

OPAC du Rhône

Brignais (69)



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2020

N° 2020-061



**RAPPORT DE CONTRÔLE 2020**  
**N° 2020-061**  
**OPAC du Rhône**

**Brignais (69)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2020-061 OPAC du Rhône – (69)

### Fiche récapitulative

N° SIREN : 779859297  
Raison sociale : OPAC du Rhône  
Président : Christophe Guilloteau  
Directeur général : Michel Micoulaz puis Xavier Inglebert depuis le 17 octobre 2020  
Adresse : 6 rue Simone Veil 69 350 Brignais  
Collectivité de rattachement : Département du Rhône

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux gérés **11 869**      Nombre de logements familiaux en propriété: **11 869**      Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **1 476**

Indicateurs	Organisme	Référence région Auvergne-Rhône-Alpes	France métropolitaine	Source
<b>PATRIMOINE</b>				
Logements vacants ( <i>vacance commerciale</i> )	2,3 %	3,2 %	2,8 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois ( <i>hors vacances technique</i> )	1,3 %	1,6 %	1,4 %	
Taux de rotation annuel ( <i>hors mises en service</i> )	7,9 %	10,1 %	9,3 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,8 %	1,3 %	Nc	
Âge moyen du parc ( <i>en années</i> )	38	38	40	
<b>POPULATION LOGÉE</b> (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	15,9 %	22,3 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	58,8 %	60,3 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	9,0 %	10,9 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	53,8 %	48,9 %	45,6 %	
Familles monoparentales	21,5 %	20,1 %	21,2 %	
Personnes isolées	40,4 %	40,2 %	39,5 %	
<b>GESTION LOCATIVE</b>				
Médiane des loyers mensuels ( <i>euros/m<sup>2</sup> de surface habitable</i> )	5,5	5,6	5,7	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12,6 %	Nc	13,5 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	97,79 %	Nc	98,76 %	
<b>STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ</b>				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	18,6 %		10,9 %	(3)
Fonds de roulements net global hors dépôts ( <i>en nombre de jours de charges courantes</i> )	762,3		345,5	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations ( <i>en nombre de jours de charges courantes</i> )	901,1		378,3	

(1) Enquête OPS 20 18

(2) RPLS au 31/12/20 19 pour l'organisme et au 1/01/2019 pour les références

(3) Indicateurs Ancols 20 19 avec références tous OPH et SA de province

#### POINTS FORTS :

- ▶ Bonne implantation de l'office dans son secteur d'intervention
- ▶ Niveau abordable des loyers pratiqués
- ▶ Bonne prise en considération des besoins des personnes à mobilité réduite et des publics prioritaires
- ▶ Dynamisme de l'activité dans tous les métiers pratiqués et au service des collectivités territoriales
- ▶ Prix de revient maîtrisé des opérations locatives
- ▶ Niveau de rentabilité élevé
- ▶ Excellente structure financière

#### POINTS FAIBLES :

- ▶ Appropriation insuffisante par les utilisateurs du nouveau système d'information, ayant conduit à une incapacité à extraire certaines données
- ▶ Coûts de gestion encore élevés malgré leur réduction
- ▶ Détérioration du taux de recouvrement des créances locatives en 2019

#### IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Taux de contrôle des chaudières individuelles au gaz insuffisant
- ▶ Retard dans l'établissement des dossiers amiante des parties privatives des logements
- ▶ Non présentation de trois candidats lors des attributions de logement

---

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :  
Directeur du contrôle et des suites :  
Précédent rapport de contrôle : Néant  
Contrôle effectué du 2 septembre 2020 au 25 février 2021  
RAPPORT DE CONTRÔLE : septembre 2021

## OPAC du Rhône – 69

Synthèse .....	9
1. Préambule .....	13
2. Présentation générale de l'organisme .....	14
2.1 Présentation de l'organisme .....	14
2.2 Contexte socio-économique .....	15
2.2.1 Caractéristiques du territoire .....	15
2.2.2 Offre locative .....	17
2.3 Descriptif du parc .....	19
2.3.1 Localisation et structure .....	19
2.3.2 Performance énergétique .....	20
2.3.3 Situation de la vacance et de la mobilité .....	20
3. Gouvernance .....	21
3.1 Conditions du déroulement de la scission .....	21
3.2 Présidence .....	21
3.3 Conseil d'administration .....	22
3.4 Direction générale .....	22
4. Évaluation générale de l'organisation et du management .....	23
4.1 Organisation .....	23
4.2 Projet d'entreprise .....	25
4.3 Gestion des ressources humaines .....	25
4.4 Systèmes d'information .....	26
4.5 Politique d'achat et commande publique .....	28
5. Diagnostic financier rétrospectif .....	29
5.1 Revue de l'information comptable .....	29
5.2 Analyse de l'exploitation .....	29
5.2.1 Formation des produits d'activité .....	30
5.2.2 Excédent brut d'exploitation .....	31
5.2.3 Efficience de la gestion .....	32
5.2.4 Autres charges d'exploitation .....	36
5.2.5 Capacité d'autofinancement, résultats comptables .....	36
5.2.6 Rentabilité économique .....	39

5.3	Investissements et modalités de financement .....	40
5.3.1	Investissements réalisés.....	40
5.3.2	Tableau des flux.....	41
5.4	Analyse de la situation financière .....	42
5.4.1	Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations .....	42
5.4.2	Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie .....	45
5.5	Analyse de la dette .....	47
5.5.1	Encours de la dette.....	47
5.5.2	Annuité de la dette.....	48
5.5.3	Indépendance financière.....	49
6.	Stratégie et gestion patrimoniale .....	51
6.1	Stratégie patrimoniale.....	51
6.1.1	Plan stratégique patrimonial .....	51
6.1.2	Évolution du patrimoine de logements familiaux.....	52
6.1.3	Facteurs d'évolution du patrimoine.....	52
6.2	Moyens mis en œuvre.....	57
6.2.1	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	57
6.2.2	Maintenance du patrimoine .....	58
6.2.3	Exploitation et sécurité du patrimoine .....	59
6.3	Autres activités .....	62
6.3.1	Aménagement.....	62
6.3.2	Accession sociale à la propriété .....	63
6.3.3	Marges brutes sur la production stockée.....	64
7.	Politique sociale et gestion locative .....	66
7.1	Caractéristiques des populations logées.....	66
7.2	Politique d'attribution .....	67
7.2.1	Connaissance et gestion de la demande.....	67
7.2.2	Gestion des attributions.....	67
7.2.3	Logement des publics prioritaires.....	69
7.3	Accessibilité économique du parc.....	70
7.3.1	Politique de Loyers .....	70
7.3.2	Supplément de loyer de solidarité (SLS).....	71
7.3.3	Réduction de loyer de solidarité.....	72
7.3.4	Charges locatives .....	72

7.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires .....	73
7.4.1	Médiation HLM .....	73
7.4.2	Information et accueil des locataires .....	73
7.4.3	Accompagnement social lié au logement.....	73
7.4.4	Concertation des locataires.....	73
7.4.5	Adaptation des logements.....	74
7.4.6	Enquête de satisfaction des locataires.....	74
7.4.7	Politique de suivi des créances et des impayés .....	75
8.	Analyse prévisionnelle.....	78
8.1	Investissements et modalités de financement .....	78
8.2	Analyse de l'exploitation .....	79
8.3	Analyse de la situation financière .....	80
8.4	Analyse de la dette .....	81
9.	Annexes.....	83
9.1	Informations Générales.....	83
9.2	Organigramme général de l'organisme.....	85

## SYNTHESE

L'OPAC du Rhône est né de la scission au 1<sup>er</sup> janvier 2016, de l'office public d'aménagement et de construction du Rhône en deux offices publics de l'habitat, l'un couvrant la métropole (*Lyon Métropole Habitat*), l'autre reprenant le reste du patrimoine (*OPAC du Rhône*). Sa collectivité territoriale de rattachement est le conseil départemental du Rhône. Avec plus de 12 000 logements familiaux locatifs au 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'office se situe au 1<sup>er</sup> rang des bailleurs sociaux sur son périmètre d'intervention. En plus de son activité locative, l'office exerce une mission significative d'aménageur au bénéfice des collectivités.

Ses instances de gouvernance fonctionnent correctement mais l'administrateur qualifié pour l'insertion ou le logement des personnes défavorisées doit impérativement être désigné par le département du Rhône.

Au titre de l'organisation interne, certains modules de gestion intégrée du nouveau système d'information mis en place début 2019, ne font pas encore l'objet, début 2021, de l'appropriation requise par les utilisateurs concernés, qui se heurtent à des difficultés pour établir les extractions de données de gestion locative ou patrimoniales notamment. Faute de pouvoir disposer de tableaux de bord issus des extractions correspondantes, les organes d'administration de l'office pourraient manquer de visibilité pour éclairer leurs prises de décision.

Malgré leur réduction significative ces deux dernières années, les effectifs de l'office ramenés au logement demeurent encore relativement élevés, toutes catégories confondues, avec un ratio global de 20,3 ETP pour 1 000 logements gérés.

Le territoire d'intervention de l'office, en totalité hors de la métropole lyonnaise, se décompose en douze intercommunalités dans lesquelles l'office est présent. Il y possède plus de 51 % des logements sociaux qui sont localisés dans 152 communes. Sur ce territoire, dont le marché de l'habitat est relativement tendu, 18 communes ne remplissent pas leurs obligations au titre de la loi Solidarité et Renouvellement Urbain. Elles présentent des taux de logements sociaux compris entre 4,6 % (*pour la commune de Chazay d'Azergues*) à 22,1 % pour la commune de Brignais au lieu des 25 % exigés. Dans la communauté d'agglomération Villefranche Beaujolais Saône seules les communes de Villefranche-sur-Saône et de Gleizé, dépassent le seuil requis.

Moins d'un quart des logements de l'organisme est situé en quartiers prioritaires de la politique de la ville, en particulier dans les communes de Villefranche-sur-Saône, Belleville, Gleizé et Brignais. L'âge moyen du parc de 38,2 ans s'inscrit dans la moyenne régionale ou nationale. Une part importante du patrimoine est constituée de logements individuels (14 %). Le parc, dont la performance énergétique est correcte, connaît une vacance commerciale de plus de trois mois globalement bien contenue avec un taux de 1,3 % inférieur au niveau régional. Néanmoins, les communautés de communes Beaujolais Pierres Dorées et Monts du Lyonnais, ainsi que la communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien qui représentent à elles trois près de 30% du patrimoine de l'office, affichent un taux supérieur de deux points.

Les loyers médians de l'office s'établissent à un niveau inférieur à celui observé en moyenne pour l'ensemble des bailleurs sociaux du département, de la région ou du niveau national. Quant à la population logée, elle présente globalement un caractère social des ménages avec des ratios comparables aux références départementales. Pour les ménages les plus précaires (*ressources inférieures à 20 % des plafonds*), la politique sociale de l'office apparaît néanmoins moins affirmée. En revanche, l'office accueille davantage de personnes seules, de familles monoparentales et une population plus âgée comparativement aux autres bailleurs du

département. De fortes disparités d'occupation sont relevées selon les EPCI, les intercommunalités de Villefranche Beaujolais Saône et de l'Ouest Rhodanien (*commune centre Tarare*) se distinguant par des populations moins aisées et plus âgées. A contrario, sur l'Est Lyonnais par exemple, l'occupation est nettement moins sociale. Le service rendu aux locataires est d'un bon niveau grâce à une forte présence territoriale et à un accompagnement satisfaisant des ménages en difficulté. Concernant les impayés, l'évolution est très défavorable en 2019, même si l'exercice 2020 a permis partiellement de la corriger.

Concernant l'attribution des logements, l'OPAC du Rhône ne présente que rarement un nombre minimum de trois candidats, ce qui n'est pas conforme aux textes. En outre, l'office doit combler son retard dans la réalisation des dossiers « amiante » en parties privatives.

L'exercice de la maîtrise d'ouvrage est satisfaisant avec une organisation bien structurée. Depuis la scission, la livraison de 1 129 logements familiaux, acquisitions et acquisitions / améliorations incluses, s'est accompagnée d'une importante sortie pour démolition ou cessions à l'unité, de sorte que, globalement, le parc de logements familiaux de l'office est en croissance moyenne annuelle de seulement 1,8 %. Néanmoins en ne retenant que l'offre nouvelle (*ventes et démolitions exclues*), celle-ci atteint 2,5 % sur la période, ce qui témoigne d'une activité relativement dynamique compte tenu du secteur géographique d'intervention. Cette offre provient d'une production en maîtrise d'ouvrage directe, notamment pour les résidences sociales, mais dans la majorité des cas (*88 % des logements familiaux*) en acquisition en l'état futur d'achèvement (VEFA). Le prix de sortie des opérations est bien maîtrisé.

La stratégie de vente aux locataires et d'accession sociale à la propriété favorise le parcours résidentiel des ménages avec des prix au logement modérés.

L'office a réalisé un chiffre d'affaires hors charges récupérées de 64,7 M€ en 2019. La part des loyers y est prépondérante (90,1 %), malgré un produit des ventes de près de 6,1 M€ (*soit 9,3 %*), que ce soit au titre de l'aménagement au de l'accession.

Au cours de cet exercice, l'excédent brut d'exploitation s'élève à 30,8 M€ et représente 53,5 % du chiffre d'affaires. Avec une hausse de 5,4 % par an en moyenne depuis 2016, l'EBE est amplement supérieur au niveau médian constaté dans les organismes HLM de province. Sa part du chiffre d'affaires se renforce au fil des ans, ce qui témoigne de la capacité de l'organisme à améliorer la performance d'exploitation de son activité locative.

Il doit en revanche composer avec des coûts de gestion qui demeurent élevés malgré leur réduction, et qui lui confèrent encore des gisements de productivité significatifs.

Son niveau de rentabilité, mesuré par la capacité d'autofinancement (CAF) brute, témoigne de sa capacité à entretenir, dans la durée, le développement d'une croissance rentable de ses activités. Tant en niveau (*26,2 M€ fin 2019, soit 45,5 % du chiffre d'affaires et 2 203 € par logement géré, ratios amplement supérieurs aux niveaux médians constatés dans les organismes HLM de province*) qu'en évolution (*hausse de 15,9 % par an en moyenne depuis 2017*), la rentabilité de l'office apparaît d'autant plus satisfaisante qu'il jouit d'une excellente structure financière. A la même date, l'autofinancement net HLM s'établit à 12,3 M€. Son niveau et son amélioration sont encore plus favorables que ceux de la CAF brute.

De surcroît avec un ratio d'endettement sur CAF courante de 19,5 années fin 2019 et qui tend à se réduire depuis 2016, le risque de solvabilité de l'office apparaît modéré. Bien que supérieur à la médiane nationale des organismes de logement social, cet indicateur reste raisonnable au regard à la fois du secteur d'intervention de l'office et de son dynamisme. Le recours à l'endettement par l'OPAC pour financer ses investissements est tout à fait comparable à ce qui est constaté dans le secteur HLM. Ce risque modéré est confirmé par une durée de vie résiduelle des immobilisations locatives amplement supérieure à celle de la capacité de désendettement.

Les annuités d'emprunts locatifs représentent 38,1 % des loyers en 2019. Malgré une augmentation en lien avec la politique d'investissement volontariste de l'office, cet indicateur est très voisin du ratio médian des organismes HLM de province.

En effet, l'OPAC a mis en œuvre un ambitieux programme d'investissement locatif (*196 M€ en 4 ans*), qui apparaît particulièrement soutenu en matière de développement du parc : l'offre nouvelle en représente 66,4 % des dépenses auxquelles il convient d'ajouter 19,5 % pour le foncier, contre 14,1 % pour les additions et remplacements de composants, en soulignant néanmoins que l'effort sur le parc en propriété témoigne d'une politique appropriée. Il est relevé en outre qu'entre 2016 et 2019, le rythme des investissements a été globalement fortement réduit sur l'offre nouvelle. Parallèlement, l'office a engagé 12 M€ de dépenses sur des locaux administratifs, en lien avec son nouveau siège social.

La conduite de cette politique a été rendue possible grâce à un large recours à l'endettement (*82,3 % des besoins à couvrir*). Les aides publiques sous forme de subventions et les apports liés aux cessions d'actifs ont également contribué de façon significative aux dépenses d'investissement. La profitabilité dégagée par la CAF a non seulement permis le bouclage financier du programme d'investissement, mais également contribué à renforcer le fonds de roulement.

Pour l'heure, le bilan demeure très solide, avec notamment un fonds de roulement net global de plus de 80 M€ fin 2019, représentant 762 jours de charges courantes hors dotations et plus de 6 150 € par logement en propriété. Avec un fonds de roulement projeté à terminaison des opérations locatives engagées à 97 M€ (*soit près de 7 300 € par logement*), la situation témoigne d'une excellente structure financière garantissant la pérennité de l'office.

Sur les dix ans à venir, l'office devrait enregistrer une croissance de l'excédent brut d'exploitation supérieure à celle des loyers, témoignant ainsi de meilleures performances d'exploitation, en lien notamment avec une bonne maîtrise des coûts de gestion. La capacité brute d'autofinancement progresserait davantage encore.

Cependant, en dépit de l'augmentation du niveau de profitabilité de l'office, ses marges de manœuvre financières devraient se réduire de manière très significative. Pour autant, dans l'hypothèse où l'office ne rembourserait pas par anticipation l'ensemble des nouvelles enveloppes de financement dont il a bénéficié (*près de 21 M€, titres participatifs souscrits ou prêts de haut de bilan bonifiés*), le fonds de roulement à terminaison serait ramené à près de 53 M€ à l'échéance 2029, représentant encore plus de 3 800 € par logement, soit une minoration de 33,5 M€ en dix ans.

En raison de l'augmentation du niveau de la capacité d'autofinancement, le ratio dette sur CAF se réduirait de quelques années et demeurerait tout à fait satisfaisant.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, la pérennité de l'office apparaît assurée tant au regard de la soutenabilité financière de son plan d'investissement volontariste, qu'au regard du risque de solvabilité. Toutefois, il reste à lever quelques aléas relatifs à la fois au contexte lié à la crise sanitaire et à ses effets, ainsi qu'aux modalités de rapprochement avec l'office public d'HLM Loire Habitat dans le cadre d'une société anonyme de coordination.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU



# 1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'office public d'aménagement et de construction du Rhône dont le nom commercial est OPAC du Rhône 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'Etat 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 n° 2019-09 du conseil d'administration de l'ANCOLS du 23 janvier 2019, l'OPAC du Rhône n'a pas 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 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % 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 47,75 % et de 2,62 %. 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 quatrième quartiles susmentionnés.

L'organisme existe depuis 2016, il fait l'objet d'un premier contrôle par l'Agence dans son nouveau périmètre juridique et territorial.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

### 2.1 PRESENTATION DE L'ORGANISME

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, le département du Rhône compte deux collectivités, la Métropole de Lyon (*anciennement dénommée Communauté urbaine de Lyon*) et le Nouveau Rhône<sup>1</sup>. Le Département du Rhône exerce ses compétences sur le territoire modifié du Nouveau Rhône hors du périmètre de la Métropole de Lyon.

L'OPAC du Rhône découle de la scission au 1<sup>er</sup> janvier 2016, de l'office public d'aménagement et de construction du Rhône en deux offices publics de l'habitat, l'un couvrant la métropole (*Lyon Métropole Habitat créé par décret<sup>2</sup>*), l'autre reprenant le reste du patrimoine (*OPAC du Rhône*), conformément à l'article L. 421-6-1 du CCH. Sa collectivité territoriale de rattachement est le conseil départemental du Rhône.

Au 31 décembre 2019, l'OPAC du Rhône possédait et gérait 11 869 logements familiaux locatifs et détenait 1 476 équivalents logements en résidences ou foyers.

Son parc de logements le place au 1<sup>er</sup> rang des bailleurs sociaux sur son périmètre d'intervention (*hors métropole de Lyon*).

Avec un parc de 12 002 logements familiaux gérés fin 2020, l'OPAC du Rhône répond aux obligations liées à la loi Élan n°2018-1021 du 23 novembre 2018 qui fixe à 12 000 logements gérés au 1<sup>er</sup> janvier 2021 le seuil en deçà duquel des rapprochements entre organismes doivent être opérés. Pour autant, l'office a engagé avec l'office public d'HLM Loire Habitat une réflexion sur la constitution d'un groupe interdépartemental d'organismes d'habitations à loyers modérés sous la forme d'une société anonyme de coordination (SAC), outil juridique créé par ladite loi, entre les deux offices. Cette SAC pourrait voir le jour début 2022. Antérieurement, l'office avait engagé un projet de fusion-absorption avec Advivo, office d'HLM de Vienne, dans l'Isère, mais ce projet a été abandonné.

L'office emploie fin 2019, 249 personnes (*241,1 équivalents temps plein, cf. § 4.3*). Son chiffre d'affaires (*hors promotion et net des pertes sur récupération de charges locatives*) s'élève à près de 58 M€ et sa capacité d'autofinancement brute à plus de 26 M€ (*cf. § 5.2.5*).

Avant la scission effectuée au 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'OPAC du Rhône avait signé (*sur l'ensemble du territoire départemental*) une convention d'utilité sociale (CUS) pour 6 ans (*2011-2016*). Aucune CUS n'a été signée depuis lors avec le nouvel office constitué. Compte tenu de la pandémie de Covid 19, l'office a bénéficié d'un délai supplémentaire et a déposé un projet de nouvelle CUS fin 2020.

---

<sup>1</sup> Le Nouveau Rhône : la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles crée la Métropole de Lyon qui remplace la communauté urbaine de Lyon et exercera, sur son périmètre, les compétences du département du Rhône dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Le Rhône hors métropole de Lyon constituera alors un nouveau département/Collectivité locale et non département à circonscription administrative de l'État.

<sup>2</sup> Décret n° 2015-273 du 11 mars 2015. Cet organisme est immatriculé au registre du commerce et des sociétés sous la raison sociale « OPH de la Métropole de Lyon » avec le nom commercial « Lyon Métropole Habitat ».

## **2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE**

### **2.2.1 Caractéristiques du territoire**

Le département du Rhône (*hors Métropole de Lyon*) se caractérise par un poids relativement fort de l'industrie et de l'agriculture avec des disparités importantes d'un territoire à l'autre<sup>3</sup>. Les relations entre la métropole de Lyon et les intercommunalités proches sont marquées par d'importantes migrations domicile-travail, tandis que le nord du département fonctionne de manière plus autonome, autour de Villefranche-sur-Saône. Les échanges de type résidentiel avec l'agglomération lyonnaise sont également nombreux (*installation de nouveaux périurbains*). Le Rhône est un territoire relativement aisé, notamment le pourtour de la Métropole de Lyon, tandis que l'ouest et le nord du département sont nettement moins favorisés. L'ouest du département présente une facette plus rurale, à vocation principalement agricole (*forêts et milieux semi-naturels ne couvrent que 26 % des sols mais l'agriculture en occupe 65 %*) avec comme spécificités notamment la viticulture et la production de lait. L'industrie est une activité de poids du nouveau Rhône, elle y représente 20 % des emplois.

Le territoire est découpé selon douze intercommunalités (*trois communautés d'agglomération et neuf communautés de communes*) qui composent le nouveau Rhône (*hors métropole de Lyon*).

---

<sup>3</sup> Source INSEE Analyses-Auvergne Rhône Alpes – Février 2016.

Carte des intercommunalités en 2019 :



Ces douze intercommunalités hors métropole de Lyon accueillent au total 457 392 habitants selon le recensement INSEE 2016, soit presque 25 % de la population du département du Rhône. La majorité des habitants est implantée autour de l'agglomération lyonnaise et le long de la vallée de la Saône.

Données socio-économiques

Chiffres sociodémographiques en 2017	Région Auvergne Rhône-Alpes	Département du Rhône	Métropole de Lyon	CA Vienne Condrieu Agglomération*	CA Villefranche Beaujolais Saône	CC Beaujolais Pierres Dorées	CA de l'Ouest Rhodanien	CC Saône Beaujolais	CC de l'Est Lyonnais	CC du Pays de l'Arbresle	CC des Monts du Lyonnais	CC de la Vallée du Garon	CC des Vallons du Lyonnais	CC du Pays Mornantais	CC du Pays de l'Ozon
Population	7 948 287	1 843 319	1 385 927	89 522	73 090	52 275	50 591	44 134	40 725	37 613	35 057	30 852	29 671	28 655	25 883
Variation annuelle moyenne 2012-2017 en %	0,6	0,9	0,9	0,8	0,6	1,1	0,2	0,9	0,8	0,5	0,6	1,4	1,6	1,3	1,1
Taux de chômage des 15-64 ans en %	11,9	12,6	13,8	10,4	13,8	7,5	11,6	8,8	7,4	8,1	7,2	8,0	6,4	6,5	7,6
Taux de pauvreté en %	12,5	13,8	15,7	12,2	16,0	5,3	11,9	9,7	5,0	6,4	8,8	6,0	5,7	5,6	5,3
Revenu médian par unité de consommation en €	21 840	22 410	21 930	22 450	20 700	25 530	20 340	21 490	26 510	24 910	21 200	26 750	25 610	25 100	26 030
Part des ménages propriétaires de leur logement en %	58,7	48,2	42,7	60,6	50,2	75,4	61,2	65,0	77,4	69,6	71,5	69,1	70,9	74,5	74,1

Source : INSEE - Institut national de la statistique et des études économiques

Quelques communautés de communes affichent une dynamique démographique supérieure à celle constatée dans le département (0,9 %), en particulier la CC des Vallons du Lyonnais (1,6 %) et celle de la Vallée du Garon (1,4 %), dans laquelle se situe le siège de l'office. La plus faible évolution démographique concerne la communauté d'agglomération de l'Ouest rhodanien à Tarare (0,2 %).

Les habitants sont plutôt jeunes et diplômés, leur revenu relativement élevé malgré quelques zones connaissant une précarité plus importante (Villefranche-sur-Saône, Tarare, Belleville, Amplepuis notamment où le revenu médian par unité de consommation apparaît plus faible). Excepté pour la communauté d'agglomération Villefranche Beaujolais Saône (CAVBS), l'ensemble des intercommunalités hors métropole de Lyon présente des taux de chômage et de pauvreté inférieurs à ceux observés au niveau du département du Rhône ou de la métropole de Lyon. La part des ménages propriétaires de leur logement y est par ailleurs sensiblement supérieure et en cohérence avec des territoires plus ruraux.

## 2.2.2 Offre locative

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le département du Rhône hors métropole compte 22 941 logements sociaux représentant 13,2 % des logements sociaux de l'ensemble du département, la majorité du parc étant implantée sur le territoire métropolitain (86,8 %).

	Région Auvergne Rhône-Alpes	Département du Rhône	Métropole de Lyon	CA Vienne Condrieu Agglomération*	CA Villefranche Beaujolais Saône*	CC Beaujolais Pierres Dorées	CA de l'Ouest Rhodanien	CC Saône Beaujolais	CC de l'Est Lyonnais	CC du Pays de l'Arbresle	CC des Monts du Lyonnais*	CC de la Vallée du Garon	CC des Vallons du Lyonnais	CC du Pays Mornantais	CC du Pays de l'Ozon
Nombre de logements sociaux	570 353	173 682	150 741	694	7 210	1 308	3 543	2 074	927	1 667	1 233	1 696	1 003	625	961
Age moyen de construction en années	38	41	42	40	41	27	40	38	16	27	36	26	13	20	22
Nbre de logements de l'OPAC soit en %	11 790 2	11 790 7	0 0	618 89	2 556 35	773 59	1 608 45	1 346 65	334 36	1 114 67	1 060 86	1 158 68	543 54	344 55	336 35
Pression de la demande hors mutations dans le parc HLM	3,6	5,4	6,1	3,1	2,4	2,0	2,0	2,7	6,4	1,9	1,3	4,3	2,1	4,0	2,0

Quel que soit le territoire couvert par les différents EPCI, le parc de logements considéré est celui situé dans le département du Rhône.

Source : RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et Système national d'enregistrement de la demande au 31 décembre 2019

L'office, présent dans chacune des intercommunalités, possède un nombre de logements locatifs sociaux plus important dans la communauté d'agglomération Villefranche Beaujolais Saône (CAVBS). Cette intercommunalité qui regroupe onze bailleurs accueille 7 210 des 22 941 logements familiaux sociaux du territoire soit 31,4 %. L'OPAC du Rhône avec 35 % des logements se situe au 2<sup>ème</sup> rang derrière l'ex. SA d'HLM Habitat Beaujolais Val de Saône (Action Logement) qui en détient 54 %. L'indicateur de pression de la demande locative sociale, qui mesure le nombre de demandes pour une attribution (hors mutations internes au parc HLM), s'établit en dessous des références départementale et métropolitaine excepté pour l'Est lyonnais.

Sur le territoire d'intervention de l'office, couvert par douze programmes locaux de l'habitat (PLH), 18 communes ne remplissent pas (en 2018) leurs obligations au titre de la loi Solidarité et Renouvellement Urbain<sup>4</sup> (SRU). Elles présentent des taux de logements sociaux compris entre 4,6 % (pour la commune de Chazay d'Azergues) à 22,1 % pour la commune de Brignais au lieu des 25 % exigés. Dans la communauté

<sup>4</sup> Le décompte de logements sociaux aux termes de l'article L. 302-5 du CCH pris en application de l'article 55 de la loi Solidarité et renouvellement urbains, dite SRU, prend en compte les logements publics ou privés conventionnés à l'APL et offerts à la location ainsi que les logements ou les lits des logements-foyers pour personnes âgées, handicapées, jeunes travailleurs, travailleurs migrants et résidences sociales, les places en centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) et en centre d'accueil des demandeurs d'asile (CADA).

d'agglomération Villefranche Beaujolais Saône seules les communes de Villefranche-sur-Saône et de Gleizé, dépassent ce seuil de 25 % (avec respectivement 39,7 % et 29,7 % de logements sociaux rapportés au nombre de résidences principales).

