

RAPPORT DE CONTRÔLE

- DÉFINITIF -

**ESH DE MAISONS-ALFORT
- SA HLM**

MAISONS-ALFORT HABITAT (MAH)

EXERCICES 2017-2020

N° 2020-091

Avril 2022

Agence nationale de contrôle du logement social

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

SIREN : 130 020 464

FICHE RÉCAPITULATIVE

| Fiche récapitulative | | | | |
|--|--|---|---------------------------------|--------|
| N° SIREN : | 572 182 905 | | | |
| Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : | Entreprise sociale pour l'habitat de Maisons-Alfort - SA d'HLM | | | |
| Président : | M. Olivier CAPITANIO | | | |
| Directeur général : | M. Manuel ROY | | | |
| Adresse : | 15 bis rue Parmentier 94700 MAISONS-ALFORT | | | |
| Actionnaire principal : | pacte d'actionnaires associant la ville de Maisons-Alfort et ADESTIA | | | |
| AU 31 DÉCEMBRE 2019 | | | | |
| Nombre de logements familiaux gérés : 2 751 | Nombre de logements familiaux en propriété : 2 744 | Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : 364 | | |
| Indicateurs | Organisme | Référence Ile-de-France | Référence France métropolitaine | Source |
| PATRIMOINE (2) | | | | |
| Logements vacants | 2,9% | 3,2% | 4,6% | |
| Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) | 1,1% | 0,7 % | 1,3 % | |
| Taux de rotation annuel (hors mises en service) | 6,5% | 6,4 % | 9,3 % | |
| Âge moyen du parc conventionné (en années) | 53 | 42 | 39 | |
| POPULATION LOGÉE (1) | | | | |
| Locataires dont les ressources sont : | | | | |
| - < 20 % des plafonds | 5,3 % | 16,4% | 22,2% | |
| - < 60 % des plafonds | 30,2 % | 54,9% | 60,7 % | |
| - > 100 % des plafonds | 28,1 % | 14,5% | 10,6 % | |
| Bénéficiaires d'aide au logement | 14,2 % | 31,7% | 45,6 % | |
| Familles monoparentales | 19,7 % | 21,6% | 21,2 % | |
| Personnes isolées | 41,2 % | 32,7% | 39,5 % | |
| GESTION LOCATIVE | | | | |
| Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable) | 6,5 | 6,5 | 5,7 | (2) |
| Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges) | 12,5 % | 15,6 % | NC | (3) |
| Taux de recouvrement (% des loyers et charges) | 100,3 % | 98,7 % | NC | (3) |
| PERSONNEL | | | | |
| Effectif total en ETP | 43,6 | NC | NC | |
| STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ | | | | |
| Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires | 49,3 % | 48,6 % | NC | (3) |
| Autofinancement net / chiffre d'affaires | 16,9 % | 14,7 % | NC | (3) |
| Fonds de roulements net global (en jours de charges courantes) | négatif (*) | 543 | NC | (3) |
| (1) Enquête OPS 2018 | | | | |
| (2) RPLS au 1/1/2019 | | | | |
| (3) Diagfin OLS à partir des données HARMONIA : ensemble des bailleurs des SA HLM < 5 000 lgts | | | | |
| (*) FRNG positif de 2,8 M€ après attribution du boni de liquidation fin 2021 | | | | |

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Points forts

- ▶ Point fort 1 : Patrimoine attractif et correctement entretenu.
- ▶ Point fort 2 : Qualité de service aux locataires satisfaisante.
- ▶ Point fort 3 : Coût de gestion contenu malgré des frais de personnel élevés.
- ▶ Point fort 4 : Ajustement performant du provisionnement des charges.
- ▶ Point fort 5 : Loyers maîtrisés.

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Afin d'assurer une continuité du service et une visibilité sur les impayés, la société devrait améliorer ses outils de détection et de pilotage.
- ▶ Recommandation 2 : L'agence recommande d'élaborer une projection financière fiable.

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

- ▶ Observation 1 : Le niveau d'information dispensé au conseil d'administration est insuffisant et ce dernier n'exerce pas l'ensemble de ses prérogatives réglementaires.
- ▶ Observation 2 : Les anomalies dans la tenue des fiches de situation financière et comptable empêchent d'apprécier la structure financière à terminaison.
- ▶ Observation 3 : MAH n'a pas procédé à l'élaboration d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) répondant aux dispositions de l'article L. 411-9 du CCH.
- ▶ Observation 4 : La prise en compte du risque d'exposition au plomb fait l'objet de manquements. En outre, la réalisation des diagnostics réglementaires « amiante » relatifs aux parties privatives (DAPP) accuse un retard conséquent et le suivi des diagnostics effectués n'est pas assuré.
- ▶ Observation 5 : Alors que le niveau des loyers pratiqués dans une partie importante du parc est très modéré (cf. § 6.3.1), MAH n'accueille pas suffisamment de ménages modestes. En particulier, un résultat de seulement 0,6 % de logements attribués en 2018 et 2019 aux ménages du premier quartile contre un objectif de 25 % pourrait caractériser une carence manifeste dans la réalisation de l'objet social (article L. 441-1 du CCH).
- ▶ Observation 6 : Le processus d'attribution des logements vacants (en matière de sélection des prospects, de composition et de fonctionnement de la CAL et d'accueil des publics prioritaires) comporte des irrégularités ainsi que des insuffisances dont certaines sont graves et répétées. En particulier, l'intégralité du processus est externalisée au bureau municipal du logement de la ville de Maisons-Alfort, ce qui est irrégulier (articles L.441-1, L.442-5-2, R.441-3 et 9 du CCH).

Inspecteurs-auditeurs

Directeur du contrôle et des suites

Contrôle effectué du 14/10/2020 au 03/03/2021

SOMMAIRE DU RAPPORT

| | |
|---|----|
| SYNTHÈSE DU RAPPORT | 11 |
| 1. PRÉAMBULE..... | 15 |
| 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME..... | 17 |
| 2.1 Contexte socio-économique..... | 17 |
| 2.2 Descriptif du parc..... | 17 |
| 2.2.1 Création de la société Maisons-Alfort Habitat..... | 17 |
| 2.2.2 Chronologie du transfert d'actifs de l'OPH de Maisons-Alfort vers MAH | 18 |
| 2.2.3 Conditions financières de la cession | 18 |
| 2.2.4 Dissolution de l'OPH de Maisons-Alfort et attribution de l'excédent de liquidation..... | 19 |
| 2.2.5 Structure et localisation..... | 20 |
| 2.2.6 Situation de la vacance et de la rotation..... | 21 |
| 3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT..... | 23 |
| 3.1 Évaluation de la gouvernance..... | 23 |
| 3.1.1 Capital social | 23 |
| 3.1.2 Conseil d'administration (CA) | 23 |
| 3.1.3 Direction générale | 24 |
| 3.2 Obligation de regroupement au titre de la loi Elan..... | 24 |
| 3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management..... | 25 |
| 3.3.1 Organisation..... | 25 |
| 3.3.2 Gestion des ressources humaines et management..... | 26 |
| 3.3.3 Procédures et contrôle de l'activité..... | 27 |
| 3.4 Système d'information..... | 28 |
| 3.5 Politique d'achat et commande publique | 29 |
| 4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF | 31 |
| 4.1 Revue de l'information comptable..... | 31 |
| 4.2 Analyse de l'exploitation | 31 |
| 4.2.1 Excédent brut d'exploitation | 31 |
| 4.2.2 Produits | 32 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2.3 | Coûts de gestion | 33 |
| 4.2.4 | Maintenance..... | 35 |
| 4.2.5 | Autres charges..... | 36 |
| 4.2.6 | Capacité d'autofinancement, résultats..... | 37 |
| 4.3 | Analyse de la situation financière | 40 |
| 4.3.1 | Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations..... | 40 |
| 4.3.2 | Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie | 42 |
| 4.4 | Analyse de la dette | 43 |
| 4.5 | Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de services d'intérêt économique général..... | 45 |
| 4.5.1 | Diagnostic préliminaire..... | 45 |
| 4.5.2 | Confirmation du diagnostic préliminaire | 46 |
| 4.5.3 | Examen approfondi : établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable..... | 47 |
| 5. | POLITIQUE PATRIMONIALE..... | 51 |
| 5.1 | Analyse de la politique patrimoniale..... | 51 |
| 5.2 | Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale | 52 |
| 5.2.1 | Offre nouvelle | 52 |
| 5.2.2 | Interventions sur le parc existant..... | 53 |
| 5.2.3 | Accessibilité et adaptation du parc | 55 |
| 5.2.4 | Exploitation du parc | 55 |
| 5.2.5 | Diagnostics obligatoires (performance énergétique, gaz/électricité, exposition au risque plomb, amiante)56 | |
| 5.2.6 | Sécurité dans le parc..... | 56 |
| 5.3 | Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage | 57 |
| 5.3.1 | Engagement et suivi des opérations..... | 57 |
| 5.3.2 | Analyse d'opérations | 57 |
| 6. | POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE | 59 |
| 6.1 | Caractéristiques des populations logées | 59 |
| 6.2 | Politique d'attribution | 60 |
| 6.2.1 | Orientations générales..... | 60 |
| 6.2.2 | Connaissance et gestion de la demande | 61 |
| 6.2.3 | Gestion des attributions..... | 62 |
| 6.2.4 | Gestion des contingents de réservation et accueil des publics prioritaires | 63 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.3 | Accessibilité économique du parc..... | 64 |
| 6.3.1 | Politique de loyers..... | 64 |
| 6.3.2 | Supplément et réduction de loyer de solidarité..... | 65 |
| 6.3.3 | Charges locatives..... | 66 |
| 6.4 | Qualité du service rendu et relations avec les locataires..... | 67 |
| 6.4.1 | Information et accueil des locataires..... | 67 |
| 6.4.2 | Concertation des locataires..... | 68 |
| 6.4.3 | Réclamations techniques et administratives des locataires..... | 68 |
| 6.4.4 | Enquête de satisfaction des locataires..... | 68 |
| 6.4.5 | Gestion de proximité et gardiennage..... | 69 |
| 6.4.6 | Entretien des espaces communs et espaces verts..... | 69 |
| 6.4.7 | Politique de suivi des créances et des impayés..... | 70 |
| 7. | ANALYSE PRÉVISIONNELLE..... | 75 |
| 7.1 | Investissements et modalités de financement..... | 75 |
| 7.1.1 | Programme d'investissement..... | 75 |
| 7.1.2 | Plan de financement..... | 76 |
| 7.2 | Analyse de l'exploitation..... | 77 |
| 7.3 | Analyse de la situation financière..... | 80 |
| 7.4 | Analyse de la dette..... | 80 |
| | ANNEXES DU RAPPORT..... | 83 |
| I. | Informations générales, capital et répartition de l'actionariat de l'organisme..... | 85 |

SYNTHÈSE DU RAPPORT

La SA d'HLM de Maisons-Alfort (Maisons-Alfort Habitat - MAH) est propriétaire au 1^{er} janvier 2020 de 2 744 logements familiaux et de six structures collectives représentant 403 équivalents-logements. La société est implantée uniquement sur le territoire de Maisons-Alfort, commune du Val-de-Marne ne comptant pas de quartier prioritaire de la politique de la ville. MAH détient environ 42 % du parc de logements sociaux communaux. Le patrimoine, d'une ancienneté moyenne de 49 ans, est quasi exclusivement collectif.

MAH est une société qui n'a que trois ans d'existence sous la forme juridique de SA d'HLM. Elle est contrôlée par la ville de Maisons-Alfort et a obtenu son agrément par arrêté ministériel du 18 avril 2017. Auparavant, il s'agissait d'une société anonyme immobilière d'économie mixte (SAIEM) dotée d'un parc de 350 logements non conventionnés. La société nouvellement créée a ensuite acheté en bloc fin 2017 le patrimoine de l'OPH de Maisons-Alfort, également contrôlé par la Ville, et dans ce cadre, s'est vu transférer les 42 personnels composant son effectif.

La société est concernée par les obligations de regroupement prévues par la loi « ELAN », son parc n'atteignant pas le seuil minimal de 12 000 logements. À ce titre, elle a fait le choix de s'adosser à un groupe capitalistique par le transfert des actions de la caisse des dépôts et consignations (CDC) à ADESTIA, filiale de CDC Habitat. La société est désormais contrôlée conjointement par la ville de Maisons-Alfort et CDC Habitat.

Le fonctionnement de MAH se caractérise par une gouvernance et une gestion affectées de diverses faiblesses. Aucune démarche de maîtrise des risques n'est engagée et le contrôle interne est quasiment inexistant. Les données chiffrées ne sont pas toujours cohérentes selon les documents examinés, ce qui conduit à s'interroger sur la fiabilité des informations fournies, notamment aux administrateurs, comme lors de la présentation de la perspective financière sur les dix prochaines années. L'organisme ne dispose pas d'un suivi d'indicateurs suffisamment performant permettant de piloter l'activité. Il n'existe aucune objectivisation des collaborateurs destinée à encourager leurs performances. D'ailleurs, ces derniers ne sont ni invités à participer, ni même tenus informés des projets de développement de la société alors que leur contribution est déterminante pour répondre aux enjeux de la structure.

Afin de produire une information fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires, l'organisme doit élaborer un corpus de règles écrites sur l'ensemble des processus, suivi de la mise en place et de la mise en œuvre d'un contrôle interne formalisé. Le projet d'acquisition d'un nouveau système d'information devrait également faciliter la production de données homogènes.

Des insuffisances d'effectif sont également constatées sur certaines fonctions stratégiques comme la maîtrise d'ouvrage au regard des objectifs de production de logements et des travaux de réhabilitation pour les prochaines années. L'adhésion au GIE Grand Paris Habitat, si elle est bienvenue, n'est cependant pas suffisante. En outre, l'organisme ne dispose pas d'une gestion prévisionnelle des emplois et

des compétences (GPEC), ce qui le prive d'un outil utile afin d'adapter son organisation à ses différents enjeux.

La qualité du service rendu aux locataires est satisfaisante notamment grâce à l'existence d'une régie technique bien gérée ainsi qu'à un nombre de gardiens et employés d'immeuble important garantissant un bon niveau de gestion de proximité. Les loyers sont en outre maîtrisés, ce qui devrait faciliter l'accueil des ménages prioritaires et modestes.

Pourtant, MAH connaît une carence manifeste dans la réalisation de son objet social en raison d'une politique très insuffisamment orientée vers cet objectif essentiel pour un bailleur social. La sous-représentation marquée des ménages dont les revenus sont inférieurs à 20 % et 60 % des plafonds, tant dans l'occupation des logements que dans les nouvelles attributions en est la principale illustration. L'absence de prise en compte des objectifs intercommunaux de logement des ménages relevant du premier quartile de ressources confirme ce constat ainsi que la non-atteinte des objectifs légaux en matière de logement des publics prioritaires. En outre, l'ensemble du processus de gestion des attributions se caractérise par des irrégularités majeures auxquelles il convient de mettre un terme dans les meilleurs délais, comme cela a déjà été demandé, à plusieurs reprises, lors des contrôles précédents de la Miilos.

MAH doit également se doter d'une politique sur le traitement des impayés matérialisant les orientations générales de l'organisme et comportant des règles comptables en conformité avec les instructions applicables.

Selon les éléments de comparaison disponibles avec les organismes de taille semblable, la situation financière de l'organisme, au regard de sa capacité d'autofinancement et de son endettement, est apparue favorable sur la période observée en raison du caractère conjoncturel de certaines opérations liées au transfert d'actif et de passif de l'OPH de Maisons-Alfort à la SA d'HLM de Maisons-Alfort. Le poids de l'annuité de remboursement de la dette, rapporté au montant des loyers, est relativement faible et la société affiche un résultat net comptable satisfaisant. Néanmoins, ce résultat pourrait fortement baisser dans les prochaines années en raison des choix de gestion effectués. Ainsi, l'option de réduire la base amortissable des biens acquis auprès de l'OPH, en réévaluant le prix des terrains et en dévalorisant le prix des constructions, conjuguée avec la décision d'appliquer une durée d'amortissement courte sur le composant structure conduit à plus ou moins long terme à une durée de remboursement de la dette nettement supérieure à celle de vie des actifs et à une dégradation du résultat net comptable.

En revanche, la structure bilancielle paraît fragile. En effet, la part des capitaux propres dans les capitaux permanents est nettement inférieure à la médiane des organismes de sa catégorie et le niveau de trésorerie est particulièrement bas. Par ailleurs, la situation atypique de la société, au regard de son fonds de roulement négatif et de sa ressource en fonds de roulement, de l'ordre de 45 millions d'euros chacun, s'explique par l'existence d'un crédit à court terme lié à la cession du patrimoine de l'OPH de Maisons-Alfort. Cette situation devrait néanmoins se rétablir, fin 2021, conformément au souhait de la ville de Maisons Alfort de pouvoir affecter l'excédent de liquidation de l'OPH au solde de la créance représentative du crédit vendeur. En l'espèce, la ville de Maisons Alfort envisage principalement de subventionner l'organisme à due concurrence du montant du crédit vendeur. Dans ces conditions,

selon une simulation effectuée par l'Ancols, la société afficherait, à fin 2019, un FRNG positif à hauteur d'environ 2,8 millions d'euros et un besoin en fonds de roulement de l'ordre de 1,2 million d'euros, traduisant une situation financière bien meilleure mais qui reste fragile.

Au regard des enjeux financiers associés au Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) et au dernier Plan à Moyen Terme (PMT) à dix ans, la structure financière la SA d'HLM Maisons-Alfort n'est pas assez solide pour supporter l'ambitieux programme de construction et d'investissement sur le parc existant. Dès lors, la société devra maîtriser son équilibre financier en dégageant une épargne nette plus conséquente et en ajustant son programme de développement. Cet objectif pourrait néanmoins être facilité dans le cadre de l'adhésion de la SA d'HLM Maisons-Alfort à l'offre de services du GIE « Grand Paris Habitat¹ ». En l'espèce, la fin de la période couverte par l'instruction a été marquée par la préparation d'un projet d'adhésion de la SA d'HLM Maisons-Alfort à ce GIE pour une assistance à maîtrise d'ouvrage pour une opération de construction neuve de 240 logements. Cette nouvelle organisation devrait contribuer à renforcer la faiblesse structurelle de la maîtrise d'ouvrage en mutualisant les ressources et les compétences. L'Agence relève l'aspect positif de cette démarche et incite l'organisme à approfondir sa relation avec le groupe CDC HABITAT, tel que prévu dans le nouveau pacte d'actionnaires, pour renforcer sa performance dans des domaines aussi variés que les systèmes d'information, la maîtrise des risques, les fonctions support, la gestion locative ou bien encore, l'accompagnement pour la mise en place de moyens financiers nécessaires à son développement.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

¹ Le GIE « Grand Paris Habitat », créé par CDC Habitat, est un lieu de partage de ressources et de cultures entre acteurs de l'habitat. Il dessine ainsi un nouveau modèle basé sur la mutualisation, tout en garantissant l'ancrage territorial et l'autonomie de gouvernance de chacun de ses adhérents.

1. PRÉAMBULE

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

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

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

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

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, Maisons-Alfort Habitat (MAH) a été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 51,64 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,54 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme à partir de ses données déclarées sur Harmonia sont respectivement de 52,3 % et 7,3 %. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit à

un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés.

MAH n'a jamais été contrôlé par l'Ancols. Un précédent rapport de contrôle, réalisé par la mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos) en 2013, portait sur l'office public de l'habitat (OPH) de Maisons-Alfort. Le 21 décembre 2017, l'OPH a cédé, en bloc, l'intégralité de son patrimoine locatif à MAH. Son personnel a été transféré au sein de la société et il a été dissout par décret du 17 novembre 2020.

Quant à la structure qui a donné naissance à MAH (cf. infra), la SAIEM de Charentonneau, elle a fait l'objet d'un contrôle par la Miilos en 2001.

Les données financières de MAH figurant dans le rapport ont été comparées avec les médianes d'autres SA d'HLM produites par l'Ancols à partir des données déclarées par les organismes sur la plateforme Harmonia². Au cas d'espèce, la SA d'HLM Maisons-Alfort Habitat appartient à la strate des SA d'HLM d'Île-de-France de moins de 5 000 logements, l'organisme contrôlé étant exclu du panel. L'Ancols s'est attachée à exploiter en priorité les données les plus récentes (2019 et 2020) même si ces données de comparaison n'étaient pas complètement exhaustives au cours de l'instruction

² Harmonia est une plateforme de collecte de données des états réglementaires des organismes HLM.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 Contexte socio-économique

Maisons-Alfort est la sixième commune la plus importante en nombre d'habitants parmi les 47 communes que compte le département du Val-de-Marne (94) au sein de la région Ile-de-France. Sa proximité immédiate avec Paris ainsi que sa situation au carrefour d'importantes voies de communication lui confèrent une forte attractivité. Le marché de l'immobilier y est donc tendu.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, Maisons-Alfort fait partie du territoire « Paris-Est-Marne et Bois », l'un des douze établissements publics territoriaux (EPT) de l'intercommunalité « Métropole du Grand Paris » (MGP). Maisons-Alfort regroupe 55 655 habitants selon le recensement de l'INSEE³ en 2017. Elle dispose d'un parc de 6 600 logements sociaux⁴ ce qui représente 23,6 % de son offre globale de logements. 14 bailleurs sociaux sont implantés sur le territoire communal (dont 9 possèdent moins de 500 logements) mais MAH est le bailleur principal en concentrant à lui seul près de 42 % de l'offre de logements sociaux familiaux.

La ville disposait d'un programme local de l'habitat (PLH) couvrant la période 2011-2017. Celui-ci reste exécutoire jusqu'à l'approbation du plan métropolitain de l'habitat et de l'hébergement (PMHH) de la MGP.

2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Création de la société Maisons-Alfort Habitat

MAH est issue de la transformation de la SAIEM⁵ de Charentonneau en société anonyme (SA) d'HLM. Cette société avait été créée le 23 août 1957 avec un capital détenu par la CDC et la commune de Maisons-Alfort. Le président de son conseil d'administration (CA) était le maire de la commune. Son patrimoine comptait 350 logements non conventionnés : 270 logements collectifs construits en 1961 au sein du quartier des « Planètes » avec financements CFF⁶ et 80 logements acquis en bloc en 1998 auprès d'une SCI locale par le biais de financements PLI. Son fonctionnement reposait sur 4 gardiens et un mandat d'administration générale confié à la SCET⁷.

Le 12 juin 2014, le CA de la SAIEM a approuvé l'opération de transformation en SA d'HLM. Celle-ci a été confirmée par le conseil municipal de Maisons-Alfort dans sa délibération du 8 octobre 2015 et définitivement actée par l'assemblée générale extraordinaire (AGE) de la SAIEM du 21 janvier 2016. L'agrément de la nouvelle société MAH a été délivré par le ministère du logement le 18 avril 2017 (paru au Journal officiel le 28 avril 2017).

³ Institut national de la statistique et des études économiques.

⁴ Source RPLS au 1^{er} janvier 2019.

⁵ Société anonyme immobilière d'économie mixte

⁶ Prêts du Crédit foncier de France

⁷ La SCET (Services, Conseil, Expertises et Territoires) est une société d'ingénierie de projets accompagnant les collectivités territoriales et leurs satellites, dont les bailleurs sociaux, dans leurs projets de développement et leur gestion.

2.2.2 Chronologie du transfert d'actifs de l'OPH de Maisons-Alfort vers MAH

En parallèle de la SAIEM de Charentonneau, l'OPH de Maisons-Alfort Habitat était l'autre bailleur social contrôlé par la commune. Dans l'objectif de rationaliser le parc locatif social, la municipalité a souhaité se doter d'un opérateur unique disposant d'une capacité financière accrue et d'une taille critique censée garantir une meilleure performance de gestion et de développement.

La cession du patrimoine de l'OPH à MAH est la procédure qui a été préférée aux autres modalités de rapprochement juridiquement possibles⁸. Elle a respecté les conditions fixées par l'article L. 443-7 du CCH selon les étapes suivantes :

- ▶ Délibération du 18 mai 2017 : approbation par le conseil municipal de Maisons-Alfort du transfert de l'ensemble des actifs de l'OPH de Maisons-Alfort à MAH et de sa dissolution,
- ▶ Délibération du 21 septembre 2017 : approbation par le CA de l'OPH de Maisons-Alfort du principe de la vente de l'intégralité de son patrimoine immobilier à MAH,
- ▶ 23 septembre 2017 : notification par l'OPH au préfet du Val-de-Marne de la décision d'aliénation de son patrimoine immobilier et de sa dissolution,
- ▶ 6 novembre 2017 : validation du projet par le CA de MAH,
- ▶ 21 décembre 2017 : signature de l'acte de vente authentique,
- ▶ 1^{er} janvier 2018 : transfert des 42 salariés de droit privé de l'OPH au sein de MAH conformément à l'article L. 1224-1 du code du travail. Concernant les deux agents publics de l'effectif, il leur a été proposé de rejoindre MAH par détachement (leur permettant de conserver leur statut de fonctionnaire) après une mutation à la commune de Maisons-Alfort.

