



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**ANCOLS**

Contrôle Évaluation Études



Agence nationale de contrôle du logement social

# RAPPORT DE CONTRÔLE

- DÉFINITIF -

**OPH 77, OPH DE SEINE-  
ET-MARNE**

**EXERCICES 2014 - 2019**

N° 2019-068

Mars 2022

**Agence nationale de contrôle du logement social**

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

SIREN : 130 020 464

# FICHE RÉCAPITULATIVE

## Fiche récapitulative

N° SIREN : 277 700 019  
 Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : Habitat 77 Office public de l'habitat de Seine-et-Marne  
 Président : M. Denis JULLEMIER  
 Directeur général : M. Paul GIBERT  
 Adresse : 10 avenue Charles Péguy - 77000 MELUN  
 Actionnaire principal : Conseil départemental de Seine-et-Marne

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux gérés **18 566**      Nombre de logements familiaux en propriété: **18 509**      Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **856**

| Indicateurs   | Organisme | Référence région | France métropolitaine | Source |
|---|-----------|------------------|-----------------------|--------|
| <b>PATRIMOINE</b>   |           |                  |                       |        |
| Logements vacants   | 5,6 %     | 2,0 %            | 2,9 %                 | (2)    |
| Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)            | 1,8 %     | 0,7 %            | 1,5 %                 | (2)    |
| Taux de rotation annuel (hors mises en service)                         | 5,9 %     | 6,3 %            | 9,4 %                 | (2)    |
| Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)                          | 2,2 %     | -                | -                     |        |
| Âge moyen du parc (en années)   | 45        | 43               | 40                    | (2)    |
| <b>POPULATION LOGÉE</b> (1)   |           |                  |                       |        |
| Locataires dont les ressources sont :                                   |           |                  |                       |        |
| - < 20 % des plafonds   | 22,2 %    | 16,4 %           | 22,2 %                |        |
| - < 60 % des plafonds   | 68,0 %    | 54,9 %           | 60,7 %                |        |
| - > 100 % des plafonds  | 5,1 %     | 14,5 %           | 10,6 %                |        |
| Bénéficiaires d'aide au logement  | 44,3 %    | 31,7 %           | 45,6 %                |        |
| Familles monoparentales   | 28,6 %    | 21,6 %           | 21,2 %                |        |
| Personnes isolées   | 31,9 %    | 32,7 %           | 39,5 %                | (2)    |
| <b>GESTION LOCATIVE</b>   |           |                  |                       |        |
| Médiane des loyers mensuels (euros/m <sup>2</sup> de surface habitable) | 5,7       | 6,5              | 5,7                   | (2)    |
| Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)             | 20,0 %    | -                | 15,3 %                |        |
| Taux de recouvrement (% des loyers et charges)                          | 95,0 %    | -                | 98,7 %                |        |
| <b>PERSONNEL</b>  |           |                  |                       |        |
| Effectif total en ETP   | 376       | -                | -                     |        |
| <b>PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE</b>                |           |                  |                       |        |
| Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires                       | 40,5%     |                  | 36,7%                 | (3)    |
| Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires                         | 29,5%     |                  | 32,9%                 | (3)    |
| Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt)/Immobilisations brutes   | 3,3%      |                  | 3,1%                  | (3)    |
| Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement)    | 0,8%      |                  | 1,8%                  | (3)    |
| Fonds de roulement net global (euros au logement)                       | 1 042,0   |                  | 2 284,0               | (3)    |
| Fonds de roulement net global à terminaison (euros au logement)         | 146,6     |                  | 1 796,8               | (3)    |
| Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)             | 22,6      |                  | 15,7                  | (3)    |
| Ratio d'autofinancement net HLM (R. 423-9 du CCH)                       | 4,9 %     |                  | 11,5 %                | (3)    |

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Harmonia-Diagfin 2019 - Benchmark 50 OPH présents en Île-de-France hors Paris, gérant au total 350 000 logements

# SYNTHÈSE DES CONSTATS

## Points forts

- ▶ Contribution importante au logement des ménages à faibles revenus.
- ▶ Accessibilité des logements (loyers bas et charges locatives contenues).

## Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Il est nécessaire que l'office poursuive ses efforts pour réduire la vacance de logements qui est en forte progression en 2019, où le taux s'établit à 5,6 % (contre 3,3 % en 2018).
- ▶ Recommandation 2 : Le conseil d'administration devrait délibérer sur les actions prioritaires à engager rapidement afin de permettre le redressement de la gestion d'ensemble de l'office et d'assurer un meilleur pilotage financier.
- ▶ Recommandation 3 : Il est recommandé de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'anticiper les départs d'une part importante du personnel dans les prochaines années et d'organiser le renforcement de compétences et, réduire l'absentéisme dont le taux s'accroît pour passer de 12,7 % en 2017 à 14,6 % en septembre 2020.
- ▶ Recommandation 4 : L'OPH devrait améliorer ses processus de contrôle interne.
- ▶ Recommandation 5 : Le renforcement de la gestion du système d'information est nécessaire (absence d'une architecture générale de l'organisation des outils et des matériels informatiques, d'un schéma directeur, fonctionnalités métiers non adaptées, formation des collaborateurs). À cette occasion, une évaluation des risques liés aux deux Data center en termes de localisation et de proximité géographique, notamment pour les matériels installés dans les locaux du magasin central est également à prévoir.
- ▶ Recommandation 6 : Il est recommandé d'instaurer un suivi du déroulement des marchés au niveau central et d'effectuer une déclaration annuelle des honoraires ou commissions versés.
- ▶ Recommandation 7 : L'OPH devra se donner les moyens de mieux renseigner les fiches de situation financière et comptable (FSFC) afin de pouvoir pleinement apprécier la situation financière à terminaison des opérations et d'améliorer la performance de son pilotage financier.
- ▶ Recommandation 8 : Du fait d'une situation de trésorerie structurellement tendue, il est nécessaire que le retard important d'encaissement des subventions soit résorbé afin d'éviter que la trésorerie ne soit soutenue que grâce à des dépassements de délais de paiement des fournisseurs et à une activité d'accession présentant un excédent de trésorerie.
- ▶ Recommandation 9 : Il est nécessaire de revoir la politique d'entretien du patrimoine qui a pris du retard et les orientations budgétaires passées et à venir, en matière de réhabilitation, qui ne couvrent qu'une partie des besoins du parc.

- ▶ **Recommandation 10** : Le nombre de logements à traiter au titre de l'accessibilité ou de l'adaptabilité est à accroître : en 2019, seuls 23 logements (0,1 % du parc) ont fait l'objet de travaux d'aménagement PMR (personne à mobilité réduite).
- ▶ **Recommandation 11** : L'OPH devra prendre des mesures afin d'améliorer la gestion et le suivi des charges locatives qui peuvent impacter les montants quittancés aux locataires : acomptes mal ajustés, écarts entre les provisions et les consommations réelles importantes, régularisations tardives.
- ▶ **Recommandation 12** : Il est recommandé d'améliorer le traitement des réclamations des locataires qui présente des délais d'interventions parfois trop longs (près de 60 jours constatés à l'unité territoriale du Pays de la Brie).
- ▶ **Recommandation 13** : Face à un taux d'impayés élevé (22 % du montant des loyers quittancés en 2019) et à un taux de recouvrement faible (95% en 2018), l'OPH devra prendre des mesures nécessaires pour améliorer la gestion et le suivi des créances locataire.

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

- ▶ **Observation 1** : Les données des états réglementaires déclarées sur la plateforme Harmonia ne sont pas fiables voire erronées ou absentes, le délai de réponse aux observations consécutives à sa déclaration n'est pas satisfaisant et certaines observations restent sans réponse.
- ▶ **Observation 2** : La déclaration d'honoraires (DAS2) n'a pas été faite de 2015 à 2019.
- ▶ **Observation 3** : Des anomalies comptables ont été identifiées : mauvaise répartition entre l'entretien et les réparations courants récupérables et non récupérables et compensation des dotations et reprises pour dépréciation des créances douteuses.
- ▶ **Observation 4** : L'OPH n'est pas en mesure de s'assurer du respect du délai de paiement des fournisseurs du fait d'un défaut de suivi : en l'absence de cette information, une estimation à partir des dettes fournisseurs d'exploitation démontre un délai moyen de paiement très supérieur au délai légal de 30 jours, durée prévue aux articles L. 2192-10 et R. 2192-10 du Code de la commande publique.
- ▶ **Observation 5** : Le suivi dans la gestion des équipements et leur remplacement (ascenseurs, chaudières) doit se conformer aux articles R. 125-2-4 du CCH et R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement.
- ▶ **Observation 6** : Les diagnostics à réaliser dans le cadre du dossier amiante dans les parties privatives (DAPP) n'ont pas été réalisés dans leur intégralité contrairement aux dispositions du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011.
- ▶ **Observation 7** : Le contrôle de 20 dossiers de vente a relevé la cession de 14 logements ne présentant pas les caractéristiques techniques réglementaires suffisantes pour être vendus.

Inspecteurs-auditeurs

Expert sur les questions comptables et financières

Directrice des normes et de l'expertise

Directeur du contrôle et des suites

Contrôle effectué du 10/12/2019 au 16/12/2020

# SOMMAIRE DU RAPPORT

|  |    |
|--|----|
| SYNTHÈSE DU RAPPORT .....  | 11 |
| 1. PRÉAMBULE.....  | 15 |
| 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME.....                           | 17 |
| 2.1 Contexte socio-économique.....                                     | 17 |
| 2.2 Descriptif du parc.....  | 18 |
| 2.2.1 Structure et localisation.....                                   | 18 |
| 2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation.....                   | 19 |
| 3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....                                      | 22 |
| 3.1 Évaluation de la gouvernance.....                                  | 22 |
| 3.1.1 Conseil d'administration.....                                    | 22 |
| 3.1.2 Direction générale.....  | 23 |
| 3.2 Procédures de restructuration, réorganisation et redressement..... | 23 |
| 3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management.....        | 24 |
| 3.3.1 Effectifs et réorganisation des services.....                    | 24 |
| 3.3.2 Gestion des emplois et des compétences.....                      | 27 |
| 3.4 Politique d'achat et commande publique.....                        | 33 |
| 4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF.....                              | 35 |
| 4.1 Revue de l'information comptable.....                              | 35 |
| 4.2 Analyse de l'exploitation.....                                     | 38 |
| 4.2.1 Excédent brut d'exploitation.....                                | 38 |
| 4.2.2 Produits.....  | 39 |
| 4.2.3 Coûts de gestion.....  | 40 |
| 4.2.4 Maintenance.....   | 42 |
| 4.2.5 Récupération des charges locatives.....                          | 43 |
| 4.2.6 Capacité d'autofinancement, résultats.....                       | 44 |
| 4.2.7 Résultat net comptable.....                                      | 45 |
| 4.2.8 Rentabilité.....   | 46 |
| 4.3 Analyse de la situation financière.....                            | 47 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.3.1 | Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations..... | 47 |
| 4.3.2 | Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie .....                | 48 |
| 4.4   | Investissements et modalités de financement.....                             | 51 |
| 4.5   | Analyse de la dette .....  | 51 |
| 4.5.1 | Niveau d'évolution de la dette .....   | 51 |
| 5.    | POLITIQUE PATRIMONIALE.....  | 55 |
| 5.1   | Analyse de la politique patrimoniale.....                                    | 55 |
| 5.2   | Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale .....               | 56 |
| 5.2.1 | Offre nouvelle.....  | 56 |
| 5.2.2 | Interventions sur le parc existant.....                                      | 57 |
| 5.2.3 | Accessibilité et adaptation du parc .....                                    | 59 |
| 5.2.4 | Sécurité dans le parc.....   | 60 |
| 5.2.5 | Ventes .....   | 63 |
| 5.3   | Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....                              | 65 |
| 5.3.1 | Engagement et suivi des opérations.....                                      | 65 |
| 5.3.2 | Analyse d'opérations.....  | 66 |
| 6.    | POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE .....                                  | 67 |
| 6.1   | Caractéristiques des populations logées.....                                 | 67 |
| 6.2   | Politique d'attribution .....  | 67 |
| 6.2.1 | Orientations générales.....  | 67 |
| 6.2.2 | Connaissance et gestion de la demande .....                                  | 67 |
| 6.2.3 | Gestion des attributions.....  | 68 |
| 6.3   | Accessibilité économique du parc.....  | 69 |
| 6.3.1 | Charges locatives.....   | 69 |
| 6.3.2 | Politique de loyers.....   | 72 |
| 6.3.3 | Réduction de loyer de solidarité.....  | 73 |
| 6.3.4 | Supplément de loyer de solidarité.....                                       | 74 |
| 6.4   | Qualité du service rendu et relations avec les locataires.....               | 74 |
| 6.4.1 | Enquête de satisfaction des locataires.....                                  | 74 |
| 6.4.2 | Concertation des locataires .....  | 74 |
| 6.4.3 | Réclamations des locataires.....   | 75 |
| 6.4.4 | Politique de suivi des créances et des impayés.....                          | 76 |

|  |        |
|--|--------|
| 7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE.....   | 79     |
| 7.1 Investissements et modalités de financement.....                                   | 79     |
| 7.2 Analyse de l'exploitation .....  | 81     |
| 7.3 Analyse de la situation financière .....   | 82     |
| 7.4 Analyse de la dette .....  | 83     |
| <br>ANNEXES DU RAPPORT .....   | <br>85 |
| I. Informations générales, capital et répartition de l'actionariat de l'organisme..... | 87     |
| II. Annexe : Comparatif décisions de la CAO versus facturations comptables .....       | 88     |
| III. Résidences en sur ou sous provisionnement supérieurs à 20 %.....                  | 89     |



## SYNTHÈSE DU RAPPORT

L'Office public de l'habitat (OPH) Habitat 77 détient 18 509 logements et équivalents logements au 31 décembre 2019 répartis sur l'ensemble du département de Seine-et-Marne. Rattaché au Conseil départemental, l'OPH est le premier bailleur social du département.

Il joue un rôle important dans l'accueil des ménages aux revenus modestes dans un parc de logements accessibles avec des loyers bas.

De nombreux dysfonctionnements ont été identifiés par l'Ancols dans la gestion et l'organisation de l'office qui ont un impact sur la régularisation des charges locatives, le recouvrement des loyers, la relation des locataires en lien notamment avec la gestion de proximité, l'entretien du patrimoine et enfin, sur le traitement des données tant comptables que financières qui nuisent au pilotage stratégique financier de l'OPH.

Depuis le dernier contrôle de 2015, la situation d'ensemble de l'OPH Habitat 77 ne s'est donc pas améliorée, alors que les enjeux patrimoniaux et financiers sont importants. Le conseil d'administration (CA) de l'OPH doit prendre la pleine mesure de la nécessaire amélioration de la performance de gestion de l'organisme.

L'OPH doit poursuivre ses efforts pour rendre plus opérationnelles et efficaces son organisation et sa gestion. Des actions ont déjà été engagées au travers d'un « *Plan progrès* » qui recense 182 actions correctives à mener pour redresser la gestion de l'OPH. Cependant, il est recommandé à la gouvernance de prioriser les actions les plus significatives et les plus importantes à mettre en œuvre.

De façon générale, concernant le processus de gestion des ressources humaines, l'OPH doit mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) intégrant à la fois la montée en compétence des agents et la nécessité d'effectuer des recrutements en vue d'améliorer le pilotage des services. En matière de contrôle interne et de système d'information, l'OPH affiche un retard important ; la qualité des informations produites doit être améliorée. L'absence de ces éléments, déjà relevé à l'occasion du précédent rapport de contrôle, pèse sur l'activité des services et le déroulement des opérations depuis de nombreuses années.

La gestion des charges locatives doit être améliorée ; les niveaux de provisionnements n'ont pas été réajustés depuis plusieurs années en décalage avec les consommations réelles et des retards de régularisation peuvent être sources d'impayés pour certains locataires fragiles.

En effet, la détérioration du niveau des impayés de loyers est préoccupante (ils représentent 20 % des loyers en 2019). Cette situation est consécutive à des problèmes d'organisation et à un nécessaire renforcement du service chargé du précontentieux pour se prémunir de tout risque d'aggravation des dettes des locataires.

L'entretien et la maintenance du patrimoine doivent eux aussi être priorités. Des décalages importants sont constatés entre les prévisionnels de travaux et leur réalisation. Par exemple, pour l'année 2019, seule la moitié des travaux envisagés a été lancée, alors que des problèmes en termes de sécurité ont

pu être relevés sur certains équipements (ascenseurs, chaudières par exemple) ; le contrôle et le suivi de ces équipements doivent être une priorité pour l'OPH afin de prévenir tout risque d'insécurité pour les locataires. Si une part de la remise à niveau du patrimoine a pu être traitée dans le cadre du programme national de rénovation urbaine piloté par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU 1), le parc demeure vieillissant (45 ans d'âge). Des travaux lourds de réhabilitation, en particulier énergétique, ont pris du retard et sont donc à prévoir tant sur les quartiers en requalification urbaine dans le cadre du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) que sur les sites hors ANRU ; un tiers du parc classé sous étiquette E, F et G est peu performant d'un point de vue énergétique.

L'état du patrimoine parfois peu attractif et la situation détendue de certaines zones géographiques d'implantation contribuent à expliquer un niveau de la vacance globale des logements en hausse en 2019 (5,6 % contre 3,1 % pour la valeur départementale).

Les manques relevés dans la gestion d'ensemble de l'OPH nuisent à la santé financière qui est tendue. La performance d'exploitation est structurellement peu élevée et en recul significatif depuis 2 ans, liée notamment à l'impact de la progression de la vacance sur les loyers. L'excédent brut d'exploitation (EBE) et la capacité d'autofinancement (CAF) sont en baisse, l'autofinancement devient assez faible (4,92 % en 2019, pour une valeur de référence à 11,48 %). Cette faiblesse de la performance d'exploitation, couplée à un développement assez important, amène à une situation financière à terminaison fragile avec un niveau d'incertitude important sur l'actualisation des coûts et hypothèses de financements prévisionnelles, notamment en 2019. Cette situation est consécutive à un défaut de tenue des fiches de situation financière et comptable, et révélatrice des problèmes de mauvaise gestion et d'absence de pilotage financier de l'office. Ainsi, le problème structurel d'encaissement des subventions persiste. La trésorerie est fragile du fait d'un fonds de roulement peu élevé. Une des conséquences de cette situation est le non-respect réglementaire des délais de paiement des fournisseurs qui sont trop longs, avec un délai moyen constaté de 103 jours en 2019.

L'analyse prospective montre que les efforts financiers seront orientés majoritairement vers le développement de l'offre de logements, alors que les besoins de travaux sur le parc existant devraient être prioritaires. L'ensemble des hypothèses proposées par l'OPH le conduirait sur une trajectoire d'endettement difficile à tenir, entre 23 et 27 ans de durée de désendettement. Les annuités de remboursement des emprunts augmenteraient et se situeraient à un niveau assez élevé, entre 45 % et 47 % des loyers.

En conséquence, l'office doit revoir sa stratégie financière et patrimoniale et améliorer le pilotage. L'ensemble de ces constats doit amener le CA à débattre de façon éclairée sur la situation actuelle et future de l'OPH, en particulier dans une perspective nouvelle de rapprochement avec un autre opérateur social, dans le cadre des dispositions de la loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, ou loi ÉLAN.

*La directrice générale*

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by 'C' and 'S' in a cursive script.

Rachel CHANE-SEE-CHU



# 1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'OPH Habitat 77 en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation : « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). »

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

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

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

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Agence, l'OPH Habitat 77 n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations au titre de la délibération n°2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019. En effet, cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque pour les deux indicateurs retenus l'organisme se situe dans le quatrième quartile. Calculés à partir des 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 sont respectivement de 43,71 % et de 1,17 % à partir de ses données déclarées sur Harmonia, Les diligences menées dans le cadre du contrôle ne conduisent pas

à un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrième quartiles susmentionnés.

Le précédent rapport de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (n° 2014-137 de novembre 2015) a fait l'objet d'une présentation au conseil d'administration lors de sa séance du 27 juin 2016. Ce rapport de contrôle valorisait la politique de développement du patrimoine et les opérations de réhabilitation qui avaient été d'ores et déjà menées. Il relevait toutefois que cette offre nouvelle avait été principalement réalisée en vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) et que l'OPH s'était appuyé sur l'accompagnement de l'Agence nationale de rénovation urbaine pour les opérations de requalification des quartiers et de rénovation urbaine. Les perspectives d'évolution étaient orientées vers le Grand Paris et l'organisme souhaitait se désengager de la gestion de ses structures d'hébergement.