Intercommunalités	CA Vienne Condrieu Agglomération			CA Villefranche Beaujolais Saône			CC Beaujolais Pierres Dorées		CC de l'Est Lyonnais		CC du Pays de l'Arbresle		CC de la Vallée du Garon				CC des Vallons du Lyonnais			CC du Pays de l'Ozon		
	Condrieu	Amas	Limas	Anse	Chazay d'Azergues	Genas	Lentilly	Brignais	Chaponost	Milery	Soucieu-en- Jarrest	Brindas	Grézieu la Varenne	Vaugneray	Chaponnay	Communay	Saint- Symphorien d'Ozon	Ternay				
Population municipale parue en 2018	3 883	3 594	4 708	6 925	4 095	12 741	5 390	11 327	8 436	4 341	4 431	5 960	5 525	5 418	4 098	4 153	5 678	5 430				
Nombre de résidences principales 2018	1 721	1 511	1 920	2 872	1 687	5 202	2 557	4 909	3 576	1 792	1 744	2 462	2 524	2 309	1 711	1 639	2 357	2 120				
Nombre de logements sociaux au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	341	161	381	580	77	591	360	1 085	470	99	137	254	400	279	110	184	290	215				
Taux de logements sociaux en %	19,8	10,7	19,8	20,2	4,6	11,4	14,1	22,1	13,1	5,5	7,9	10,3	15,8	12,1	6,4	11,2	12,3	10,1				

Source : Inventaire SRU AURSA 2018

La vacance commerciale<sup>5</sup> des bailleurs sociaux du département du Rhône (métropole de Lyon incluse) au 1<sup>er</sup> janvier 2019 s'établit à 1,9 % et la vacance commerciale de plus de trois mois (dite « vacance structurelle ») à seulement 0,7 % (1,6 % en région Auvergne Rhône-Alpes). Les différentes intercommunalités dans lesquelles intervient l'office présentent sauf exception des niveaux de vacance commerciale bien supérieurs à ceux constatés au niveau métropolitain.

La mobilité<sup>6</sup> s'élève à 8,1 % dans l'ensemble du département, contre 10,1 % au plan régional. Elle s'établit à 11,7 % dans le Rhône hors métropole, ce qui se traduit également par des taux de mobilité plus élevés dans les différentes intercommunalités et en cohérence avec des niveaux de vacance également plus forts. La tension du marché du logement locatif social est plus faible en dehors de la métropole lyonnaise et des communes limitrophes.

#### VACANCE ET MOBILITE

	Région Auvergne Rhône-Alpes	Département du Rhône (y compris métropole)	Métropole de Lyon	Ensemble intercommunalités Hors métropole	CA Vienne Condrieu Agglomération	CA Villefranche Beaujolais Saône	CC Beaujolais Pierres Dorées	CA de l'Ouest Rhodanien	CC Saône Beaujolais	CC de l'Est Lyonnais	CC du Pays de l'Arbresle	CC des Monts du Lyonnais	CC de la Vallée du Garon	CC des Vallons du Lyonnais	CC du Pays Mornantais	CC du Pays de l'Ozon
Nombre de logements mis en location	538 655	161 008	138 980	22 308	677	7 295	1 285	3 101	2 020	915	1 645	1 201	1 618	988	621	942
Vacance commerciale en %	3,2	1,9	1,4	4,8	3,2	5,6	2,1	6,7	3,1	1,0	2,0	7,2	3,3	3,5	1,3	12,2
Vacance frictionnelle en %	1,6	0,7	0,4	2,6	1,9	3,6	0,3	5,1	1,7	0,0	0,5	4,1	2,5	0,7	0,0	0,5
Mobilité en %	10,1	8,1	7,6	11,7	12,6	9,6	9,3	14	12,2	8,9	13,1	12,1	12,5	14,1	11,4	11

Source : RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2019

Pour autant, le marché de l'immobilier peut être qualifié de tendu, comme en témoigne la différence de coûts des loyers du parc privé et du parc social public : en février 2020, le niveau moyen des loyers mensuels dans le parc privé ressortant de l'observatoire des loyers Clameur<sup>7</sup>, est compris entre 7,7 € et 11,7 € par m<sup>2</sup> de surface habitable selon l'intercommunalité hors métropole de Lyon. Il est nettement supérieur au loyer moyen des logements sociaux de la région Auvergne Rhône-Alpes de 5,65 € au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### LOYERS DU PARC PRIVE

	Région Rhône- Alpes	Département du Rhône (y compris métropole)	Métropole de Lyon	CA Vienne Condrieu Agglomération	CA Villefranche Beaujolais Saône	CC Beaujolais Pierres Dorées	CA de l'Ouest Rhodanien	CC Saône Beaujolais	CC de l'Est Lyonnais	CC du Pays de l'Arbresle	CC des Monts du Lyonnais	CC de la Vallée du Garon	CC des Vallons du Lyonnais	CC du Pays Mornantais	CC du Pays de l'Ozon
LOYER en €/m <sup>2</sup>	11,8	12,4	12,9	9,0	9,7	10,0	7,7	8,4	11,7	9,9	8,3	10,3	11,5	9,7	10,5

Source : Clameur février 2020

L'office fait valoir que son territoire d'intervention marque une forte hétérogénéité. Dans le nord et l'ouest du

<sup>5</sup> Logements vacants parmi les logements proposés à la location (donc hors logements vides volontairement) ; source RPLS au 1/1/2019.

<sup>6</sup> Mobilité : emménagements dans les logements proposés à la location depuis au moins un an / nombre de logements proposés à la location depuis au moins un an.

<sup>7</sup> Clameur : base de données « connaître les loyers et analyser les marchés sur les espaces urbains et ruraux ».

département, l'écart loyer privé-loyer social est bien moindre, voire ponctuellement en défaveur du parc social, ne permettant pas de qualifier de « tendus » certains marchés ou micromarchés.

## 2.3 DESCRIPTIF DU PARC

### 2.3.1 Localisation et structure

Avec 11 869 logements familiaux fin 2019, le patrimoine de l'OPAC du Rhône représente plus de la moitié (51,4 %) du patrimoine de logements sociaux du département hors métropole et presque 7 % des logements sociaux du Rhône. Il est localisé dans 152 communes du nouveau Rhône, et dans les douze intercommunalités qui couvrent le territoire.

LOCALISATION du PARC par EPCI	CA Vienne Condrieu Agglomération	CA Villefranche Beaujolais Saône	CC Beaujolais Pierres Dorées	CA de l'Ouest Rhodanien	CC Saône Beaujolais	CC de l'Est Lyonnais	CC du Pays de l'Arbresle	CC des Monts du Lyonnais	CC de la Vallée du Garon	CC des Vallons du Lyonnais	CC du Pays Mornantais	CC du Pays de l'Ozon
Nombre de logements sociaux de l'OPAC du Rhône	609	2 598	831	1 602	1 340	342	1 127	1 052	1 126	542	343	357
Part correspondante en %	5,1	21,9	7,0	13,5	11,3	2,9	9,5	8,9	9,5	4,6	2,9	3,0

Source : OPAC du Rhône au 31 décembre 2019

23,8 % des logements de l'office sont situés en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV - pour 32 % dans la métropole de Lyon et 28 % hors métropole dans les douze intercommunalités), en particulier dans les communes de Villefranche-sur-Saône (62 %), Belleville (25 %), Gleizé (7 %) et Brignais (6 %).

25 % des logements correspondent à des types I ou II tandis que la demande de ménages d'une personne hors métropole s'élève à 41 % et 80 % des familles monoparentales accueillent un ou deux enfants (cf. § 7.2.1). Il apparaît donc une inadéquation entre l'offre et la demande qui pourrait influencer le niveau de la vacance commerciale. Mais la vacance commerciale est bien contenue au niveau du parc de l'office dans son ensemble (cf. § 2.3.3).

L'âge moyen du parc de l'office de 38,2 ans<sup>8</sup> s'inscrit dans la moyenne régionale ou nationale (respectivement 38 ans et 40 ans). Le patrimoine de l'office est constitué de près de 14 % de logements individuels (11,8 % dans les douze intercommunalités hors métropole), ce qui est important par rapport à la proportion enregistrée au niveau de la région Auvergne-Rhône-Alpes (9,3 %), du département du Rhône (3,3 %) ou encore de la métropole lyonnaise (1,9 %).

Plus de 47 % des logements ont bénéficié d'anciens financements (d'avant 1977) expliquant notamment les niveaux modérés de loyers (cf. § 7.3.1).

<sup>8</sup> A compter de la date de construction : Données de l'office au 31 décembre 2019.

### 2.3.2 Performance énergétique

Les diagnostics de performance énergétique ont été effectués sur l'ensemble du parc. La performance énergétique moyenne des logements est correcte. La part des logements à forte consommation d'énergie (*classes E, F ou G*) représente 25 % fin 2019, soit une proportion supérieure à l'ensemble des logements sociaux diagnostiqués de France métropolitaine (20 % au 1<sup>er</sup> janvier 2019), mais comparable à celle d'Auvergne-Rhône-Alpes (25 %). Le détail est présenté dans le tableau ci-après :

Classement énergétique du parc							
Classement par étiquette	A	B	C	D	E	F	G
Consommation en kWh <sub>ep</sub> /m <sup>2</sup> .an	< 51	51 à 90	91 à 150	151 à 230	231 à 330	331 à 450	> 450
% des logements	1,9	15,3	26,8	31,0	18,0	6,0	1,1
<b>% 2019 tous bailleurs sociaux *</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

\* : 1 % non renseigné au niveau national

Source : OPAC du Rhône au 31 décembre 2019 et références nationales SDES au 1<sup>er</sup> janvier 2019

Il ressort de l'analyse que les logements d'étiquettes E, F ou G sont aussi les plus anciens avec une moyenne d'âge de 44 ans.

### 2.3.3 Situation de la vacance et de la mobilité

Fin 2019, les logements volontairement vides<sup>9</sup> représentent 4,1 % du parc. La vacance commerciale<sup>10</sup> s'établit à 2,3 %, soit à un niveau inférieur à la moyenne régionale (3,2 %) et comparable à celui de la métropole de Lyon (2,1 %). La vacance structurelle (*vacance commerciale de plus de 3 mois*) est également globalement bien contenue avec un taux de 1,3 % inférieur à celui observé au niveau régional (*néanmoins très supérieur au niveau métropolitain de 0,8 %*).

Néanmoins, les disparités sont très significatives en fonction de la localisation des opérations. La vacance à plus de trois mois par intercommunalité s'établit fin 2019 à un niveau supérieur au taux de 1,3 % de l'office pour les CC Beaujolais Pierres Dorées (3,2 %), CA de l'Ouest Rhodanien (3,3%) et CC des Monts du Lyonnais (3,5%), qui représentent à elles trois près de 30 % du patrimoine de l'office.

VACANCE de l'OPAC du RHÔNE par EPCI	CA Vienne Condrieu Agglomération	CA Villefranche Beaujolais Saône	CC Beaujolais Pierres Dorées	CA de l'Ouest Rhodanien	CC Saône Beaujolais	CC de l'Est Lyonnais	CC du Pays de l'Arbresle	CC des Monts du Lyonnais	CC de la Vallée du Garon	CC des Vallons du Lyonnais	CC du Pays Mornantais	CC du Pays de l'Ozon
Nombre de logements sociaux de l'OPAC du Rhône	609	2 598	831	1 602	1 340	342	1 127	1 052	1 126	542	343	357
Vacance commerciale de plus de 3 mois en %	0,2	0,3	3,2	3,3	0,9	0,0	0,4	3,5	0,0	0,4	0,3	1,1

Source : OPAC du Rhône au 31 décembre 2019

Le coût de la vacance globale (*technique et commerciale*) des logements familiaux (*loyers + charges*) est évalué à 4,2 M€ en 2019 (*dont 3,3 M€ au titre des loyers*)<sup>11</sup>, accusant une hausse de 7,7 % en moyenne annuelle depuis 2016 (3,4 M€ en tout). Il représente en 2019 l'équivalent de 6,1 % du quittance annuel et 34 % de l'autofinancement net HLM. Le premier indicateur est en hausse compte tenu d'une augmentation de la vacance plus forte que celle du quittance. Le second est en revanche en baisse en raison de la forte hausse de l'autofinancement net depuis 2017.

<sup>9</sup> Logements vides : logements non occupés et non proposés à la location, car en cours ou en attente de travaux, de démolition ou de vente.

<sup>10</sup> Vacance commerciale : logements vacants (*hors logements vides*) parmi les logements proposés à la location.

<sup>11</sup> Sources Compte de résultat et annexe Harmonia « Informations générales ».

Le taux de mobilité<sup>12</sup>, de 7,9 % fin 2019, est inférieur au niveau régional (10,4 %) ou de la France métropolitaine (9,5 %) et comparable à celui observé dans la métropole de Lyon (8,5 %).

## 3. GOUVERNANCE

### 3.1 CONDITIONS DU DEROULEMENT DE LA SCISSION

L'ordonnance n° 2014-1543 du 19 décembre 2014 (*article 38*) portant diverses mesures relatives à la création de la métropole de Lyon a créé un nouvel OPH et prévu le transfert à celui-ci, de plein droit et en pleine propriété au 1<sup>er</sup> janvier 2016, de la partie des éléments d'actifs et de passifs afférente aux ensembles immobiliers et leurs annexes. Tous les biens affectés aux services support de l'OPAC du Rhône ont été exclus de ce transfert automatique, de même que tous les autres éléments non liés à des biens immobiliers.

En application de la délibération du conseil d'administration du 18 juin 2015, un comité stratégique mixte composé de membres des conseils d'administration des deux OPH s'est réuni. Le comité technique qui en a émané a proposé différents thèmes nécessitant la conclusion d'un accord équilibré entre les parties.

Un protocole de partition des éléments d'actifs et de passifs de l'OPAC a donc été établi le 29 octobre 2015 en vertu de l'article L. 421-6-1 du Code de la Construction et de l'Habitation, après délibérations des conseils d'administration de l'OPAC d'une part (*le 22 octobre 2015*) et de LMH d'autre part (*le 26 octobre 2015*), document approuvé par le représentant de l'État dans la région le 24 novembre 2015.

Ce protocole a prévu le partage, après contrôle et avis des commissaires aux comptes, des valeurs nettes comptables inscrites à l'actif et au passif du bilan de l'OPAC du Rhône arrêté au 31 décembre 2015, en fonction des clés de répartition décidées d'un commun accord.

Ainsi, pour l'ensemble immobilier du siège, compte tenu de la complexité de l'opération, les parties sont convenues d'exercer leurs droits de manière indivise au regard du poids de chacune des structures, dans les proportions respectives de 30 % pour l'office départemental et 70 % pour LMH, indivision gérée dans le cadre d'une convention de gestion. Pour les agences territoriales en propriété, leur répartition tient compte de leur localisation (*dans ou hors métropole*). Pour les licences ou droits d'utilisation de logiciels, les contrats interdisant tout transfert, une convention entre les deux OPH détermine les conditions d'utilisation par LMH des logiciels développés par l'OPAC et les modalités communes d'intervention des agents, étant précisé que les flux financiers ne sauraient excéder un simple remboursement des dépenses. Les parts sociales détenues par l'OPAC dans le capital de la SA d'HLM Gabriel Rosset ont été transférées en totalité à LMH.

### 3.2 PRESIDENCE

La présidence de l'OPAC du Rhône est assurée depuis le 28 mai 2015 par M. Christophe Guilloteau, président du département du Rhône depuis le 2 avril 2015 et conseiller départemental du canton de Brignais, en vertu de la délibération du conseil d'administration de l'office du 18 mai 2015.

---

<sup>12</sup> Emménagements en 2019 parmi les logements mis en location avant 2019.

### **3.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration (CA) est composé de 27 membres fin 2019. Celui-ci respecte la parité Hommes/Femmes. 18 séances du CA se sont tenues entre février 2016 et décembre 2019. L'assiduité des administrateurs est assez correcte, avec 74 % de présence sur la période.

Un siège d'administrateur représentant les associations agréées pour l'insertion et le logement des personnes défavorisées n'est plus pourvu depuis plusieurs années.

L'un des deux administrateurs représentant les associations d'insertion et du logement des personnes défavorisées n'a pas été remplacé par le département, collectivité de rattachement, depuis sa démission en juin 2016. Le siège était encore vacant en juin 2020. Cette situation contrevient aux dispositions de l'article R. 421-8 5° du CCH. Cependant, l'office précise que le nouvel exécutif du conseil départemental a été élu suite aux élections des 20 et 27 juin 2021. Le conseil d'administration de l'office sera renouvelé le 9 septembre 2021 avec l'intégralité de ses administrateurs. Il ajoute qu'une attention particulière sera portée au point soulevé par l'Agence afin de ne pas réitérer cette situation.

Conformément aux dispositions des articles L. 421-8 et R. 421-12 du CCH, le conseil d'administration, en exercice lors du contrôle, a élu un bureau dont la composition n'appelle pas de remarque<sup>13</sup>.

### **3.4 DIRECTION GENERALE**

Monsieur Xavier Inglebert, directeur général adjoint depuis le 20 juillet 2020 a été nommé directeur général à partir du 17 octobre 2020. Cette nomination a été prise en application d'une délibération du conseil d'administration de l'OPAC du Rhône du 17 septembre 2020. Il succède à cette fonction à Monsieur Michel Micoulaz ayant fait valoir ses droits à la retraite à compter du 16 octobre 2020. Ce dernier occupait le poste de directeur général depuis le 12 décembre 2015 succédant à Monsieur Bertrand Prade nouvellement nommé à la direction générale de LMH<sup>14</sup>.

Le contrat de travail du nouveau directeur général a été signé le 16 octobre 2020. Ceux des deux directeurs généraux qui se sont succédé n'appellent pas de remarque.

La formalité de dépôt des déclarations de situation patrimoniale et d'intérêts des deux directeurs généraux successifs auprès de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique a bien été effectuée à leur prise de fonction conformément à l'article 11 de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique. De son côté, le président a bien rempli cette obligation dans le cadre de ses fonctions électives.

---

<sup>13</sup> Le bureau est composé de sept membres :

- le Président du conseil d'administration, président de droit du bureau,
- un représentant des locataires,
- cinq autres membres.

<sup>14</sup> M. Bertrand Prade était directeur général de l'OPAC du Rhône depuis le 12 janvier 2015 (*délibération du CA de l'OPAC du Rhône du 9 janvier 2015*).

## 4. ÉVALUATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

### 4.1 ORGANISATION

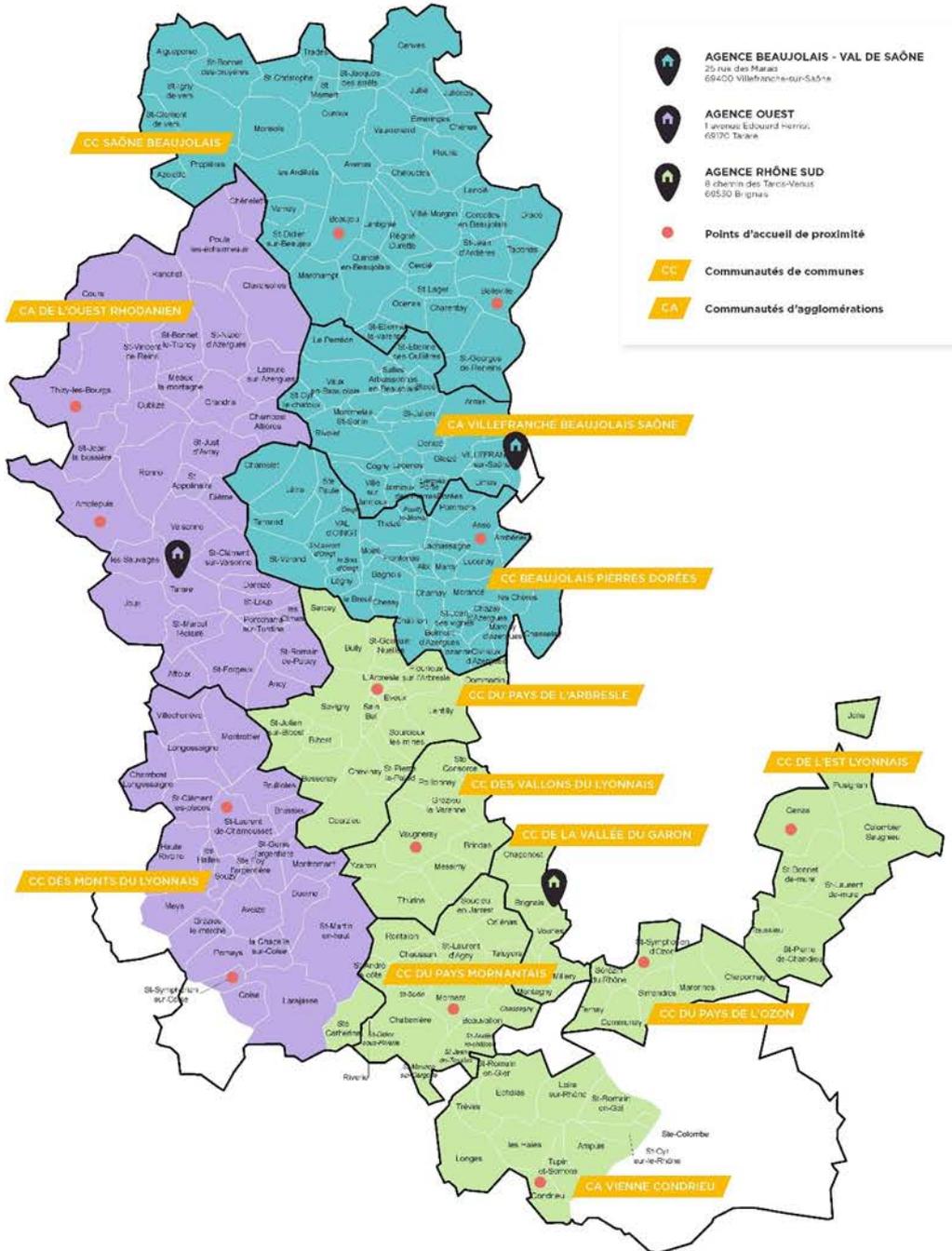
L'office est organisé autour de deux pôles opérationnels, le département « aménagement et immobilier » et le département « services aux clients » et deux pôles assurant les missions supports, le département « finances » et le département « ressources humaines ». Les quatre pôles sont directement rattachés à la direction générale tout comme la « communication », les « systèmes d'information et de transformation digitale » et la « direction juridique » (cf. organigramme en annexe 9.1)

Le département « services aux clients » comprend les trois agences<sup>15</sup> et les points d'accueil qui y sont rattachés, l'ensemble constituant le maillage territorial. L'agence Beaujolais Val de Saône gère plus de 40,3 % du patrimoine qui est implanté dans les communautés de communes Saône Beaujolais, Beaujolais Pierres Dorées et la communauté d'agglomération Villefranche Beaujolais Saône. L'agence Ouest intervient dans les territoires de l'Ouest Rhodanien et des Monts du Lyonnais avec 22,2 % du parc. Enfin l'agence Rhône Sud gère 37,5 % sur l'ensemble des autres intercommunalités.

---

<sup>15</sup> Agence beaujolais – Val de Saône, agence Rhône Sud, agence Ouest.

**LES AGENCES ET  
 LES POINTS D'ACCUEIL DE PROXIMITÉ  
 À PARTIR DE JANVIER 2019**



## 4.2 PROJET D'ENTREPRISE

L'office a initié début 2017 un projet d'entreprise pour affirmer ses ambitions en donnant une vision stratégique à six ans, en adaptant son organisation pour viser une performance globale renforcée pour les clients, tout en améliorant son efficacité économique et financière dans un nouvel environnement géographique.

Pour favoriser une vision partagée du projet, l'office a missionné un cabinet extérieur en parallèle des actions de communication conduites en interne. Trois réunions se sont tenues dans l'année 2018, des réunions de présentation et d'écoute des collaborateurs par le prestataire en mars et avril, une analyse et une restitution des résultats en mai et en juin, et une mise en œuvre de solutions collectives et individuelles entre septembre et décembre 2018.

La déclinaison organisationnelle des orientations stratégiques du projet d'entreprise s'est traduite par :

- un réseau de proximité organisé autour de trois agences : Beaujolais Val de Saône à Villefranche-sur-Saône (4783 logements), Rhône Sud à Brignais (4447 logements) et Ouest à Tarare (2639 logements), complété par 13 points d'accueil de proximité ;
- une professionnalisation des métiers avec un développement de la spécialisation des compétences pour apporter des réponses de qualité et accroître la performance :
  - o des chargés de commercialisation orientés sur la location des appartements,
  - o des chargés de clientèle intervenant sur la vie du bail et la gestion amiable de l'impayé,
  - o des chargés de site encadrant les agents de résidence.
- une fonction technique repositionnée au siège pour un pilotage resserré des interventions sur le patrimoine.

Si sur le principe, la réalisation de ce projet d'entreprise constitue une bonne chose, sur le fond, les orientations préconisées ont bien pris en compte les besoins identifiés par la direction générale.

## 4.3 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

De fin 2017 à fin 2019, les effectifs de l'office ont évolué de 279 à 249 agents, dont 91,2 % sous contrat à durée indéterminée. En équivalents temps plein (ETP<sup>16</sup>), ils sont passés de 270,4 agents à 241,1 sur cette même période.

En deux ans, la décrue des effectifs a concerné principalement les personnels techniques et administratifs (- 18,3 ETP), mais également, dans une moindre mesure, le personnel de proximité (- 10,0 ETP pour les agents de résidence et agents de maintenance ainsi que l'encadrement correspondant).

Nonobstant leur réduction significative ces deux dernières années, les effectifs de l'office demeurent élevés.

Les effectifs ramenés au logement demeurent encore relativement élevés, toutes catégories confondues. Ainsi, au 31 décembre 2019, l'office emploie 241,1 agents en ETP, soit un ratio de 20,3 ETP pour 1 000 logements gérés, niveau au-dessus du ratio moyen de l'ensemble des offices HLM qui ressort à 18,2 selon le rapport de branche sur l'année 2018 (*édition 2019*).

La dotation de l'office en moyens humains se caractérise de la manière suivante fin 2019 :

---

<sup>16</sup> Équivalents temps plein, hors mandataire social.

- Il est davantage doté en personnels techniques et administratifs que la moyenne des autres organismes. Les effectifs de ces derniers sont de 157,7 ETP, ce qui est élevé comme en témoigne le ratio correspondant de 13,3 pour 1 000 logements gérés, contre 11,0 pour la moyenne des offices.
- Au sein de cette population, la proportion des personnels d'encadrement est particulièrement importante : l'office emploie 83 cadres (81,9 ETP) qui représentent 34,0 % de l'effectif total contre 21,7 % en moyenne dans les OPH. De plus, dans cet effectif, la part des personnels de niveau III-1 en représente environ 37 % fin 2019 contre 44 % fin 2017, alors que parallèlement la part des personnels de niveau III-2<sup>17</sup>, soit l'échelon immédiatement supérieur, en représente respectivement 43 % et 37 %. Ceci témoigne d'une sur-cotation apparente des postes qui ne trouve une explication que dans la réduction globale de l'effectif d'encadrement entre fin 2017 et fin 2019 ;
- Par ailleurs, l'effectif de proximité comprend globalement 78,4 ETP agents, encadrement inclus, soit 32,5 % des salariés (contre 33,5 % en moyenne dans les OPH). Le ratio correspondant s'élève ainsi à 6,6 ETP pour 1 000 logements, contre 6,1 en moyenne dans les offices. Toutefois, sur cet effectif, 59,1 agents de résidence sont en charge du gardiennage et de l'entretien ménager des immeubles, le solde étant constitué par des « coordinateurs » et « chargés de site » assurant des fonctions d'encadrement intermédiaire créées en 2019 avec le projet d'entreprise dans le cadre de la restructuration du réseau (cf. § 4.2). En neutralisant ces derniers, après une diminution de 21,3 ETP par rapport à fin 2017, l'effectif de la proximité se révèle plus en adéquation avec la part du parc de l'office situé dans l'un des quartiers prioritaires de la politique de la ville (23,8 % en QPV - cf. § 2.3.1). Les effectifs de proximité apparaissent donc correctement dimensionnés, à l'inverse de ceux des personnels technico-administratifs sur lesquels des efforts sont attendus ;

Même s'il convient de relativiser ces constats sur les effectifs par le fait que l'office exerce d'importantes activités annexes, il faut relever, à titre d'illustration que sept agents seulement sont affectés soit à de l'aménagement, soit à de l'accession à la propriété.

L'office fait valoir que ces différences de périmètre d'activité (*aménagement, résidences spécialisées et accession sociale*) justifieraient de privilégier l'indicateur masse salariale / loyers, en distinguant les salariés rattachés aux compétences non locatives, auxquels il est aisé de rattacher les honoraires perçus sur ces activités. Il relève que les efforts consentis en termes de réduction d'effectifs depuis la scission ont permis de s'approcher progressivement du ratio médian (cf. § 5.2.3.1).

## 4.4 SYSTEMES D'INFORMATION

L'organisation du système d'information de l'OPAC du Rhône est encore en cours de mise en œuvre en septembre 2020 en raison de l'impact de la scission intervenue en 2016 et du déménagement du siège social fin 2019. Jusqu'à cette date une convention de gestion de systèmes d'information liait l'OPAC du Rhône et Lyon Métropole Habitat, les compétences informatiques de l'équipe en place avant la scission ne permettant pas l'autonomie pour exploiter, maintenir et faire évoluer le système d'information (SI) de chacune des deux nouvelles structures constituées.

Dans le cadre des changements majeurs à venir, l'OPAC du Rhône a adhéré en octobre 2017 au groupement d'intérêt économique « Assistance – Conseil – Gestion » (ACG Synergies), ce dernier proposant sa propre

---

<sup>17</sup> Soit les deux niveaux les plus bas de l'encadrement.

solution de gestion immobilière intégrée ARAVIS. Les missions de ce GIE qui regroupe une quarantaine d'adhérents, tous bailleurs sociaux, sont les suivantes :

- assurer toute prestation à caractère informatique ;
- étudier, intégrer et mettre au point des logiciels, soit développés par le groupement, soit acquis auprès de prestataires divers ;
- organiser une veille technologique sur les matériels et logiciels de sorte à pouvoir promouvoir toutes adaptations ou évolutions du groupement ou de ses membres en matière informatique ;
- organiser toutes consultations de fournisseurs pour le compte de ses membres.

Mi-juin 2019 un nouveau projet de service du SI a été présenté et validé en comité de direction. Le projet prévoit durant les deux années 2020 et 2021 deux orientations majeures : externalisation de l'hébergement de l'infrastructure informatique (*serveurs, base de données, ...*) et mise en place de solutions informatiques du marché pour répondre aux besoins métiers.

