par conséquent aucun plan de vente n'est associé à la CUS.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

En matière d'habitat spécifique, PCH est aujourd'hui propriétaire de 10 structures dont 3 résidences étudiantes. L'ensemble de ces structures est confié à des gestionnaires. Deux résidences étudiantes ainsi qu'une structure d'accueil sont prévues au PSP.

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau 25 : Évolution du parc depuis 2016

En nombre de logements

	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Transformation d'usage	Démolition	Total
2016	31	31	48		-60	**50**
2017	140	305	538			**983**
2018		125				**125**
2019	177	120	14			**311**
2020	42	25	284			**351**
2021	151	46	389	6	-305	**287**
Total	541	652	1 273	6	-365	2 107

Source : données PCH

L'augmentation du parc est caractérisée par une forte proportion (60%) de logements acquis améliorés dont trois rachats en blocs auprès de bailleurs sociaux : l'OPIEVOY en 2017 (538 logements), 1001 Vies Habitat en 2020 et 2021 (510 logements) et enfin CDC habitat en 2021 (163 logements). Les coûts d'acquisition varient de 48 000 à 152 000 euros au logement et tiennent compte des travaux de réhabilitions d'ici 2028.

Ces achats liés aux opportunités traduisent la volonté forte de l'EPT à la fois de ne pas voir s'implanter de nouveaux organismes sur le territoire et de renforcer le poids de PCH, voire de favoriser son implantation, comme à Stains ou prochainement à Saint-Ouen (cf. Partie 3 – Gouvernance et management).

Concernant la production neuve, PCH recourt majoritairement (54%) à la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA). Concernant les opérations en cours d'ici 2025, cette part monte à 77%. Il convient de souligner que malgré ce volume important, PCH ne dispose pas de notice descriptive type pour l'achat de logements.

Les coûts de production se révèlent maîtrisés en raison d'une « convention qualité construction neuve » établie par l'EPT et signée par les bailleurs et les promoteurs intervenant sur le territoire. Cette convention plafonne notamment le prix du m² de SH[9] à 2 700 euros dans les villes de Saint-Denis, Aubervilliers et Saint-Ouen (zone A bis) et à 2 500 euros/m² de SH dans les autres communes de l'EPT (zone A). En maitrise d'ouvrage directe, le prix est plutôt de l'ordre de 2 000 euros/m² de SH comparable au prix constaté sur l'EPT.

[9] Surface habitable

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

L'objectif figurant dans le PSP 2014-2025 de produire 450 logements et équivalents par an, en phase avec le PLH de l'EPT, n'a pas été atteint. La raison principale invoquée est l'absence de mobilisation du foncier identifié dans le PSP.

Les objectifs ont été recalibrés à hauteur de 220 logts par an dans le PSP 2019-2028, ces objectifs apparaissent en phase avec les réalisations constatées. Si la production liée à la reconstitution de l'offre démolie sur le territoire de l'EPT, incombant à PCH (677 logements)[10] est assurée en raison notamment des souplesses apportées dans le règlement ANRU, la production hors protocole CGLLS semblent plus incertaine. Elle n'est d'ailleurs pas reprise dans l'étude prévisionnelle du 15 décembre 2021 et ne pourra être mise en œuvre qu'à la condition de ne pas mobiliser de fonds propres.

Tableau 26 : État d'avancement du PSP concernant l'offre nouvelle

En nombre de logements

	Avancement de programmation		Dont protocole		Hors protocole
				dont NPNRU	
Livrés	634	29%	337	*42*	297
Prévi 2023	90	4%	90	*49*	0
Prévi 2024	96	4%	96	*18*	0
Prévi 2025	292	13%	292	*67*	0
Non encore lancés	1 073	49%	520	*466*	553
Total	2 185	100%	1 335	*677*	850

Source : données PCH

L'accès au foncier dépend encore aujourd'hui uniquement de l'EPT et/ou des villes. Cette situation est à l'origine de difficultés organisationnelles. En effet, PCH tarde à mettre en place une organisation structurée de sa maitrise d'ouvrage pour le développement neuf malgré la mise en sommeil de Batiplaine dès 2020 et sa dissolution juridique en 2021. Un consensus existe sur la nécessité de renforcer l'effectif de chargés d'opération aujourd'hui limité à une personne pouvant être appuyée par une collaboratrice en charge du suivi du renouvellement urbain. Les recrutements sont suspendus dans l'attente du déblocage du foncier et récemment des arbitrages suite aux discussions actuelles avec la SEMISO (cf. Partie 3 – Gouvernance et management) pour éviter d'éventuels futurs doublons. Toutefois, la part importante de production réalisée en VEFA mériterait le renforcement rapide de l'activité de prospection et d'analyse de faisabilité de projets de ce type.

L'absence d'organisation stable de la maîtrise d'ouvrage relative aux opérations neuves est de nature à entraver l'atteinte des objectifs de développement fixés dans le protocole. Lors de la clôture du contrôle, 17 opérations soit 39% de la programmation du protocole n'étaient toujours pas lancées. La difficulté et les délais de recrutement de chargés d'opération semblent difficilement conciliable avec la réactivité qui sera nécessaire en cas de déblocage des dossiers. Au regard de la tension de la demande en logement social sur le secteur, cette situation apparaît préjudiciable.

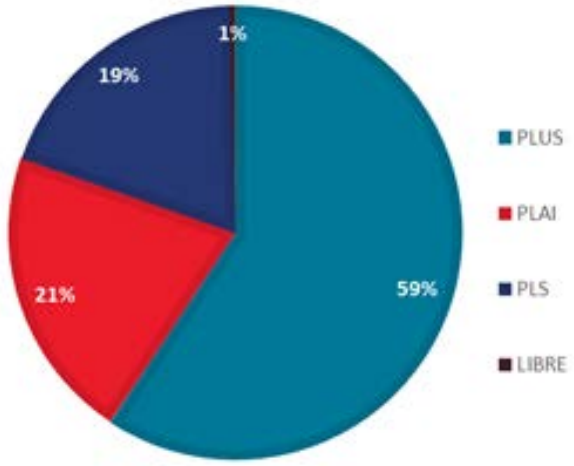
En termes de produits, alors que la production sur la période 2016-2021 accorde une part importante aux PLUS/PLAI (80%), le PLH de Plaine Commune, en cours d'actualisation, s'oriente désormais vers un

[10] La RO au seul titre des démolitions de PCH est de 456 logements

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

rééquilibrage territorial avec une limitation des logements locatifs sociaux (25% contre 30% dans le précédent programme) et vers plus de logements intermédiaires et de logement en accession.

Figure 4 : Répartition de la production neuve 2016-2021 par financement



Source : Données Organisme

Ces objectifs sont de nature à renforcer les partenariats avec la CAPS, l'outil d'accession sociale de l'EPT.

5.2.2 Interventions sur le parc existant

Le coût total d'intervention sur le parc existant (*incluant l'entretien courant, le gros entretien, les réhabilitations complètes et les remplacements de composants*), se situe à un niveau quasi équivalent à celui des valeurs de référence en début de période de contrôle. Il connaît un accroissement important, à compter de 2017, notamment en raison de l'augmentation du rythme et du niveau des réhabilitations. Ainsi, l'effort global d'intervention sur le parc progresse de plus de 50% entre 2016 et 2020.

Tableau 27 : Évolution de l'effort de maintenance sur le parc de PCH

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Charges d'exploitation liée aux immeubles	3 385	3 722	3 710	3 898	4 157
Entretien et répara ions courants sur biens immobiliers locatifs	1 441	1 465	1 606	1 579	1 901
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	6 816	7 951	7 395	7 178	8 433
Charges induites par la régie travaux	696	689	670	715	606
Coût de la maintenance (1)	**12 338**	**13 827**	**13 381**	**13 370**	**15 097**
Addi ions et remplacement de composants	13 715	30 037	25 124	31 054	28 380
Coût total entretien du parc (2)	**26 053**	**43 864**	**38 505**	**44 424**	**43 477**
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	17 711	18 819	18 635	18 932	19 090
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	**697**	**735**	**718**	**706**	**791**
Valeurs de référence	741	711	691	712	744
Loyers (5)	85 916	90 372	87 939	89 691	91 752
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	**14,4%**	**15,3%**	**15,2%**	**14,9%**	**16,5%**
Valeurs de référence	13,9%	14,3%	14,5%	14,2%	14,7%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	**1 471**	**2 331**	**2 066**	**2 347**	**2 277**
Valeurs de référence	1 444	1 383	1 202	1 412	1 493

Source : états réglementaires Harmonia - corrections Ancols sur coût régie et composants

La programmation du gros entretien (GE) et des remplacements de composants (RC) s'appuie d'une part, sur des plans thématiques pluriannuels (*ascenseurs, collecte enterrée, portes palières…*) qui permettent de maintenir un bon niveau d'équipement du parc, et d'autre part, elle est établie à partir

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

d'un recensement annuel des besoins en concertation avec les agences. Les enveloppes sont stables (7,2 millions d'euros pour le GE et 8 millions d'euros pour les RC). Si les budgets de GE sont largement consommés, celui des remplacements de composants tend à être très sous-consommés depuis 2018, pour des raisons difficiles à pleinement objectiver dans le cadre du contrôle. Il apparaît que les pilotages financier et opérationnel semblent peu articulés voire limités à un simple suivi. La mise en œuvre de la programmation évaluée à l'occasion des visites de patrimoine fait ressortir des réalisations effectives mais parfois surévaluées financièrement dans le cadre de la programmation ou décalées dans le temps.

Un budget conséquent est consacré à la remise en état des logements avant la relocation. Il se répartit en gros entretien pour une enveloppe de 2,5 millions d'euros et en investissement concernant les dépenses d'électricité et de plomberie de l'ordre d'un million d'euros. Dans les faits, cela se traduit par un coût moyen au logement d'environ 3 500 euros et conduit à un très bon niveau de remise en état.

5.2.2.1 Les réhabilitations

La période de contrôle concerne le PSP 2014-2025 largement repris dans l'actualisation du PSP actuel qui couvre la période 2019-2028.

En termes de réalisation, 1 709 logements réhabilités ont été livrés sur la période 2016-2021 soit un peu moins de 300 en moyenne annuelle, bien en deçà du rythme de 700 affichés dans le PSP 2014-2025. Il convient cependant d'y ajouter deux foyers de personnes âgées ainsi que la réfection des parties communes et des halls/terrasses de deux groupes importants (Franc Moisin et Vieux Barbusse) pour lesquels les logements seront réhabilités (respectivement 806 et 180) et en partie démolis (168 et 74) dans le cadre du NPNRU.