Ce rapport de contrôle concluait sur la nécessité d'une réappropriation de ses compétences par le conseil d'administration, trop fortement déléguées au bureau, d'une formalisation des actions des services et des collaborateurs de l'OPH et pointait des insuffisances dans le suivi des charges locatives et des subventions. Il incitait l'office à la mise en place d'un contrôle de gestion et demandait davantage de rigueur dans le paiement des fournisseurs. La situation financière de l'office, jugée plus satisfaisante, demeurait fragile, notamment du fait de l'existence d'emprunts toxiques et une hausse des loyers était préconisée en s'appuyant sur le protocole de consolidation de la Caisse de garantie du logement locatif sociale (CGLLS) 2009-2014.

## 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

L'OPH Habitat 77 est rattaché au Conseil départemental de Seine-et-Marne (77). Avec 19 365 logements et équivalents logements, au 31 décembre 2019 (*sources : données OPH*), répartis sur l'ensemble du département, il est le premier bailleur social en nombre de logements. Le siège est localisé à Melun (10, avenue Charles Péguy) et 7 unités territoriales assurent la gestion de proximité.

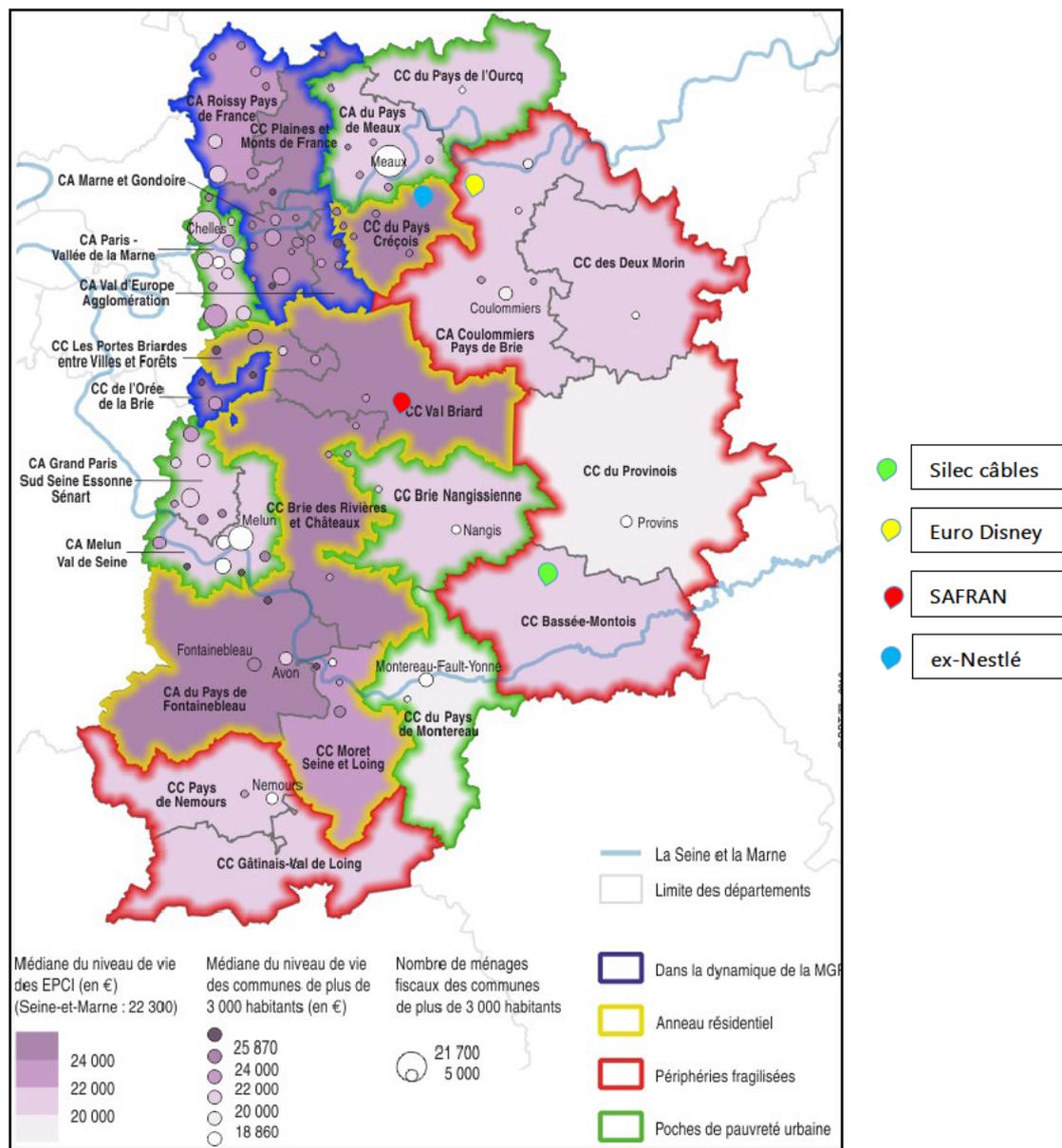
### 2.1 Contexte socio-économique

Le département de la Seine-et-Marne est vaste ; il représente, à lui seul, 51 % de la superficie de la région Île-de-France et se distingue à la fois par des zones fortement urbanisées et par de l'espace rural. Il reste le premier département résidentiel de métropole. Sa population a été multipliée par 2,7 depuis le début des années 60, pour une progression moindre des emplois. La croissance démographique reste soutenue à Sénart et à l'ouest de la Seine-et-Marne, autour de Marne-la-Vallée mais le fort dynamisme démographique, observé entre 2007 et 2012, s'atténue depuis, du fait d'une moindre natalité et d'un solde migratoire apparent désormais à l'équilibre.

De nombreux résidents travaillent hors du département, en particulier dans la métropole du Grand Paris. Le profil social des habitants du territoire est majoritairement issu des classes moyennes. Le département comptait 456 234 employés (*Sources : données INSEE 2016*), lesquels travaillaient pour 77 % dans le secteur tertiaire, 14 % dans l'industrie et 9 % dans la construction.

L'hôtellerie-restauration et le tourisme constituent le 2<sup>ème</sup> secteur économique de Seine-et-Marne après le BTP. Le département profite de la renommée des sites réputés de Fontainebleau, Vaux-le-Vicomte et surtout du complexe de loisirs du parc d'attraction Disneyland Paris qui génère environ 12 000 emplois. Les autres entreprises notoires sur le secteur sont la SNECMA, avec près de 5 000 emplois, et l'entreprise SILEC câbles et ses 1 200 salariés.

Figure 1 : Médiane du niveau de vie des EPCI



Sources : Insee, Filosofi 2015

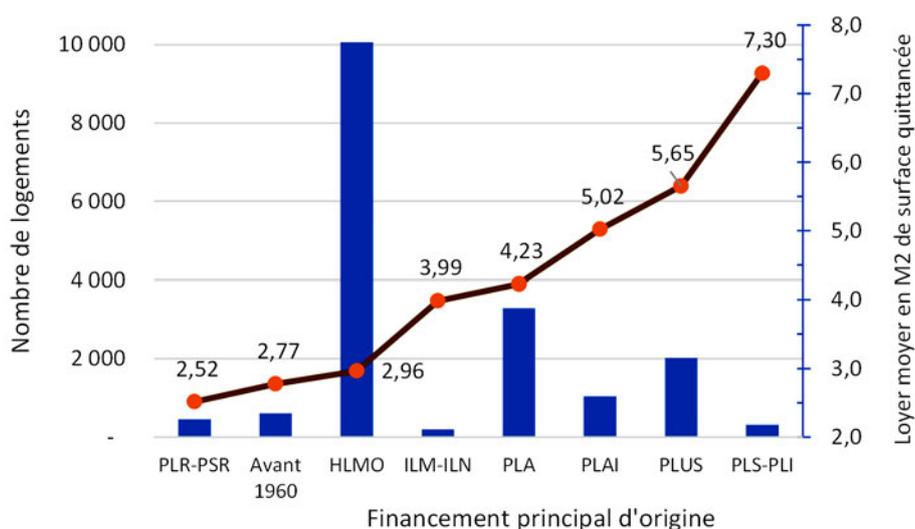
## 2.2 Descriptif du parc

### 2.2.1 Structure et localisation

Au 31 décembre 2019, le parc de logements de l'OPH comprend 18 509 logements familiaux et 856 équivalents logements répartis sur l'ensemble du département, avec une majorité de logements implantés autour des secteurs de Melun, Sénart et Vallée de la Marne (plus de 10 200 logements), secteurs considérés comme tendus du point de vue du marché locatif. Le reste est localisé dans des territoires ruraux du département où la gestion de la vacance est parfois un enjeu important pour l'OPH.

Le patrimoine de l'office reste majoritairement constitué de logements conventionnés. Seuls 242 logements sont non conventionnés, principalement de financement PLI.

## Graphique 1 : Typologie des logements par financement d'origine



Source : Extractions de données communiquées par l'organisme

Les logements collectifs représentent 95 % du patrimoine.

Le taux de logements situés en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) est important (34 %) ; ces logements se concentrent principalement sur Melun.

Le patrimoine de l'OPH est plutôt ancien (45 ans d'âge), ce qui justifierait des investissements importants pour la remise à niveau du parc, en particulier d'un point de vue énergétique.

## 2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

Tableau 1 : Evolution de la vacance dans le parc de logements

| Rubriques   | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>LOGEMENTS FAMILIAUX LOCATIFS GERES (au 31/12)</b>                                |               |               |               |               |               |
| Conventionnés (nombre)  | 16 517        | 16 566        | 17 508        | 17 731        | 18 267        |
| Non Conventionnés - anciens financements (nombre)                                   | 232           | 232           | 242           | 242           | 242           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>16 749</b> | <b>16 798</b> | <b>17 750</b> | <b>17 973</b> | <b>18 509</b> |
| <b>LOGEMENTS FAMILIAUX LOCATIFS VACANTS (au 31/12)</b>                              |               |               |               |               |               |
| Nbre de logts vacants (y.c. vacance technique)                                      | 509           | 423           | 525           | 591           | 1 045         |
| Nbre de logts proposés à la location mais vacants depuis plus de 3 mois             | 168           | 91            | 77            | 148           | 330           |
| Nbre de logts proposés à la location mais vacants de moins de 3 mois                | 209           | 250           | 349           | 349           | 470           |
| Nbre de logts vides en cours ou en attente de travaux de réhab., démol. ou de vente | 132           | 82            | 99            | 94            | 245           |
| Taux de vacance global  | 3,0 %         | 2,5 %         | 3,0 %         | 3,3 %         | 5,6 %         |
| Taux de vacance de plus de 3 mois (hors vacance technique)                          | 1,0 %         | 0,5 %         | 0,4 %         | 0,8 %         | 1,8 %         |
| Taux de vacance de moins de 3 mois (hors vacance technique)                         | 1,2 %         | 1,5 %         | 2,0 %         | 1,9 %         | 2,5 %         |
| Taux de vacance technique   | 0,8 %         | 0,5 %         | 0,6 %         | 0,5 %         | 1,3 %         |

Sources : Données de l'organisme

**Recommandation 1 : Il est nécessaire que l'office poursuive ses efforts pour réduire la vacance de logements qui est en forte progression en 2019, où le taux s'établit à 5,6 % (contre 3,3 % en 2018).**

À titre de comparaison, en 2018, le taux de vacance globale était de 2,1 % pour la région Île-de-France mais de 3,1 % pour le seul département de la Seine-et-Marne<sup>1</sup>. Cette forte progression constatée en 2019 est la résultante de situations à la fois conjoncturelles et structurelles.

<sup>1</sup> Atlas du logement et des territoires (Banque des territoires / CDC Groupe) - Edition 2019.

L'OPH admet, dans sa réponse, une vacance importante et une évolution sensible à la hausse en 2019. Il impute principalement ces niveaux de vacance aux programmes de démolition en cours et aux opérations de relogement qui y sont associées.

D'un point de vue conjoncturel, la hausse de la vacance est consécutive à la décision de la réorganisation de l'OPH en particulier de la proximité. La période de transition qui a accompagné la mise en place d'ateliers de réflexion puis les mouvements de personnel qui ont suivi, sur les différents sites d'activité de l'office, ont perturbé le fonctionnement normal des services et, par voie de conséquence, les délais de traitement et de gestion des dossiers. Un rallongement des délais de remise en location des logements est ainsi constaté (en moyenne, les délais de relocation sont supérieurs à 4 mois en 2019).

L'évolution du niveau de la vacance résulte également d'éléments structurels qui touchent aux caractéristiques du patrimoine et des quartiers. L'analyse territoriale de la vacance fait ressortir deux unités territoriales avec des taux particulièrement élevés : Sénart (9,1 % de taux de vacance) et Gatinais Seine et Loing (6,8 %). L'éloignement du réseau des transports en commun et plus généralement des centres d'activité, notamment de la métropole du Grand Paris, est un facteur de moindre attractivité. En secteur rural, l'office éprouve des difficultés pour trouver des locataires dans des zones peu tendues. Une stratégie de commercialisation ou de vente est à élaborer.

De façon complémentaire, au-delà de ce contexte territorial de secteur locatif atone, les caractéristiques d'obsolescence de certains programmes pénalisent la remise rapide en location de leurs logements sur le marché. Le niveau d'entretien et de maintenance, insuffisant selon l'Agence, et l'état actuel de certains groupes immobiliers impliquent la réalisation de travaux de réhabilitation importants, notamment thermiques. Cette problématique du traitement d'un patrimoine énergivore demeure prégnante (cf. § 5.2.2 *Interventions sur le parc existant*). De même, le nombre des résidences dégradées spécifiquement gelés à des fins de rénovation ou de démolition est aussi en augmentation (Moret-sur-Loing, Souppes-sur-Loing et Champagne-sur-Seine pour l'UT du Gatinais ; Savigny-le-Temple, Moissy-Cramayel et Combs-la-Ville pour l'UT de Sénart). S'ils correspondent, pour partie, à des patrimoines vidés de leurs occupants pour l'UT de Sénart, la problématique du relogement doit être gérée sur les autres secteurs.

Si l'organisme souhaite rappeler, en réponse aux observations de l'Agence qu'il est effectivement engagé dans d'importantes opérations de réhabilitation ou de démolition, notamment dans le cadre des programmes ANRU, il reste toutefois confronté à des taux d'inoccupation des logements qui appellent des actions régulières en vue d'une diminution des taux de vacance. L'impact financier de la vacance s'élève à 6 % des loyers en 2019 (ratio trois fois supérieur à la valeur de référence). Cette année-là, le manque à gagner pour l'OPH est de 4,77 millions d'euros de loyers non quittancés (cf. § 4.2.2 *Produits*).

La vacance sur les garages et les parkings demeure importante sur la période de contrôle (2,2 millions d'euros en 2019). Mais, une étude doit être réalisée par l'OPH afin d'en limiter l'impact.

Afin de réduire la vacance et d'améliorer le cadre de vie des locataires, l'OPH a mis en place, en 2019, un dispositif expérimental de lutte contre les actes d'incivilité, les trafics et la délinquance en partenariat avec les SAHLM Les Foyers de Seine-et-Marne, Trois Moulins Habitat et Immobilière 3 F Seine-et-Marne sur certains secteurs très ciblés de la commune de Melun. Ce groupement de bailleurs fait aujourd'hui

appel aux services d'une société spécialisée dans la protection des personnes et des biens et prévoit la mise en place de rondes d'agents de sécurité professionnels dans certains quartiers nord de la ville.

**Tableau 2 : Evolution de la mobilité dans le parc de logements**

| Au 31 décembre  | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>ROTATION DES LOGEMENTS FAMILIAUX LOCATIFS (au 31/12)</b>     |        |        |        |        |        |
| Nbre de logements libérés au cours de l'année                   | 1 321  | 1 349  | 1 275  | 1 441  | 1 319  |
| Nbre d'emménagements *  | 1 539  | 1 506  | 1 468  | 1 318  | 1 095  |
| Nbre d'emménagements, hors mutations internes *                 | 1 394  | 1 339  | 1 313  | 1 152  | 1 028  |
| Nombre de logements proposés à la location depuis un an ou plus | 16 749 | 16 798 | 17 750 | 17 973 | 18 509 |
| Taux de mobilité  | 9,2 %  | 9,0 %  | 8,3 %  | 7,3 %  | 5,9 %  |
| Taux de mobilité externe  | 8,3 %  | 8,0 %  | 7,4 %  | 6,4 %  | 5,6 %  |

\* logements proposés à la location depuis un an ou plus (i.e. hors mises en service)

Sources : Données de l'organisme

Le taux de mobilité<sup>2</sup>, relativement proche des références territoriales jusqu'en 2018 (6,4 % au niveau de la région et 7,7 % pour la Seine-et-Marne) s'est fortement contracté en 2019. Ce taux de mobilité traduit une grande stabilité des locataires, dans un contexte de niveau de loyer relativement bas (cf. § 6.3.2 *Politique de loyers*) et de tension sur la demande de logements sociaux (deux-tiers du parc).

<sup>2</sup> Le « Taux de mobilité » (ou taux de rotation) mesure la part des logements libérés (ayant changé d'occupant dans l'année), à l'exception des cas de premier emménagement.

## 3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

### 3.1 Évaluation de la gouvernance

#### 3.1.1 Conseil d'administration

La composition du CA est conforme à l'article R. 421-4 du code de la construction et de l'habitat (CCH). Il est composé de 23 membres et la fonction de président a été exercée successivement par M. Brice RABASTE, jusqu'au 25 juin 2018 et depuis cette date, par M. Denis JULLEMIER, conseiller départemental.

Durant la période de contrôle, le formalisme associé au fonctionnement du CA et du bureau a été globalement respecté. Le CA s'est notamment réuni 6 fois par an, les règles de quorum ont été appliquées et l'assiduité des administrateurs a été jugée plutôt satisfaisante. La composition du bureau respecte les dispositions de l'article R. 421-12 du CCH.

Le CA a mis en place les commissions statutaires : deux commissions d'attribution des logements (CAL), une commission d'appel d'offres (CAO), un comité de déontologie, une commission finances et stratégie d'investissement et quatre conseils locaux de concertation locative. A la lecture des procès-verbaux des réunions de séance (cf. délibération n° 39-2019, CA du 17 juin 2019), certaines de ces commissions annexes ne se réunissent pas systématiquement avec la régularité requise.

Les procès-verbaux des réunions rendent compte des débats et des interventions de ses membres. En application de dispositions du CCH, le CA débat notamment des orientations budgétaires et détermine la politique des loyers en fin d'année n-1 (fin octobre ou début novembre).

Cependant, le conseil d'administration n'a pas pris la pleine mesure des enjeux d'amélioration de la performance de gestion de l'office.

**Recommandation 2 : Le conseil d'administration devrait délibérer sur les actions prioritaires à engager rapidement afin de permettre le redressement de la gestion d'ensemble de l'office et d'assurer un meilleur pilotage financier.**

Cela concerne notamment une amélioration de la qualité du service rendu aux locataires au travers notamment d'une meilleure gestion des charges locatives, de l'accompagnement des locataires en impayés, de l'entretien du parc qui a pris du retard. Dans sa réponse, l'organisme indique qu'il a pris connaissance d'un certain nombre de problèmes à la suite du rapport de l'Ancols. Celle-ci rappelle toutefois que l'actuel président était déjà administrateur lorsque l'organisme a procédé, avant 2018, à l'audit du circuit de facturation et de la procédure des marchés qui conduisait à constater d'importants dysfonctionnements. L'Ancols encourage l'OPH au rapprochement avec un partenaire social dont l'efficacité financière permettra de fiabiliser les modes d'organisation et de fonctionnement en cours de mise en place, en lien avec les orientations du plan stratégique de patrimoine approuvé par le CA, en décembre 2020. Les réflexions engagées par l'office dans l'organisation des services doivent être poursuivies afin de permettre une meilleure gestion des emplois et des compétences, un renforcement de la gestion des systèmes d'information avec en particulier une attention à porter sur les déclarations des états réglementaires et la fiabilité des données financières qui ne permettent pas à la gouvernance, au moment du contrôle, de disposer d'un véritable pilotage financier.

### 3.1.2 Direction générale

Salarié de droit privé, M. Paul GIBERT est directeur général d'Habitat 77 depuis la décision du CA du 21 décembre 2017<sup>3</sup>. Il a remplacé, à cette fonction, M. Didier GUISY.

Les conditions d'exercice du directeur général n'appellent pas d'observation. Sa rémunération est définie par contrat, signé du président, et reste fixée conformément aux articles R. 421-19 à R. 421-20-6 du CCH. Elle comporte notamment une part forfaitaire qui est inférieure au plafond défini par l'assiette de calcul du nombre de logements détenus par l'OPH (de l'ordre de 7 %), ainsi qu'une part variable qui reste également fixée dans le plafond de 15 % du montant forfaitaire. Chaque année, ses objectifs, associés à des indicateurs permettant d'évaluer leur degré de réalisation, lui sont fixés par le CA, sur proposition de son président. Ils font l'objet d'une lettre d'objectif remise en main propre. De même, chaque année, sur la base du rapport du président, le CA formule un avis sur les conditions de respect de ces objectifs et sur le montant de la part variable, objet de la délibération.