A l'automne 2020 le service intitulé « Systèmes d'information et transformation digitale » (*SITD*) est rattaché à la direction générale. Il comprend une équipe de cinq personnes dont un responsable. Ce dernier est présent au comité de direction pour des points régulièrement inscrits à l'ordre du jour. Dans le cadre du contrat souscrit auprès d'ACG Synergies, un certain nombre de prestations sont déjà opérationnelles ou seront mises en œuvre à court terme pour l'office : hébergement de l'infrastructure informatique chez le prestataire, réalisation de tests réguliers du plan de reprise de l'activité, nomination du responsable de la sécurité du SI, formalisation d'une procédure de restitution des données en cas d'incident. Une analyse des risques et des tests d'intrusion sont prévus et intégrés dans le budget 2021 du SITD (*élaboré chaque année sur la période de juillet à septembre*). L'OPAC du Rhône dispose d'une salle machine climatisée au siège avec protections électrique et incendie qui abrite quelques serveurs secondaires (*exemple serveur téléphonie*) dont l'accès s'effectue par badge. Une procédure de gestion des profils utilisateurs des applications (*création / modification et suppression des droits d'accès*) est en cours avec le progiciel et les autres applications du SI. Les restrictions d'accès aux données seront définies en fonction des missions utilisateurs. La fonction de référent DPO (*Data Protection Officer - personne chargée de la protection des données au sein d'une structure*) est assurée par le directeur juridique. Toutes les sauvegardes de données qu'elles soient quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles et annuelles sont externalisées. Les obligations relatives au règlement général de protection des données (*RGPD*<sup>18</sup>) et les préconisations de la commission nationale informatique et libertés (*CNIL*) sont en outre respectées. Les travaux en cours et les évolutions envisagées apparaissent de nature à assurer la pérennité et la sécurité du système d'information de l'organisme. La solution a été déployée à compter du 7 janvier 2019 à l'ensemble des collaborateurs qui ont été accompagnés par la mise en place d'un plan de formation spécifique avec 322 jours de formation en 2018, qui s'est poursuivi sur 2019. Au moment du contrôle, certains modules opérationnels du système d'information mis en place début 2019 ne faisaient pas encore l'objet de l'appropriation requise par les utilisateurs concernés. En effet, jusqu'en début 2021, il est relevé une maîtrise insuffisante de certains modules opérationnels du progiciel, en particulier ceux traitant des données de gestion locative ou patrimoniales, ce qui n'a pas permis aux salariés concernés de répondre correctement à plusieurs demandes de l'Agence en procédant aux extractions correspondantes. Il en va ainsi de la question

---

<sup>18</sup> Le Règlement Général de Protection des Données est un texte réglementaire européen développé pour encadrer le traitement des données de manière égalitaire sur tout le territoire de l'Union Européenne. Il a pour visée de permettre aux entreprises européennes de développer leurs activités numériques dans un contexte juridique égalitaire et compétitif. Il s'inscrit dans la continuité de la Loi française Informatique et Libertés de 1978 établissant des règles sur la collecte et l'utilisation des données sur le territoire français. Il a été conçu autour de trois objectifs : renforcer les droits des personnes ; responsabiliser les acteurs traitant des données ; crédibiliser la régulation grâce à une coopération renforcée entre les autorités de protection des données. Ses dispositions sont entrées en application le 25 mai 2018.

des charges locatives, seules celles de l'année 2018 ont été mises à disposition de l'Agence (*leur extraction a été réalisée grâce à l'ancien logiciel informatique*). De la même façon, l'office n'a pas été en mesure de produire les résultats des enquêtes d'occupation du parc social ou celles sur le supplément de loyer de solidarité. Les salariés se sont également heurtés à des difficultés pour extraire les données relatives aux attributions 2019 ainsi que pour renseigner les taux initiaux des conventions APL nécessaires pour le contrôle des loyers pratiqués. Ce défaut d'appropriation pourrait compromettre l'établissement de tableaux de bords nécessaire pour éclairer les prises de décision des organes d'administration de l'office. Les formations dispensées étaient manifestement insuffisantes, et devaient être amplifiées.

L'office reconnaît que la mise en place du nouvel s'est traduite par une maîtrise insuffisante des potentialités de l'outil, un bouleversement des habitudes et pratiques des collaborateurs et des difficultés à extraire et communiquer des données aux corps de contrôle. Il souligne que le mode de fonctionnement de ce progiciel marquait une rupture franche avec les applications majoritairement spécifiques utilisées antérieurement. Au départ, l'appropriation inégale de la solution a résulté de plusieurs facteurs : les relations avec le consultant, le renouvellement des effectifs de l'office et l'insuffisance de l'accompagnement. L'office vise l'objectif d'aboutir, en lien avec les collaborateurs et ACG-SYNERGIES, à une appropriation maîtrisée de l'outil à l'échéance fin 2021, pilotée par le département « Transversalité et innovation » créé en mars 2021.

## 4.5 POLITIQUE D'ACHAT ET COMMANDE PUBLIQUE

L'office applique les dispositions du code de la commande publique conformément à l'ordonnance n° 2018 - 1074 du 26 novembre 2018 et à son décret d'application n° 2018-1075 du 3 décembre 2018. Le service « *Marchés* » rattaché à la direction juridique compte cinq agents dont la responsable. Un salarié qui occupe une fonction dite « acheteur » au sein du département « *Aménagement et immobilier* » apporte un appui pour toutes les questions techniques concernant en particulier les opérations de maîtrise d'ouvrage.

L'office s'est doté « *d'un guide interne de la commande publique et des achats* » régulièrement mis à jour et dont la dernière version a été approuvée en CA du 10 avril 2019. Ce document établit les règles internes applicables à la passation des accords-cadres et des marchés publics de l'OPAC conclus selon une procédure adaptée. A la même date, le renouvellement des membres de la commission d'appel d'offres (CAO) a été opéré, et les modalités de son fonctionnement définies. L'office a décidé de maintenir un premier seuil de consultation formalisée dès 4 000 HT par la demande d'au moins trois devis. Ces règles de passation des marchés sont rigoureuses et respectueuses des principes généraux d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence.

L'Agence a procédé à l'examen de la passation de quatre marchés<sup>19</sup>. Le contrôle effectué sur cet échantillon n'a pas relevé d'irrégularités.

---

<sup>19</sup> 1) Marché de nettoyage des parties communes et gestion des ordures ménagères : accord-cadre à bons de commande en application des articles R 2162-1 à R 2162-5 et R 2162-13 et R 2162-14 du code de la commande publique en cinq lots. 2) Marché pour le recouvrement de créances locatives des locataires partis et réalisation d'enquêtes de recherches : accord-cadre à bons de commande selon l'article 78 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016. 3) Marché d'études préalables à l'investissement en lots : chaque lot constitue un accord-cadre à bons de commande selon les articles 78 et 80 du décret n° 2016-360. 4) Réalisation des diagnostics techniques réglementaires en cas de cession, travaux, démolition et relocation sur le patrimoine de l'OPAC accord-cadre à bons de commande en application des articles R 2162-1 à R 2162-5 et R 2162-13 et R 2162-14 du code de la commande publique en trois lots.

## 5. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF

### 5.1 REVUE DE L'INFORMATION COMPTABLE

La comptabilité est tenue sur la base des dispositions applicables aux organismes de logement social soumis en matière comptable et financière aux règles des entreprises de commerce.

Depuis la scission de l'OPAC, le commissaire aux comptes a établi tous ses rapports annuels sans observation particulière. L'examen des documents comptables de synthèse n'appelle pas de remarque de nature à remettre en cause la régularité ou la sincérité des comptes.

A l'issue des vérifications effectuées, une anomalie comptable formelle a été relevée, susceptible de biaiser l'analyse des comptes. Chaque année, l'état récapitulatif des emprunts par nature d'affectation (*annexe Harmonia n° VIII - fiche n°1*) mentionne des montants au regard de la ligne « Opérations d'aménagement » qui correspondent exclusivement à des soldes créditeurs de banque. Or, dans la présentation de cet état réglementaire, il est préconisé de servir dans ce cas la ligne « Autres destinations ».

Au cours de la période sous revue, d'autres constats ont été effectués par l'Agence, d'importance moindre :

- dans les comptes de résultat successifs, les intérêts relatifs aux opérations stockées sont portés à tort au regard de la ligne « Intérêts sur opérations locatives – crédits relais et avances » ;
- le compte « Autres ensembles immobiliers » n'est pas renseigné malgré l'existence dans le patrimoine de foyers et de résidences spécialisées ;
- s'agissant des comptes clients<sup>20</sup>, l'utilisation du compte 416 est limitée aux créances dépréciées à 100 % (*plus d'un an ou partis*) alors que d'autres créances locatives présentent un caractère douteux justifiant une dépréciation ;
- dans la tenue des annexes relatives aux mouvements de stocks, les ventes de lots aménagés sont portées en « Virements de poste à poste » et non en « Sorties de stocks » ;
- ponctuellement en 2017, alors qu'il aurait dû constater la sortie d'une immobilisation financière en charges et le prix de vente correspondant en produits, l'office a contracté la moins-value en charges.

### 5.2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

Les ratios utilisés dans l'analyse financière sont comparés à ceux des médianes nationales de l'ANCOLS sur l'ensemble des organismes HLM de province<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Ce constat vaut pour la balance des comptes, mais aussi pour l'annexe correspondante Harmonia, dans laquelle les dépréciations de créances sur locataires présents à moins d'un an n'apparaissent pas.

<sup>21</sup> SA + OPH : sources à partir des informations financières issues des états réglementaires Harmonia.

## 5.2.1 Formation des produits d'activité

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Loyers (a)	55 991	57 366	57 116	58 297
Écart de récupération de charges	-746	-1 014	-996	-910
Produits des activités annexes (b)	614	618	550	344
Péréquation RLS	0	0	-150	-74
<b>Chiffre d'affaires net des charges locatives (hors promotion)</b>	<b>55 860</b>	<b>56 970</b>	<b>56 520</b>	<b>57 657</b>
Produit des ventes (c)	403	2 694	4 858	6 055
Production stockée (hors coûts internes) (1)	4 947	1 947	1 795	-2 370
Coûts promotion immobilière	-5 411	-4 882	-5 857	-3 894
<b>Marge sur activité stockée</b>	<b>-62</b>	<b>-241</b>	<b>797</b>	<b>-210</b>
Autres productions d'immobilisations	264	290	163	201
<b>Produit net des activités</b>	<b>56 063</b>	<b>57 019</b>	<b>57 480</b>	<b>57 648</b>
<b>Pour mémoire : Chiffre d'affaires PCG [(a) + (b) + (c)]</b>	<b>57 009</b>	<b>60 678</b>	<b>62 524</b>	<b>64 696</b>

(1) après retraitement de la scission en 2016

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

L'office a réalisé un chiffre d'affaires hors charges récupérées de 64,7 M€ en 2019. La part des loyers y est prépondérante tout au long de la période sous revue (*elle en représente 90,1 %, en 2019*), malgré un produit des ventes de près de 6,1 M€ (*soit 9,3 %*), que ce soit au titre de l'aménagement ou de l'accession.

Globalement, la progression de la masse des loyers a été de 1,4 % en moyenne annuelle de 2016 à 2019, malgré l'effet de la mise en œuvre, à compter du 1<sup>er</sup> février 2018, du dispositif de réduction de loyer solidarité (*cf. § 7.3.3*). Hors RLS, la progression résulte de la croissance du parc en propriété (*hors scission du patrimoine avec LMH*) : + 793 logements familiaux supplémentaires<sup>22</sup> auxquels s'ajoutent 23 équivalents logements.

Parallèlement, en ce qui concerne les produits générés par les stocks immobiliers, ils sont constitués d'une part, d'opérations d'aménagement pour lesquelles l'office assure lui-même les risques, ainsi que d'autre part, de la vente de logements en accession à la propriété, de locaux d'activité destinés à la vente, d'opérations en maîtrise d'ouvrage unique et de foncier (*cf. § 6.3*). Si les premiers sont particulièrement fluctuants d'une année à l'autre (*2 253 k€ en 2016, 477 k€ en 2018 et 4 435 k€ en 2019*), les seconds prennent davantage d'importance depuis deux ans (*4 381 k€ en 2018 et 1 619 k€ en 2019*).

Les autres composantes du chiffre d'affaires correspondent principalement à :

- des prestations de services pour le compte de tiers, principalement dans le cadre de l'aménagement (*rémunération de 118 k€ en 2019*),
- des produits annexes (*225 k€ en 2019*), principalement au titre de loyers d'espaces publics et de refacturations diverses. Ces dernières recouvrent plus particulièrement la mise à disposition de collaborateurs travaillant pour le compte de Lyon Métropole Habitat dans le cadre de la convention consécutive à la scission et mentionnée au § 3.1.

<sup>22</sup> De début 2016 à fin 2019, l'offre nouvelle de logements familiaux (*1 129 nouveaux logements familiaux, acquisitions incluses*) a représenté une croissance annuelle moyenne de 2,5 %. Toutefois, la livraison de nouveaux logements s'est accompagnée sur la période de sorties du patrimoine (*195 unités pour cause de cessions et 139 pour cause de démolitions*), de sorte que, globalement (*avec transformations d'usage*), le parc de logements familiaux de l'OPAC est en croissance annuelle de 793 unités sur la période.

Le chiffre d'affaires hors promotion net des pertes sur récupération de charges locatives<sup>23</sup> ressort à 57,7 M€ en 2019, en augmentation de 1,8 M€ par rapport à 2016, soit une croissance annuelle moyenne de 1,06 %.

Au final, corrigé de la marge brute sur l'activité stockée<sup>24</sup> dont le montant est particulièrement faible (cf. § 6.3) et très accessoirement des autres productions d'immobilisations<sup>25</sup>, le produit net des activités s'établit globalement à 57,7 M€ en 2019, soit une croissance annuelle moyenne de 0,93 % depuis 2016.

## 5.2.2 Excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>Produit net des activités</b>	<b>56 063</b>	<b>57 019</b>	<b>57 480</b>	<b>57 648</b>
Coût personnel	-10 401	-10 934	-9 928	-9 471
Autres charges externes (hors CGLLS)	-6 825	-6 182	-5 992	-5 780
<b>Coût de gestion</b>	<b>-17 226</b>	<b>-17 116</b>	<b>-15 920</b>	<b>-15 251</b>
Charges de maintenance	-7 652	-8 368	-7 181	-6 833
Cotisations CGLLS	-589	-1 562	-622	-207
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-3 606	-3 628	-3 803	-3 878
Créances irrécouvrables	-641	-1 040	-749	-644
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>26 348</b>	<b>25 304</b>	<b>29 205</b>	<b>30 835</b>
<i>en % du Chiffre d'affaires net (hors promotion)</i>	<i>47,2%</i>	<i>44,4%</i>	<i>51,7%</i>	<i>53,5%</i>
<i>en % du Chiffre d'affaires PCG</i>	<i>46,2%</i>	<i>41,7%</i>	<i>46,7%</i>	<i>47,7%</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

L'excédent brut d'exploitation (EBE) constitue le premier indicateur de la performance d'exploitation d'un organisme. Il est calculé en retranchant du produit net des activités les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance du patrimoine, la fiscalité et le coût des impayés. Au cas d'espèce, la hausse du produit des activités (+ 1,6 M€ sur la période) a été abondée par les baisses tant du coût de gestion (- 2,0 M€), que des frais de maintenance du patrimoine (- 0,8 M€) et des cotisations à la CGLLS (- 0,4 M€), mais elle a en revanche été légèrement consommée par la hausse des taxes foncières (+ 0,3 M€).

L'excédent brut d'exploitation s'élève par conséquent à 30,8 M€ en 2019, et représente 53,5 % du chiffre d'affaires (hors promotion). Il enregistre une hausse de 4,5 M€ depuis 2016, soit de 5,4 % par an en moyenne.

En 2019, l'EBE est amplement supérieur au niveau médian constaté dans les organismes HLM de province<sup>26</sup>, Non seulement son montant augmente par rapport à 2016, mais sa part du chiffre d'affaires se renforce au fil des ans (+ 6,3 points). Cette évolution témoigne de la capacité de l'organisme à renforcer sa performance d'exploitation. Il convient néanmoins de relativiser quelque peu cette analyse par le fait qu'avec le produit des

<sup>23</sup> Par simplification, ce chiffre d'affaires, hors produit des ventes et après correction des pertes sur récupération de charges locatives, sera dénommé « chiffre d'affaires » dans les développements qui suivent, la référence au « chiffre d'affaires PCG » se limitant aux analyses pour lesquelles la prise en compte des activités de promotion immobilière s'avère opportun.

<sup>24</sup> Pour les besoins de l'analyse, en particulier pour l'appréciation sur l'évolution des performances d'exploitation, l'Agence a procédé au retraitement des données de l'année 2016 relatives à la scission de l'office, en neutralisant d'une part les variations de stocks et d'autre part les transferts de charges d'exploitation, ces deux montants, d'une valeur identique (51,0 M€), résultant du transfert des stocks immobiliers à Lyon-Métropole-Habitat.

<sup>25</sup> Frais financiers immobilisés.

<sup>26</sup> L'EBE de l'OPAC en 2019 s'établit à 53,5 % du chiffre d'affaires annuel en 2019, contre une valeur de référence au niveau national (SA + OPH) de 46,2 %.

ventes, tant le niveau par rapport au chiffre d'affaires PCG que sa progression sont nettement moindres (47,7 % en 2019 contre 46,2 % en 2016). Ce constat différencié résulte de marges brutes extrêmement faibles au regard d'une activité annexe significative de production stockée.

## 5.2.3 Efficience de la gestion

### 5.2.3.1 Analyse des coûts de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Coûts de personnel nets (1)	10 401	10 934	9 928	9 471
Autres charges externes (2)	6 825	6 182	5 992	5 780
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	17 226	17 116	15 920	15 251
Nombre de logements et équivalents logements gérés (4)	11 259	11 608	11 790	11 902
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement géré = (3)/(4)	1 530	1 475	1 350	1 281
Loyers (5)	55 991	57 366	57 116	58 297
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	30,8%	29,8%	27,9%	26,2%

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

#### Obs 1 : Malgré leur réduction, les coûts de gestion demeurent élevés.

Fin 2019, le coût de gestion normalisé<sup>27</sup> s'élève à 15,3 M€ : il représente 26,2 % des loyers et 1 281 € par logement géré (*logement familial ou équivalent logement*), ce qui représente des niveaux nettement supérieurs aux ratios médians des organismes HLM de province (*respectivement 23,7 % et 992 €, soit des écarts de + 2,5 points et près de 290 € par logement*). Néanmoins, son évolution annuelle est favorable (- 4,0 % en moyenne par rapport à 2016), sous l'effet à la fois des coûts de personnel et des autres charges de fonctionnement.

Toutefois, l'analyse de ce coût justifie un examen plus fin. En effet, compte tenu d'une part significative de produits d'exploitation tirés des activités non locatives, il peut paraître opportun de rapprocher le coût de gestion global du chiffre d'affaires PCG. Sur ces bases, l'amélioration de cet indicateur apparaît plus favorable (- 6,6 points de variation sur la période, contre - 4,6 points si on se limite aux loyers), le chiffre d'affaires augmentant davantage que les loyers. Ce coût de gestion représente 23,6 % du chiffre d'affaires PCG, soit un niveau qui le rapproche du ratio médian des organismes HLM de province.

#### Coûts de gestion rapportés au Chiffre d'affaires PCG

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Chiffre d'affaires PCG (6)	57 009	60 678	62 524	64 696
Coût de gestion normalisé / Chiffre d'affaires PCG	30,2%	28,2%	25,5%	23,6%

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

<sup>27</sup> Ce coût de gestion est net des coûts internes de maîtrise d'ouvrage, des transferts de charges, des coûts en régie, des cotisations à la CGLLS et des charges de mutualisation.

Le chiffrage du coût de gestion locatif, direct ou indirect (*fonctions supports incluses*), nécessaire à une bonne appréciation, ne peut valablement reposer que sur une comptabilité analytique par activité. Sur ce point, en vue de neutraliser l'impact de la quote-part des coûts imputables aux autres activités (*à savoir principalement la production stockée*), l'Agence s'en est tenue<sup>28</sup> à un calcul proratisant le coût de gestion global à la part que les loyers représentent dans la formation du chiffre d'affaires de l'office. Sur ces bases, le coût locatif serait ramené à 13,7 M€ en 2019, soit 1 155 € par logement (*logement familial ou équivalent-logement*).

#### Coûts de gestion locatifs

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Nombre de logements et équivalents logements gérés (4)	11 259	11 608	11 790	11 902
Chiffre d'affaires PCG (6)	57 009	60 678	62 524	64 696
Coût de gestion proratisé pour le secteur locatif (7)	16 919	16 182	14 543	13 743
<i>Coût de gestion locatif au logement et équivalent logement géré</i>	<i>1 503</i>	<i>1 394</i>	<i>1 233</i>	<i>1 155</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Ainsi, à partir du calcul de de la part locative du coût de gestion global, le ratio de 1 155 € par logement en 2019, encore supérieur de 16 % à la médiane des organismes HLM de province, témoigne que l'exercice d'activités annexes à la gestion locative ne suffit pas à justifier du niveau élevé des coûts de gestion de l'OPAC.

L'office fait remarquer que malgré le niveau de ces coûts, son autofinancement net HLM par logement est près de deux fois supérieur au ratio médian du secteur, et ce malgré un faible niveau de subventions. L'office inscrit désormais ses charges de personnel dans le strict respect de la médiane observée parmi les organismes qui lui sont semblables.

<sup>28</sup> Compte tenu de la pandémie limitant de fait le contrôle de l'Agence dans les locaux de l'office.

### 5.2.3.2 Charges de personnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges de personnel, taxes s/rémunérations, intéressement & participation inclus	12 142	12 408	11 757	10 962
Personnel extérieur à l'organisme	271	308	337	144
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée	-1 325	-914	-1 234	-874
Déduction pour coûts internes de la production stockée	-200	-221	-227	-277
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	-228	-213	-224	-177
Transferts de charges d'exploitation (a)	-259	-433	-481	-307
<b>Coûts de personnel nets (1)</b>	<b>10 401</b>	<b>10 934</b>	<b>9 928</b>	<b>9 471</b>
Nombre de logements et équivalents logements gérés (2)	11 259	11 608	11 790	11 902
Loyers (3)	55 991	57 366	57 116	58 297
<b>Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(3)</b>	<b>18,6%</b>	<b>19,1%</b>	<b>17,4%</b>	<b>16,2%</b>
<b>Coût de personnel au logement et équivalent logement géré (1)/(2)</b>	<b>924</b>	<b>942</b>	<b>842</b>	<b>796</b>

(a) après retraitement de la scission en 2016

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Fin 2019, le coût du personnel, net des coûts internes de maîtrise d'ouvrage, des transferts de charges et des coûts en régie, mais participation incluse s'élève à 9,5 M€, soit 62,1 % de l'ensemble des coûts de gestion. Il représente 16,2 % des loyers, soit un niveau supérieur au ratio médian des organismes HLM de province (15,2 %), et 796 € par logement géré (*logement familial ou équivalent logement*). Ramené au chiffre d'affaires PCG, il en représente 14,6 %. Le coût salarial ressort en baisse de 3,1 % en moyenne annuelle depuis 2016.

Dans le détail, cette diminution a été atténuée par ce qui ne relève pas de la gestion proprement dite, c'est-à-dire les coûts internes de maîtrise d'ouvrage (*activités locative et stockée*) qui ont pour leur part décreu de 0,4 M€ entre 2016 et 2019, du fait de la baisse de la construction locative. Avant neutralisation, le coût du personnel serait porté à 10,6 M€ en 2019 (*soit 892 € par logement*), en diminution de 1,3 M€ au cours de la période sous revue (*portant la baisse annuelle moyenne à 3,8 %*). Quel que soit l'indicateur retenu, la diminution du ratio au fil des ans traduit le fait que l'OPAC a su contenir sa masse salariale à un niveau proportionné à ses engagements en matière de maîtrise d'ouvrage.

Les charges de personnel non récupérables et assimilées<sup>29</sup> s'élèvent quant à elles à 11,1 M€ en 2019 en incluant les coûts en régie, soit 19,1 % des loyers et 935 € par logement familial géré. Cette situation s'explique en grande partie par l'importance des effectifs (*cf. § 4.3*).

Les charges totales de personnel (*incluant les charges récupérables*) s'élèvent à 12,4 M€ en 2019, soit 21,3 % des loyers. Leur décroissance est encore plus marquée en raison d'une meilleure maîtrise des charges récupérables.

<sup>29</sup> Y compris participation des salariés et impôts & taxes sur rémunérations et personnel extérieur inclus.

### 5.2.3.3 Autres charges de fonctionnement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Achats non stockés de matériel et fournitures	220	213	238	168
Déduction pour consommations et frais généraux pour maintenance en régie	-1	-4	-3	-3
Crédit baux et baux à long terme	33	34	35	35
Primes d'assurances	685	541	566	528
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	2 368	1 822	1 771	1 470
Publicité, publications, relations publiques	129	96	106	129
Déplacements, missions et réceptions	236	214	183	163
Redevances de sous-traitance générale	0	0	0	358
Loyers et charges de copropriétés	794	756	772	399
Maintenance et autres travaux d'entretien	896	838	707	782
Frais postaux et de télécommunications	435	420	375	307
Services bancaires	63	76	67	76
Autres services extérieurs	1 571	2 761	1 426	1 274
Déduction pour cotisations CGLLS	-589	-1 562	-622	-207
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	-281	-460	0	0
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	241	252	275	277
Redevances et charges diverses de gestion courante	26	185	97	24
<b>Autres charges externes (1)</b>	<b>6 825</b>	<b>6 182</b>	<b>5 992</b>	<b>5 780</b>
Nombre de logements et équivalents logements gérés (2)	11 259	11 608	11 790	11 902
Loyers (3)	55 991	57 366	57 116	58 297
<b>Coût des autres charges normalisé / Loyers = (1)/(3)</b>	<b>12,2%</b>	<b>10,8%</b>	<b>10,5%</b>	<b>9,9%</b>
<b>Coût des autres charges au logement et équivalent logement géré (1)/(2)</b>	<b>606</b>	<b>533</b>	<b>508</b>	<b>486</b>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Fin 2019, les charges externes de gestion, nettes des coûts en régie mais également des cotisations à la CGLLS et des charges de mutualisation, s'élèvent à 5,8 M€, soit 37,9 % de l'ensemble des coûts de gestion. Leur montant inclut des frais généraux et des impôts et taxes divers. Elles représentent 9,9 % des loyers, soit un niveau supérieur au ratio médian des organismes HLM de province (8,4 %, soit un écart de + 1,5 point), et 486 € par logement géré (*logement familial ou équivalent logement*). Ces charges externes de fonctionnement ressortent en baisse de 5,4 % en moyenne annuelle depuis 2016.

Fin 2019, les frais généraux sont principalement composés :

- des honoraires de gestion (1 470 k€), en forte baisse par rapport à l'année de la scission puis en tendance baissière depuis 2017 ;
- de charges diverses de maintenance (782 k€), des primes d'assurances (528 k€) et des charges locatives et de copropriétés (399 k€), en baisse au cours de la période sous revue ;
- des coûts de l'hébergement du nouveau système informatique et de la redevance à ACG Synergies (358 k€ - cf. § 4.4), d'une sollicitation largement accrue (de 405 k€ en 2016 à 537 k€ en 2019) du centre de relations client dans le cadre de réclamations lors du changement d'ERP, ainsi que de prestations informatiques sous-traitées (d'un montant de plus de 100 k€ en 2019, antérieurement comptabilisées en honoraires).

## **5.2.4 Autres charges d'exploitation**

### **5.2.4.1 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)**

L'office bénéficie d'un montant très modéré de taxes foncières. Celles-ci représentent en effet une dépense moyenne par logement en propriété (*logement familial ou équivalent logement*) de 291 €, soit un niveau nettement inférieur au ratio médian des organismes HLM de province (468 €). Ce ratio serait porté à 385 € si l'on ne retenait que le patrimoine assujéti à la TFPB. La pression fiscale apparaît particulièrement stable, le même ratio s'élevant à 375 € en 2016. La proportion du parc assujéti à cette taxe (75,4 % en 2019) est contenue par le dynamisme de l'organisme ces dernières années qui fait que de nombreux programmes récents sont encore en période d'exonération.

Net des abattements et des dégrèvements, principalement pour réhabilitations énergétiques, le montant de la taxe supportée par l'organisme augmente de manière moindre (*croissance annuelle moyenne de 1,8 % contre 2,5 % avant dégrèvements*). Son coût net d'abattements et de dégrèvements s'établit à 3,3 M€ en 2019.

### **5.2.4.2 Charges nettes de mutualisation et cotisations à la CGLLS**

Les cotisations à la CGLLS se sont élevées à 589 k€ en 2016, 1 562 k€ en 2017 puis à 772 k€ en 2018 et 281 k€ en 2019 (*avant lissage RLS*). Ces cotisations se caractérisent d'une part par une baisse très significative de la cotisation principale depuis 2017 (866 k€), et d'autre part par un montant particulièrement fluctuant des cotisations additionnelles (*de 695 k€ en 2017 à 0 k€ en 2019*). A noter toutefois que l'évolution de ces dernières de 2016 à 2018 a été très sensible à l'impact de la scission et des régularisations qui s'en sont suivies.

Il convient d'ajouter à ces montants la charge de mutualisation HLM qui est passée de 281 k€ en 2016 à 460 k€ en 2017, avant sa suppression en 2018. En 2019, l'ensemble de ces charges exogènes incompressibles représente l'équivalent de 0,5 % des loyers, 1,1 % de la capacité d'autofinancement brute de l'office et 24 € par logement familial en propriété. Mais en 2017, ces mêmes indicateurs étaient respectivement de 3,5 %, des loyers, 10,4 % de la CAF et 174 € par logement.

## **5.2.5 Capacité d'autofinancement, résultats comptables**

### **5.2.5.1 CAF brute et autofinancement net**

Si la scission de l'OPAC n'a pas fait obstacle à l'analyse de l'évolution de l'excédent brut d'exploitation supra depuis 2016 inclus (*sauf quelques retraitements spécifiques*), elle ne permet en revanche d'apprécier l'évolution par rapport à 2016, ni de la capacité d'autofinancement, ni des résultats nets de l'office. En effet, les comptes de l'OPAC ont été, de ce fait, très fortement impactés tant par des produits et charges exceptionnels réels, que par les cessions d'actif immobilisé, des reprises nettes sur provisions et dépréciations et sur subventions.

Au-delà des résultats courants, l'analyse de la rentabilité qui suit se limite en conséquence aux seuls exercices de 2017 à 2019 inclus.

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>25 304</b>	<b>29 205</b>	<b>30 835</b>
Charges de mutualisation HLM	-460	0	0
Autres produits d'exploitation (dont subventions d'exploitation)	611	627	474
Produits financiers divers	1 481	1 482	1 414
Charges d'intérêts	-7 858	-8 325	-8 274
Autres charges financières	-127	-69	-8
Autres produits et charges exceptionnels (dont transferts de charges)	542	1 200	1 783
Impôt sur les bénéfices	17	31	0
<b>CAF brute</b>	<b>19 510</b>	<b>24 150</b>	<b>26 224</b>
<i>en % du Chiffre d'affaires net (hors promotion)</i>	<i>34,2%</i>	<i>42,7%</i>	<i>45,5%</i>
<i>en % du Chiffre d'affaires PCG</i>	<i>32,2%</i>	<i>38,6%</i>	<i>40,5%</i>
Remboursement des emprunts locatifs	11 840	13 174	13 946
<b>Autofinancement net</b>	<b>7 671</b>	<b>10 976</b>	<b>12 278</b>
<i>en % du Chiffre d'affaires net (hors promotion)</i>	<i>13,5%</i>	<i>19,4%</i>	<i>21,3%</i>
<i>en % des produits d'activité majorés des produits financiers</i>	<i>12,3%</i>	<i>17,1%</i>	<i>18,6%</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

La capacité d'autofinancement (CAF) brute<sup>30</sup> ressort à 26,2 M€ fin 2019, soit 45,5 % du chiffre d'affaires. Elle enregistre une hausse de 6,7 M€ depuis 2017, soit de 15,9 % par an en moyenne.