Les retards constatés s'expliquent en partie en raison des réflexions et des évolutions liées au NPNRU. Par ailleurs, l'effectif du pôle réhabilitation manque de stabilité depuis 2019. Fin 2022, le pôle réhabilitation est revenu à son effectif cible de 3 collaborateurs composé d'un responsable et de deux chargés d'opération. Un renforcement des capacités sera vraisemblablement à prévoir dans l'hypothèse d'une reprise du parc de Saint Ouen. Compte tenu des enjeux patrimoniaux actuels et des contraintes identifiées, il semble judicieux que PCH engage une réflexion afin de garantir une souplesse d'organisation de sa maitrise d'ouvrage, cela pourrait prendre la forme d'une mutualisation des équipes de maîtrise d'ouvrage neuve et réhabilitation. (Cf.§ 5.2.1 Offre nouvelle)

La mise en œuvre des opérations liées au NPNRU ne semble toutefois pas mise en péril pour les mêmes raisons d'assouplissement du règlement NPNRU, la contrainte étant la signature de l'ordre de service de la maîtrise d'œuvre avant le 31 décembre 2024. Le risque concerne surtout la mise en œuvre de la programmation hors NPNRU.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Tableau 28 : État d'avancement du PSP concernant les réhabilitations/résidentialisations

En nombre de logements

	Avancement de programmation		Dont protocole		Hors protocole
				dont NPNRU	
Livrés	1 709	22%	829	*0*	880
En cours 2022	1 293	17%	1 293	*1 131*	0
En cours 2023	813	11%	813	*375*	0
Lancements de programme 2020-2022	1 222	16%	1 222	*744*	0
Non encore lancés	2 599	34%	2 599	*1 333*	0
Total	7 636	100%	6 756	*3 583*	880

Source : données PCH

Le protocole CGLLS a repris la totalité de la programmation des réhabilitations non réalisées au moment de la signature. Il convient d'ajouter, en plus des 2 599 logements encore à traiter, une opération du NPNRU à Epinay-sur-Seine, comprenant 284 logements liée à un rachat à 1001 Vies Habitat, intervenu post-validation du PSP, mais pris en compte dans le protocole.

La qualité des réhabilitations menées n'appelle pas de remarque, les interventions sont complètes. Il s'agit de réhabilitations thermiques avec la mise en place d'une ITE[11] et le changement des menuiseries le cas échéant. Elles impliquent généralement un traitement complet des parties communes et une intervention dans les logements avec une réfection complète de l'électricité, de la plomberie dans les salles d'eau (*cuisine, salle de bain et WC*), ainsi qu'une création ou une modernisation de la ventilation. Ces travaux représentent en moyenne 40 000 euros au logement.

5.2.2.1.1 Focus sur le patrimoine acquis

Tableau 29 : Tableau récapitulatif des dépenses d'investissement pour les logements rachetés en bloc sur la période 2016-2022

	Nb de logements achetés	Nb de logements à réhabiliter	% réha.	Coût total en €	Dont coût consacré à la réhabilitation	% réha.
OPIEVOY	538	367	68%	34 254 781	14 336 000	42%
1001 VH	510	284	56%	58 337 000	19 708 550	34%
CDC Habitat	163	105	64%	14 238 000	5 788 000	41%
Autres	62	62	100%	6 019 203	2 462 000	41%
Total	1 273	818	64%	112 848 985	42 294 550	37%

Source : données PCH et protocole

Les dépenses associées au patrimoine acquis sur la période 2016-2022 s'élèvent à 113 millions d'euros, dont 70 millions d'ores et déjà dépensés au titre de l'acquisition. 64% du patrimoine acquis a fait ou va faire l'objet d'une opération de réhabilitation. Ainsi, le parc racheté à l'OPIEVOY, composés de 9 groupes, a été intégré et coté dans le PSP 2019-2028. Le groupe le plus important composé de 311 logements[12] est en cours de réhabilitation pour un montant de 12,4 millions d'euros, deux autres groupes de moindre importance sont également programmés : La Chapelle prévue en 2027 et la cité

[11] Isolation thermique par l'extérieure

[12] Groupe Prairie de Romaincourt à Stains

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

jardin Saint Vincent de Paul dont la livraison était initialement programmée en 2023, tous les deux situés à Villetaneuse.

Les visites de patrimoine ont confirmé le besoin de travaux de ces 3 ensembles repris dans le protocole CGLLS. L'agence observe toutefois un délai très long de 10 ans entre l'achat et les travaux pour la résidence La Chapelle. Par ailleurs, le lancement de programme de la Cité Jardin, qui doit faire l'objet d'une validation en juillet 2022, est très tardif et ne permettra pas le respect de l'échéance initialement prévue.

Concernant le patrimoine racheté à 1001 Vies Habitat, seule l'acquisition de 2020 est prévue dans le protocole et planifiée dans les réhabilitations au titre du NPNRU. Les visites de patrimoine confirment que le parc racheté en 2021 (datant des années 1990) ne nécessite pas de gros travaux à moyen terme. Des travaux de rafraîchissement sont d'ores et déjà mis en œuvre par la régie.

Le patrimoine acquis auprès de CDC Habitat est, a quant à lui, financé pour l'achat et les travaux dans le cadre du protocole.

5.2.2.1.2 Focus sur le patrimoine diffus

Ce patrimoine représente une très faible fraction du patrimoine géré mais concentre les difficultés. Il est composé de petits collectifs de moins de 20 logements représentant 220 logements dont 208 sous bail emphytéotique ou bail à construction. 7 des 25 baux concernés sont arrivés ou arrivent à échéance d'ici fin 2023, 11 le seront d'ici 2028. Ce patrimoine diffus se caractérise par une localisation en centre-ville et une performance thermique médiocre à très médiocre (E à G) pour les 2/3 des logements.

Selon le PSP, 4 groupes représentant 21 logements sont très mal côtés notamment techniquement et une enveloppe de 1,5 million d'euros est prévue pour le traitement de 18 logements non identifiés. L'état général de l'un de ces groupes visité[13] lors du contrôle confirme la nécessité de prendre une décision rapide sur le devenir de ce type de patrimoine et PCH doit s'assurer de la sécurité des bâtis concernés.

Recommandation 3 : Définir rapidement, avec la ville de Saint-Denis, les orientations de gestion du patrimoine diffus dont la cotation au PSP est faible et/ou doté d'une étiquette énergétique G.

Pour conclure, à l'issue des travaux prévus dans le PSP, mis à part les logements diffus, le patrimoine énergivore résiduel sera très faible, seul un groupe situé à la Courneuve présentera un DPE supérieur à D. L'après PSP d'ores et déjà pressenti dans le plan ambition environnement (PAE) prévoit son traitement en 2030. La prochaine programmation concernera désormais du patrimoine déjà réhabilité en vue d'améliorer la performance thermique (D vers C voire B). Le PAE dont le chiffrage n'a pas été validé en CA, ne figure pas dans l'étude prévisionnelle.

5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

Il n'existe pas de plan d'accessibilité permettant de classer les bâtiments et leurs parties communes selon leur niveau d'accessibilité pour les personnes âgées et/ou les personnes à mobilité réduite. C'est

[13] SD9804_diffus_JJAURES

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

toutefois un objectif identifié dans le PSP et une étude est en cours afin d'établir une cartographie à la cage d'escalier. Cette problématique constitue un enjeu fort pour PCH, puisque 26% des logements ont un signataire de bail de plus de 65 ans, dont 11% ont plus de 75 ans. Ce taux s'élève à 37% si on considère les plus de 60 ans[14].

En ce qui concerne l'adaptation des logements, PCH dispose d'une procédure interne qui distingue les demandes relevant des situations de perte d'autonomie liée à l'âge et/ou des situations de handicap. Dans ce dernier cas, un diagnostic est établi par un ergothérapeute. Les critères d'examen des demandes tel que la sous occupation ou l'accessibilité pour les demandes liées au handicap, sont pertinents. Les montants dédiés sont en augmentation depuis 2019 passant de 495 000 euros à 792 000 euros en 2021. Sur les 3 dernières années, 392 logements ont ainsi été aménagés.

Aucune dépense n'est répercutée sur les locataires lorsqu'elle ne donne pas lieu à dégrèvement de TFPB, un conventionnement avec la CNAV[15] est signé, s'il n'est pas mobilisable, la dépense est financée sur fonds propres.

5.2.4 Exploitation du parc

L'exploitation du parc est couverte par des contrats passés à la fois par le département des agences pour les contrats nécessitant peu de technicité (entretien ménager, espaces verts…) et par le département patrimoine, en lien avec le pôle commande publique.

▶ La régie

PCH dispose d'une régie composée de 10 ouvriers, d'une assistante et d'un chargé de centre technique.

La régie a deux activités principales.

- D'une part, la gestion du parc de 68 véhicules : l'ETP consacré à cette mission gère les achats, révisions, sinistres, marchés de carburants et d'entretien…
- D'autre part, les travaux dans le parc : il s'agit de petites interventions sur lesquelles la régie peut-être plus réactive qu'un prestataire. Ces travaux ne portent que sur les parties communes. Ils interviennent majoritairement au fil de l'eau sur bons de commandes émanant des agences (gardiens/responsables de secteur). Ils portent sur des menus travaux d'électricité, de serrurerie et raccords de peinture en cas de dégradations (tags)… Quelques chantiers peintures plus complets peuvent être planifiés en cours d'année. Le suivi des temps passés s'effectue au bon de commande via ULIS. 90% du temps de travail des ouvriers est affecté aux dépenses de maintenance selon un coût horaire établi à 45 euros. En 2021, 450 000 euros ont été valorisés au titre de l'activité de la régie.

Depuis 4 ans, la régie exerce également une activité au profit des locataires. Il s'agit de menus travaux dans les logements (électricité, menuiserie, serrurerie, plomberie). Facturés au prix coutant, en plus du taux horaire, ces travaux interviennent sous condition (*locataires à jour de loyer, disposant d'une*

[14] Données issues d'une extraction de l'

[15] Caisse nationale d'assurance vieillesse

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

assurance, ne présentant pas de problème de comportement…). Cette activité reste peu importante, une centaine d'interventions facturées pour un montant moyen annuel inférieur à 15 000 euros.

5.2.5 Sécurité dans le parc

Des contrats couvrent les obligations réglementaires en matière d'équipements individuels gaz, ascenseurs, portes automatiques de garage et sécurité incendie. PCH a peu recours aux AMO[16].

Pour les ascenseurs le suivi des prestataires est effectivement assuré par deux techniciens. Concernant les contrôles techniques quinquennaux, PCH a une politique de campagne globale tous les 4 ans. Le suivi des préconisations issus des contrôles quinquennaux semble toutefois peu rigoureux en dehors des aspects purement liés à la sécurité. Le contrôle a mis en exergue des commandes liées aux constats très tardifs (contrôle technique de mars 2021 et commande associée en 2022).

Concernant les équipements individuels gaz, PCH a mis ponctuellement en place des mesures atténuant les risques pour les locataires, notamment la pause de DAACO[17] et la mise en place de télésurveillance des ventilations mécaniques centralisées GAZ.

Toutefois, les taux de visite des équipements se révèlent très en deçà des objectifs fixés dans le marché, y compris en dehors de la période particulière liée à la pandémie de COVID 19. Ce faible taux lié à la défaillance du prestataire n'a pas été correctement pris en charge par PCH. Il a été détecté 141 chaudières non visitées depuis 2017, sur un total de 2 300 équipements. Au 1er janvier 2022, malgré deux nouveaux prestataires depuis juin 2021, il en restait encore 50. Au-delà de la défaillance du prestataire dont le contrat n'a pas été dénoncé mais uniquement non reconduit, la raison avancée est le départ de la personne en charge du suivi de cette thématique et de la difficulté à la remplacer. Même si le recrutement est désormais effectif, l'organisation de ce suivi reposant sur une seule personne reste fragile.

Concernant la sécurité incendie, PCH a procédé à un allotissement technique en six lots. Le passage potentiel de 6 prestataires différents dans une même résidence et le renseignement démultiplié des registres apparaît peu pertinent et efficace. En l'espèce, cinq des six lots sont attribués à un seul prestataire ce qui limite les inconvénients. Un allotissement territorial et unique en termes de couverture de l'ensemble des équipements de sécurité incendie semblerait plus approprié.