Avec l'accord du CA, le directeur général a la capacité de déléguer sa signature aux membres du personnel exerçant des fonctions de directeur ou de chef de service. Ces délégations de signatures font l'objet d'une délibération et n'appellent pas de remarque particulière ; elles sont précises et encadrées par des seuils différenciés suivant qu'elles s'exercent dans le cadre des marchés ou en « hors marché ».

Le directeur général bénéficie d'un véhicule de fonction et cet avantage en nature figure bien dans les éléments soumis à déclaration, en conformité avec l'article R. 421-20-1 du CCH.

L'OPH ne dispose pas de processus écrit d'utilisation, de carnets de bord ou de reçus d'achat de carburant pour les véhicules de service (59 unités dont 60 % en location). Cette lacune expose l'office à des risques d'abus dans l'utilisation de la flotte et le prive surtout de sa capacité d'identification des responsabilités, en cas d'infractions ou d'accidents, et ainsi de prendre des mesures éventuelles de protection.

## 3.2 Procédures de restructuration, réorganisation et redressement

Avec pour ambition d'accroître la coopération entre bailleurs sociaux du département, au profit d'une meilleure coordination des actions sur le territoire, le Conseil départemental de la Seine-et-Marne a souhaité impulser une démarche de regroupement entre organismes. De fait, avec plus de 12 000 logements, Habitat 77 répond déjà, dans sa constitution actuelle, aux obligations de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (dite loi ELAN).

En 2010, Habitat 77 avait fusionné avec l'OPH du Pays de Fontainebleau (2 083 logements). À cette époque, l'OPH et la SA d'HLM Les Foyers de Seine-et-Marne (FSM) s'étaient associés pour proposer une offre commune consistant, dans une première étape, en l'absorption de l'OPH du Pays de Fontainebleau par l'OPH, puis, dans un second temps, en une cession partielle de logements à FSM, incluant une

---

<sup>3</sup> Précédemment, il occupait ce poste à l'OPH Pays de Meaux Habitat.

reprise partielle du personnel. Cette fusion a été rendue effective le 13 mai 2011 par le préfet de Seine-et-Marne.

Dans le cadre de la loi ELAN, FSM a préféré opter pour un rapprochement avec le groupe Arcade-VYV.

Le 20 décembre 2013, Habitat 77 avait également racheté 304 logements à l'OPH Meaux Habitat, augmentant ainsi sa présence sur le département, notamment au nord de la Seine-et-Marne. À ce jour, seule l'absorption de la SAIEM de Meaux est prévue par cet organisme.

De son côté, la SA d'HLM Trois Moulins Habitat, deuxième bailleur social du département en nombre de logements, est aujourd'hui filiale du groupe Polylogis-LogiRep.

À la date du contrôle, il demeurait un projet de création d'une société anonyme de coordination (SAC) entre Habitat 77, l'OPH de Coulommiers, l'OPH Val du Loing Habitat (à Nemours) et l'OPH Confluence Habitat (à Montereau). L'organisation de la gouvernance de cette structure, encore en discussion au moment du contrôle, prévoyait quatre administrateurs réservés à Habitat 77, un pour chacun des trois autres organismes, trois représentants des locataires et cinq représentants des collectivités. Ce regroupement devrait représenter un peu plus de 23 000 logements. Cependant, le 6 août 2021, l'agrément pour la SAC n'a pas été délivré par les ministères de la transition écologique et de la cohésion des territoires.

Un projet de rapprochement avec un autre opérateur social a également été envisagé (en lien avec le groupe Caisse des Dépôts).

Par ailleurs, le protocole de consolidation CGLLS prévu pour la période 2009/2014 est toujours en cours puisqu'il n'a pas jamais été clôturé. La prolongation de ce plan a été un temps discuté, suivant les préconisations de la Fédération des OPH. Toutefois, l'incapacité de l'organisme à établir un plan stratégique de patrimoine (PSP) et un prévisionnel n'a pas permis la signature d'un tel avenant. Les difficultés rencontrées portaient sur des fiches de situation comptable et financière non totalement à jour et sur un manque de visibilité sur le potentiel financier de l'organisme, lequel devait intégrer la reprise du patrimoine de l'OPIEVOY, les projets inscrits au Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) en cours, ainsi que les estimations sur les travaux de démolition et de réhabilitation thermique et les aides financières associées.

### 3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management

#### 3.3.1 Effectifs et réorganisation des services

Au 31 décembre 2019, l'OPH compte un effectif total de 376 ETP. Pour 1 000 logements, cela représente 19,3 ETP (20,6 EPT pour 1 000 logements – rapport de branche 2017). Il convient de noter que le niveau de personnel encadrant est inférieur aux références du secteur.

Sur la période 2015-2019, en volume, les effectifs connaissent une augmentation de 12 %, en particulier du personnel encadrant. Cependant, la charge financière induite par cette hausse des effectifs reste limitée car elle progresse en moyenne de 3,5 % par an et représente au total 11 967 milliers d'euros, soit 71 % des coûts des gestion en 2019 (cf. § 4.2.3 Coûts de gestion).

Le personnel localisé dans les unités territoriales représente 54 % de l'effectif total (cf. *Tableau 3 : Organisation des équipes en Unités territoriales*).

Depuis 2018, la direction de l'office a engagé une importante réflexion sur le personnel de proximité et les unités territoriales. La volonté forte de réorganisation des activités de l'OPH prend appui sur les conclusions d'un audit organisationnel et financier des processus qui a été réalisé de juin à octobre 2018. Le coût de cet audit (de l'ordre de 80 milliers d'euros) a été couvert à hauteur de 70 % par une subvention accordée par la CGLLS.

L'objectif de cet audit était d'identifier les dysfonctionnements dans la gestion et l'organisation de l'office afin de proposer des adaptations visant l'amélioration durable de la réponse des équipes aux attentes des locataires. Le périmètre qui a été couvert correspondait à une dizaine de thématiques dont les processus du quittancement, du recouvrement des loyers, de la régularisation des charges locatives, de l'entretien du patrimoine, de la remise en état et de la relocation des logements, de la maîtrise d'ouvrage, de la gestion de la relation client et de la tranquillité résidentielle.

Les constats font état de pratiques territoriales très hétérogènes, de procédures ne faisant pas l'objet d'une formalisation systématique et de la nécessité de mettre en place des indicateurs pertinents pour piloter l'activité. Ils mentionnaient une régie d'entretien répartie entre plusieurs directions, sans pilotage centralisé ce qui rendait son fonctionnement difficile, et la nécessité de retrouver, pour toutes les résidences, un contact de proximité.

L'Ancols observe que les conclusions de l'audit de 2018 se cumulent avec celles des démarches précédentes (cf. audit financier et patrimonial de 2015 et audit "marchés publics" réalisé en 2017) et des constatations qui ont déjà été réalisées par le passé, notamment à l'occasion du précédent rapport de contrôle de l'Agence. Aujourd'hui, les préconisations prennent la forme d'un « *Plan progrès* » qui récence 182 actions correctives à mener, lesquelles doivent permettre à l'OPH de combler une partie de ses lacunes et de son retard. Ces préconisations touchent, à la fois, à l'encadrement des actions des collaborateurs, à l'accompagnement des managers et prévoient le déploiement d'unités territoriales plus proches des locataires mais aussi la mise en place de moyens numériques innovants destinés à améliorer la réactivité des équipes et à garantir la traçabilité des échanges.

Ce « *Plan progrès* » s'est déjà concrétisé par la création de secteurs géographiques construits de façon homogène et par une répartition des équipes en charge de la gestion du patrimoine et de la proximité autour de 7 unités territoriales, lesquelles gèrent entre 2 500 et 3 000 logements chacune.

**Tableau 3 : Organisation des équipes en Unités territoriales**

|   | DIRECTION DE TERRITOIRE SUD SE |                               |                              |                        | DIRECTION DE TERRITOIRE NORD S |                               |                 | Total<br>(en ligne) |
|---|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------|
|   | SENART                         | GAT NAIS<br>SE NE ET<br>LO NG | MELUN<br>PORTE DE<br>LA BRIE | MELUN PAYS<br>DE SE NE | PARIS<br>VALLEE DE<br>LA MARNE | GONDOIRE<br>PAYS DE<br>FRANCE | PAYS DE LA BRIE |                     |
| Nb logts de l'Unité Territoriale              | 2 310                          | 2 507                         | 2 088                        | 3 174                  | 2 639                          | 2 694                         | 2 561           | <b>17 973</b>       |
| Responsable d'UT                              | 1                              | 1                             | 1                            | 1                      | 1                              | 1                             | 1               | <b>7</b>            |
| Assistante                                    | 1                              | 1                             | 1                            | 1                      | 1                              | 1                             | 1               | <b>7</b>            |
| GESTIONNAIRE DE SECTEUR (GS)                  | 2                              | 2                             | 2                            | 3                      | 3                              | 3                             | 2               | <b>17</b>           |
| <i>Nb de logts / GS</i>                       | <i>1 155</i>                   | <i>1 254</i>                  | <i>1 044</i>                 | <i>1 058</i>           | <i>880</i>                     | <i>898</i>                    | <i>1 281</i>    |                     |
| GESTIONNAIRE LOCATIF-VE (GL)                  | 2                              | 2                             | 2                            | 2                      | 2                              | 2                             | 2               | <b>14</b>           |
| <i>Nb de logts / GL</i>                       | <i>1 246</i>                   | <i>1 348</i>                  | <i>1 073</i>                 | <i>1 626</i>           | <i>1 342</i>                   | <i>1 372</i>                  | <i>1 319</i>    |                     |
| GESTIONNAIRE D'ATTRIBUTION (GA)               | 2                              | 2                             | 2                            | 2                      | 1                              | 2                             | 2               | <b>13</b>           |
| Nb d'attrib. (2015 à 2018)                    | 784                            | 1 193                         | 768                          | 1 278                  | 803                            | 792                           | 929             | <b>6 547</b>        |
| <i>Nb attrib jr / GA (2015 à 2018)</i>        | <i>1,1</i>                     | <i>1,7</i>                    | <i>1,1</i>                   | <i>1,8</i>             | <i>2,2</i>                     | <i>1,1</i>                    | <i>1,3</i>      |                     |
| GARDIEN                                       | 18                             | 12                            | 8                            | 18                     | 18                             | 19                            | 16              | <b>109</b>          |
| <i>Nb de logts / Gardien</i>                  | <i>128,3</i>                   | <i>208,9</i>                  | <i>261,0</i>                 | <i>176,3</i>           | <i>146,6</i>                   | <i>141,8</i>                  | <i>160,1</i>    |                     |
| EMPLOYE D'IMMEUBLE (E)                        | 2                              | 4                             | 5                            | 6                      | 3                              | -                             | 3               | <b>23</b>           |
| <i>Nb de logts / Gardiens + E</i>             | <i>115,5</i>                   | <i>156,7</i>                  | <i>160,6</i>                 | <i>132,3</i>           | <i>125,7</i>                   | <i>141,8</i>                  | <i>134,8</i>    |                     |
| OUVRIER POLYVALENT (régie)                    | 2                              | 1                             | 2                            | -                      | 2                              | -                             | 1               | <b>8</b>            |
| Autres (Gest, Rés., Gest, tech., Corres, d'l) | 1                              | -                             | -                            | -                      | 1                              | 1                             | 2               | <b>5</b>            |
| Nb de collaborateurs de l'UT                  | 31                             | 25                            | 23                           | 33                     | 32                             | 29                            | 30              | <b>203</b>          |

Sources : Données de l'organisme

Deux directions supervisent les responsables des unités territoriales suivant une répartition nord sud. Elles ont pour missions principale de représenter la direction générale auprès des personnels de terrain et des organismes extérieurs (mairies, etc.), et travaillent de manière transversale avec les directeurs des services du siège. L'organisation de chaque UT est homogène.

Cette organisation générale paraît cohérente. Cependant, elle n'est pas encore stabilisée et doit faire l'objet d'ajustements au regard des constats formulés ci-après.

La recherche d'homogénéité, en nombre de logements gérés et en répartition des personnels nécessiterait d'intégrer davantage la spécificité et les problématiques distinctes de chaque territoire.

**Tableau 4 : Présentation générale du parc de logements par Unités territoriales**

|   | DIRECTION DE TERRITOIRE SUD SE |                               |                              |                        | DIRECTION DE TERRITOIRE NORD S |                               |                    |
|---|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|
|   | SENART                         | GATINAIS<br>SEINE ET<br>LOING | MELUN<br>PORTE DE<br>LA BRIE | MELUN PAYS<br>DE SE NE | PARIS<br>VALLEE DE<br>LA MARNE | GONDOIRE<br>PAYS DE<br>FRANCE | PAYS DE LA<br>BRIE |
| Part des logts conventionnés              | 98,22%                         | 100,00%                       | 99,95%                       | 99,75%                 | 99,09%                         | 96,18%                        | 97,50%             |
| Part du SLS dans quitt. du territoire     | 0,36%                          | 0,15%                         | 0,00%                        | 0,08%                  | 0,20%                          | 0,53%                         | 0,31%              |
| Taux de vacances au 31/12/19              | 9,1%                           | 6,8%                          | 3,3%                         | 1,9%                   | 3,2%                           | 2,0%                          | 3,7%               |
| Stock d'impayés / Quitt. Déc. 2018        | 278,2%                         | 284,9%                        | 285,0%                       | 206,4%                 | 239,3%                         | 187,6%                        | 321,8%             |
| Taux de logements concernés par un impayé | 40,50%                         | 28,90%                        | 40,40%                       | 34,60%                 | 32,00%                         | 31,60%                        | 35,50%             |

Sources : Extractions de données communiquées par l'organisme

Pour exemple, les niveaux de la vacance des logements sont particulièrement élevés sur l'UT de Sénart et du Gatinais et, à l'inverse, relativement normaux sur les cinq secteurs de zones de tension forte sur la demande (notamment la commune de Melun). De même, la gestion des groupes immobiliers situés majoritairement en QPV, dont le profil des populations demeure plus complexe à gérer, et les niveaux d'impayés qui nécessiteraient également une approche spécifique.

La commune de Melun, qui regroupe les patrimoines les plus anciens, mais également les secteurs avec les équipements les plus exigeants, en termes de maintenance et de gestion (nombre d'ascenseurs, vétusté des chaudières), devraient également faire l'objet d'une attention particulière.

Dans la relation de ces équipes avec les services du siège, des précisions paraissent nécessaires concernant le positionnement des référents techniques de la direction du patrimoine et la coordination des actions des gestionnaires de secteur sur le terrain. Ces derniers portent aujourd'hui un nombre important de tâches, lesquelles dépassent largement le seul périmètre de leur responsabilité et doivent s'effectuer dans le contexte d'une organisation qui n'est pas encore totalement stabilisée. Ils ont notamment pour mission de suivre les sinistres et les réparations nécessaires dans les logements, sont responsables des états des lieux de sortie et de la remise en état des logements vacants, pilotent les délais de réalisation des travaux, contrôlent leur bonne exécution, valident et traitent les factures. Ils ont également un rôle à jouer pour la détermination de la provision pour gros entretien (PGE) et participent à la réception du patrimoine livré. Ils doivent gérer l'activité des gardiens dont les fiches de poste et les missions sont en cours de refonte.

En outre, il a également été relevé, dans les conclusions du rapport d'Audit des charges récupérables et de leur gestion sous PIH (société Lv2c - août 2020), que « *Le suivi des équipements comporte des erreurs qui impactent les charges... Le calcul des charges est bien sûr corrigé mais pas toujours l'erreur à la source, faute d'une communication efficace entre les équipes du siège et des territoires et d'une véritable préoccupation commune du sujet* ».

Les activités de la direction de la proximité et celles de la direction de la clientèle et des équipes du centre de relation client (CRC) paraissent également devoir être précisées. Les assistantes locatives du CRC, hiérarchiquement rattachées à la directrice du CRC, restaient, pour une partie de leur activité, sous la supervision de la référente gestion locative de la direction de la clientèle. Cette situation génère des frictions dans l'activité quotidienne de ces personnels.

### 3.3.2 Gestion des emplois et des compétences

**Recommandation 3 : Il est recommandé de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'anticiper les départs d'une part importante du personnel dans les prochaines années et d'organiser le renforcement de compétences et, réduire l'absentéisme dont le taux s'accroît pour passer de 12,7 % en 2017 à 14,6 % en septembre 2020.**

L'âge moyen des effectifs était de 48,5 ans, pour une ancienneté moyenne dans la structure de 15,6 ans.

Il existe toutefois de grandes disparités en fonction des statuts :

Tableau 5 : Profil d'ancienneté des collaborateurs

|                          | CDI * | FPT ** | NTDP *** | Total général |
|--------------------------|-------|--------|----------|---------------|
| Moyenne de l'ancienneté  | 8,8   | 25,0   | 19,5     | 15,6          |
| Moyenne d'âge            | 44,6  | 54,0   | 51,6     | 48,5          |
| Nombre de collaborateurs | 199   | 141    | 6        | 346           |

(\*) Contrat à durée indéterminée

(\*\*) Fonction publique

(\*\*\*) Non titulaire de droit public

Source : Données de l'organisme (fichiers des effectifs)

Les services qui bénéficient de l'ancienneté la plus élevée et donc qui sont susceptibles de bénéficier d'une plus grande expertise de la part des collaborateurs qui les composent sont les suivants :

Tableau 6 : Ancienneté moyenne des collaborateurs par services

| Evaluation expertise/ancienneté moyenne dans la structure | CDI (*) | FPT (**) | NTDP (***) | Total général | Nombre d'effectifs |
|---|---------|----------|------------|---------------|--------------------|
| MISE A DISPO FSM  |         | 29,4     |            | 29,4          | 1                  |
| DIRECTION DE TERRITOIRE NORD S                            | 21,9    | 30,6     |            | 26,3          | 2                  |
| SERVICE RESSOURCES HUMAINES                               | 13,7    | 31,0     |            | 25,2          | 9                  |
| QUITTANCEMENT ET CHARGES                                  | 4,2     | 30,2     |            | 23,7          | 8                  |
| MAGASIN CENTRAL   | 4,1     | 27,3     |            | 23,4          | 6                  |
| DIRECTION CLIENTELE                                       | 19,8    | 26,9     |            | 21,2          | 5                  |
| DIRECTION DES FINANCES                                    | 5,5     | 25,4     |            | 20,2          | 19                 |
| DIRECTION DE TERRITOIRE SUD SE                            | 15,2    | 29,3     |            | 19,9          | 6                  |
| SYSTEMES D'INFORMATION                                    | 15,7    | 33,4     |            | 19,2          | 5                  |

Source : Données de l'organisme (fichiers des effectifs)

Compte tenu de la pyramide des âges, et au titre des départs à la retraite, près d'un quart des effectifs seront à renouveler dans les 10 prochaines années.

Tableau 7 : Évolution des motifs de départs

|                           | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | TVAM (5 ans) |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DEMISSION                 | 0,9%         | 2,3%         | 3,7%         | 2,3%         | 6,6%         | 64,83%       |
| LICENCIEMENT              | 1,8%         | 0,0%         | 0,6%         | 3,2%         | 1,7%         | -0,94%       |
| RETRAITE                  | 1,8%         | 4,3%         | 3,1%         | 3,5%         | 2,6%         | 9,63%        |
| FIN CONTRAT               | 8,3%         | 8,7%         | 8,8%         | 6,7%         | 3,7%         | -18,23%      |
| Autres                    | 6,5%         | 7,0%         | 3,4%         | 5,3%         | 3,8%         | -12,78%      |
| <b>Sous total départs</b> | <b>12,8%</b> | <b>15,4%</b> | <b>16,1%</b> | <b>15,8%</b> | <b>14,6%</b> |              |
| EMBAUCHE                  | 13,6%        | 15,9%        | 20,3%        | 13,2%        | 19,7%        | 9,63%        |

Source : Données de l'organisme (fichiers des effectifs)

Si la rotation du personnel reste faible, la mission de contrôle a relevé une hausse importante du nombre des démissions, laquelle génère une fragilité particulière, notamment en 2019, sur la fonction de responsable d'opération et les gestionnaires de secteurs (quatre départs sur les 7 gestionnaires de secteur depuis 4 ans, dont deux démissions après moins d'un an d'ancienneté et un licenciement).