2.2.3 Conditions financières de la cession

Le montant de la vente du patrimoine de l'OPH de Maisons-Alfort à MAH s'élève à 132 735 743 euros dont :

- ▶ 84 663 753 euros de reprise par MAH des emprunts contractés par l'OPH,
- ▶ 48 071 990 euros de créance due par MAH à l'OPH ; solde prenant la forme d'un crédit-vendeur sans intérêts devant être dénoué avant le 26 décembre 2021. Initialement, l'échéance était fixée au 26 décembre 2019. Le 25 octobre 2019, le CA de MAH a approuvé le projet d'acte

⁸ Regroupement des activités et du patrimoine au sein de l'OPH (en raison de l'objet social plus limité d'un office), fusion entre les deux entités (en raison de la qualité d'établissement public industriel et commercial de l'office), transmission universelle de patrimoine (TUP) ou enfin, conclusion d'un mandat de gestion mais ne répondant pas à l'objectif de rationalisation des structures.

complémentaire à la vente en vue de proroger le délai de deux ans. L'acte complémentaire a été signé devant notaire le 16 janvier 2020.

2.2.4 Dissolution de l'OPH de Maisons-Alfort et attribution de l'excédent de liquidation

Au moment où se déroule le contrôle, le processus de dissolution/liquidation de l'OPH, devant intervenir à la suite de la cession de patrimoine, n'est pas encore totalement finalisé. Celui-ci est défini par l'article R. 421-1 du CCH⁹ pour l'opération de dissolution et l'article L. 421-7-1 du CCH concernant l'attribution de l'excédent de liquidation :

- ▶ 21 septembre 2017 : délibération du CA de l'OPH de Maisons-Alfort demandant que la ville soit désignée comme attributaire de l'excédent de liquidation,
- ▶ 31 décembre 2017 : rattachement de droit de l'OPH à l'EPT « Paris Est Marne et Bois »,
- ▶ 13 décembre 2018 : avis favorable du comité régional de l'habitat et de l'hébergement (CRHH) d'Ile-de-France au projet de dissolution de l'OPH de Maisons-Alfort,
- ▶ 27 janvier 2020 : autorisation par l'EPT de la dissolution de l'OPH en sollicitant l'Etat en vue de l'obtention du décret de dissolution,
- ▶ 8 juillet 2020 : le CA de l'OPH « réitère sa demande que la ville de Maisons-Alfort soit (...) désignée comme attributaire de l'excédent de liquidation et ce incluant la créance de crédit-vendeur consentie à l'ESH dans le cadre de la cession de ses actifs et passifs associés »,
- ▶ 17 novembre 2020 (publication au JO le 19 novembre) : signature du décret portant dissolution de l'OPH de Maisons-Alfort Habitat et de l'arrêté désignant le liquidateur de l'office.
- ▶ 27 mai 2021 : signature de la convention entre le liquidateur et la commune de Maisons-Alfort fixant les modalités de liquidation,
- ▶ 19 novembre 2021 : signature de la convention entre le préfet du Val-de-Marne et l'attributaire de l'excédent,

Il reste à mener l'ensemble des opérations comptables de liquidation.

⁹ « Les décrets de création des offices publics de l'habitat sont pris après avis du comité régional de l'habitat de la région dans laquelle l'office aura son siège. Les offices publics de l'habitat sont dissous dans les mêmes formes (...). L'acte de dissolution fixe les modalités de transfert de leur patrimoine et les conditions budgétaires et comptables de la dissolution. Un liquidateur est désigné par arrêté conjoint du ministre chargé du logement et du ministre chargé des collectivités territoriales. Il a la qualité d'ordonnateur accrédité auprès du comptable de l'office dissous. »

2.2.5 Structure et localisation

Tableau 1 : nombre de logements et équivalents-logements en propriété et gérés au 01/01/2020

| Rubriques | Logements familiaux | Logements - foyers | | Total |
|--|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------|
| | | Unités autonomes * | Places et chambres ** | |
| Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme | 2 744 | 0 | 0 | 2 744 |
| Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme | 0 | 337 | 200 | 403 |
| Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme | 7 | 0 | 0 | 7 |
| Total | 2 751 | 337 | 66 | 3 154 |

* Équivalence égale à un pour un ** Équivalence égale à un pour trois

Sources : données transmises par l'organisme au 31/12/2019

Le patrimoine de l'organisme est situé en intégralité sur le territoire communal en zone de tension du marché locatif « A bis » et en zone 1 pour le calcul de l'APL. Au 1^{er} janvier 2020, il se compose de 2 744 logements locatifs familiaux en pleine propriété, répartis sur 39 ensembles immobiliers, de 1 154 emplacements de stationnement et de 37 locaux commerciaux. La part des logements individuels est résiduelle (7 logements).

Le tableau ci-dessous montre que les logements non conventionnés représentent un peu moins de la moitié du parc notamment en raison de la part importante de logements anciens relevant du financement HLMO. Le niveau de loyers pratiqués apparaît cependant modéré. (cf. § 6.3.1). De plus, ces logements HLMO sont soumis au plafond de ressources « PLUS » lors de leur attribution. Les logements à loyers libres représentent quant à eux 15,7 % du patrimoine de la société.

Tableau 2 : répartition des logements par financements au 31/12/2019

| Type de financement | LOGEMENTS CONVENTIONNES | | | | | LOGEMENTS NON CONVENTIONNES | | | | | TOTAL |
|---------------------|-------------------------|----------|------|---------|-------|-----------------------------|-----|-----|---------------|-------|-------|
| | PLAI | PLA/PLUS | PLS | PALULOS | Total | HLMO | ILN | PLI | secteur libre | Total | |
| Nombre de logements | 7 | 161 | 750 | 476 | 1 394 | 652 | 111 | 155 | 432 | 1 350 | 2 744 |
| Part du parc (en %) | 0,3 | 5,9 | 27,3 | 17,3 | 50,8 | 23,8 | 4 | 5,7 | 15,7 | 49,2 | 100 |

Source : conventions APL pour les logements conventionnés et fichier de données transmis par l'organisme (au 31/12/2019) avec retraitement Ancols

Aucun des logements gérés n'est situé en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV).

MAH est également propriétaire de 6 structures collectives représentant 403 équivalents-logements : 4 structures sociales ou médico-sociales¹⁰ gérées par des associations ainsi que 2 résidences et 1 foyer universitaires gérés par l'école nationale vétérinaire d'Alfort (EnvA).

Le parc est ancien, 42 % du patrimoine ayant été construit au cours de la décennie 1950-1960. L'effort de développement s'est considérablement ralenti après la fin des années 1980 et est reparti très progressivement à la hausse à la fin des années 1990.

¹⁰ 1 établissement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), 1 résidence autonomie pour personnes âgées (RA), 1 foyer d'accueil médicalisé (FAM) et 1 pension de famille (PF).

2.2.6 Situation de la vacance et de la rotation

Le progiciel de gestion locative de la société ne permet pas d'éditer en interne des tableaux de bord détaillant les différentes catégories de vacance (globale, technique, commerciale, commerciale à plus de trois mois). Des requêtes spécifiques doivent en conséquence être demandées à l'éditeur, ce qui est rarement le cas (cf. § 3.3.3). En réponse à ce constat, MAH annonce la mise en application au 1er janvier 2023 d'un nouveau progiciel de gestion immobilière, dont le marché a été notifié en décembre 2021.

La gestion de la demande de logements sociaux et du processus d'attributions est externalisée au bureau municipal du logement (BML) de la commune de Maisons-Alfort (cf. § 6.2.2). Le service de gestion locative de MAH n'opère pas de suivi et d'analyse partagée du niveau de vacance avec le BML.

Comme le montre le tableau ci-dessous comparant les valeurs observées chez MAH à celle du parc social du Val-de-Marne et francilien dans son ensemble, la vacance globale de MAH connaît une légère hausse entre 2018 et 2020 tout en restant proche des valeurs de référence. La vacance structurelle, c'est-à-dire supérieure à trois mois, est modérée bien que légèrement supérieure aux références locales.

Le taux de vacance technique qui a presque doublé sur la période contrôlée s'explique par les délais allongés de remise en état de certains logements dégradés, dont certains sont situés dans le diffus ainsi que par la vacance organisée sur des programmes destinés à être démolis ou restructurés. Ces observations sont toutefois à considérer avec précaution, les valeurs du RPLS 2018 se rapportant au seul patrimoine de l'ex OPH.

Enfin, le taux de rotation varie peu entre 2018 et 2020 et est cohérent par rapport aux valeurs départementale et régionale.

Tableau 3 : évolution de la vacance de 2018 à 2020

| Au 1er janvier (%) | 2018 ⁽²⁾ | | | 2019 | | | 2020 | | |
|----------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------------|------|--------------------------|---------------------------|------|--------------------------|---------------------------|
| | MAH | Parc social Val-de-Marne | Parc social Ile-de-France | MAH | Parc social Val-de-Marne | Parc social Ile-de-France | MAH | Parc social Val-de-Marne | Parc social Ile-de-France |
| Taux de vacance globale | 3,16 | 2,80 | 3,02 | 2,90 | 3,06 | 3,18 | 3,75 | 3,18 | 3,23 |
| Taux de vacance technique | 0,78 | 1,15 | 1,14 | 0,80 | 1,25 | 1,25 | 1,49 | 1,32 | 1,38 |
| Taux de vacance à plus de 3 mois | 1,07 | 0,53 | 0,72 | 1,11 | 0,61 | 0,66 | 0,87 | 0,83 | 0,66 |
| Taux de mobilité ⁽³⁾ | 5,76 | 6,21 | 6,27 | 6,50 | 5,70 | 6,44 | 6,16 | 5,75 | 6,22 |

Source : RPLS 2018, 2019, 2020 et données transmises par l'organisme au 01/01/2020

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

3.1.1 Capital social

Fin 2019, le capital social s'élevait à 743 760 euros divisé en 46 485 actions, d'une valeur nominale de 16 euros chacune, que se partageaient 7 actionnaires. La commune de Maisons-Alfort et la CDC détenaient chacune 49,99% du capital de la société et étaient liées par un pacte d'actionnaires datant du 2 décembre 2016. Un comité de coordination de 7 membres (3 représentants de la CDC et 4 représentants de la commune), réuni régulièrement durant la période contrôlée, arrêtait une position commune en préparation des instances délibérantes de MAH. Cette répartition a été modifiée à la suite du changement de gouvernance intervenu en 2020 (cf. § 3.2).

3.1.2 Conseil d'administration (CA)

MAH est administrée par un conseil composé, au 31 décembre 2019, de 14 membres. Les fonctions de président et de directeur général sont dissociées. M. Olivier CAPITANIO, maire de Maisons-Alfort, conseiller départemental et président de l'EPT « Paris Est Marne et Bois » préside MAH depuis sa création. Il présidait auparavant la SAIEM de Charenton-le-Pont et présidait également le CA de l'OPH dissous.

La lecture des procès-verbaux du CA montre un taux de présence satisfaisants des administrateurs (81,3 % d'assiduité de décembre 2017 à septembre 2020¹¹) mais 2 des 3 administrateurs représentant le conseil régional n'ont presque jamais participé au CA.

Observation 1 : Le niveau d'information dispensé au conseil d'administration est insuffisant et ce dernier n'exerce pas l'ensemble de ses prérogatives réglementaires.

Les administrateurs disposent d'éléments détaillés nécessaires à l'examen des dossiers mis en débat. En revanche, il n'existe ni rapport de gestion ni rapport d'activité exhaustifs de la société en tant que tels. Ainsi, certains sujets ne font l'objet d'aucune restitution auprès du CA : concertation locative, résultats de l'enquête OPS¹², vie sociale de l'entreprise, délais de paiement des fournisseurs, etc. D'autres domaines sont certes évoqués mais pourraient l'être de manière enrichie : à titre d'exemple, la vacance n'est pas détaillée par catégorie (ex. commerciale, technique, à plus de trois mois) et sa variation d'une année sur l'autre n'est pas exposée ; les impayés sont évoqués quant à eux uniquement sous l'angle « passage en pertes ».

De plus, les administrateurs ne délibèrent pas sur les items suivants alors que la réglementation l'impose :

¹¹ Membres présents et membres absents ayant donné pouvoir.

¹² Occupation du parc social.

- ▶ Le CA n'a pas validé de politique d'ensemble des loyers (cf. art. R. 421-16 du CCH), il ne se prononce que sur les augmentations annuelles des loyers pratiqués,
- ▶ Aucun rapport annuel sur la passation et l'exécution des marchés à procédure formalisée n'est présenté au CA (cf. art. R. 433-6 du CCH).

MAH s'est engagée dans sa réponse à présenter annuellement au CA un rapport sur la passation des marchés à procédure formalisée et un rapport d'activité. En outre, une délibération concernant la politique générale des loyers sera proposée au vote du CA au cours du premier semestre 2022.

Enfin, le bilan de la CAL 2018 n'a été présenté au CA que fin 2020 ce qui contrevient aux dispositions de l'article R.441-9-IV du CCH.

Les administrateurs auditionnés lors du contrôle conviennent du fait que les procès-verbaux du CA transcrivent peu les échanges entre les participants mais affirment que ceux-ci sont riches et que des réponses complètes sont apportées aux questions posées.

3.1.3 Direction générale

Le CA du 22 décembre 2017 a approuvé, dans le cadre d'un mandat social rémunéré à temps plein, la nomination de Monsieur Manuel ROY en qualité de directeur général (DG) de MAH à compter du 1^{er} janvier 2018. Il succède à Madame Sandrine SURFARO, salariée de la SCET qui était DG de la SAIEM de Charentonneau avant sa transformation en ESH. Auparavant, Monsieur ROY était DG de l'ex OPH depuis le 1^{er} janvier 2015 après en avoir assumé la direction administrative et financière durant deux ans à la suite de son recrutement en 2013.

3.2 Obligation de regroupement au titre de la loi Elan

L'article 81 de la loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique dite « ELAN » a introduit l'obligation pour les organismes HLM gérant moins de 12 000 logements de rejoindre un groupe d'organismes du logement social (OLS)¹³ au plus tard au 1^{er} janvier 2021 et ceci afin d'améliorer l'efficacité de leur activité. L'adossment à un groupe capitalistique avec contrôle conjoint est l'orientation privilégiée par MAH. À cette fin, la CDC a transféré courant 2020 ses 23 241 actions à la société ADESTIA, filiale directe à 99,98 % de CDC Habitat, holding du groupe CDC Habitat¹⁴. Le CA de MAH a agréé ADESTIA en tant que nouvel actionnaire de la société lors de la séance du 26 mai 2020. À la suite de cela, un nouveau pacte d'actionnaires de référence a été conclu entre la commune de Maisons-Alfort et ADESTIA le 29 juin 2020 (49,99 % du capital social pour chacun et 66,7 % des droits de vote en assemblée générale conjointement).

L'AG extraordinaire du 4 septembre 2020 a approuvé la modification des statuts fixant désormais à 18 membres la composition du CA (dont 6 membres désignés par Maisons-Alfort, 3 membres désignés par ADESTIA et un censeur avec voix consultative). L'AG ordinaire réunie à cette même date a validé la

¹³ Les différentes modalités permises par la loi sont : la fusion ou cession de patrimoine à un autre organisme, l'adossment à un groupe capitalistique ou un regroupement horizontal par le biais d'une société de coordination.

¹⁴ Le groupe CDC Habitat forme un ensemble de sociétés comportant majoritairement des organismes de logement social au sens de l'article L. 423-1-1 du Code de la construction et de l'habitation.

nomination des nouveaux administrateurs. Le pacte d'actionnaires prévoit que « *le groupe CDC Habitat apporte son appui opérationnel par une mise à disposition d'outils et un partage de savoir-faire* ».

Dans ce cadre, MAH fait le choix d'adhérer courant 2021 au groupement d'intérêt économique (GIE) « Grand Paris Habitat » créé par CDC Habitat et spécialisé dans la production et la requalification de patrimoine en Ile-de-France. La société pourra, dans un premier temps, mettre cette adhésion à profit pour accompagner le développement de son offre nouvelle (cf. § 5.2.1) et pallier partiellement le faible dimensionnement de sa maîtrise d'ouvrage (cf. § 5.3).

3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management

3.3.1 Organisation

Le siège de MAH est situé dans un immeuble d'habitation appartenant à l'organisme au centre-ville de Maisons-Alfort. Il s'agit de l'ancien siège de l'OPH. L'immeuble abrite également le BML ainsi que les locaux de trois entités relatives au réseau de géothermie déployé sur le territoire communal¹⁵.

À fin 2020, 44 collaborateurs composent l'effectif. 70 % du personnel est employé à des missions de maintenance et de proximité au contact direct des locataires (cf. annexe I). MAH affiche un ratio de 15,8 équivalents temps plein (ETP) pour 1 000 logements gérés, légèrement supérieur au ratio de branche (15,5 ETP pour 1 000 logements¹⁶) et sous-estimé, la gestion des attributions étant externalisée.

L'organigramme de l'entreprise est structuré autour d'une direction générale dont dépendent quatre services supports ou métiers : « comptabilité/finances », « gestion locative », « personnel », « technique ».

Cette structuration semble déséquilibrée en termes de niveau de responsabilités et de contraintes hiérarchiques. En effet, le service du « personnel » ne compte qu'une seule personne tandis que le service « technique » (régie, maîtrise d'ouvrage, gardiens/employés d'immeuble) concentre à lui seul trois-quarts de l'effectif. En conséquence, une réflexion devrait être menée sur la réorganisation de ce service en évaluant notamment l'opportunité de dissocier le développement et la maintenance du patrimoine, de la gestion de proximité. En réponse à ce constat, MAH indique qu'un projet de réorganisation, s'appuyant notamment sur une dissociation entre un service de proximité et un service développement/patrimoine, est à l'étude pour un déploiement sur 2022. L'organisme a complété sa réponse en précisant que le CA du 26 mars 2021 avait décidé d'adhérer à Grand Paris Habitat¹⁷ « Expertise et Support », afin de l'appuyer sur sa maîtrise d'ouvrage et son développement prévisionnel.

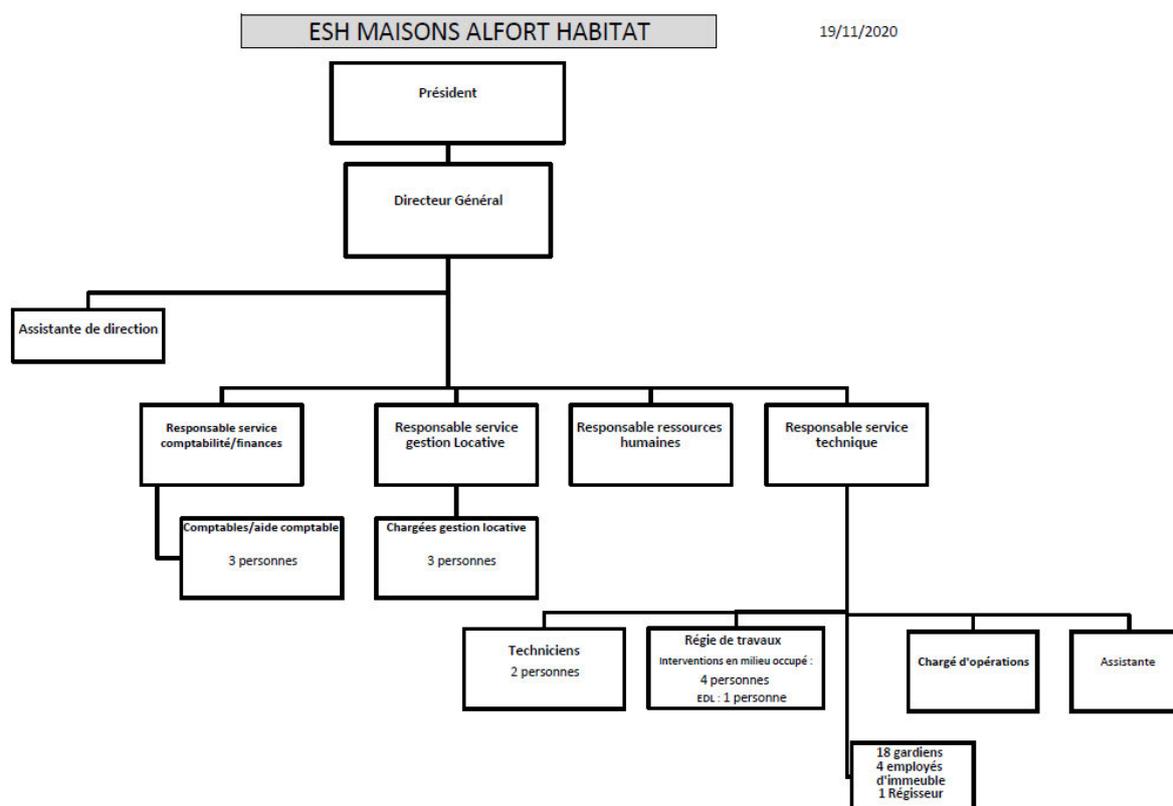
Un défaut de transversalité s'observe par ailleurs au travers de l'absence d'un service administratif général regroupant les différentes fonctions supports dont certaines ne sont pas identifiées au sein de l'organisation (ex. communication, contrôle interne, fonction juridique, contrôle de gestion) alors que des besoins sont manifestes (cf. § 3.3.2 et 3.3.3).

¹⁵ SMPDC : syndicat mixte pour la production et la distribution de chaleur à Maisons-Alfort, SEMGEMA : société d'économie mixte pour la géothermie à Maisons-Alfort et AGEMO : association des maîtres d'ouvrage publics en géothermie.

¹⁶ Cf. rapport de branche 2020 des ESH (données 2019).

¹⁷ GIE créé par le groupe CDC Habitat

Figure 1 : organigramme fonctionnel de MAH



Source : MAH au 19 novembre 2020 anonymisé et retraité par Ancols

3.3.2 Gestion des ressources humaines et management

Le fonctionnement général de MAH est régi par la convention collective nationale dédiée aux personnels des sociétés anonymes et fondations HLM.

Seuls les cadres ont une fiche de poste. Les autres personnels n'en disposent pas à l'exception des gardiens et employés d'immeuble dont les tâches sont détaillées dans une note interne datant de l'ex OPH. L'ensemble du personnel est soumis à un cycle d'entretien professionnel annuel qui s'avère chronophage : un premier avec le supérieur hiérarchique direct et un second avec le directeur général. Les objectifs individuels ne sont pas formalisés dans les comptes-rendus d'entretien et la prime d'évaluation n'est pas modulée en fonction de leur degré d'atteinte. Elle est attribuée en tenant compte d'une notation établie sur la base de critères communs à tous les collaborateurs avec application d'un coefficient en fonction de la nature du poste occupé. En réponse à ce constat, MAH précise qu'un projet de réorganisation est à l'étude pour un déploiement en 2022. L'organisme indique s'être engagé dans une démarche de modernisation de la gestion de ses ressources humaines. Certaines réalisations sont d'ores et déjà intervenues en 2021 (dématérialisation de la paie, informatisation de la gestion des temps et des activités, accord sur le temps de travail, adoption d'une politique salariale, refonte du système d'évaluations annuelles avec la mise en place d'objectifs SMART. Pour 2022, diverses actions sont prévues : définition d'une GPEC, fiches de poste, politique de formation, intranet.

La communication formelle est peu présente dans l'entreprise. Par exemple, MAH n'est dotée ni d'un site Intranet, ni d'un site Internet. De plus, les salariés auditionnés se sont montrés peu informés des

projets de développement en cours et des activités de leurs collègues. Dans sa réponse, MAH a fait part qu'un audit externe sur les pratiques managériales avait été missionné au cours du deuxième semestre 2021 et qu'un séminaire management s'était également tenu.

Jusqu'à une date récente, il n'existait pas de comité de direction réunissant à rythme régulier les responsables de service et de pôles autour de la direction générale. Un dispositif analogue nommé « COPIL » se réunissant tous les deux mois est instauré seulement depuis novembre 2020. Afin d'améliorer ce constat, MAH indique avoir formalisé la tenue d'un comité de pilotage mensuel depuis novembre 2021. Les réunions de l'ensemble du personnel ainsi que les réunions de service ou inter services quant à elles sont trop peu fréquentes et leurs conclusions ne font l'objet d'aucun compte-rendu. L'élaboration d'un projet d'entreprise fédérateur et le développement de la communication constituent donc de réels axes de progrès en matière de motivation des équipes pour MAH. Dès que la situation sanitaire le permettra, MAH prévoit d'organiser un séminaire d'entreprise pour l'ensemble du personnel.

Par ailleurs, une seule subdélégation de signature est accordée au responsable du service « comptabilité/finances » par le directeur général mais de manière non formalisée. Ce mode de fonctionnement peu déléguant compromet la bonne continuité des activités courantes en cas d'absence prolongée ou d'empêchement.

Pour opérer le transfert de l'effectif de l'OPH au sein de MAH, la gouvernance s'est appuyée sur un cabinet-conseil spécialisé en ressources humaines et gestion sociale. De l'avis unanime des collaborateurs auditionnés, le transfert a été correctement préparé, s'est déroulé dans de bonnes conditions et n'a pas engendré de perturbations particulières. La rémunération mensuelle de base est complétée par plusieurs primes prévues par la convention collective.