Au quotidien le patrimoine fait l'objet de visite par les gardiens et les responsables de secteur. Une fiche de veille réglementaire est formalisée trimestriellement.

Les diagnostics obligatoires à la relocation sont réalisés systématiquement. Les logements en cours de travaux font l'objet d'une RAAT (recherche d'amiante avant travaux). Les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) ont été effectués en masse en 2007. Seuls les DPE ne sont pas à jour, ce qui induit une incertitude sur la performance thermique du parc, cependant relative, au regard de la situation actuelle avec une très faible part du patrimoine très énergivore (E, F et G) ou non renseigné (6%).

[16] Assistance à maitrise d'ouvrage.

[17] Détecteur avertisseur autonome de monoxyde de carbone

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

5.2.6 Démolitions

Les démolitions sont effectuées quasi exclusivement dans le cadre de l'ANRU : 417 au titre du premier programme et 631 dont 305 d'ores et déjà démolis au titre du NPNRU. Sur l'ensemble des 2 programmes, 1 100 logements/bureaux ont été ou seront détruits. L'enjeu concernant les démolitions réside dans la capacité à reloger rapidement les locataires concernés, sans bloquer de manière trop importante les logements identifiés au sein du parc pour les accueillir. PCH a fait le choix d'internaliser une maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS). Si cette dernière constitue un avantage pour le traitement qualitatif des demandes des locataires, son intervention doit être mieux articulée afin de réduire les délais de vacance.

5.2.7 Ventes-Accession

Comme évoqué, la vente n'est pas un axe de la stratégie patrimoniale. Il est cependant prévu un examen en CA de toute demande d'un locataire en vue d'acquérir son logement.

PCH n'a aucune activité d'accession sociale, cette dernière étant dévolue à la CAPS, l'outil d'accession sociale de l'EPT Plaine Commune. Ces deux structures sont toutefois liées puisque PCH assure l'obligation de relogement en cas de défaillance de l'accédant.

Dans le cadre du PLH en cours de révision, l'objectif de diversification du parc de l'EPT va conduire à la fois au développement de l'offre de logements intermédiaires mais également à la production plus importante de logements en accession sociale, de logements en PSLA[18] mais aussi et surtout de vente en bail réel solidaire (BRS). PCH a vocation à épauler la production de la CAPS par le biais de SCCV, sociétés civiles de construction vente. Il pourra, à ce titre, apporter un renfort financier et opérationnel, qui n'est toutefois pas modélisé dans l'étude prévisionnelle.

5.2.8 Autres activités : les foyers et résidences étudiantes

Au 31 décembre 2021, PCH dispose de 4 foyers pour personnes âgées, 4 résidences sociales et 3 résidences étudiantes. Une résidence étudiante a été restituée par le CROUS. Elle est actuellement vide. Des travaux y sont programmés dans le cadre du PSP, repris dans le protocole, mais le devenir de ce bâtiment est en cours de réflexion.

Au cours de la période 2016-2021, PCH a acquis un foyer pour personnes âgées récemment réhabilité auprès de l'OPIEVOY, dans le cadre du rachat de parc en 2017. Il a par ailleurs mis en service deux résidences étudiantes. Dans le cadre du PSP, deux résidences étudiantes sont programmées ainsi qu'un foyer d'accueil pour les personnes âgées et les jeunes mères.

L'ensemble des structures est mis en gestion avec le paiement d'une redevance transparente. Toutefois, il a été constaté une absence de suivi pluriannuel de la PCRC (participation pour couverture des travaux et remplacements de composants), l'inexistence de carnet d'entretien à la structure. PCH n'organise pas non plus de rencontre annuelle avec les gestionnaires pour une programmation de travaux.

[18] Prêt social location accession

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Les réhabilitations ont été mises en œuvre sans renégociation préalable de la redevance dont le montant est resté inchangé. Cela pose la question de l'équité pour le gestionnaire et de l'équilibre financier pour PCH.

Au regard de la moyenne d'âge du patrimoine non réhabilité (24 ans), la programmation des travaux ne constitue pas encore un enjeu prégnant. Toutefois, le nombre de structures ayant vocation à augmenter, PCH doit mettre en place un suivi organisé de ses gestionnaires. La désignation de l'agence « commerces » en charge du suivi est de nature à remédier aux carences constatées.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Le faible taux de réponse à l'enquête sur l'occupation du parc social (OPS) ne permet pas une analyse pertinente des réponses, même si par ailleurs, le caractère social voire très social de l'occupation du parc n'est pas mise en cause.

L'enquête OPS réalisée en 2020 a obtenu un taux de réponse de 61%, en dessous des taux de réponse des autres bailleurs de l'EPT Plaine commune (67,8%), lui-même présentant un taux très faibles comparé au département (73,9%). Ce taux est par ailleurs en baisse par rapport à 2016 (67%) et 2018 (65%).

Il est rappelé que l'enquête OPS a pour objectif d'améliorer les connaissances locales sur l'occupation du parc locatif social. Le précédent contrôle mettait déjà en exergue cette carence de l'organisme.

Le choix opéré par PCH d'externaliser cette enquête est insuffisant pour exonérer l'organisme de sa responsabilité quant aux résultats. Outre le coût non négligeable de la prestation (70 700 euros en 2020 et 78 000 euros en 2022), PCH ne démontre pas la mobilisation de l'ensemble des leviers pour inciter les locataires à répondre à l'enquête. Ainsi, PCH ne fait pas application de l'article L. 442-5 du CCH qui prévoit une pénalité au locataire défaillant de 7,62 €, majorée de 7,62 € par mois de retard en cas d'absence de réponse au bénéfice de l'office. La présence de proximité ne semble pas non plus être un atout mis au service de cet objectif.

PCH ne remplit pas de manière satisfaisante l'obligation prévue par l'article L. 442- 5 du CCH relative à l'enquête OPS. L'organisme précise toutefois que l'enquête 2022 présente une hausse significative avec un taux de réponse de 75%, lié à un suivi plus « resserré » mis en place par les équipes de proximité.

6.2 Sous-occupation

Le recensement des cas de sous ou sur-occupation[19] a été effectué sur la base de l'enquête OPS de 2018 et a été présenté lors du séminaire organisé pour les administrateurs de la CALEOL en octobre 2021. Cette étude fait ressortir que 3 759 ménages présentent des problèmes d'occupation (20% du parc) dont 2 658 locataires en sous-occupation et 76 ménages en sur-occupation. Ces éléments sont à prendre avec les réserves liées au taux de réponse apporté à l'enquête [20] OPS et devront être fiabilisés.

PCH envisage, sur l'année 2022, le traitement des situations par ordre de priorité :

- Priorité 1 : Traitement des sur et sous-occupations avec notamment dans un premier temps la gestion des locataires qui ont une demande de logement en cours ;

[19] Ainsi que les situations susceptibles d'entraîner la perte du droit de maintien dans les lieux conformément à l'article L. 442-3-1 du CCH et l'article R. 641-4 du CCH.

[20] Commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

- Priorité 2 : La gestion du handicap qui nécessite une identification des situations que l'enquête OPS ne permet pas de faire apparaître ;
- Priorité 3 : Les dépassements de plafond de ressources.

Les impératifs de relogements liés aux démolitions prévues dans le cadre du NPNRU risquent cependant de retarder le traitement des situations détectées.

6.3 Politique d'attribution

6.3.1 Orientations générales

La politique d'attribution a été validée en CA du 22 juin 2016. Elle repose sur 2 grands axes :

- Le parcours résidentiel des locataires de PCH, avec un axe important sur les décohabitations et les mutations économiques et/ou liées à une inadéquation du logement en raison du vieillissement /handicap ;
- L'accueil des primo-demandeurs, notamment des salariés, pour les rapprochements domicile-travail.

Par ailleurs, depuis 2012 (délibération du CA de février 2012), PCH a fixé sous plafonds de ressources PLS l'attribution des logements non conventionnés (financés sur fonds propres).

6.3.2 Connaissance et gestion de la demande

PCH intervient sur 8 des 9 communes de son EPT de rattachement[21] (hormis pour la commune de Saint-Ouen). La pression de la demande y est très forte sur l'ensemble du territoire (15,2) et plus particulièrement à Saint-Denis, où elle atteint 18,2 fin 2020.

La demande sur les zones d'intervention de PCH est relativement sociale. En effet, près de 59,7% des dossiers de demandes présentent un revenu fiscal de référence 2017 inférieur au plafond de ressources PLAI pour un ménage d'une personne (13 207 euros pour l'Île-de-France).

PCH procède à l'enregistrement des demandes dans son ERP, interfacé avec le système national d'enregistrement (SNE) pour la création du numéro unique. La radiation n'est toutefois pas automatique. S'il n'a pas été détecté de défaut de radiation, il a été constaté des délais de radiation dans le SNE pouvant excéder 10 jours.

6.3.3 Gestion des attributions

La gestion des attributions est assurée, conformément à l'article R. 441-9 du CCH, par une CALEOL dont la composition a été mise à jour pour la dernière fois lors du CA de septembre 2020.

Il est rendu compte annuellement de manière satisfaisante, de l'activité des CALEOL au sein du CA.

[21] Regroupant Aubervilliers, Epinay-sur-Seine, l'île-Saint-Denis, la Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen-sur-Seine, Stains et Villetaneuse.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Dans la pratique, favoriser le parcours résidentiel conduit PCH à attribuer, en 2020, 50% des logements disponibles de l'année à des locataires du parc ou à leurs enfants, ce qui impacte l'arrivée de primo-demandeurs. Si cela présente l'avantage de gérer les situations de sur/sous-occupation, il conviendra dans le cadre de la cotation de la demande d'affiner les situations liées à la décohabitation au regard des primo-demandeurs de longue date.

Ce parcours résidentiel s'effectue également dans le neuf, avec en 2019, 34% des attributions effectuées au profit des locataires de PCH.

Tableau 30 : Suivi des attributions 2017 à 2021

En nombre de logements

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de réunions CALEOL	39	37	39	32	39
Nombre de dossiers examinés	2 081	1 811	2 080	1 362	1 643
Nombre de logements proposés	1 067	1 043	923	669	862
dont mutations	*307*	*294*	*266*	*202*	*160*
Part des mutations	*29%*	*28%*	*29%*	*30%*	*19%*
Nombre moyen de demandes par logement proposés	1,95	1,74	2,25	2,04	1,91

Source : bilan attributions- PCH

Si la CALEOL examine trois demandes pour un même logement à attribuer, il s'avère toutefois qu'un voire deux candidats présentés, ont pu déjà refuser ledit logement dans la cadre de la visite qui a lieu avant la CAL. Au regard de la tension de la demande sur le territoire, PCH doit procéder à la sélection de plus de trois demandes afin de permettre un classement effectif.

Par ailleurs, les positionnements d'un seul candidat concernent certaines situations particulières plus ou moins justifiées : des urgences financières/sanitaires, des mises à l'abri, les cas de relogement dans le cadre du NPNRU, des conventions spécifiques, le travail sur l'équilibre du peuplement de 12 sites fragiles.

L'analyse des attributions sur la période 2018-2021 a permis de constater :

- Des délais moyens entre la tenue de la CALEOL et la signature du bail de 53,68 jours, dénotant une organisation relativement efficace du processus d'attribution compte tenu de la crise sanitaire.