En 2019, la CAF est amplement supérieure au niveau médian constaté dans les organismes HLM de province<sup>31</sup>, Non seulement son montant augmente par rapport à 2017, mais sa part du chiffre d'affaires se renforce au fil des ans (+ 11,3 points). Cette évolution témoigne de la capacité de l'organisme à entretenir, dans la durée, le développement d'une croissance rentable de ses activités. Même en incluant le produit des ventes dans le dénominateur, le niveau par rapport au chiffre d'affaires PCG ainsi que sa progression apparaissent moindres mais restent très satisfaisants (40,5 % en 2019 contre 32,2 % en 2017).

En 2019, l'appréciation sur le niveau très satisfaisant de la CAF est confortée par son montant au regard du patrimoine en gestion : 2 203 € par logement géré (*logement familial ou équivalent logement*), soit plus de 30 % au-dessus du niveau médian constaté au niveau national dans les organismes HLM de province (1 684 €). Ce niveau de rentabilité est d'autant plus satisfaisant que l'office jouit d'une excellente structure financière (*cf. § 5.4*).

A la même date, l'autofinancement net HLM<sup>32</sup> s'établit à 12,3 M€, soit 21,3 % du chiffre d'affaires. Par rapport au chiffre d'affaires annuel tel que défini par l'article R. 423-9 du CCH (*c'est-à-dire produits financiers inclus*), il

<sup>30</sup> La capacité d'autofinancement brute telle que définie par le plan comptable général (PCG) mais retraitée des intérêts compensateurs, permet d'apprécier le flux de trésorerie dégagé par l'exploitation avant le remboursement des emprunts. Elle rend compte de la performance d'exploitation intrinsèque après prise en compte des flux financiers et exceptionnels réels, à l'exclusion des opérations d'ordre telles que les amortissements, provisions et plus-values de cessions.

<sup>31</sup> La CAF brute de l'OPAC s'établit à 45,5 % du chiffre d'affaires annuel en 2019. La valeur de référence au niveau national (SA + OPH) s'établit pour sa part à 39,9 %.

<sup>32</sup> L'autofinancement net HLM correspond à l'ensemble des ressources réelles dégagées par l'exploitation après remboursement de tous les emprunts liés à l'activité locative (*à l'exclusion des remboursements anticipés*), y compris ceux relatifs à des sorties d'actif immobilisé (*consécutivement à des démolitions, ventes ou sorties de composants*). Son calcul résulte de la définition de l'article R. 423-1-4 du CCH applicable à compter de l'exercice comptable 2014.

se situe 7,7 points au-dessus du niveau médian national<sup>33</sup>. Son excellent niveau en 2018 et en 2019 est confirmé par le montant rapporté au patrimoine en gestion : 1 032 € par logement géré, contre 479 € au niveau national dans les organismes HLM de province. La raison en incombe à une progression de la CAF brute supérieure à celle des remboursements en capital depuis 2017 (*respectivement + 15,9 % et + 8,5 %*). L'amélioration de l'autofinancement net HLM depuis 2017 (+ 26,5 %) en ressort plus favorable que celle de la CAF brute.

Les charges financières (8 283 k€ en 2019), constituées de manière prépondérante par les intérêts locatifs, intérêts compensateurs inclus, contribuent à réduire la CAF. En 2019, elles représentent 26,9 % de l'excédent brut d'exploitation (EBE). De 2017 à 2019, leur augmentation a consommé en cumul 5,4 % de l'accroissement de l'EBE. Le coût de la dette locative représente l'équivalent de 14,2 % des loyers, soit 695 € par logement familial géré.

Les produits financiers (1 414 k€) affichent des niveaux élevés. Les produits de placement (1 381 k€) représentent l'équivalent de 2,4 % des loyers, soit 116 € par logement familial géré, en relation avec l'importance de la trésorerie (*cf. § 5.4.2.3*).

Le résultat exceptionnel<sup>34</sup> est largement positif depuis 2018 pour atteindre un niveau de près de 1,8 M€ en 2019. Depuis trois ans, la CAF brute a été majorée par la masse des dégrèvements d'impôt (*atteignant un montant de 1 253 k€ en 2018, avant d'être ramené à 601 K€ en 2019 en raison de la date plus tardive d'arrêté des comptes 2018*). En sens inverse, les opérations de démolition<sup>35</sup> ont grevé les résultats (*de - 467 k€ en 2017 à - 99 k€ en 2019*).

En 2019, le résultat exceptionnel a en outre été impacté par une importante écriture comptable liée à un changement de méthode (+ 1 021 k€<sup>36</sup>). Ce dernier a artificiellement majoré tant la CAF brute que l'autofinancement net HLM qui, à défaut, auraient été ramenés à 25,2 M€ et 11,3 M€ (*soit respectivement 43,7 % et 19,5 % du chiffre d'affaires*).

Enfin, jusqu'en 2018 inclus, l'office a bénéficié d'un petit crédit d'impôt sur les bénéfices, conséquence de régularisations relatives à des exercices antérieurs.

---

<sup>33</sup> Soit 18,6 % pour l'office contre une valeur de référence au niveau national (SA + OPH) de 10,9 %.

<sup>34</sup> Hors écritures d'ordre (*reprises nettes sur provisions et dépréciations et sur subventions*) et hors plus-values de cessions.

<sup>35</sup> Relatives principalement à Thizy Jodard (*Adapei*), Chambost Allières et Villefranche Les cygnes.

<sup>36</sup> Le changement de méthode comptable en 2019 a été traité par l'office comme une régularisation qui a consisté à transférer la provision « propre assureur chômage » des dettes sociales (c/43) en provisions pour risques et charges (c/15). Il s'est traduit par un « flux » positif neutralisé par une dotation exceptionnelle aux provisions.

### 5.2.5.2 Résultats nets

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>25 304</b>	<b>29 205</b>	<b>30 835</b>
Autres produits d'exploitation	151	627	474
Reprises nettes aux amortissements, provisions et dépréciations	-15 572	-16 773	-18 935
Produits financiers	1 481	1 482	1 414
Charges financières	-7 985	-8 394	-8 283
Résultat exceptionnel	6 890	7 810	9 236
<i>dont Reprises nettes aux amortissements, provisions et dépréciations</i>	<i>1 066</i>	<i>741</i>	<i>30</i>
<i>dont Plus-values sur sorties d'actif immobilisé</i>	<i>2 297</i>	<i>2 944</i>	<i>3 720</i>
<i>dont Reprises sur subventions d'investissement</i>	<i>2 984</i>	<i>2 926</i>	<i>3 702</i>
Impôt sur les bénéfices	17	31	0
<b>Résultat net</b>	<b>10 285</b>	<b>13 987</b>	<b>14 741</b>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Par rapport à 2017, l'évolution des résultats nets annuels suit la même tendance haussière que celle de la capacité d'autofinancement brute relevée supra. Sa progression annuelle moyenne ressort à 19,7 % depuis deux ans. L'office n'a pas subi de fluctuations conséquentes tant en matière d'amortissements, provisions<sup>37</sup> et dépréciations (*même si des dépréciations d'immobilisations corporelles ont fait l'objet de reprises exceptionnelles en 2017 et 2018*), qu'en matière de plus-values de cessions patrimoniales (*cf. § 6.1.3.4*).

Ainsi, avec un EBE de 30,8 M€ minoré principalement par les amortissements et les charges financières et abondé du résultat exceptionnel, le résultat net de l'office s'établit à 14,7 M€ en 2019.

### 5.2.6 Rentabilité économique

Le taux de rentabilité économique, indicateur calculé par rapport à l'EBE majoré des subventions transférées au résultat comparé à la valeur brute des actifs immobilisés<sup>38</sup>, s'améliore au fil des ans, passant légèrement au-dessus des valeurs de référence (*3,5 % en 2019 contre 3,2 % dans le secteur HLM*).

<sup>37</sup> Le changement de méthode comptable qui s'est traduit par une dotation exceptionnelle en 2019 (*cf. § 5.2.5.1*) a été compensé la même année par une reprise exceptionnelle relative aux démolitions.

<sup>38</sup> Valeur brute des actifs immobilisés sauf immobilisations financières.

## 5.3 INVESTISSEMENTS ET MODALITES DE FINANCEMENT

### 5.3.1 Investissements réalisés

Montants en milliers d'euros

	2016	2017	2018	2019	Cumul
Foncier	12 862	12 365	9 505	3 522	38 254
Additions et remplacements de composants	6 059	6 675	7 213	7 631	27 579
Offre nouvelle	44 936	35 883	30 086	19 324	130 230
<b>Total Investissements locatifs</b>	<b>63 857</b>	<b>54 924</b>	<b>46 804</b>	<b>30 478</b>	<b>196 062</b>
Autres investissements	401	344	1 811	10 588	13 145
<b>Total Investissements réalisés</b>	<b>64 257</b>	<b>55 268</b>	<b>48 616</b>	<b>41 066</b>	<b>209 207</b>

Sources : *Etats réglementaires Harmonia*

Depuis la scission (de 2016 à 2019 inclus), les investissements se sont élevés globalement à 209,2 M€, ce qui est très important. La part des investissements locatifs réalisés en matière d'offre nouvelle et d'amélioration du patrimoine est prépondérante (196,1 M€).

Cet effort s'est révélé beaucoup plus soutenu en matière de développement du parc : l'offre nouvelle représente en effet 66,4 % des dépenses auxquelles il convient d'ajouter 19,5 % pour le foncier, contre 14,1 % pour les additions et remplacements de composants.

Pour autant, au cours de la période sous revue, l'effort d'investissement sur le parc en propriété témoigne d'une politique appropriée (cf. § 6.2.2).

Parallèlement, l'office a engagé 13,1 M€ d'investissements de structure au cours de la période sous revue. Ceux-ci ont concerné pour une majeure partie des dépenses sur des locaux administratifs (12,1 M€ en lien avec le nouveau siège social de l'office), le reste étant principalement constitué par des investissements informatiques (logiciels ou matériels). Le volume global de ces investissements ne tient pas compte des nouvelles immobilisations financières.

Il ressort de ces données que le rythme des investissements a été globalement fortement réduit entre 2016 et 2019, que cette diminution a été encore plus significative en neutralisant les investissements relatifs aux locaux administratifs (avec des évolutions annuelles moyennes respectivement de -13,9 % et de -21,9 %) et que cette tendance baissière ne résulte que de l'offre nouvelle (-24,5 % par an en moyenne).

### 5.3.2 Tableau des flux

Montants en milliers d'euros

	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Cumul sur 3 ans
CAF brute (A)	19 510	24 150	26 224	69 884
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs pour cause de cessions ou démolitions (-)	3	5 601	1 302	6 906
Autres remboursements anticipés d'emprunts (-)	4 780	2 231	92	7 103
Remboursements d'emprunts à l'échéance (-)	11 840	13 174	13 946	38 961
Total remboursements d'emprunts (B)	16 623	21 006	15 340	52 969
Sorties d'éléments d'actifs immobilisés (C)	4 955	5 583	6 166	16 704
Subventions d'investissement (+)	3 080	4 785	3 152	11 017
Nouveaux emprunts (+)	56 510	33 622	36 215	126 347
Dépenses d'investissements (-)	55 268	48 616	41 066	144 950
Flux relatifs aux investissements (D)	4 322	-10 209	-1 698	-7 586
Variation des immobilisations financières (-)	-21	-8	164	134
Dotations nettes sur dépréciations d'actif circulant (-)	-278	78	733	533
Autres flux (E)	299	-70	-896	-667
Variation du fonds de roulement net global (F=A-B+C+D+E)	12 462	-1 552	14 454	25 365
Variation du besoin en fonds de roulement (G)	809	4 606	-8 666	-3 251
Variation des dépôts (H)	199	117	75	391
Variation de la trésorerie nette (F-G+H)	11 852	-6 040	23 196	29 007

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

L'analyse des flux n'a été réalisée que pour les années 2017 à 2019 inclus, l'année 2016 étant marquée par l'opération de scission qui s'est traduite pour l'OPAC, par le transfert<sup>39</sup> de la majeure partie de ses actifs, à l'OPH Lyon Métropole Habitat.

En trois ans, l'office a réalisé un effort d'investissement soutenu représentant 145,0 M€<sup>40</sup> hors immobilisations financières, dont 132,2 M€ pour l'activité locative.

Pour faire face à ces investissements, l'office a levé 119,2 M€ d'emprunts nouveaux (*nets des remboursements anticipés*<sup>41</sup>) auxquels s'ajoutent 11,0 M€ de subventions, ainsi que 9,8 M€ d'apports nets liés aux sorties d'actifs immobilisés après remboursement des emprunts correspondants<sup>42</sup>. Malgré un montant total de ces ressources mobilisées (140,1 M€) en-deçà des investissements réalisés, le fonds de roulement net global (FRNG) de l'office s'est néanmoins fortement renforcé au cours de la période sous revue (+ 25,4 M€<sup>43</sup> - cf. § 5.4.1.1). En effet, l'office bénéficie d'un niveau élevé de profitabilité comme en témoigne le montant de sa CAF (69,9 M€ - cf. § 5.2.5.1), amplement suffisante à la couverture des remboursements d'emprunts de toutes natures (39,0 M€).

<sup>39</sup> Via cession.

<sup>40</sup> Cet effort de 145,0 M€ inclut 12,0 M€ au titre des locaux administratifs (soit 8,3 % de l'ensemble). Sur les 132,2 M€ d'investissements locatifs, 9,8 M€ (soit 7,4 %) ont été consacrés aux foyers et résidences spécialisées.

<sup>41</sup> Soit 7,1 M€ hors RA pour cause de cessions ou démolitions.

<sup>42</sup> Pour un produit de cessions global de 16,7 M€ de 2017 à 2019 inclus, les remboursements anticipés d'emprunts correspondant aux opérations cédées ont mobilisé 6,9 M€ sur la période, soit un apport net de trésorerie de 9,8 M€.

<sup>43</sup> Parmi les autres causes d'une moindre augmentation du fonds de roulement, il convient de relever l'augmentation des immobilisations financières (0,1 M€) ainsi que l'abondement des dépréciations d'actif circulant (0,5 M€).

De la structure du financement, il ressort que l'office a eu largement recours à l'endettement (82,3 % des besoins à couvrir). Les aides publiques sous forme de subventions et les apports liés aux cessions d'actifs ont également contribué de façon significative aux dépenses d'investissement, dont ils ont représenté respectivement 7,6 % et 6,8 % en cumul sur la période. La CAF, nette des remboursements d'emprunts, a non seulement permis le bouclage financier du programme d'investissement, mais elle a en outre contribué à renforcer le fonds de roulement, dont l'amélioration a représenté en cumul 17,5 % des investissements réalisés sur la période.

En cumul sur la période, les investissements locatifs et de structure non couverts par des financements externes représentent un besoin de financement de 14,7 M€ (après remboursement anticipé d'emprunts), soit 10,1 % des prix de revient comptabilisés. Toutefois, en neutralisant les locaux administratifs, la quotité de fonds propres injectée dans les opérations locatives ressort à 13,1 % : cette proportion est bien en-deçà de celle investie dans les opérations en cours<sup>44</sup>.

En outre, au cours de la même période, la décreue du besoin en fonds de roulement<sup>45</sup> (surcroît de ressources nettes cumulées de 3,3 M€) a elle aussi contribué à alimenter la trésorerie de l'organisme.

## 5.4 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

### 5.4.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations

#### 5.4.1.1 Fonds de roulement net global (FRNG)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Dotations et réserves	118 322	133 253	143 539	157 526
Résultat de d'exercice	14 932	10 285	13 987	14 741
Subventions nettes d'investissement	106 818	106 913	108 773	108 223
<b>Capitaux propres</b>	<b>240 071</b>	<b>250 452</b>	<b>266 298</b>	<b>280 489</b>
Provisions pour gros entretien	820	1 306	1 089	827
Autres provisions pour risques et charges	8 819	6 975	6 426	6 147
Amortissements et dépréciations	288 354	302 386	316 373	331 892
<b>Ressources propres</b>	<b>538 065</b>	<b>561 119</b>	<b>590 186</b>	<b>619 356</b>
Dettes financières	375 304	415 191	427 807	448 681
plus Intérêts compensateurs	5 368	4 514	3 401	2 609
<b>Ressources stables</b>	<b>918 737</b>	<b>980 823</b>	<b>1 021 394</b>	<b>1 070 646</b>
Immobilisations d'exploitation brutes	854 737	905 237	948 480	983 906
Immobilisations financières (hors participations) et Charges à répartir	7 249	6 373	5 253	4 624
<b>Fonds de roulement net global (FRNG)</b>	<b>56 751</b>	<b>69 213</b>	<b>67 661</b>	<b>82 116</b>
<i>FRNG en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>474</i>	<i>558</i>	<i>573</i>	<i>762</i>
<i>FRNG au logement et équivalent logement en propriété</i>	<i>4 447</i>	<i>5 298</i>	<i>5 108</i>	<i>6 153</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Le Fonds de roulement net global (FRNG), hors dépôts de garantie des locataires, s'élève à 82,1 M€ fin 2019,

<sup>44</sup> Les besoins en fonds propres sur les opérations locatives récentes (terminées non soldées ou en cours) ressortent globalement à 39,7 M€, soit 14,7 % des prix de revient prévisionnels (source FSFC). En se limitant aux opérations en cours, ces données sont portées respectivement à 10,5 M€ et 21,8 %.

<sup>45</sup> Le besoin en fonds de roulement est issu des décalages de trésorerie liés au cycle d'exploitation. Il correspond à l'écart entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Lorsqu'il est positif, il mobilise de la trésorerie. Lorsqu'il est négatif, il constitue une ressource en fonds de roulement.

représentant 762 jours de charges courantes hors dotations et 6 153 € par logement en propriété (*équivalents logements inclus*). Ces deux indicateurs témoignent de l'excellente structure financière de l'office fin 2019, comparativement aux offices et SA d'HLM de France métropolitaine (*médianes respectives de 345 jours et 2 611 €*).

De surcroît, dans le cas de l'OPAC, il convient de relativiser l'indicateur de fonds de roulement à une date donnée, au regard de la politique de préfinancement des opérations par des lignes de crédit, car une fois ces montants consolidés sous forme de financements à long terme, ils entreront dans le calcul du FRNG, renforçant d'autant ce dernier (*cf. § 5.4.1.2.1 sur la situation à terminaison des opérations*). Au 31 décembre 2019, les marges de manœuvre de l'office pour financer son développement apparaissent donc très substantielles.

De l'analyse du haut de bilan et du tableau des flux, il ressort que la forte augmentation du fonds de roulement a été rendue possible grâce à un recours massif à l'emprunt pour financer l'importante croissance de l'OPAC, ce financement ayant été abondé par des aides publiques et des cessions patrimoniales.

Sur la période 2016 - 2019, la hausse du FRNG (+ 25,4 M€) résulte d'une hausse des immobilisations nettes (+ 83,0 M€) largement en retrait de celles des dettes financières (+ 70,6 M€) et des capitaux propres (+ 40,4 M€, dont 39,0 M€ générés par des résultats nets excédentaires). Les provisions pour risques ont quant à elles régressé de 2,7 M€ sur la période.

Au titre des immobilisations, il convient de relever que l'office détient des participations (18,6 k€) dans une société d'économie mixte (*la SAMDIV<sup>46</sup>*) dont la valeur est intégralement dépréciée. Dans les faits, la cession de ces titres en 2018 n'a été comptabilisée que dans les comptes 2020.

Parmi les provisions comptabilisées, une part est constituée par le gros entretien (0,8 M€<sup>47</sup>), par l'activité d'aménagement (1,7 M€, notamment pour neutraliser la marge positive provisoire des opérations en cours, les résultats étant constatés seulement à l'achèvement), ainsi que par des litiges (0,6 M€, relatifs pour l'essentiel à un contentieux social sur les heures supplémentaires forfaitaires des personnels d'encadrement).

---

<sup>46</sup> Société d'aménagement du district de Villefranche.

<sup>47</sup> La PGE est déterminée par référence au programme de travaux de GE hors contrats pour 2020 et 2021, à hauteur de la quote-part des dépenses futures rapportée linéairement à l'usage passé, conformément aux nouvelles dispositions résultant du règlement ANC n° 2015- 04 du 4 juin 2015.

### 5.4.1.2 Situation à terminaison

#### 5.4.1.2.1 Appréciation générale du fonds de roulement net global à terminaison

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	56 751	69 213	67 661	82 116
Subventions restant à notifier	1 009	399	60	315
Emprunts restant à encaisser	76 727	64 983	50 281	39 168
Dépenses restant à comptabiliser	56 270	48 897	36 450	24 632
Neutralisation emprunts relais	0	0	0	0
Neutralisation opérations préliminaires	-889	-1 627	220	99
<b>Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours</b>	<b>77 327</b>	<b>84 071</b>	<b>81 772</b>	<b>97 066</b>
<i>Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>645</i>	<i>677</i>	<i>693</i>	<i>901</i>
<i>Fonds de roulement à terminaison au logement et équivalent logement en propriété</i>	<i>6 059</i>	<i>6 436</i>	<i>6 174</i>	<i>7 274</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Fin 2019, à terminaison des opérations engagées, l'office dispose d'un FRNG de 97 M€, représentant l'équivalent de 901 jours de charges courantes hors dotations et près de 7 300 € par logement en propriété (*équivalents logements inclus*). En comparaison à ceux des offices et SA d'HLM de France métropolitaine (*médianes respectives de 378 jours et 2 844 €*), ces deux indicateurs témoignent d'une excellente structure financière garantissant la pérennité de l'office.

A terminaison, le FRNG représente près de 120 % du FRNG constaté au bilan fin 2019 en raison de la prise en considération des restes à comptabiliser sur les opérations locatives engagées et de la neutralisation des opérations préliminaires<sup>48</sup>.

En affinant l'analyse des fonds réellement disponibles, ce solde à terminaison pourrait être corrigé<sup>49</sup> des restes à comptabiliser sur les locaux administratifs, des amortissements courus non échus (*ACNE*). Avec de tels retraitements, le fonds de roulement à long terme à terminaison représenterait l'équivalent plus de 6 460 € par logement en propriété. Cet indicateur confirme l'excellente structure financière de l'office.

Dans le détail, les fonds propres au bilan couvrent les besoins financiers relatifs à la clôture des opérations locatives (*hors opérations préliminaires*) de même que ceux générés par les locaux administratifs, toutes les autres immobilisations de structure (*incorporelles, corporelles et financières*), ainsi que les remboursements anticipés d'emprunts locatifs non refinancés<sup>50</sup>.

#### 5.4.1.2.2 Enseignements complémentaires

L'examen approfondi des fiches de situation financière et comptable (*FSFC*) à fin 2019 met en évidence que les conditions de bouclage financier des opérations locatives font ressortir un appel aux ressources propres de l'organisme, dont la croissance apparaît particulièrement significative. Ainsi, sur les opérations en cours

<sup>48</sup> En effet, l'organisme devra clôturer financièrement ses opérations locatives en cours sur la base d'un plan de financement définitif, ce qui va accroître le FRNG de 14,9 M€, ce solde étant porté à 15,0 M€ après neutralisation de l'insuffisance provisoire de financement relatif aux opérations préliminaires.

<sup>49</sup> Soit 97,1 M€ - 4,3 M€ de dépenses (*nettes de financements*) à comptabiliser sur les locaux administratifs à terminaison - 6,5 M€ de remboursements d'emprunts courus non échus fin 2019 = 86,2 M€ (*cf. Étude prévisionnelle Visial § 8.3*).

<sup>50</sup> Les remboursements anticipés d'emprunts locatifs s'élèvent fin 2019 à 438,6 M€ hors ventes et démolitions, dont 429,4 M€ ont fait l'objet de refinancements.

fin 2019, la quotité de fonds propres à injecter s'établit à 21,8 % des prix de revient prévisionnels en moyenne, alors que cette même quotité n'est que de 13,2 % sur les opérations terminées non soldées à la même date.

En ne retenant que l'offre de nouveaux logements, acquisitions-améliorations incluses, la quotité de fonds propres sur les opérations en cours est évaluée à 6,0 M€, soit 15,0% des prix de revient prévisionnels correspondants (40,0 M€). Sur les opérations terminées non soldées, elle n'était que de 8,5 % pour les 151,1 M€ d'investissements, En regroupant les deux stades d'avancement, la quotité de fonds propres ressort à 9,9 % pour les 92 opérations concernées.

Leur prix de revient prévisionnel unitaire apparaît modéré à 150 k€ (*moyenne pour les 1 274 logements non soldés*), même si les opérations en cours apparaissent plus chères que les opérations terminées non soldées (*respectivement 169 k€ contre 146 k€*). Mais quelques disparités importantes sont relevées selon les opérations, comme en témoigne le fait que 18 opérations sur les 92 de l'échantillon affichent un prix de revient unitaire supérieur à 180 k€. En particulier, 2 d'entre elles dépassent les 200 k€ par logement <sup>51</sup> : les opérations n° 2134001 « Vourles – Rue des Coutraches » (3 logements PLS) et n° 2161003 « Pommiers – Route de Montclair » (2 logements PLUS PLAI AA) ressortent avec un prix de revient unitaire respectivement à 236 226 € et à 284 387 €. Il est néanmoins relevé que dans les deux cas, il s'agit de grands logements et que rapportés au mètre carré, les ratios sont satisfaisants.

Même si la sollicitation de fonds propres affectés aux opérations en cours sur le bâti existant est beaucoup plus forte en proportion que sur les opérations nouvelles (*respectivement 82,3 % contre 14,9 %*), elle apparaît en revanche moindre en volume (*respectivement 4,0 M€ contre 6,4 M€*).

## 5.4.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Stocks et encours liés à la promotion immobilière	13 283	15 451	17 428	15 389
Produits constatés d'avance sur ventes	841	607	165	2 093
<b>Portage accession et opérations d'aménagement en propre</b>	<b>12 442</b>	<b>14 844</b>	<b>17 263</b>	<b>13 296</b>
Créances clients nettes	5 794	5 746	5 645	7 400
Subventions à recevoir	27 042	29 615	26 976	16 167
Autres créances d'exploitation	1 235	1 092	1 238	1 462
Opérations pour le compte de tiers (actif)	15 197	11 416	814	1 260
Dettes fournisseurs d'immobilisations	1 176	1 969	1 106	1 255
Autres dettes (dont crédit fournisseurs net exploitation & stocks immobiliers)	4 429	5 918	3 066	3 647
Dettes sociales et fiscales	6 704	7 119	6 624	4 181
Opérations pour le compte de tiers (passif)	15 231	11 433	434	976
Autres dettes diverses	6 497	274	526	321
Autres produits constatés d'avance	661	8 061	7 399	4 781
Intérêts courus non échus	2 624	2 743	2 977	3 285
<b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR)</b>	<b>24 388</b>	<b>25 198</b>	<b>29 803</b>	<b>21 137</b>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

<sup>51</sup> Le prix de revient prévisionnel de l'opération n° 2170001 « Chazay d'Azergues – Route de Lozanne » (7 logements PLS) étant porté pour un montant erroné sur la FSFC.

Le cycle d'exploitation mobilise un volume très important de ressources sur les quatre années étudiées, même si ce besoin en fonds de roulement (BFR) s'est globalement réduit de 3,3 M€ entre fin 2016 et fin 2019, passant de 24,4 M€ à 21,1 M€, après un point haut fin 2018 (29,8 M€).

La majeure partie de ce besoin résulte du portage des stocks. Pour autant, ce dernier ne constitue pas l'explication de l'évolution à la baisse du BFR.

Depuis trois ans, cette évolution baissière résulte de l'effet combiné de la forte contraction des subventions à recevoir (- 10,9 M€<sup>52</sup>) et de la hausse des produits constatés d'avance (+ 4,1 M€, en lien avec les subventions accordées dans le cadre d'opérations de démolition). Parallèlement, la forte baisse des dettes diverses (- 6,2 M€ liés à un montant exceptionnellement élevé fin 2016, année de la scission), celle des dettes sociales et fiscales (- 2,5 M€), ainsi que l'augmentation des créances nettes clients, majoritairement locatives (+ 1,6 M€) ont contribué à atténuer cette baisse.

#### **5.4.2.1 Portage des stocks**

Le montant des stocks comptabilisés s'établit à 15,4 M€ fin 2019. Ils sont constitués à hauteur de 10,5 M€ par des opérations d'aménagement (soit dans le cadre de concessions publiques d'aménagement, soit dans des réalisations pour le compte de l'office), et pour le solde par des opérations destinées à la vente : 3,5 M€ par des opérations en cours (accession, location-accession, MOU<sup>53</sup>, foncier) et 1,4 M€ par des opérations achevées (location-accession et MOU). Après prise en compte des produits des ventes sur lots en cours, le portage des opérations par l'organisme est ramené à 13,3 M€ fin 2019, mais il reste significatif.

En termes d'évolution, si la valeur des stocks s'est accrue de 2,1 M€ en trois ans (avec un point haut à 17,4 M€ fin 2018), le produit des ventes a quant à lui augmenté de 1,3 M€, dégageant un solde net de + 0,9 M€ sur la même période.

#### **5.4.2.2 Flux financiers de « bas de bilan »**

En termes de trésorerie, l'activité stockée se traduit par un besoin en fonds de roulement supérieur si l'on corrige ce portage des opérations à la fois des créances sur acquéreurs et du crédit fournisseurs correspondant. In fine, le BFR sur la production stockée s'établit à 15,0 M€ fin 2019, en raison principalement d'une forte hausse des créances, portées à 1,8 M€ en 2019, principalement suite à la vente d'un foyer à Villefranche-sur-Saône et de deux opérations d'accession à Brignais (*Bella citta*) et Mornant (*Fifre d'or*).

Fin 2019, le BFR est constitué principalement :

- En emplois, par les subventions à recevoir (16,2 M€, essentiellement pour l'investissement), les stocks (15,4 M€) et les créances locatives nettes<sup>54</sup> (5,3 M€) ;
- En ressources, par les produits constatés d'avance de toutes natures (6,9 M€), les dettes fournisseurs<sup>55</sup> (3,7 M€ pour l'exploitation et 1,2 M€ pour l'investissement) les dettes sociales et fiscales (4,2 M€) et les intérêts courus non échus (3,3 M€).