La gestion externalisée de la paye est opérationnelle depuis le début d'année 2021.

Le comité social et économique (CSE) se réunit régulièrement et ses comptes-rendus sont diffusés.

3.3.3 Procédures et contrôle de l'activité

► Contrôle interne :

La gouvernance n'a pas engagé de processus de recensement et de maîtrise des principaux risques auxquels la société est confrontée dans ses différentes activités.

Faute de toute procédure écrite, l'activité de MAH n'est ni cadrée, ni sécurisée. Elle est également insuffisamment contrôlée, aucun dispositif de contrôle interne formel n'étant déployé ce qui met la société en risques sur la plupart des domaines. L'autocontrôle est privilégié y compris pour les saisies effectuées dans la base locative, ce qui peut être source de nombreuses erreurs.

► Contrôle de gestion :

Du fait du caractère peu ergonomique et performant du système d'information, peu de tableaux de bord sont régulièrement produits pour piloter et suivre les différents items (vacance, impayés, maintenance, etc.).

MAH ne s'inscrit pas non plus dans une logique de performance économique et de maîtrise des coûts. À titre d'exemple, les différents pôles (remise en état des logements avant relocation, régie pour les réparations locatives, etc.) ne se voient pas notifier un budget de fonctionnement défini en début d'exercice. De ce fait, la direction n'est pas en mesure d'identifier et de corriger les éventuelles surconsommations budgétaires. S'agissant des travaux d'adaptation pour personnes à mobilité réduites, la société ne sollicite pas les dégrèvements de TFPB correspondants.

3.4 Système d'information

La société a éprouvé des difficultés à transmettre ses données de gestion dans les délais impartis. L'Agence constate, en outre, des incohérences entre les fichiers de données renseignés par l'organisme et les informations contenues soit dans les états réglementaires, soit dans le RPLS (ex. nombre total de logements, niveau de la vacance, nombre de logements conventionnés et non conventionnés, nature des financements, étiquettes énergétiques, etc.).

L'organisme a fait le choix de conserver le SI dont était équipé l'ex OPH en développant certains modules à la suite du passage en comptabilité commerciale au 1er janvier 2018. Ce SI n'est plus utilisé que par quelques bailleurs en France. Sa maintenance et son développement sont totalement externalisés. Il n'y a pas d'informaticien ni de correspondant informatique parmi l'effectif. MAH est donc très dépendant d'une tierce maintenance applicative.

D'après l'analyse des processus et des documents de gestion de l'organisme, le fonctionnement du SI, et surtout du progiciel de gestion locative, apparaît trop peu performant : seuls quelques tableaux de bord et requêtes peuvent être produits en interne mais de façon fastidieuse et il existe peu de possibilités d'alertes automatiques (ex. pour le suivi des impayés). Le suivi de l'activité, quand il existe, est essentiellement effectué au travers de tableurs élaborés par les services, ce qui multiplie les sources de données et complexifie la circulation de l'information.

La mise à jour annuelle de la base locative pour l'actualisation des taux de loyers des conventions APL s'effectue de manière manuelle par une seule personne. Les fonctionnalités d'actualisation automatique et de contrôle embarqué contenues dans l'outil ne sont pas exploitées. L'absence de séparation des tâches et de contrôle interne met l'organisme en risques sur ce sujet de premier ordre.

La direction générale précise engager début 2021 une réflexion en vue du changement de SI selon un calendrier et des modalités qui restent à définir. L'Agence appelle l'attention de l'organisme sur la complexité de cette migration nécessitant un lourd travail préparatoire (analyse des besoins, rédaction des procédures, plan de formation, etc.) et préconise, compte-tenu l'absence de compétences spécifiques en interne, un accompagnement de l'ensemble du processus par une structure spécialisée.

En réponse à ce constat, MAH a notifié en décembre 2021 un marché pour la mise en place d'un nouveau progiciel de gestion immobilière dont la mise en application est prévue pour le 1^{er} janvier 2023. Un calendrier de déploiement sur 2022 a été formalisé par l'attributaire et un cabinet spécialisé a été mandaté fin 2021 pour assister MAH au pilotage du projet d'intégration de ce progiciel. Un plan de formation est également prévu pour répondre à l'adaptation des compétences des salariés. MAH précise également que le nouveau progiciel, utilisable par l'ensemble des services, doit faciliter la production de données fiables.

3.5 Politique d'achat et commande publique

A l'instar de ce qui est constaté pour les autres champs d'activité de l'organisme, il n'existe pas de procédure formelle régissant les modalités d'achats et les différentes étapes de la chaîne de la dépense (de la rédaction du bon de commande à la constatation du service fait).

Les marchés de travaux et les contrats d'exploitation sont suivis par la chargée d'opérations du service « technique ». Un effort important de remise en concurrence a été effectué au cours des dernières années et la plupart des besoins récurrents d'entretien courant sont désormais couverts par un marché à bons de commande. Seuls quelques postes (ex. dépenses de petit matériel pour la régie) doivent encore faire l'objet d'une computation pluriannuelle pour vérifier la nécessité de mettre ou non en place un marché en fonction des seuils réglementaires. Hors champ « technique » et en l'absence d'un référent « marchés » dans l'organisation, MAH fait appel à des consultants juridiques spécialisés pour la rédaction des différentes pièces des marchés de fournitures et de services.

Une commission d'appel d'offres (CAO), dont la composition et le règlement intérieur ont été renouvelés par le CA du 17 septembre 2020 et n'appellent pas d'observations, se réunit pour examiner uniquement les marchés à procédure formalisée. Les marchés à procédure adaptée, notamment les marchés de travaux, pouvant également présenter des enjeux techniques et financiers importants pour l'organisme, l'Agence recommande que ces derniers soient également soumis à l'avis de la commission.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

4.1 Revue de l'information comptable

Depuis le 1er janvier 2018, en matière de gestion comptable et financière, la SA d'HLM Maisons-Alfort est soumise à la comptabilité commerciale, ce qui a conduit à l'identification de nouvelles tâches précédemment réalisées par le comptable public. Ce changement de paradigme a nécessité le recrutement d'un comptable supplémentaire.

La SA d'HLM Maisons-Alfort est soumise aux règles comptables issues du règlement ANC 2015-04 relatif aux comptes annuels des organismes de logement social à comptabilité privée.

Si les règles comptables apparaissent respectées comme en atteste la certification sans réserve du commissaire aux comptes pour les exercices 2018-2019, la qualité de l'information financière est cependant perfectible.

Il n'existe pas de règles écrites sur l'ensemble des processus comptable et financier ni de cartographie des applications informatiques utilisées et le contrôle interne est quasi inexistant. Le seul document en vigueur portant sur les procédures est une « liste des documents à préparer pour le commissaire aux comptes » élaborée en collaboration avec ce dernier.

La SA d'HLM Maisons-Alfort utilise plusieurs logiciels pour sa gestion financière : entre autres, le logiciel SCEPIA pour la comptabilité générale, SALVIA pour la gestion des financements et la gestion du patrimoine, SIGMA pour la production des états réglementaires. Pour pallier les fonctionnalités limitées des logiciels précédemment cités, l'outil Excel est également utilisé, comme pour la ventilation des charges et produits entre le secteur SIEG et hors SIEG. Hormis pour les logiciels SALVIA, l'absence d'interface automatique pour les échanges entre les différents logiciels est génératrice, d'un risque d'erreur, d'un problème de fiabilité des données, d'une multiplication des saisies, de complexification et d'alourdissement des travaux puisque cela implique des réconciliations pour s'assurer de l'exhaustivité de la prise en compte de tous les mouvements. L'absence de progiciel de gestion intégrée empêche le développement d'un contrôle interne efficace au sein de la société.

4.2 Analyse de l'exploitation

L'analyse de la situation financière de la SA d'HLM Maisons-Alfort a été réalisée à partir des états réglementaires des deux premiers exercices d'existence (2018 et 2019) de l'organisme sous la forme juridique d'une SA d'HLM. Pour une analyse plus significative des évolutions, des comparaisons avec les données financières et d'activités de l'OPH de Maisons-Alfort ont été effectuées en tant que de besoin.

4.2.1 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation (EBE) renseigne sur la capacité de l'organisme à maîtriser sa gestion courante et à dégager une épargne, indépendamment des opérations financières et exceptionnelles, pour faire face à ses besoins d'investissement.

Tableau 4 : évolution de l'excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | | Exercice 2019 | |
|---|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| | Montant | % | Montant | % |
| Loyers | 15 851,98 | 100,67% | 16 266,48 | 103,43% |
| Écart de récupération de charges | -111,10 | 0,71% | - 384,84 | 2,45% |
| Produits des activités annexes | 5,34 | 0,03% | 49,62 | 0,32% |
| Péréquation RLS | 0,00 | 0,00% | - 203,55 | 1,29% |
| Chiffre d'affaires locatif | 15 746,22 | 100,00% | 15 727,71 | 100,00% |
| Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) | -1 837,55 | 11,67% | - 1 716,05 | 10,91% |
| Autres charges externes (hors CGLLS) | -1 210,80 | 7,69% | - 1 274,41 | 8,10% |
| Coût de gestion | -3 048,34 | 19,36% | - 2 990,46 | 19,01% |
| Charges de maintenance (y.c régie) | -2 665,83 | 16,93% | - 2 438,90 | 15,51% |
| Cotisation CGLLS | 0,00 | 0,00% | - 695,94 | 4,42% |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties | -1 774,69 | 11,27% | - 1 839,69 | 11,70% |
| Valeurs de référence | | 6,72% | | 7,86% |
| Créances irrécouvrables | -20,45 | 0,13% | - 15,71 | 0,10% |
| Excédent brut d'exploitation | 8 236,89 | 52,31% | 7 747,01 | 49,26% |
| Valeurs de référence | | 53,29% | | 48,57% |

source : données Harmonia, traitements Ancols

Entre 2019 et 2018, l'EBE connaît une variation annuelle négative de près de 6 %. Ainsi, l'EBE ne représente plus que 49 % du chiffre d'affaires en 2019 contre 52 % en 2018 et s'inscrit dans la médiane de référence. Cette tendance à la baisse était déjà observée du temps de l'OPH de Maisons-Alfort mais le niveau de l'EBE se situait nettement au-dessus de la médiane de référence en raison d'un niveau moins élevé de charges.

Dans la mesure où le chiffre d'affaires et le coût de gestion s'inscrivent dans une relative stabilité, la baisse de l'EBE s'explique principalement par l'évolution des cotisations CGLLS¹⁸ et des taxes foncières.

4.2.2 Produits

Tableau 5 : évolution des loyers

| Rubriques | 2018 | | 2019 | |
|--|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| | Montant | % | Montant | % |
| Logements non conventionnés | 6 266 877,26 | 39,53% | 6 184 938,72 | 38,02% |
| Logements conventionnés | 5 893 684,25 | 37,18% | 6 046 870,75 | 37,17% |
| SLS | 376 761,47 | 2,38% | 387 544,57 | 2,38% |
| Résidence pour étudiant, foyers, résidences sociales | 2 197 428,32 | 13,86% | 2 317 619,14 | 14,25% |
| Locaux commerciaux | 501 872,81 | 3,17% | 686 156,11 | 4,22% |
| Garages et parking | 380 921,63 | 2,40% | 388 642,09 | 2,39% |
| Indemnités d'occupation | 234 431,57 | 1,48% | 254 713,38 | 1,57% |
| TOTAL LOYERS | 15 851 977,31 | 100,00% | 16 266 484,76 | 100,00% |

Sources : états réglementaires de Maisons-Alfort Habitat

¹⁸ La cotisation de base CGLLS 2018 au titre de l'exercice 2017 a été supportée par l'OPH, car l'activité au 1^{er} janvier 2017 était exercée par l'office

Le produit des loyers d'habitation a connu une augmentation de 0,8 % entre 2018 et 2019. Cette évolution s'explique principalement par la mise en service en décembre 2019 de 11 nouveaux logements sociaux ainsi que, parfois, par une mise au plafond lors d'une relocation et non pas par une hausse tarifaire. En effet, dans la lignée de ce que faisait précédemment l'OPH de Maisons-Alfort, la société pratique une politique d'actualisation des loyers très modérée (cf. 6.3.1). Par ailleurs, l'année 2019 a été davantage impactée par le dispositif de réduction de loyer de solidarité (RLS)¹⁹ qui s'est élevé à 100,7 mille euros contre 69,9 mille euros en 2018.

Les loyers moyens pratiqués par la SA d'HLM Maisons-Alfort sont inférieurs à la valeur médiane des organismes de sa catégorie comme expliqué infra (cf. § 6.3.1).

L'incidence financière des vacances de logements, toutes raisons confondues (vacance technique, vacance commerciale), appréciée en termes de pertes de loyers est de 620 mille euros au titre de l'année 2019, soit 3,8 % du montant total des loyers.

Le produit des foyers et des résidences sociales a augmenté de 5,5 % en raison de la mise en service d'un foyer d'accueil médicalisé et d'une pension de famille en novembre 2019. (cf. § 5.3.2)

La hausse de 36,7 % du produit des loyers des commerces s'explique par le fonctionnement en année pleine en 2019 de nouveaux locaux.

Le produit des loyers des parkings est resté relativement stable sur la période sous revue (+ 2%).

In fine, le chiffre d'affaires est resté quasiment identique entre 2018 et 2019 en raison d'une part, de la détérioration du taux de récupération des charges récupérables auprès des locataires (cf. § 6.3.3) et d'autre part, de la majoration de la cotisation CGLLS (203 mille euros). En l'espèce, tous les organismes HLM pour lesquels l'impact de la RLS est inférieur à 4,19 % de leurs recettes locatives se voient appliquer une majoration de leur cotisation CGLLS, tandis que ceux pour lesquels l'impact de la RLS est supérieur à 4,19 % de leurs recettes locatives, notamment parce qu'ils logent une proportion plus importante de locataires modestes, se voient appliquer une minoration de leur cotisation à la CGLLS.

4.2.3 Coûts de gestion

Entre 2019 et 2018, les coûts de gestion rapportés au montant des loyers ou au nombre de logements gérés sont respectivement en diminution de 0,6 % et 2,6 %. En 2019, avec un ratio de 952,07 euros par logement géré, les coûts de gestion de la SA d'HLM Maisons-Alfort sont inférieurs de 29,4 % à la médiane des SA d'HLM de la même catégorie (1 348,16 euros), ainsi que cela apparaît dans le tableau ci-dessous.

¹⁹ L'article L. 442-2-1 du CCH prévoit une RLS applicable par les bailleurs aux locataires dont les ressources sont inférieures à un plafond, en fonction de la composition du foyer et de la zone géographique, en contrepartie de la baisse de l'aide personnalisée au logement des locataires qui en sont bénéficiaires.

Tableau 6 : décomposition et évolution du coût de gestion

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|-----------------|-----------------|
| Charges de personnel | 2 052,68 | 1 949,78 |
| Personnel extérieur à l'organisme | 32,99 | 23,70 |
| Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie | - 248,12 | - 257,43 |
| Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1) | 1 837,55 | 1 716,05 |
| Achats non stockés de matériel et fournitures | 134,64 | 161,23 |
| Déduction pour consommations pour maintenance en régie | - 56,67 | - 60,85 |
| Crédit baux et baux à long terme | 6,95 | 15,40 |
| Primes d'assurances | 105,08 | 125,43 |
| Rémunérations d'intermédiaires et honoraires | 277,10 | 233,57 |
| Publicité, publications, relations publiques | 8,78 | 20,69 |
| Déplacements, missions et réceptions | 3,65 | 2,74 |
| Autres services extérieurs | 236,15 | 943,95 |
| Déduction pour cotisations CGLLS | 0,00 | - 695,94 |
| Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations) | 132,12 | 194,07 |
| Redevances et charges diverses de gestion courante | 362,99 | 334,12 |
| Autres charges externes (2) | 1 210,80 | 1 274,41 |
| Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2) | 3 048,34 | 2 990,46 |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (4) | 3 118 | 3 141 |
| Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4) | 977,66 | 952,07 |
| Valeurs de référence | 1 379,08 | 1 348,16 |
| Loyers (5) | 15 851,98 | 16 266,48 |
| Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5) | 19,23% | 18,62% |
| Valeurs de référence | 20,05% | 20,71% |
| Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5) | 11,59% | 10,68% |
| Valeurs de référence | 8,03% | 6,81% |
| Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5) | 7,64% | 7,93% |
| Valeurs de référence | 11,81% | 10,99% |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

Les coûts de personnel de MA ont augmenté en moyenne de plus de 31 % par rapport à ceux supportés par l'OPH de Maisons-Alfort entre 2014 et 2017 alors que l'effectif est resté quasiment stable. Si l'augmentation des dépenses de personnel apparaît, certes, résulter pour une grande partie de facteurs exogènes²⁰ à la SA d'HLM Maisons-Alfort, l'organisme n'a pas mis en place de GPEC afin de maîtriser ses dépenses de personnel, principale composante de son coût de gestion (59 %).

Les coûts de personnel absorbent en moyenne 11,1 % des loyers et se situent largement au-delà de la médiane de référence qui se situe à 7,4 %. Par ailleurs, il est observé que les coûts de personnel sont sous-estimés car les agents du BML, qui gèrent les attributions, ne sont pas rémunérés par la SA d'HLM Maisons-Alfort mais par la ville de Maisons-Alfort et leur coût n'est pas refacturé à l'organisme (cf. § 2.2.6).

²⁰ Convention collective nationale des Personnels des sociétés anonymes et fondations d'HLM qui s'est traduite par l'octroi de différents nouveaux droits aux salariés de MAH : prime de vacances, prime d'ancienneté, treizième mois, intéressement...

En revanche, les autres charges externes (hors CGLLS et taxes foncières), soit 41% du coût de gestion, sont restées relativement stables entre 2018 et 2019 et ne présentent pas une tendance nette d'évolution des coûts par rapport à ceux enregistrés entre 2014 et 2017 par l'OPH de Maisons-Alfort.

In fine, ramené en pourcentage des loyers, la part des loyers consacrée aux autres charges externes s'élève en moyenne à 7,8 % nettement inférieur à celui des organismes de la même catégorie (11,4 %).

4.2.4 Maintenance

Tableau 7 : évolution du coût d'intervention sur le parc

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|--|-----------------|-----------------|
| Charges d'exploitation liée aux immeubles | 399,80 | 403,93 |
| Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs | 242,12 | 267,37 |
| Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs | 1 719,12 | 1 449,32 |
| Maintenance locative en régie - Coût du personnel | 248,12 | 257,43 |
| Maintenance locative en régie - Consommations | 56,67 | 60,85 |
| Coût de la maintenance (1) | 2 665,83 | 2 438,90 |
| Additions et remplacement de composants | 0,00 | 575,05 |
| Coût total entretien du parc (2) | 2 665,83 | 3 013,95 |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (3) | 3 118 | 3 141 |
| Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3) | 854,98 | 776,47 |
| Valeurs de référence | 781,34 | 825,46 |
| Loyers (5) | 15 851,98 | 16 266,48 |
| Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5) | 16,82% | 14,99% |
| Valeurs de référence | 11,25% | 13,27% |
| Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3) | 854,98 | 959,55 |
| Valeurs de référence | 1 604,07 | 1 187,52 |

Source : données Harmonia, traitements Ancols.

Les dépenses de maintenance recouvrent les dépenses non récupérables d'entretien et de réparations courants sur et hors contrats, les travaux de remise en état des logements ainsi que les dépenses de gros entretien du parc locatif. L'ensemble de ces dépenses représentent 100 % du coût total d'entretien du parc en 2018 et 81 % en 2019. Certaines dépenses de gros entretien sont provisionnées car éligibles à la provision pour gros entretien (PGE).

Les dépenses d'entretien courant, y compris les travaux en régie, progressent de 4,5 % entre 2018 et 2019 alors que les dépenses de gros entretien connaissent une évolution inverse (-15,7 %). En 2018, la SA d'HLM Maisons-Alfort consacre plus de moyens, rapportés au logement (854,98 euros) ou exprimés en pourcentage des loyers (16,82 %), que la médiane des SA d'HLM de la même catégorie (781,34 euros par logement 11,25 % des loyers). En revanche, en 2019, la tendance s'inverse avec un coût de la maintenance au logement (776,47 euros) inférieur de près de 6 % à celui de la médiane de référence (825,46 euros).

Sur la période 2018-2019, les travaux de remise en état des logements des locataires partis ont représenté un coût global de près de 1,2 millions d'euros qui a été que très faiblement récupéré auprès des locataires puisqu'il représente légèrement plus de 25 mille euros soit seulement 2,1 % du coût des travaux réalisés (cf. § 6.4.5)

En raison de la faiblesse du coût des additions et remplacements de composants, le coût total d'intervention sur le parc de SA d'HLM Maisons-Alfort représente en moyenne par an 907,27 euros au logement, ce qui est nettement moins élevé que la médiane des organismes de sa strate de 1 395,80 euros. À la suite de la cession du patrimoine de l'OPH de Maisons-Alfort à la SA d'HLM Maisons-Alfort, le coût moyen total d'intervention sur le parc au logement est resté stable aux alentours de 910 euros, ce qui est inférieur à la médiane des organismes de même catégorie. Toutefois, selon les informations recueillies auprès du directeur général, il apparaît que les différentes sources d'information²¹ concernant le montant des additions et remplacements de composant soient erronées. Pour 2019, après retraitement des données, selon les chiffres communiqués par le directeur général, qui ne sont pas suffisamment fiables, le coût total d'intervention sur le parc de SA d'HLM Maisons-Alfort s'établirait à 1 044 euros au logement. Bien que toujours en deçà de la médiane de référence (1 187 euros), l'écart se resserre nettement.

4.2.5 Autres charges

La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) a augmenté de 3,7 % entre 2018 et 2019. La TFPB pèse lourdement dans les comptes de la SA d'HLM Maisons-Alfort puisqu'elle représente en 2019 une charge de 585,7 euros en moyenne par logement contre 506,12 euros pour la médiane du groupe de référence.

La TFPB de la SA d'HLM Maisons-Alfort s'applique à la quasi-totalité de son parc puisque plus de 78 % des logements y sont soumis du fait de leur ancienneté²² et explique l'importance du montant consacré à cette nature de dépense (11 % des loyers).

²¹ Etats réglementaires, procès-verbal du conseil d'administration et CUS

²² L'âge moyen du parc s'établissait à 49 ans à fin 2019

4.2.6 Capacité d'autofinancement, résultats

4.2.6.1 La formation des résultats

Tableau 8 : évolution des résultats

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|-------------------------|---------------|---------------|
| Produits d'exploitation | 17 108,19 | 16 364,97 |
| Charges d'exploitation | -11 502,89 | -10 889,79 |
| Résultat d'exploitation | 5 605,30 | 5 475,18 |
| Produits financiers | 18,66 | 18,10 |
| Charges financières | -1 856,18 | -2 038,50 |
| Résultat financier | -1 837,52 | -2 020,40 |
| Produits exceptionnels | 1 614,79 | 176,85 |
| Charges exceptionnelles | -455,47 | -236,02 |
| Résultat exceptionnel | 1 159,32 | -59,17 |
| Impôt sur les bénéfices | - | - |
| Résultat net comptable | 4 927,10 | 3 395,61 |

Source : états financiers de MAH

Entre 2019 et 2018, la régression des produits d'exploitation (-743 mille euros) a été plus importante que celle des charges d'exploitation (- 613 mille euros). Cette évolution s'est traduite par une variation négative de 130 mille euros (- 2,3%) du résultat d'exploitation.

Les charges d'exploitation incluent les dotations aux amortissements sur immobilisations, les dotations aux provisions sur actif circulant et les dotations aux provisions pour risques et charges. Ces dotations ont représenté 34,7 % des charges d'exploitation en 2018 et 26,7 % en 2019. La baisse d'un million d'euros des charges calculées concerne principalement la diminution pour 566 mille euros des provisions sur les créances locataires et pour 366 mille euros des autres provisions. L'impact sur le résultat de la baisse des dotations aux provisions est partiellement atténué par la diminution des reprises de provisions et notamment de celles pour gros entretien pour un montant de 875,6 milliers d'euros.

Le montant des dotations aux amortissements de la SA d'HLM Maisons-Alfort pour les exercices 2018 et 2019, mis en perspective avec les comptes 2016 et 2017 de l'OPH de Maisons-Alfort, permet de constater une diminution de leur volume annuel d'environ 1 million d'euros. Cette situation s'explique par la répartition du prix de cession du patrimoine de l'OPH de Maisons-Alfort, entre la valeur réévaluée du foncier et celle dévaluée des constructions dans les comptes de la SA d'HLM Maisons-Alfort, conjuguée à l'adoption d'une nouvelle politique d'amortissement par le conseil d'administration de juin 2018.