- Des délais moyens entre la date de dépôt de la demande et la date d'attribution en CALEOL de 3,34 ans avec 1 012 dossiers (soit 44,74% des attributions) présentant des délais de plus de trois ans (*considéré comme un délai anormalement long*). Il est à noter également que près de 63 dossiers (2,78%) présentent un délai d'attente de plus de 10 ans. Cette situation confirme la nécessité d'améliorer la recherche de candidats au sein du fichier des demandeurs et de proposer à la CALEOL plusieurs candidatures pour un même logement.

- *À contrario*, 446 dossiers présentent des délais inférieurs à un an entre la date de la demande de logements et la date d'attribution, dont 35 dossiers attribués en moins d'un mois et justifiés par des cas d'urgence.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Le préfet de la Seine-Saint-Denis, dans l'objectif de favoriser la mixité sociale et un meilleur équilibre résidentiel dans les immeubles situés en QPV, a pris deux arrêtés successifs portant dérogation en matière de plafonds de ressources dans la limite des 160% du plafond de ressources PLUS. Ces deux arrêtés couvrent la période 2018-2023.

L'analyse des dossiers d'attribution a identifié 24 attributions dans le cadre de cette dérogation.

6 logements ont été attribués à des locataires dépassant les plafonds de ressources en méconnaissance de l'article R. 441-1 du CCH. Ces dépassements, confirmés par PCH, résultent d'erreurs ponctuelles. Aucun dépassement n'a été détecté en 2021. PCH envisage de mettre en place de nouvelles mesures de contrôle en 2022, à l'instar de la refonte partielle de la fiche de synthèse permettant d'identifier a priori les dépassements.

PCH a rejoint, en 2020, la plateforme « Échanger Habiter » dont l'usage reste toutefois limité. 14 demandes, soit 28 logements ont été attribués par ce biais.

6.3.3.1 Bilan des attributions au titre de la loi égalité et citoyenneté

La loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) impose des obligations d'attribution selon la localisation des logements au regard de la géographie prioritaire de la politique de la ville. En dehors des QPV, 25% des attributions de logements sociaux doivent être réalisées au profit des demandeurs les plus modestes (1er quartile). En QPV, 50% des attributions doivent concerner les demandeurs des autres quartiles.

Tableau 31 : Suivi des attributions relatives aux exigences loi LEC

	2017		2018		2019		2020	
	1er quartile hors QPV	Autres quartiles en QPV	1er quartile hors QPV	Autres quartiles en QPV	1er quartile hors QPV	Autres quartiles en QPV	1er quartile hors QPV	Autres quartiles en QPV
PCH	13%	77%	22%	75%	14%	77%	13%	75%

Source : données issues du SNE - Suivi des attributions

L'objectif de relogement des ménages du 1er quartile[22] en dehors des QPV n'est pas atteint par PCH. Cela s'explique notamment par des attributions hors QPV marquées par des livraisons de programmes neufs dont les taux de loyers ne sont pas toujours accessibles aux ménages du premier quartile. Par ailleurs, avec moins de 10% de parc situé hors QPV et un taux de rotation très faible, les marges de manœuvre de l'office se révèlent très limitées.

Pour les attributions en QPV, la conférence intercommunale du logement (CIL), mise en place par l'EPT Plaine Commune, a renforcé l'objectif en fixant un seuil de 80% d'attributions aux ménages des quartiles 2,3 et 4. Cet objectif, en passe d'être rempli, est justifié pour favoriser la mixité sociale sur le territoire de l'EPT dont le parc social est à 80% localisé en QPV. Il comporte toutefois le risque de report des populations les plus modestes au-delà de la première couronne.

[22] En 2020, le seuil de ressources des demandeurs de logement social du premier quartile est fixé à 10 000 € (arrêté du 15 juin 2020).

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

6.3.3.2 Bilan des attributions DALO

Tableau 32 : Tableau de suivi des attributions publics prioritaires (DALO)

	2017	2018	2019	2020	2021 (16.12.2021)
Objectifs DALO	15%	15%	15%	15%	15%
Réalisés	8%	8%	16%	18%	16%

Source : données PCH

Si en 2017, l'objectif annuel fixé par l'État de relogement des ménages prioritaires n'était pas respecté, PCH poursuit sa mobilisation pour le DALO, notamment depuis 2019. Néanmoins, l'objectif de 33% fixé dans la nouvelle CUS (2021-2026) n'est pas atteint en 2021 et semble ambitieux.

Il est à noter que le logement des ménages prioritaires a été fortement impacté par les actions importantes de relogements (démolition de la tour F à Epinay-sur-Seine, démolition de l'immeuble Robespierre à La Courneuve) nécessitant notamment la mobilisation de l'ensemble des contingents dont le contingent préfectoral.

6.3.3.3 Gestion des contingents

La mise en place de la gestion en flux des contingents de réservation de logements sociaux et la mise en œuvre de la cotation de la demande induites par la loi ELAN (loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018), nécessitent un travail de fiabilisation des états de réservations, travail qui était en cours de réalisation au moment du contrôle.

Tableau 33 : Répartition des réservataires 2021 et attributions fin 2019-2020

Rubriques	Sans réservation OPH	Préfet	Mairie (collectivité, EPCI)	Action Logement	Total
Nombre de logements en % - RPLS 2021	41%	28,83%	20,34%	9,40%	100%
Attributions 2019	47%	22%	20%	11%	100%
Attributions 2020	49%	26%	16%	9%	100%

Source : RPLS 2021 - Bilan attributions PCH

Une cohérence existe donc entre la répartition des réservataires de logements et l'attribution des logements par réservataire. Par ailleurs, PCH respecte bien le pourcentage de réservations destinées aux collectivités et EPCI (20%), et atteint presque le contingent préfectoral ce qui n'était pas le cas lors du précédent rapport de l'Ancols.

Les décomptes détaillés de surface utile ou corrigée ne sont pas systématiquement remis aux locataires, contrairement aux dispositions de l'article R. 353-19 du CCH, PCH indique s'y conformer dès 2023.

Cette observation avait déjà été relevée dans le précédent contrôle. PCH précise que les décomptes sont désormais fournis dans le neuf. Néanmoins, le rattrapage sur les anciens baux n'a toujours pas été effectué.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

6.4 Accessibilité économique du parc

6.4.1 Charges locatives

La mise à jour du provisionnement des charges est effectuée de manière globale en janvier de chaque année. La régularisation des charges de l'année N, intervient en juin N+1, après une information des locataires au mois de mai.

En termes de provisionnement, la volonté d'ajuster au mieux les provisions se traduit positivement par une diminution des sur-provisionnements importants et un montant moyen de sous-provisionnement en baisse. Toutefois, la part des ménages concernés par le sous-provisionnement a augmenté entre la régularisation des charges 2019 et celle des charges 2020 (passant de 11 à 17%) ce qui est source de risques d'impayés. Le processus doit par conséquent être affiné.

Le bilan de la régularisation des charges est présenté annuellement en CA. Il comporte notamment un comparatif des coûts d'une année sur l'autre concernant les charges générales, les dépenses de chauffage et les dépenses d'eau. Il est notamment fait état de l'impact positif des réhabilitations sur les consommations de chauffage. Ce suivi est toutefois insuffisant en termes d'alerte sur des postes particulièrement élevés pour certaines résidences, notamment les charges.

6.4.1.1 Les charges de nettoyage

Le montant des charges de nettoyage ne présente pas de surcoûts notables. PCH organise l'entretien ménager de ces résidences en s'appuyant à la fois sur son personnel de proximité et sur des entreprises externes.

Les gardiens, qui constituent la grande majorité des personnels de proximité, sont récupérés à hauteur de 40% dès lors qu'un point d'apport volontaire a été installé. Toutefois, la récupération à hauteur de 75% reste majoritaire et concerne environ 6 gardiens sur 10. La part importante du personnel de proximité, justifiée par la localisation quasi-exclusive en QPV, explique un niveau élevé de récupération des charges de personnels comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 34 : Bilan du niveau de récupération des rémunérations chez PCH

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Rémunérations récupérables / Total Rémunérations (%)	23,2%	19,9%	19,9%	21,0%	19,7%
Valeurs de référence (Médiane)	16,9%	16,1%	15,6%	14,8%	14,0%
Seuil 1 er quartile (Q1)	11,2%	10,1%	7,5%	7,8%	8,5%
Seuil 3 ème quartile (Q3)	22,5%	22,1%	20,5%	19,3%	20,6%

Source : états réglementaires Harmonia c/641-6481 c/645-647-6485 récupérables et non récupérables

Les entreprises interviennent quant à elle, selon deux modalités prévues dans un marché de prestations. D'une part, avec des prestations organisées à l'année, en général un passage hebdomadaire pour le nettoyage des parties communes, en dehors des halls nettoyés quotidiennement par les gardiens. Cette organisation permet à la fois un bon état de propreté des parties communes et des abords des résidences, constaté à l'occasion des visites de patrimoine, et permet à l'organisme d'assurer une présence de proximité qualitative par l'intermédiaire de ces nombreux gardiens.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

La répartition du nettoyage entre gardien et société externe conduit à la récupération de charges de personnels et de prestations de nettoyage sur une même résidence. Il s'agit toutefois de prestations complémentaires et le contrôle n'a pas détecté de surcoût lié à ces modalités de récupération. PCH s'est néanmoins engagé à revoir cette situation à partir de 2023.

D'autre part, les entreprises interviennent de manière plus ponctuelle à la demande des agences. Dans ce dernier cas, le rattachement des bons de commandes est prévu sur deux comptes distincts : remplacement de personnel et nettoyage récupérable. L'ensemble des factures récupérées auprès des locataires est transmises aux membres du conseil de concertation locative (CCL). L'examen aléatoire de quelques factures liées aux bons de commandes émis par les agences a permis de constater l'absence de précisions des prestations facturées. Les factures de remplacement de personnel ne mentionnent pas systématiquement le nom de la personne remplacée, les factures de nettoyage complémentaires ne sont pas suffisamment précises pour déterminer la prestation.

Si le remplacement de personnel est récupéré à juste titre auprès des locataires, les prestations de nettoyage récupérables doivent être clairement identifiées afin de limiter le risque de récupération injustifiée. PCH indique que des ateliers regroupant les agences seront planifiés au cours du premier semestre 2023 afin d'harmoniser et d'uniformiser le détail et les libellés des commandes récupérables passées en proximité. À l'issue, ce travail sera présenté en CCL pour une validation finale et l'élaboration du calendrier de déploiement.

Par ailleurs, il a été détecté 15 groupes, représentant 3% des logements, pour lesquels le coût du nettoyage[23] s'élevait au-delà de 10 €/m² de surface habitable. Au regard du faible nombre de logements concernés, il serait opportun de se pencher sur les raisons de ce surcoût afin de dégager le cas échéant des pistes de réorganisation.

Comme sur de nombreux sujets, le processus "relatif à la facturation / récupération des charges" fait intervenir de nombreux services sans responsable général clairement identifié. Un audit externe est en projet depuis quelques mois, dans l'attente de la rédaction du cahier des charges dont les attendus communs peinent à être définis.

6.4.1.2 L'absence d'individualisation des frais de chauffage

PCH a établi, dès 2017, une note établissant les raisons de l'absence d''individualisation des frais de chauffage. Elle mentionne les actions instaurées pour maîtriser la facture énergétique, telles que l'équilibrage du réseau, la mise en place et la réfection progressive du calorifugeage ainsi que le programme de réhabilitation thermique du parc. L'ensemble de ces actions traduit une vigilance sur le sujet énergétique de la part de l'organisme.