---

<sup>52</sup> Ces subventions à recevoir résultent pour partie de financements de l'activité de maîtrise d'ouvrage locative (11 080 k€ fin 2019) et pour partie de produits d'exploitation (dont 4 628 k€ pour les opérations de démolition fin 2019).

<sup>53</sup> MOU : Maîtrise d'ouvrage unique

<sup>54</sup> Créances nettes d'avances et de dépréciations, régularisation de charges incluse.

<sup>55</sup> Dettes nettes des fournisseurs débiteurs

Globalement, le BFR représente 1,97 % des ressources stables de l'office fin 2019 (*contre une médiane de 0,15 % pour les offices et SA d'HLM de France métropolitaine*). Cette part est pourtant en retrait de celle des exercices précédents.

### 5.4.2.3 Trésorerie

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	152 888	82 110	74 745	96 730
Concours bancaires courants et découverts	117 196	34 565	33 241	32 030
<b>Trésorerie nette</b>	<b>35 693</b>	<b>47 544</b>	<b>41 504</b>	<b>64 700</b>
Dépôts et cautionnements reçus	3 330	3 529	3 646	3 721
<b>Trésorerie nette des dépôts</b>	<b>32 363</b>	<b>44 016</b>	<b>37 858</b>	<b>60 979</b>
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>270</i>	<i>355</i>	<i>321</i>	<i>566</i>
<i>au logement et équivalent logement en propriété</i>	<i>2 536</i>	<i>3 369</i>	<i>2 858</i>	<i>4 569</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

La trésorerie nette a augmenté de manière très significative en 2019 pour s'établir à 64,7 M€ en fin d'exercice. La trésorerie passive correspond à des lignes de crédit, en vue d'assurer pour partie le portage de l'activité d'aménagement de ZAC (7,0 M€ fin 2019), mais principalement le préfinancement d'opérations locatives. Depuis 2017, le montant de ces lignes s'est globalement stabilisé à un peu plus de 30 M€.

Nette des dépôts et cautionnements reçus, la trésorerie s'établit à 61,0 M€ fin 2019, soit l'équivalent de 566 jours de charges courantes hors dotations et près de 4 570 € par logement en propriété (*équivalents logements inclus*). Ces deux indicateurs témoignent d'un excellent niveau de liquidités de l'office fin 2019, comparativement aux offices et SA d'HLM de France métropolitaine (*médianes respectives de 320 jours et 2 400 €*).

Le niveau de la trésorerie et son évolution sont cohérents avec ceux du fonds de roulement. L'existence d'un besoin en fonds de roulement plus conséquent que les constats habituels dans le logement social ne fait qu'atténuer l'impact sur la trésorerie.

## 5.5 ANALYSE DE LA DETTE

### 5.5.1 Encours de la dette

#### Encours de dette

Montants en milliers d'euros

	2016	2017	2018	2019	Var. annuelle moyenne (en %)
Encours de dette locative (+)	375 302	415 190	427 806	433 281	4,9%
Encours de dette non locative (+)	1	1	0	15 400	2176,9%
<b>Encours de dette à moyen et long terme (+)</b>	<b>375 304</b>	<b>415 191</b>	<b>427 807</b>	<b>448 681</b>	<b>6,1%</b>
Trésorerie active (+)	152 888	82 110	74 745	96 730	-14,2%
Trésorerie passive (-)	117 196	34 565	33 241	32 030	-35,1%
Dépôts de garantie (-)	3 330	3 529	3 646	3 721	3,8%
<b>Trésorerie nette des dépôts (-)</b>	<b>32 363</b>	<b>44 016</b>	<b>37 858</b>	<b>60 979</b>	<b>23,5%</b>
<b>Encours de dette hors promotion immobilière net de la trésorerie nette</b>	<b>342 941</b>	<b>371 175</b>	<b>389 948</b>	<b>387 703</b>	<b>4,2%</b>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

L'encours total de dettes s'élève à 448,7 M€ au 31 décembre 2019, soit une variation de l'endettement (*réalisations nettes de tous remboursements*) en hausse de 73,4 M€ (+ 6,1 %) par rapport à fin 2016. Hors financement de son nouveau siège social, cette évolution est ramenée à + 4,9 % sur la même période, en cohérence avec le lourd effort d'investissement réalisé par l'office ces trois dernières années (132,2 M€ - cf. § 5.3.2). La variation du capital restant dû s'établit à 2,4 % des ressources stables en moyenne annuelle sur la période triennale 2017 - 2019.

Il convient de relever que ces montants sont constitués exclusivement par des emprunts consolidés, les seuls financements à court terme relevant de lignes de crédit.

L'analyse de l'encours de dettes par nature à partir des états réglementaires Harmonia, fait ressortir fin 2019 une répartition de 361,1 M€ (soit 80,5 %) indexés sur le Livret A, 54,3 M€ (12,1 %) à taux fixe, et 1,6 M€ (0,4 %) à taux variable. Les autres emprunts du portefeuille en gestion sont quasi exclusivement constitués d'encours CDC indexés sur l'inflation et classés en risque 2A au sens de la charte Gissler<sup>56</sup> (31,6 M€ de capital restant dû fin 2019, soit 7,0 % de l'encours total).

L'OPAC n'a souscrit aucune opération de couverture de la dette depuis la scission.

L'office a le souci de tirer profit des nouvelles enveloppes de financement qui lui sont proposées. A ce titre, il a souscrit des prêts de haut de bilan de 1<sup>ère</sup> génération<sup>57</sup> dans l'objectif d'accroître la production et la réhabilitation des logements : 3,7 M€ ont été accordés en 2017 au titre d'un premier contrat, un deuxième contrat de 1,3 M€ a été signé en 2020. L'OPAC a également été éligible à une nouvelle enveloppe de prêt de haut de bilan bonifié (PHBB n°2) à hauteur de 1,2 M€ en 2018 et 1,1 M€ en 2019. Depuis 2018, il sollicite auprès de la CDC des prêts « booster » dont le profil est comparable aux PHBB, mais avec la première phase à taux fixe. Affichant son ambition de « favoriser l'investissement dans un environnement financier contraint », l'OPAC a déposé un dossier auprès de la banque des territoires durant l'été 2020 en vue de souscrire à des titres participatifs. Enfin, l'office s'inscrit dans la démarche du plan d'investissement volontaire d'Action Logement.

## 5.5.2 Annuité de la dette

Annuités locatives				
<i>Montants en milliers d'euros</i>				
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Remboursement des emprunts locatifs (1)	11 327	11 840	13 174	13 946
Charges d'intérêts locatifs (2)	7 874	7 837	8 305	8 257
<b>Annuités emprunts locatifs (1)+(2)</b>	<b>19 201</b>	<b>19 677</b>	<b>21 479</b>	<b>22 202</b>
Loyers de l'exercice	55 991	57 366	57 116	58 297
<i>Annuités emprunts locatifs / Loyers</i>	<i>34,3%</i>	<i>34,3%</i>	<i>37,6%</i>	<i>38,1%</i>
<i>Taux moyen dette [Charges Intérêts / (Endettement ouverture + Endettement clôture) / 2]</i>		<i>1,99%</i>	<i>1,98%</i>	<i>1,89%</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

<sup>56</sup> Charte de bonne conduite avec les établissements bancaires en vue de définir les niveau et nature de risques relatifs à la commercialisation des produits structurés.

<sup>57</sup> Prêts à long terme (30 à 40 ans) avec une première phase de 20 ans de différé d'amortissement sans intérêt, suivie d'une seconde phase de 10 à 20 ans d'amortissement constant au taux du livret A + marge à 0,6 %.

Les annuités d'emprunts locatifs (*remboursement en capital majoré des intérêts*<sup>58</sup>) s'établissent à 22,2 M€ et représentent 38,1 % des loyers en 2019. Rapportées aux loyers, leur niveau se situait en-deçà du ratio médian des organismes HLM de province mais il s'en rapproche au fil des ans au point d'en être très voisin en 2019 (*ratio médian de 38,4 %, contre 39,6 % en 2016*). Ainsi, alors que le secteur HLM se caractérise par un moindre coût de l'endettement, il est constaté la progression de celui de l'OPAC, en lien avec sa politique d'investissement volontariste. Ramenées au patrimoine en propriété (*logements familiaux et équivalents logements*), les annuités locatives représentent 1 664 € par logement.

Le coût apparent de la dette est limité à 1,89 % en 2019. Les conditions favorables d'emprunt ont contribué à diminuer la part des intérêts, mais en montants, l'évolution de ces derniers a été neutralisée par l'évolution à la hausse de l'encours de dette consécutif au financement de l'investissement locatif<sup>59</sup>.

L'amortissement de la dette locative représente 53,2 % de la CAF en 2019. Son poids est relativement moindre que celui des années précédentes (*respectivement 60,7 % en 2017 et 54,6 % en 2018*), en raison d'une progression plus forte de la CAF que la hausse des remboursements en capital.

### 5.5.3 Indépendance financière

#### Encours de la dette et capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement (1)	375 304	415 191	427 807	448 681
CAF courante	18 537	17 618	21 527	23 052
<i>Endettement / CAF courante</i>	<i>20,25</i>	<i>23,57</i>	<i>19,87</i>	<i>19,46</i>
Trésorerie nette des dépôts (2)	32 363	44 016	37 858	60 979
Endettement net de trésorerie (3) = (1) - (2)	342 941	371 175	389 948	387 703
<i>Endettement net de trésorerie / CAF courante</i>	<i>18,50</i>	<i>21,07</i>	<i>18,11</i>	<i>16,82</i>
Valeur nette comptable du parc locatif	450 431	484 882	500 006	520 083
Dotations Amortissements du parc locatif	15 405	16 096	16 747	18 024
<i>VNC / Amortissement du parc locatif</i>	<i>29,24</i>	<i>30,12</i>	<i>29,86</i>	<i>28,85</i>
Ressources propres	538 065	561 119	590 186	619 356
Ressources stables	918 737	980 823	1 021 394	1 070 646
<i>Ressources propres / Ressources stables</i>	<i>58,57%</i>	<i>57,21%</i>	<i>57,78%</i>	<i>57,85%</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

La capacité de désendettement permet d'apprécier la faculté de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait, en théorie, pour se désendetter s'il consacrait

<sup>58</sup> Intérêts compensateurs inclus (*compte 6863*).

<sup>59</sup> En outre, conformément au mécanisme de double révisabilité applicable à la plupart des emprunts conclus avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), toute baisse des taux minore dans un premier temps le montant des intérêts en augmentant parallèlement les remboursements en capital.

l'intégralité de sa CAF courante à cet unique objectif. Au cas d'espèce, elle s'élève à 19,5 années en 2019<sup>60</sup>, ce qui, bien que supérieure à la médiane nationale des organismes de logement social (17,4 ans), reste satisfaisant au regard à la fois du secteur d'intervention de l'office et de son dynamisme.

Rapportée aux capitaux propres, la dette s'élève à 160 % à la même date. Ces ratios mettent en évidence un risque de solvabilité modéré. Le recours à l'endettement par l'OPAC pour financer ses investissements est tout à fait comparable à ce qui est constaté dans le secteur HLM : en effet, le montant des ressources propres de l'organisme rapporté à l'ensemble des ressources stables, endettement inclus<sup>61</sup>, s'établit à 57,8 % pour l'OPAC, contre un ratio médian de 58,3 % pour les organismes HLM de province.

Ce risque maîtrisé est confirmé par une durée de vie résiduelle des immobilisations locatives<sup>62</sup> amplement supérieure à celle de la capacité de désendettement (28,9 contre 19,5 années).

En termes d'évolution, la progression de la CAF courante étant supérieure à celle de de l'endettement, le ratio dette / CAF courante tend à se réduire depuis 2016, avec un point haut en 2017 lié à la faiblesse relative de la CAF courante. Il apparaît donc que l'effort d'investissement réalisé, financé principalement par l'emprunt, n'est pas de nature à dégrader les ratios de solvabilité.

Nette de la trésorerie, la capacité de désendettement s'élève à 16,8 années en 2019, ratio très proche de la médiane nationale (16,1 années), témoignant qu'en prenant en considération la confortable situation de trésorerie de l'office, en forte hausse sur la période, l'évolution est nettement plus favorable par rapport à 2016 (- 1,7 ans en 3 ans contre - 0,8 an avant déduction de la trésorerie).

Les ratios de liquidité permettent d'apprécier la capacité d'un organisme à faire face à l'ensemble des dettes immédiatement exigibles. Fin 2019, la part des dettes financières à moins d'un an représente 9,6 % du total des dettes (trésorerie passive incluse), dont le niveau élevé s'explique par la part des concours bancaires (32,0 M€ sur les 46,0 M€ de dettes à moins d'1 an). Pour autant, l'importance de la trésorerie active couvre ce risque de liquidité, dans la mesure où les dettes à moins d'un an en représentent 47,6 % fin 2019. Ces indicateurs sont en baisse sensible depuis 2017 (où ils étaient respectivement de 10,1 % et 55,4 %), l'explication tenant à l'augmentation de la trésorerie active depuis 2017<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> L'endettement est comparé à la CAF courante, définie comme l'ensemble des flux réels relatifs à l'exploitation, auxquels sont retranchés les intérêts sur financements locatifs (*amortissement des intérêts compensateurs inclus*). Le ratio de l'OPAC est comparé à celui de l'ensemble des organismes HLM de province (SA + OPH).

<sup>61</sup> Ressources propres constituées par les capitaux propres majorés des provisions, amortissements et dépréciations d'immobilisations ; Ressources stables correspondant aux ressources propres abondées de l'endettement (*dont les intérêts compensateurs*).

<sup>62</sup> La durée de vie résiduelle des immobilisations locatives est appréciée en comparant leur valeur nette comptable et l'amortissement annuel.

<sup>63</sup> Les indicateurs 2016 sont encore beaucoup plus élevés, en lien avec le montant exceptionnel des lignes de crédit en fin d'exercice.

## 6. STRATEGIE ET GESTION PATRIMONIALE

### 6.1 STRATEGIE PATRIMONIALE

Le débat d'orientations budgétaires présenté en CA d'octobre 2020 doit donner lieu en 2021 à une nouvelle actualisation du plan stratégique patrimonial (PSP) dont la dernière version en date d'octobre 2019, est présentée ci-après :

#### 6.1.1 Plan stratégique patrimonial

La version du PSP validée en CA du 24 octobre 2019 portant sur la période 2019-2028, prend en compte les évolutions de la loi de finances 2018 dans la programmation opérationnelle des actions de travaux et dans le prévisionnel financier de l'organisme à 10 ans. Une analyse multicritères destinée à segmenter le patrimoine a permis de définir les orientations patrimoniales pour chaque résidence et leur consolidation par type d'action (*réhabilitation, démolition, vente, amélioration, entretien, renouvellement urbain*) et par territoire (*communes et EPCI<sup>64</sup>*).

Au titre de ces orientations, on recense notamment :

- des travaux de maintenance et d'entretien prévisionnels évalués à 72 M€ sur la période, dont 1,2 M€ en entretien courant et 6 M€ en gros entretien. Ces travaux d'exploitation concernent en particulier la remise en état des logements à la relocation (*2,1 M€/an*), l'entretien et le remplacement d'équipements de chauffage et d'eau chaude sanitaire (*500 k€/an*), l'entretien des équipements de sécurité des biens et des personnes (*250 k€/an*), des actions de maintenance engagées dans le cadre des contrats de ville (*150 k€/an*) et des travaux d'adaptation des logements aux besoins des personnes vieillissantes ou à mobilité réduite (*150 k€*) ;
- des travaux de réhabilitation<sup>65</sup> et d'investissement sur le patrimoine de 102 M€ sur les dix ans de la période au titre des logements familiaux, avec une mobilisation de fonds propres à hauteur de 85 M€ : 64 M€ pour la réhabilitation (*dont 47 M€ de fonds propres*) et 38,3 M€ pour les autres actions<sup>66</sup> (*dont 38 M€ de fonds propres*) ;
- la démolition sur la période d'un volume d'environ 900 logements a été envisagée : à Brignais, Les Pérouses A et B (*90 logements*) et les Érables (*30 logements*) ; à Villefranche-sur-Saône, dans le cadre du PNRU Belleruche 203 logements de la résidence Les Cygnes et 153 de celle des Alouettes et 15 logements en projet de démolition (*résidence Les Roseaux*) ; à Belleville, projet de démolition de 40 logements du programme Aiguerande, dans la communauté de communes de l'Ouest Rhodanien, 284 logements dans 6 résidences devraient être démolis entre 2020 et 2025 et en projet la déconstruction des 93 logements de la résidence Jean-Marie Froget ;
- un rythme de vente de 50 logements par an est prévu, identique au précédent PSP ;

---

<sup>64</sup> Établissement public de coopération intercommunale (*dénommé aussi intercommunalité dans le présent rapport*).

<sup>65</sup> Opération globale de travaux visant à améliorer les aspects techniques, le service rendu et le confort des résidences.

<sup>66</sup> Travaux dans les résidences spécialisées (*0,7 M€/an*), travaux avant-ventes de logements aux locataires (*1,1 M€/an*), travaux de remplacements de composants hors réhabilitation (*2 M€/an*).

- l'offre nouvelle prévisionnelle se décompose en 2 647 logements familiaux et 542 en résidences spécialisées sur la période 2019-2028. Ce volume intègre les programmations en cours, ainsi que la reconstitution de l'offre résultant des démolitions envisagées ;
- en matière d'accèsion sociale, une hypothèse de livraison de 30 logements par an a été établie.

Le débat d'orientations budgétaires d'octobre 2020 qui précède une nouvelle actualisation de ce plan prévoit comme modification substantielle une hausse de 18,5 M€ du budget alloué aux réhabilitations énergétiques de 463 logements classés en étiquette F et G.

## 6.1.2 Évolution du patrimoine de logements familiaux

Depuis la création de l'office en 2016 le parc de logements familiaux a évolué de la façon suivante :

Évolution du patrimoine									
Année	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition et Acquisition-Amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution fin 2016 - fin 2019
2016		29	158	60	-52		-12	11 259	
2017	11 259	51	399	32	-49	-2	-82	11 608	3,1 %
2018	11 608	44	186	0	-48			11 790	1,6 %
2019	11 790		170	0	-46		-45	11 869	0,7 %
Total		124	913	92	-195	-2	-139		5,4 %

Sources : **HARMONIA** et données patrimoniale de l'organisme

Sur les quatre années, la livraison de 1 129 logements familiaux, acquisitions et acquisitions / améliorations incluses, s'est accompagnée d'une importante sortie pour démolition<sup>67</sup> ou cessions à l'unité, de sorte que, globalement, le parc de logements familiaux de l'office est en croissance moyenne annuelle de seulement 1,8 % depuis début 2017, contre 2,15 % en région Auvergne-Rhône-Alpes, et 1,7 % en France métropolitaine<sup>68</sup> entre 2018 et 2019. En ne retenant que l'offre de nouveaux logements familiaux, la croissance annuelle moyenne atteint 2,5 % sur la période, ce qui traduit une activité relativement dynamique sur la période, compte tenu du secteur géographique d'intervention de l'office.

## 6.1.3 Facteurs d'évolution du patrimoine

### 6.1.3.1 Offre nouvelle

- Livraisons

La production de l'offre nouvelle de logements familiaux provient d'une production en maîtrise d'ouvrage directe ou d'acquisition en l'état futur d'achèvement (VEFA) auprès des promoteurs privés. Sur la période quadriennale 1 037 logements neufs ont été livrés dont 88,0 % en vente en l'état futur d'achèvement, ce qui est exceptionnellement élevé. L'office explique cette situation par la tension provoquée par l'attractivité du secteur d'intervention en périphérie de la métropole de Lyon, des obligations de mixité sociale intégrées dans les règlements d'urbanisme, la difficulté de capter du foncier sans passer par les promoteurs privés, ainsi que par les délais de sortie des opérations plus longs en raison de leur complexification (*l'office précise ainsi que :*

<sup>67</sup> Démolition de la résidence Bellevue à Cours-la-Ville en 2016 et des bâtiments A et B de la résidence des Pérouses à Brignais en 2017 et 2019.

<sup>68</sup> Source RPLS, au 1<sup>er</sup> janvier 2019 Service de la donnée et des études statistiques du Commissariat général au développement durable et DREAL Auvergne-Rhône-Alpes.

« la maîtrise d'ouvrage fait de plus en plus l'objet d'opérations « clé en mains » multi produits demandées par les élus et nécessitant de longues phases de mise au point avec souvent l'intervention de l'EPORA<sup>69</sup>).

En parallèle, l'office a acquis 92 logements<sup>70</sup>.

Sur l'ensemble, les financements correspondants se décomposent en 61 % de PLUS, 25 % de PLAI et 14 % de PLS.

En complément, l'office participe activement au développement d'une offre de résidences spécialisées à destination des personnes âgées ou handicapées. Contrairement à la construction de logements familiaux, cette production est réalisée exclusivement en maîtrise d'ouvrage directe. Un foyer d'accueil médicalisé de 50 équivalents logements au Bois d'Oingt (CC *Beaujolais Pierres Dorées*) et un foyer pour enfants handicapés de 36 équivalents logements à Mornant (CC *du Pays de Mornant*) ont été livrés en 2016 et en 2019. D'autres projets de ce type sont programmés, en particulier un EHPAD de 84 lits à St-Bonnet de Mûre (CC *de l'Est Lyonnais*) dont l'agrément financier date de 2018 et 17 équivalents logements à Tarare (CA *de l'Ouest Rhodanien*) dont l'agrément date de 2019 (cf. ci-après « Agréments »)

Toute la production de cette offre nouvelle prend en compte les objectifs des programmes locaux de l'habitat des douze intercommunalités pour lesquels l'office assure une veille en continu.

#### - Agréments

Sur la période 2015-2019, l'OPAC du Rhône a obtenu, sur son territoire d'intervention, 1 374 agréments<sup>71</sup> au titre de la programmation en PLUS, PLAI ou PLS dont 7,3 % (soit 101 équivalents logements) concernent des logements en foyers<sup>72</sup>. Ces financements se répartissent en 63 % de PLUS, 24 % de PLAI et 14 % de PLS. Le nombre d'agréments s'établit entre 244 et 277 entre 2016 et 2019.

Les tableaux suivants illustrent l'évolution par année de ces agréments et leur répartition territoriale :

---

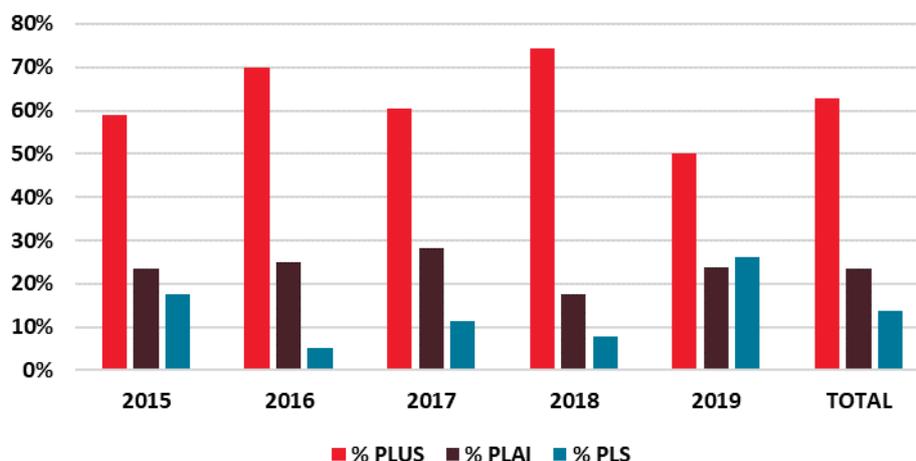
<sup>69</sup> Établissement public foncier de l'Ouest Rhône-Alpes.

<sup>70</sup> Notamment la résidence Les Érables à Brignais, Le Philly à Sainte-Consoce et Le Clos des Cerisiers à Anse.

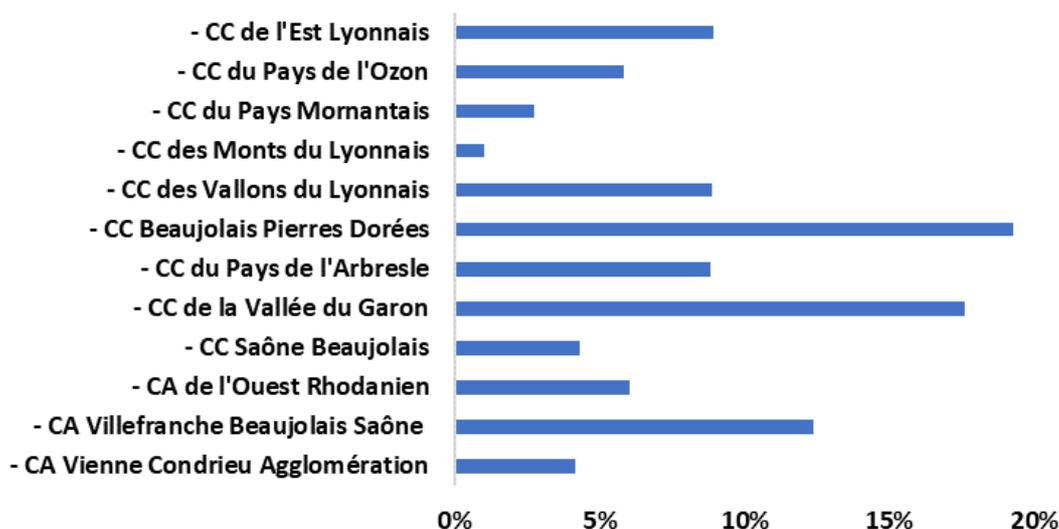
<sup>71</sup> Source Direction des territoires du Rhône.

<sup>72</sup> EHPAD de 84 logements à Saint-Bonnet de Mûre dans l'Est Lyonnais et foyer La Roche de 17 logements à Tarare dans l'Ouest Rhodanien, tous financés en PLUS.

### Répartition annuelle des agréments sur le territoire d'intervention de l'OPAC du Rhône



### Répartition des agréments par EPCI



Près de la moitié des agréments concerne trois intercommunalités, la CC Beaujolais Pierres Dorées avec près de 20 %, la CC de la Vallée du Garon (18 %) où le marché est plus tendu et la CA Villefranche Beaujolais Saône (12 %) où la présence de l'office est déjà forte.

#### 6.1.3.2 Travaux d'amélioration

Les dépenses d'investissement intègrent des travaux d'amélioration et de mises aux normes, de réhabilitation et de performance énergétique. Les réhabilitations portent notamment sur l'enveloppe des bâtiments (*façades, toitures, menuiseries extérieures*), sur les parties privatives des logements ou les parties communes (*halls, escaliers, etc.*) et les équipements (*ascenseurs, chauffage, etc.*).

Sur la période sous revue les budgets d'investissements sont illustrés dans les tableaux ci-après, recensant d'une part les réhabilitations, et d'autre part les travaux d'amélioration et de remplacements de composants.

#### Réhabilitations

Les opérations d'investissement (au 31/12/N)	2016	2017	2018	2019	total
Nombre de logements concernés (OS lancés)	192	263	177	61	693
Budget imparti (en milliers d'euros TTC) relatif aux OS de l'année	6 926	4 738	5 169	2 220	19 053
Nombre de logements réhabilités (réceptionnés dans l'année)	21		343	262	626

Source : **OPAC du Rhône**

#### Amélioration et remplacements de composants

Les opérations d'investissement (au 31/12/N)	2016	2017	2018	2019	total
Nombre de logements concernés (OS lancés)	1 183	1 616	1 328	896	5 023
Budget imparti (en milliers d'euros TTC) relatif aux OS de l'année	3 966	2 113	1 998	2 165	10 242
Nombre de logements concernés (réceptionnés dans l'année)	1 652	1 197	1 184	1 048	5 081

Source : **OPAC du Rhône**

Les interventions sur le patrimoine existant attestent d'une politique tout à fait appropriée.

### 6.1.3.3 Rénovation urbaine

L'office est concerné par un projet visé en priorité au titre d'intérêt national par le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU)<sup>73</sup> financé par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). Ce projet conduit par la direction du développement et de l'aménagement, sur la période 2019-2025 concerne le quartier Belleruche situé sur les communes de Villefranche-sur-Saône, Gleizé et Limas (*démolitions prévues de 203 logements de la résidence Les Cygnes ainsi que de 153 logements de la résidence Les Alouettes et reconstitution de l'offre sur le territoire de la CABVS*). La convention ANRU a été signée le 12 décembre 2020. Le coût global des démolitions (*tous bailleurs confondus*) est évalué à 12,1 M€ financés par l'ANRU à hauteur de 9,2 M€. L'OPAC du Rhône, concerné par la démolition de la résidence Les Alouettes participera sur ses fonds propres à hauteur de 1,2 M€<sup>74</sup>. La reconstitution de l'offre prévue à 75 % c'est-à-dire 267 logements, sera effectuée hors QPV de Belleruche, sur les communes urbaines de la CABVS, pour moitié sur la commune de Villefranche-sur-Saône et pour moitié sur les trois communes de Arnas, Gleizé et Limas.

L'office réalise également une opération d'aménagement dans le cadre de l'opération de renouvellement urbain (ORU) des Pérouses à Brignais (*cf. § 6.3.1*).

D'autres démolitions sont prévues sur la période 2020 -2025 : à Brignais (*30 logements de la résidence Les Érables*), à Chambost-Allières (*32 logements des programmes l'Auvergne 1 et 2*), à Cours-la-Ville (*12 logements de la résidence Bellevue avant cession de l'emprise foncière à un opérateur privé pour la réalisation d'un*

<sup>73</sup> Décret n°2015-1138 du 14 septembre 2015 rectifiant la liste des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

<sup>74</sup> Montant de la démolition correspondante 5,8 M€, subvention ANRU de 4,6 M€ et fonds propres de l'office de 1,2 M€.

*funérarium*), sur le territoire de la communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien<sup>75</sup> (324 logements familiaux par l'office dans le cadre du protocole habitat signé le 18 juillet 2019 avec la communauté d'agglomération).

#### **6.1.3.4 Ventes de logements**

Le CA de l'office délibère chaque année sur sa politique de vente. Conformément à l'article R. 421-14 du Code de la construction et de l'habitation (CCH), le CA a créé une commission d'accession sociale qui représente l'instance consultative en matière de vente de logements, que ce soit pour la vente HLM ou l'accession sociale sécurisée type PSLA. Cette commission réunit un administrateur, le directeur juridique et les trois directeurs des départements « *aménagement et immobilier* », « *services aux clients* » et « *financier* ». La commission examine les candidatures des acquéreurs et fait des propositions au CA qui statue.