Dans le cadre de la réorganisation des équipes du siège et des services centraux, la structure a également parfois fait le choix d'une évolution de collaborateurs en interne. Certains collaborateurs ont vu leurs anciens collègues accéder à des promotions et ont, de fait, des attentes fortes en matière de pilotage et de management. Les personnels qui ont été récemment nommés responsable sont, de leur côté, dans une phase de construction de leur crédibilité de manager et doivent encore asseoir une partie de leur légitimité auprès de leurs anciens collègues. Ces choix doivent s'appréhender dans le contexte d'un recours important à la compétence extérieure. Depuis 2015, la mission de contrôle a identifié les missions suivantes :

- ▶ Audit « Financier et Patrimonial » (présentation des conclusions au CA du 2016) ;
- ▶ Audit sur les Marchés Publics (présentation des conclusions au CA du 2017) ;
- ▶ Audit organisationnel et financier des processus d'Habitat 77 (juin à octobre 2018) ;
- ▶ Revue de l'existant et élaboration des nouvelles fiches de poste (janvier 2020 à septembre 2020) ;

- ▶ Cartographie du métier de gardiens (depuis septembre 2020) ;
- ▶ Élaboration du plan stratégique de patrimoine (livraison prévue pour décembre 2020) ;
- ▶ Élaboration de la CUS (livraison prévue pour juin 2021) ;
- ▶ Élaboration du plan pluriannuel de travaux (livraison 2020) ;
- ▶ Audit des charges récupérables et de leur gestion sous PIH (aout 2020).

La nécessité de recourir aux services de prestataires extérieurs constitue une zone de risque importante pour l'organisation. Cette multiplicité des missions d'audit, réalisées parfois sur des thématiques similaires à quelques années d'intervalle, et leur nature et leur variété, qui touchent à la fois à l'organisation des activités et des services mais également au traitement des activités principales de bailleur social comme le pilotage et à la gestion du patrimoine, fragilise l'entité. En tout état de cause, l'agence appelle l'attention de l'OPH sur le réservoir des savoir-faire dont l'organisme dispose réellement en interne, d'autant que la tendance actuelle reste à une externalisation des activités des services (traitement de la paye ou l'adhésion au GIE Grand Paris Habitat). Elle considère que la structure ne pourra atteindre ses objectifs de redressement qu'avec une montée en compétences de ses propres équipes et un passage réel de témoin entre l'action des consultants extérieurs et les collaborateurs de l'OPH, ces derniers devant pouvoir s'approprier les nouveaux outils mis en place et les faire vivre dans la durée. À ce titre, l'évolution des niveaux de consommation des budgets de formation n'est pas notable au cours des dernières années.

Tableau 8 : Évolution et consommation des budgets de formation

| Formation  | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Budget annuel                                    | 180 000 € | 210 000 € | 180 000 € | 240 000 € |
| Réalisations (coût)                              | 143 311 € | 104 466 € | 90 059 €  | 116 103 € |
| Niveau de réalisation                            | 79,6%     | 49,7%     | 50,0%     | 48,4%     |
| Nombre total de jours                            | 637,4     | 925,4     | 556,9     | 578,3     |
| <b>Formations (prestataires extérieurs)</b>      |           |           |           |           |
| Nombre d'heures                                  | 4 462     | 6 478     | 3 898     | 4 048     |
| Nombre de stagiaires                             | 359       | 328       | 565       | 578       |
| <b>Actions internes de formation/information</b> |           |           |           |           |
| Nombre d'heures                                  | 7         | 416       | 205       | 385       |
| Nombre de stagiaires                             | 1         | 27        | 30        | 55        |

Source : Données de l'organisme - Service des ressources humaines d'Habitat 77

Consommé pour moitié, les budgets annuels de formation couvrent des thématiques variées.

Tableau 9 : Répartition du nombre d'heures annuelles consacrées aux formations

| Thématiques                          | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Fonctionnement des IRP *             | 0,3%  | 1,9%  | 1,9%  | 11,3% |
| Management                           | 8,1%  | 1,0%  | 16,0% | 53,9% |
| Gestion locative                     | 26,5% | 67,5% | 71,6% | 18,6% |
| Gestion patrimoniale                 | 21,0% | 14,2% | 1,8%  | 7,9%  |
| Informatique et digitalisation       | 7,3%  | 0,9%  | 6,0%  | 3,5%  |
| Fonctions Financières                | 2,2%  | 0,0%  | 0,2%  | 0,0%  |
| Contrôle interne et SI               | 2,7%  | 0,0%  | 0,0%  | 0,2%  |
| Pratiques RH                         | 2,0%  | 2,6%  | 0,7%  | 1,6%  |
| Bureautique (Word, Excel, etc.)      | 26,2% | 8,5%  | 0,0%  | 0,0%  |
| Autres (dont réseau, lobbying, etc.) | 3,8%  | 3,3%  | 1,9%  | 3,1%  |

Source : Données de l'organisme - Service des ressources humaines d'Habitat 77

Il convient également de relever une part importante des thématiques de fonctionnement des instances représentatives du personnels (IRP) et de la gestion de la prévention des risques psycho-sociaux. Les changements intervenus dans l'organisation territoriales et dans les pratiques managériales sont potentiellement source d'inquiétude et d'instabilité.

Ces différents constats traduisent les conséquences, sur les individus et sur le collectif de travail, des exigences accrues sur les emplois et les compétences. Déjà particulièrement élevé par le passé, le taux d'absentéisme est en progression.

Tableau 10 : Évolution de l'absentéisme

| En nombre d'heures                          | 2017         | 2018         | 2019         | 2020 *       |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Théoriques totales                          | 651 870      | 634 131      | 629 243      | 519 035      |
| Absences pour maladie/longue maladie        | 68 124       | 67 774       | 75 656       | 63 630       |
| Taux d'absentéisme maladie                  | 10,5%        | 10,7%        | 12,0%        | 12,3%        |
| Absences pour accident du travail/trajet/MP | 14 763       | 13 356       | 16 618       | 12 278       |
| Taux d'absentéisme accident du travail      | 2,3%         | 2,1%         | 2,6%         | 2,4%         |
| <b>Taux d'absentéisme global</b>            | <b>12,7%</b> | <b>12,8%</b> | <b>14,7%</b> | <b>14,6%</b> |

\* au 30/09/2020

Source : Données de l'organisme - Service des ressources humaines d'Habitat 77

Supérieur de plusieurs points à la moyenne constatée au niveau national (5,10% contre 3,44% pour la seule région Île-de-France) et à celui du secteur (6,6% suivant le rapport de branche - statistiques emploi et formation des OPH), ces niveaux représentent un point d'alerte.

Depuis 2017, une veille psychologique est en place au sein de l'organisme. Les collaborateurs de l'office disposent d'un numéro d'appel gratuit pour s'exprimer en toute confidentialité sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans le cadre de leur activité professionnelle. De façon complémentaire, l'agence a relevé qu'à l'occasion de la campagne d'entretiens annuels 2019, certaines évaluations n'avaient pas eu lieu ou avaient parfois été réalisées avec le N+2.

Les responsables de territoire et gestionnaires de secteur ont aujourd'hui une responsabilité accrue dans l'organisation. En tant que relais de la direction auprès des équipes terrains, ils doivent veiller à ce que l'ensemble des personnels qu'ils gèrent adhèrent aux nouvelles orientations définies par la direction et adoptent la mise en place des préconisations du « *Plan progrès* » ainsi que les nouveaux systèmes et processus qui ont été mis à leur disposition (réorganisation, transformation culturelle et digitalisation, cadrage des coûts, etc.).

Dans la continuité des constats formulés ci-dessus, le climat social au sein de l'OPH semble se tendre et les évolutions constatées dans les indicateurs de gestion des deux dernières années, notamment l'accroissement du taux de la vacance et l'évolution des impayés de loyers, doivent être pris en considération.

En réponse, l'OPH indique reconnaître les difficultés rencontrées en termes de démission ou d'absentéisme du personnel. Des mesures ont été engagées depuis le contrôle de l'Ancols et l'organisme signale un certain nombre de décisions. Une nouvelle grille de classification a été élaborée, en 2020, afin de mieux prendre en compte une dimension de parcours professionnel des collaborateurs et l'offre de formation a été renforcée, insistant sur une consommation des budgets et un nombre d'heures en progression au cours des deux dernières années. En outre, l'organisme évoque une refonte

du processus de fixation des objectifs, des mesures prises pour renforcer le sentiment de bien-être au travail et un système de primes de présence. Les effets escomptés sur le taux d'absentéisme n'ont toutefois pas encore été constaté, à fin 2021, lequel demeure particulièrement élevé, du fait en partie des absences consécutives à la pandémie du Covid 19. Par ailleurs, sur le cas particulier des fonctions de responsable d'opérations et des gestionnaires de secteurs, en proximité, l'OPH explique rester tributaire d'un marché du travail qui ne lui est pas favorable du fait d'une concurrence importante exercée par les autres bailleurs sociaux sur ces postes.

### 3.3.3 Maîtrise des risques, contrôle et audit interne

**Recommandation 4 : L'OPH devrait améliorer ses processus de contrôle interne.**

En matière de dispositif d'identification et de maîtrise des risques, le niveau de maturité de l'OPH reste insuffisant et l'organisme ne dispose toujours pas d'un système de contrôle interne. Aucune personne n'est dédiée à la coordination de cette tâche au sein de l'OPH. La personne qui avait la charge du suivi des 182 préconisations du « *plan Progrès* » (cheffe de projet Stratégie et Développement) a quitté les effectifs, en septembre 2019.

La revue des fiches de poste est toujours en cours et la culture des objectifs assignés aux collaborateurs est récente dans l'organisme. Cette notion d'objectif, qui devra nécessairement intégrer le résultat du travail sur les fiches de poste, reste un des éléments essentiels de la démarche de contrôle interne. En définissant le rôle de chacun dans l'organisation, elle doit contribuer à donner du sens à la mission des collaborateurs et permettre une mise en perspective des actions de chacun.

La circulation d'une information de qualité doit également constituer une priorité. La direction générale a décidé de créer un poste de data manager et dispose aujourd'hui d'un ensemble de tableau de bord très détaillés. Les outils informatiques utilisés par l'OPH sont adaptés à son secteur d'activité, autorisent l'interrogation des bases de données et la mise en place d'éléments de suivi d'activité. Malgré tout, plusieurs difficultés ont été identifiées pour la production de l'information.

Par ailleurs, dans le cadre de la procédure d'ouverture du contrôle, les demandes d'informations de l'Agence, relatives à l'ensemble des activités des services et des personnels, ont été formulées le 7 novembre 2019 pour des éléments de réponse qui ont été communiqués par l'organisme le 15 janvier 2020, soit au terme de deux mois et après plusieurs relances.

### 3.3.4 Système d'information

Le service systèmes d'information (SSI) est rattaché à la direction générale de l'OPH. Il est composé de 7 personnes. Ce service a pour principales missions d'assurer le fonctionnement régulier des systèmes d'exploitation, de gérer les infrastructures et d'être en interface avec les éditeurs.

**Recommandation 5 : Le renforcement de la gestion du système d'information est nécessaire (absence d'une architecture générale de l'organisation des outils et des matériels informatiques, d'un schéma directeur, fonctionnalités métiers non adaptées, formation des collaborateurs). À cette occasion, une évaluation des risques liés aux deux Data center en termes de localisation et de proximité géographique, notamment pour les matériels installés dans les locaux du magasin central est également à prévoir.**

L'OPH ne dispose pas d'une note d'architecture générale de l'organisation de ses outils et de ses matériels informatiques, ni d'un schéma directeur. L'Agence préconise la production de ces documents de présentation, afin de permettre à des tiers de mieux appréhender la complexité des principales composantes du système d'information de l'OPH, d'en comprendre son fonctionnement et les évolutions à venir.

L'OPH gère plusieurs emplacements spécifiquement dédiés aux matériels informatiques. L'Ancols appelle l'attention de l'OPH sur la proximité géographique des deux Data center, distants d'une vingtaine de mètre. En outre, les serveurs de la salle secondaire (PRA) sont installés dans les locaux du magasin central, lequel accueille des véhicules de service et les étals de la régie, ce qui ne paraît pas adapté. De même, à l'occasion de la visite de ces deux sites, l'Agence a constaté que la salle primaire (PCA) était encombrée avec des cartons et des câbles qu'il conviendrait de stocker dans un endroit différent, en application des règles minimales de prudence.

Les équipes de l'OPH bénéficient d'une connexion réseau, d'un matériel informatique pourvu des applications bureautiques classiques (pack office) et d'une ou plusieurs licences, directement reliées à l'activité du collaborateur. Les principaux outils métiers sont adaptés aux contraintes réglementaires du secteur et paraissent en adéquation avec les besoins d'un réseau multi sites et une gestion décentralisée des activités des collaborateurs. Les habilitations et les profils de connexion des comptes d'utilisateurs sont gérés au niveau des équipes de la SSI, en collaboration avec les chefs de service et le service des ressources humaines. Toutefois, la traduction informatique de la nouvelle organisation territoriale des agences et du rattachement des personnels n'était pas opérationnelle au moment du contrôle et nécessiterait une remise à plat de l'ensemble des affectations et des profils d'accès.

L'organisme reconnaît la plupart des remarques formulées par l'Agence. Il explique, dans sa réponse, qu'il a déjà pris un certain nombre de mesures. Il dispose dorénavant d'un schéma directeur, pour la période 2020 à 2023, a réalisé une revue des habilitations et a prévu une migration des sauvegardes de données du site du magasin de la régie vers un système sécurisé de « cloud ».

La gestion d'outils dits décisionnels nécessite une maîtrise des outils mais aussi la mise à jour régulière des tables de paramètres informatiques, au risque de véhiculer une information incomplète ou erronée. La traduction informatique des mouvements de personnels et les changements de périmètre induits par la réorganisation des activités et des équipes de l'OPH doit être réalisée. Ainsi, des collaborateurs arrivés au cours de l'exercice N peuvent être mentionnés dans des éléments de reporting N-1 et, à l'inverse, des personnes placées en longue maladie, depuis plusieurs mois, ou qui ont quitté les effectifs de l'OPH, y figurent toujours. Cette absence de mise à jour peut créer des distorsions entre affectation, responsabilités et niveaux d'autorisation.

Les caractéristiques des programmes sont également insuffisamment renseignées dans l'applicatif métier : « *La codification du patrimoine sous PIH n'est pas fidèle à la représentation physique...* », « *Les surfaces saisies sous PIH ne sont pas toujours à jour* » (Source : rapport d'Audit des charges récupérables et de leur gestion sous PIH - août 2020). L'ensemble de ces constats prive les équipes de fonctionnalités qui leur permettraient de piloter plus facilement la politique d'entretien et de maintenance du patrimoine et la gestion des fiches de situations comptables et financières et cette

information insuffisamment maîtrisée, n'est bien sûr, pas sans conséquence (cf. § 4.1 Revue de l'information comptable).

**Tableau 11 : Synthèse des sollicitations des équipes se l'OPH par catégories de problèmes rencontrés**

| Catégorie de ticket           | Proportion (en %) |                |                | Délai de traitement (en jour) |            |               |
|-------------------------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------------------|------------|---------------|
|                               | Demandes          | Incidents      | Total général  | Demandes                      | Incidents  | Total général |
| Problématiques d'habilitation | 29,75%            | 19,83%         | 24,74%         | 2,7                           | 4,5        | 3,5           |
| PIH (Immoware)                | 39,03%            | 49,17%         | 44,15%         | 3,6                           | 4,9        | 4,3           |
| Autres outils métiers         | 5,27%             | 7,44%          | 6,37%          | 10,6                          | 3,4        | 6,4           |
| Poste de travail & matériels  | 13,08%            | 13,22%         | 13,15%         | 5,2                           | 10,7       | 8,0           |
| Autres sollicitations         | 12,87%            | 10,33%         | 11,59%         | 8,5                           | 5,5        | 7,0           |
| <b>Total</b>                  | <b>100,00%</b>    | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>4,4</b>                    | <b>5,6</b> | <b>5,0</b>    |

Source : Données de l'organisme

À compter de la fin 2019, un système de prise en charge individuelle des incidents, via un outil de ticketing libre de droits (GLPI), permet aux utilisateurs d'informer les équipes de la DNSI des difficultés ponctuelles qu'ils peuvent rencontrer dans le traitement des tâches quotidiennes. L'essentiel des sollicitations d'utilisateurs concernent le logiciel PIH et sont relatives à des demandes d'intervention dans les domaines de la gestion des attributions et la gestion des impayés. La nature des interventions relève davantage d'une aide à la prise en main plutôt que d'un dysfonctionnement du logiciel.

Sur toutes ces questions, l'OPH a indiqué, dans sa réponse, qu'un poste de chargé de mission contrôle interne avait été présenté au comité social et économique, en complément de la fonction de contrôle de gestion et que la procédure de recrutement d'un responsable du contrôle interne était en cours à fin 2021.

### 3.4 Politique d'achat et commande publique

La composition de la CAO n'appelle pas d'observation.

**Recommandation 6 : Il est recommandé d'instaurer un suivi du déroulement des marchés au niveau central et d'effectuer une déclaration annuelle des honoraires ou commissions versés.**

En 2017, le processus général de gestion des marchés a fait l'objet d'un audit par un cabinet d'avocats qui a relevé plusieurs dysfonctionnements : validation d'offres à prix anormalement bas, avec pour conséquence une facturation complémentaire (« hors contrat ») supérieure aux prestations initialement prévues par contrat, éléments relatifs aux clauses de pénalités qui rendaient difficile la vérification des engagements des prestataires et leur mise en application, en cas d'exécution partielle ou de non-exécution des travaux, absence systématique de validation des factures par le donneur d'ordre, éléments de facturation non accompagnés par les bons de travaux et des délais de règlement fournisseurs qui étaient qualifiés de trop long (cf. § 4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie).

Depuis, face à ces constats, l'OPH a procédé à une révision globale de la gestion de la commande publique afin de sécuriser le processus.

Cependant, les modalités d'application de la procédure d'appels d'offres mises en place appellent plusieurs commentaires.

Suivant la procédure en vigueur, la gestion des achats est décentralisée et prévoit l'intervention des services métiers, en fonction des domaines concernés. Cette situation conduit à une multitude d'acheteurs potentiels. Or, ces derniers sont également prescripteurs et ne peuvent donc pas apporter un éclairage économique critique sur les choix techniques et opérationnels impliquant les achats.

Si la procédure de suivi des fournisseurs prévoit également la revue trimestrielle des contrats en cours et implique la direction des budgets et finances, la direction du service métier prescripteur et la direction des affaires juridiques, il a été constaté, sur la période 2016 à 2019, des sommes décaissées au bénéfice des prestataires qui dépassent largement les montants initialement prévus par contrat (*cf. Annexe II*). Or, il n'existait pas, au moment du contrôle, de véritable suivi des marchés au niveau central, ni même de rapprochement entre les décisions de la CAO et les montants enregistrés en comptabilité, pour un même fournisseur. Ces derniers peuvent, par ailleurs, disposer informatiquement de plusieurs identifiants (1477 et 3206 pour Orange, 5149 et 133800 pour la SOCOTEC, 5529 et 4991 pour Total, etc.). En outre, en l'absence d'un circuit de facturation totalement automatisé sous Chorus, un suivi des décaissements associés à chaque marché devrait permettre de vérifier qu'une prestation réglée n'est pas déjà prévue par contrat.

En réponse, l'organisme a indiqué que deux procédures distinctes avaient déjà été mises en place et s'il reconnaît l'inexistence du pilotage du suivi des marchés, il s'est engagé à remédier à ce constat. D'ores-et-déjà, la déclaration annuelle des honoraires est dorénavant produite.

## 4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

### 4.1 Revue de l'information comptable

**Observation 1 : Les données des états réglementaires déclarées sur la plateforme Harmonia ne sont pas fiables voire erronées ou absentes, le délai de réponse aux observations consécutives à sa déclaration n'est pas satisfaisant et certaines observations restent sans réponse.**

Sur la période contrôlée, chaque année, dans le cadre du dépôt des états réglementaires sur la plateforme Harmonia, de nombreuses relances sont effectuées par la DHUP pour dossier incomplet ou non réponses à des questions pour la fiabilisation des données. À titre d'illustration, en 2017, Habitat 77 a fait partie des organismes identifiés non finalisés en étape 4.4. En 2019, alors que la date butoir de dépôt des comptes sur Harmonia était le 31 octobre 2020, le bailleur n'a répondu aux demandes de corrections que le 1<sup>er</sup> février 2021 à la suite de plusieurs relances de la DHUP depuis le 27 novembre 2020.