La société pratique l'amortissement par composant sur l'immobilier et amortit de façon linéaire avec des durées allant de dix-huit ans pour l'étanchéité, le ravalement avec amélioration et le chauffage individuel à 40 ans pour les structures. Il n'apparaît pas fondé que l'organisme amortisse sur une durée de 40 ans les biens cédés par l'OPH, durée qui correspond à des biens neufs, alors que la SA d'HLM Maisons-Alfort a dévalorisé la valeur de reprise des constructions du patrimoine de l'OPH, signe que la

valeur résiduelle ne correspondait donc pas à la durée d'utilisation restante²³. Ce choix de durées particulièrement longues, pour des biens qui ne sont pas neufs, conduit à des amortissements moins élevés, ce qui avantage, in situ, le résultat net comptable.

Pour quelques biens immobiliers, les durées d'amortissement sont alignées sur les durées des conventions d'occupation.

Le déficit du résultat financier découle, pour l'essentiel, de la faiblesse des produits financiers qui correspondent à la rémunération des placements sur le livret A et de l'importance des charges financières qui concernent, quasiment exclusivement, les charges d'intérêts des emprunts locatifs.

Le résultat exceptionnel s'est fortement réduit entre 2018 et 2019. Le niveau élevé des produits exceptionnels en 2018 intègre essentiellement les écritures comptables ayant trait à l'opération de cession de l'OPH de Maisons-Alfort. En l'espèce, l'organisme a constaté le montant du transfert des créances locataires de l'OPH pour 1,2 million d'euros au débit du compte de produits exceptionnels. Une écriture de régularisation des états comptables au regard de la base de gestion locative a été comptabilisée pour 1,7 million d'euros. La SA d'HLM Maisons-Alfort Habitat a également constaté, dans les produits exceptionnels, le transfert du personnel pour 634 mille euros. Enfin, des extournes de provisions devenues sans objet sur des régularisations de charges ont été enregistrées pour 379 mille euros.

Le résultat net comptable est bénéficiaire sur chacun des deux exercices mais celui-ci a diminué de 31% entre 2018 et 2019 essentiellement en raison de la baisse des produits exceptionnels. Néanmoins, la mise en perspective du résultat net comptable moyen annuel de la SA d'HLM Maisons-Alfort de 2018 et 2019 permet de faire apparaître un niveau 2,5 fois plus élevé que celui de l'OPH de Maisons-Alfort entre 2014 et 2016. Cette situation s'explique principalement par un EBE plus élevé, un montant de dotations aux amortissements et des reprises de provisions plus faibles et des produits exceptionnels plus élevés.

4.2.6.2 La capacité d'autofinancement et l'autofinancement net HLM

La capacité d'autofinancement (CAF) permet de déterminer le montant de la trésorerie potentielle qui est générée par l'entreprise dans le cadre de son activité pour rembourser la dette, pour investir dans le développement ou les démolitions, verser des dividendes aux actionnaires sans ponctionner les résultats passés.

²³ Selon les états réglementaires de l'OPH de Maisons-Alfort, la durée de vie résiduelle des actifs était de 25,5 ans à fin 2016

Tableau 9 : évolution de l'autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | | Exercice 2019 | |
|---|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
| | Montant | % | Montant | % |
| CAF brute | 7 843,73 | 49,81% | 6 036,16 | 38,38% |
| Remboursement des emprunts locatifs | 3 247,22 | 20,62% | 3 369,25 | 21,42% |
| Variation des intérêts compensateurs (si non différés) | - 8,29 | 0,05% | 8,29 | 0,05% |
| Autofinancement net HLM | 4 604,79 | 29,24% | 2 658,62 | 16,90% |
| Valeurs de référence | | 12,48% | | 14,36% |
| Total des produits financiers (compte 76) (b) | 18,66 | 0,12% | 18,10 | 0,12% |
| Total des produits d'activité (comptes 70) (c) | 21 241,08 | 134,90% | 21 528,57 | 136,88% |
| Charges récupérées (comptes 703) (d) | 5 383,77 | 34,19% | 5 212,46 | 33,14% |
| Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d) | 15 875,97 | 100,82% | 16 334,20 | 103,86% |
| Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e) | | 29,00% | | 16,28% |
| Valeurs de référence | | 11,99% | | 13,91% |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

La CAF brute et l'autofinancement net HLM ont respectivement fléchi de 23 % et de 42,3 % entre 2018 et 2019. Cette variation est la résultante d'une diminution de l'EBE mais aussi des ressources exceptionnelles. En effet, comme évoqué supra, la prise en compte en 2018 de produits exceptionnels, pour plus de 1,6 millions d'euros, présentait un caractère conjoncturel.

En 2018, rapportés à la médiane de référence, les indicateurs de la CAF brute et d'autofinancement net HLM sont favorables à la SA d'HLM Maisons-Alfort. En l'espèce, mesurée au logement, la CAF brute atteignait 2 515,03 euros contre 2 285,84 euros pour la médiane de référence. Quant à l'autofinancement net HLM, ce dernier représentait 29,2 % du chiffre d'affaires et 1 476,79 euros par logement contre respectivement 12,48 % et 450,45 euros pour la médiane de référence. En revanche en 2019, alors que la médiane de référence suit une tendance ascendante, la CAF brute et l'autofinancement net HLM de la SA d'HLM Maisons-Alfort, aussi bien en pourcentage du chiffre d'affaires qu'en euro au logement, connaissent une évolution inverse.

4.3 Analyse de la situation financière

Tableau 10 : évolution de la structure financière

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | | Exercice 2019 | |
|---|---------------|----------|---------------|----------|
| | Montant | % | Montant | % |
| Capital et réserves nets des participations | 3 472,59 | 2,82% | 8 399,68 | 5,87% |
| Résultat de d'exercice | 4 927,09 | 4,00% | 3 395,61 | 2,37% |
| Subventions nettes d'investissement | 158,84 | 0,13% | 150,99 | 0,11% |
| Capitaux propres | 8 558,52 | 6,95% | 11 946,28 | 8,35% |
| Valeurs de référence | | 29,82% | | 30,16% |
| Provisions pour gros entretien | 274,75 | 0,22% | 312,00 | 0,22% |
| Autres provisions pour risques et charges | 425,67 | 0,35% | 485,58 | 0,34% |
| Amortissements et dépréciations | 9 158,97 | 7,44% | 11 464,64 | 8,02% |
| Ressources propres | 18 417,91 | 14,95% | 24 208,49 | 16,93% |
| Dettes financières | 104 756,72 | 85,05% | 118 823,40 | 83,07% |
| Ressources stables | 123 174,62 | 100,00% | 143 031,89 | 100,00% |
| Immobilisations d'exploitation brutes | 172 141,84 | 139,75% | 188 337,49 | 131,68% |
| Fonds de roulement économique | - 48 967,22 | - 39,75% | - 45 305,60 | - 31,68% |
| Immobilisations financières | 3,00 | 0,00% | 3,00 | 0,00% |
| Fonds de roulement net global (FRNG) | - 48 970,22 | - 39,76% | - 45 308,60 | - 31,68% |
| Valeurs de référence | | 5,15% | | 6,27% |
| Créances locataires et acquéreurs | 2 237,25 | 1,82% | 2 525,75 | 1,77% |
| Autres actifs réalisables | 5 414,18 | 4,40% | 4 133,23 | 2,89% |
| Dettes sur immobilisations | 3 361,73 | 2,73% | 1 071,86 | 0,75% |
| Dettes d'exploitation et autres | 52 773,64 | 42,84% | 52 458,85 | 36,68% |
| Besoin de Fonds de Roulement (BFR) | - 48 483,95 | - 39,36% | - 46 871,74 | - 32,77% |
| Valeurs de référence | | 0,01% | | - 0,18% |
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités | 2 823,40 | 2,29% | 6 771,40 | 4,73% |
| Concours bancaires courants et découverts | 2 110,66 | 1,71% | 4 000,00 | 2,80% |
| Dépôts et cautionnements reçus | 1 199,01 | 0,97% | 1 208,26 | 0,84% |
| Trésorerie nette | - 486,27 | - 0,39% | 1 563,14 | 1,09% |
| Valeurs de référence | | 6,33% | | 3,43% |
| Report immobilisations financières | 3,00 | 0,00% | 3,00 | 0,00% |
| Trésorerie potentielle | - 483,27 | - 0,39% | 1 566,14 | 1,09% |
| Valeurs de référence | | 6,34% | | 3,89% |
| Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR) | - 486,27 | - 0,39% | 1 563,14 | 1,09% |
| Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR) | 0,00 | 0,00% | 0,00 | 0,00% |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

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

Le fonds de roulement net global (FRNG) est constitué par l'excédent de ressources permanentes (capitaux propres, provisions pour risques et charges, amortissements et dettes financières) sur les emplois de même nature (immobilisations).

Le FRNG, négatif sur la période, se redresse légèrement pour atteindre (- 45,3) millions d'euros à fin 2019, traduisant une insuffisance des ressources stables sur les emplois de même nature. Ainsi, ce sont des ressources de court terme constituées par un besoin en fonds de roulement négatif (- 46,9 millions d'euros fin 2019) qui complètent l'insuffisance des ressources de long terme pour couvrir les immobilisations. Au regard de la situation plus traditionnelle des SA d'HLM²⁴, cette singularité

²⁴ Les ressources de courte durée sont généralement supérieures aux emplois de même nature

s'explique par l'existence d'un crédit à court terme²⁵ (48 millions d'euros) consenti par le vendeur pour financer une partie du prix de vente du patrimoine immobilier de l'OPH de Maisons Alfort. Le FRNG négatif, ne devrait, en principe, pas perdurer au-delà du 26 décembre 2021, date butoir pour le dénouement de la créance de l'OPH de Maison Alfort vis-à-vis de la SA d'HLM Maisons-Alfort dans le cadre des opérations de dissolution et de liquidation de l'OPH. En l'espèce, lors de la dissolution suivie de la liquidation de l'OPH de Maisons-Alfort, il est prévu que l'excédent de liquidation, incluant la créance représentative du crédit vendeur, soit attribué à la ville de Maisons-Alfort. Cette dernière souhaite que cette créance puisse être fléchée en faveur de la SA d'HLM Maisons-Alfort en vue de l'incorporer à son capital et/ou donner lieu à l'octroi d'une subvention aux fins de garantir son plan de développement. Conformément à l'article L. 421-7-1 du CCH, les conditions financières d'utilisation du boni de liquidation doivent être définies dans une convention entre le représentant de l'Etat dans le département et l'attributaire. A la date de rédaction du rapport (février 2021), cette convention était en cours de négociation. Néanmoins, au regard des clauses du pacte d'actionnaires et de la volonté affichée par le président de la société lors de la réunion de clôture, il apparaît que la piste privilégiée pour le dénouement du crédit vendeur soit l'octroi d'une subvention. Dans ces conditions, selon une simulation effectuée par l'Ancols, la société afficherait, à fin 2019, un FRNG positif à hauteur d'environ 2,8 millions d'euros et un besoin en fonds de roulement de l'ordre de 1,2 millions d'euros, traduisant une situation financière qui reste fragile.

Au sein des ressources stables, le renforcement des capitaux propres est avant tout imputable aux résultats comptables excédentaires. Les provisions pour risques et charges, dont le montant a augmenté de 14 % entre 2018 et 2019, concernent exclusivement les engagements retraite. Il n'existe pas d'autre nature de provision pour couvrir chaque jour épargné sur le compte épargne temps ou pour risque prud'homaux. En l'absence d'un suivi formalisé et centralisé des litiges en cours, qui pourrait servir de base pour évaluer les provisions nécessaires, il n'est pas possible d'en vérifier l'exhaustivité. La provision pour gros entretien (PGE) est constituée sur la base d'un plan pluriannuel d'entretien valorisé sur deux ans, détaillé par opération et par catégorie de travaux. Ce plan est actualisé à chaque clôture d'exercice et le montant de la PGE est ajusté en conséquence. La PGE a augmenté de près de 13,6 % entre 2018 et 2019.

Les dettes financières constituent en moyenne près de 84 % des ressources stables. Elles sont constituées pour plus de 82 % par la reprise par la SA d'HLM Maisons-Alfort des prêts en cours ayant permis à l'OPH de Maisons-Alfort de financer son patrimoine immobilier. Néanmoins, comme évoqué supra, en considérant l'intégration du crédit vendeur de 48 millions aux ressources propres de la SA d'HLM de Maisons-Alfort, ce ratio chuterait à 62 %.

²⁵ L'acte authentique d'acquisition signé le 21 décembre 2017 disposait qu'une partie du prix de cession du patrimoine de l'OPH de Maisons Alfort serait payée au plus tard le 26 décembre 2019. Un acte de vente complémentaire en date du 25 octobre 2019 a prorogé de deux années à compter du 26 décembre 2019 jusqu'au 26 décembre 2021, l'exigibilité du solde du prix de vente restant dû à l'OPH de Maisons-Alfort.

Observation 2 : Les anomalies dans la tenue des fiches de situation financière et comptable empêchent d'apprécier la structure financière à terminaison.

La tenue de la comptabilité de programme est matérialisée par des fiches de situation financière et comptable (FSFC). L'analyse de la synthèse des FSFC individuelles, figurant dans les états réglementaires, montre que les informations fournies sont partielles et manquent de cohérence. Elles conduisent la SA d'HLM Maisons-Alfort à afficher, fin 2019, un FRNG à terminaison des opérations négatif de 50,9 millions d'euros. Compte tenu du manque de fiabilité des FSFC et en l'absence d'explication de la société, la situation financière à terminaison ne peut être appréciée ni par l'Ancols, ni par l'organisme. MAH précise dans sa réponse que la révision des FSFC est inscrite dans les objectifs 2022 du service comptabilité/finances, en lien avec la direction générale.

4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est constitué par la différence entre l'actif circulant et les dettes à court terme. Le BFR de la SA d'HLM Maisons-Alfort est systématiquement négatif sur la période sous revue, illustrant donc une ressource plutôt qu'un besoin.

Le niveau des dettes à court terme, particulièrement élevé au regard des créances à court terme, est essentiellement dû à la partie de paiement à terme du prix de vente du patrimoine de l'OPH de Maisons-Alfort et correspond à l'inscription du crédit consenti par le vendeur. Comme évoqué supra, cet excédent de financement est conjoncturel et ne devrait pas perdurer au-delà du 26 décembre 2021. À l'issue du dénouement du crédit vendeur, les dettes et les créances à court devraient présenter des soldes contraires plus ou moins équivalents pour revenir à des niveaux de BFR plus conformes à la norme dans le domaine du logement social. Néanmoins, fin 2019, en neutralisant le crédit-vendeur dans les dettes à court terme, l'activité générée apparaît insuffisante pour couvrir les besoins en actif circulant et génère un besoin en fonds de roulement de 1,2 millions d'euros.

Par ailleurs, l'Ancols observe l'existence dans les dettes à court terme d'un compte courant au nom de la ville de Maisons-Alfort pour un montant de 800 mille euros et correspondant à une distribution de dividendes autorisée par l'assemblée générale mixte de la SAIEM de Charentonneau du 16 décembre 2016. Conformément au pacte d'actionnaires, cette avance devrait faire l'objet d'une convention de compte courant et, le cas échéant, être soumise à la procédure des conventions réglementées. Cette dette a été remboursée en novembre 2021.

Dans ces conditions, la situation de trésorerie nette est négative fin 2018 et bien que positive fin 2019, elle est particulièrement basse puisqu'elle représente 56 jours de charges courantes et moins de 500 euros par logement alors que la médiane de référence représente fin 2019 près de 19 mois de charges courantes et se situe à environ 3 200 euros par logement.

Dans l'attente du versement des emprunts PLS²⁶ destinés au financement de la Résidence Autonomie de 70 places, la SA d'HLM Maisons-Alfort a contracté, en septembre 2018, avec la Caisse Des Dépôts et Consignations l'ouverture d'un compte courant et d'un découvert de trésorerie associé pour un montant

²⁶ Le versement des emprunts PLS nécessite une autorisation d'habilitation à l'aide sociale à 50 % de l'établissement (délivrée le 24 septembre 2019) et une délibération en garantie communale

maximum de 6,9 millions d'euros. Le contrat initialement prévu pour une durée de douze mois, soit jusqu'au 30 novembre 2019 a été prolongé de trois mois ou dès le versement des prêts PLS. Le découvert a été intégralement remboursé fin 2019.

Depuis la clôture du contrôle de l'Ancols, MAH a fait part de plusieurs évolutions intervenues permettant de normaliser la situation financière. La convention d'affectation de l'excédent de liquidation (48,1 millions d'euros) de l'OPH de Maisons-Alfort a été signée le 19 novembre 2021 entre le représentant de l'Etat et l'attributaire (commune de Maisons-Alfort). La créance de crédit vendeur accordé par l'OPH à MAH a été dénouée avant le 26 décembre 2021, régularisant ainsi le FRNG et le BFR. Cette régularisation s'est traduite par une augmentation de capital (0,6 millions d'euros) et par le versement d'une subvention (47,5 millions d'euros).

4.4 Analyse de la dette

Tableau 11 : évolution de l'annuité locative

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|--|-----------------|-----------------|
| Remboursement des emprunts locatifs (1) | 3 247,22 | 3 369,25 |
| Charges d'intérêts (2) | 1 856,18 | 2 038,50 |
| Annuités emprunts locatifs (1)+(2) | 5 103,40 | 5 407,75 |
| Loyers de l'exercice | 15 851,98 | 16 266,48 |
| Annuités emprunts locatifs / Loyers | 32,19% | 33,24% |
| Valeurs de référence | 49,39% | 40,48% |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

Sur la période, l'annuité locative, soit la charge d'intérêts sur opérations locatives ainsi que les remboursements en capital des emprunts locatifs, a augmenté de près de 6 %. Le poids de cette annuité par rapport au montant des loyers perçus est relativement faible par rapport à la valeur médiane des organismes de sa strate. En 2019, l'annuité représente en effet 33,2 % de la masse des loyers alors que la valeur médiane moyenne est de 40,5 %. Autrement dit, la SA d'HLM Maisons-Alfort consacre environ 8 % de moins des loyers quittancés au service de la dette que ses pairs alors qu'elle pratique un niveau de loyer plus bas.

Tableau 12 : situation de l'endettement

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---------------|---------------|
| Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1) | 104 756,72 | 118 823,40 |
| CAFC | 6 552,76 | 5 882,81 |
| Endettement / CAFC | 15,99 | 20,20 |
| <i>Valeurs de référence</i> | 15,99 | 19,04 |
| Trésorerie (2) | - 486,27 | 1 563,14 |
| Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2) | 105 242,99 | 117 260,26 |
| Endettement net de trésorerie / CAFC | 16,06 | 19,93 |
| <i>Valeurs de référence</i> | 15,43 | 18,65 |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

Entre 2018 et 2019, l'encours de la dette est passé de 104,7 millions d'euros à 118,8 millions d'euros en raison de la souscription d'emprunts pour le financement des nouveaux investissements.

La structure de la dette de la SA d'HLM Maisons-Alfort ne l'expose à aucun risque financier particulier, aucun emprunt structuré ou complexe n'existant fin 2019. L'état détaillé des emprunts montre un portefeuille composé à 95 % d'emprunts indexés sur le taux du livret A et 5 % à taux fixe.

Entre 2018 et 2019, la capacité de désendettement²⁷ de la SA d'HLM Maisons-Alfort s'est détériorée de plus de quatre ans, passant de seize à vingt ans et devient supérieure de près de 1 point à la valeur médiane de référence. Néanmoins, fin 2019, celle-ci reste inférieure à la durée de vie résiduelle d'amortissement des immobilisations locatives de 26,7 ans.

Tableau 13 : ratio de structure ressources propres/ressources stables

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---------------|---------------|
| Ressources propres | 18 417,91 | 24 208,49 |
| Ressources stables | 123 174,62 | 143 031,89 |
| Ressources propres / Ressources stables | 14,95% | 16,93% |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>59,22%</i> | <i>57,14%</i> |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

La part des ressources propres dans les ressources stables progressent légèrement pour atteindre en 2019 près de 17 % mais elle demeure très en-deçà de la valeur médiane des SA d'HLM de même catégorie qui est de 57 % en 2019. Cette situation témoigne d'un taux de dépendance financière nettement plus élevé que celui de ses pairs à l'égard des ressources externes et donc d'une fragilité financière en raison du poids des dettes financières. Cette situation traduit toutefois un manque de ressources propres. Néanmoins, ce ratio s'établirait à 50% et se rapprocherait de la médiane en retraitant le crédit vendeur dans les ressources propres.

²⁷ La capacité de désendettement permet de mesurer le nombre d'années nécessaires pour éteindre l'encours de la dette si l'organisme consacrait l'intégralité de sa CAF courante à cet unique objectif

4.5 Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de services d'intérêt économique général

En application de l'article L. 411-2 du CCH, la société bénéficiaire, « en conformité avec la décision 2012/21/ UE de la Commission, du 20 décembre 2011, relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général, d'exonérations fiscales et d'aides spécifiques de l'État au titre du service d'intérêt général défini » au même article du CCH. Ces exonérations fiscales et aides spécifiques constituent une compensation au sens de la décision précitée. Selon les dispositions de l'article 5 de cette décision, « le montant de la compensation n'excède pas ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts nets occasionnés par l'exécution des obligations de service public, y compris un bénéfice raisonnable ». Le contrôle du respect de cette décision relève des compétences de l'Ancols et a fait l'objet de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019 approuvant la méthode de vérification de l'absence de surcompensation dans les organismes de logement social²⁸. Selon les termes de cette délibération, la méthode de contrôle comporte deux étapes :

- ▶ une étape de diagnostic préliminaire permettant d'identifier les organismes appartenant de façon cumulative au quatrième quartile pour les deux indicateurs retenus pour l'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable, à savoir l'indicateur d'excédent brut d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires net des charges récupérables et l'indicateur de résultat net comptable divisé par les immobilisations brutes nettes de l'endettement, ce diagnostic préliminaire étant réalisé à partir d'une exploitation globale des données comptables et financières déclarées par les organismes sur la plate-forme Harmonia ;
- ▶ une étape de diagnostic complémentaire dans le but de confirmer le diagnostic préliminaire et de procéder à un examen approfondi de la situation de l'organisme pouvant conduire à des retraitements visant à établir les valeurs observées des indicateurs d'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable.

4.5.1 Diagnostic préliminaire

Sur la base des données déclarées sur la plateforme Harmonia par les SA d'HLM et les OPH, l'année 2016 constitue le dernier exercice avec des données suffisamment exhaustives au 10 janvier 2019, date d'arrêté des éléments constitutifs du dossier de programmation 2019 sur lequel le conseil d'administration de l'Ancols a délibéré le 23 janvier 2019. Ces données ne permettent pas la distinction des activités SIEG et des activités hors SIEG. Elles concernent 474 organismes et ont permis de déterminer que la limite inférieure du quatrième quartile s'établit pour l'année 2016 à :

²⁸ Cette délibération publiée sur le site Internet de l'Agence est prise pour l'exercice de sa mission mentionnée au c du 1° du I de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation visant le contrôle du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne, du 20 décembre 2011, relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (SIEG).

- ▶ 51,64 % pour l'indicateur d'excédent brut d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires net des charges récupérables ;
- ▶ 2,54 % pour l'indicateur de résultat net comptable divisé par les immobilisations brutes nettes de l'endettement.

Sur la base de ces données les valeurs calculées pour ces indicateurs pour la SA d'HLM Maisons-Alfort s'élèvent respectivement à 52,3 % et 7,3 %. Ces valeurs positionnent la SA d'HLM Maisons-Alfort dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs, d'où la conduite d'un diagnostic complémentaire afin de procéder à un examen approfondi de sa situation « in situ » à l'occasion du présent contrôle, en application de l'article 2 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019.

4.5.2 Confirmation du diagnostic préliminaire

Les travaux menés ont conduit à recalculer dans le cadre du contrôle les deux indicateurs retenus par l'Ancols pour apprécier le niveau raisonnable du bénéfice (article 2 de la délibération) afin de confirmer leurs niveaux et le diagnostic préliminaire issu de l'exploitation des données déclaratives de l'ensemble des organismes.

Le premier indicateur dit "de marge d'exploitation" a consisté à diviser l'excédent brut d'exploitation par le chiffre d'affaires net des charges récupérables. Le second est un indicateur de rendement de l'actif divisant le résultat net comptable par les immobilisations brutes locatives nettes de l'endettement.

Dans un premier temps et afin d'avoir une vision globale de la situation, il est procédé à une analyse toutes activités confondues, selon des modalités identiques à celles applicables pour le diagnostic préliminaire.

Tableau 14 : marge d'exploitation sur l'ensemble des activités

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 |
|---|---------------|
| Loyers | 15 852 |
| Écart de récupération de charges | - 111 |
| Produits des activités annexes | 5 |
| Péréquation RLS | - |
| Chiffre d'affaires locatif (1) | 15 746 |
| Ventes d'immeubles (2) | - |
| Chiffre d'affaires (3) = (1) + (2) | 15 746 |
| Coût de gestion | - 3 048 |
| Charges de maintenance (y.c régie) | - 2 666 |
| Cotisation CGLLS | - |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties | - 1 775 |
| Créances irrécouvrables | - 20 |
| Excédent brut d'exploitation (4) | 8 237 |
| Ratio 1 = (4) / (3) | 52,31% |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

Tableau 15 : rentabilité sur l'ensemble des activités

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 |
|---|---------------|
| Immobilisations d'exploitation brutes (5) * | 172 142 |
| Dettes financières (6) | 104 757 |
| Immobilisations nettes d'endettement (7) = (5) - (6) | 67 385 |
| Résultat net comptable (8) | 4 927 |
| Ratio 2 = (8) / (7) | 7,31% |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

Les niveaux des indicateurs ainsi recalculés dans le cadre du contrôle confirment que l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs.