Sur la période 2017-2019, 143 logements ont été vendus, soit une moyenne annuelle de 48, très proche de l'objectif du PSP qui a été fixé à une cinquantaine de logements. Sur cet échantillon les ventes aux locataires occupants représentent 16 % des cessions réalisées sur la période, tandis que celles au profit d'autres locataires de l'office représentent 21 %. Au total 37 % des ventes ont donc bénéficié à des locataires de l'office, chiffre inférieur à la moyenne des bailleurs selon les statistiques de l'Union sociale pour l'habitat (60 % en 2016 au plan national). L'office précise que le nombre d'acquéreurs occupants dépend fortement de la programmation des nouvelles résidences mise à la vente, et que pour les autres locataires de l'office, la politique de prix vise à trouver un bon équilibre entre parcours résidentiel et création de fonds propres.

Le prix moyen au logement s'établit à 102 547 € quelle que soit l'origine de la clientèle. L'information sur la typologie des logements étant fortement tributaire de la façon dont ils sont enregistrés dans la base informatique, elle ne permet pas d'appréhender la distinction entre logements collectifs et individuels.

La contribution des cessions de toute nature (cf. *tableau ci-après*) est significative dans l'équilibre financier et importante dans la formation des résultats de l'office. En cumul sur les trois dernières années, les sorties d'actif ont généré 16,7 M€ de produits, correspondant à des plus-values de 9,0 M€, soit près de 116 % de la valeur nette comptable et 23 % des résultats de l'office. Corrigées des sorties de composants<sup>76</sup> (1,1 M€ sur la période), les plus-values sur les ventes se sont établies à 10,0 M€ sur la période. Sur les quatre années écoulées depuis la scission, mais en neutralisant la part du transfert à Lyon Métropole Habitat, les constats sont tout à fait comparables : d'un montant cumulé de 22,3 M€, les produits de cessions correspondent à près de 105 % de la valeur nette comptable et 21,2 % des résultats de l'office.

Depuis 2017, ces produits de cessions se sont répartis à hauteur de 15,8 M€ pour les ventes de logements et foyers (soit 94,6 % du total des produits) et 0,9 M€ pour les autres ventes (*locaux d'activité et garages, foncier, titres financiers* - soit 5,4 % de ce même total). Les ventes de logements et foyers représentent la quasi-totalité des plus-values de cessions.

Le produit global des ventes s'est traduit par un surplus de trésorerie de 9,8 M€ en trois ans, après remboursement anticipé du capital des emprunts correspondants, ce qui représente 7,4 % de l'effort total d'investissement locatif sur la même période.

---

<sup>75</sup> Signataires du protocole : l'État, la CA de l'Ouest Rhodanien, la Caisse des dépôts et Consignations, Action Logement, Immobilière Rhône-Alpes, l'OPAC du Rhône et les communes de : Tarare, Thizy-les-Bourgs, Amplepuis, Cours, Chambost-Allières, Saint-Jean la Bussière.

<sup>76</sup> Les sorties de composants représentent la valeur nette comptable des immobilisations sorties du patrimoine, dont l'origine est constituée par des démolitions ou des remplacements d'éléments du bâti.

Fin 2019, les réserves constituées au titre des cessions patrimoniales (70,4 M€) représentent plus de 25 % des capitaux propres de l'office.

Sorties d'actifs immobilisés				
Rubriques	Montants en milliers d'euros			
	2017	2018	2019	Cumul en 3 ans
Produits de cessions	4 955	5 583	6 166	16 704
Valeur nette comptable des sorties d'immobilisations (a)	2 658	2 639	2 445	7 743
Plus ou moins values sur sorties d'immobilisations	2 297	2 944	3 720	8 961
<i>en % de la valeur nette comptable des immobilisations sorties</i>	<i>86,4</i>	<i>111,5</i>	<i>152,2</i>	<i>115,7</i>
<i>en % du résultat net</i>	<i>22,3</i>	<i>21,0</i>	<i>25,2</i>	<i>23,0</i>
Remboursement du CRD / Sorties d'actifs	3	5 601	1 302	6 906
Investissements locatifs	54 924	46 804	30 478	132 206
<i>Produits de cessions nets des remboursements en capital des emprunts correspondants en % des investissements locatifs</i>	<i>9,0</i>	<i>0,0</i>	<i>16,0</i>	<i>7,4</i>

(a) sorties de composants incluses

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

## 6.2 MOYENS MIS EN ŒUVRE

### 6.2.1 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

L'exercice de la maîtrise d'ouvrage se décline au travers des trois directions du département « *Aménagement et Immobilier* ». Les opérations de constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe ou en l'état futur d'achèvement, d'aménagement et la recherche foncière sont portées par les directions Production (12 salariés dont le directeur) et Aménagement & Développement (7 salariés dont le directeur), les opérations d'investissement en réhabilitations par la direction Patrimoine (19 salariés dont le directeur).

Chaque opération, construction neuve, acquisition / amélioration, réhabilitation, accession, renouvellement urbain, transaction foncière, cession fait l'objet d'une présentation en comité d'investissement et d'une formalisation par une délibération du bureau du CA de l'office. Le comité d'investissement réunit le DG et les quatre directeurs de département (*Aménagement & immobilier, Services aux clients, Finances et ressources humaines*). Sont notamment présentés et débattus le programme de l'opération (*nombre de logements, typologie, stationnements, locaux de service, mixité locatif/accession, ...*), le plan de financement général, le planning, le loyer et/ou le prix de vente prévisionnel, les objectifs qualitatifs et quantitatifs etc. Le comité d'investissement se réunit au cours de quatre étapes : au moment de l'étude de faisabilité, lors des dépôts de dossiers de financement, à l'ordre de service et enfin à la clôture lors de l'évaluation finale. Les opérations sont suivies jusqu'à leur livraison, ainsi que pendant l'année de parfait achèvement par la direction de la production s'il s'agit d'une offre nouvelle et par la direction du patrimoine pour les opérations de réhabilitations. Les hypothèses de simulation d'équilibre retenues par l'organisme respectent les paramètres recommandés par la note technique ministérielle du 17 juillet 2019.

- Analyse d'opérations

Entre 2016 et 2019, 61 opérations nouvelles<sup>77</sup> ont été livrées, représentant 842 logements, dont 14 opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe (122 logements, soit 19 % du total). La surface utile moyenne par logement est légèrement inférieure à la moyenne régionale que ce soit en maîtrise d'ouvrage directe (64 m<sup>2</sup> contre 67 m<sup>2</sup> en Auvergne-Rhône-Alpes<sup>78</sup>) ou en VEFA (65 m<sup>2</sup> contre 66 m<sup>2</sup>). L'office souligne que ce constat résulte de sa volonté de répondre à la problématique du vieillissement, la production de logements adaptés aux personnes en potentielle perte d'autonomie étant réalisée majoritairement sur des logements de types T2 et T3. Sur l'échantillon étudié, le taux moyen de fonds propres ressort à 15 %. Les subventions représentent 8 % du financement total et l'emprunt 77 % en moyenne. Le coût total moyen par opération est bien maîtrisé avec 2 293 €/m<sup>2</sup> en maîtrise d'ouvrage directe (contre une référence régionale à 2 408 €) correspondant à un prix moyen par logement de 146 k€ et 2 331 €/m<sup>2</sup> en VEFA (contre 2 649 €) et un prix moyen de 152 k€ par logement.

### 6.2.2 Maintenance du patrimoine

Les opérations de maintenance (*hors investissement*) sont effectuées au sein de la direction du patrimoine. Jusqu'en 2019, le plan d'entretien pluriannuel de l'office était constitué et suivi sous un outil informatique développé en interne.

A partir de 2019, lors de la mise en place du nouveau système d'information, un module spécifique intitulé « équipement et bâti » doit permettre d'assurer ce suivi. En août 2020 les paramétrages requis étaient en cours de mise en place, pour un déploiement du nouvel outil prévu début 2021. Ces paramétrages concernent le niveau de description et de segmentation technique du patrimoine le plus adapté, la nomenclature des composants du bâti et des équipements de chaque élément du patrimoine, la nomenclature des travaux pour renseigner l'historique et le prévisionnel (*quantitatif, prix unitaire, durée de vie, maintenance ou remplacement*). En parallèle une fiche diagnostic destinée à recenser les informations lors de visite de site a été bâtie et aura été testée courant 2020 pour valider les paramétrages avant déploiement général de la méthode à tout le parc.

Durant la phase transitoire, la gestion du prévisionnel d'entretien est assurée par un outil Excel recensant l'exhaustivité des travaux réalisés et à venir sur l'ensemble du patrimoine. Ce fichier est utilisé par les agences (*directeurs d'agences et responsables patrimoine de proximité*), à la fois pour consulter les historiques de travaux et recenser les interventions qu'ils souhaitent proposer pour l'année N+1, ainsi que par la direction du patrimoine pour conserver et mettre à jour l'historique des travaux réalisés, et recenser les travaux prévisionnels. Lors de chaque préparation budgétaire, une extraction de ce fichier est constituée afin de présenter une liste de travaux d'exploitation et d'investissement à voter pour l'année N+1.

---

<sup>77</sup> Hors acquisitions, acquisitions/améliorations, logements pour étudiants et résidences spécialisées.

<sup>78</sup> Source des références : DGALN - Infocentre Sisal - Bilan 2018 des logements aidés.

Effort financier sur le bâti existant

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	605	752	648	566
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	688	736	724	1 604
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	6 131	6 663	5 581	4 484
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	228	213	224	177
Maintenance locative en régie - Consommations et Frais généraux	1	4	3	3
<b>Coût de la maintenance (1)</b>	<b>7 652</b>	<b>8 368</b>	<b>7 181</b>	<b>6 833</b>
Additions et remplacement de composants	6 059	6 675	7 213	7 631
<b>Coût total entretien du parc (2)</b>	<b>13 711</b>	<b>15 044</b>	<b>14 395</b>	<b>14 464</b>
Nombre de logements et équivalents logements gérés (3)	11 259	11 608	11 790	11 902
<b>Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)</b>	<b>680</b>	<b>721</b>	<b>609</b>	<b>574</b>
Loyers (5)	55 991	57 366	57 116	58 297
<b>Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)</b>	<b>13,7%</b>	<b>14,6%</b>	<b>12,6%</b>	<b>11,7%</b>
<b>Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)</b>	<b>1 218</b>	<b>1 296</b>	<b>1 221</b>	<b>1 215</b>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Les charges de maintenance immobilière, d'un montant de 6,8 M€ en 2019, se situent en-dessous des ratios médians des organismes HLM de province<sup>79</sup>, tant en pourcentage des loyers que rapportées au nombre de logements en gestion (*à hauteur respectivement de 3,1 points et - 8,2 %*). Toutefois, sur cet exercice, la charge de maintenance est nettement en retrait de celle des exercices précédents. Ainsi, en moyenne annuelle glissante sur 4 ans, l'effort au logement est supérieur au ratio de référence correspondant (*646 € contre 630 €*).

En incluant les additions et remplacements de composants, l'effort financier sur le bâti existant s'élève à 14,5 M€ en 2019. Il représente l'équivalent de 24,8 % de la masse des loyers et 1 215 € par logement géré. Jusqu'en 2018 inclus, ce dernier indicateur était supérieur au ratio médian des organismes HLM de province, il est quasiment identique en 2019. Pour l'office, il reste relativement stable au cours de la période sous revue, témoignant d'une politique de maintenance appropriée. Ramené au patrimoine en propriété, foyers inclus, cet effort ressort à 1 084 € par logement.

Aucune visite de patrimoine n'a pu être effectuée en raison de la crise sanitaire.

### 6.2.3 Exploitation et sécurité du patrimoine

L'ensemble des contrats d'entretien (*chauffage, VMC, robinetterie, ascenseurs, portes automatiques, assainissement, sécurité incendie ou prestations type désinsectisation*) fait l'objet d'un suivi rigoureux et des renouvellements nécessaires par les techniciens du service « Énergie équipement » (*trois salariés*) et par les chargés de maintenance (*trois salariés*) de la direction du patrimoine en lien avec les agences. Les missions de nettoyage sont gérées et suivies par les chargés de qualité de service au sein du service « Relation clients » (*trois salariés*) du Département Service aux clients.

Le suivi des diagnostics techniques réglementaires pour travaux, cessions, démolitions ou relocations (*amiante, plomb, électricité*) est également géré au sein de la direction du patrimoine par les chargés de maintenance. Tous ces diagnostics ont fait l'objet d'un nouveau marché notifié en 2020. Les trois assistantes de la direction,

<sup>79</sup> Source Diagfin Ancols (SA + OPH de province) : respectivement 14,8 % des loyers et 626 € par logement.

en lien avec les agences, assurent l'ensemble des commandes, contrôlent les diagnostics et les stockent dans la base documentaire du système d'information.

### **6.2.3.1 Détecteurs autonomes avertisseurs de fumée**

A l'exception de neuf logements qui font l'objet depuis avril 2020 d'une procédure contentieuse pour refus ou impossibilité d'accès dans le logement y compris pour l'huissier, tous les détecteurs de fumée ont été installés en 2014 et leur remplacement est programmé en 2024 (*correspondant à la durée de vie de 10 ans d'une batterie au lithium*).

### **6.2.3.2 Ascenseurs**

Le contrôle quinquennal des appareils est rendu obligatoire au titre de l'article R.125-2-4 du CCH. Ce contrôle a été effectué pour l'ensemble du parc de l'OPAC entre 2016 et 2019. Les prochaines campagnes de contrôle sont programmées en 2021.

### **6.2.3.3 Plomb**

En application des dispositions du décret n° 2006-474 du 25 avril 2006 modifié relatif à la lutte contre le saturnisme et des articles R. 1334-3 et suivants du code de la santé publique, un constat de risque d'exposition au plomb (*CREP*) doit, depuis août 2008, être annexé à tout nouveau contrat de location d'un immeuble affecté en tout ou partie à l'habitation construit avant le 1<sup>er</sup> janvier 1949. Ce diagnostic identifie les éléments de construction comportant un revêtement dégradé, précise la concentration en plomb de ces revêtements et la méthode d'analyse utilisée pour la mesurer et décrit l'état de conservation des revêtements contenant du plomb. A ce jour l'ensemble des logements concernés a fait l'objet d'un diagnostic, 622 sont exempts de plomb, et les 138 logements qui présentent du plomb de classe 3<sup>80</sup> ont bénéficié des travaux de sécurisation requis.

### **6.2.3.4 Diagnostics électricité et gaz**

En application des décrets n° 2016-1104 et n° 2016-1105 du 11 août 2016, le bailleur doit réaliser un diagnostic de l'état de l'installation intérieure de gaz et d'électricité à la relocation d'un logement. Ce diagnostic s'applique à tous les baux signés à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2017 pour les logements situés dans les immeubles collectifs dont le permis de construire a été délivré avant le 1<sup>er</sup> janvier 1975 et, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, pour les autres habitations. Ce diagnostic est désormais annexé au contrat de location. Ces diagnostics ont été réalisés par l'office.

Le taux de pénétration dans les logements pour le contrôle des équipements individuels au gaz était insuffisant au moment du contrôle (*article R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement*). Au 31 décembre 2019, 4 879 logements étaient équipés d'appareils individuels au gaz<sup>81</sup>. Trois prestataires intervenaient dans le cadre des visites annuelles obligatoires. Les bilans réalisés en 2018 et en 2019 témoignaient d'un taux de pénétration en baisse en 2019 et variant de 80,5 % à 85,5 % selon les contrats. Il en résultait que plus de 800 logements, soit 16,5 % du parc concerné n'avaient pas été visités en 2019 (*en 2018, le résultat était d'un meilleur niveau : les taux de pénétration varient de 84,8 % à 92,2 % et 12,9 % des logements n'ont pas été visités, soit 630 logements*). L'attention de l'office est attirée sur le risque de mise en cause de sa responsabilité, ainsi que celle de ses dirigeants, en cas d'accident impliquant un appareil à gaz mal entretenu. Il doit impérativement faire en sorte qu'un appareil non vérifié une année le soit l'année suivante.

---

<sup>80</sup> Présence de plomb supérieure au seuil réglementaire et avec des revêtements dégradés qui nécessitent des travaux obligatoires.

<sup>81</sup> Chaudières gaz, radiateurs gaz, production d'eau chaude au gaz.

Face à cet effritement des performances des prestataires assurant l'entretien des chaudières individuelles sur ces deux années, l'office a mis en œuvre, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, un nouveau marché d'entretien de ces équipements dans lequel ont été intégrées des modalités renforcées d'intervention dans les parties privatives. Cette nouvelle procédure fera l'objet d'une évaluation sur la première année d'exécution du marché, et sera ajustée ou confirmée en fonction de l'évolution des résultats de taux de pénétration des prestataires.

**Obs 2 : L'office est en retard pour la réalisation des dossiers amiante en parties privatives (article R. 1334-29-4 du code de la santé publique) et la mise à jour des dossiers techniques amiante (article R. 1334-29-5 du code de la santé publique).**

Le dossier amiante parties privatives (*DAPP*), prévu à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique, doit être mis en œuvre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, conformément à l'article 8 de l'arrêté du 12 décembre 2012<sup>82</sup>, par les propriétaires d'immeubles collectifs d'habitation construits avant le 1<sup>er</sup> juillet 1997. Ce repérage est obligatoire pour l'ensemble des parties privatives non seulement à la relocation, mais également pour les contrats en cours. 64 % des logements de l'office sont concernés par ces obligations. En septembre 2020, 48 % des *DAPP* ont été réalisés par l'office.

Le dossier technique amiante (*DTA*) prévu à l'article R. 1334-29-5 du code de la santé publique doit de même être constitué et mis à jour. Il concerne notamment les parties communes des immeubles collectifs d'habitation et comporte un rapport de repérage des matériaux et produits contenant de l'amiante (*listes A<sup>83</sup> et B<sup>84</sup>*). L'échéance réglementaire pour la mise à jour des *DTA* est fixée au 1<sup>er</sup> février 2021. L'office estime nécessaire un délai supplémentaire d'environ un an pour remplir cette obligation.

L'office doit achever la réalisation de ces diagnostics pour se mettre en conformité avec la réglementation.

L'office indique qu'il n'existait pas de campagne de réalisation systématique des dossiers amiante en parties privatives, ces diagnostics étant réalisés au fil de l'eau dans le cadre du relogement avant intégration de nouveaux locataires. L'office a donc réorganisé l'activité de gestion des diagnostics réglementaires en 2019. Avec le nouveau marché contracté, il peut aujourd'hui réaliser les diagnostics réglementaires manquants. De plus, il est envisagé de recourir à une prestation d'assistance afin de vérifier la base existante, d'identifier d'éventuelles carences et d'effectuer des contrôles par sondage de la conformité et de la pertinence des rapports réalisés.

---

<sup>82</sup> Arrêté relatif aux critères d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste B contenant de l'amiante et du risque de dégradation lié à l'environnement ainsi que le contenu du rapport de repérage.

<sup>83</sup> Les flocages, les calorifugeages et certains types de faux-plafonds pouvant libérer des fibres d'amiante du seul fait de leur vieillissement.

<sup>84</sup> Les matériaux tels que les plaques d'amiante-ciment, les dalles de sol en vinyle amiante ou les conduits de vide ordures, dans lesquels l'amiante est lié à un autre matériau solide, pour lesquels le risque de dispersion des fibres intervient notamment à l'occasion de travaux.

## 6.3 AUTRES ACTIVITES

Détail des stocks par nature				
	Montants en milliers d'euros			
	2016	2017	2018	2019
Opérations d'aménagement	11 009	11 079	13 439	10 512
Opérations destinées à la vente ( <i>dont PSLA</i> )	2 255	4 210	3 859	4 684
Maîtrise d'ouvrage unique	73	215	228	237
<b>Total</b>	<b>13 336</b>	<b>15 504</b>	<b>17 526</b>	<b>15 433</b>

Source : *Balances des comptes*

### 6.3.1 Aménagement

La mission de l'OPAC du Rhône en tant qu'aménageur va de la définition du projet dans son ensemble jusqu'à sa réalisation pour permettre la construction de programmes d'habitations, la réalisation de voiries et d'espaces publics. Les équipes de la direction de l'aménagement et du développement assurent le pilotage de ces opérations urbaines telles que Zone d'Aménagement Concertée, lotissement, permis d'aménager, projet urbain partenarial...

En juillet 2020 la direction du « Développement et de l'aménagement » a en charge la réalisation de six opérations d'aménagement, dont trois zones d'aménagement concerté (ZAC) en concession, une ZAC en régie et deux opérations d'aménagement également portées par l'OPAC :

- à Gleizé, la ZAC des Charmilles (*fin de concession en 2022*) qui prévoit notamment la construction de 150 logements (*petits collectifs, maisons groupées et maisons individuelles*), d'une maison de quartier de 350 m<sup>2</sup> et 2,2 hectares d'espaces publics (*chiffre d'affaires évalué à 7,7 millions d'euros hors taxes*) ;
- à Brindas, la ZAC des Verchères (*fin de concession en 2024*) avec un projet de 220 logements dont 30 % sociaux, 1 400 m<sup>2</sup> de commerces et une salle communale et 7 500 m<sup>2</sup> d'espaces publics (*chiffre d'affaires de l'opération évalué à 6,5 millions d'euros hors taxes*) ;
- à Reyrieux (*dans l'Ain*), la ZAC du Brêt et près Villard (*fin de concession en 2030*), dont le projet concerne la construction de 540 logements dont 40 % sociaux, un groupe scolaire de 14 classes et l'obtention du label éco quartier pour l'ensemble (*chiffre d'affaires évalué à 16,5 millions d'euros hors taxes*) ;
- à Villefranche sur Saône, l'OPAC conduit en régie la ZAC de Belleroche (*cf. § 6.1.3.3*), dont le projet comprend la construction de 250 à 400 logements, l'aménagement de 7 hectares d'espaces publics pour un chiffre d'affaires estimé à 23,5 millions d'euros. La future ZAC dont la livraison était prévue en mai 2021 sera livrée en septembre en raison du retard imputable à la pandémie ;
- à Brignais, l'opération d'aménagement par l'OPAC de l'Îlot Gare sur une superficie totale de un hectare, qui prévoit la construction de 74 logements dont 29 sociaux, 6 200 m<sup>2</sup> de bureaux dont le nouveau siège social de l'office, 500 m<sup>2</sup> de commerces et services et 6 000 m<sup>2</sup> d'espaces publics ;
- à Brignais, l'opération d'aménagement par l'OPAC, dans le cadre de l'opération de renouvellement urbain (ORU) des Pérouses, avec la production sur le site de 100 logements locatifs sociaux par l'office au titre de la reconstitution de l'offre, la réhabilitation de 194 logements et la commercialisation de 170 logements en accession à la propriété privée. Sur le périmètre, l'ensemble des démolitions a été réalisé à fin 2019 (*172 logements démolis en tout, dont 82 en 2017 et 45 en 2019 concernant les bâtiments A et B de la résidence*).

### 6.3.2 Accession sociale à la propriété

Conformément à l'article R. 421-14 du CCH, le conseil d'administration de l'OPAC du Rhône a créé sa commission d'accession sociale des logements par délibération de 2007, dont la composition a été régulièrement actualisée. L'objet de cette commission d'accession sociale est de donner un avis sur les candidats à l'accession sociale à la propriété des logements de l'OPAC du Rhône, et de procéder à l'examen de leurs candidatures en fonction de critères objectifs susceptibles notamment, d'établir des ordres de priorité entre les différentes catégories de candidatures. Cette commission est composée de cinq membres désignés par le CA :

- un administrateur désigné par le CA en son sein ;
- le directeur du département aménagement et immobilier ;
- le directeur du département service aux clients ;
- le directeur du département financier ;
- le directeur juridique.

Deux opérations d'accession sociale à la propriété en PSLA (*Prêt social location- accession*) et en VEFA (*Vente en l'état futur d'achèvement*) ont fait l'objet d'une analyse par l'équipe de contrôle :

L'opération de 14 logements en PSLA « Les Toits de Paris » à l'Arbresle (*en zone B1*) livrée en janvier 2019 respecte l'ensemble des obligations réglementaires relatives aux plafonds de ressources, de vente et de redevance. Le prix de vente moyen HT au m<sup>2</sup> de surface utile s'établit en moyenne à un niveau inférieur de l'ordre de 31 % au maximum autorisé et un logement coûte en moyenne 138 milliers d'euros. Les contrats comportent les clauses réglementaires de garantie de rachat et de relogement conformément aux dispositions des articles R. 331-76-1 et suivants du CCH.

Une autre opération de 20 logements collectifs en VEFA dite « Bella Citta » dont 13 candidats à l'accession sociale à la propriété se sont portés acquéreurs, livrée le 31 octobre 2020 a été réalisée à Brignais dans le périmètre du quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) des Pérouses (*zone B1*). Le prix de vente moyen HT au m<sup>2</sup> de surface utile s'établit en moyenne à un niveau inférieur de l'ordre de 16 % au maximum autorisé et le coût moyen au logement ressort à 173 milliers d'euros. 77 % des acquéreurs ont des ressources inférieures au plafond PLUS, 92 % à celles du plafond PSLA et la totalité à celles du PAS (*Prêt accession sociale*). Les contrats correspondants respectent les dispositions applicables pour l'accession en VEFA précisées à l'article R. 443-2 du CCH.

### 6.3.3 Marges brutes sur la production stockée

#### Production et commercialisation de stocks

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	Cumul
Produits des ventes	2 694	4 858	6 055	13 607
Prix de revient des lots commercialisés	2 943	4 081	6 282	13 306
Marge commerciale sur les opérations stockées	-249	777	-227	301
Virements de poste à poste	-13	0	0	-13
Coûts internes stockés	221	227	277	725
Loyers des logements en location accession	0	0	31	31
Marge brute sur les opérations stockées	-40	1 004	81	1 044
en % du produit des ventes	-1,5%	20,7%	1,3%	7,7%

Source : **Etats réglementaires Harmonia (marges SIG minorées des frais financiers)**

De 2017 à 2019, les ventes sur les programmes stockés ont généré 13,6 M€ de produits. Sur ce montant, 7,2 M€ étaient relatifs à des opérations d'aménagement (soit 52,7 %), le reste (6,4 M€) étant constitué d'autres lots destinés à la vente : logements et commerces, location-accession, maîtrise d'ouvrage unique, mais aussi foncier (terrain Brignais - îlot de la gare pour 3,9 M€ en 2018).

Par rapport aux développements sur les produits d'activité (cf. § 5.2.1), le calcul des marges brutes ci-dessus inclut à la fois les coûts internes de maîtrise d'ouvrage et les loyers des logements en location - accession, mais neutralise en revanche les frais financiers incorporés dans le prix de revient des stocks.

#### Marges commerciales par nature de ventes

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	Cumul
Opérations d'aménagement	-289	199	-169	-260
Accession	0	29	-34	-5
Location accession	0	0	24	24
Autres	41	549	-48	542
Marges hors opérations d'aménagement	41	579	-58	561
Marges commerciales totales	-249	777	-227	301

Source : **OPAC du Rhône (département finances)**

Les marges dégagées par ces activités sont extrêmement faibles. Au niveau de la constatation des marges commerciales, ces montants sont ramenés respectivement à - 260 k€ et + 561 k€ (dont 502 k€ pour l'îlot de la gare à Brignais).

Ces activités stockées ont un impact marginal sur la formation de la capacité d'autofinancement brute de l'organisme. En effet, avec un calcul sommaire se limitant à retirer les coûts affectés directement à l'activité de

promotion immobilière<sup>85</sup>, la marge nette sur ces opérations ne ressortirait qu'à 373 k€ en 3 ans, soit seulement 2,7 % du produit des ventes, sans prendre du tout en considération la quote-part des fonctions supports.

Sur les activités stockées, il convient néanmoins de relever que :

- s'agissant d'opérations d'aménagement aux risques et profits du concessionnaire, le résultat définitif n'est traité en comptabilité qu'en fin de concession. Par ailleurs, seule l'opération des « Pérouses » à Brignais affiche une marge déficitaire sur la période (- 416 k€ en 3 ans). L'office reconnaît qu'un surcoût important lié à la découverte d'amiante lors de la démolition a généré un impact négatif sur les marges, mais ajoute que plusieurs avenants au protocole de l'ORU intégrant deux extensions de programmes ainsi qu'une rationalisation des coûts de travaux, devraient permettre d'absorber une partie de la marge déficitaire constatée ;
- s'agissant d'opérations d'accession, la location- accession n'est qu'en phase de démarrage (seulement 6 lots livrés en 3 ans fin 2019).

Pour autant, la mesure de leur niveau de rentabilité ne doit pas être considérée comme un critère suffisant pour apprécier l'opportunité de poursuivre ou non ces missions, car il ne prend pas en compte les apports indirects sur l'ensemble de l'activité de l'organisme.

---

<sup>85</sup> Sur la base des tableaux de ventilation des charges et des produits (*colonnes Accession / lotissements*) les coûts de fonctionnement nets des transferts de charges et abondés de la participation et des charges exceptionnelles ressortent à 671 k€ en cumul sur les 3 ans.

## 7. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 7.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'organisme n'a pas été en mesure de produire les résultats des enquêtes d'occupation du parc dans un format exploitable en raison de l'insuffisante appropriation du nouveau système d'information par les utilisateurs concernés (cf. § 4.4). Les données commentées ci-après émanent de la base nationale ANCOLS, à partir des déclarations du bailleur, mais que celui-ci n'a pas su reconstituer.

Les résultats concernent les années 2018<sup>86</sup> et 2020 pour l'OPAC du Rhône et 2020 pour les références considérées, ils sont présentés dans le tableau suivant et commentés ensuite :

Analyse sociale de l'occupation								
En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu < 20 %*	Revenu < 60 %*	Revenu > 100 %*	Bénéficiaires d'APL+AL	Taux d'occupants de 65 ans et plus
OPAC du Rhône OPS 2020	39,6%	12,5%	24,9%	17,6%	58,7%	9,6%	46,8%	17,2%
OPAC du Rhône OPS 2018	40,4%	10,0%	21,5%	15,9%	58,8%	9,0%	53,8%	15,8%
Métropole de Lyon OPS 2020	37,4%	13,7%	18,8%	20,6%	58,5%	11,8%	48,9%	14,0%
Département du Rhône OPS 2020	37,5%	13,6%	19,4%	20,0%	58,5%	11,5%	48,6%	14,1%
Région Auvergne-Rhône-Alpes OPS 2020	40,9%	11,1%	20,7%	19,8%	60,0%	10,4%	48,7%	14,7%
L'OPAC du Rhône OPS 2020 dans la :								
- CA Villefranche Beaujolais Saône	35,1%	18,1%	18,6%	22,8%	67,6%	6,3%	56,2%	14,8%
- CA de l'Ouest Rhodanien	47,4%	10,1%	21,4%	19,0%	59,6%	9,1%	48,4%	21,6%
- CC de la Vallée du Garon	34,1%	13,7%	25,5%	14,7%	53,1%	11,1%	42,9%	12,6%
- CC du Pays de l'Arbresle	35,4%	12,6%	30,0%	13,3%	51,0%	11,5%	40,1%	12,0%
- CC Beaujolais Pierres Dorées	35,5%	11,0%	28,1%	11,2%	49,9%	13,6%	40,9%	12,2%
- CC des Vallons du Lyonnais	32,7%	11,4%	30,4%	9,4%	47,2%	15,5%	38,9%	8,2%
- CC du Pays Mornantais	42,5%	8,2%	28,4%	10,7%	51,3%	11,3%	39,0%	16,3%
- CC du Pays de l'Ozon	34,3%	10,8%	25,6%	9,7%	50,3%	12,0%	41,0%	9,9%
- CC de l'Est Lyonnais	30,6%	12,0%	28,0%	7,8%	43,4%	16,3%	34,7%	10,5%

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

Source : enquête OPS 2018 et 2020 pur l'OPAC du Rhône et 2020 pour les références (portail BO Ancols)

Pour les deux années d'enquête, le constat est le suivant :

La population logée par l'OPAC du Rhône présente globalement un caractère social des ménages avec des ratios comparables à ceux de l'ensemble des bailleurs sociaux du département. Pour les ménages les plus précaires, ceux dont les revenus se situent en-deçà de 20 % des plafonds PLUS, la politique sociale de l'office est néanmoins moins affirmée.