Si cette note présente correctement l'identification du parc soumis à cette obligation, il ressort toutefois que l'évaluation globale des coûts d'installation et des gains attendus a été réalisée par typologie de logement et non à la résidence.

[23] Comprenant les dépenses de salaires (compte 64111), prestations externes de nettoyage (611-21/29/33), sortie de conteneurs (61135)

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Les évolutions législatives[24] et réglementaires[25] déterminent désormais les modalités de détermination du coût excessif de la mise en place de compteurs individuels ou de répartiteurs de chauffage par rapport aux économies d'énergie susceptibles d'être réalisées. Comme demandé, PCH a produit une note actualisée justifiant de la non-application de l'individualisation des frais de chauffage, selon les modalités de calcul attendues. Concernant la mise en place de répartiteurs de frais de chauffage (RFC), la note maximise légèrement les coûts (nombre moyen de radiateurs au logement, cout de la pose) mais cela ne remet pas en cause l'absence de rentabilité pour l'organisme.

Concernant la pose de compteurs d'énergie thermique (CET), la note évoque des coûts internes a priori sans objet et des surcoûts d'adaptations hydrauliques estimés relativement élevés et non étayés par des devis. Malgré cette surestimation, il est identifié trois groupes[26] dont la condition de rentabilité (<0) est proche. Il s'agit de groupes de moins de 50 logements.

Recommandation 4 : Procéder à l'équipement de compteurs d'énergie thermique (CET), à titre expérimental, sur un à trois programmes identifiés, afin de valider les hypothèses de coûts et vérifier l'absence de rentabilité pour l'organisme.

6.4.2 Loyers

La mise à jour des données de quittancement et le lancement du calcul des loyers sont opérés par le service quittancement en coordination avec la direction des systèmes d'informations et le service gestion locative.

Tableau 35 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	25ème centile	Médiane	75ème centile	Moyenne	Loyer Moyen
OPH Plaine Commune	**6,01**	**6,66**	**7,51**	**6,85**	**6,72**
Seine-Saint-Denis	**5,83**	**6,65**	**7,68**	**7,00**	**6,79**
Ile-de-France	**5,85**	**6,80**	**8,02**	**7,32**	**7,11**
Aubervilliers	6,31	7,00	8,33	7,77	7,41
Épinay-sur-Seine	5,99	6,63	7,69	6,97	6,81
Île-Saint-Denis	5,56	6,06	6,87	6,34	6,28
Courneuve	5,81	6,59	7,51	6,70	6,39
Pierrefitte sur Seine	5,86	6,47	7,52	6,82	6,66
Saint-Denis	6,04	6,73	7,81	7,08	6,95
Villetaneuse	5,91	6,64	7,52	6,82	6,73
Saint-Ouen-sur-Seine	5,80	6,72	7,92	7,12	7,02
Stains	5,41	6,00	6,63	6,01	5,75

Source : Traitements Ancols, RPLS 2021

[24] L'article 71 de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 (ELAN)

[25] Le décret n° 2019-496 du 22 mai 2019 et l'arrêté du 6 septembre 2019 tous deux relatifs à la détermination individuelle de la quantité de chaleur, de froid et d'eau chaude sanitaire consommée et à la répartition des frais de chauffage, de refroidissement et d'eau chaude sanitaire, dans les immeubles collectifs à usage d'habitation ou à usage d'habitation et professionnel

[26] SD2500 Marcel Sembat, dont le cout calculé par l'organisme s'élève à 391,51€ / LC4600 Curia Nova et SD3400 Cornillon dont les couts sont de l'ordre e 5500€.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Si PCH pratique des loyers conformes à ceux existant au sein de l'EPT, ces derniers demeurent cependant inférieurs à la moyenne du département et de l'Île-de-France. Le niveau de loyers pratiqués répond à l'objet social du secteur HLM.

Tableau 36 : Analyse des loyers par m² au 1er janvier 2021

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1- Inférieur à 4 €/m²	69	28	14	28	31	33	25
2- Entre 4 et 5 €/m²	2 836	1 537	1 301	1 471	959	641	474
3- Entre 5 et 6 €/m²	6 578	5 488	5 196	5 622	4 607	4 215	3 890
4- Entre 6 et 7 €/m²	4 468	5 857	6 071	5 972	6 396	6 484	6 553
5- Entre 7 et 8 €/m²	2 341	2 576	2 716	2 821	3 161	3 693	3 964
6- Supérieur à 8 €/m²	795	1 495	1 678	1 714	2 015	2 503	2 686
Somme	17 087	16 981	16 976	17 628	17 169	17 569	17 592

Source : Ancols, RPLS 2015 à 2021 (base logements loués)

Fin 2021, 22% des loyers se situent entre 5 et 6 €/m², 37,2% entre 6 et 7 €/m² et 22,25% entre 7 et 8 €/m², attestant d'une répartition équitable des loyers. 15,26% des loyers se situent au-dessus de 8 €/m².

6.4.2.1 Politique d'augmentation des loyers

Le CA se prononce annuellement sur la hausse des loyers pratiqués. Cette politique des loyers conventionnés s'inscrit dans le cadre financier issu du protocole CGLLS, signé le 14 mai 2010, et de ses avenants de prolongations. Elle conduit à une augmentation systématique de 1,6% dans la limite du loyer plafonds de la convention APL. L'étude des loyers pratiqués au 1er janvier 2022 ne met en exergue aucun dépassement des loyers maximums fixés dans les conventions.

Concernant le loyer à la relocation, il est corrélé au niveau de service et n'est par conséquent pas systématiquement appliqué. Les réhabilitations s'accompagnent d'une augmentation discutée en amont avec les amicales des locataires.

Le loyer pratiqué tendant à se rapprocher de plus en plus du loyer plafonds, les marges d'augmentation en cas de réhabilitation se réduisent. La contribution au partage des économies d'énergie (3ème ligne) n'est envisagée qu'après une étude de soutenabilité économique pour les locataires en place. Elle n'a été appliquée qu'une seule fois sur la période.

Cette politique d'augmentation nuancée traduit le rôle social de l'organisme.

6.4.3 Supplément et réduction de loyer de solidarité

6.4.3.1 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

Dans le cadre du PLH, l'ensemble du patrimoine de PCH était exempté d'application de SLS. Avec le nouveau PLH (2016/2021) adopté en septembre 2016, le SLS a vocation à s'appliquer dans les sections cadastrales faisant partie de nouveaux quartiers d'habitation dans le cadre d'un projet d'aménagement. Ainsi, seuls 423 logements, soit 2,25% du patrimoine à fin 2020 sont susceptibles d'être soumis au SLS.

Compte tenu du faible enjeu, aucune diligence particulière n'a été menée par l'Ancols. Il a toutefois été noté des délais de régularisation du SLS forfaitaire qui traduisent un manque de suivi des situations.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

6.4.3.2 Réduction de loyer de solidarité (RLS)

PCH applique correctement la RLS aux locataires bénéficiaires de l'aide personnalisée au logement (APL). Toutefois, certains ménages ne percevant pas cette aide pourrait obtenir le bénéfice de la RLS, or PCH ne les a pas identifiés.

6.5 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

PCH évolue dans un contexte complexe avec plus de 90% de son parc situé en QPV et de nombreux grands ensembles de plus de 100 logements. Depuis sa création, PCH s'est engagé dans une démarche volontariste d'amélioration de la qualité de service rendu, qui présente néanmoins des axes d'améliorations.

6.5.1 Gestion de proximité et gardiennage

La gestion de proximité est jugée satisfaisante. Les visites de patrimoine ont permis de constater pour le patrimoine visité (32% du parc) un bon état général des équipements de sécurité des parties communes ainsi qu'un bon niveau de propreté des parties communes et des abords.

Cette gestion s'appuie au quotidien sur quatre agences et sur une présence renforcée de gardiens d'immeubles qui constitue plus de 90% des personnels d'entretien.

Ces derniers sont les premiers interlocuteurs des locataires pour la saisie des réclamations dans un outil dédié – la gestion de la relation tiers (GRT). Ils disposent de loges bien équipées permettant la réception des locataires et la réalisation de leurs tâches administratives en lien avec l'activité d'état de lieux entrants.

6.5.2 Satisfaction des locataires et gestion des réclamations

La qualité de service rendu est mesurée annuellement au travers d'enquête de satisfaction reprenant les items de l'enquête triennale de l'AORIF[27]. L'analyse des résultats se traduit dans des actions correctrices et/ou des mesures organisationnelles.

Le niveau de satisfaction issu des enquêtes annuelles est relativement stable depuis 2018 avec une satisfaction globale de 83% (soit 9 points au-dessus du comparatif AORIF 2020).

Des pistes d'améliorations sont toutefois clairement identifiées au rang desquels figurent les problèmes d'insécurité malgré une amélioration au cours des dernières années, la propreté des abords des résidences et des parties communes ainsi que la gestion des réclamations techniques.

Afin de tenir compte de ces résultats, PCH a structuré une direction dédiée à la tranquillité résidentielle et à la sécurité dans le but d'amplifier les actions du pôle sécurité existant. Pour les sites les plus complexes, PCH a mis en place des plans d'amélioration concertés par site (PACS) avec les locataires.

[27] Association des organismes HLM d'Ile-de-France

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Il vise désormais à intensifier sa mobilisation sur les enjeux de qualité de service avec notamment la mise en place d'un centre de relation locataire en novembre 2021 et le déploiement d'une démarche d'amélioration continue visant l'obtention du label Quali'HLM® [28].

En effet, malgré la mise en place d'objectifs de traitement de 70% des demandes dans un délai de 30 jours, la gestion des réclamations notamment technique reste perfectible.

Les diagnostics menés dans le cadre de la future labélisation identifient la nécessité de mettre en place un dispositif de suivi permanent de la bonne application des processus et règles de gestion, notamment pour assurer une meilleure traçabilité et une plus grande formalisation du suivi des prestataires. L'identification d'objectifs de qualité plus fins associée à des dispositifs de pilotage est également préconisée.

Cette démarche pourra utilement s'articuler avec la fonction d'audit interne créée en mars 2022 et conduire à une amélioration de la satisfaction des locataires à moyen terme.

6.5.3 Concertation des locataires

Un conseil de concertation locative est organisé trimestriellement, piloté par le département des agences. Les comptes-rendus n'appellent pas de remarque particulière.

Le dernier plan de concertation locative (PCL) a été signé le 29 mai 2010. Il a été conclu pour une durée de trois ans et est reconduit tacitement depuis de nombreuses années. Ce dernier a été signé par les deux principales associations de locataires à savoir : « *la CNL* » et « *Pour mieux vivre à Saint-Denis/Plaine Commune* ». La concertation locative devrait être le résultat d'une dynamique qui évolue dans le temps. La révision régulière de ce document est nécessaire afin de l'adapter au contexte et tenir compte des évolutions dans les pratiques, les partenariats (notamment suite aux élections des nouveaux représentants de locataires en décembre 2018) et le projet stratégique du bailleur. PCH indique que la renégociation du plan de concertation sera abordée à l'issue des élections des représentants des locataires fin 2022.

6.5.4 Politique de suivi des créances et des impayés

Les créances locatives impayées sont un enjeu au sein de PCH. L'office déploie d'importants moyens pour éviter à ses locataires de basculer en phase contentieuse et s'attache à assurer une gestion sociale de l'impayé.