4.5.3 Examen approfondi : établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable

Pour l'appréciation du niveau raisonnable du bénéfice, il importe de retenir le seul périmètre du SIEG en application de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne susmentionnée. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer les valeurs des agrégats concernés sur ce seul périmètre. Ce travail a été rendu possible par la fourniture des données comptables spécifiques par la SA d'HLM Maisons-Alfort pour les comptes de bilans.

Différentes données ont été exclues pour l'établissement de cette ventilation entre SIEG et hors SIEG. Elles concernent les opérations préliminaires et en cours, les immobilisations incorporelles, les

bâtiments administratifs et le matériel et mobilier de bureau et informatique, ainsi que les emprunts correspondants. Les montants correspondants sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : détail des données exclues de la ventilation SIEG-hors SIEG

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 |
|---|---------------|
| Autres immobilisations incorporelles (Autres c/20* et c/232-237) | 80 |
| Autres immobilisations corporelles (Autres c/213 - 214 - 215 - 218) | 184 |
| Immeubles en location-vente, en location-attribution ou reçus en affectation (c/22) | - |
| Immobilisations corporelles en cours (c/23) | 30 013 |
| Total des données exclues des immobilisations | 30 278 |
| Intérêts compensateurs | 8 |
| Total des données exclues des dettes financières | 8 |

Sources : données spécifiques de la SA d'HLM Maisons-Alfort, traitement Ancols

La ventilation obtenue pour les différents agrégats est détaillée dans le tableau ci-après.

Tableau 17 : indicateurs détaillés sur l'ensemble du périmètre SIEG et hors SIEG

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | | |
|---|---------------|---------------|-----------------|
| | SIEG | Hors SIEG | Données exclues |
| Loyers | 13 567 | 2 285 | - |
| Écart de récupération de charges | - | 111 | - |
| Produits des activités annexes | 4 | 1 | - |
| Péréquation RLS | - | - | - |
| Chiffre d'affaires locatif (1) | 13 571 | 2 175 | - |
| Ventes d'immeubles (2) | | | - |
| Chiffre d'affaires (3) = (1) + (2) | 13 571 | 2 175 | - |
| Coût de gestion | 2 390 | 658 | - |
| Charges de maintenance (y.c régie) | 2 019 | 646 | - |
| Cotisation CGLLS | - | - | - |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties | 1 239 | 536 | - |
| Créances irrécouvrables | 15 | 5 | - |
| Excédent brut d'exploitation (4) | 7 908 | 329 | - |
| Ratio 1 indicateur de marge d'exploitation (4) / (3) | 58,27% | 15,14% | |
| Immobilisations d'exploitation brutes (5) * | 116 564 | 25 300 | 30 278 |
| Dettes financières (6) | 94 904 | 9 844 | 8 |
| Immobilisations nettes d'endettement (7) = (5) - (6) | 21 659 | 15 456 | 30 270 |
| Résultat net comptable (8) | 4 761 | 166 | - |
| Ratio 2 indicateur de rendement de l'actif (8) / (7) | 21,98% | 1,08% | |

(*) hors immobilisations financières

Sources : données spécifiques de la SA d'HLM Maisons-Alfort, traitement Ancols

Le niveau élevé du ratio 2 s'explique par un résultat élevé. Il est en partie la résultante des choix comptables effectués lors de l'achat du patrimoine de l'office, en particulier celui de dévaluer le bâti et

de réévaluer le foncier comme évoqué dans la partie 4.2.6.1., qui a abouti à réduire d'environ 1 M€ le montant des dotations aux amortissements. Un résultat aussi élevé s'explique également par le fait qu'il s'agit d'un exercice comptable singulier à la suite du transfert de patrimoine de l'OPH. Par exemple, la cotisation CGLLS a été payée par l'ex-OPH et non MAH. Dès 2019, le résultat net comptable de la société chute à 3,4 M€.

L'analyse des spécificités de l'organisme n'a pas permis d'identifier d'autres retraitements pertinents au regard de la significativité de ces agrégats. En conséquence, les valeurs des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable pour les activités relevant du SIEG s'établissent comme suit :

Tableau 18 : indicateurs détaillés sur le périmètre SIEG

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 |
|---|---------------|
| | SIEG |
| Loyers | 13 567 |
| Écart de récupération de charges | - |
| Produits des activités annexes | 4 |
| Péréquation RLS | - |
| Chiffre d'affaires locatif (1) | 13 571 |
| Ventes d'immeubles (2) | |
| Chiffre d'affaires (3) = (1) + (2) | 13 571 |
| Coût de gestion | 2 390 |
| Charges de maintenance (y.c régie) | 2 019 |
| Cotisation CGLLS | - |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties | 1 239 |
| Créances irrécouvrables | 15 |
| Excédent brut d'exploitation (4) | 7 908 |
| Ratio 1 indicateur de marge d'exploitation (4) / (3) | 58,27% |
| Immobilisations d'exploitation brutes (5) * | 116 564 |
| Dettes financières (6) | 94 904 |
| Immobilisations nettes d'endettement (7) = (5) - (6) | 21 659 |
| Résultat net comptable (8) | 4 761 |
| Ratio 2 indicateur de rendement de l'actif (8) / (7) | 21,98% |

(*) hors immobilisations financières

Source : données spécifiques de la SA d'HLM Maisons-Alfort, traitement Ancols

Ces résultats ne permettent pas d'établir le caractère raisonnable ou non du bénéfice réalisé par la SA d'HLM de Maisons-Alfort. En effet, le deuxième alinéa de l'article 6 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019 dispose que le seuil de qualification d'une situation de surcompensation (c'est-à-dire d'un niveau de bénéfice supérieur au bénéfice raisonnable) sera fixé par une délibération qui interviendra à l'issue d'une période de dix-huit après la date d'entrée en application fixée au 1^{er} avril 2019. Le présent contrôle a été opéré pendant cette période de dix-huit mois faisant suite à l'entrée en vigueur de la délibération. En conséquence, il est précisé qu'en application du 1^{er} alinéa de l'article 6 de ladite délibération, indépendamment de leur niveau, les constats relatifs au niveau des

deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable ne portent pas à conséquence pour l'organisme en termes de suites administratives ou de proposition de sanctions.

Toutefois, indépendamment de cette absence de qualification du niveau raisonnable ou non du bénéfice réalisé par l'organisme, l'Agence appelle son attention sur l'importance du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne qui comporte des exigences en termes d'efficacité de gestion et d'utilisation des compensations dont bénéficie l'organisme pour l'exercice des différentes activités qui relèvent du SIEG défini à l'article L. 411-2 du CCH.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

La stratégie de MAH en matière patrimoniale, de gestion locative et de qualité de service est contractualisée avec l'Etat dans une convention d'utilité sociale de deuxième génération pour la période 2020-2026. L'organisme a actionné la possibilité de report d'un an par rapport au calendrier fixé initialement pour la réalisation de cette deuxième CUS.

À l'issue du processus de validation et de contradiction, MAH a adressé le 23 décembre 2020 aux services de l'Etat le projet de CUS pour signature. MAH a fait part, dans sa réponse, de la signature de la CUS par l'ensemble des parties en septembre 2021.

Observation 3 : MAH n'a pas procédé à l'élaboration d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) répondant aux dispositions de l'article L. 411-9 du CCH.

Le premier PSP de l'OPH Maisons-Alfort Habitat a été approuvé le 28 septembre 2009 et a fait l'objet par la suite de sept actualisations annuelles adoptées par le CA. Le patrimoine de l'ex OPH constituant la très grande majorité du parc de MAH, l'organisme, à sa création fin 2017, s'est contenté de reprendre ce document comme cadre stratégique et ce principe d'actualisation annuelle. Le PSP préexistant a donc été révisé le 7 juin 2018 en y intégrant les 350 logements de l'ex SAIEM de Charentonneau puis le 10 mai 2019. La dernière révision, approuvée par le CA le 26 mai 2020, porte uniquement sur la période 2020-2025 alors que l'article L. 411-9 du CCH prévoit que le PSP « définit l'évolution à moyen et long terme des différentes composantes du parc ». En outre, la période couverte n'est pas en totale adéquation avec la CUS (2020-2026) ni avec le plan à moyen terme (PMT), transposition financière détaillée du PSP, qui lui couvre la période 2020 – 2029 (cf. § 7). Dans sa réponse, MAH a indiqué qu'une délibération concernant le prochain PSP, couvrant une période de dix ans, sera proposée au vote du CA au cours du premier semestre 2022. Il intégrera les enveloppes financières globales ainsi que les descriptifs techniques et programmatifs des opérations de constructions neuves et d'acquisitions-améliorations.

Le PSP est élaboré en interne par le service « technique ». Sa conception n'a pas été confiée à un prestataire extérieur a contrario de ce qui est constaté dans de nombreux organismes HLM de taille équivalente.

Le document transmis à l'Agence est lacunaire. En effet, il ne comporte pas d'« analyse du parc de logements existants selon sa qualité, son attractivité et son positionnement sur les marchés locaux de l'habitat » contrairement à ce que prévoit l'article L. 411-9 du CCH. Une segmentation sommaire du patrimoine, évaluée selon deux axes (caractéristiques techniques et commerciales d'une part/image du quartier et attractivité de la résidence d'autre part) est toutefois intégrée dans la CUS afin de qualifier l'état du service rendu aux locataires ; mais celle-ci n'est corrélée ni à un plan de travaux, ni à des projections financières. MAH s'est engagée à actualiser annuellement son PSP et à mettre en relation la politique patrimoniale à l'analyse des logements existants selon leur qualité, leur attractivité et leur positionnement sur les marchés locaux.

Les principales orientations stratégiques du PSP sont en outre exposées de manière insuffisamment précise :

- ▶ Construction neuve : 519 logements sociaux et 118 logements intermédiaires sur la période. L'enveloppe financière globale consacrée à ces projets de développement n'est pas mentionnée, pas plus que les typologies et catégories ou modalités de financement envisagés (pourcentage de logements PLAI, PLUS, PLS et pourcentage de fonds propres alloué aux opérations). Le coût des démolitions nécessaires à la libération des emprises foncières n'est pas estimé ;
- ▶ Acquisitions-améliorations : le volume de logements projeté et l'enveloppe financière y afférente ne sont pas définis ;
- ▶ Cession de patrimoine : l'activité de MAH s'exerçant sur un territoire où la tension du marché locatif est soutenue, la gouvernance ne souhaite pas mettre en œuvre de politique de vente Hlm. En conséquence, aucun objectif de vente n'est formalisé dans le PSP,
- ▶ Gros entretien (exploitation) : 2,78 millions d'euros pour 16 programmes représentant 2 410 logements (+ EHPAD et résidences EnvA),
- ▶ Remplacements de composants (investissement) : 10,28 millions d'euros pour 20 programmes représentant 2 529 logements (+ EHPAD et résidences EnvA).

Sur ces deux items, les deux ensembles les plus importants du parc concentrent à eux seuls plus de 80 % des budgets (quartiers « Berlioz » -« Juilliottes » et « Planètes »).

En l'absence de diagnostic patrimonial préalable permettant d'identifier les programmes les plus dégradés et les moins attractifs devant être traités en priorité, il est impossible d'évaluer la pertinence de cette stratégie de maintenance.

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau 19 : évolution du parc de logements familiaux de 2017 à 2020

| Parc au 1er janvier | Nombre de logements | Construction | Acquisition | Vente | Transformation d'usage | Démolition | Parc au 31 décembre | Évolution |
|---------------------|---------------------|--------------|-------------|-------|------------------------|------------|---------------------|-----------|
| 2017 | 350 | 0 | 2 322 | 0 | 0 | 0 | 2 672 | 663,40 % |
| 2018 | 2 672 | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 | 2 692 | 0,75 % |
| 2019 | 2 692 | 50 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 744 | 1,93 % |
| 2020 | 2 744 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 2 744 | 0,00 % |
| Total | | 50 | 2 344 | 0 | 0 | 0 | | 684,00 % |

Sources : états réglementaires 2018 et 2019 / données transmises par l'organisme au 30/11/2020

Avant la cession du patrimoine de l'ex OPH (2 322 logements) intervenue fin 2017, le parc de MAH n'était constitué que des 350 logements de l'ex SAIEM de Charentonneau. Ce transfert de patrimoine mis à part, le développement de MAH, en terme de logements familiaux, est resté modéré ces trois dernières années. À compter de 2020, MAH s'engage, à son échelle, dans un effort ambitieux de développement de l'ordre d'environ 500 à 600 logements d'ici 2025 – 2027.

MAH concentre son action sur les secteurs en devenir de la commune (à proximité de la future gare « Vert de Maisons » de la ligne 15 du Grand Paris express en cours de construction). L'organisme exploite des assises foncières (immeubles de bureaux et ZAC) acquises sur préemption par l'ex-OPH rue de Martigny. Ces projets visent à développer, en trois tranches, la mixité sociale dans le secteur en mêlant logements locatifs sociaux (produits PLAI à hauteur de 30 %, PLUS et PLS), ensemble de commerces, stationnements et services, logements à loyers libres en VEFA inversée et programme d'accession sociale avec bail réel solidaire (BRS)²⁹ au travers d'un organisme foncier solidaire (OFS) dont l'agrément a été délivré le 12 janvier 2021.

Des projets d'acquisitions-améliorations sont également en cours dont l'objectif est de contribuer à la politique de rénovation de l'habitat insalubre sur la commune. MAH poursuit donc la stratégie conduite par l'ex OPH soit en rachetant en bloc des immeubles occupés avec conventionnement APL, soit en rachetant des logements un à un dans des copropriétés dégradées afin d'obtenir la majorité en assemblée générale et procéder aux travaux de rénovation.

Enfin, répondant ainsi aux orientations du PLH, des évolutions démographiques générales et des besoins grandissants en accompagnement médico-social, MAH entend également poursuivre le développement de structures collectives.

5.2.2 Interventions sur le parc existant

5.2.2.1 Réhabilitations

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) ont été réalisés. Le patrimoine est en très large majorité classé « D ». À fin 2020, 8,4 % du patrimoine peut être considéré comme énérgivore : l'état récapitulatif communiqué par l'organisme indique que 175 logements sont classés « E » et 55 logements « F » ou « G ». 83 logements en copropriétés ou destinés à être restructurés ne sont pas étiquetés. Le PSP ne prévoit pas de réhabilitation énergétique complète pour les programmes les plus énérgivores. Des améliorations ponctuelles ont toutefois été réalisées (remplacement des menuiseries extérieures, changement du mode de chauffage, etc.) et d'autres sont programmées à la suite desquelles un nouveau DPE devra être réalisé.

Cinq de ces programmes sont équipés d'un mode de chauffage électrique. À l'exception du programme « Bretons » de 13 logements dont les convecteurs ont été remplacés en 2016, la société étale le remplacement des convecteurs anciens d'un même programme sur la durée du PSP (6 ans) alors qu'un remplacement global en une campagne unique relèverait d'une meilleure gestion et améliorerait le confort des locataires.

L'ex OPH mettait l'accent sur le gros entretien et le remplacement ponctuel de composants au détriment de réhabilitations plus lourdes. Ce constat avait été dressé par la Miilos au cours du dernier contrôle conduit en 2013. MAH a pris conscience de ce retard et a livré fin 2020 une première réhabilitation thermique concernant le programme « Berlioz III » comptant 76 logements (coût moyen au logement

²⁹ Le BRS est un dispositif juridique créé en 2017 qui permet à un OFS de dissocier le foncier du bâti pour faire baisser le prix des logements d'opérations d'accession sociale à la propriété en garantissant un effet anti-spéculatif.

de 16 980 euros). Le traitement thermique (ravalement avec ITE³⁰) de 774 autres logements des secteurs « Berlioz » et « Planètes » est envisagé d'ici 2027 mais des besoins de réhabilitation existent sur d'autres programmes que la société ne sera pas en mesure de traiter à moyen terme.

MAH se trouve donc désormais confrontée à la difficulté de cadencer ces réhabilitations concernant plus de la moitié de son parc ancien tout en accentuant de manière significative son développement, ce qui constitue un plan de charge risqué pour un organisme de cette taille avec des capacités financières limitées (cf. § 7).

En outre, la société n'envisage pas de procéder à une requalification globale de ces ensembles ni de procéder à une revue générale de l'intérieur des logements (ex. réfection de l'ensemble des salles de bains et cuisines qui le nécessiteraient). Le remplacement des différents revêtements et équipements (sols, faïences, baignoires, douches, lavabos, WC, meubles évier) s'effectue à la relocation ou sur demande du locataire au cas par cas. MAH estime ne pas disposer des compétences idoines pour piloter des interventions en milieu occupé ou qui induiraient un relogement temporaire des locataires. La situation n'est pas confortable pour les locataires qui sont donc susceptibles de subir des vagues de travaux successives. De plus, cette position entraîne un risque d'observer des logements très dégradés pour des locataires présents de longue date dans les programmes les plus anciens ou connaissant une faible rotation.

Par conséquent, la société est invitée à reconsidérer sa programmation de travaux pour procéder à un traitement plus généralisé des immeubles qui permettrait de pérenniser davantage l'attractivité de son parc. Dans sa réponse, MAH estime que la programmation de travaux relève d'un choix assumé de l'organisme permettant de lisser les enjeux techniques, financiers et d'attractivité de son patrimoine.

5.2.2.2 Maintenance

L'Agence a effectué une visite de patrimoine le 21 janvier 2021 portant sur 17 programmes représentant 2 417 logements (88 % du parc). Le niveau de maintenance du parc (parties communes et logements remis en état avant relocation) est apparu très satisfaisant dans l'ensemble.

Chaque année, au moment de la préparation du budget, les techniciens sont sollicités pour exprimer leurs besoins en matière d'entretien courant et de gros entretien.

MAH ne dispose pas de base de gestion technique du patrimoine. L'historique des interventions sur les parties communes et privatives (gros entretien et remplacements d'équipements) repose uniquement sur une connaissance empirique du parc développée par les collaborateurs du service technique ce qui met l'organisme en risques en cas de mouvements de personnel ou d'absences prolongées. À titre d'illustration, les installations électriques sont décrites comme plutôt vétustes dans leur ensemble mais leur remplacement est effectué au « coup par coup » et n'est pas tracé de manière partagée. Les remplacements de composants sont quant à eux consignés dans un logiciel de suivi des immobilisations mais dans une approche plus financière que technique.

³⁰ Isolation thermique par l'extérieur.

Cette situation n'est plus adaptée compte tenu du développement du parc à venir et de la nécessité d'anticiper les besoins de maintenance. L'Agence invite par conséquent la société à engager un travail de structuration d'une base de données décrivant les caractéristiques techniques des différents immeubles et permettant de dresser un plan pluriannuel d'entretien fondé sur des éléments techniques objectifs. Ce travail devrait mettre en lumière l'intérêt de regrouper les travaux et de remplacer les équipements vétustes en masse en vue d'une performance financière accrue. MAH explique avoir intégré, dans le nouveau progiciel de gestion immobilière, un module dédié à la gestion technique du patrimoine permettant la définition d'une programmation de maintenance prévisionnelle.

5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

Dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle CUS, MAH a recensé les logements accessibles au sein de son parc : 1 323 logements soit 48 % du parc sont accessibles aux personnes à mobilité réduite au 31 décembre 2019 (possibilité d'accès à l'immeuble avec une rampe ou de plain-pied, présence d'ascenseurs, etc.).

S'agissant des parties privatives, la société n'a pas procédé à un recensement généralisé des besoins alors que les locataires âgés de plus de 65 ans représentent 31 % de l'occupation du parc. Elle réalise un nombre d'adaptation de salles de bains très faible ; environ 5 par an pour un montant moyen de 2 915 euros. Il s'agit essentiellement de remplacements de baignoires par des douches sur demande du locataire sur présentation de justificatifs médicaux et en fonction de sa situation locative. La société a mis en place un outil de suivi des demandes qui lui sont transmises. Les coûts sont intégralement supportés par MAH qui ne sollicite pas de dégrèvements de TFPB à ce titre. Les demandes de mutation pour motif d'inadaptation du logement sont quant à elles instruites par le BML.

L'effort de mise en accessibilité des parties communes est programmé dans le cadre du PSP mais les enveloppes financières qui y sont consacrées en investissements demeurent très limitées (170 milliers d'euros de 2020 à 2025). L'augmentation du nombre de logements adaptés aux personnes à mobilité réduite se concrétise ainsi en priorité au travers de la construction neuve compte tenu des caractéristiques techniques très contraignantes de certains ensembles immobiliers anciens (ex. programme « Gambetta ») pour lesquels des travaux de mise en accessibilité sont difficilement réalisables.

5.2.4 Exploitation du parc

La mise en place des contrats d'entretien des équipements techniques (ascenseurs, compteurs, chaudières au gaz, VMC, etc.) et d'exploitation (espaces verts, « 3D³¹ », etc.) est pilotée en interne par la chargée d'opérations du service technique. Leur suivi (examen des devis, commande, vérification des travaux) est assuré par les deux techniciens sur leur secteur respectif. La très grande majorité des contrats a été renouvelée au cours des cinq dernières années à la suite d'une procédure de mise en concurrence. Ils couvrent l'ensemble des besoins.

³¹ « 3D » : désinfection, dératisation et désinsectisation.

5.2.5 Diagnostics obligatoires (performance énergétique, gaz/électricité, exposition au risque plomb, amiante)

Observation 4 : La prise en compte du risque d'exposition au plomb fait l'objet de manquements. En outre, la réalisation des diagnostics réglementaires « amiante » relatifs aux parties privatives (DAPP) accuse un retard conséquent et le suivi des diagnostics effectués n'est pas assuré.

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) seront renouvelés en 2021 et 2022. Les diagnostics électricité et gaz sont quant à eux effectués à la relocation et font partie des documents annexés au bail.

Les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) s'appliquent aux programmes collectifs ou individuels construits avant le 1^{er} janvier 1949. Selon les données transmises par l'organisme, 16 programmes (127 logements) sont concernés. Un CREP portant sur les parties privatives est obligatoire en cas de location. MAH réalise ces CREP à la relocation. Les documents sont annexés au contrat de location mais leurs constats et les éventuelles mesures à mettre en œuvre ne sont pas consignés dans un dispositif de suivi

Par ailleurs, depuis 2008, un CREP doit également être réalisé pour les parties communes des immeubles y compris ceux en copropriété. MAH n'a pas apporté les preuves du respect de ses obligations en la matière. L'organisme s'engage à réaliser tous les diagnostics plomb en parties communes sur 2022.

La réglementation « amiante » s'impose aux propriétaires d'immeubles bâtis dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} juillet 1997. La société compte 34 groupes collectifs représentant 2 561 logements pour lesquels les repérages d'amiante sont obligatoires. Les diagnostics techniques amiante (DTA) ont été réalisés et leur renouvellement est en cours depuis l'été 2020 au travers d'un marché spécifique.

Les obligations réglementaires concernant la constitution des DAPP ne sont en revanche pas respectées au regard des articles R.1334-16 et suivants du Code de la santé publique. Les DAPP auraient dû être réalisés avant le 5 février 2012 (excepté pour les logements qui avaient préalablement fait l'objet d'un dossier technique avec repérage des matériaux de la liste A qui tient lieu de DAPP). Les DAPP sont effectués uniquement à la relocation et là encore, il n'existe pas de tableau de suivi. La société n'a pas été en mesure de fournir au moment du contrôle un état actualisé des DAPP réalisés. L'Agence insiste sur la nécessité pour MAH de se mettre en conformité avec la réglementation sans délai. MAH fait valoir que la mise en place d'un suivi des diagnostics est désormais inscrite dans les objectifs 2022 du service technique. L'Ancols prend acte de cette réponse et rappelle qu'il existe plusieurs modalités d'en assurer le suivi en fonction des enjeux et des risques encourus.

5.2.6 Sécurité dans le parc

Des dispositifs de vidéoprotection ont été récemment déployés sur certains immeubles des secteurs « Planètes », « Berlioz » et « Liberté ». Tous les immeubles sont équipés d'une interphonie remplacée au cours des dernières années via plusieurs campagnes.

MAH a conclu un contrat spécifique pour le suivi des différents équipements de sécurité (BAES³², bacs à sable, trappes de désenfumage, extincteurs). La visite de patrimoine n'a pas révélé de défaut de suivi majeur de ces équipements.

5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

La société dispose des compétences techniques en qualification nécessaires à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage pour les opérations neuves, les réhabilitations et les acquisitions-améliorations. La responsable du service « technique » est architecte de formation et possède une expérience de plus de douze ans sur ce poste. Elle est secondée par une chargée d'opérations, elle-même aidée par une assistante. La société développe ses projets en maîtrise d'ouvrage directe mais a recours ponctuellement à une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour les projets plus complexes (ex. opération de conception-réalisation de 5 logements au 74 avenue Joffre dont la livraison est prévue courant 2022).