Les travaux menés par l'Agence pour réaliser le diagnostic financier ont amené à constater que les états réglementaires, in fine, sont incomplets ou incohérents. Les points suivants ont été relevés :

- ▶ Dans l'annexe V - *Tableau 4 « mouvements des postes de l'actif immobilisé »*, les montants des additions et remplacements de composants de 2015 à 2018 ne sont pas renseignés, les données de l'annexe littéraire ont été utilisées pour construire l'analyse financière des coûts d'entretien du parc.
- ▶ Dans l'annexe V – *Fiches de situation financière et comptable*, en 2015, le montant des opérations en cours est incohérent et les emprunts à contracter ou à encaisser sont négatifs. Cette situation est due au dépôt d'une version erronée sur la plateforme Harmonia, ne correspondant pas à la version définitive. La communication de cette dernière durant le contrôle a permis de prendre en compte les données corrigées pour le calcul du fonds de roulement à terminaison (FRNGT) fin 2015.
- ▶ Dans l'annexe V - *Tableau 14 et 15 « Production immobilisée »*, ce tableau présente une confusion entre coûts internes et frais financiers, en 2015. Les données de l'annexe littéraire ont été utilisées pour construire l'analyse financière des coûts de gestion.
- ▶ Dans l'annexe V - *Tableau 20 « récapitulatif des charges et produits exceptionnels »*, aucune information n'est apportée sur la ventilation de ces charges, les montants sont tous globalisés en « divers » même lorsqu'ils sont significatifs.
- ▶ Dans l'annexe X – *Tableau 1 « maintenance du parc locatif »*, le montant des coûts de personnel de la régie n'est pas cohérent en 2016, le montant est anormalement faible par rapport aux autres années. Les consommations de la régie sont également incohérentes. Les données corrigées communiquées par l'OPH en cours de contrôle ont été utilisées pour construire l'analyse financière des coûts de personnel (minoration) et par conséquent des coûts de maintenance (majoration).

- ▶ Dans l'annexe XVI - *Tableau 2 « CGLLS »*, l'information est manquante certaines années. Les données corrigées communiquées par l'OPH en cours de contrôle ont été utilisées pour construire l'analyse financière des coûts de gestion (en minoration).

L'OPH admet le manque de fiabilité des données financières déclarées. Dans sa réponse, il s'engage, pour l'avenir, à améliorer la qualité de ses déclarations et le respect des délais associés.

**Recommandation 7 : L'OPH devra se donner les moyens de mieux renseigner les fiches de situation financière et comptable (FSFC) afin de pouvoir pleinement apprécier la situation financière à terminaison des opérations et d'améliorer la performance de son pilotage financier.**

Les fiches de situation comptable et financière (FSFC) de 2019 ont fait l'objet d'une revue afin de fiabiliser le calcul du fonds de roulement net global à terminaison (FRNGT) ; de nombreuses anomalies ont été relevées :

- ▶ Les opérations soldées présentent une situation anormale d'un reste de dépenses à comptabiliser (1 277 milliers d'euros), consécutive soit à un problème de classement à tort en opérations soldées, soit à une absence d'actualisation du coût de revient au regard du coût réel des opérations ;
- ▶ Les opérations réalisées dans le cadre de la fusion en 2015 avec l'OPH du Pays de Fontainebleau affichent un reste de dépenses à comptabiliser de 342 milliers d'euros, sans certitude sur leur réalité ;
- ▶ De nombreuses opérations présentent une situation de fonds propres négatifs (jusqu'à 1 351 milliers d'euros pour l'opération de réhabilitation du Mée-sur-Seine), révélatrice soit de surfancements, soit d'une absence d'actualisation du coût de revient prévisionnel ;
- ▶ *L'état de rapprochement des FSFC*, révèle que les emprunts présentent un écart de 230 millions d'euros, soit 20 %, entre le récapitulatif général des FSFC (*colonne 6 et 9 « emprunts contractés, emprunts encaissés »*) et l'état récapitulatif des emprunts par nature d'affectation (IV-4) sur opérations locatives (financement définitif). Cet écart n'a pas été justifié par l'office dans l'annexe Harmonia.

L'organisme n'a pas été en mesure d'apporter des informations suffisantes permettant de retraiter les montants concernés afin de s'assurer de la réalité des situations financières présentées.

Enfin, les prévisions de financement des opérations en cours dans les FSFC 2019 présentent un apport de fonds propres à hauteur de 26,6 % du prix de revient prévisionnel total. Ce niveau très important ne paraît pas correspondre à la réalité du modèle de financement de l'OPH au regard :

- ▶ Des prévisions de financement sur fonds propres des opérations en cours dans les FSFC de 2018 et 2017 (respectivement 17 % et 18 %) ;
- ▶ De la part de fonds propres effectivement apportée sur les opérations les années précédentes (6,3 % sur les opérations terminées non soldées) ;
- ▶ Des capacités de l'organisme à dégager des ressources internes par son activité (CAF brute et produits de cessions d'actifs) ;

- Des prévisions dans l'outil de projection financière Visial, les investissements sont prévus avec un financement à hauteur de 10 % en fonds propres.

Dans le cadre du contrôle, la direction financière de l'office a justifié ce taux par un retard dans les négociations pour la contractualisation des emprunts avec la Banque des Territoires. Toutefois, cette situation ne doit pas impacter le montant prévisionnel d'emprunts dans les FSFC, mais seulement le montant des emprunts contractés.

Par conséquent, le fonds de roulement à terminaison des opérations en cours (FRNGT), calculé à partir du fonds de roulement et des informations contenues dans les FSFC, ne peut être calculé de façon suffisamment précise pour apprécier pleinement la situation financière de l'OPH Habitat 77 à terminaison des opérations.

**Observation 2 : La déclaration d'honoraires (DAS2) n'a pas été faite de 2015 à 2019.**

L'OPH ne dépose pas les déclarations DAS 2. En application de l'article 240 du Code général des impôts, toute personne morale doit déclarer les honoraires ou commissions versés dans le cadre d'une activité professionnelle exercée à titre principale ou accessoire, s'ils sont supérieurs à 1 200 € par an et par bénéficiaire. En ne faisant pas de déclaration, l'organisme s'expose à une amende égale à 50 % des sommes non déclarées (article 1736 du CGI), sauf dans le cas où il s'agit de la première infraction commise au cours de l'année civile et des trois années précédentes et l'omission a été réparée spontanément ou lors de la première demande de l'administration, avant la fin de l'année au cours de laquelle la déclaration devait être souscrite.

Dans sa réponse, l'OPH indique, pour l'exercice 2020, avoir procédé à la déclaration des honoraires auprès de la DGFIP.

**Observation 3 : Des anomalies comptables ont été identifiées : mauvaise répartition entre l'entretien et les réparations courants récupérables et non récupérables et compensation des dotations et reprises pour dépréciation des créances douteuses.**

Le poste d'entretien et réparations courants récupérables est anormalement élevé, entre 1 500 milliers d'euros et 1 670 milliers d'euros selon les années, soit 50 % à 70 % de part récupérable des travaux courants, alors que l'OPH récupère seulement, chaque année, entre 300 milliers d'euros et 400 milliers d'euros. Ainsi, les deux tiers des dépenses d'entretien comptabilisées en charges récupérables sont, en réalité non récupérables, et à juste titre, ces dépenses ne sont pas récupérées auprès des locataires. Cette erreur d'imputation a pour conséquence de minorer artificiellement le coût de la maintenance. Un retraitement a été effectué pour le diagnostic financier.

Par ailleurs, les dépenses de frais de contentieux récupérables sont comptabilisées seulement à partir 2017, alors que l'organisme récupère chaque année entre 400 milliers d'euros et 500 milliers d'euros. Ces montants représentent entre 60 % et 80 % du montant total des frais de contentieux. Par conséquent, les coûts de gestion de 2015 et 2016 sont surévalués de l'ordre de 25 euros au logement en 2015 et 2016.

Aucune dotation de dépréciations des créances douteuses n'a été comptabilisée en 2016 et aucune reprise de dépréciations n'a été effectuée entre 2017 et 2019. L'analyse par compte locataire doit être faite de manière systématique. Si l'analyse révèle un risque de non-recouvrement alors l'OPH doit

comptabiliser une dotation, en revanche si le risque est éteint il doit comptabiliser une reprise de provision. En application d'un principe comptable fondamental de non-compensation, l'OPH doit opérer une évaluation séparée pour chaque opération comptable afin de refléter l'image fidèle et sincère de l'activité. Un produit ne peut pas compenser une charge dans le compte de résultat.

Les dirigeants de l'organisme ne remettent pas en cause la plupart des constats formulés par l'Agence. Ils imputent principalement les problèmes rencontrés à un défaut de contrôle interne. Ils indiquent qu'à la faveur de l'arrivée d'un nouveau directeur financier, de nouveaux objectifs ont pu être assignés à la direction administrative et financière et que la fiabilisation des données comptables et plus généralement l'amélioration du pilotage financier sont des priorités pour l'exercice 2022.

## 4.2 Analyse de l'exploitation

Le contrôle porte sur l'analyse des états financiers de l'OPH pour les exercices de 2015 à 2019.

Le benchmark choisi pour conduire cette analyse est constitué par plus de 50 OPH présents en Île-de-France hors Paris, gérant au total 350 000 logements. Ce benchmark permet de comparer les indicateurs financiers d'Habitat 77 à la médiane considérée comme valeur de référence.

L'analyse qui suit, s'appuie sur un outil d'analyse financière développé par l'Ancols à partir des données des états réglementaires déclarés sur la plateforme Harmonia par les organismes de logements sociaux.

### 4.2.1 Excédent brut d'exploitation

L'analyse détaille le calcul de l'excédent brut d'exploitation (EBE) ; elle permet d'obtenir une appréciation sur la performance d'exploitation.

Tableau 12 : Excédent Brut d'Exploitation

Montants en milliers d'euros

| Rubriques  | Exercice 2015  |                | Exercice 2016  |                | Exercice 2017  |                | Exercice 2018  |                | Exercice 2019  |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | Montant        | %              |
| Loyers   | 74 558         | 100,54%        | 76 770         | 100,76%        | 81 350         | 101,19%        | 78 790         | 101,37%        | 78 841         | 99,91%         |
| Écart de récupération de charges                     | -454           | 1,23%          | -545           | 1,35%          | -969           | 1,83%          | -1 249         | 2,13%          | -1 296         | 1,64%          |
| Produits des activités annexes                       | 510            | 0,69%          | 446            | 0,59%          | 516            | 0,64%          | 536            | 0,69%          | 549            | 0,70%          |
| Péréquation RLS                                      |                |                |                |                |                |                | 57             | 0,07%          | 817            | 1,03%          |
| <b>Chiffre d'affaires</b>                            | <b>74 614</b>  | <b>100,00%</b> | <b>76 671</b>  | <b>100,00%</b> | <b>80 897</b>  | <b>100,00%</b> | <b>78 132</b>  | <b>100,00%</b> | <b>78 911</b>  | <b>100,00%</b> |
| Ventes d'immeubles                                   | 214            |                | 3 297          |                | 2 794          |                | 1 302          |                | 2 903          |                |
| Production stockée                                   | 2 361          |                | 499            |                | 1 163          |                | -6 593         |                | -2 468         |                |
| Production immobilisée (stocks transférés à l'actif) | 0              |                | 0              |                | 0              |                | 5 571          |                | 0              |                |
| Coûts promotion immobilière                          | -2 562         |                | -3 464         |                | -3 671         |                | -96            |                | -9             |                |
| <b>Marge sur activité de promotion</b>               | <b>13</b>      |                | <b>332</b>     |                | <b>286</b>     |                | <b>184</b>     |                | <b>425</b>     |                |
| Production immobilisée                               |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Produit des activités</b>                         | <b>74 626</b>  |                | <b>77 003</b>  |                | <b>81 184</b>  |                | <b>78 316</b>  |                | <b>79 337</b>  |                |
| Coût personnel (hors régie)                          | -10 418        | 13,96%         | -10 745        | 14,01%         | -12 033        | 14,87%         | -12 311        | 15,76%         | -11 967        | 15,16%         |
| Autres charges externes (hors CGLLS)                 | -6 048         | 8,11%          | -5 837         | 7,61%          | -5 229         | 6,46%          | -5 393         | 6,90%          | -5 875         | 7,45%          |
| <b>Coût de gestion</b>                               | <b>-16 466</b> | <b>22,07%</b>  | <b>-16 583</b> | <b>21,63%</b>  | <b>-17 262</b> | <b>21,34%</b>  | <b>-17 704</b> | <b>22,66%</b>  | <b>-17 842</b> | <b>22,61%</b>  |
| Charges de maintenance (y.c régie)                   | -13 138        | 17,61%         | -13 496        | 17,60%         | -11 965        | 14,79%         | -13 199        | 16,89%         | -14 187        | 17,98%         |
| Cotisation CGLLS                                     | -412           | 0,55%          | -800           | 1,04%          | -1 086         | 1,34%          | -1 490         | 1,91%          | -2 840         | 3,60%          |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties            | -9 733         | 13,05%         | -10 630        | 13,86%         | -10 988        | 13,58%         | -11 395        | 14,58%         | -11 462        | 14,53%         |
| <i>Valeurs de référence</i>                          |                | 13,04%         |                | 13,14%         |                | 13,04%         |                | 13,52%         |                | 12,52%         |
| Créances irrécouvrables                              | -1 551         | 2,08%          | -2 003         | 2,61%          | -267           | 0,33%          | -1 842         | 2,36%          | -1 071         | 1,36%          |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>                  | <b>33 326</b>  | <b>44,67%</b>  | <b>33 492</b>  | <b>43,68%</b>  | <b>39 615</b>  | <b>48,97%</b>  | <b>32 686</b>  | <b>41,83%</b>  | <b>31 934</b>  | <b>40,47%</b>  |
| <i>Valeurs de référence</i>                          |                | 41,09%         |                | 40,52%         |                | 39,03%         |                | 36,41%         |                | 36,66%         |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

L'EBE est caractérisé par un produit de loyers peu élevé et des coûts de gestion faibles.

L'analyse de l'évolution l'EBE peut être découpée en deux séquences.

De 2015 à 2017, la performance d'exploitation est au-dessus de la valeur de référence. En 2017, l'EBE est de 49 % du chiffre d'affaires, alors que la valeur de référence est à 39 %. Ce qui constitue une amélioration de l'EBE par rapport à 2015 où il était de 44,7 %. Cette évolution s'explique par une hausse des loyers du fait de l'acquisitions de 767 logements, couplée à un montant de pertes sur créances irrécouvrables anormalement faible sur cet exercice et à une baisse de la maintenance.

En 2018 et 2019, l'EBE enregistre une forte baisse en se situant respectivement à 41,8 % et 40,4 %. Cette situation s'explique par l'impact de la réduction de loyer de solidarité (RLS) et de la vacance en 2019 sur le chiffre d'affaires mais également par une hausse des charges. L'ensemble des charges d'exploitation, et notamment la maintenance progressent alors que le chiffre d'affaires diminue. Mécaniquement, le ratio d'EBE baisse de 7,2 points en 2018 (41,8 %) puis encore de 1,6 points en 2019 (40,4 %). L'OPH n'a pas pris de mesures pour compenser l'impact de la RLS sur son exploitation ; au contraire les charges se sont accrues.

En conséquence la performance d'exploitation est en recul sur 5 ans, mais reste au-dessus de la médiane de référence.

## 4.2.2 Produits

Tableau 13 : Répartition des loyers

Montants en milliers d'euros

| Rubriques   | Exercice 2015 |                | Exercice 2016 |                | Exercice 2017 |                | Exercice 2018 |                | Exercice 2019 |                |
|---|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
|   | Montant       | %              |
| Loyers des logements non conventionnés                                | 2 023         | 2,71%          | 1 986         | 2,59%          | 1 928         | 2,37%          | 1 836         | 2,33%          | 1 688         | 2,14%          |
| Suppléments de loyers   | 242           | 0,32%          | 336           | 0,44%          | 268           | 0,33%          | 978           | 1,24%          | 438           | 0,56%          |
| Loyers des logements conventionnés                                    | 65 482        | 87,83%         | 67 093        | 87,39%         | 71 855        | 88,33%         | 68 866        | 87,41%         | 70 086        | 88,89%         |
| Loyers des logements en accession                                     | 205           | 0,28%          | 269           | 0,35%          | 153           | 0,19%          | 195           | 0,25%          | 128           | 0,16%          |
| <b>Total Loyers logements (1)</b>                                     | <b>67 953</b> | <b>91,14%</b>  | <b>69 683</b> | <b>90,77%</b>  | <b>74 203</b> | <b>91,21%</b>  | <b>71 875</b> | <b>91,22%</b>  | <b>72 339</b> | <b>91,75%</b>  |
| Réduction loyer de solidarité (RLS)                                   |               |                |               |                |               |                | 3 725         | 4,73%          | 4 186         | 5,31%          |
| <b>Total Loyers logements avant RLS (2)</b>                           | <b>67 953</b> | <b>91,14%</b>  | <b>69 683</b> | <b>90,77%</b>  | <b>74 203</b> | <b>91,21%</b>  | <b>75 600</b> | <b>95,96%</b>  | <b>76 525</b> | <b>97,06%</b>  |
| Loyers des résidences, foyers (3)                                     | 2 154         | 2,89%          | 2 420         | 3,15%          | 2 258         | 2,78%          | 2 151         | 2,73%          | 1 904         | 2,42%          |
| Autres loyers   | 4 451         | 5,97%          | 4 667         | 6,08%          | 4 889         | 6,01%          | 4 763         | 6,05%          | 4 598         | 5,83%          |
| <b>Total Loyers</b>   | <b>74 558</b> | <b>100,00%</b> | <b>76 770</b> | <b>100,00%</b> | <b>81 350</b> | <b>100,00%</b> | <b>78 790</b> | <b>100,00%</b> | <b>78 841</b> | <b>100,00%</b> |
| Nombre de logement gérés (4)  | 17 816        |                | 17 917        |                | 18 727        |                | 19 077        |                | 19 390        |                |
| Loyers des logements familiaux gérés en euros = (1) / (4)             | 3 814,15      |                | 3 889,21      |                | 3 962,38      |                | 3 767,64      |                | 3 730,75      |                |
| <i>Valeurs de référence</i>   | 4 070,94      |                | 4 089,52      |                | 4 097,92      |                | 3 987,16      |                | 4 074,03      |                |
| Loyers des logements familiaux gérés en euros (avant RLS) = (2) / (4) | 3 814,15      |                | 3 889,21      |                | 3 962,38      |                | 3 962,90      |                | 3 946,62      |                |
| <i>Valeurs de référence</i>   | 4 070,94      |                | 4 089,52      |                | 4 097,92      |                | 4 129,97      |                | 4 262,05      |                |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Les loyers, majoritairement composés des logements locatifs, sont en hausse de 1,4 % par an en moyenne (taux de croissance annuelle moyenne : TCAM) malgré l'impact de la RLS et de la hausse de la vacance. Cette situation résulte d'un taux de croissance annuelle moyenne du patrimoine de 2,1 %. Entre 2016 et 2017, la hausse des produits issus des loyers des logements est liée à la forte augmentation du parc (+767 logements acquis – Source : Harmonia).

La réduction de loyer de solidarité (RLS), dont les montants sont détaillés au paragraphe 6.4.2, représente en 2018 et 2019, respectivement 4,46 % et 4,06 % des loyers, après prise en compte de la péréquation entre bailleurs. En 2019, l'office a bénéficié d'une péréquation assez élevée de 817 milliers d'euros (cf. Tableau 15), rattrapage du taux de 2018 supérieur à l'objectif global d'impact de 4,19 % sur cette année.

En revanche le montant du loyer par logement est en baisse, il s'élève à 3 731 euros en 2019 pour 3 814 euros en 2015. Ce niveau est inférieur de 8 % au benchmark.

En observant plus précisément l'évolution des loyers par logement entre 2018 et 2019 hors RLS, il apparaît que la hausse de la vacance explique la baisse de loyer par logement (3 946 euros en 2019 contre 3 963 euros en 2018).

L'impact financier de la vacance est calculé à partir du montant des loyers non quittancés en raison de la vacance, rapporté au montant total des loyers qui auraient dû être quittancés sur la période. Cet impact évolue entre 3,5 % et 5 % des loyers, et s'élève à 6 % des loyers en 2019. Ce ratio est quasiment trois fois supérieur à la valeur de référence. Le manque à gagner pour l'organisme est de 4,77 millions d'euros de loyers non quittancés en 2019 (cf. § 2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation).