D'un point de vue financier, on note une tendance à l'amélioration des ratios mais ces derniers restent néanmoins sur une fourchette haute. Le rapport des créances locatives totales sur le quittancement diminue sur 5 ans, passant de 20,3% à 17,1%. PCH avoisine désormais les valeurs de référence de l'Île-de-France à fin 2020, mais reste très supérieur si on considère les valeurs de référence tous bailleurs (+3,3%). Le taux de recouvrement est quant à lui jugé satisfaisant, il s'élève en moyenne sur 5 ans à 98,5% pour une valeur de référence positionnée à 98,6%.

[28] du label Quali'Hlm®, qui poursuit trois grands objectifs : fiabiliser plus largement la « production » de ses services, installer une dynamique d'amélioration en continu du service et augmenter significativement la satisfaction des locataires.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Tableau 37 : Analyse de l'évolution des créances locatives impayées sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	6 957	6 702	5 609	4 441	5 124
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	4 577	4 635	5 318	6 523	6 648
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	11 534	11 337	10 926	10 964	11 772
Locataires partis créances douteuses (7)	6 835	6 517	5 592	4 712	4 373
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	**18 369**	**17 854**	**16 519**	**15 676**	**16 146**
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)	0	0	0	0	0
Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9)	0	0	0	0	0
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (9)	**5 662**	**5 659**	**5 813**	**5 925**	**5 534**
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (10) = (8) + (9)	**24 030**	**23 512**	**22 332**	**21 600**	**21 679**
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	20,3%	18,9%	18,2%	17,2%	17,1%
Valeurs de référence	16,9%	16,4%	17,8%	17,1%	17,3%
Créances locataires partis / Créances totales	28,4%	27,7%	25,0%	21,8%	20,2%
Valeurs de référence	25,7%	26,9%	25,9%	25,5%	23,8%

Source : états réglementaires Harmonia

Sur 5 ans, on observe principalement les deux points saillants suivants :

- Une diminution importante des créances des locataires partis mais qui implique en contrepartie de très volumineux passages en perte chaque année de l'ordre de 3 à 3,5% des loyers quittancés, représentant en moyenne annuelle 3 millions d'euros jusque fin 2019.

Tableau 38 : Analyse des créances locatives passées en perte

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Pertes sur créances irrécouvrables	- 3 182	- 2 691	- 3 004	- 3 006	- 1 468
Taux de pertes sur créances irrécouvrables / Produits des loyers	- 3,7%	- 3,0%	- 3,4%	- 3,4%	- 1,6%

Source : états réglementaires Harmonia

Malgré ce niveau très important, les passages en perte ne donnent pourtant pas lieu à une analyse et à une validation annuelle par le CA (cf. Partie 3 – Gouvernance et management). À compter de fin 2019, le contrôle relève une diminution très forte du niveau de passage en perte, divisé par 2 en 2020 (soit 1,5 million d'euros) et confirmée sur 2021 (soit 1,08 million d'euros équivalent à 1% du quittancement). L'analyse à fin 2021 montre que le stock de créances locatives impayées compte encore un montant de 4,5 millions d'euros sur les seuls locataires partis dont 3,2 millions portant sur des locataires partis depuis plus de 2 ans dans 90% des cas à la suite d'expulsion ou reprise. PCH a pris des mesures et renouvelé son accord cadre à bon de commande pour le recouvrement des locataires partis en décembre 2020. Le contrôle a vérifié le suivi des 165 dossiers de créances anciennes dont le montant excède 2 ans de loyers et relève une vigilance et des actions de recouvrement récentes confirmant les orientations financières retenues en termes de passages en perte.

- Une difficulté importante et grandissante de maîtrise des créances des locataires présents particulièrement marquée sur les créances de moins d'un an (+45% en 5 ans).

Face à ce constat, courant 2021, PCH a diligenté un audit externe sur la thématique des impayés de loyers qui a proposé des ajustements d'organisation et notamment la mise en place d'une fonction

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

précontentieuse structurée confiée à une personne dédiée[29]. L'objectif est de permettre un recentrage des gestionnaires de proximité sur la détection précoce de l'impayé dès le premier retard de paiement. Cette nouvelle organisation se met progressivement en place depuis début 2022. Une meilleure fluidité au quotidien dans la gestion des dossiers d'impayés semble émerger. Cette organisation est toutefois fragile, la fonction précontentieuse ne reposant que sur une personne. PCH devra assurer une évaluation régulière des démarches mises en œuvre dans un souci de maitrise des coûts. En outre, cette réorganisation doit s'accompagner de la mise en place d'un pilotage efficient et partagé au travers d'indicateurs d'activité harmonisés et utilisés par tous mais également de la diffusion de procédures formalisées (cf. Partie 3 – Gouvernance et management).

6.5.5 Accompagnement social lié au logement

L'accompagnement social est dévolu à quatre conseillères en économie sociale et familiale (CESF). Elles interviennent en cas de besoin au moment de l'attribution du logement, puis pour le traitement des impayés aux différents stades de la procédure sur interpellation des gestionnaires locatives et sociales, chargées de contentieux… Une cinquième conseillère sociale intervient dans le cadre du dispositif AVDL (accompagnement vers et dans le logement) des demandeurs de logement et des mutations en situation de fragilités au moment de l'accès au logement. Par ailleurs, depuis 2015, une plateforme « logement et santé mentale » a été mise en place au sein de PCH permettant l'accompagnement des locataires psychologiquement fragiles ou atteints de troubles mentaux.

[29] Avec, depuis février 2022, le recrutement d'une responsable recouvrement précontentieux au sein du pôle Contentieux géré au siège et le recrutement en août 2021 d'une coordinatrice recouvrement rattachée au département des agences.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

La projection prévisionnelle étudiée dans le cadre du présent rapport a été validée le 15 décembre 2021 par le CA. Cet exercice est actualisé chaque année et réalisé sur l'applicatif Visial.

L'étude est une projection à l'horizon de 10 ans (2020-2029). Elle vise à évaluer la soutenabilité du plan d'investissement repris dans le cadre du protocole CGLLS 2020-2026. Ce dernier intègre les objectifs opérationnels du PSP 2019-2028 en termes de réhabilitations et d'entretien du parc ainsi que l'intégralité du programme NPNRU. En revanche, il ne reprend pas la totalité des objectifs de la production neuve envisagée. Cette étude a été réalisée afin de négocier et de paramétrer les subventions nécessaires au financement de ces investissements permettant le maintien à l'équilibre de la structure financière de PCH.

Les discussions en cours concernant la fusion avec l'OPH de Saint-Ouen (cf. Partie 3 – Gouvernance et management) ne donnent pas lieu à ce stade à des simulations financières. L'enjeu porte sur les besoins de travaux du patrimoine à intégrer et la maîtrise des coûts de gestion. Les chiffrages sont en cours et pourraient remettre en cause les équilibres financiers arrêtés fin 2021.

Le PSP est en cours d'actualisation en 2022. Les incidences financières de cette actualisation mais également du Plan Ambition Environnementale (PAE) ne sont pas intégrées à ce stade. Au final, PCH se situe à une phase charnière et les documents stratégiques pivot sont en cours de refonte.

7.1 Investissements et modalités de financement

Les orientations stratégiques retenues dans le protocole et intégrées dans la projection sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 39 : Plan d'investissements de PCH à horizon 2029

Rubriques	Investissement 2020-2029			Fonds propres		Subventions		Emprunt		Effort par axe d'investissement
	Montant (en k€)	Nb logements et équiv. logts	Montant en €/logt	Montant	%	Montant	%	Montant	%	%
Opérations nouvelles	282 827	*1 788*	*158 181 €*	39 729	*14%*	31 884	*11%*	211 214	*75%*	*41%*
Démolitions	39 571	*631*	*62 712 €*	8 867	*22%*	30 704	*78%*	0	*0%*	*6%*
Réhabilitations et résidentialisations	283 552			95 616	*34%*	57 441	*20%*	130 494	*46%*	*41%*
Renouvellement de composants	81 100			0	*0%*	0	*0%*	81 100	*100%*	*12%*
Total	687 050			144 212	35%	120 029	14%	422 808	50%	

Source : étude Visial 15 décembre 2021

Sur les 10 prochaines années, la politique d'investissement locatif et les démolitions de PCH représentent 687 millions d'euros soit un niveau très conséquent pour un organisme de cette taille. Les grands principes patrimoniaux retenus sont les suivants :

- Développement neuf : l'étude intègre un taux de croissance annuel moyen du parc plutôt modeste de 0,4%. Au total, 1 788 logements sont prévus au titre des opérations nouvelles. Aucun développement neuf n'est intégré au-delà de l'échéance du protocole en 2026. Cela représente un rythme moyen de 103 logements par an *(hors les achats en bloc intégrés pour 25% de la production soit 447 logements*). Le développement neuf représente 44% de l'effort d'investissement à venir (*hors démolition*), avec un budget annuel moyen de l'ordre de

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

40 millions d'euros d'ici 2026. PCH prévoit un coût moyen au logement cohérent de 158 000 euros mais n'intègre pas de surcoût lié à la crise sanitaire et à la réglementation énergétique 2020. PCH assure un apport en fonds propres revalorisé mais plafonné à 14% sur cet axe d'investissement afin d'équilibrer les opérations. Sur cette base, le patrimoine devrait compter 20 387 logements fin 2029 *(sans prise en compte de l'éventuelle reprise du patrimoine de l'OPH de Saint Ouen repris par la SEMISO*).

- Réhabilitation et résidentialisation : Le programme de réhabilitation et de résidentialisation représente un investissement total conséquent de 283 millions d'euros. La part de réhabilitations représente 251 millions (88%). Cela implique le traitement de 6 414 logements soit plus de 600 logements par an, ce qui revient à prévoir le doublement du rythme de réhabilitation par rapport à la période 2016-2020. Le coût de réhabilitation au logement est évalué à 40 000 euros (*proche des valeurs observées sur la période passée*) et actualisé de 1,6% par an, ce montant d'investissement permet un traitement complet des enjeux thermiques et de confort sur le patrimoine considéré. Le coût des résidentialisations est intégré à hauteur de 32 millions d'euros soit 9 400 euros au logement. PCH traite bien les enjeux énergétiques (logements en catégorie E à G) dans les délais imposés actuellement par la loi. Au-delà de 2028, PCH envisage d'effectuer un traitement complémentaire des logements cotés en étiquette D. Une part très conséquente de fonds propres investis est affectée à cet axe d'investissement (*96 millions d'euros sur 144 millions prévus*).

- Cet effort de réhabilitation est complété par des campagnes annuelles de renouvellements de composants ciblés. Un budget annuel de 8,1 millions d'euros y est consacré (avec une actualisation annuelle de 1,6%). Une part de cette enveloppe est dédiée à la couverture des besoins d'amélioration des performances thermiques mais n'est pas quantifiée et la stratégie associée n'est pas arrêtée en termes de bouquet ciblé de travaux (*isolation toiture, remplacement des menuiseries et radiateurs…*). Le financement prévu est exclusivement par emprunt.