Il est en outre constaté de fortes disparités entre les différents EPCI, les intercommunalités de Villefranche Beaujolais Saône et de l'Ouest Rhodanien (*commune centre Tarare*) se distinguant par des populations moins aisées et plus âgées (*dans le Pays Mornantais également pour ce dernier critère*). En revanche, sur l'Est Lyonnais par exemple, l'occupation est nettement moins sociale. L'office accueille davantage de personnes seules, de familles monoparentales et une population plus âgée comparativement aux autres bailleurs du département et de la région dans une moindre mesure. Ce constat s'avère cohérent avec les caractéristiques de la demande dans le département.

<sup>86</sup> Aucune donnée n'est mentionnée pour les CC Saône Beaujolais et Monts du Lyonnais et pour la CA Vienne Condrieu Agglomération.

## 7.2 POLITIQUE D'ATTRIBUTION

### 7.2.1 Connaissance et gestion de la demande

Le module informatique de connaissance de la demande déployé depuis l'outil d'ACG Synergies dispose d'une interface avec le système national d'enregistrement de la demande (SNE). A fin 2019, on comptabilise près de 79 000 demandes actives dont 7 840 sur le périmètre géographique de l'OPAC du Rhône, soit 10 % du total des demandes (78 843 dans le département du Rhône dont 71 003 dans la métropole). Le quart des demandes se concentre sur la communauté d'agglomération Villefranche Beaujolais Saône, puis 12 % et 11 % dans l'Est Lyonnais et la Vallée du Garon.

Métropole de Lyon	Département du Rhône hors métropole	CA Vienne Condrieu Agglomération	CA Villefranche Beaujolais Saône	CC Beaujolais Pierres Dorées	CA de l'Ouest Rhodanien	CC Saône Beaujolais	CC de l'Est Lyonnais	CC du Pays de l'Arbresle	CC des Monts du Lyonnais	CC de la Vallée du Garon	CC des Vallons du Lyonnais	CC du Pays Mornantais	CC du Pays de l'Ozon
71003	7840	327	1959	655	592	564	926	462	199	832	416	326	582
90%	10%	4%	25%	8%	8%	7%	12%	6%	3%	11%	5%	4%	7%

Source : Système national d'enregistrement de la demande au 31 décembre 2019

Les personnes seules représentent environ 41 % des demandes, les familles monoparentales 25 % (parmi lesquelles près de 80 % ont un ou deux enfants à charge), ce qui explique la forte demande de logements de type I et II (41 %). Les principaux motifs de demandes concernent en premier lieu l'absence de logement ou la situation d'hébergement (19 %) puis un logement trop petit (15 % des demandes) ou trop cher (11 %). Viennent ensuite les situations de divorce ou de séparation (9 %), les questions d'environnement ou de santé (à parts égales de 6 %). 56 % des demandeurs ont des ressources inférieures à 20 % des plafonds PLUS. 55% des demandeurs ont un emploi, 8 % sont au chômage, 13 % sont retraités et 8 % bénéficient du revenu de solidarité active (RSA).

Les demandes de logements sont déposées au siège ou en agences ou parviennent sur la boîte mail dédiée. Elles sont vérifiées (première demande, renouvellement, radiation, cohérence et complétude des données et des pièces justificatives) par le service Demande et attributions du département « Services aux clients ».

### 7.2.2 Gestion des attributions

Le nouveau règlement intérieur de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) a été adopté en CA du 10 avril 2019. La mise à jour du site Internet de l'office rendant public ce nouveau règlement ainsi que les orientations d'attribution applicables était en cours en septembre 2020, conformément aux dispositions de l'article R. 441-9-IV du CCH. Sa mise en place effective est programmée pour la mi-janvier 2021, dans le cadre de la refonte du site internet de l'organisme.

Chaque année, un rapport détaillé portant sur le bilan de la CAL puis de la CALEOL est présenté au CA conformément à l'article susvisé. Il précise la part des attributions par agence et par intercommunalité. Un arrêté préfectoral en date du 18 juillet 2019 accorde une dérogation aux plafonds de ressources dans la limite de deux fois les plafonds réglementaires dans certaines communes<sup>87</sup> pour les ensembles immobiliers occupés à plus de 65 % par des locataires bénéficiaires de l'aide personnalisée au logement (APL).

La commission d'attribution se réunit une fois par semaine au siège de l'office. Une commission supplémentaire peut être organisée lors de la livraison de programmes neufs. En agences, les chargés de commercialisation (au nombre de trois ou quatre selon les agences) réceptionnent les dédites de logements et la remise en état

<sup>87</sup> Résidences : Voltaire à Tarare, Les Souches I à Sainte-Foy l'Argentière, Grange Bastier III à Saint-Symphorien sur Coise, La Grange à Chamelet, Les Géraniums à Ronno, Les Monneries à Poule les Écharmeaux, La Comtoise II à Échalas, Les Vergers de Peillon à Belleville, L'Albon à Saint-Forgeux, Le Chavanis à Cublize, Les Valous à l'Arbresle, Les Marronniers à Cours, Roger Salengro à Thizy-les-Bourgs, Nord à Monsols, Saint-Ex à Amplepuis.

des logements libérés est confiée à des prestataires externes dans le cadre d'un marché à bon de commande. Une fiche « CALEOL » qui servira de support en commission est produite par les chargés de commercialisation. Ces derniers réalisent systématiquement les visites des logements avant la CAL et présentent leurs propres dossiers sous forme de conférence téléphonique. Le service « Demande et attributions » (*trois salariés dont la responsable*) organise les CALEOL et assure le suivi des attributions (*DALO<sup>88</sup>, accords collectifs, quartiles, dépassements de plafonds de ressources, conventions spécifiques, etc.*).

**Obs 3 : L'office ne présente pas un nombre minimum de trois candidats lors des attributions de logement (non conforme à l'article R. 441-3 du CCH modifié par le décret n° 2017-834 du 5 mai 2017 - art. 18).**

Cet article stipule en effet que : « *Sauf en cas d'insuffisance du nombre des candidats, les commissions d'attribution prévues à l'article L. 441-2 examinent au moins trois demandes pour un même logement à attribuer. Il est fait exception à cette obligation quand elles examinent les candidatures de personnes désignées par le préfet en application du septième alinéa du II de l'article L. 441-2-3 ou les candidatures présentées pour l'attribution de logements ayant bénéficié de la subvention mentionnée à l'article R. 331-25-1* ».

L'examen des procès-verbaux de cinq commissions d'attribution qui se sont tenues en 2018 et en 2019 montre que pour la très grande majorité, soit 86 % des logements (*151 pour un total de 175 logements*), la candidature d'un seul candidat a été examinée en commission d'attribution, que les logements soient réservés ou non et quelle que soit l'agence territoriale considérée. Pour seulement 5 % des logements (*soit 9 logements*), les candidatures de trois candidats ou plus ont été examinées par la commission d'attribution.

Certains territoires de l'ouest et du nord plus ruraux dans lesquels intervient l'office peuvent souffrir d'une insuffisance de demandeurs de logements sociaux et dans ce cas la présentation d'un seul candidat est recevable, mais les autres secteurs en bord de Saône, ou plus au sud du département ne connaissent pas cette difficulté. L'office doit impérativement revoir sa procédure d'attribution et respecter autant que faire se peut la règle de présentation d'au moins trois candidats pour un même logement. Il doit également rappeler celle-ci aux réservataires concernés (*plus de 68 % du parc*).

L'office rappelle qu'entre la scission de 2016 et 2020, le poste de directeur du département services aux clients n'a été occupé que durant deux ans par deux directeurs successifs jusqu'en décembre 2017. De ce fait, la prise en compte d'un certain nombre d'évolutions réglementaires n'a pu être assurée. En septembre 2020, de nouvelles consignes ont été données concernant le nombre de candidatures à présenter en CALEOL. Les premiers effets se font sentir : le pourcentage de logements à attribuer comportant deux candidatures ou plus est passé de 16 % en 2019 à 23 % en 2020, les données du 1<sup>er</sup> semestre 2021 (36 %) témoignant d'une véritable évolution des pratiques.

En outre la quasi-totalité des dossiers examinés ne contient pas l'information relative au revenu fiscal de référence permettant d'apprécier le respect de la réglementation au regard des ressources du ménage. Le directeur du département « *Service aux clients* » a précisé à ce sujet qu'une erreur de manipulation effectuée dans le souci de répondre aux obligations d'anonymat du RGPD avait conduit à la destruction définitive des documents correspondants. L'analyse des attributions menée par l'Agence en a donc été affectée. Elle a néanmoins reposé sur les fiches mises à disposition des membres de la CAL qui précisent la donnée relative aux ressources de chaque ménage.

---

<sup>88</sup> Droit au logement opposable.

Près de 3 000 baux ont été signés sur la période 2016-2018 (*les données 2019 n'ayant pu être extraites par l'organisme au moment du contrôle*). 69 % des attributaires ont des ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS. L'analyse des attributions correspondantes n'a mis en évidence aucune irrégularité.

### 7.2.3 Logement des publics prioritaires

L'État, le département du Rhône et la métropole de Lyon ont signé le 18 octobre 2016 un plan local d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (*PLALHPD*). Sur la période antérieure, l'accord collectif sur les attributions dans le Rhône fixait aux bailleurs sociaux et aux réservataires des objectifs quantifiés de relogement sur deux volets : les ménages sortant de Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (*CHRS*) ou des dispositifs d'allocation logement temporaire (*ALT*) portés par la Maison de la veille sociale<sup>89</sup> ainsi que les ménages dits réfugiés statutaires portés par l'association Forum Réfugiés<sup>90</sup>. A partir de 2017, un nouvel accord a été signé entre l'État, la métropole, Action Logement Services et les bailleurs sociaux. Il prend en compte les ménages dépourvus de logements, ou confrontés à des difficultés économiques et sociales, ou encore en situation de mal logement. Sur le territoire du « nouveau » Rhône (*hors métropole*), cet accord collectif 2017-2020 a été envisagé pour coordonner les capacités de réponse des différents bailleurs sociaux et réservataires aux besoins des ménages défavorisés dans un contexte de moindre tension et d'une offre en logement social plus limitée. Les objectifs annuels fixés aux différents bailleurs s'élèvent à 254, dont 137 pour l'OPAC du Rhône. Celui-ci a accueilli 288 familles en 2018 et 230 en 2019 dans son parc soit respectivement 2,1 et 1,7 fois l'objectif.

L'office est aussi tenu, en vertu de ce même accord, de réaliser 41 relogements par an en flux pour le compte de l'État, sur son contingent en propre, destinés à des personnes sortant de foyers et structures d'hébergement ou pour des mutations dans le but de réduire le coût du logement<sup>91</sup>. Entre 2017 et 2019, l'objectif a été atteint en moyenne à 93 %. Par ailleurs, des baux glissants sont signés chaque année avec des associations pour permettre l'intégration progressive de ménages en difficulté (*18 en 2018 et 13 en 2019*). L'office satisfait globalement à ses obligations en matière d'accueil des publics prioritaires.

La loi Égalité et Citoyenneté impose depuis 2017 sur près de 400 EPCI de consacrer au moins 25 % des attributions de logements situés hors d'un quartier prioritaire (*QPV*) aux 25 % des ménages demandeurs aux ressources les plus faibles. En 2019, le taux de réalisation est de 15,5 % au niveau national selon l'étude spécifique réalisée par l'ANCOLS<sup>92</sup>. Cinq EPCI du territoire d'intervention de l'OPAC du Rhône sont concernés par cette politique intercommunale des attributions : la communauté d'agglomération Villefranche Beaujolais Saône, les communautés de communes de l'Ouest Rhodanien, de Saône Beaujolais, de l'Est lyonnais et de la Vallée du Garon.

---

<sup>89</sup> La Maison de la Veille Sociale du Rhône porte le Service intégré de l'accueil et de l'orientation (*SIAO*) du département. Il assure le recueil de la demande d'hébergement des personnes privées involontairement de domicile personnel, l'orientation vers l'offre d'hébergement disponible auprès des structures adhérentes du groupement, le soutien de la sortie d'hébergement vers le logement social.

<sup>90</sup> Association pour l'accueil des réfugiés, la défense du droit d'asile et la promotion de l'État de droit.

<sup>91</sup> Pour être comptabilisés au titre des réservations préfectorales en flux, ces relogements doivent concerner notamment des locataires HLM pour lesquels une mutation permet de réduire le coût du logement en vue de prévenir les expulsions pour impayé locatif (*taux d'effort supérieur ou égal à 30 % avant relogement et avec un écart de 5 points après relogement*).

<sup>92</sup> Les attributions de logements sociaux en dehors d'un quartier prioritaire aux ménages demandeurs les plus modestes : bilan entre 2017 et 2019.

Ces cinq EPCI montrent des résultats certes encore inférieurs aux taux de 25 % requis mais très supérieurs au niveau présenté dans l'étude et de surcroît généralement en hausse entre 2018 et 2019 (*excepté pour la CCEL*) :

EPCI / taux 1 <sup>er</sup> quartile en %	2018	2019
Communauté d'agglomération Villefranche Beaujolais Saône	16,42	18,75
Communauté de communes de l'Ouest Rhodanien	17,54	19,54
Communauté de communes Saône Beaujolais	22,62	22,80
Communauté de communes de l'Est Lyonnais	23,08	21,42
Communauté de communes de la Vallée du Garon	13,29	21,42

Sources : **OPAC du Rhône - service Demande et attributions**

### 7.2.4 Gestion des contingents

Plus de 68 % du parc font l'objet d'une réservation, majoritairement par les collectivités locales (*communes et EPCI*) avec 35,8 % puis par l'État (23,2 %) pour le logement des ménages prioritaires et des fonctionnaires enfin par Action Logement et les employeurs (6,8 %) pour le logement des salariés des entreprises cotisantes. Les logements réservés se répartissent de la manière suivante :

#### Gestion des contingents

Réservataire	État	Action Logement	Collectivités	Non réservés
Nombre de logements	2 749	806	4 252	4 062
Pourcentage (%)	23,2	6,8	35,8	34,2

Source : **OPAC du Rhône**

## 7.3 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 7.3.1 Politique de Loyers

Le parc est situé pour 57 % en zone 2<sup>93</sup> de loyers et pour plus de 68 % en zone B1. Les augmentations annuelles des trois dernières années<sup>94</sup> ont respecté les maximums fixés par la loi.

Les loyers médians de l'office au m<sup>2</sup> de surface habitable s'établissent à un niveau inférieur à celui observé en moyenne pour l'ensemble des bailleurs sociaux du département, de la région ou du niveau national.

<sup>93</sup> Le zonage 1/2/3 est un paramètre entrant dans le calcul des aides personnelles au logement (*AL et APL*). Il est également employé afin de déterminer les plafonds de loyer du logement social (*PLAI et PLUS*). La zone 3 correspond aux secteurs les moins tendus. Le critère de classement en zone A, B ou C correspond aussi à la tension du marché de l'immobilier au regard des dispositifs d'investissement dit « Robien ».

<sup>94</sup> 0,0 % en 2018, 1,25 % en 2019, 1,53 % en 2020.

### Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m <sup>2</sup> de surface habitable			
		1 <sup>er</sup> quartile	Médiane	3 <sup>e</sup> quartile	Moyenne
OPAC du Rhône	10 852	4,7	5,5	6,2	5,5
Département du Rhône	149 966	5,1	5,9	6,8	5,2
Référence Rhône-Alpes	438 784	4,9	5,7	6,5	5,8
Référence Auvergne-Rhône-Alpes	507 006	4,8	5,6	6,4	5,7
Références France métropole	4 328 090	4,9	5,7	6,5	5,9

Sources : base de données RPLS 2019 / Outil Structure Loyers Ancols

On peut noter par ailleurs que la proportion de logements dont le loyer au m<sup>2</sup> de surface habitable est inférieur à 4,94 €<sup>95</sup> est de 31 % pour l'OPAC du Rhône contre 27 % en Auvergne-Rhône-Alpes (et 25 % en France) ; a contrario le taux de logements de l'organisme dont le loyer est supérieur à 6,65 € est de seulement 13 % contre 21 % en région Auvergne-Rhône-Alpes et 25 % en France<sup>96</sup>. Ceci conforte le caractère abordable des loyers de l'OPAC du Rhône.

En outre, la couverture des loyers par les aides à la personne est correcte. La proportion de logements conventionnés dont le loyer pratiqué en 2019 dépasse le loyer plafond<sup>97</sup> pris en compte pour le calcul de l'aide personnalisée au logement est de 51,6 %, taux inférieur à celui constaté pour l'ensemble du parc social de la région (53,1 % pour la nouvelle région Auvergne Rhône-Alpes et 53,9 % pour la précédente), un peu supérieur néanmoins à celui du département (50,1 %).

Pour l'office le prix médian d'un logement conventionné de type 3 s'établit à 357 € contre 367 dans l'ensemble du département du Rhône.

Caractéristiques générales des logements sociaux familiaux	Région Auvergne Rhône-Alpes	Département du Rhône	Métropole de Lyon	CA Vienne Condrieu Agglomération*	CA villefranche Beaujolais Saône*	CC Beaujolais Pierres Dorées	CA de l'Ouest Rhodanien	CC Saône Beaujolais	CC de l'Est Lyonnais	CC du Pays de l'Arbresle	CC des Monts du Lyonnais*	CC de la Vallée du Garon	CC des Vallons du Lyonnais	CC du Pays Mornantais	CC du Pays de l'Ozon
Prix médian d'un T3 collectif conventionné en €	360	367	365	309	350	408	316	349	419	389	364	421	424	393	418

Sources : base de données RPLS 2019 / Outil Structure Loyers Ancols

Le loyer maximal figure sur les avis d'échéance et quittances des logements conformément à la réglementation.

Le contrôle des loyers au regard des loyers maximums autorisés n'a pu être effectué par l'équipe de contrôle, les taux initiaux des conventions APL n'ayant pas été renseignés par l'office. En revanche les évolutions des loyers pratiqués entre 2019 et 2020 sont conformes à la réglementation.

### 7.3.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

L'office n'a pas été en capacité de fournir les données 2018 et 2019 relatives au SLS (cf. § 4.4). Il ressort des seuls éléments recueillis qu'en 2019, 4 175 logements entraînent dans le champ d'application du SLS et 305 ménages avaient des ressources supérieures à 120 % des plafonds PLUS. Le nombre de familles qui dépassaient les plafonds en 2018 et en 2019 n'a pas été traité, ainsi que le nombre de familles n'ayant pas répondu à

<sup>95</sup> 4,94 € correspond au niveau du 1<sup>er</sup> quartile moyen et 6,65 € correspond au 3<sup>ème</sup> quartile moyen de la répartition nationale des loyers en € par m<sup>2</sup> de surface habitable.

<sup>96</sup> Source : SDES, RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

<sup>97</sup> Pour cette étude, le « loyer plafond APL » est calculé par logement non pas en fonction du ménage qui l'occupe mais selon le type de ménage qu'il a vocation à accueillir suivant sa typologie.

l'enquête les deux années. L'office indique néanmoins que ce contrôle a été réalisé à compter de 2020. Pour cette dernière année l'office précise les résultats suivants :

- un couple est concerné par un dépassement de plus de 150 %, mais ce cas ne doit pas être pris en considération en raison de l'âge des membres du couple ;
- 22 autres situations sont concernées par deux années consécutives sans réponse dont 4 titulaires du bail ont plus de 65 ans, les 18 autres perdront donc leur droit au maintien dans les lieux à l'issue d'un délai de 18 mois qui débute ce mois (*janvier 2021*). L'office prévoit de prendre contact avec les intéressés si ceux-ci ne se manifestent pas dans le délai requis.

### 7.3.3 Réduction de loyer de solidarité

Après avoir défini les modalités pratiques d'application du dispositif de réduction de loyer de solidarité (RLS) prévu à l'article 126-III-D de la loi de finances pour 2018 avec la Caisse d'allocations familiales (CAF), l'office l'a mis en œuvre sur le quittance de juin 2018 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> février de la même année, où il s'est porté à 1 783 milliers d'euros (2 112 milliers d'euros en 2019)<sup>98</sup>.

Au 31 décembre 2018, 4 678 locataires, tous bénéficiaires de l'APL, bénéficient également de la RLS et 24 ménages bénéficient de la RLS en l'absence d'APL. Fin 2019, on en dénombre respectivement 4 636 et 10.

### 7.3.4 Charges locatives

L'examen des charges locatives récupérables a pu être effectué pour l'année 2018 au terme de leur régularisation définitive, sur la base du système d'information en place avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019. L'office précise en effet le 14 janvier 2021 « *Concernant la régularisation des charges 2019, cette dernière n'est à ce jour pas terminée* ».

En moyenne, l'excédent de provision s'est élevé en 2018 à 5,2 %, ce qui est satisfaisant. Un quart des logements est concerné par un excédent de provisionnement annuel de charges de plus de 10 %. Cet excédent de provisionnement est compris entre 300 € et 400 € par an pour 141 locataires dans 4 groupes dont celui de la Compassion II à Brignais qui compte 109 logements.

Depuis le déploiement du nouvel outil ARAVIS du GIE ACG Synergies le 7 janvier 2019, les salariés en charge de la gestion locative, dont ceux assumant le provisionnement et la régularisation des charges récupérables rencontrent de réelles difficultés pour remplir leur mission faute d'appropriation du nouvel outil (*cf. § 4.4*). Ceci conjugué selon le responsable à un important turn-over du personnel concerné a eu pour conséquence une impossibilité pour l'OPAC, d'une part de procéder à la régularisation des charges 2019 qui était toujours en cours de réalisation en février 2021, et, d'autre part de mettre à la disposition de l'Agence pour analyse les données correspondantes.

En 2018, le coût moyen des charges annuelles ressort à 10,5 € par m<sup>2</sup> de surface habitable pour l'ensemble du parc (*contre 18,0 au niveau national et 18,5 en région Auvergne-Rhône-Alpes selon l'observatoire des charges locatives USH 2016*). Le coût du chauffage collectif (45 % du parc) y est en moyenne de 6,7 €/m<sup>2</sup> et le coût moyen des charges d'ascenseurs est de 0,8 €/m<sup>2</sup> (39 % des logements en sont équipés). Ces coûts sont globalement modérés. Néanmoins, 139 locataires dans cinq résidences ont eu, en moyenne en 2018, des charges annuelles de chauffage supérieures à 1 000 €<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Source : gestion locative

<sup>99</sup> Groupes n°218 « Les Pépinières », 64 logements de DPE F à Saint-Jean d'Ardières ; n°249 « Les Boutons d'Or », 19 logements de DPE D

La régularisation des charges s'effectue en règle générale, pour le parc en propriété en avril avec un quittancement en mai pour les locataires. Elle s'échelonne tout au long de l'année pour les résidences en copropriétés (33 % des résidences et 29 % des logements) en fonction des dates des assemblées générales. Des facilités de paiement sont appliquées pour les locataires débiteurs à raison de 50 € maximum mensuellement et en un seul prélèvement pour un montant inférieur à ce seuil. Les personnels en agence peuvent être sollicités pour convenir d'un plan d'apurement dit plan amiable qui ne peut excéder 24 mois.

## **7.4 QUALITE DU SERVICE RENDU ET RELATIONS AVEC LES LOCATAIRES**

### **7.4.1 Médiation HLM**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les organismes d'HLM ont l'obligation d'offrir la possibilité aux consommateurs de recourir gratuitement à un médiateur de la consommation pour les litiges les opposant. Depuis janvier 2018, l'OPAC du Rhône a adhéré au dispositif du Médiateur HLM initié par l'USH pour intervenir dans le cadre de situations individuelles et apporter une solution à un litige persistant.

### **7.4.2 Information et accueil des locataires**

Depuis mars 2019, l'OPAC du Rhône dispose d'un réseau de 3 agences et de 13 points d'accueil de proximité qui lui permet d'être au plus proche de mieux connaître les contextes locaux et ses partenaires : élus locaux, services sociaux, associations de locataires, collecteurs 1%. Au sein des 3 agences, les chargés de clientèle sont à l'écoute des locataires, notamment pour répondre à leurs sollicitations en matière de gestion locative. Les chargés de site et les techniciens organisent l'entretien courant des résidences et répondent aux demandes techniques des habitants. Les agents de résidence, présents au quotidien sur le terrain, assurent quant à eux la propreté et la veille technique des bâtiments. En contact direct avec la clientèle, ils veillent aux bonnes relations de voisinage.

### **7.4.3 Accompagnement social lié au logement**

En cas de difficultés sociales, les conseillers sociaux (*cinq au total dans les agences et, au siège, une responsable et un expert en ingénierie sociale*) interviennent dans l'accompagnement des ménages, en partenariat avec les acteurs sociaux locaux.

### **7.4.4 Concertation des locataires**

Dans le cadre de la nouvelle organisation faisant suite à la scission, un nouveau plan de concertation locative (PCL) a été validé en décembre 2019. Conclu pour une durée de quatre ans, renouvelable, il doit prendre fin en 2022. Ce plan s'accompagne d'un conseil de concertation locative patrimonial (CCLP) où siègent les associations représentatives des locataires. Ce CCLP examine avec la direction de l'OPAC du Rhône les projets intéressant la gestion patrimoniale et discute des thèmes prévus au PCL. En complément le Conseil de Concertation Locative Local (CCLL), émanation du CCLP, traite des sujets de la concertation à l'échelle locale par secteur d'agence. Quatre à cinq conseils de concertation locative se tiennent chaque année. Les procès-verbaux témoignent d'échanges de qualité entre les différentes parties prenantes sur l'ensemble des thèmes traités, plan de patrimoine, travaux d'amélioration, stratégie des services, charges locatives, sécurité des résidences.

---

à Saint-Laurent de Chamousset ; n°261 « Les Haies I », 18 logements et n°302 « Les Haies II » de DPE G à Sainte-Foy L'Argentière.

### 7.4.5 Adaptation des logements

Pour favoriser le maintien à domicile des personnes à mobilité réduite (PMR), personnes âgées ou handicapées, L'OPAC du Rhône met en œuvre une politique qui concerne à la fois le développement de l'offre nouvelle, l'adaptation des logements existants (*remplacement de baignoire par une douche, rehausse des toilettes, volets roulants, réfection des sols...*) et l'accompagnement des personnes concernées.

Dans ce cadre, l'OPAC du Rhône a signé la charte « Rhône +, Vivre chez soi » développée par le Conseil Départemental depuis 2010. Cette charte comprend des prescriptions techniques, dont :

- le positionnement géographique de l'immeuble considéré à proximité des services ;
- l'accessibilité totale des personnes à mobilité réduite (PMR) ;
- des adaptations techniques spécifiques : volets roulants électriques, détecteurs de présence, bacs à douche extra plats, barres de maintien...

Une convention de partenariat entre la CARSAT<sup>100</sup> Rhône-Alpes, le groupe Apicil<sup>101</sup> et l'OPAC du Rhône a également été signée en 2016 pour cadrer les interventions sur les thématiques de l'habitat adapté, de la prévention et de l'innovation. Cette convention permet à l'office de percevoir une subvention allant jusqu'à 2 500 € par logement et pour le locataire concerné<sup>102</sup> de n'avoir aucune participation, ni reste à charge sur les travaux effectués.

Depuis 2019, l'office a par ailleurs adopté un « plan stratégie vieillissement » qui permet de distinguer précisément les travaux qui relèvent des personnes âgées, d'une part, et des personnes handicapées d'autre part.

Dans le cadre de ces travaux d'adaptation, un diagnostic est établi par les conseillers sociaux du service « Développement social ». L'office a pour objectif de traiter entre 30 et 50 logements par an. Au 31 décembre 2016, il avait recensé dans sa base patrimoniale 523 logements pouvant bénéficier à des personnes âgées et 90 répondant aux exigences pour personnes handicapées.

Sur la période 2017-2019, l'office a adapté un total de 116 logements destinés à des personnes âgées et 3 logements pour personnes handicapées, soit environ 40 logements en moyenne sur les trois ans.

En complément de cette démarche, 20 % des logements d'opérations neuves de plus de dix logements sont adaptés en référence aux prescriptions du « cahier des charges de l'habitat adapté » établi par le département du Rhône dans le cadre de la démarche « Rhône +, Vivre chez soi » citée supra.

### 7.4.6 Enquête de satisfaction des locataires

L'OPAC du Rhône a conduit une mesure de la satisfaction de ses locataires en 2018. L'enquête qui a été réalisée téléphoniquement par un bureau d'études auprès d'un échantillon représentatif des locataires montre une satisfaction globale correcte de plus de 81 % (*vs 83 % pour la référence*<sup>103</sup>), et d'un niveau similaire selon les agences. Les locataires en QPV affichent cependant une satisfaction moindre de 76 %. Concernant les équipements, une vigilance particulière devra porter prioritairement sur la plomberie / robinetterie (*taux de satisfaction de 69 % vs 76 % pour la référence*) et le chauffage (*66 % vs 72 %*).

---

<sup>100</sup> Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail.

<sup>101</sup> Groupe français de protection sociale complémentaire.

<sup>102</sup> Pour les locataires non affiliés majoritairement à la CARSAT, le montant de la participation quittancée est de 10 % des travaux. Chaque conseillère a en charge d'étudier les aides possibles pour s'acquitter de cette somme (*retraite complémentaire...*).

<sup>103</sup> 38 OPH de Province représentant 336 000 logements et 44 415 enquêtes constituent la référence.

Mais des résultats plus faibles concernent la qualité des interventions dans les parties communes des immeubles et les espaces extérieurs (60 % vs 67 %), le temps d'attente à l'accueil (78% vs 86 %), la facilité d'accès au bon interlocuteur (70 % vs 77 %), le traitement des réponses à des demandes d'interventions techniques (53 % vs 56 %). Les relations avec les locataires et la communication doivent également être améliorées (76% vs 81 %) en particulier l'information sur les travaux à la charge du locataire (56 % vs 66 %).