### 4.2.3 Coûts de gestion

Tableau 14 : Coûts de gestion

Montants en milliers d'euros

| Rubriques  | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Charges de personnel   | 11 669        | 12 021        | 12 992        | 13 212        | 12 905        |
| Personnel extérieur à l'organisme  | 11            | 6             | 11            | 11            | 11            |
| Déduction pour coûts internes  | - 490         | - 548         | - 432         | - 367         | - 444         |
| Déduction pour coût du personnel maintenance régie                                   | - 771         | - 734         | - 538         | - 546         | - 505         |
| <b>Coûts de personnel (1)</b>  | <b>10 418</b> | <b>10 745</b> | <b>12 033</b> | <b>12 311</b> | <b>11 967</b> |
| Achats non stockés de matériel et fournitures  | 721           | 785           | 830           | 787           | 871           |
| Déduction pour consommations maintenance régie                                       | - 45          | - 44          | - 11          | - 11          | - 6           |
| Primes d'assurances  | 987           | 992           | 672           | 360           | 374           |
| Rémunérations d'intermédiaires et honoraires   | 1 493         | 1 403         | 1 199         | 1 499         | 1 713         |
| Locations immobilières et charges locatives  | 686           | 728           | 794           | 886           | 948           |
| Maintenance non locative   | 284           | 327           | 424           | 508           | 533           |
| Autres charges externes  | 1 920         | 1 646         | 1 321         | 1 364         | 1 441         |
| <b>Autres charges externes (2)</b>   | <b>6 048</b>  | <b>5 837</b>  | <b>5 229</b>  | <b>5 393</b>  | <b>5 875</b>  |
| <b>Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)</b>                                     | <b>16 466</b> | <b>16 583</b> | <b>17 262</b> | <b>17 704</b> | <b>17 842</b> |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)                                 | 17 816        | 17 917        | 18 727        | 19 077        | 19 390        |
| <b>Coût de gestion normalisé par logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)</b> | <b>924,23</b> | <b>925,52</b> | <b>921,77</b> | <b>928,01</b> | <b>920,18</b> |
| <i>Valeurs de référence</i>  | 1 223,05      | 1 284,62      | 1 293,45      | 1 313,29      | 1 249,47      |
| <b>Coût de personnel par logement et équivalent logement gérés = (1)/(4)</b>         | <b>584,77</b> | <b>599,73</b> | <b>642,55</b> | <b>645,31</b> | <b>617,17</b> |
| <i>Valeurs de référence</i>  | 818,03        | 863,79        | 866,44        | 880,17        | 837,56        |
| <b>Autres charges externes par logement et équivalent logement gérés = (2)/(4)</b>   | <b>339,47</b> | <b>325,79</b> | <b>279,22</b> | <b>282,70</b> | <b>303,02</b> |
| <i>Valeurs de référence</i>  | 405,75        | 420,33        | 405,14        | 426,36        | 411,91        |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Les coûts de gestion par logement sont faibles et très en dessous de la valeur de référence. Ils s'élèvent à 920,18 € par logement alors que la référence est de 1 249,47 €. En volume, ils sont en hausse de 2,7 % par an en moyenne. Les charges de personnel augmentent, en moyenne annuelle, de 3,5 %. Seule l'année 2019 a connu une baisse en raison de la diminution des charges sociales. En parallèle, les autres charges externes augmentent de 1,3 % par an, en moyenne. L'accroissement du parc locatif

permet toutefois d'observer une stabilité du coût au logement sur la période sous revue (924 euros au logement en 2015 pour 920 euros en 2019).

Le coût de personnel est calculé hors personnels de régie et coûts internes de maîtrise d'ouvrage. Il représente 71 % du montant total des coûts de gestion. Il est en progression jusqu'en 2018, et représente 585 euros au logement en 2015 et 645 euros en 2018. Une analyse approfondie permet de constater que la progression du coût de personnel de 15 % en valeur sur une période de 5 années, s'explique principalement par l'augmentation des effectifs de l'organisme. Ils sont passés de 337 ETP en 2015 à 376 en 2019, soit 39 ETP supplémentaires dont 17 cadres et 16 gardiens d'immeuble. C'est donc une augmentation de 12 % en volume.

**Tableau 15 : Effectif par catégorie**

En nombre d'ETP

| Catégorie  | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Administratifs                                   | 22            | 23            | 26            | 21            | 27            |
| Direction & chargés de mission                   | 6             | 7             | 10            | 11            | 10            |
| Techniques                                       | 12            | 12            | 13            | 15            | 20            |
| <b>Cadres en ETP</b>                             | <b>40</b>     | <b>42</b>     | <b>49</b>     | <b>47</b>     | <b>57</b>     |
| Administratifs                                   | 121           | 117           | 119           | 120           | 125           |
| Sociaux  | 1             | 1             | 3             | 2             | 2             |
| Techniques                                       | 23            | 23            | 26            | 28            | 30            |
| Gardiens d'immeubles                             | 132           | 134           | 134           | 133           | 148           |
| Ouvriers en régie                                | 20            | 18            | 16            | 15            | 14            |
| <b>Employés en ETP</b>                           | <b>297</b>    | <b>293</b>    | <b>298</b>    | <b>298</b>    | <b>319</b>    |
| <b>Effectif total en ETP</b>                     | <b>337</b>    | <b>335</b>    | <b>347</b>    | <b>345</b>    | <b>376</b>    |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés | 17 816        | 17 917        | 18 727        | 19 077        | 19 390        |
| <b>Effectif en ETP / 1.000 logements</b>         | <b>18,92</b>  | <b>18,70</b>  | <b>18,53</b>  | <b>18,08</b>  | <b>19,39</b>  |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Dans l'ensemble, l'effectif de l'organisme augmente de 2,8 % en moyenne par an, quasiment au même rythme que le nombre de logements gérés. L'évolution la plus significative est celle du nombre de cadres en ETP qui augmente de 9,3 % en moyenne par an, avec des recrutements qui s'accroissent en 2019. L'effectif en ETP ramené à 1 000 logements est quasiment stable. Il évolue dans une fourchette étroite entre 18,08 et 19,39 ETP pour 1 000 logements.

L'augmentation des charges de personnels est donc due à une augmentation de la taille de l'effectif, majoritairement en statut cadres. Cependant si l'on compare l'organisme aux autres OPH de la région, on constate que malgré cette augmentation, il reste en dessous des valeurs de référence, qui est de 20,65 ETP pour 1.000 logements en 2019. Les effectifs cadres ne représentent que 2,94 ETP pour 1 000 logements alors que le benchmark est de 3,96 ETP. En conséquence, le nombre de cadres d'Habitat 77 est toujours inférieur à celui des autres organismes.

Le montant des rémunérations brutes par ETP est en légère diminution sur les 5 dernières années (- 0,6 %). Ce ratio passe de 29 872 € en 2018 à 29 183 € par ETP en 2019. Ce montant est inférieur à

ce qu'on observe chez les autres organismes d'Île-de-France entre 30 973 € et 32 987 €. L'écart constaté par rapport à la valeur de référence s'accroît sur la période.

La situation est caractérisée par un effectif inférieur aux autres bailleurs sociaux, un personnel d'encadrement en nombre insuffisant et un niveau de rémunération brute par ETP plus bas et en diminution. Au regard de ces éléments, les coûts de gestion paraissent anormalement faibles, et insuffisants pour assurer le bon fonctionnement de l'organisme. On peut noter toutefois l'amorçage d'une politique de recrutement de cadres depuis 2019, pour renforcer les équipes.

L'efficacité de la gestion de l'organisme s'apprécie notamment au regard de la qualité de service rendu aux locataires satisfaisante, tout en maîtrisant les coûts de gestion associés. L'analyse croisée des coûts de gestion par logement (niveau, évolution), du nombre important de réclamations, de l'allongement du délai de réponse, de la faiblesse du taux de satisfaction globale des locataires, de l'état des logements remis en location (cf. § 6.4 *Qualité du service rendu et relation avec les locataires*), confirme un important problème de qualité de service apportée aux locataires.

#### 4.2.4 Maintenance

Tableau 16 : Coûts de maintenance

Montants en milliers d'euros

| Rubriques  | Exercice 2015   | Exercice 2016   | Exercice 2017 | Exercice 2018   | Exercice 2019   |
|--|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Charges d'exploitation liée aux immeubles                                | 1 125           | 778             | 884           | 1 250           | 1 493           |
| Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs         | 1 366           | 1 459           | 1 307         | 1 108           | 650             |
| Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs                | 9 831           | 10 481          | 9 225         | 10 285          | 11 533          |
| Maintenance locative en régie - Coût du personnel                        | 771             | 734             | 538           | 546             | 505             |
| Maintenance locative en régie - Consommations                            | 45              | 44              | 11            | 11              | 6               |
| <b>Coût de la maintenance (1)</b>  | <b>13 138</b>   | <b>13 496</b>   | <b>11 965</b> | <b>13 199</b>   | <b>14 187</b>   |
| Additions et remplacement de composants *                                | 19 552          | 7 973           | 4 202         | 7 357           | 17 874          |
| <b>Coût total entretien du parc (2)</b>                                  | <b>32 690</b>   | <b>21 469</b>   | <b>16 167</b> | <b>20 556</b>   | <b>32 061</b>   |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)                     | 17 816          | 17 917          | 18 727        | 19 077          | 19 390          |
| <b>Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)</b>       | <b>737,42</b>   | <b>753,23</b>   | <b>638,92</b> | <b>691,90</b>   | <b>731,66</b>   |
| <i>Valeurs de référence</i>  | 753,35          | 725,94          | 765,23        | 681,72          | 736,60          |
| <b>Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)</b> | <b>1 834,86</b> | <b>1 198,23</b> | <b>863,30</b> | <b>1 077,55</b> | <b>1 653,47</b> |
| <i>Valeurs de référence</i>  | 1 025,98        | 1 163,76        | 1 205,12      | 985,35          | 1 538,63        |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Le coût de la maintenance par logement est de 732 € en 2019, proche du benchmark de 737 €. Sur la période, il est constaté une baisse assez importante de la maintenance en 2017 et d'une façon moindre en 2018. Si on intégrait le coût des travaux comptabilisés en charges récupérables à tort mais non récupérés par le bailleur, (cf. § 4.1 *Revue de l'information comptable*), le coût de maintenance serait en 2019 de 810 € par logement au lieu de 732€.

Le coût total de la maintenance sur la période sous revue s'élève à 65 985 milliers d'euros, supérieur à l'effort financier d'investissement sur le parc existant (additions et remplacements de composants, réhabilitations, résidentialisations) qui ne représente que 56 958 milliers d'euros. Le coût total d'intervention sur le parc existant par logement est très variable sur la période, les investissements n'étant importants et supérieurs à la maintenance que sur deux exercices en 2015 et en 2019. Ce constat amène à s'interroger sur la stratégie patrimoniale de l'OPH (cf. § 5 *Politique patrimoniale*).

## 4.2.5 Récupération des charges locatives

Tableau 17 : Récupération des charges locatives

Montants en milliers d'euros

| Rubriques   | Exercice 2015  |             | Exercice 2016  |             | Exercice 2017  |             | Exercice 2018  |             | Exercice 2019  |             |
|---|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|   | Montant        | %           |
| Charges locatives facturées aux locataires (c/ 703 et 791) (1)  | 25 246         |             | 25 327         |             | 26 946         |             | 26 958         |             | 26 650         |             |
| Achats non stockés récupérables (fluides)                       | -14 104        | 55%         | -13 646        | 53%         | -14 250        | 51%         | -14 639        | 52%         | -14 222        | 51%         |
| Charges de personnel récupérables                               | -3 207         | 12%         | -3 105         | 12%         | -3 145         | 11%         | -3 362         | 12%         | -3 175         | 11%         |
| Sous traitances générales et honoraires récupérables            | -4 021         | 16%         | -4 707         | 18%         | -5 737         | 21%         | -5 415         | 19%         | -5 627         | 20%         |
| Autres impôts, taxes récupérables                               | -2 503         | 10%         | -2 576         | 10%         | -2 833         | 10%         | -2 775         | 10%         | -3 010         | 11%         |
| Entretien et réparations récupérables                           | -1 557         | 6%          | -1 543         | 6%          | -1 674         | 6%          | -1 644         | 6%          | -1 622         | 6%          |
| Dépenses de gros entretien récupérables                         | -309           | 1%          | -294           | 1%          | -276           | 1%          | -372           | 1%          | -289           | 1%          |
| <b>Total des charges récupérables (c/ 6) (2)</b>                | <b>-25 700</b> | <b>100%</b> | <b>-25 872</b> | <b>100%</b> | <b>-27 916</b> | <b>100%</b> | <b>-28 208</b> | <b>100%</b> | <b>-27 946</b> | <b>100%</b> |
| Ecart récupération de charges locatives = (1) + (2)             | -454           |             | -545           |             | -969           |             | -1 249         |             | -1 296         |             |
| Part des charges récupérées auprès du locataire (%) = (1) / (2) | 98,23%         |             | 97,89%         |             | 96,53%         |             | 95,57%         |             | 95,36%         |             |
| Valeurs de référence  | 98,18%         |             | 98,26%         |             | 97,19%         |             | 96,78%         |             | NC             |             |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

L'OPH récupère auprès de ses locataires entre 95 % et 98 % des charges locatives récupérables selon les années. Ce taux de récupération est proche du benchmark (entre 97 % et 98 %) et a tendance à diminuer entre 2015 et 2018 du fait de l'accroissement de la vacance. Cependant, il est difficile de commenter l'évolution du ratio de récupération de charges compte tenu des anomalies comptables relevées par l'Agence (cf. § 4.1 Revue de l'information comptable).

Le montant des charges récupérables est en hausse de 2,1 % en moyenne par an et le montant des charges locatives facturées aux locataires (c/ 703) augmente de 1,8 % par an. Dans le détail, les charges locatives récupérables s'élèvent à 27,95 millions d'euros en 2019. Les consommations de fluides (eau, électricité, gaz, chauffage) constituent 51 % des charges récupérables, le reste étant partagé notamment entre les charges de personnel et les impôts et taxes. Le niveau de ces trois postes est stable sur 5 ans. L'OPH récupère auprès de ses locataires à hauteur de 21,54 % des charges de personnel en 2015 et 19,73 % en 2019. Ce taux est supérieur à celui observé chez les autres organismes de la région (16,17 % en 2019). Cependant les charges de personnel augmentent dans leur ensemble mais la part récupérable reste stable.

Les postes de sous-traitance et honoraires récupérables se distinguent des autres postes car ils progressent plus vite. Ce poste représentait 16 % des charges récupérables en 2015 et 20 % en 2019. L'augmentation s'explique notamment par l'augmentation des dépenses de nettoyage. Ces deux postes de dépenses représentent 3,4 millions d'euros soit 63 % du montant de la sous-traitance générale et des honoraires récupérables.

Les postes d'entretiens et réparations récupérables sont anormalement élevés. Ils représentent 6 % des charges locatives, contre 2,3 % habituellement chez les autres bailleurs sociaux. Ce sujet fait l'objet d'une observation dans le chapitre 4.1 sur les anomalies comptables.

## 4.2.6 Capacité d'autofinancement, résultats

Tableau 18 : Capacité d'autofinancement

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                | Exercice 2015 |          | Exercice 2016 |          | Exercice 2017 |         | Exercice 2018 |          | Exercice 2019 |          |
|--|---------------|----------|---------------|----------|---------------|---------|---------------|----------|---------------|----------|
|  | Montant       | %        | Montant       | %        | Montant       | %       | Montant       | %        | Montant       | %        |
| Excédent brut d'exploitation             | 33 326        |          | 33 492        |          | 39 615        |         | 32 686        |          | 31 934        |          |
| Autres produits d'exploitation           | 942           |          | 1 088         |          | 810           |         | 315           |          | 589           |          |
| Intérêts sur financements locatifs       | - 10 803      | - 14,48% | - 9 379       | - 12,23% | - 7 462       | - 9,22% | - 8 324       | - 10,65% | - 8 577       | - 10,87% |
| CAF courante                             | 23 465        | 31,45%   | 25 201        | 32,87%   | 32 964        | 40,75%  | 24 677        | 31,58%   | 23 946        | 30,35%   |
| <i>Valeurs de référence</i>              |               | 32,43%   |               | 32,22%   |               | 31,75%  |               | 29,89%   |               | 30,57%   |
| Produits financiers divers               | 40            |          | 43            |          | 115           |         | 163           |          | 206           |          |
| Autres charges d'intérêt                 | - 27          |          | - 18          |          | - 17          |         | - 16          |          | - 16          |          |
| Autres produits et charges exceptionnels | 1 164         |          | - 1 054       |          | - 155         |         | - 571         |          | - 825         |          |
| CAF brute                                | 24 642        | 33,03%   | 24 172        | 31,53%   | 32 907        | 40,68%  | 24 252        | 31,04%   | 23 310        | 29,54%   |
| <i>Valeurs de référence</i>              |               | 33,87%   |               | 32,36%   |               | 32,58%  |               | 32,26%   |               | 32,90%   |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Tableau 19 : Autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

| Rubriques  | Exercice 2015 |        | Exercice 2016 |        | Exercice 2017 |        | Exercice 2018 |        | Exercice 2019 |        |
|--|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
|  | Montant       | %      |
| CAF brute  | 24 642        | 33,03% | 24 172        | 31,53% | 32 907        | 40,68% | 24 252        | 31,04% | 23 310        | 29,54% |
| Remboursement des emprunts locatifs                | 17 623        | 23,62% | 18 976        | 24,75% | 22 166        | 27,40% | 19 716        | 25,23% | 19 255        | 24,40% |
| Autofinancement net HLM (a)                        | 7 019         |        | 5 196         |        | 10 741        |        | 4 536         |        | 4 056         |        |
| Total des produits financiers (compte 76) (b)      | 40            |        | 43            |        | 115           |        | 169           |        | 206           |        |
| Total des produits d'activité (comptes 70) (c)     | 100 070       |        | 105 356       |        | 111 106       |        | 107 179       |        | 108 943       |        |
| Charges récupérées (comptes 703) (d)               | 24 788        |        | 24 843        |        | 26 446        |        | 26 552        |        | 26 650        |        |
| Dénominateur du ratio (e) : ( b + c - d )          | 75 322        |        | 80 557        |        | 84 775        |        | 80 797        |        | 82 499        |        |
| Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e) |               | 9,32%  |               | 6,45%  |               | 12,67% |               | 5,61%  |               | 4,92%  |
| <i>Valeurs de référence</i>                        |               | 12,37% |               | 11,07% |               | 11,12% |               | 8,06%  |               | 11,48% |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

La CAF brute s'élève à 29,5 % du chiffre d'affaires en 2019. Elle se détériore sur 5 ans, excepté en 2017 compte tenu d'un meilleur niveau d'EBE sur cet exercice. Structuellement, elle est peu élevée et présente un niveau inférieur au benchmark (32,9 %) alors que l'EBE est supérieur. Cette situation s'explique par un endettement de l'OPH plus important que les autres bailleurs de la région, avec un taux moyen d'intérêts de la dette plutôt plus élevé (cf. § 4.5 Analyse de la dette), et par une CAF impactée par un solde de charges et produits exceptionnels négatifs (cf. § 4.2.7 Résultat net comptable).

L'autofinancement net HLM connaît également un fort recul après avoir enregistré un pic en 2017 (12,7 %) ; en 2019, il devient assez faible (4,9 %) et très inférieur à la valeur de référence (11,5 %).