- PCH est très impacté par le NPNRU qui représente au total 348 millions d'euros, soit globalement la moitié du programme d'investissement total avec 631 démolitions (39 millions d'euros), 677 reconstructions de logement (132 millions d'euros), 2 932 réhabilitations (120 millions d'euros), 2 741 résidentialisations (25 millions d'euros), 284 logements en acquis-amélioré (32 millions d'euros). Ces 348 millions d'euros sont financés à hauteur de 84 millions d'euros en fonds propres, 95 millions d'euros en subvention dont 74 millions d'euros de l'ANRU (incluant 28 millions d'euros de majorations) et 169 millions d'euros par emprunt. Le protocole CGLLS a permis à PCH de bénéficier des aides majorées de l'ANRU à hauteur de 28 millions d'euros.

- PCH ne prévoit pas pour l'instant de mobiliser le levier des ventes de patrimoine. Aucune vente n'est prévue dans l'étude.

- Les démolitions sont uniquement celles prévues au titre de l'ANRU et doivent s'achever pour 2023.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

7.2 Analyse de l'exploitation

Le tableau ci-après retrace l'évolution prévue des principaux agrégats financiers : EBE, CAF et autofinancement net.

Tableau 40 : Évolution de l'exploitation à horizon 2029

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Loyers	94 692	97 976	97 793	101 106	104 493	108 112	110 254	112 146	114 026
Écart de récupération de charges	-1 281	-1 471	-1 315	-1 051	-1 043	-1 035	-1 013	-986	-959
Produits des activités annexes	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Péréquation RLS									
Chiffre d'affaires locatif	**93 438**	**96 532**	**96 505**	**100 082**	**103 477**	**107 104**	**109 268**	**111 187**	**113 094**
Marge sur activité de promotion	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Production immobilisée	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Produit des activités	**93 438**	**96 532**	**96 505**	**100 082**	**103 477**	**107 104**	**109 268**	**111 187**	**113 094**
Coût personnel (hors régie)	-16 978	-17 135	-17 310	-17 523	-18 096	-18 527	-18 956	-19 450	-19 856
Autres charges externes (hors CGLLS)	-7 581	-8 368	-8 486	-8 604	-8 725	-8 847	-8 971	-9 097	-9 224
Coût de gestion	**-24 559**	**-25 503**	**-25 796**	**-26 127**	**-26 821**	**-27 374**	**-27 927**	**-28 547**	**-29 080**
Ratio % Chiffre d'affaires	*26%*	*26%*	*27%*	*26%*	*26%*	*26%*	*26%*	*26%*	*26%*
Charges de maintenance (y.c régie)	-14 248	-14 665	-14 889	-15 106	-15 264	-15 508	-15 939	-16 253	-16 569
Ratio % Chiffre d'affaires	*15%*	*15%*	*15%*	*15%*	*15%*	*14%*	*15%*	*15%*	*15%*
Cotisation CGLLS	-2 060	-2 091	-2 123	-2 155	-2 187	-2 220	-2 253	-2 287	-2 321
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-13 117	-13 335	-13 927	-14 371	-14 767	-15 543	-16 005	-16 648	-16 868
Ratio % Chiffre d'affaires	*14%*	*14%*	*14%*	*14%*	*14%*	*15%*	*15%*	*15%*	*15%*
Créances irrécouvrables	-2 367	-2 449	-2 347	-2 325	-2 299	-2 270	-2 205	-2 243	-2 281
Excédent brut d'exploitation	**37 087**	**38 489**	**37 423**	**39 998**	**42 139**	**44 189**	**44 939**	**45 209**	**45 975**
Ratio % Chiffre d'affaires	*40%*	*40%*	*39%*	*40%*	*41%*	*41%*	*41%*	*41%*	*41%*
Autres charges et produits d'exploitation	1 410	3 990	500	1 196	500	1 050	500	500	500
Produits financiers divers	98	98	98	98	98	98	98	98	98
Intérêts sur financements locatifs	-7 655	-8 314	-8 963	-9 384	-9 765	-10 608	-10 937	-10 880	-10 950
Autres charges d'intérêt	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits et charges exceptionnels	1 823	885	3 285	2 513	1 011	2 677	1 601	666	121
CAF brute	**32 763**	**35 148**	**32 343**	**34 421**	**33 983**	**37 406**	**36 201**	**35 593**	**35 744**
Ratio % Chiffre d'affaires	*35%*	*36%*	*34%*	*34%*	*33%*	*35%*	*33%*	*32%*	*32%*
Remboursement des emprunts locatifs	-21 336	-23 340	-23 624	-24 702	-25 457	-26 719	-27 641	-27 948	-28 680
Autofinancement net HLM	**11 427**	**11 808**	**8 719**	**9 719**	**8 526**	**10 687**	**8 560**	**7 645**	**7 064**
Ratio % Chiffre d'affaires	*12%*	*12%*	*9%*	*10%*	*8%*	*10%*	*8%*	*7%*	*6%*

Source : Visial de PCH - Ajustement après CE SD n° 7- 2020 à 2029 - Base_Visial_08_2021_importé_20211201_1428 le 01/12/2021 - retraitement Ancols

L'EBE et la CAF - *respectivement 40% et 34% en moyenne du chiffre d'affaires* - restent très stables et finalement assez proches de la performance d'exploitation observée sur la période 2016 à 2020.

Le niveau d'autofinancement net moyen se situe à 9%, ce qui marque un repli en comparaison de la période précédente (*pour mémoire moyenne de 13,4%*) qui s'explique notamment par l'effort de réhabilitation du parc engagé et le recours accru à l'emprunt pour porter les investissements en général et les réhabilitations en particulier.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

Les hypothèses macro-économiques qui servent d'appui à ces agrégats sont analysées dans le tableau suivant :

Tableau 41 : Analyse des hypothèses macro-économiques considérées

Rubriques	Qualification des hypothèses marco-économiques retenues
Taux d'intérêt LA	Un taux de LA considéré de 0,5% en 2020 et 2021 puis de 0,9% en moyenne à court/moyen terme soit une hypothèse d'**évolution modérée du livret A sur 10 ans.** L'étude retient une maitrise forte du niveau d'endettement, le niveau d'annuités à l'horizon 2029 reste inférieur à 35% des loyers.
Loyers	**Hypothèse de progression favorable** avec une variation annuelle moyenne de +1,60% (avant RLS) Le montant de la **RLS** correspond à une réduction des recettes locatives évaluée à 53,1 millions entre 2021 et 2029 après clause de revoyure soit un taux moyen de prélèvement de 5,6% jugé cohérent.
Vacance locative	**Hypothèse jugée atteignable mais impliquant un plan d'action compte tenu des constats du présent rapport.** Jusque 2023 hypothèse d'un niveau de pertes financières soutenue de l'ordre de 3,4% des loyers expliquée par les démolitions dans le cadre du NPRNU. Puis à compter de 2024, une maitrise régulière du cout de la vacance ramené à 2,2% des loyers. Le coût annuel moyen sur la période à venir de 2,6 millions d'euros (pour mémoire 3,5 millions en 2020). Une vacance structurelle reste prévue sur les logements neufs.
Créances locatives passées en perte	**Maintien d'un niveau soutenu d'impayés locatifs marqué mais plus maitrisé que sur la période de contrôle.** Le niveau de passage en perte des créances locatives reste soutenu, il est de 2,2% des loyers quittancés pour la période à venir soit en moyenne 2,3 millions d'euros par an (pour mémoire: passage en perte moyen 2016/2020 : 3% des loyers soit 2,7 millions d'euros par an).
Taxe foncière et dégrèvement	**Hypothèse sécurisée de prélèvement foncier positionné sur un niveau équivalent à la période passée** L'organisme retient une taxe foncière équivalent à 14,3% des loyers (*pour mémoire ; période 2016/2020 : 13,2%*). Les sorties du champ d'exonération sont bien intégrées. L'organisme postule un maintien des avantages liés aux dispositifs fiscaux pour les logements en QPV. L**es dégrèvements pour travaux d'isolation thermique et d'accessibilité sont évalués à 14,9 millions** soit un flux annuel moyen à partir de 2022 de 1,6 million d'euros. (pour mémoire : flux moyen sur période de contrôle de 2,2 millions et 6,2 millions sur le seul exercice 2021)
Coût de gestion	**Hypothèse de coûts de gestion restant sur une fourchette haute.** L'étude intègre les évolutions organbisationnelles actées sur 2021 et 2022 (*centre de relation client , création d'une direction sécruité et tranquillité résidentielle, évolution des ETP affectés à la gestion des impayés*). Le niveau des coûts de gestion passe de 1 253 à 1 462 €/logement sur 10 ans (*pour mémoire : 1 195€/logement constaté fin 2020*). le taux d'actualisation annuel après la phase de réorganisation est maitrisé et ressort à 2%
Maintenance (EC et GE)	**Hypothèse d'un niveau de maintenance d'exploitation restant soutenu** avec le maintien de grosses remises en état intérieur des logements en GE associé à des campagnes régulières d'investissement en composant **Soit 14,8% des loyers sur les 10 prochaines années ce qui représente un flux annuel moyen de 15,3 millions à comparer avec le flux annuel moyen 2016/2020 de 13,6 millions.** **Cela répresente 767€/logement sur la période à venir à comparer avec les 730€/logement sur la période passée récente.**

Source : Visial PCH du 1/12/2021 - hypothèses macro-économiques - étude Ancols

Concernant les hypothèses structurantes, le niveau modéré du livret A considéré corrélé à un rythme d'évolution favorable des loyers (*écart favorable moyen de +0,7%)* permet de dégager un niveau d'exploitation restant satisfaisant.

Des marges de manœuvre complémentaires sont identifiées que PCH n'a pas chiffré ou ne mobilise pas par sécurité notamment concernant les produits exceptionnels induits par les dégrèvements fiscaux

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

dans le cadre des travaux d'accessibilité et de rénovation thermique. L'étude intègre un montant de 14,9 millions d'euros entre 2021 et 2029 (flux moyen annuel : 1,6 million d'euros). Sur 5 ans, PCH a recetté 11,2 millions d'euros (flux moyen annuel : 2,2 millions d'euros) et 6,2 millions d'euros sur le seul exercice 2021. Le montant considéré dans l'étude apparait clairement sous-évalué d'autant plus qu'il n'intègre pas la part de rénovation thermique financée sur l'enveloppe de remplacement de composants de 81 millions d'euros.

7.3 Analyse de la dette

La dette progresse de 495 à 668 millions d'euros entre 2020 et 2029. Dans l'étude, la progression est marquée jusqu'en 2025 avec un rythme d'emprunts nouveaux soutenus de l'ordre de 61 millions d'euros en moyenne par an. Au-delà, l'absence de production neuve planifiée implique un désendettement progressif de PCH, les nouveaux emprunts devenant alors inférieurs aux remboursements en capitaux. En outre, PCH bénéficie du profil de la dette sur son parc historique qui décroît à compter de 2024.