Cette enquête a permis à l'office d'identifier quelques priorités d'actions :

- vigilance à la robinetterie (*risque de vétusté*) et au chauffage ;
- mobilisation sur la propreté des parties communes, notamment extérieures et surveillance des interventions dans les parties communes ;
- action sur le traitement des demandes par une réponse systématique et une baisse du taux de relance ;
- développement d'une offre digitale comme composante de la proximité et de la relation locataires.

#### **7.4.7 Politique de suivi des créances et des impayés**

##### **7.4.7.1 Procédures de recouvrement et organisation du service**

Le recouvrement des créances locatives mobilise au siège les six salariés du service contentieux, les personnels du service « *développement social* » (*la responsable, un expert en ingénierie sociale et cinq conseillers sociaux*), et, en agence, les huit chargés de clientèle qui assurent la procédure précontentieuse. Un processus précis définit les différentes étapes des phases précontentieuses et contentieuses et met en évidence l'étroite collaboration entre les services du siège et les agences.

Les chargés de clientèle en agence (*au nombre de deux ou trois selon les territoires*) sont les interlocuteurs privilégiés des locataires. Ils assurent le suivi des manquements au bail, Ils recherchent les solutions permettant de prévenir l'impayé, ils effectuent les relances du locataire en impayé. Ils repèrent les situations à risque et orientent les ménages vers les différents dispositifs d'aide sociale en lien avec le conseiller social concerné (*un ou deux par agence*), avec l'appui au siège de l'expert en ingénierie sociale. Ces derniers contribuent à la gestion des impayés dans les situations complexes identifiées (*établissement du diagnostic de la situation du ménage, participation à la prévention des expulsions en lien avec le service contentieux*). En cas d'échec de la procédure précontentieuse, les chargés de clientèle en agence assurent le transfert des dossiers au service contentieux du siège<sup>104</sup>. Celui-ci (*six salariés dont le responsable*) procède à l'élaboration et au suivi des plans d'apurement de la dette. Il intervient auprès des différents organismes extérieurs (*CAF, banque de France, Maisons du Rhône*), met en œuvre et suit les différentes procédures contentieuses.

S'agissant des débiteurs partis, en l'absence de solution amiable ou de contact avec le locataire, le dossier est transmis par le service contentieux à un organisme de recouvrement extérieur (*un accord cadre à bons de commandes de services a été signé avec trois prestataires en 2018 pour le recouvrement de créances locatives des locataires partis et la réalisation d'enquêtes de recherches*).

Fin 2019, 10,7 % des locataires de l'OPAC du Rhône étaient en dette d'impayés, ce qui est faible comparativement à d'autres bailleurs. Ceci s'explique aussi par la part importante de 75 % des locataires qui ont opté pour le prélèvement automatique, taux en augmentation constante depuis trois ans<sup>105</sup>.

---

<sup>104</sup> Pour les clients sortants, tous les dossiers dont la dette est supérieure à 150 euros sont transmis au service contentieux.

<sup>105</sup> 73,7 % en 2017, 74,2 % en 2018 et 75,0 % en 2019.

Le nombre moyen de 67 expulsions prononcées par le juge est en forte diminution en 2019 (42 expulsions) et le nombre d'expulsions effectives est en moyenne de 11 sur la période.

#### 7.4.7.2 Montant des créances locatives non recouvrées

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Quittancement (1)	65 951	67 462	67 399	68 879
Créances locataires présents supérieures à 1 an (2)	206	251	321	482
Créances locataires présents inférieures à 1 an (3)	5 502	5 604	5 792	6 136
Total locataires présents (4) = (2) + (3)	5 708	5 855	6 114	6 618
Locataires partis (5)	1 906	1 724	1 704	2 076
Total comptes 411 & 4161 Locataires (6) = (4) + (5)	7 614	7 580	7 817	8 694
Créances totales comptes 411 et 4161 / Loyers et charges (7) = (6) / (1)	11,5%	11,2%	11,6%	12,6%
Délai moyen des créances comptes 411 et 4161 / Montant loyers et charges en nombre de jours (8) = (6) / (1) * 365	42	41	42	46
Taux de recouvrement (9)	132,2%	98,5%	98,5%	97,8%
Coût du risque (dotations - reprises + créances irrécouvrables) (10)	-5 942	776	786	1 430
Coût du risque / Quittancement (11) = (10) / (1)	-9,0%	1,1%	1,2%	2,1%
Résultat net comptable (12)	14 932	10 285	13 987	14 741
Coût du risque / Résultat (13) = (10) / (12)	-39,8%	7,5%	5,6%	9,7%
Encours dépréciations locataires et organismes payeurs d'A.P.L. (14)	2 758	2 493	2 531	3 317
Taux dépréciations créances / Total 411 et 4161 (15) = (14) / (6)	36,2%	32,9%	32,4%	38,2%

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Le stock des restes à recouvrer locatifs augmente de 4,5 % par an en moyenne entre fin 2016 et fin 2019, alors que le quittancement n'évolue parallèlement que de 1,5 %. Au 31 décembre 2019, il s'élève à 8,7 M€ au bilan et représente 12,6 % du quittancement annuel, soit une proportion inférieure à la médiane nationale des organismes HLM de province (13,5 %). En déduisant la part non exigible du terme échu (4,1 M€), le ratio est ramené à 6,7 %.

#### Obs 4 : Malgré un montant de restes à recouvrer modéré, l'évolution des impayés est très défavorable en 2019.

- après correction des passages en pertes, le taux de recouvrement de l'office<sup>106</sup> apparaît voisin des médianes nationales en 2017 et 2018, mais pas en 2019 où il se dégrade très nettement : 97,79 % contre 98,76 %.
- l'exposition de l'office à un risque sur les locataires partis est nettement moindre que chez d'autres bailleurs<sup>107</sup>, mais le montant de ces créances ainsi que leur part dans le total non recouvré en fin d'exercice se sont fortement accrus en 2019 (d'un montant de 2,1 M€, elles en représentaient 23,9 % fin 2019 contre 21,8 % un an auparavant). En se limitant aux créances exigibles (hors quittancement à terme échu), leur poids a même atteint 44,8 % en 2019.
- quant aux créances sur locataires présents, leur ancienneté s'accroît. Ainsi, l'évolution est encore plus défavorable sur ceux dont l'origine de la créance est antérieure à plus d'1 an, avec une croissance de 50 % entre 2018 et 2019 (de 321 K€ à 482 k€ en 1 an).

<sup>106</sup> Taux de recouvrement calculé comme suit :  $(\text{Quittancement } N + \text{Créances fin } N-1 - \text{Créances fin } N - \text{Pertes sur créances irrécouvrables } N) / \text{Quittancement } N$ .

<sup>107</sup> Médiane nationale des créances sur locataires partis sur créances locatives totales à 33,3 %.

L'impact combiné de ces deux facteurs d'évolution a généré un fort accroissement des dépréciations des comptes locataires : celles-ci se sont accrues de plus de 30 % en 2019, amplifiant dans de fortes proportions la tendance haussière antérieure.

La ponction sur le résultat a ainsi été portée de 776 k€ en 2016 (soit 1,15 % du quittance annuel) à 1 430 k€ en 2019 (soit 2,08 % du quittance annuel et 9,7 % du résultat annuel). Ces deux derniers indicateurs sont anormalement élevés<sup>108</sup>, essentiellement en lien avec la variation des dépréciations. En effet dans ces montants, la part des créances irrécouvrables est en baisse continue depuis 2017 (0,9 % du quittance fin 2019 contre 1,5 % fin 2017). Le rythme d'apurement des créances faisant l'objet de dépréciations (*hors terme échu*) par ces admissions en non-valeurs est de 6,5 années fin 2019 contre 3,0 années deux ans auparavant.

Pour rendre l'analyse plus contemporaine, l'Agence a élargi l'exploitation des données relatives au recouvrement à l'exercice 2020. Il en ressort que la part des dettes des locataires présents (*y compris résidences sociales et commerces*) à plus d'un an continue de croître en 2020 (639 k€ contre 482 k€ fin 2019). Pour autant le coût du risque impayé au compte de résultat affiche un bon redressement en 2020 (951 k€) par rapport à 2019 (1 430 k€) même s'il ne retrouve pas son niveau de 2018 (786 k€).

Par ailleurs, il ressort des tableaux de suivi de la dette des ménages effectués par l'office sur la période 2018 à 2020 inclus les éléments suivants :

- en précontentieux, la dette des locataires en place varie de 452 k€ à 433 k€ entre 2018 et 2020 avec un point haut à 606 k€ en 2019, soit une baisse de 4 % en deux ans. En termes de localisation, il est relevé une baisse marquée sur certains territoires comme l'agence Ouest (- 28 %) alors que parallèlement l'agence Rhône Sud enregistre une hausse de 16 % ;
- en phase contentieuse, la dette des locataires en place s'établit à 1 264 k€ fin 2020, en augmentation de 39 % par rapport à 2018 (907 k€ en 2018 ; 1 216 k€ en 2019 ; 1 264 k€ en 2020). Tous les territoires sont concernés par la hausse ;
- sur les locataires sortis enfin, la dette diminue légèrement en 2020 par rapport à 2019.

Le défaut d'appropriation du nouveau système d'information semble être à l'origine de la hausse des impayés constatée en 2019 et que l'exercice 2020 a permis de corriger, malgré la crise sanitaire, comme en témoigne le suivi des créances en précontentieux. En revanche, les données relatives à la phase contentieuse démontrent la difficulté de stopper à court terme les errements antérieurs.

L'office souligne qu'un plan d'action a été élaboré dès avril 2020 pour réduire les créances impayées, qui font désormais l'objet d'un pilotage mensuel dans le cadre du tableau de bord prospectif. Les premiers résultats se font ressentir depuis novembre 2020. Ce plan d'actions a porté sur toutes les dimensions de l'activité de recouvrement. A titre d'exemples, les libellés informatiques ont été revus, les moyens ont été renforcés, les process ont été révisés, le pilotage a été amélioré par la fiabilisation des indicateurs existants qui ont été complétés, l'organisation a été modifiée pour améliorer la transversalité entre services, par une clarification des modalités d'appui du service contentieux aux agences et par la réalisation d'un recrutement.

---

<sup>108</sup> Les médianes nationales sont respectivement de 1,07 % et 8,8 % en 2019.

## 8. ANALYSE PREVISIONNELLE

La simulation effectuée par l'office sous l'application VISIAL, sur la base des comptes arrêtés fin 2019 et du budget 2020, court jusqu'à 2029 et repose sur les orientations actualisées par le CA en octobre 2020. La version précédente tenait déjà compte des mesures prévues par la loi de finances 2018 et intégrait les effets de la clause de revoyure (*diminution de l'impact de la réduction de loyer solidarité -RLS- sur la période 2020 – 2022, ainsi que du taux de TVA sur certaines opérations de construction neuve*). Prenant maintenant en considération la loi de finances pour 2020, la nouvelle version acte le retour de la TVA à 5,5 % pour certains types d'opérations ainsi que la poursuite baissière des taux à court terme et du livret A. Cette projection repose notamment sur :

- les hypothèses d'évolution des principaux indices, se référant aux recommandations de la fédération des OPH en avril 2020. Ainsi, les hypothèses prises à partir de 2022 retiennent une inflation de 1,5 %, une évolution du coût de la construction de 1,6 %, une croissance annuelle de l'IRL de 1,5 % et un taux du livret A à 0,9 % ;
- une politique volontariste de production ;
- une révision à la hausse de l'enveloppe financière allouée aux réhabilitations et aux remplacements de composants, pour le traitement de 463 logements dont la consommation énergétique relève des classes F et G. Cet effort supplémentaire s'inscrit dans la volonté d'utiliser les nouvelles marges de manœuvre offertes par l'évolution favorable des paramètres ;
- une meilleure maîtrise des effectifs et de la masse salariale avec l'objectif de les faire tendre vers les ratios moyens de la profession ;
- une forte baisse des intérêts des lignes de crédit liée à celle du taux du livret A ;
- la poursuite du mécanisme de la RLS sur la durée totale de la simulation, en retenant les taux communiqués par la banque des territoires en septembre 2020, soit 6,5 % à compter de 2020 ;
- la poursuite du recours à des nouvelles enveloppes de financement à des conditions favorables (cf. § 5.5.1), comportant notamment la souscription de titres participatifs à hauteur de 10 M€ dès 2021.

### 8.1 INVESTISSEMENTS ET MODALITES DE FINANCEMENT

Le scénario qui a été retenu prévoit une enveloppe de près de 480 M€ sur 10 ans pour l'offre nouvelle, dont 25 M€ pour des foyers en 2020 et 2021 (*soit 79,0 % de l'investissement prévisionnel total hors démolitions*), de près de 130 M€ pour les travaux sur le patrimoine existant (*21,0 % du total*), remplacements de composants inclus. Par rapport à la période 2016-2019 (cf. § 5.3.1), l'effort global d'investissement annuel moyen est en hausse, à la fois pour l'offre nouvelle (+ 13,8 %) et surtout pour la part relative aux travaux (+ 85,4 %). Il faut préciser pour ces derniers que sur la période courant jusqu'en 2024, l'accroissement est encore plus significatif (+ 157,1 %), en lien avec l'effort d'amélioration énergétique des bâtiments.

Entre 2020 et 2029, le programme de livraisons porte sur 2 761 nouveaux logements, auxquels s'ajoutent 92 unités en foyers. Leur prix de revient prévisionnel moyen est estimé à 166 k€ par logement, avec un financement par des fonds propres de 22,9 % en moyenne, soit une quotité plus forte que celle investie par l'office dans ses opérations jusqu'à présent (cf. § 6.2.1 et § 5.4.1.2.2).

Sur le bâti existant, l'office prévoit d'engager près de 70 % du volume des travaux sur la période quinquennale 2020 - 2024, soit 17,7 M€ en moyenne par an. L'ensemble de ces travaux est financé à hauteur de 75 % en moyenne par des fonds propres. Parallèlement, l'effort de maintenance en exploitation est

maintenu. Ainsi en 10 ans, les dépenses globales de travaux (*exploitation + investissement*) s'élèvent à plus de 200 M€, soit près de 1 570 € par logement en moyenne annuelle, niveau amplement supérieur à celui constaté sur les quatre dernières années (cf. § 6.2.2).

Ce scénario repose également sur un volume de plus de 540 ventes à l'échéance 2029, dont 25 pour des unités foyers. Il est relevé que ce rythme est en hausse par rapport à la situation actuelle (cf. § 6.1.3.4) et dépasse légèrement l'objectif du PSP. Les produits attendus sont de près de 41 M€ au total (*dont plus de 2 M€ pour les foyers*), soit un prix de vente unitaire moyen par logement de plus de 110 k€, apport ramené à 75 k€ après remboursement anticipé des emprunts correspondants. En retirant également près de 850 logements démolis au cours de la période étudiée, la croissance nette du patrimoine de l'office s'établit à 1 465 unités sur les 10 ans, soit près de 150 par an en moyenne, volume supérieur à celui qu'il faudrait à l'office pour une croissance de son parc de 1 % par an.

## 8.2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

### Formation de la capacité d'autofinancement et de l'autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2020	2021	2022	2023	2024	2029	Cumul 2020 - 2029
Produit des loyers (+)	56 873	58 728	60 385	64 315	66 673	78 515	676 645
Autres produits d'activité (+)	2 607	3 104	3 302	3 347	3 422	2 630	30 157
Coûts de gestion (-)	16 679	18 037	18 150	18 369	18 579	20 008	186 787
Autres charges d'exploitation (-)	13 609	13 550	13 734	15 455	15 711	17 014	154 159
<b>Excédent Brut d'Exploitation (A)</b>	<b>29 192</b>	<b>30 245</b>	<b>31 803</b>	<b>33 838</b>	<b>35 805</b>	<b>44 123</b>	<b>365 856</b>
Produits financiers (+)	1 026	1 110	1 014	935	840	598	8 697
Charges financières (-)	7 048	7 063	7 695	7 506	7 870	7 639	76 034
Résultat exceptionnel réel (+)	-445	71	85	164	472	152	2 221
<b>Capacité d'autofinancement brute (B)</b>	<b>22 725</b>	<b>24 363</b>	<b>25 207</b>	<b>27 431</b>	<b>29 247</b>	<b>37 234</b>	<b>300 740</b>
Remboursement emprunts locatifs (-)	14 333	15 473	16 324	16 880	18 475	23 320	188 629
<b>Autofinancement net HLM (C)</b>	<b>8 392</b>	<b>8 890</b>	<b>8 883</b>	<b>10 551</b>	<b>10 772</b>	<b>13 914</b>	<b>112 111</b>

Source : *Données issues de la simulation VISIAL de l'OPAC du Rhône*

La croissance annuelle moyenne du produit des loyers s'établirait à 3,6 % sur les 10 ans de l'étude, et celle du total des produits d'activité à 3,5 %. L'excédent brut d'exploitation passerait de 29,2 M€ en 2020 à 44,1 M€ en 2029, soit une croissance supérieure (4,7 %), témoignant ainsi de meilleures performances d'exploitation. Cette amélioration est surtout à mettre au crédit de la bonne maîtrise des coûts de gestion (+ 2,0 %).

La capacité brute d'autofinancement passerait de 22,7 M€ en 2020 à 37,2 M€ en 2029, soit une croissance encore supérieure (5,6 %), caractérisant une hausse du niveau de profitabilité de l'office. Cette tendance résulte principalement de la faible augmentation des charges financières locatives (+ 1,1 %).

Après remboursement en capital de la dette locative, l'autofinancement net cumulé prévisionnel s'établirait à 112,1 M€ sur la période 2020 - 2029, soit en moyenne 15,5 % des loyers avant RLS. Même si par rapport à 2019, son niveau s'affaiblit nettement dès l'exercice 2020 (8,4 M€ contre 12,4 M€ en 2019), il se rétablit progressivement au fil des ans, pour être finalement porté à 13,9 M€ en 2029, soit le point le plus haut de la simulation. Pour autant, si son montant en pourcentage des loyers avant RLS s'améliore de 2020 à 2029 (de 13,8 % à 16,6 %), l'autofinancement net ne parvient pas à retrouver le ratio 2019 (20,6 %). La diminution 2020 trouve son explication à la fois dans l'augmentation de la RLS (3,3 M€ contre 2,1 M€ en 2019), dans celle des cotisations CGLLS (+ 1,1 M€), dans la minoration du résultat exceptionnel (- 1,2 M€) et dans la constatation d'un impôt de 0,7 M€ en 2020 en lien avec la vente du siège de Lyon.

## 8.3 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

Evolution du FRNG à terminaison							
Montants en milliers d'euros							
Rubriques	2020	2021	2022	2023	2024	2029	Cumul 2020 - 2029
Fonds de roulement net global à terminaison (a) début d'exercice (A)	86 224	81 983	89 801	79 043	70 182	52 390	
Autofinancement net HLM (+)	8 392	8 890	8 883	10 551	10 772	13 914	112 111
Fonds propres investis (hors structure) (-)	25 190	16 627	27 988	25 284	26 779	17 640	213 280
Investissements de structure (-)	787	400	400	200	200	200	2 987
Produits nets de cessions immobilières (+)	5 400	3 583	3 666	3 751	3 838	4 289	40 766
Autres produits de cessions (+)	8 358	350	0	0	0	0	8 708
Nouvelles enveloppes de financement (+)	1 295	10 000	0	0	0	-20 806	-9 511
Subventions collectivités territoriales (+)	1 500	1 500	2 415	2 385	915	660	12 507
Remboursement emprunts non locatifs (-)	483	493	502	512	522	575	5 280
Divers autres (+)	-2 726	1 015	3 168	448	1 243	-146	2 628
Variation du FRNG global à terminaison (B)	-4 241	7 818	-10 758	-8 861	-10 733	-20 504	-54 338
Fonds de roulement net global à terminaison fin d'exercice (=A + B)	81 983	89 801	79 043	70 182	59 449	31 886	

(a) Le fonds de roulement net global à terminaison est ici déterminé par référence au fonds de roulement à long terme sous VISIAL, corrigé des dépôts de garantie des locataires

Source : Données issues de la simulation VISIAL de l'OPAC du Rhône

Néanmoins, suivant les hypothèses retenues par la simulation, et malgré l'amélioration du niveau de profitabilité à l'échéance 2029, la situation financière prévisionnelle de l'office se réduirait de manière significative, se caractérisant par une érosion progressive de ses capacités d'investissement.

Pour faire face aux 213,3 M€ de besoins en fonds propres pour financer ses investissements (dont 104,2 € pour l'offre nouvelle, 103,6 M€ pour les travaux et 5,5 M€ pour les démolitions), l'office devrait dégager d'importantes ressources à partir de sa capacité d'autofinancement après remboursements des emprunts (112,1 M€, soit 52,6 % des investissements). Le niveau de profitabilité de l'office constitue donc le mode de financement prépondérant de l'activité. Les ventes patrimoniales seraient appelées à compléter ce financement propre de manière significative (40,8 M€, soit 19,1 %). Le versement de subventions de collectivités territoriales (12,5 M€, dont près de la moitié par le département) ainsi que d'autres produits de cessions (8,7 M€ au titre de locaux administratifs et de réserves foncières) apporteraient une contribution complémentaire à hauteur respectivement de 5,9 % et de 4,1 %.

Malgré l'ampleur de ces ressources, la situation financière de l'office devrait se dégrader, le fonds de roulement à terminaison accusant une minoration de 54,3 M€ en dix ans, représentant 25,5 % de l'effort global d'investissement. Le FRNG à terminaison, net des dépôts de garantie des locataires, serait ainsi ramené à 31,9 M€ à l'échéance 2029, mais son niveau resterait néanmoins supérieur à 2 300 € par logement<sup>109</sup>.

Il convient enfin de relever que cette simulation intègre une hypothèse de remboursement en fin d'horizon prévisionnel, de l'ensemble des nouvelles enveloppes de financement (cf. § 5.5.1), notamment des titres participatifs souscrits en 2021. Le bénéfice de celles-ci pouvant se poursuivre bien au-delà de 2029, l'étude privilégie une approche particulièrement prudentielle. Ce paramètre a pour effet de diminuer artificiellement le fonds de roulement à terminaison fin 2029 de 20,8 M€. A défaut, ce dernier serait ainsi de 52,7 M€ à l'échéance 2029, soit plus de 3 800 € par logement, la minoration en dix ans étant ramenée à 33,5 M€.

<sup>109</sup> Les foyers étant décomptés à hauteur de 1 pour 3 unités.

Ainsi, en dépit de la forte baisse du fonds de roulement, la politique d'investissement prévisionnelle apparaît soutenable sur le plan financier. Même si elle est pour partie tributaire de l'effectivité du programme de ventes de logements, dont l'objectif apparaît réaliste, elle ne compromet pas la pérennité de l'office.

## **8.4 ANALYSE DE LA DETTE**

Au regard des ratios d'endettement, le risque de solvabilité peut être écarté. En effet, le capital restant dû sur la dette passerait de 462 M€ fin 2020 à 635 M€ fin 2029, soit une croissance annuelle moyenne de 3,6 %. Compte tenu de l'augmentation du niveau de la capacité d'autofinancement, le ratio dette sur CAF se réduirait de quelques points, passant de 20 ans à 17 ans sur la période, ce qui demeure tout à fait satisfaisant.

Malgré une augmentation de l'encours de dette de 186 M€ en 10 ans<sup>110</sup>, en lien avec le volume des investissements à financer par l'emprunt, le renchérissement de son coût au regard des produits resterait bien contenu jusqu'en 2029, l'annuité locative passant de 37,3 % des loyers en 2019 à 38,9 % en fin de période.

A l'échéance 2029, l'accroissement des annuités sur les opérations nouvelles et les travaux d'amélioration serait respectivement de 9,8 M€ et 1,2 M€, alors que parallèlement, celles du portefeuille d'emprunts en gestion resteraient relativement stables.

Le surcoût d'annuités induit par les travaux d'amélioration contribuerait à appauvrir l'office en raison de la faiblesse du potentiel d'accroissement des loyers. En revanche l'offre nouvelle aurait un impact financier inversé sur l'autofinancement net. Ainsi, la marge locative directe, calculée par différence entre les majorations de loyers et les nouvelles annuités d'emprunts, serait réduite de 0,6 M€ au titre des premières opérations, mais accrue de 8,5 M€ au titre des secondes.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, la pérennité de l'office apparaît assurée tant au regard de la soutenabilité financière de son plan d'investissement volontariste, qu'au regard de son niveau de solvabilité. Toutefois, il reste à lever quelques aléas relatifs à la fois au contexte lié à la crise sanitaire et à ses effets, ainsi qu'aux modalités de rapprochement avec l'office public d'HLM Loire Habitat dans le cadre d'une société anonyme de coordination.

---

<sup>110</sup> Augmentation ramenée à 176 M€ en 10 ans en corrigeant l'encours des nouvelles enveloppes de financement, mais portée à 197 M€ si leur remboursement n'intervient pas en 2029. Dans cette dernière hypothèse, l'encours global serait porté à 646 M€ fin 2029, soit une croissance annuelle moyenne de 3,8 %.



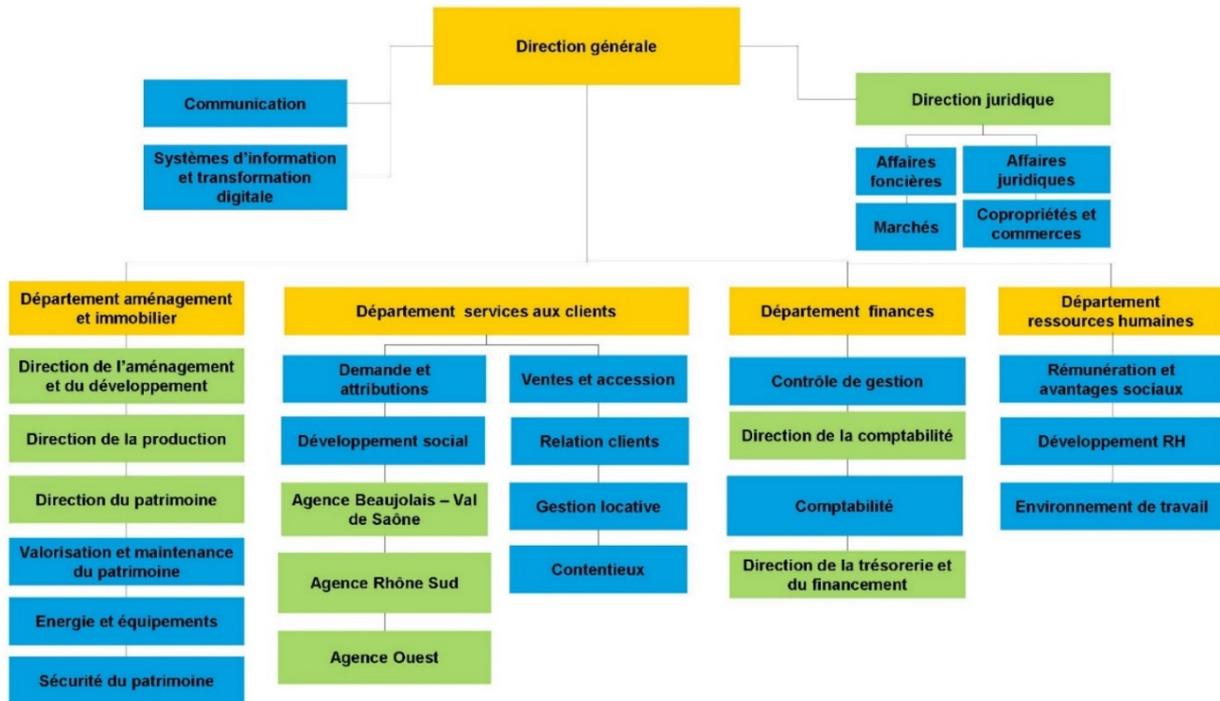
## 9. ANNEXES

### 9.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

<b>RAISON SOCIALE : OPAC du Rhône</b>			
<b>Adresse du siège :</b> 6 rue Simone Veil 69530 Brignais		Téléphone 04-82-90-40-10	
<b>PRÉSIDENT :</b> Christophe GUILLOTEAU			
<b>DIRECTEUR GÉNÉRAL :</b> Michel MICOULAZ puis Xavier INGLEBERT depuis le 17 octobre 2020			
<b>COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :</b> Département du Rhône			
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/03/2019</b>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Christophe Guilloteau	Collectivité	Président du département du Rhône
	Bernard Fialaire	Collectivité.	Maire de Belleville et Président CC Saône Beaujolais
	Annick Guinot	Collectivité	Maire de Les Sauvages et Vice-Président CC Ouest rhodanien
	Renaud Pfeffer	Collectivité	Maire de Mornant
	Mireille Simian	Collectivité	Adjointe au maire de Saint-Symphorien d'Ozon
	Daniel Valero	Collectivité	Maire de Genas
	Laurent Ville	Personne qualifiée	Chef de cabinet du Président du Département du Rhône
	Laurence Bossy-Campels	Personne qualifiée	Cadre financier au Crédit agricole
	Lionel Brunel	Personne qualifiée	Adjoint au maire de Brignais
	Mme Faiduiti	Personne qualifiée	Directrice territoriale CDC du Rhône, de l'Ain et du Nord Isère
	Daniel Faurité	Personne qualifiée	Président Communauté d'Agglomération de Villefranche-sur-Saône
	Christian Gallet	Personne qualifiée	Maire de Lozanne (CC Beaujolais Pierres Dorées)

	Philippe Garnier	Personne qualifiée	Maire de Meys (CC Monts du lyonnais)
	Annie Métral	Personne qualifiée	Assistante de direction
	Marie-Laurence Madignier	Personne qualifiée.	Association pour l'insertion et Présidente de l'ADAPEI du Rhône
	SIEGE VACANT		Association pour l'insertion
	Bernard Peron	Action Logement	
	Geneviève Hector		2 <sup>ème</sup> adjointe au maire de Vaugneray
	Myram Berthier	CAF	
	Myrose Grand	UDAF	
	Gérard Bonn	CGT	
	Yasmina Boughdri-Saado	CGT	
	Thierry FORT	CFDT	
Représentants des locataires	Martine Charvet	CSF	
	Louis Gillet	CSF	
	Claude Chotard	CSF	
	Amal Hamidouch	DAL-HLM	
EFFECTIFS ETP  au 31/12/2019	Cadres : 81,9 (hors DG)		Effectif total : 241,1 ETP
	Maîtrise : 71,6		
	Ouvriers/Employés : 87,6 (dont 59,1 agents de proximité)		

## 9.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



**SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Établissement public national à caractère administratif**

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

[www.ancols.fr](http://www.ancols.fr)