## 4.2.7 Résultat net comptable

Tableau 20 : Résultat net comptable

Montants en milliers d'euros

| Rubriques  | Exercice 2015   |                | Exercice 2016  |               | Exercice 2017  |               | Exercice 2018  |                | Exercice 2019  |                |
|--|-----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | Montant         | %              | Montant        | %             | Montant        | %             | Montant        | %              | Montant        | %              |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>                      | <b>33 326</b>   |                | <b>33 492</b>  |               | <b>39 615</b>  |               | <b>32 686</b>  |                | <b>31 934</b>  |                |
| Autres charges et produits d'exploitation                | 942             |                | 1 088          |               | 810            |               | 315            |                | 589            |                |
| Dotations aux amortissements du parc locatif             | - 23 508        | 31,70%         | - 22 631       | 29,70%        | - 22 481       | 27,96%        | - 22 764       | 29,29%         | - 22 731       | 28,81%         |
| Dotations aux amortissements (hors parc locatif)         | - 1 447         | 1,95%          | - 1 245        | 1,63%         | - 1 421        | 1,77%         | - 1 361        | 1,75%          | - 1 376        | 1,74%          |
| Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation | - 5 890         | 7,94%          | - 2 988        | 3,92%         | - 587          | 0,73%         | - 2 010        | 2,59%          | - 988          | 1,25%          |
| Reprises provisions et dépréciations d'exploitation      | 5 887           | 7,94%          | 5 702          | 7,48%         | 5 730          | 7,13%         | - 453          | 0,58%          | - 634          | 0,80%          |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                           | <b>9 309</b>    | <b>12,55%</b>  | <b>13 418</b>  | <b>17,61%</b> | <b>21 667</b>  | <b>26,95%</b> | <b>6 413</b>   | <b>8,25%</b>   | <b>6 794</b>   | <b>8,61%</b>   |
| Valeurs de référence                                     |                 | 14,96%         |                | 12,19%        |                | 11,45%        |                | 9,05%          |                | 8,84%          |
| Produits financiers divers                               | 40              |                | 43             |               | 115            |               | 163            |                | 206            |                |
| <b>Produits financiers</b>                               | <b>40</b>       | <b>0,05%</b>   | <b>43</b>      | <b>0,06%</b>  | <b>115</b>     | <b>0,14%</b>  | <b>163</b>     | <b>0,21%</b>   | <b>206</b>     | <b>0,26%</b>   |
| Intérêts sur financements locatifs                       | - 10 803        | - 14,48%       | - 9 379        | - 12,23%      | - 7 462        | - 9,22%       | - 8 324        | - 10,65%       | - 8 577        | - 10,87%       |
| Autres charges d'intérêt                                 | - 27            |                | - 18           |               | - 17           |               | - 16           |                | - 16           |                |
| <b>Charges d'intérêts</b>                                | <b>- 10 830</b> |                | <b>- 9 398</b> |               | <b>- 7 479</b> |               | <b>- 8 341</b> |                | <b>- 8 593</b> |                |
| <b>Charges financières</b>                               | <b>- 10 830</b> | <b>14,60%</b>  | <b>- 9 398</b> | <b>12,33%</b> | <b>- 7 479</b> | <b>9,30%</b>  | <b>- 8 341</b> | <b>10,73%</b>  | <b>- 8 593</b> | <b>10,89%</b>  |
| <b>Résultat financier</b>                                | <b>- 10 790</b> | <b>14,55%</b>  | <b>- 9 354</b> | <b>12,28%</b> | <b>- 7 364</b> | <b>9,16%</b>  | <b>- 8 178</b> | <b>10,52%</b>  | <b>- 8 388</b> | <b>10,63%</b>  |
| Valeurs de référence                                     |                 | 8,33%          |                | 7,79%         |                | 7,87%         |                | 7,88%          |                | 6,37%          |
| <b>Résultat courant</b>                                  | <b>- 1 481</b>  | <b>- 2,00%</b> | <b>4 064</b>   | <b>5,33%</b>  | <b>14 303</b>  | <b>17,79%</b> | <b>- 1 765</b> | <b>- 2,27%</b> | <b>- 1 594</b> | <b>- 2,02%</b> |
| Valeurs de référence                                     |                 | 4,83%          |                | 5,63%         |                | 3,66%         |                | 0,47%          |                | 2,96%          |
| Subventions d'investissement                             | 5 981           | 8,07%          | 5 602          | 7,35%         | 6 284          | 7,82%         | 5 903          | 7,59%          | 6 299          | 7,98%          |
| Cessions d'actifs immobilisés                            | 4 032           | 5,44%          | 2 575          | 3,38%         | 4 695          | 5,84%         | 4 528          | 5,83%          | 4 984          | 6,32%          |
| VNC des immobilisations sorties                          | - 1 991         | 2,68%          | - 3 102        | 4,07%         | - 2 897        | 3,60%         | - 939          | 1,21%          | - 4 018        | 5,09%          |
| Autres produits et charges exceptionnels                 | 1 164           |                | - 1 054        |               | - 155          |               | - 571          |                | - 825          |                |
| Dotations et reprises exceptionnelles                    | - 10 000        | 13,48%         | 142            | 0,19%         | - 16 745       | 20,83%        | - 1 443        | 1,86%          | - 139          | 0,18%          |
| <b>Résultat exceptionnel</b>                             | <b>- 813</b>    | <b>1,10%</b>   | <b>4 164</b>   | <b>5,47%</b>  | <b>- 8 818</b> | <b>10,97%</b> | <b>7 477</b>   | <b>9,62%</b>   | <b>6 301</b>   | <b>7,98%</b>   |
| Valeurs de référence                                     |                 | 7,24%          |                | 8,59%         |                | 10,24%        |                | 9,56%          |                | 9,91%          |
| <b>Résultat net avant impôt</b>                          | <b>- 2 295</b>  | <b>3,09%</b>   | <b>8 228</b>   | <b>10,80%</b> | <b>5 485</b>   | <b>6,82%</b>  | <b>5 713</b>   | <b>7,35%</b>   | <b>4 707</b>   | <b>5,97%</b>   |
| <b>Résultat net comptable</b>                            | <b>- 2 295</b>  | <b>3,09%</b>   | <b>8 228</b>   | <b>10,80%</b> | <b>5 485</b>   | <b>6,82%</b>  | <b>5 713</b>   | <b>7,35%</b>   | <b>4 707</b>   | <b>5,97%</b>   |
| Valeurs de référence                                     |                 | 13,69%         |                | 11,52%        |                | 13,30%        |                | 10,96%         |                | 9,74%          |
| <b>CAF courante</b>                                      | <b>23 465</b>   | <b>31,45%</b>  | <b>25 201</b>  | <b>32,87%</b> | <b>32 964</b>  | <b>40,75%</b> | <b>24 677</b>  | <b>31,58%</b>  | <b>23 946</b>  | <b>30,35%</b>  |
| Valeurs de référence                                     |                 | 32,43%         |                | 32,22%        |                | 31,75%        |                | 29,89%         |                | 30,57%         |
| <b>CAF brute</b>   | <b>24 642</b>   | <b>33,03%</b>  | <b>24 172</b>  | <b>31,53%</b> | <b>32 907</b>  | <b>40,68%</b> | <b>24 252</b>  | <b>31,04%</b>  | <b>23 310</b>  | <b>29,54%</b>  |
| Valeurs de référence                                     |                 | 33,87%         |                | 32,36%        |                | 32,58%        |                | 32,26%         |                | 32,90%         |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Le résultat d'exploitation est en hausse de 2015 à 2017 mais son niveau fléchit sur les 2 derniers exercices, en lien avec la baisse de l'EBE.

Les résultats nets sont impactés par un résultat financier assez fortement déficitaire et un résultat exceptionnel peu élevé. L'importance des subventions rapportées au compte de résultat ne suffit pas à compenser la situation déficitaire des autres produits et charges exceptionnels. L'OPH est impacté par des charges de sinistres assez élevées au regard des remboursements d'assurance et bénéficie de peu de dégrèvements de TFPB au titre de travaux pour personnes à mobilité réduites (PMR) ou de travaux d'économie d'énergie. En 2015, le solde positif des autres produits et charges exceptionnels est lié au passage de ZUS<sup>4</sup> en QPV ; il a permis à l'office de bénéficier d'abattements fiscaux en régularisation.

L'organisme enregistre chaque année sauf en 2016 des plus-values (solde des plus-values de cessions d'actifs et des moins-values liées à la sortie des composants lors des travaux sur la parc existant) qui

<sup>4</sup> Zone urbaine sensible.

abondent le résultat net comptable. Les montants des plus-values se situent entre 1 million d'euros et 3,6 millions d'euros selon les années.

Sur deux exercices, le résultat net comptable est impacté par des dotations aux provisions exceptionnelles. Le résultat net comptable de 2015 est conjoncturellement déficitaire du fait d'une dotation aux provisions exceptionnelles importante. Cette dotation est consécutive à la renégociation de la dette DEXIA. L'OPH a procédé au réaménagement définitif d'un emprunt structuré. La dotation d'un montant de 10 millions d'euros correspond aux pénalités de réaménagement de dette pour 28 millions d'euros minorées de l'aide reçue du fonds de soutien pour 18 millions d'euros. De même, la dotation exceptionnelle de 2017 explique un résultat net comptable peu important alors que le résultat d'exploitation est très élevé sur cet exercice. Cette dotation correspond aux frais de démolitions prévues sur 9 programmes et estimés à 16 millions d'euros (6 programmes hors ANRU pour 9,3 millions d'euros et 3 programmes NPNRU pour 6,7 millions d'euros).

Il convient de noter que les résultats nets sont faibles et inférieurs aux subventions rapportées au compte de résultat. Cette situation est structurelle pour l'office ; elle est observée sur les 5 années de contrôle (hormis en 2017) mais également sur les exercices précédents.

#### 4.2.8 Rentabilité

Tableau 21 : Rentabilité

Montants en milliers d'euros

| Rubriques  | Exercice 2015  | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Immobilisations d'exploitation brutes                              | 941 356        | 988 713       | 1 066 970     | 1 122 244     | 1 166 975     |
| Transfert subventions au compte de résultat                        | 5 981          | 5 602         | 6 284         | 5 903         | 6 299         |
| Excédent Brut d'Exploitation (EBE)                                 | 33 326         | 33 492        | 39 615        | 32 686        | 31 934        |
| <b>Taux de rentabilité économique (EBE+Subv Rt)/Actif brut]</b>    | <b>4,18%</b>   | <b>3,95%</b>  | <b>4,30%</b>  | <b>3,44%</b>  | <b>3,28%</b>  |
| <i>Valeurs de référence</i>  | 3,86%          | 3,73%         | 3,64%         | 3,28%         | 3,11%         |
| Immobilisations d'exploitation brutes                              | 941 356        | 988 713       | 1 066 970     | 1 122 244     | 1 166 975     |
| Dettes financières   | 433 346        | 458 353       | 520 194       | 520 320       | 550 662       |
| Résultat net comptable   | - 2 295        | 8 228         | 5 485         | 5 713         | 4 707         |
| <b>Taux de rentabilité [Résultat Net/(Actif brut-endettement)]</b> | <b>- 0,45%</b> | <b>1,55%</b>  | <b>1,00%</b>  | <b>0,95%</b>  | <b>0,76%</b>  |
| <i>Valeurs de référence</i>  | 1,73%          | 1,53%         | 1,53%         | 1,11%         | 1,18%         |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

La rentabilité économique de l'actif brut de l'OPH (hors immobilisations financières) est supérieure au benchmark. Ce ratio intègre au numérateur les quotes-parts de subventions d'investissement et l'EBE, et au dénominateur l'actif brut. En 2019, il est de 3,28 % contre une valeur de référence de 3,11 %. En revanche lorsqu'on retient le résultat net comptable au numérateur, et l'actif brut minoré des dettes financières au dénominateur, le ratio de rentabilité est de 0,76 %, en dessous du benchmark (1,18 %).

La faiblesse du taux de rentabilité s'explique par la faiblesse de la marge bénéficiaire de l'OPH. En revanche, la performance d'exploitation (EBE) étant d'un niveau correct, et l'OPH bénéficiant historiquement d'un niveau important de subvention, la rentabilité économique est mécaniquement plus élevée.

## 4.3 Analyse de la situation financière

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

Tableau 22 : Fonds de roulement net global

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                       | Exercice 2015 |         | Exercice 2016 |         | Exercice 2017 |         | Exercice 2018 |         | Exercice 2019 |         |
|---|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
|   | Montant       | %       |
| Capital et réserves nets des participations (a) | 57 989        | 5,99%   | 47 162        | 4,62%   | 55 390        | 4,96%   | 60 876        | 5,34%   | 66 588        | 5,61%   |
| Résultat de d'exercice (b)                      | - 2 295       | - 0,24% | 8 228         | 0,81%   | 5 485         | 0,49%   | 5 713         | 0,50%   | 4 707         | 0,40%   |
| Autres capitaux (c)                             | -             | 0,00%   | -             | 0,00%   | -             | 0,00%   | -             | 0,00%   | -             | 0,00%   |
| Subventions nettes d'investissement (d)         | 163 416       | 16,88%  | 162 198       | 15,90%  | 158 112       | 14,17%  | 150 729       | 13,23%  | 146 702       | 12,36%  |
| Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)            | 219 111       | 22,64%  | 217 588       | 21,33%  | 218 987       | 19,63%  | 217 317       | 19,08%  | 217 997       | 18,36%  |
| <i>Valeurs de référence</i>                     |               | 26,21%  |               | 26,94%  |               | 27,72%  |               | 27,90%  |               | 27,59%  |
| Provisions pour gros entretien (f)              | 6 214         | 0,64%   | 14 432        | 1,41%   | 8 700         | 0,78%   | 8 356         | 0,73%   | 8 082         | 0,68%   |
| Autres provisions pour risques et charges (g)   | 13 070        | 1,35%   | 13 208        | 1,29%   | 28 429        | 2,55%   | 27 404        | 2,41%   | 26 703        | 2,25%   |
| Amortissements et dépréciations (h)             | 296 175       | 30,60%  | 316 571       | 31,03%  | 339 350       | 30,42%  | 365 585       | 32,10%  | 383 768       | 32,33%  |
| Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)          | 534 570       | 55,23%  | 561 799       | 55,07%  | 595 466       | 53,37%  | 618 663       | 54,32%  | 636 550       | 53,62%  |
| Dettes financières (j)                          | 433 346       | 44,77%  | 458 353       | 44,93%  | 520 194       | 46,63%  | 520 320       | 45,68%  | 550 662       | 46,38%  |
| Ressources stables (k)=(i)+(j)                  | 967 916       | 100,00% | 1 020 152     | 100,00% | 1 115 660     | 100,00% | 1 138 983     | 100,00% | 1 187 212     | 100,00% |
| Immobilisations d'exploitation brutes (l)       | 941 356       | 97,26%  | 988 713       | 96,92%  | 1 066 970     | 95,64%  | 1 122 244     | 98,53%  | 1 166 975     | 98,30%  |
| Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)      | 26 560        | 2,74%   | 31 439        | 3,08%   | 48 689        | 4,36%   | 16 739        | 1,47%   | 20 237        | 1,70%   |
| Immobilisations financières (n)                 | 784           | 0,08%   | 335           | 0,03%   | 64            | 0,01%   | 57            | 0,01%   | 60            | 0,01%   |
| Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)  | 25 777        | 2,66%   | 31 104        | 3,05%   | 48 626        | 4,36%   | 16 681        | 1,46%   | 20 178        | 1,70%   |
| <i>Valeurs de référence</i>                     |               | 4,08%   |               | 3,97%   |               | 4,74%   |               | 3,60%   |               | 3,61%   |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Le fonds de roulement net global (FRNG) est peu élevé en 2015 et 2016. Sur les deux derniers exercices, il devient assez faible. Ainsi, en 2019 il s'élève à 1,70 % des ressources stables alors que la valeur de référence est de 3,61 %. Au logement, il représente 1 041 euros pour une valeur de référence de 2 284 euros.

L'année 2017 présente un FRNG d'un meilleur niveau, du fait d'une hausse de la trésorerie générée par la CAF et non entièrement consommée pour financer les investissements sur ressources internes.

En 2019, il convient de constater que le montant des emprunts relais est relativement élevé (22,4 millions d'euros€), comparé au montant du FRNG (20,2 millions d'euros). Cette situation s'explique par des négociations pour la contractualisation des emprunts non finalisées avec la Banque des Territoires. La situation financière de haut de bilan de l'organisme est donc entièrement dépendante de financement relais qui permettent de soutenir la hausse du FRNG entre 2018 et 2019.

Les autres provisions pour risques et charges représentent 2,25 % des ressources stables, soit 26,70 millions d'euros en 2019. Ce poste est composé principalement de la provision pour I.R.A. (indemnité de renégociation anticipée) sur emprunts structurés DEXIA constituée en 2015 et de la provision pour démolition comptabilisée en 2017 (cf. § 4.2.7 *Résultat net comptable*).

**Tableau 23 : Fonds de roulement net global à terminaison**

Montants en milliers d'euros

| Rubriques   | Exercice 2015   | Exercice 2016   | Exercice 2017   | Exercice 2018   | Exercice 2019 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Fonds de roulement net global (FRNG)  | 25 777          | 31 104          | 48 626          | 16 681          | 20 178        |
| Subventions restant à notifier  | 1 376           | 7 609           | 4 536           | 1 338           | 1 333         |
| Emprunts restant à encaisser  | 51 166          | 116 321         | 101 696         | 94 534          | 59 616        |
| Dépenses restant à comptabiliser  | 41 166          | 109 536         | 104 444         | 69 027          | 52 060        |
| Neutralisation emprunts relais  | -               | -               | 11 952          | 10 000          | 22 457        |
| Neutralisation opérations préliminaires   | 11 674          | 9 710           | 8 774           | 4 270           | 3 769         |
| <b>Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours</b>                 | <b>25 479</b>   | <b>35 788</b>   | <b>29 687</b>   | <b>29 256</b>   | <b>2 840</b>  |
| Nombre de logements et équivalent logement en propriété                         | 17 792          | 17 841          | 18 727          | 19 055          | 19 368        |
| <b>Fonds de roulement à terminaison par logement et équivalent en propriété</b> | <b>1 432,05</b> | <b>2 005,92</b> | <b>1 585,27</b> | <b>1 535,32</b> | <b>146,64</b> |
| Valeurs de référence  | 2 360,40        | 1 938,84        | 1 659,05        | 1 795,76        | 1 796,80      |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Le niveau de FRNGT tel qu'issu de des états réglementaires déposés sous Harmonia ne correspond pas à la réalité de la situation financière du bailleur, du fait de FSFC non fiables (*cf. § 4.1 Revue de l'information comptable*), plus particulièrement en 2019. Selon ces fiches, de 2015 à 2018, le FRNGT est globalement stable. Il fléchit fortement en 2019 pour ne plus représenter que 2,8 millions d'euros, soit 146,64 euros par logement pour une valeur de référence est de 1 796,80 euros.

Toutefois, cette forte baisse sur l'exercice, est en partie due à une surestimation du pourcentage prévisionnel de fonds propres sur les opérations en cours (26,6 %) dans les FSFC. En ramenant cette estimation au niveau prévisionnel inscrit dans les FSFC des années précédentes, soit 17 %, le FRNGT serait accru de l'ordre de 13 millions d'euros et s'établirait ainsi à 15,8 millions d'euros, soit 818 euros au logement. Toutefois, malgré ce retraitement, compte tenu d'autres anomalies dans le renseignement des FSFC, ce montant ne peut être complètement fiabilisé.

**4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie****Tableau 24 : Besoin en fonds de roulement et trésorerie**

Montants en milliers d'euros

| Rubriques   | Exercice 2015 |              | Exercice 2016 |               | Exercice 2017 |               | Exercice 2018  |               | Exercice 2019  |               |
|---|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|   | Montant       | %            | Montant       | %             | Montant       | %             | Montant        | %             | Montant        | %             |
| Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)               | 8 488         | 0,88%        | 11 062        | 1,08%         | 12 226        | 1,10%         | 4 670          | 0,41%         | 2 202          | 0,19%         |
| Emprunts promotion immobilière (p)                                  | 822           | 0,08%        | 6 937         | 0,68%         | -             | 0,00%         | 6 675          | 0,59%         | 6 476          | 0,55%         |
| SCI, SCCV et SCCC - PCA sur cessions (q)                            | -             | 0,00%        | -             | 0,00%         | -             | 0,00%         | -              | 0,00%         | -              | 0,00%         |
| <b>Portage accession (r)=(o)-(p)+(q)</b>                            | <b>7 666</b>  | <b>0,79%</b> | <b>4 126</b>  | <b>0,40%</b>  | <b>12 226</b> | <b>1,10%</b>  | <b>- 2 005</b> | <b>-0,18%</b> | <b>- 4 274</b> | <b>-0,36%</b> |
| Créances locataires et acquéreurs (s)                               | 3 459         | 0,36%        | 4 994         | 0,49%         | 3 409         | 0,31%         | 4 188          | 0,37%         | 5 268          | 0,44%         |
| Subventions à recevoir (t)  | 33 766        | 3,49%        | 43 378        | 4,25%         | 37 067        | 3,32%         | 29 544         | 2,59%         | 26 967         | 2,27%         |
| Autres actifs réalisables (u)                                       | 3 712         | 0,38%        | 4 991         | 0,49%         | 2 827         | 0,25%         | 5 710          | 0,50%         | 3 161          | 0,27%         |
| Dettes sur immobilisations (v)                                      | 8 342         | 0,86%        | 6 819         | 0,67%         | 3 820         | 0,34%         | 7 998          | 0,70%         | 5 371          | 0,45%         |
| Dettes d'exploitation et autres (w)                                 | 18 748        | 1,94%        | 20 840        | 2,04%         | 18 443        | 1,65%         | 18 704         | 1,64%         | 20 719         | 1,75%         |
| <b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)</b> | <b>21 513</b> | <b>2,22%</b> | <b>29 830</b> | <b>2,92%</b>  | <b>33 266</b> | <b>2,98%</b>  | <b>10 735</b>  | <b>0,94%</b>  | <b>5 032</b>   | <b>0,42%</b>  |
| Valeurs de référence  |               | 0,01%        |               | -0,11%        |               | -0,32%        |                | 0,02%         |                | -0,03%        |
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)               | 10 860        | 1,12%        | 8 520         | 0,84%         | 21 746        | 1,95%         | 19 477         | 1,71%         | 31 422         | 2,65%         |
| Concours bancaires courants et découverts (y)                       | 1 789         | 0,18%        | 2 261         | 0,22%         | 1 073         | 0,10%         | 8 020          | 0,70%         | 10 578         | 0,89%         |
| Dépôts et cautionnements recus (z)                                  | 4 807         | 0,50%        | 4 984         | 0,49%         | 5 312         | 0,48%         | 5 511          | 0,48%         | 5 699          | 0,48%         |
| <b>Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)</b>                           | <b>4 263</b>  | <b>0,44%</b> | <b>1 275</b>  | <b>0,12%</b>  | <b>15 360</b> | <b>1,38%</b>  | <b>5 946</b>   | <b>0,52%</b>  | <b>15 145</b>  | <b>1,28%</b>  |
| Valeurs de référence  |               | 3,81%        |               | 4,10%         |               | 4,54%         |                | 4,43%         |                | 3,80%         |
| Report immobilisations financières (B)                              | 784           | 0,08%        | 335           | 0,03%         | 64            | 0,01%         | 57             | 0,01%         | 60             | 0,01%         |
| <b>Trésorerie potentielle (A) + (B)</b>                             | <b>5 047</b>  | <b>0,52%</b> | <b>1 609</b>  | <b>0,16%</b>  | <b>15 424</b> | <b>1,38%</b>  | <b>6 004</b>   | <b>0,53%</b>  | <b>15 205</b>  | <b>1,28%</b>  |
| Valeurs de référence  |               | 3,91%        |               | 4,53%         |               | 5,03%         |                | 4,43%         |                | 3,99%         |
| <b>Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)</b>                         | <b>4 263</b>  | <b>0,44%</b> | <b>1 275</b>  | <b>0,12%</b>  | <b>15 360</b> | <b>1,38%</b>  | <b>5 946</b>   | <b>0,52%</b>  | <b>15 145</b>  | <b>1,28%</b>  |
| <b>Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)</b>                          | <b>0</b>      | <b>0,00%</b> | <b>0</b>      | <b>-0,00%</b> | <b>0</b>      | <b>-0,00%</b> | <b>0</b>       | <b>-0,00%</b> | <b>0</b>       | <b>-0,00%</b> |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

**Recommandation 8 : Du fait d'une situation de trésorerie structurellement tendue, il est nécessaire que le retard important d'encaissement des subventions soit résorbé afin d'éviter que la trésorerie ne soit soutenue que grâce à des dépassements de délais de paiement des fournisseurs et à une activité d'accession présentant un excédent de trésorerie.**

Structurellement, la trésorerie nette, déjà peu abondée par le FRNG est pénalisée par un besoin en fonds de roulement (BFR)<sup>5</sup> élevé. Ce besoin s'explique principalement par un retard très important d'encaissement des subventions notifiées. Elles s'élèvent à 27 millions d'euros fin 2019 alors que l'organisme n'a comptabilisé que 18,5 millions d'euros de notification de subventions sur les 5 derniers exercices. D'une façon moindre, le BFR, est également impacté par le portage financier des opérations d'accession.