MAH doit néanmoins s'interroger sur la soutenabilité du plan de charge du service dans sa configuration actuelle pour mener à bien les divers projets de développement et de réhabilitation programmés à court et moyen termes. À coût abordable, l'adhésion au GIE « Grand Paris habitat » devrait couvrir en partie le nécessaire renforcement de la capacité de maîtrise d'ouvrage.

Les décisions d'engagement des opérations sont actées par le comité de coordination réunissant les actionnaires de référence et mises en œuvre dans le cadre de réunions informelles associant la direction générale et les responsables des services « comptabilité/finances » et « technique ». Le CA est informé des caractéristiques techniques et des plans de financement. Des points d'étape sont effectués en cas de modification substantielle du projet. La société devra également veiller à lui soumettre à l'avenir les clôtures d'opérations pour informer la gouvernance des éventuels retards de calendrier et écarts entre les prix de revient prévisionnels et définitifs. Par sa réponse, MAH s'est engagé à présenter au CA les clôtures d'opérations sur les prochains exercices.

5.3.2 Analyse d'opérations

La société a livré entre novembre 2019 et l'été 2020 un ensemble immobilier comprenant 50 logements familiaux (16 PLUS et 34 PLS) et trois structures collectives (une pension de famille de 30 logements, un foyer d'accueil médicalisé de 40 places et une résidence autonomie de 69 logements) au sein du quartier des « Planètes ».

Selon les données transmises par l'organisme, le prix de revient au logement du programme de logements familiaux s'élève à 181 964 euros pour une surface utile moyenne de 63,5 m². L'écart entre le dernier prix de revient connu et le prix de revient prévisionnel est contenu ce qui témoigne d'une conduite d'opération maîtrisée.

³² Blocs autonomes d'éclairage et de sécurité.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Observation 5 : Alors que le niveau des loyers pratiqués dans une partie importante du parc est très modéré (cf. § 6.3.1), MAH n'accueille pas suffisamment de ménages modestes. En particulier, un résultat de seulement 0,6 % de logements attribués en 2018 et 2019 aux ménages du premier quartile contre un objectif de 25 % pourrait caractériser une carence manifeste dans la réalisation de l'objet social (article L. 441-1 du CCH).

Le tableau ci-dessous compare les principales caractéristiques socioéconomiques du parc de MAH aux valeurs des bailleurs locaux principalement sur la base des enquêtes 2018 et 2020 relatives à l'occupation du parc social (OPS). Le taux de réponse de MAH dépassant les 85 %, les données sont considérées comme significatives.

Tableau 20 : occupation sociale du parc en 2018 et 2020

| Répartition | Taux de ménages répondants | Revenu <20 % * | Revenu <60 % * | Revenu >100 %* | Bénéficiaires d'APL + AL | Titulaire du bail âgé de plus de 75 ans | Familles mono-parentales | Pers. Isolées | Ménages 3 enfants et + |
|-----------------------|----------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------|---|--------------------------|---------------|------------------------|
| MAH 2020 | 86,6% | 4,7% | 28,4% | 27,4% | 15,0% | 14,2% | 19,5% | 40,7% | 5,4% |
| MAH 2018 | 93,3% | 5,3% | 30,2% | 28,1% | 14,2% | 14,5% | 19,7% | 41,2% | 5,4% |
| Maisons-Alfort (2018) | 92,6% | 6,7% | 35,9% | 22,9% | 18,5% | 11,7% | 16,6% | 37,1% | 7,6% |
| Val-de-Marne (2018) | 80,1% | 16,0% | 53,2% | 14,2% | 31,3% | 9,9% | 21,0% | 33,0% | 12,8% |
| Ile-de-France (2018) | 80,3% | 16,4% | 54,9% | 14,5% | 31,7% | 9,9% | 21,6% | 32,7% | 13,4% |

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

Sources : données apurées de l'enquête OPS 2018 et données non apurées OPS 2020

Les résultats de l'enquête font apparaître que les locataires de MAH disposent de revenus³³ nettement plus élevés que l'ensemble des ménages logés dans le parc HLM à l'échelle communale, départementale et régionale. Cet écart conséquent, rarement observé et qui se creuse encore entre 2018 et 2020 pour les ménages dont les revenus sont inférieurs à 20 % et 60 % des plafonds PLUS, peut-être certes mis en lien avec la forte proportion de logements PLS et intermédiaires (53 %) mais aussi et surtout avec les pratiques d'attribution qui conduisent à écarter du parc les ménages les moins aisés parmi lesquels les bénéficiaires de minimas sociaux. Ce constat, déjà dressé lors des deux précédents contrôles portant sur l'ex OPH, est également mis en lumière par le taux très faible de locataires bénéficiaires d'allocations logement (15 % contre plus de 31 % dans le Val-de-Marne et l'Île-de-France).

En outre, les organismes HLM sont tenus, depuis l'entrée en vigueur de l'article 70 de la loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et la citoyenneté (loi « EC »), de favoriser la mixité sociale dans leur parc. Ainsi, sur le territoire de chaque EPCI doté d'un PLH ou détenant la compétence habitat, 25 % des baux signés hors QPV doivent concerner des ménages du 1^{er} quartile (Q1)³⁴. Les conventions intercommunales d'attributions (CIA) peuvent adapter ce taux. La conférence intercommunale du logement de l'EPT « Paris Est Marne et Bois » n'ayant pas encore conclu de CIA, le taux est maintenu

³³ L'enquête prend en compte non pas les ressources courantes mais le revenu fiscal de référence N-1 du ménage.

³⁴ Les demandeurs Q1 ont un niveau de ressources courantes par unité de consommation inférieur au niveau de ressources le plus élevé des 25 % de demandeurs de logement social les plus pauvres. Le montant du seuil est révisé chaque année par arrêté préfectoral.

à 25 %. Les ménages demandeurs de logement social visés sont ceux disposant de ressources courantes par unité de consommation inférieures, pour l'Île-de-France, à 9 345 euros en 2018 (779 euros mensuels) et 9 720 euros en 2019 (810 euros mensuels).

Le fichier des attributions 2018 et 2019 transmis par MAH à l'Ancols montre que les résultats enregistrés sur ces deux exercices (1 ménage soit 0,6 % des attributions pour chacune des deux années) sont à cet égard extrêmement faibles. MAH doit par conséquent s'attacher à contribuer bien davantage à l'atteinte de l'objectif intercommunal. De surcroît, le bilan des CAL 2018 et 2019 présenté au CA le 17 septembre 2020 faisant état respectivement de 16,8 % et 17,7 % de logements attribués à des ménages du 1^{er} quartile est manifestement inexact et de nature à tromper les administrateurs. À cet égard, MAH ne partage pas le constat de l'Ancols en estimant se rapprocher des objectifs réglementaires. En l'espèce, l'organisme comptabilise les attributions aux demandeurs relevant du 1^{er} quartile en rapprochant le revenu fiscal de référence, et non les revenus au moment de la demande de logement social, ce qui n'est pas réglementaire.

6.2 Politique d'attribution

Observation 6 : Le processus d'attribution des logements vacants (en matière de sélection des prospects, de composition et de fonctionnement de la CAL et d'accueil des publics prioritaires) comporte des irrégularités ainsi que des insuffisances dont certaines sont graves et répétées. En particulier, l'intégralité du processus est externalisée au bureau municipal du logement de la ville de Maisons-Alfort, ce qui est irrégulier (articles L.441-1, L.442-5-2, R.441-3 et 9 du CCH).

6.2.1 Orientations générales

La composition théorique de la commission d'attribution (CAL) validée par le CA est conforme à la réglementation mais celle-ci n'est pas respectée en pratique. En effet, la vérification des courriers d'invitation adressés aux membres de la commission fait apparaître en particulier que le représentant des organismes agréés ISFT³⁵ qui dispose d'une voix consultative, n'a pas été nominativement désigné et n'est pas convié aux séances de la CAL.

Les orientations d'attribution et le règlement intérieur de la CAL ont été adoptés par le CA du 22 décembre 2017 et révisés lors de la séance du 17 septembre 2020 pour faire suite au changement d'actionnaires. Ces documents ne sont pas réglementaires dans la mesure où ils n'intègrent pas les évolutions induites par l'article 109 de la loi « ELAN » relatives à la création et au fonctionnement des CALEOL³⁶ à compter du 1^{er} janvier 2019. En outre, MAH n'a pas rendu ces documents publics ce qui contrevient aux dispositions de l'article R. 441-9 du CCH. En réponse, MAH indique que le CA a délibéré, lors de sa séance du 22 octobre 2021, sur la création d'une CALEOL et des dispositions associées. Le CA désignera sur 2022 le représentant des organismes agréés ISFT à la CALEOL.

L'article L. 442-5-2 du CCH prévoit que dans les zones tendues, « le bailleur examine, tous les trois ans à compter de la date de signature du contrat de location les conditions d'occupation du logement ». Ce dernier transmet notamment à la CALEOL les dossiers des locataires en situation de sur ou sous-

35 Ingénierie sociale, financière et technique.

36 Commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements.

occupation, de handicap ou de dépassement du plafond de ressources. « *La CALEOL constate la situation et définit les caractéristiques d'un logement adapté aux besoins du locataire* ». Ces dispositions s'appliquent y compris pour les baux en cours au 1^{er} janvier 2019.

Accusant déjà un retard de plus de deux ans dans l'application de ces mesures, MAH doit donc adapter sans délai son organisation pour identifier les ménages relevant de ces situations au sein de son parc et les traiter de manière diligente. MAH indique dans sa réponse que la mise en place de la CALEOL prévoit l'identification et l'information des ménages concernées.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

MAH n'accueille pas directement les demandeurs de logement ; cette responsabilité est dévolue au BML. MAH inscrit cette délégation dans la pérennisation d'une convention conclue entre la commune et l'ex. OPH en décembre 2011. Or, il apparaît que cette convention est caduque sur le plan juridique pour plusieurs raisons :

- ▶ l'acte de vente ne comporte aucune précision sur le transfert de cette convention de mandat,
- ▶ contrairement à une fusion, une cession de patrimoine n'emporte pas transfert universel de l'ensemble des actifs et activités de gestion de l'entité cédante à la société cessionnaire. Ce transfert doit donc être envisagé parallèlement à la vente du patrimoine immobilier,
- ▶ la convention de mandat dans son article 6 stipule que toute modification de son contenu fera l'objet d'un avenant signé entre les parties et ne fait aucune allusion au transfert de la convention en cas de cession,
- ▶ le périmètre patrimonial initial concerné par la convention a évolué, Maisons-Alfort Habitat détenant également les 350 logements de l'ex. SAIEM de Charentonneau en plus du patrimoine de l'ex. OPH.

MAH indique qu'une nouvelle convention de mandat portant sur l'enregistrement des demandes de logement locatif social pour son compte par la ville de Maisons-Alfort a été approuvée par le CA du 22 octobre 2021 et par le conseil municipal du 2 décembre 2021.

En outre, cette convention prévoyait que le BML était chargé uniquement de l'enregistrement des demandes dans le système national d'enregistrement de la demande (SNE), de la délivrance du numéro unique et de la radiation des demandes à l'issue des attributions de logements. Le mandataire ne peut pas aller au-delà de la mission qui lui est confiée. En pratique, le BML qui agit désormais pour le compte de MAH va bien au-delà des dispositions de la convention (cf. infra).

Le BML n'élabore pas d'analyse partagée de la demande de logement social. Par conséquent, le service de la gestion locative de MAH n'a pas connaissance de ses principales caractéristiques et se trouve dans l'impossibilité d'opérer un croisement avec les composantes de l'occupation sociale.

La gestion de la demande de logement social est régionalisée en Île-de-France. Fin 2019, 736 314 demandes actives y sont recensées dont un peu plus de 92 000 pour le département du Val-de-Marne³⁷ qui a fixé à 36 mois le délai anormalement long pour l'attribution d'un logement social³⁸.

6.2.3 Gestion des attributions

MAH délègue en globalité la gestion de ses attributions à la commune et, ainsi, n'assume pas toutes ses responsabilités de bailleur social. De plus, la société ne prend pas en compte la demande de logement social dans toutes ses composantes. Ce mode de fonctionnement est contraire aux dispositions de l'article L. 441 du CCH³⁹.

Le BML est composé de cinq fonctionnaires territoriaux dont un cadre. Il assure la présélection des prospects relevant du contingent communal pour l'ensemble des bailleurs sociaux implantés à Maisons-Alfort. S'agissant de MAH, le BML gère, pour l'ensemble des logements vacants, l'intégralité du processus d'attribution, de l'enregistrement des demandes de logement à leur radiation post-attribution en passant par l'accueil des prospects, leur présélection et l'organisation matérielle des CAL dont la responsable du BML est membre avec voix consultative. Ce faisant, MAH reproduit l'organisation irrégulière mise en œuvre depuis les années 1990 par l'ex. OPH et dénoncée par les quatre derniers rapports d'inspection de la Miilos. Pour mettre fin à cette irrégularité, MAH s'est doté d'un service « attributions et relations partenariales » avec le recrutement de deux personnes dédiées en mai 2021. Ce nouveau service a la charge du processus d'attribution et assure la représentation de l'organisme en CALEOL.

La CAL se réunit en règle générale une fois tous les quinze jours, excepté au mois d'août, pour attribuer les logements conventionnés et les logements non conventionnés soumis à plafonds de ressources (HLMO et PLI). Les autres logements non conventionnés financés sans aide de l'Etat (ILN et libres) ne sont pas soumis à la CAL ce qui est contraire à un principe de bonne gestion transparente. De plus, aucun plafond de ressources ou de loyers n'a été formellement défini et validé par le CA les concernant.

Pour statuer, les membres de la CAL s'appuient sur une fiche de présentation mentionnant l'ancienneté de la demande, la composition familiale, le montant et la nature des ressources courantes, le revenu fiscal de référence, le motif de la demande, le taux d'effort et le reste à vivre, etc. En revanche, elle ne précise pas le caractère de priorité du ménage, ni le plafond de ressources applicable au logement.

Des pré-visites des logements vacants sont organisées de manière systématique avant le passage en CAL afin de minimiser le taux de refus. Ce procédé s'avère efficace, MAH n'ayant enregistré aucun refus en 2019 et un seul en 2018.

³⁷ Source SNE pour les demandes actives au 31/12/2019.

³⁸ Source : portrait de territoire Île-de-France 2020 établi par l'AORIF.

³⁹ « L'attribution des logements locatifs sociaux doit notamment prendre en compte la diversité de la demande constatée localement ; elle doit favoriser l'égalité des chances des demandeurs et la mixité sociale des villes et des quartiers, en permettant l'accès à l'ensemble des secteurs d'un territoire de toutes les catégories de publics éligibles au parc social (...). L'absence de lien avec la commune d'implantation du logement ne peut constituer à soi seul le motif de la non-attribution d'un logement adapté aux besoins et aux capacités du demandeur. »

Il apparaît que MAH n'exploite pas toute la diversité de la demande de logement social :

- ▶ Le progiciel de gestion utilisé par le BML n'est que très partiellement interfacé avec le SNE. En conséquence, le SNE est très peu exploité et la sélection des dossiers à présenter en CAL s'opère essentiellement parmi les ménages ayant déposé leur demande de logement directement auprès du BML. MAH indique avoir intégré dans le futur progiciel de gestion métier une interface avec le SNE.
- ▶ Alors que la société intervient en secteur tendu, le nombre de prospects présentés par logement à attribuer est nettement insuffisant. L'analyse exhaustive des procès-verbaux de CAL 2018 et 2019 montre ainsi que la CAL a classé par rang de priorité 579 candidats pour 316 logements à attribuer, soit en moyenne 1,8 candidats par logement, taux nettement inférieur à ce que prévoit l'article R. 441-3 du CCH (3 candidats par logement). À 14 reprises en 2019, l'administrateur représentant les locataires siégeant en CAL a fait observer formellement sur les comptes-rendus de séance la nécessité de présenter 3 candidats pour les logements PLS sans que cela soit suivi d'effet ;
- ▶ Par ailleurs, MAH accueille dans son parc de manière prépondérante (81 %) des ménages résidant déjà dans la commune ou y ayant de la famille. La commune d'origine figure systématiquement sur les fiches de présentation des candidats et sur les PV de CAL ;
- ▶ Enfin, les pratiques d'attribution conduisent à écarter systématiquement les ménages les plus modestes du parc de la société. L'étude des catégories socio-professionnelles des candidats et des ménages attributaires révèle en effet que 98,1 % des ménages logés, soit disposent d'un revenu salarié stable, soit sont fonctionnaires ou retraités avec un niveau de ressources relativement élevé. 1,9 % seulement des attributaires perçoivent des prestations sociales (chômage) et aucun ménage, disposant des minimas sociaux (ex. RSA socle) comme seules ressources, n'a été logé par MAH en 2018 et 2019. Le niveau de vie médian (ressources mensuelles par unité de consommation) des ménages attributaires s'établit en 2018 à 1 757 euros et à 1 725 euros en 2019. Il est supérieur au seuil du niveau de vie médian du 4^{ème} quartile des ménages franciliens demandeurs de logements social en 2019 (1 600 euros).

6.2.4 Gestion des contingents de réservation et accueil des publics prioritaires

Sur la période contrôlée, les contingents de logements réservés sont exclusivement gérés en stock. 26,9 % du patrimoine fait l'objet de droits de réservation. Le contingent préfectoral (publics « mal logés » et fonctionnaires) porte sur 399 logements soit 14,6 % du parc total et le contingent municipal concerne 333 logements soit 12,1 % du parc. Les autres droits de réservation sont résiduels. Une nouvelle convention Etat-bailleur signée le 18 juin 2019 régit la gestion du contingent préfectoral. Les logements relevant de ce contingent sont correctement identifiés dans le progiciel de gestion et les services préfectoraux adressent au BML une liste de candidats avant chaque CAL excepté en cas d'insuffisance de candidats.

En matière de logement des publics prioritaires (dont les ménages DALO), la société n'a pas atteint en 2018 et 2019 l'objectif de relogement fixé par la loi « EC » (42,5 % sur l'ensemble du parc de

chaque bailleur avec 25 % pour chaque réservataire et 100 % sur le contingent préfectoral). À cet égard, selon le décompte opéré par les services de l'Etat, les résultats atteints par MAH sont les suivants :

- ▶ 2018 : l'objectif global de relogements s'élève à 87 ménages prioritaires ; MAH en a relogé 3 (dont 2 DALO), soit 3,4 % de l'objectif,
- ▶ 2019 : l'objectif global de relogements s'élève à 44 ménages prioritaires ; MAH a relogé 2 ménages DALO soit 4,5 %.

De manière plus générale, l'Agence déplore que MAH, a contrario de nombreux bailleurs, n'ait pas encore sollicité l'accès à l'outil partagé SYPLO⁴⁰ contenant le vivier des publics prioritaires en attente de relogement. L'Agence rappelle enfin que l'identification des publics prioritaires (dont les ménages DALO) est aussi possible au travers du SNE. En mars 2021, MAH précise avoir sollicité l'accès à l'outil SYPLO afin de rapprocher le caractère prioritaire de la demande aux dispositions réglementaires et d'enregistrement de la candidature sur son logiciel.

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Politique de loyers

La comparaison des loyers pratiqués par MAH avec les loyers plafonds théoriques pris en compte pour le calcul de l'APL⁴¹ montre que 58,4 % des logements proposés par la société affichent un loyer pratiqué inférieur à celui du loyer maximum couvert par l'APL. La valeur pour le Val-de-Marne s'établit à 55,3 %. Le parc de MAH est donc très correctement solvabilisé par les aides au logement et accessible aux ménages disposant d'un bas niveau de ressources.

Comme le montre le tableau ci-dessous, la médiane des loyers pratiqués rapportés au m² de surface habitable (SH) est comparable à celle de la région Île-de-France et très légèrement inférieure à celle du Val-de-Marne.

Tableau 21 : analyse de la distribution des loyers pratiqués au 01/01/2020

| Rubriques | Nombre de logements | Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable | | |
|-----------------------|---------------------|--|---------|-------------------------|
| | | 1 ^{er} quartile | Médiane | 3 ^e quartile |
| MAH | 2 625 | 4,1 | 6,5 | 9,4 |
| Val-de-Marne | 147 859 | 5,7 | 6,6 | 7,6 |
| Île-de-France | 1 108 390 | 5,7 | 6,5 | 7,6 |
| France métropolitaine | 4 328 090 | 4,9 | 5,7 | 6,5 |

Sources : données transmises par l'organisme au 31/12/2019 et données RPLS au 01/01/2019 pour valeurs de référence

Le tableau 22 ci-dessous figure les loyers moyens de l'organisme par types de financement. Ceux-ci sont cohérents par rapport aux loyers moyens par m² de surface habitable constatés dans le Val-de-Marne en 2019 qui, selon les données RPLS, sont de : 6,58 euros/m² pour le PLAI, 5,74 euros/m² pour

⁴⁰ Système priorité logement

⁴¹ Les loyers maximums théoriques pris en compte dans le calcul de l'APL sont déterminés à partir d'une occupation-type (1 personne dans un T1, 1 couple dans un T2, 1 ménage avec un personne à charge dans un T3...). Pour la part de loyer au-delà de ce plafond, l'allocataire ne perçoit plus d'aide. Les références sont établies sur la base du RPLS 2019.

le PLUS avant 1977 (PLA), 7,35 euros/m² pour le PLUS après 1977, 9,14 euros/m² pour le PLS et 6,39 euros/m² pour les autres financements. Seuls les logements PLI affichent un niveau de loyer pratiqué sensiblement supérieur à la valeur départementale (14,3 euros/m² contre 10,89 euros/m²).

Les immeubles anciens financés en HLMO au début des années 60 et ceux réhabilités avec les aides PALULOS dans les années 70 présentent des surfaces un peu plus élevées et le niveau de loyers le plus bas. Leur loyer moyen hors charges est inférieur à 300 euros par mois. Plus globalement, 45,2 % des logements présentent un niveau de loyer au m² inférieur au loyer maximal de base⁴² défini en zone 1 pour les logements financés en PLAI en 2019. L'offre à bas niveau de loyers est donc suffisante pour permettre à MAH d'accroître sensiblement le nombre de ménages économiquement fragiles accédant au parc et de rééquilibrer progressivement son occupation sociale.

Tableau 22 : niveau des loyers pratiqués par nature de financement à fin 2019

| Type de financement | LOGEMENTS CONVENTIONNES | | | | LOGEMENTS NON CONVENTIONNES | | | | TOTAL | Département du Val-de-marne |
|---|-------------------------|----------|------|-------------|-----------------------------|-------------|-------|---------------|-------|-----------------------------|
| | PLAI | PLA/PLUS | PLS | PALULOS | HLMO | ILN | PLI | Secteur libre | | |
| Nombre de logements familiaux | 7 | 156 | 712 | 466 | 637 | 110 | 152 | 385 | 2 625 | 147 859 |
| Loyer mensuel moyen (en euros) | 308 | 393 | 505 | 277 | 251 | 483 | 842 | 426 | 403 | 442 |
| Loyer mensuel moyen + charges (en euros) | 429 | 504 | 636 | 436 | 412 | 674 | 956 | 552 | 545 | ND |
| Surface habitable moyenne (SH) | 51,8 | 59,7 | 56,9 | 66,8 | 63,2 | 70,5 | 58,8 | 55,2 | 60,8 | 61,3 |
| Loyer mensuel moyen (en euros)/m ² de SH | 5,96 | 6,58 | 8,86 | 4,15 | 3,97 | 6,85 | 14,32 | 7,72 | 6,6 | 6,8 |

Sources : données locatives MAH au 31/12/2019 retraitées Ancols et RPLS 01/01/2019 pour les valeurs Val-de-Marne

Entre 2018 et 2020, MAH n'a pas appliqué d'augmentation générale des loyers pratiqués. Une augmentation est toutefois pratiquée à la relocation avec une mise au plafond maximum fixé par les conventions APL sans toutefois la systématiser.

La société n'envisage pas de pratiquer la contribution pour le partage des économies de charges dite « 3^{ème} ligne de quittance » à l'issue des travaux de réhabilitation thermique en cours.

6.3.2 Supplément et réduction de loyer de solidarité⁴³

MAH procède chaque année à l'enquête ressources conformément à la réglementation applicable. La loi « EC » ayant supprimé les possibilités de modulation, MAH applique le barème de droit commun depuis le 1^{er} janvier 2018. 2 034 ménages ont été enquêtés en 2019 au titre du SLS applicable au 1^{er} janvier 2020 soit 74 % du parc. 129 ménages sont assujettis au SLS, nombre relativement stable par rapport à 2018. Le progiciel de gestion de la société est paramétré pour calculer automatiquement le SLS. Un contrôle par échantillonnage a permis de vérifier l'exactitude de son mode de calcul.

Le produit annuel du SLS en 2019 a représenté 387 545 euros soit en moyenne 250 euros mensuels par ménage, ce qui est un montant assez élevé.