Tableau 42 : Évolution des dettes financières à horizon 2029

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Dettes financières en début de période	**526 376**	**582 177**	**585 727**	**609 968**	**648 802**	**711 701**	**711 048**	**699 436**	**688 337**
Emprunts nouveaux	**77 137**	**26 890**	**47 865**	**63 536**	**88 356**	**26 066**	**16 029**	**16 849**	**8 800**
Rembourst capital emprunts patrimoine de référence	20 566	20 544	20 015	19 989	19 674	19 590	19 460	19 015	18 954
Rembourst en capital des emprunts travaux immobilisés	606	2 444	2 786	3 674	4 195	4 813	5 311	6 010	6 750
Rembourst en capital des emprunts opérations nouvelles	164	352	823	1 039	1 588	2 316	2 870	2 923	2 976
Remboursement en capital des emprunts	**21 336**	**23 340**	**23 624**	**24 702**	**25 457**	**26 719**	**27 641**	**27 948**	**28 680**
Dettes financières en fin de période	**582 177**	**585 727**	**609 968**	**648 802**	**711 701**	**711 048**	**699 436**	**688 337**	**668 457**
Variation capital restant dû	**55 801**	**3 550**	**24 241**	**38 834**	**62 899**	**-653**	**-11 612**	**-11 099**	**-19 880**

Source : Visial de PCH - Ajustement après CE SD n° 7- 2020 à 2029 - Base_Visial_08_2021_importé_20211201_1428 le 01/12/2021 - retraitement Ancols

Rapporté à la CAF courante, le niveau d'endettement évolue en conséquence, il progresse ainsi jusqu'en 2026 pour atteindre 20,5 ans, ce qui reste très maitrisé et soutenable, puis connait une baisse progressive et revient à son niveau de départ, à horizon 2029, en raison de l'absence d'intégration à l'étude d'une part de la production neuve. Les annuités locatives se situent à un niveau bas de 35% des loyers, ce qui ménage des marges de manœuvres à PCH, une fois le protocole CGLLS achevé.

Tableau 43 : Évolution des ratios d'endettement et des 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
Endettement	582 177	585 727	609 968	648 802	711 701	711 048	699 436	688 337	668 457
CAF Courante	30 842	34 165	28 960	31 810	32 874	34 631	34 502	34 829	35 525
Endettement / CAF Courante	18,88	17,14	21,06	20,40	21,65	20,53	20,27	19,76	18,82
Remboursement des emprunts locatifs (1)	21 336	23 340	23 624	24 702	25 457	26 719	27 641	27 948	28 680
Charges d'intérêts (2)	7 655	8 314	8 963	9 384	9 765	10 608	10 937	10 880	10 950
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	**28 991**	**31 654**	**32 587**	**34 086**	**35 222**	**37 327**	**38 578**	**38 828**	**39 630**
Loyers de l'exercice	94 692	97 976	97 793	101 106	104 493	108 112	110 254	112 146	114 026
Annuités emprunts locatifs / Loyers	30,6%	32,3%	33,3%	33,7%	33,7%	34,5%	35,0%	34,6%	34,8%

Source : Visial de PCH - Ajustement après CE SD n° 7- 2020 à 2029 - Base_Visial_08_2021_importé_20211201_1428 le 01/12/2021 - retraitement Ancols

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

7.4 Analyse de la situation financière

Le point de départ de l'étude de PCH est jugé cohérent. Il est évalué fin 2020 à 61 962 k€ (soit le fonds de roulement long terme hors dépôt de garantie). Le montant repris correspond bien à la situation du potentiel financier à terminaison du DIS[30] à fin 2020 de 19 002 k€ corrigés des fonds propres sur les opérations en cours. Cela est également cohérent avec le montant évalué par l'Ancols lors de l'analyse à terminaison redressée au 31 décembre 2020 (cf. Partie 4 – Diagnostic financier rétrospectif).

PCH retient une hypothèse de continuité dans l'évolution de son niveau de profitabilité d'exploitation. La stratégie patrimoniale retenue intègre une remise à niveau complète du patrimoine à horizon 2029. L'office envisage au-delà de cette date d'aller plus loin que les objectifs réglementaires en matière thermique. En contrepartie, l'effort de développement neuf est revu à la baisse ce qui semble dommageable en secteur tendu.

Sur les bases retenues, l'autofinancement cumulé sur 10 ans (100 millions d'euros) ne couvre pas les besoins de fonds propres générés par les investissements locatifs (135 millions d'euros), les démolitions (9 millions d'euros) et les investissements sur les bâtiments administratifs (7 millions d'euros), soit un besoin total évalué à 151 millions d'euros. Une aide d'équilibre de la CGLLS de 11,6 millions d'euros intervient afin d'éviter une structure financière négative sur 2026/2027.

Tableau 44 : Évaluation de l'évolution de la structure financière de PCH à horizon 2029

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Cumul 2020-2029
Fonds de roulement long terme à terminaison début d'exercice (hors dépots de garantie)	**57 742**	**61 962**	**63 527**	**72 164**	**62 199**	**43 686**	**17 919**	**8 141**	**10 439**	**13 761**	
Autofinancement net HLM	**15 706**	**11 427**	**11 808**	**8 719**	**9 719**	**8 526**	**10 687**	**8 560**	**7 645**	**7 064**	**99 861**
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.	240	0	0	0	0	0	0	0	0	0	240
Fonds propres investis sur travaux	-11 567	-6 271	-1 899	-11 564	-12 113	-25 840	-16 578	-5 762	-3 823	0	-95 417
Fonds propres investis sur démolitions	-1 105	-2 679	0	-5 083	0	0	0	0	0	0	-8 867
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-148	-412	-1 672	-2 538	-19 119	-11 453	-4 387	0	0	0	-39 729
Fonds propres investis sur interventions foyers	0	0	0	-199	0	0	0	0	0	0	-199
Fonds Propres investis sur immo. de structure	-564	-1 700	-800	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-1 000	-7 064
Ajustement FSFC et potentiel financier à terminaison	1 658	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 658
Aide CGLLS		1 200	1 200	1 200	3 500	3 500	1 000				11 600
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice (hors dépots de garantie)	**61 962**	**63 527**	**72 164**	**62 199**	**43 686**	**17 919**	**8 141**	**10 439**	**13 761**	**19 825**	
Dépots de Garantie	6 894	6 845	6 991	6 923	7 094	7 327	7 513	7 513	7 513	7 513	
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice	**68 856**	**70 372**	**79 155**	**69 122**	**50 780**	**25 246**	**15 654**	**17 952**	**21 274**	**27 338**	
Nombre de logements		**19 596**	**19 715**	**19 501**	**19 850**	**20 320**	**20 387**	**20 387**	**20 387**	**20 387**	
FRLT / logt		**3 242**	**3 660**	**3 190**	**2 201**	**882**	**399**	**512**	**675**	**972**	

Source : Visial de PCH - Ajustement après CE SD n° 7- 2020 à 2029 - Base_Visial_08_2021_importé_20211201_1428 le 01/12/2021 - retraitement Ancols

L'étude présentée vise uniquement à apprécier la soutenabilité des investissements prévus à horizon 2026 dans le cadre du protocole CGLLS. PCH a la capacité de mobiliser les leviers fiscaux complémentaires pour améliorer sa profitabilité. Il dispose également de marges d'endettement qui doivent lui permettre rapidement de retrouver des ambitions en termes de développement neuf. L'enjeu d'intégration du parc de l'OPH de Saint-Ouen implique une actualisation rapide de la projection prévisionnelle. La priorité pour PCH est d'assurer la réalisation opérationnelle du NPNRU et la bonne mobilisation des subventions associées.

[30] Dossier individuel de situation.

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

ANNEXES DU RAPPORT

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

I. Informations générales

OPH communautaire de Plaine Commune – (93)

Raison Sociale : OPH Communautaire de Plaine Commune

Adresse du siège : 5 bis, rue Danielle Casanova
Code postal, Ville : 93200 Saint-Denis

Président : Adrien DELACROIX

Directeur général : Olivier ROUGIER (depuis le 12/03/2022)

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : EPT de Plaine Commune

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2021
En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres

Conseillers Territoriaux	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Adrien DELACROIX	EPT de Plaine Commune	Maire-adjoint de Saint-Denis, Conseiller territorial
	Katy BONTINCK	EPT de Plaine Commune	Première Adjointe de Saint-Denis, Conseillère territoriale
	Corinne CADAY Delhomme	EPT de Plaine Commune	Maire-adjointe de La Courneuve, Conseillère territoriale
Vice-Présidente	Oriane FLHOL	EPT de Plaine Commune	Maire-adjointe de Saint-Denis, Conseillère territoriale
	Hervé Borie	EPT de Plaine Commune	Conseiller municipal de Saint-Denis, Conseiller territorial
	Laurent RUSSIER	EPT de Plaine Commune	Conseiller municipal de Saint-Denis, Conseiller territorial
Personnalités qualifiées	Annie RAFENAUD		Maire-adjointe de L'Ile Saint-Denis
	Massiva KACET		Représentante des parents d'élèves de l'école A. France à Saint-Denis et mémoire de l'asso „dessine-moi Pleyel"
	Stéphane PEU		Conseiller municipal de Saint-Denis, Député
	Daniel GOLDBERG		Président de l'Union Régionale Interfédérale Organismes Privés non Lucratifs Sanitaires, Sociaux et Médico sociaux en IDF
	Christian PERNOT		Premier Adjoint de Pierrefitte sur Seine, Conseiller territorial
	Azzedine TAIBI		Maire de Stains, Conseiller territorial
	Tarik ZAHIDI		Premier Adjoint de Villetaneuse
	Camille PICARD	Groupe Caisse des Dépôts	Directrice territoriale Seine Saint Denis et Val d'Oise -
	Nathalie VORALEK		Maire-adjointe de Saint-Denis, Conseillère territoriale
	Mouloud BEZZOUH	Association - INSERTIA	
	Stéphane LAURENCEAU	Association - ALJM	

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

	Maurice MENDES DA COSTA	UDAF	
	Zora KHITMANE	CAF	
	Jacques BEHAR	Organismes collecteurs	
	Nadia GIUNTA	CGT	
	Michel LANGLOIS	CFDT	
Représentants des locataires	Jean-Marc BOURQUIN	Élu	DAL
	Mamoudou DIARRA	Élu	VMPC
	Paulette GODIMUS	Élu	VMPC
	Claude MOREAU	Élu	CNL
	Christian TRIGORY	Élu	VMPC
Commissaire du Gouvernement : préfet représenté par Anne COSTE DE CHAMPERON CSE : Hassen OUBAHMAN			

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2020 (ER 2020)	Cadres : 93	Total administratif et technique : 143
	Maîtrise :	
	Employés : 148	
	Gardiens : 175	Effectif total : 439
	Employés d'immeuble :	
	Ouvriers régie : 23	

DocuSign Envelope ID: A0B530C5-B5A8-4008-BA28-97632150D77C

II. Tableau récapitulatif des irrégularités relevées par rapport aux règles d'attribution de logements (Articles R. 441-1, L. 342-14-I-1° a du CCH)

Dépassement de plafond de ressources : 6 irrégularités

N° logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail	Numéro unique d'enregistrement de la demande	Nature de l'irrégularité	% Dépassement du plafond de ressources	loyers mensuel (€)
SD4900.B0.01.B052	LES FRUITIERS	PLUS	19/09/2019	01/10/2019		Dépassement plafond de ressources	21,22%	411,52
SD6400.B0.01.2163	JOSETTE AUDIN	PLAI	20/02/2020	02/03/2020		Dépassement plafond de ressources	51,5%	329,11
SD6200.C0.03.C302	CABRAL 2	PLAI	25/06/2020	06/07/2020		Dépassement plafond de ressources	77,3%	314,42
SD6500.A0.03.1343	LUCIE AUBRAC	PLUS	03/10/2019	08/10/2019		Dépassement plafond de ressources	22,2%	339,48
LC5500.01.02.0407	LES MAISONS DE MARIANNE	PLUS	12/09/2019	13/11/2019		Dépassement plafond de ressources	5,7 %	381,37
SD6200.C0.03.C602	CABRAL 2	PLAI	16/05/2019	23/05/2019		Dépassement plafond de ressources	44,4%	313,73