⁴² LMzone = 5,72 euros par m² de surface utile (considérée dans le cas présent comme égale à la surface habitable). Cf. avis MTES/MCT du 17 janvier 2019 relatif à la fixation du loyer et des redevances maximums des conventions conclues en application de l'article L.351-2 du CCH.

⁴³ Les locataires du parc social dont les revenus dépassent de plus de 20 % les plafonds réglementaires pour l'accès au logement social peuvent se voir appliquer un surloyer dans les conditions prévues par les articles L. 441-3 et suivants du CCH.

6.3.3 Charges locatives

Le service gestion locative est, entre autres, chargé du quittance des loyers et des charges locatives et des encaissements. Les missions d'encaissement (intégration des fichiers bancaires ou autres, imputation des virements aux comptes locataires) ne respectent pas le principe de séparation des tâches, illustrant la faiblesse du contrôle interne. MAH indique que la mise en place du futur progiciel de gestion s'accompagnera d'un paramétrage du circuit d'encaissement afin d'en renforcer le contrôle.

L'équipe est constituée de 4 ETP et l'organisme évalue les ressources affectées à la gestion des charges locatives à 1,5 ETP.

Tableau 23 : évolution du taux de récupération des charges locatives

Montants en euros

| Rubriques | 2018 | 2019 | Evolution 2019/2018 |
|--|-----------|-----------|------------------------|
| Récupération des charges locatives comptabilisées en produits | 5 383 770 | 5 212 460 | -3,18% |
| Charges locatives récupérables auprès des locataires comptabilisées en charges | 5 494 868 | 5 597 301 | 1,86% |
| Taux de récupération en pourcentage | 97,98% | 93,12% | - |

Sources : états réglementaires de la SA d'HLM Maisons-Alfort Habitat

Le taux de récupération des charges récupérables auprès des locataires s'est détérioré de près de 5 points entre 2018 et 2019 compte tenu de la progression plus importante du montant des charges locatives récupérables par rapport au montant de charges effectivement récupérées auprès des locataires. Ainsi, le montant des pertes sur charges récupérables provenant de la différence entre le montant des charges locatives récupérables et la récupération effective de ces charges passe de 111 098 euros en 2018 à 384 841 euros en 2019. En fin d'exercice, les charges récupérables (charges) et les charges récupérées (produits) devraient présenter des montants très proches et dégager un écart légèrement négatif, correspondant aux logements vacants. En l'espèce, la baisse du taux de vacance, entre 2018 et 2019, ne justifie pas cette situation.

Pour 2018, le montant global des charges récupérables⁴⁴ sur les logements familiaux s'établit à 4,8 millions d'euros, soit 37,9 % du quittance (loyers + charges). Pour les immeubles à chauffage collectif (91 % du parc), le coût moyen des charges annuelles au logement familial ressort à 1 919,80 euros, soit un coût de 31,34 euros par m² de surface habitable. Le coût du chauffage seul y est en moyenne de 10,96 euros par m². Néanmoins, certaines résidences connaissent des charges annuelles de chauffage éloignées de ce ratio pouvant aller de 6,37 euros à 19,22 euros par m². L'organisme explique ces écarts par la spécificité du mode de chauffage de chaque résidence (géothermie, gaz, fuel...). Concernant plus spécifiquement les charges de chauffage pour les 125 logements de la résidence « Le Morvan », qui sont chauffés collectivement au gaz, le faible ratio de 6,37 euros par m² de surface habitable s'explique par la réalisation de travaux d'économie d'énergie.

En proportion des charges totales, les frais de personnel de proximité constituent le troisième plus gros poste de charges locatives après celui du chauffage et de l'eau. Les charges de personnel récupérables correspondent aux emplois de proximité (gardiens et employés d'immeubles) qui sont récupérés à 75 %

⁴⁴ Selon fichier transmis par l'organisme

pour les gardiens et 100 % pour les employés d'immeuble conformément au décret n° 2008-1411 du 19 décembre 2008.

Les logements sont équipés de compteurs individuels d'eau hormis pour le programme « Les Planètes » (971 logements) pour lequel la répartition est effectuée selon la surface habitable. La facturation de l'eau représente environ 18,3 % des charges totales pour tous les logements équipés de compteurs individuels.

Le coût moyen des charges d'ascenseurs, 0,7 euros par m² de surface habitable, est conforme à la norme et concerne 88 % des logements.

La régularisation des charges locatives de l'année 2018 a eu lieu en octobre 2019 et apparait selon la situation du locataire soit, sur un avis d'échéance spécifique soit, sur la quittance du locataire du mois suivant. L'examen de la régularisation des charges locatives de 2018 montre un excédent global de provision de 5,2 % qui n'appelle pas de commentaires particuliers si ce n'est pour les résidences « Breton » et « Curie » dont le sur provisionnement est respectivement de 12,4 % et 11,6 %. L'organisme explique cette situation par une anticipation reportée d'un gardiennage pour la résidence « Curie » et pour la résidence « Bretons », les locataires ont souhaité que les provisions concernant les prestations d'entretien des parties communes ne fassent pas l'objet d'un ajustement trimestriel immédiat à la suite de leur décision d'assurer, par eux-mêmes, l'entretien des parties communes.

La faiblesse de l'excédent de provision s'explique par un ajustement trimestriel des provisions de charges au regard des réalisations antérieures et des projections estimées.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Information et accueil des locataires

Les modalités d'accueil et d'information des locataires mises en place par MAH sont adaptées.

Deux chargées de gestion locative se répartissent le patrimoine de façon équilibrée pour la gestion du bail de sa signature à la réception du préavis de départ. Elles conduisent également des actions de médiation pour aider à la résolution de troubles du voisinage. Un livret d'accueil comprenant notamment la répartition des obligations entre locataire et propriétaire en matière de réparations locatives est remis au locataire lors de la signature du bail, accompagné du règlement intérieur. L'accueil des locataires s'effectue au siège de MAH par l'assistante de direction ainsi qu'au point d'accueil localisé au sein du quartier des « Planètes » par la chargée de secteur qui y est présente tous les matins. Cet ensemble important, qui représente à lui seul plus d'un tiers du parc, bénéficie également de la présence permanente d'un régisseur de site.

En dehors des heures d'ouverture (soir et weekend), les locataires rencontrant un problème d'ordre technique peuvent joindre un numéro d'astreinte géré par prestataire extérieur chargé d'orienter les appels vers les entreprises titulaires des différents contrats d'exploitation.

6.4.2 Concertation des locataires

Contrairement à l'organisation adoptée par la grande majorité des bailleurs, le service « gestion locative » de MAH n'a pas la charge de la concertation locative. Ce sujet est géré par la direction générale.

En raison de sa création fin 2017, la société ne dispose d'administrateurs représentant les locataires que depuis l'élection du 8 décembre 2018. Un premier CCL s'est tenu le 27 juin 2019 dont l'ordre du jour prévoyait notamment la présentation des travaux réalisés en 2018 et du projet de nouveau PSP. Un projet de PCL a également été examiné lors de cette séance autour duquel aucun consensus n'a pu être trouvé, le point d'achoppement étant en particulier le volet « moyens matériels et financiers » du plan. Une nouvelle réunion dans ce sens s'est tenue le 23 juin 2020, sans aboutir.

6.4.3 Réclamations techniques et administratives des locataires

Chaque matin, les techniciens de secteur répartissent entre les différents personnels de la régie la charge des réclamations techniques saisies la veille dans le progiciel de gestion. Dans la mesure du possible, les petites interventions de la régie sont programmées dans la journée. Leur effectivité est consignée dans une fiche d'intervention. Les interventions plus importantes sont réalisées à plus longue échéance ou confiées à des entreprises en fonction de leur nature. Les réclamations administratives, traitées quant à elles par les chargées de gestion locative, ne sont pas enregistrées. En moyenne, environ 1 900 réclamations techniques sont enregistrées et traitées par an. Les travaux de plomberie représentent à eux seuls entre 20 et 25 % des réclamations techniques dans les logements.

La société a transmis à l'Agence un bilan synoptique des réclamations techniques des trois derniers exercices. Elle n'a pas été en mesure de transmettre un tableau de suivi détaillant la nature de chaque intervention et faisant notamment apparaître la date de signalement et la date de clôture de la réclamation. De ce fait, l'Agence s'est trouvée dans l'incapacité de calculer un délai moyen de traitement et de le comparer aux résultats généralement constatés chez les autres bailleurs. MAH indique que le futur progiciel prévoit une informatisation exhaustive et une automatisation du circuit de la réclamation permettant de pallier cette situation.

6.4.4 Enquête de satisfaction des locataires

La société a procédé à une enquête satisfaction auprès des locataires en 2018 par le biais d'un prestataire extérieur. L'étude a été menée sur un échantillon de 483 ménages ayant retourné le formulaire papier. Elle fait apparaître un taux de satisfaction globale de 85 %, en baisse de 5 points par rapport à l'enquête précédente, réalisée en 2013 par téléphone et qui concernait l'ex OPH.

Selon les conclusions de l'étude, les taux de satisfaction relatifs aux différents items (services techniques, entretien des résidences, gestion locative, gestion de proximité, offre d'emplacements de stationnement) sont relativement stables par rapport à l'enquête précédente. Les réunions d'information sur les projets importants relatifs à l'immeuble (50 %), les délais de réponse aux courriers par la gestion locative (46 %) et les délais d'intervention du service technique dans les logements (63 %) et les parties communes (52 %) enregistrent un niveau de satisfecit moyen qu'il convient d'améliorer notamment par le renforcement de la concertation locative et la mise en place de tableaux de bord de suivi permettant d'objectiver les résultats enregistrés. Selon MAH, la mise en place du futur progiciel

doit faciliter la production de tableaux de bord complets afin d'améliorer le pilotage de l'activité et le suivi des items de gestion.

6.4.5 Gestion de proximité et gardiennage

La gestion technique de proximité est assurée par 2 techniciens (secteur Nord et Sud) et une régie polyvalente composée de 5 personnes : 1 responsable, 3 ouvriers et 1 chargé d'état des lieux de sortie qui supervise également la remise en état des logements avant relocation.

Le processus de remise en état des logements vacants repose sur un tableau partagé avec la gestion locative indiquant les dates de congé des locataires sortants, les dates de travaux et les dates de relocation ainsi que sur des bons de commandes pré remplis par corps d'état intégrant l'ensemble des prestations prévues par les différents marchés (plomberie/faïence, électricité, peinture/sols, menuiserie) ; chaque référence correspondant à un prix unitaire défini dans les contrats passés avec les entreprises. En revanche, l'organisme n'a pas mis en place d'outil permettant de suivre les budgets consacrés aux travaux ni défini d'objectifs cibles en termes de coûts et de délais. Sur la période 2018-2019, 324 logements ont fait l'objet de travaux de remise en état pour un coût global de près de 1,2 millions d'euros, soit un montant moyen au logement d'un peu moins de 3 700 euros. 59 ménages se sont vu refacturer des réparations locatives à l'issue de l'état des lieux de sortie pour un montant moyen de 424 euros.

La régie assure les menues réparations dans les parties communes (nettoyage de graffitis, retouches de peinture, valets de porte, etc.) ainsi que dans les parties privatives (ex. fuites sur plomberie) excepté ce qui relève de la responsabilité du locataire. Les remplacements d'équipements (ex. baignoire, meubles d'évier) et les travaux plus lourds (ex. remise en peinture d'une cage d'escaliers) sont effectués par les entreprises titulaires des marchés à bons de commande.

Les techniciens opèrent une revue complète du patrimoine chaque semaine et font un point des besoins de travaux en lien avec les gardiens. Alors qu'elle n'y est pas tenue réglementairement, la société emploie un gardien ou employé d'immeuble pour 100 logements en moyenne sur les gros ensembles collectifs (22 au total plus un régisseur de site dans le quartier des « Planètes »). Ce nombre important de gardiens pèse fortement sur la masse salariale mais il s'agit d'un choix de la société destiné à optimiser la relation de proximité avec les locataires. Seuls quelques groupes ne sont pas gardiennés.

Toutes les loges sont informatisées pour permettre la saisie des réclamations techniques dans le progiciel de gestion dès leur signalement. Pour certaines interventions faisant l'objet d'un marché, le gardien peut enclencher lui-même le recours aux entreprises (ex. ballons d'eau chaude, désinsectisation, compteurs d'eau, etc.)

6.4.6 Entretien des espaces communs et espaces verts

À l'exception de quelques encombrants dans certains locaux poubelles ou cages d'escalier, la visite de patrimoine a permis de constater un niveau de propreté des espaces communs et paysagers très satisfaisant.

L'entretien des espaces verts est externalisé pour l'ensemble du parc dans le cadre d'un marché public. Un nouveau marché est entré en vigueur fin 2020, l'ancien prestataire n'ayant pas donné entière satisfaction. Son contrat comprenait des pénalités mais celles-ci n'ont pas été appliquées par MAH.

Les gardiens évacuent les ordures ménagères, nettoient les halls quotidiennement et les escaliers une fois par semaine. Ils relèvent les compteurs d'eau, surveillent le bon fonctionnement des ascenseurs et des portes d'entrée. Ils effectuent également les états des lieux entrants, les pré-états des lieux de sortie et les visites de logements avant la CAL. Sur les groupes non gardiennés, les états des lieux d'entrée sont réalisés soit par un technicien, soit par un membre de la régie. Il existe également un marché d'entretien ménager pour l'appui des gardiens sur les plus gros secteurs et qui prévoit leur remplacement en cas d'absence.

En revanche, MAH ne pratique pas de contrôles contradictoires avec les entreprises attributaires des marchés pour les prestations d'entretien des espaces verts et d'entretien ménager ce qui constitue une voie de progrès.

6.4.7 Politique de suivi des créances et des impayés

La gestion des créances locataires, rattachée à la direction de la gestion locative, est suivie par deux personnes : la responsable de la gestion locative et une chargée de gestion locative.

La chargée de gestion locative assure le suivi du précontentieux. Sa fonction consiste à détecter des difficultés liées à l'apparition des impayés dès la fin du premier mois visé à l'avis d'échéance et de mettre en place les premières actions de recouvrement. Les locataires sont relancés à deux reprises par courrier simple dès le premier mois d'impayé, aucun envoi en recommandé n'est effectué. Des relances téléphoniques, des solutions d'accompagnement et d'apurement sont également mises en œuvre.

Recommandation 1 : Afin d'assurer une continuité du service et une visibilité sur les impayés, la société devrait améliorer ses outils de détection et de pilotage.

Les lettres de relances sont réalisées par l'intermédiaire du logiciel Word sur la base d'un état mensuel des impayés locataires issu du logiciel de gestion locative et technique SCEPIA, sans qu'aucun paramétrage automatisé de cette tâche ne semble avoir été activé. En l'espèce, une liste des dettes locatives est éditée et pointée manuellement par la chargée de gestion afin d'identifier les restes à recouvrer. Les actions mises en œuvre pour le recouvrement des créances sont indiquées manuellement sur cette liste. Ces listes ne sont pas archivées et il n'existe aucun historique dans le logiciel SCEPIA. Selon MAH, la mise en place du futur progiciel de gestion permettra d'améliorer et d'informatiser les outils de détection et de pilotage des impayés.

Après échange avec la chargée de gestion locative sur les dossiers en précontentieux, pour lesquels la phase amiable s'est révélée infructueuse, le contentieux est initié par la responsable de la gestion locative qui procède à l'engagement et au suivi des procédures de recouvrement des dettes locatives par voie judiciaire en lien avec un huissier et un avocat

Il n'existe aucun dispositif mis en place par la SA d'HLM Maisons-Alfort pour prévenir le risque d'impayé pas plus d'ailleurs qu'il n'existe d'outil de pilotage de suivi de l'activité de recouvrement, ni de reporting formalisé au niveau du conseil d'administration. L'absence de formalisation d'une politique de

recouvrement, de procédures de gestion des impayés et d'objectifs d'amélioration illustrent les lacunes du pilotage actuel. Une politique de traitement des impayés associée à une procédure formalisée de suivi des impayés sont inscrites dans les objectifs 2022 du service de la gestion locative. Pour autant, MAH doit veiller aux modalités de mise en œuvre de ces outils en fonction des enjeux et des risques encourus.

Tableau 24 : évolution des créances locatives impayées

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|--|------------------|------------------|
| Produits des loyers (1) | 15 851,98 | 16 266,48 |
| Récupération de charges locatives (2) | 5 383,77 | 5 212,46 |
| Quittancement (3)=(1)+(2) | 21 235,75 | 21 478,95 |
| Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4) | 462,87 | 416,82 |
| Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5) | 157,45 | 106,83 |
| Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5) | 620,32 | 523,65 |
| Locataires partis créances douteuses (7) | 163,95 | 269,78 |
| Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7) | 784,27 | 793,43 |
| Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11) | 784,27 | 793,43 |
| Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12) | 1 977,56 | 1 896,95 |
| Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12) | 2 761,83 | 2 690,38 |
| Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3) | 13,01% | 12,53% |
| Valeurs de référence | 15,44% | 15,58% |
| Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365 | 58,18 | 58,85 |
| Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours | 47,47 | 45,72 |
| Valeurs de référence | 56,34 | 56,87 |
| Créances locataires partis / Créances totales | 5,94% | 10,03% |
| Valeurs de référence | 8,17% | 11,86% |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

Selon les états réglementaires, entre 2018 et 2019, le montant total des créances impayées a légèrement augmenté de 1,2 % pour s'établir à 793 mille euros. Néanmoins, la dette totale constatée sur les locataires partis a augmenté de près de 65 % d'un exercice à l'autre tandis que celle des locataires présents a diminué de 15,6 % en raison notamment d'une baisse de 32,2% des créances douteuses inférieure à un an. L'Ancols observe que ces données ne reflètent pas la situation réelle car l'organisme n'enregistre pas le nominal des dettes locatives dans le compte « clients douteux » mais uniquement le montant calculé en fonction des taux de dépréciation. À titre d'illustration pour 2019, le compte « 4161000000 Locataires douteux ou litigieux » et le compte de dépréciation « 4911100000 Locataires – hors location-accession » affichent un solde contraire identique de 793 430,25 euros. La société explique qu'elle procède ainsi car elle est capable de distinguer pour chaque locataire la part douteuse de celle qui ne l'est pas et donc de ne pas imputer toute la dette en créances douteuses. Cette pratique n'est pas conforme à l'instruction comptable des organismes HLM. Depuis l'exercice 2020, MAH indique avoir modifié ses pratiques pour se conformer à la réglementation comptable.

L'Ancols a donc été conduite à procéder à des retraitements comptables, dont les résultats sont présentés ci-après.

Tableau 25 : évolution des créances locatives impayées retraitées

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|--|------------------|------------------|
| Produits des loyers | 15 851,98 | 16 266,48 |
| Récupération de charges locatives | 5 383,77 | 5 212,46 |
| Quittancement (3)=(1)+(2) | 21 235,75 | 21 478,95 |
| Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an | 462,87 | 416,82 |
| Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an | 2 070,16 | 1 936,70 |
| Total locataires présents créances douteuses | 2 533,03 | 2 353,52 |
| Locataires partis créances douteuses | 163,95 | 269,78 |
| Total compte 416 Locataires douteux ou litigieux | 2 696,98 | 2 623,30 |
| Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux | 2 696,98 | 2 623,30 |
| Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL | 64,85 | 67,38 |
| Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs | 2 761,83 | 2 690,38 |

Sources : données Harmonia, retraitements Ancols

Dès lors, entre 2018 et 2019, la baisse des dettes locative des locataires présents n'est plus de 15,6 % mais de 7,1 % et seulement de 6,4 % contre 32,2% pour les créances douteuses inférieure à un an. Compte tenu des retraitements comptables effectués, la variation des dettes locatives s'avère moins flatteuse que celle présentée par l'organisme.

La SA d'HLM Maisons-Alfort attribue principalement l'augmentation de la dette sur les locataires partis à six congés présentant des dettes importantes. Une dette globale, d'un montant de 27,8 mille euros, fait suite à deux expulsions et une autre de 66,5 mille euros fait suite à quatre départs.

Fin 2018, le taux d'impayés global (montant total des créances sur quittancement) s'élevait à 13,01 % contre 15,44 % pour la médiane de référence.

Enfin, le délai moyen d'encaissement des créances, qui impacte la trésorerie, est en légère amélioration, celui-ci passant de 47,5 jours en 2018 à 45,7 jours en 2019.

Tableau 26 : analyse du recouvrement

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|------------------|------------------|
| Créances clients (N-1) | 49,88 | 2 761,83 |
| Produits des loyers (1) | 15 851,98 | 16 266,48 |
| Récupération de charges locatives (2) | 5 383,77 | 5 212,46 |
| Quittancement (3)=(1)+(2) | 21 235,75 | 21 478,95 |
| Créances clients (N) | 2 761,83 | 2 690,38 |
| Pertes sur créances irrécouvrables | - 20,45 | - 15,71 |
| Total encaissement (N) (4) | 18 503,34 | 21 534,69 |
| Taux de recouvrement (5)=(4) / (3) | 87,13% | 100,26% |
| Valeurs de référence | 99,12% | 98,70% |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

Le taux de recouvrement est en nette amélioration, puisqu'il est passé de 87,1 % en 2018 à 100,3 % en 2019.

Tableau 27 : évolution du coût du risque locatif

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---------------|---------------|
| Produits des loyers (1) | 15 851,98 | 16 266,48 |
| Récupération de charges locatives (2) | 5 383,77 | 5 212,46 |
| Quittancement (3)=(1)+(2) | 21 235,75 | 21 478,95 |
| Pertes sur créances irrécouvrables (4) | - 20,45 | - 15,71 |
| Dotations dépréciations créances (5) | 784,27 | 218,08 |
| Reprises sur dépréciations créances (6) | 40,35 | 208,92 |
| Coût du risque (dot-reprise + créances irr) (7)=(5)-(6)+(4) | 764,38 | 24,87 |
| Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Quittancement (8)=(7)/(3) | 3,60% | 0,12% |
| Valeurs de référence | 0,20% | 0,39% |

Sources : données Harmonia, traitements Ancols

Le coût du risque locatif, qui est constitué des pertes sur créances irrécouvrables et de la dotation aux provisions pour créances douteuses diminuées des reprises, représente une part décroissante des loyers et charges quittancés passant de 3,6 % en 2018 contre 0,1 % en 2019. L'organisme explique que cette situation est liée à la constitution pour la première année (2018) de provisions sur l'intégralité du patrimoine.

Lorsque les créances locataires ne peuvent être recouvrées, elles sont comptabilisées en pertes sur créances irrécouvrables. Il n'existe pas de procédure interne formalisée concernant la gestion et le contrôle des créances admises en non-valeur. MAH indique que la formalisation d'une procédure sera engagée sur 2022 et intégrée dans les objectifs associés aux entretiens annuels de services. La SA d'HLM Maisons-Alfort admet en non-valeur les dettes locatives qui ne peuvent être recouvrées à la suite d'une décision de justice, une décision du Fonds Solidarité Habitat, en cas de décès, de démarches infructueuses, de locataires insaisissables ou d'un jugement d'effacement de dettes. Le conseil d'administration délibère uniquement sur l'effacement des dettes locatives dans le cadre de procédures de traitement de surendettement des particuliers. Néanmoins, l'Ancols constate que des dettes locatives ont été admises en pertes sur créances irrécouvrables par le conseil d'administration de septembre 2018 (4,9 mille euros) mais elles n'ont pas été comptabilisées en non-valeur et inversement des dettes locatives (15,1 mille euros) sont comptabilisées en 2019 en pertes sur créances irrécouvrables alors que le conseil d'administration n'a pas délibéré, en 2019, sur le montant des pertes sur créances irrécouvrables. Selon les informations recueillies auprès de l'organisme, ces situations devraient être régularisées en 2020. MAH indique avoir remédié à cette situation depuis 2020.

Par ailleurs, les charges relatives aux admissions en non-valeur semblent être minorées. En l'espèce, selon l'état « des dettes sans périodicité », l'Ancols observe que des créances d'un montant unitaire supérieur à 10 mille euros sur des locataires partis depuis plus de dix ans sont toujours présentes dans les comptes de l'organisme. Ces anciennes dettes, antérieures au 31 décembre 2009, apparaissent désormais difficilement recouvrables. En ne passant pas en non-valeur les créances manifestement irrécouvrables, la SA d'HLM Maisons-Alfort Habitat minore le montant des pertes sur créances irrécouvrables et contribue à renforcer artificiellement son autofinancement. MAH annonce s'être engagée depuis 2021 dans l'apurement des créances susvisées.

Concernant le recouvrement post-pertes, il n'existe pas de procédure et aucun encaissement n'a été comptabilisé sur la période du contrôle. MAH indique que la formalisation d'une procédure sera engagée sur 2022 et intégrée dans les objectifs associés aux entretiens annuels de services.

S'agissant du provisionnement pour dépréciation des créances douteuses la SA d'HLM Maisons-Alfort Habitat applique, selon les informations fournies dans l'annexe aux états réglementaires et comme le prévoit l'article R. 423-1-5 du CCH, une dépréciation en totalité des sommes dues au titre des loyers, charges et accessoires pour les locataires partis et pour les locataires dont la dette est supérieure à un an. Pour les locataires présents dont l'arriéré est inférieur à un an, les provisions sont déterminées en fonction du niveau de risques et les taux de provisionnement sont déterminés selon les résultats de l'étude statistique réalisée par l'union sociale pour l'habitat auprès de ses adhérents (étude Primexis), sur la recouvrabilité et la dépréciation des créances locataires au sein des OLS pour les organismes de moins de 3 000 logements localisés en Ile de France.

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

La SA d'HLM Maisons-Alfort a réalisé une prospective financière, portant sur la période 2020-2029 dont les résultats comme les hypothèses sont examinés ci-après.

La SA d'HLM Maisons-Alfort a établi un plan à moyen terme (PMT) établi à partir du logiciel VISIAL, avec une consommation des fonds propres à l'ordre de service. Le PMT présenté au conseil d'administration de septembre 2020 souffre d'une absence d'évaluation de la situation financière fondée sur des indicateurs simples et des commentaires. Aucune indication de débat au sein du conseil d'administration n'est rapportée. Par ailleurs, l'Ancols observe des incohérences entre les données figurant dans la délibération du conseil d'administration et celles produites au travers de l'outil VISIAL. (cf. point infra)

L'Ancols constate également des écarts entre le compte de résultat prévisionnel 2020 figurant dans les états réglementaires de 2019, soumis à l'approbation du conseil d'administration de mai 2020, et les données présentées dans le PMT pour la même année.

7.1 Investissements et modalités de financement

7.1.1 Programme d'investissement

Sur la période 2020 à 2029, pour la construction de son PMT, l'organisme a retenu les hypothèses suivantes concernant le développement de son parc :

Les livraisons prévisionnelles sont estimées à hauteur de 343 nouveaux logements. Elles se décomposent en 308 logements familiaux et 35 équivalents logements en foyer, soit un rythme nettement plus soutenu que les années précédentes. Néanmoins, l'Ancols observe que les prévisions de livraisons inscrites dans le logiciel VISIAL sont moins élevées que celles figurant dans la délibération du conseil d'administration de septembre 2020 (552 logements), à savoir :

- ▶ pour 2020 : 1 résidence d'autonomie de 70 logements
- ▶ pour 2022 : 5 logements familiaux
- ▶ pour 2024 : 1 foyer d'urgence de 15 à 20 logements
- ▶ pour 2024 : 240 logements familiaux
- ▶ pour 2025 : 222 logements familiaux

Interrogé sur les raisons de ces écarts, l'organisme a expliqué que des opérations présentées en études programmatives dans la délibération du conseil d'administration en termes de constructions neuves et de réhabilitations n'avaient pas été intégrées sur VISIAL dans l'attente de finalisation des analyses techniques et financières. Cet exemple illustre un mode de prise de décision, sans information suffisante des administrateurs, ne permettant pas une décision éclairée du conseil d'administration.

Les livraisons affichées dans la prospective financière sont également bien en deçà (-48 %) de celles figurant dans le PSP (actualisation 2020-2025).

Concernant la conservation du patrimoine, selon les données présentes dans VISIAL, les réhabilitations concerneraient 14 logements familiaux soit un coût de travaux sur le parc existant de 875 mille euros par logement. Cet exemple illustre le manque de fiabilité et de cohérence des données produites par la société.

Aucune cession n'est prévue dans la prospective financière et pourtant lors du conseil d'administration de septembre 2019, la décision de la cession d'un volume parcellaire a été adoptée. Au terme du contrôle, cette cession n'avait pas encore été réalisée et aurait donc dû figurer dans le PMT.

Le PSP actualisé 2020-2025 indique la démolition des ensembles de bureaux sis rue de Martigny pour la construction à terme de plus de 600 logements sociaux. Pourtant, rien n'apparaît à ce sujet aussi bien dans le PMT que dans la délibération du conseil d'administration. Interrogé sur la raison de ce constat, l'organisme a indiqué que les coûts de démolition étaient inclus dans les charges de construction des opérations concernées.

7.1.2 Plan de financement

Sur la période 2020-2029, le coût de cette programmation est estimé 81,6 millions d'euros courants qui sera financé à hauteur de 23,8 % par des fonds propres (19,4 millions d'euros), à hauteur de 4,5 % par des subventions (3,7 millions d'euros) et à hauteur de 71,7 % par des emprunts (58,5 millions d'euros).

Les investissements pour les opérations nouvelles sont estimés à 64,7 millions d'euros soit en moyenne 210 mille euros par logement et mobilisent en moyenne 24,4 % de fonds propres, 5,7 % de subventions et 69,9 % d'emprunts. Pour les travaux immobilisés, renouvellement de composants et travaux de réhabilitation, le coût des dépenses est estimé à 12,3 millions d'euros qui seront financées à hauteur de 29 % par des fonds propres et 71 % par des emprunts.

Cette projection financière demande à être appréhendée avec prudence car le coût des investissements sur le patrimoine de référence est supérieur de plus de 19 % (2 millions d'euros) à celui affiché dans le PSP, actualisé exercices 2020-2025, qui y relate déjà une politique ambitieuse d'entretien et d'investissements sur le parc existant. L'organisme a indiqué que les données enregistrées sur VISIAL intègrent en sus des investissements du PSP en renouvellement de composants, les opérations d'améliorations sur le patrimoine dont la société est déjà propriétaire. Dans le PSP, la société indique que le financement des dépenses de gros entretien et d'investissements sera principalement assuré sur fonds propres et par emprunt dans le cadre des investissements en ravalement. Cependant, l'Ancols observe que la part des investissements en ravalement représente plus de 80 % des investissements sur le parc existant.

Enfin, l'Ancols constate, également, que dans le PMT aucun coût n'est prévu à partir de 2026 aussi bien pour des travaux d'investissements sur le patrimoine existant que pour des opérations nouvelles. Il apparaît donc qu'à ce niveau le PMT 2020-2029 n'a pas été construit sur dix ans mais sur six ans.

7.2 Analyse de l'exploitation

Tableau 28 : éléments d'analyse des résultats prévisionnels

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 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Loyers | 17 333 | 17 413 | 17 521 | 18 147 | 18 418 | 19 614 | 19 758 | 19 903 | 20 058 | 20 213 |
| Écart de récupération de charges | -171 | -128 | -154 | -198 | -150 | -151 | -151 | -152 | -153 | -154 |
| Chiffre d'affaires | 17 162 | 17 285 | 17 367 | 17 949 | 18 268 | 19 463 | 19 607 | 19 751 | 19 905 | 20 059 |
| Marge sur activité de promotion | 26 | 26 | 27 | 7 013 | 27 | 874 | 28 | 28 | 29 | 29 |
| Produit des activités | 17 188 | 17 311 | 17 394 | 24 962 | 18 295 | 20 337 | 19 635 | 19 779 | 19 934 | 20 088 |
| Coût personnel (hors régie) | -2 023 | -2 053 | -2 084 | -2 115 | -2 147 | -2 179 | -2 212 | -2 245 | -2 279 | -2 313 |
| Autres charges externes (hors CGLLS) | -1 526 | -1 549 | -1 572 | -1 596 | -1 620 | -1 644 | -1 669 | -1 694 | -1 719 | -1 745 |
| Coût de gestion | -3 549 | -3 602 | -3 656 | -3 711 | -3 767 | -3 823 | -3 881 | -3 939 | -3 998 | -4 058 |
| Ratio % Chiffre d'affaires | 21% | 21% | 21% | 21% | 21% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Charges de maintenance (y.c régie) | -2 622 | -2 362 | -2 301 | -2 309 | -2 388 | -2 607 | -2 646 | -2 687 | -2 755 | -2 796 |
| Ratio % Chiffre d'affaires | 15% | 14% | 13% | 13% | 13% | 13% | 13% | 14% | 14% | 14% |
| Cotisation CGLLS | -1 140 | -1 157 | -1 174 | -1 192 | -1 210 | -1 228 | -1 247 | -1 265 | -1 284 | -1 303 |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties | -1 700 | -1 743 | -1 788 | -1 833 | -1 878 | -1 925 | -1 973 | -2 023 | -2 073 | -2 125 |
| Ratio % Chiffre d'affaires | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 11% |
| Créances irrécouvrables | -26 | -26 | -26 | -27 | -28 | -29 | -30 | -30 | -30 | -30 |
| Excédent brut d'exploitation | 8 151 | 8 421 | 8 449 | 15 890 | 9 024 | 10 725 | 9 858 | 9 835 | 9 794 | 9 776 |
| Ratio % Chiffre d'affaires | 47% | 49% | 49% | 89% | 49% | 55% | 50% | 50% | 49% | 49% |
| Autres charges et produits d'exploitation | 154 | 154 | 154 | 154 | 154 | 154 | 154 | 154 | 154 | 154 |
| Produits financiers divers | 18 | 0 | 11 | 3 | 10 | 23 | 19 | 37 | 55 | 73 |
| Intérêts sur financements locatifs | -2 247 | -2 168 | -2 223 | -2 233 | -2 411 | -2 978 | -2 309 | -2 287 | -2 264 | -2 246 |
| Autres produits et charges exceptionnels | -13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CAF brute | 6 063 | 6 407 | 6 391 | 13 814 | 6 777 | 7 924 | 7 722 | 7 739 | 7 739 | 7 757 |
| Ratio % Chiffre d'affaires | 35% | 37% | 37% | 77% | 37% | 41% | 39% | 39% | 39% | 39% |
| Remboursement des emprunts locatifs | -3 713 | -3 504 | -3 553 | -5 453 | -3 622 | -4 601 | -3 553 | -3 554 | -3 570 | -3 582 |
| Autofinancement net HLM | 2 350 | 2 903 | 2 838 | 8 361 | 3 155 | 3 323 | 4 169 | 4 185 | 4 169 | 4 175 |
| Ratio % Chiffre d'affaires | 14% | 17% | 16% | 47% | 17% | 17% | 21% | 21% | 21% | 21% |

Source : données VISIAL de l'organisme, traitements Ancols

Recommandation 2 : L'agence recommande d'élaborer une projection financière fiable.

Les évolutions de loyers prises en compte dans cette prospective reposent sur une évolution de l'indice de référence des loyers (IRL) de 1,30 % par an ainsi que sur un accroissement moyen annuel du parc immobilier de près de 1,2 % alors que le taux moyen annuel d'augmentation des loyers ressort à 0,6 % dans la simulation VISIAL. Par conséquent, l'hypothèse d'évolution n'est pas appliquée dans le PMT. Pour expliquer ce constat, l'organisme a tout d'abord évoqué une approche prudentielle d'augmentation des loyers (non plafonnée à l'estimation de variation de l'I.R.L.) puis l'organisme a reconnu qu'une erreur matérielle s'était glissée lors de l'élaboration du VISIAL.

La RLS est maintenue sur toute la période.

Les prévisions d'évolution du loyer par logement font apparaître une croissance moyenne annuelle de 1,1 % par rapport à 2019. Au regard des performances réalisées sur les exercices précédents (cf. § 6.3.1) cet objectif paraît optimiste. Cependant, l'Ancols souligne que, la SA d'HLM Maisons-Alfort pratique un niveau de loyer annuel moyen au logement nettement inférieur à celui de la médiane de référence (-24 %) en raison notamment de l'ancienneté de son parc. Néanmoins, au regard des réhabilitations prévisionnelles, des logements neufs programmés et de l'absence d'augmentation générale des loyers depuis 2015, cet objectif pourrait être cohérent.

Concernant les hypothèses en recettes, la SA d'HLM Maisons-Alfort a également pris en compte la réalisation d'une opération mixte de 240 logements⁴⁵ (Martigny) qui dégagerait une marge globale prévisionnelle d'environ 8 millions d'euros. Ce scénario a été construit sur la base d'une étude réalisée en juin 2020 par un cabinet-conseil qui indique, dans un projet de note, que les marges attendues semblent couvrir le besoin en fonds propres de l'opération locative sociale. Néanmoins, ce cabinet précise qu'une validation de son analyse doit être réalisée par la société, notamment, pour assurer un affichage des marges cohérent. Cette validation n'a pas été formellement effectuée malgré un début de mise en œuvre de certaines démarches (appel d'offres à maîtrise d'œuvre et assistance à maîtrise d'ouvrage, création d'un OFS).

Dans sa projection financière, la SA d'HLM Maisons-Alfort n'a pas prévu, de solliciter des dispositifs de dégrèvement d'impôts et de vente de CEE pour identifier des leviers de croissance de ses produits.

La SA d'HLM Maisons-Alfort a retenu un taux de vacance moyen de 3,2 % sur les exercices 2020 à 2029 en cohérence avec les taux constatés sur la période rétrospective et a estimé les pertes de loyers annuelles en moyenne à 472 mille euros. Cette hypothèse paraît optimiste au vu des pertes de loyers de 2018 et 2019.

La trajectoire prévisionnelle des coûts de gestion, soit une augmentation de 1,5 % en moyenne par an, semble sous-évaluée au regard des projets de la société. En l'espèce, l'organisation actuelle de la SA d'HLM Maisons-Alfort repose sur un effectif, hors gardiens, modeste en lien avec une activité de maîtrise d'ouvrage modérée. L'évolution annuelle moyenne de 1,5 % des frais de personnel pourrait être en réalité bien plus importante au regard des moyens humains et compétences dont disposent actuellement la société pour atteindre ses objectifs de développement. La concrétisation de tels objectifs va nécessiter une transformation profonde du mode opératoire actuellement mis en œuvre. En outre, le projet de déménagement pour des locaux administratifs plus grands et les charges liées au projet d'acquisition d'un nouvel outil informatique vont inévitablement engendrer des coûts supplémentaires.

Le ratio prévisionnel du coût de gestion rapporté au logement ressort à 1 134 euros en moyenne annuelle et demeure très en deçà de la médiane de référence de 2019 (1 508 euros).

La maintenance courante du parc affiche un taux d'évolution annuel moyen de 2,4 % nettement inférieur à celui de 4,5 % entre 2018 et 2019 (cf. partie 4.2.4) En revanche, les dépenses de gros entretien restent stables (- 0,4% en moyenne annuelle). Il convient toutefois de noter que sur la période 2020-2025, le coût des dépenses de gros entretien est 3 fois plus élevé (+5,5 millions d'euros) que celui affiché dans le PSP. L'organisme a indiqué que les dépenses de gros entretien inscrites sur VISIAL intègrent

⁴⁵ Maisons-Alfort Habitat a acquis un foncier pour 4,4 M€ et envisage un projet portant sur 240 logements à construire sur 3 produits :

- Une VEFA de 68 logements intermédiaires, à céder à un opérateur spécialisé,
- Une VEFA (ou un BRS opérateur) de 72 logements destinés à de l'accession en BRS, qui seraient cédés à l'OFS municipal en cours de création,
- 100 logements locatifs sociaux qui intégreraient votre patrimoine ou seraient partiellement en BRS locatif.

en plus des éléments du PSP les travaux de remise en état de logements et dépenses contractuelles sur marchés.

In fine, le coût de la maintenance prévisionnelle au logement ressort en moyenne à 760 euros contre 776 euros en 2019 et 825 euros pour la valeur de référence. Cet objectif semble optimiste.

Concernant le coût total d'intervention sur le parc, l'Ancols observe une forte augmentation de celui-ci jusqu'en 2025 en raison de la prévision d'une enveloppe de 2 millions d'euros en moyenne par an pour l'addition et le remplacement de composants. Néanmoins, l'absence de prévision de dépenses de cette nature pour les années suivantes semble peu crédible.

La TFPB représente sur la période en moyenne 10,1 % des loyers, en cohérence avec la période 2018-2019.

L'hypothèse retenue concernant le taux du cout des impayés (0,2 % des loyers par an) sur la période 2020-2029 semble sous-estimé au regard des réalisations.

L'Ancols observe que la SA d'HLM Maisons-Alfort prévoit une forte augmentation de l'EBE au cours des prochaines années. Celui-ci passerait de 7,7 millions d'euros en 2019 à près de 10 millions d'euros par an en moyenne, alors qu'il s'est réduit de près de 6 % entre 2018 et 2019. Cette tendance est principalement obtenue en intégrant une marge prévisionnelle⁴⁶ de 8 millions d'euros sur un projet portant sur la construction de 240 logements et sur une évolution peu crédible des charges de fonctionnement. Dans ce cadre, après couverture des intérêts de la dette, la CAF brute représenterait environ 41,9 % du chiffre d'affaires et présenterait un autofinancement net HLM cumulé de 39,6 millions d'euros, permettant de générer des fonds propres pour les investissements.

⁴⁶ Maisons-Alfort Habitat revend à un opérateur des logements libres (VEFA inversée) et en accession sociale à un organisme de foncier solidaire dégageant des plus-values, inscrites en exploitation. Ces marges sont ensuite utilisées au financement de la part en locatif social (PLAI/PLUS) de ces opérations.

7.3 Analyse de la situation financière

Tableau 29 : éléments d'analyse financière prévisionnelle

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 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépôts de garantie) | 533 | -9 839 | -15 089 | -12 517 | -14 177 | -12 565 | -9 702 | -10 353 | -6 168 | -1 999 |
| Produits nets de cessions sur patrimoine de réf. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fonds propres investis sur travaux | -1 511 | -721 | -266 | -271 | -344 | -459 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fonds propres investis sur opérations nouvelles | -7 415 | -152 | 0 | -8 260 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reclassement annuel des ACNE en ressources CT | 1 565 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Remboursement Ligne de trésorerie | -4 020 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Annuités GAI CT | 0 | -7 279 | 0 | -1 488 | -1 199 | 0 | -4 820 | 0 | 0 | 0 |
| Fonds Propres investis sur immobilisations de stru | -1 340 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépôts de garantie) | -9 839 | -15 089 | -12 517 | -14 177 | -12 565 | -9 702 | -10 353 | -6 168 | -1 999 | 2 176 |
| Dépôts de Garantie locataires | 1 208 | 1 208 | 1 208 | 1 254 | 1 254 | 1 346 | 1 346 | 1 346 | 1 346 | 1 346 |
| Fonds de roulement long terme fin d'exercice | -8 631 | -13 881 | -11 309 | -12 923 | -11 311 | -8 356 | -9 007 | -4 822 | -653 | 3 522 |

Sources : données Visial de l'organisme, traitements Ancols

Le FRNG prévisionnel ressort à un niveau négatif de 12 millions d'euros en moyenne par an jusqu'en 2025 bien que le crédit vendeur de 48 millions d'euros ainsi que d'autres dettes (compte courant de 800 mille euros de la Ville de Maisons-Alfort), figurant dans les dettes à court, aient été réimputés dans VISIAL dans les emprunts à long terme dès 2019.

À partir de 2026, toutes les informations n'étant pas renseignées, les résultats sont inexploitable.

7.4 Analyse de la dette

Tableau 30 : évolution prévisionnelle de l'endettement et des annuités d'emprunt

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 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Endettement | 130 984 | 134 880 | 132 468 | 158 525 | 155 756 | 152 886 | 149 333 | 145 779 | 142 210 | 138 628 |
| CAF Courante | 6 058 | 6 407 | 6 380 | 13 811 | 6 767 | 7 901 | 7 703 | 7 702 | 7 684 | 7 684 |
| Endettement / CAF Courante | 21,6 | 21,1 | 20,8 | 11,5 | 23,0 | 19,3 | 19,4 | 18,9 | 18,5 | 18,0 |
| Remboursement des emprunts locatifs | 3 713 | 3 504 | 3 553 | 5 453 | 3 622 | 4 601 | 3 553 | 3 554 | 3 570 | 3 582 |
| Charges d'intérêts (2) | 2 247 | 2 168 | 2 223 | 2 233 | 2 411 | 2 978 | 2 309 | 2 287 | 2 264 | 2 246 |
| Annuités emprunts locatifs (1)+(2) | 5 960 | 5 672 | 5 776 | 7 686 | 6 033 | 7 579 | 5 862 | 5 841 | 5 834 | 5 828 |
| Loyers de l'exercice | 17 333 | 17 413 | 17 521 | 18 147 | 18 418 | 19 614 | 19 758 | 19 903 | 20 058 | 20 213 |
| Annuités emprunts locatifs / Loyers | 34,4% | 32,6% | 33,0% | 42,4% | 32,8% | 38,6% | 29,7% | 29,3% | 29,1% | 28,8% |

Sources : données Visial de l'organisme, traitements Ancols

L'encours de la dette financière à long terme augmenterait de près de 1,6 % par an en moyenne pour atteindre 138,6 millions d'euros fin 2029, avec la souscription de 58,5 millions d'euros d'emprunts pour financer principalement les opérations de constructions neuves, ce qui traduit un effort d'investissement élevé.

Les prévisions d'évolution de l'annuité de la dette pour les exercices à venir font apparaître une croissance de 27,2 % entre 2020 et 2025 (5,96 millions d'euros en 2020 et 7,58 millions d'euros en 2025). La part de l'endettement rapportée aux loyers atteindrait 42,4 % en 2023 avant de diminuer à 38,6 % en 2025. Excepté en 2023, le poids de cette annuité par rapport au montant des loyers perçus resterait

largement au-dessous de la valeur médiane de 2019 (40,5 %). La capacité de désendettement⁴⁷ prévisionnelle se situe autour de 19 années à l'horizon 2025. Cette évolution de la dette est calculée à partir d'une CAF prévisionnelle optimiste. La soutenabilité de la dette dépendra de la capacité de la société à réaliser ses objectifs ambitieux en matière d'amélioration de son EBE.

À partir de 2026, toutes les informations n'étant pas renseignées, les résultats sont inexploitable.

Au regard des remarques portées par l'Ancols lors du contrôle, MAH indique dans sa réponse sur ces différents points qu'une nouvelle prospective financière fiabilisée, accompagnée d'une note synthétique, ont été présentées au conseil d'administration de juin 2021. Enfin, les échanges seront désormais davantage développés dans le procès-verbal du conseil d'administration

⁴⁷ La capacité de désendettement permet de mesurer le nombre d'années nécessaires pour éteindre l'encours de la dette si l'organisme consacrait l'intégralité de sa CAF courante à cet unique objectif

ANNEXES DU RAPPORT

I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme

| | | | |
|---|---|--|--|
| RAISON SOCIALE : ESH de MAISONS-ALFORT-SA d'HLM | | | |
| SIÈGE SOCIAL : | | | |
| Adresse du siège : 15 bis rue Parmentier | | Téléphone : 01.45.18.34.00 | |
| Code postal : 94700 | | Télécopie : 01.48.93.88.51 | |
| Ville : MAISONS-ALFORT | | | |
| PRÉSIDENT : M. Olivier CAPITANIO | | | |
| DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. Manuel ROY | | | |
| ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE : Pacte d'actionnaires Ville de Maisons-Alfort et CDC | | | |
| CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 31/12/2019 | | | |
| | Membres (personnes morales ou physiques) | Représentants permanents pour les personnes morales | Collège d'actionnaire d'appartenance |
| Président : | Ville de Maisons-Alfort | M. Olivier CAPITANIO | Actionnaire de référence (catégorie 1) |
| | Ville de Maisons-Alfort | M. Michel HERBILLON | Actionnaire de référence |
| | Ville de Maisons-Alfort | Mme Catherine HERVE | Actionnaire de référence |
| | Ville de Maisons-Alfort | M. Alain REMINIAC | Actionnaire de référence |
| | Conseil régional d'Ile-de-France | Mme Catherine PRIMEVERT | Collectivités territoriales (catégorie 2) |
| | Conseil régional d'Ile-de-France | M. Olivier DOSNE | Collectivités territoriales |
| | Conseil régional d'Ile-de-France | M. Gilbert CUZOU | Collectivités territoriales |
| | Caisse des dépôts et consignations | Mme Caroline CARTALLIER | Actionnaire de référence |
| | Caisse des dépôts et consignations | Mme Véronique LAMBERT | Actionnaire de référence |
| | Caisse des dépôts et consignations | Mme Nathalie NEITERMAN | Actionnaire de référence |
| | M. Jean-Michel BERNIER | | Personnes morales et personnes physiques (catégorie 3) |
| Représentants des locataires : | M. Alain CREPY | | Catégorie 4 |
| | Mme Danielle KRIEGER | | Catégorie 4 |
| | Mme Sylvie LECAPLAIN | | Catégorie 4 |
| ACTIONNARIAT | | Catégorie | Actionnaires les plus importants (% des actions) |
| | Capital social : 743 760 € | 1 | Ville de Maisons-Alfort (49,99%) |
| | Nombre d'actions : 46 485 | 1 | CDC (49,99%) |
| | Nombre d'actionnaires : 7 | | |
| COMMISSAIRE AUX COMPTES : Cabinet FCN POSOKHOW | | | |
| EFFECTIFS AU : | Mandataire social : 1 | Total administratif et technique : 23 | |
| | Cadres : 5 | | |
| | Maîtrise : 8 | | |
| | Employés : 1 | | |
| 31/12/2019 | Responsables de secteur : 3 | Effectif total : 45 | |
| | Gardiens : 18 | | |
| | Employés d'immeuble : 4 | | |
| | Ouvriers régie : 5 | | |