Fin 2015, et fin 2016, la trésorerie nette présentait un niveau très bas respectivement de 4,2 millions d'euros et 1,3 million d'euros. La tendance à la hausse lui permet d'atteindre 15,1 millions d'euros, fin 2019, mais la situation reste très tendue. La trésorerie ne représente que 788 euros au logement ou 100 jours de charges courantes pour une valeur de référence de respectivement 2 556 euros et 238 jours. Cette progression s'explique par un niveau de subvention en attente d'encaissement en légère diminution par rapport à 2015 (33,8 millions d'euros) et par une activité d'accession ne présentant plus un portage financier mais une situation atypique d'excédent de trésorerie de 4,3 millions d'euros (les emprunts sont supérieurs au stock d'opérations d'accession).

Il en résulte que l'augmentation globale de la trésorerie nette de l'OPH est fragile puisqu'elle repose sur des éléments de court terme (l'amélioration du BFR), alors que les ressources de long terme issues du FRNG sont en diminution (*cf. § 4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie*).

Cette situation n'est pas saine et présente, de plus, des risques de pertes financières de subventions. Le retard d'encaissement déjà mentionné dans le précédent rapport résulte d'un défaut de suivi et de production des justificatifs nécessaires. À la suite du contrôle de l'Ancols, l'OPH explique, dans sa réponse, qu'il a entrepris une démarche plus active pour assurer le financement de ses opérations en mobilisant davantage les contributeurs du secteur du logement social et pour encaisser de façon plus rapide les subventions d'investissement. Cet effort doit être maintenu pour permettre l'aboutissement de sa stratégie patrimoniale. L'office doit mettre en place une procédure permettant de sécuriser ce process et de améliorer le pilotage de sa trésorerie.

Enfin, il convient de noter que le respect des délais de paiement des dettes fournisseurs créerait une tension encore plus importante sur la trésorerie.

**Observation 4 : L'OPH n'est pas en mesure de s'assurer du respect du délai de paiement des fournisseurs du fait d'un défaut de suivi : en l'absence de cette information, une estimation à partir des dettes fournisseurs d'exploitation démontre un délai moyen de paiement très supérieur au délai légal de 30 jours, durée prévue aux articles L. 2192-10 et R. 2192-10 du Code de la commande publique.**

---

<sup>5</sup> Le besoin de fonds roulement provient du portage financier des opérations d'accessions en attente de vente et des décalages de trésorerie entre les dettes et les créances.

Dans le cadre du contrôle, l'office n'a pas été en mesure de présenter un état des délais de paiement de ses fournisseurs.

Il n'a pas mis en place de procédure lui permettant de s'assurer du respect du délai de 30 jours. Il convient toutefois de noter que l'organisme a indiqué disposer depuis août 2019 d'un workflow devant permettre une traçabilité des factures. Ces mesures n'ont cependant pas encore permis de d'établir un état des délais fournisseurs à fin 2019.

**Tableau 25 : Estimation des délais de règlement des fournisseurs**

Montants en milliers d'euros

| Compte                   | Libellé   | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
|--------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 606 (net de 6096)        | Achats non stockés de matières et fournitures                             | 14 825,04 | 14 430,76 | 15 079,93 | 15 426,29 | 15 093,48 |
| 611                      | Sous-traitance générale (Travaux relatifs à l'exploitation)               | 5 133,92  | 5 475,44  | 5 687,29  | 5 761,13  | 6 235,26  |
| 6151                     | Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs          | 2 922,77  | 3 002,67  | 2 981,48  | 2 751,94  | 2 272,76  |
| 6152                     | Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs                 | 10 140,45 | 10 774,22 | 9 501,25  | 10 656,49 | 11 821,82 |
| 6156                     | Maintenance   | 247,09    | 297,53    | 384,25    | 466,59    | 501,10    |
| 6158                     | Autres travaux d'entretien  | 37,35     | 29,83     | 40,02     | 41,28     | 32,23     |
| 616                      | Primes d'assurances   | 987,04    | 991,75    | 671,80    | 360,19    | 373,86    |
| 621                      | Personnel extérieur à la société  | 11,05     | 6,21      | 11,25     | 10,91     | 11,15     |
| 622                      | Rémunérations d'intermédiaires et honoraires                              | 1 493,39  | 1 402,89  | 1 685,17  | 1 960,43  | 2 163,97  |
| 623                      | Publicité, publications, relations publiques                              | 103,15    | 59,60     | 81,47     | 103,33    | 69,42     |
| 625                      | Déplacements, missions et réceptions                                      | 144,28    | 160,73    | 152,64    | 145,97    | 193,01    |
| 6285                     | Redevances  | 28,66     | -40,65    | 24,38     | 33,28     | 117,22    |
| Autres comptes 61 et 62  | Autres  | 2 427,08  | 2 348,06  | 3 099,35  | 3 552,00  | 4 261,09  |
| TOTAL                    | Charges courantes (achats + services extérieurs) [A]                      | 38 501,28 | 38 939,04 | 39 400,30 | 41 269,83 | 43 146,39 |
|                          |   |           |           |           |           |           |
| 401-4031-4081-40711 -407 | Fournisseurs [B]  | 7 570,00  | 10 210,53 | 10 842,07 | 10 523,13 | 12 356,93 |
|                          |   |           |           |           |           |           |
|                          | Délai moyen des règlements fournisseurs en jours<br>= ( [B] / [A] ) x 360 | 71        | 94        | 99        | 92        | 103       |

Sources : Etats réglementaires Harmonia (Diagfin). Le calcul porte sur le cycle d'exploitation (hors fournisseurs d'immobilisation) et les charges prises en compte sont les achats et services extérieurs.

En l'absence de dispositif de suivi, l'Agence a effectué un calcul du délai moyen des règlements fournisseurs de l'organisme à partir des éléments de bilan et du compte de résultat (prises en compte des dettes fournisseurs d'exploitation au 31 décembre 2019 au regard du total des charges courantes hors charges de personnel en 2019).

Il en ressort que le délai moyen en nombre de jours de charges courantes (achats et services extérieurs), évolue de 71 jours en 2015 à 103 jours en 2019. La loi impose aux professionnels un délai maximum de règlement des fournisseurs de 30 jours. Il convient de noter que le non-respect des délais a déjà été relevé lors des deux derniers contrôles de l'OPH. L'Agence recommande également la mise en place d'un outil de reporting permettant un pilotage et une correcte information de la direction et de la gouvernance concernant le respect des délais de paiement.

Si l'OPH explique, dans sa réponse, qu'un calcul de son contrôleur de gestion tend à réduire un peu les délais calculés par l'Ancols, il admet également que le délai de paiement des fournisseurs excède le délai légal et s'engage à le réduire le plus rapidement possible.

## 4.4 Investissements et modalités de financement

Tableau 26 : Principales dépenses d'investissement (hors terrains bâtis)

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 | Cumul 2015-2019 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| VEFA                     | 19 200        | 21 719        | 21 544        | 22 930        | 15 435        | <b>100 828</b>  |
| Constructions neuves     | 9 288         | 16 003        | 8 582         | 19 894        | 13 529        | <b>67 296</b>   |
| Réhabilitations          | 13 624        | 2 639         | 2 147         | 5 151         | 11 821        | <b>35 382</b>   |
| Composants               | 1 989         | 4 938         | 1 151         | 1 394         | 5 789         | <b>15 261</b>   |
| Acquisition Amélioration | 0             | 984           | 1 365         | 888           | 8 249         | <b>11 486</b>   |
| Résidentialisations      | 3 939         | 396           | 904           | 812           | 264           | <b>6 315</b>    |

Source : Annexe littéraire

Sur la période, Les flux d'investissements s'élèvent à 302 millions d'euros. Ils se décomposent en 180 millions d'euros sur les opérations neuves et les acquisitions améliorations, 64 millions d'euros sur les terrains bâtis, 57 millions d'euros sur le parc existant et 1 million d'euros sur des investissements hors immeubles locatifs. Ces flux correspondent majoritairement à des investissements dans le développement de l'offre nouvelle de logements. L'effort d'investissement sur le parc existant ne représente que 18,8 % de l'ensemble, pourcentage faible au regard des besoins du parc.

Ces flux ont été supérieurs aux flux de financements externes (147 millions d'euros dont 18,5 millions d'euros de subventions représentant 6,1 % des investissements et 128,5 millions d'euros de variation de l'endettement) et aux flux d'exploitation générés par la CAF brute (129 millions d'euros) et les produits de cessions (21 millions d'euros). Par conséquent, l'office a financé le solde sur son FRNG, d'où une évolution à la baisse de ce dernier à hauteur de 5 millions d'euros entre fin 2015 et fin 2019.

## 4.5 Analyse de la dette

### 4.5.1 Niveau d'évolution de la dette

Tableau 27 : Variation de l'endettement

Montants en milliers d'euros

| Rubriques   | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Endettement ouverture                             | 422 511       | 433 418       | 464 443       | 521 238       | 527 523       |
| Nouveaux emprunts                                 | 29 230        | 62 619        | 83 980        | 37 286        | 60 861        |
| Remboursement en capital                          | 18 323        | 31 047        | 28 258        | 31 548        | 31 246        |
| Endettement clôture                               | 433 418       | 464 991       | 520 165       | 526 976       | 557 138       |
| Variation capital restant dû                      | 10 907        | 31 572        | 55 722        | 5 738         | 29 615        |
| Ressources Stables clôture                        | 967 916       | 1 020 152     | 1 115 660     | 1 138 983     | 1 187 212     |
| Variation capital restant dû / Ressources stables | 1,13%         | 3,09%         | 4,99%         | 0,50%         | 2,49%         |
| Valeurs de référence                              | 0,31%         | 0,58%         | -0,06%        | -0,08%        | 1,20%         |

Source : Etats réglementaires Harmonia

La variation du capital restant dû est importante ; la dette a augmenté de 29 % sur la période. En 2017, l'augmentation de la dette est liée au financement de l'acquisition de 767 logements. Sur les autres exercices, le niveau élevé s'explique par une politique active d'investissement principalement sur le neuf.

L'encours de la dette au 31/12/2019 s'élève à 557 millions d'euros. La dette est constituée de prêts indexés à 71 % sur le livret A, à 13 % sur des taux fixes, à 6,5 % sur des taux variables et à 9,5 % sur d'autres taux. Ces derniers concernent notamment 3 prêts structurés pour un capital restant dû de 20,98 millions d'euros en date d'échéance 2042 : un prêt de 4,75 millions d'euros classé 2 (indice inflation française ou zone euro ou écart entre ces indices) selon la charte Gissler et deux prêts pour un total de 16,22 millions d'euros classés 3 (écart d'indices zone euro) selon la charte Gissler. Ces 3 prêts ont une structure classée E selon cette même charte : pour le calcul du taux d'intérêts la variation de l'indice peut être multiplié jusqu'à 5. En 2019, ces prêts ont généré une charge d'intérêts de 730 milliers d'euros, soit un taux global de 3,5 %.

En 2017, l'office a réaménagé une partie de sa dette sur le livret A dans un contexte de baisse de taux et afin de dégager des marges de manœuvre financières. Ce réaménagement a concerné 190 lignes de prêts pour un montant de 70 millions d'euros. Il s'est traduit par des baisses de marges et un allongement sur diverses durées selon les prêts. Il a permis un gain de charges financières de 318 000 euros et une marge financière de 1,8 millions d'euros par an sur 5 ans.

En 2018, dans le cadre des mesures proposée en lien avec la mise en place de la RLS, le conseil d'administration en date du 25 juin 2018, a autorisé un allongement de prêts de 5 et 10 ans. Il a concerné 62 lignes de prêts pour un montant de 79,6 millions d'euros avec comme objectif un dégagement de marge de manœuvre financière de 1,3 million d'euros par an sur 5 ans et 1,4 millions d'euros supplémentaire pour aller jusque 10 ans, soit une arrivée à maturité des emprunts en 2057 au lieu de 2047. Cet allongement, à terme, aura un coût financier de 6,2 millions d'euros.

### Tableau 28 : Indépendance financière

Montants en milliers d'euros (ajout des 2 dernières lignes dans tableau DNE)

| Rubriques  | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ressources propres   | 534 570       | 561 799       | 595 466       | 618 663       | 636 550       |
| Ressources stables   | 967 916       | 1 020 152     | 1 115 660     | 1 138 983     | 1 187 212     |
| Ressources propres / Ressources stables                          | 55,23%        | 55,07%        | 53,37%        | 54,32%        | 53,62%        |
| Valeurs de référence   | 62,36%        | 63,75%        | 64,66%        | 64,08%        | 63,87%        |
| Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Enc) | 2,53%         | 2,09%         | 1,52%         | 1,59%         | 1,58%         |
| Valeurs de référence   | 2,02%         | 1,70%         | 1,64%         | 1,53%         | 1,44%         |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Le ratio d'indépendance financière est très inférieur au benchmark, cependant les organismes d'Île-de-France ont globalement un très bon niveau d'indépendance financière, conséquence d'un niveau d'endettement plutôt faible. Le ratio de l'OPH reste toutefois supérieur à 50 %, mais la part des ressources propres est en recul sur 5 ans ; le ratio était de 55,2 % en 2015 pour s'élever à 53,6 % en 2019.

La faiblesse de l'indépendance financière s'explique par :

- Un niveau de dette supérieur aux autres organismes du benchmark, pour un patrimoine pourtant assez ancien (45 ans en moyenne). Cette situation résulte à la fois de renégociations de dettes et d'un recours important au financement par emprunts, faute d'avoir la capacité de générer un niveau de CAF structurellement suffisant, notamment pour assurer le développement de l'offre nouvelle de logements (plus de 1 000 logements sur la période sous revue).

- Des ressources propres constituées de capitaux propres peu élevés (18,36 % des ressources stables pour une valeur de référence de 27,59 %) et en légère diminution sur la période sous revue (les capitaux propres représentent 218 milliers d'euros fin 2019 pour 219 milliers d'euros fin 2015). Les subventions d'investissements nettes s'élèvent à 146 millions d'euros et représentent la part la plus importante des capitaux propres. Leur montant brut de 222 milliers d'euros fin 2019 est même légèrement supérieur aux capitaux propres. Cette situation est révélatrice de la faiblesse structurelle des résultats et de leur forte dépendance aux subventions rapportées au compte de résultat (cf. § 4.2.7). Dans une moindre mesure, le niveau peu élevé de dotation de la collectivité de rattachement explique également la faiblesse des capitaux propres.

**Tableau 29 : Annuités d'emprunts locatifs**

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                               | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Remboursement des emprunts locatifs (1) | 17 623        | 18 976        | 22 166        | 19 716        | 19 255        |
| Charges d'intérêts (2)                  | 10 830        | 9 398         | 7 479         | 8 341         | 8 593         |
| Annuités emprunts locatifs (1)+(2)      | 28 453        | 28 373        | 29 645        | 28 057        | 27 848        |
| Loyers de l'exercice                    | 74 558        | 76 770        | 81 350        | 78 790        | 78 841        |
| Annuités emprunts locatifs / Loyers     | 38,16%        | 36,96%        | 36,44%        | 35,61%        | 35,32%        |
| Valeurs de référence                    | 30,50%        | 30,77%        | 30,85%        | 30,90%        | 28,71%        |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

Le ratio d'annuités d'emprunts locatifs rapportées aux loyers, en diminution entre 2015 et 2019, se situe au niveau de la médiane des OPH province (de l'ordre de 36 %) mais reste très supérieur au benchmark<sup>6</sup>. Le ratio 2019 est de 35,3 % (benchmark : 28,7 %). Malgré l'assez forte augmentation de la dette, le montant des annuités d'emprunts est globalement stable avec une légère tendance à la baisse, conséquence des récents réaménagements d'emprunts. Cette évolution, couplée à l'augmentation du produit des loyers, permet la diminution du ratio.

**Tableau 30 : Capacité de désendettement**

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Dettes financières                        | 433 346       | 458 353       | 520 194       | 520 320       | 550 662       |
| CAFC                                      | 23 465        | 25 201        | 32 964        | 24 677        | 23 946        |
| Endettement / CAFC                        | 18,47         | 18,19         | 15,78         | 21,09         | 23,00         |
| Valeurs de référence                      | 14,94         | 13,65         | 14,11         | 17,32         | 17,54         |
| Trésorerie (2)                            | 4 263         | 1 275         | 15 360        | 5 946         | 15 145        |
| Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2) | 429 155       | 463 716       | 504 805       | 521 030       | 541 993       |
| Endettement net de trésorerie / CAFC      | 18,29         | 18,40         | 15,31         | 21,11         | 22,63         |
| Valeurs de référence                      | 14,68         | 12,42         | 12,49         | 16,27         | 15,74         |
| Valeur nette comptable du parc locatif    | 495 258       | 510 927       | 552 920       | 558 316       | 613 353       |
| Dotations Amortissements du parc locatif  | 23 508        | 22 631        | 22 481        | 22 764        | 22 731        |
| VNC / Amortissement du parc locatif       | 21,07         | 22,58         | 24,60         | 24,53         | 26,98         |
| Valeurs de référence                      | 20,90         | 20,13         | 21,36         | 20,72         | 20,04         |

Sources : Etats réglementaires Harmonia

<sup>6</sup> Toutefois, la valeur de référence est structurellement basse dans la région Île-de-France par comparaison avec les ratios observés en province.

L'endettement est en hausse de 29 % sur 5 ans. Dans le même temps, la capacité d'autofinancement courante stagne. En conséquence, la durée théorique de désendettement se rallonge ; elle passe de 18,5 ans en 2015 à 23 ans en 2019. Pour comparaison, le benchmark est de 14,9 ans en 2015 et 17,5 ans en 2019. La durée théorique de désendettement reste toutefois inférieure à la durée résiduelle d'amortissement du parc locatif (près de 27 ans en 2019) qui est assez élevée. On peut toutefois s'interroger sur le niveau et la forte évolution de cette dernière. Sa hausse résulte d'une stagnation des dotations aux amortissements alors la valeur brute du parc locatif a augmenté de 30 % sur la période.

Par conséquent, l'office dispose de peu de marges de manœuvre sur la dette du fait de la faiblesse de la capacité d'autofinancement (*cf. § 4.2.6 Capacité d'autofinancement, résultats*) alors que l'endettement s'accroît assez fortement.

Le niveau d'endettement est soutenable dans l'absolu même s'il est plus élevé pour Habitat 77 que pour les autres bailleurs d'Île-de-France. En revanche, le niveau trop faible de la CAF courante fragilise la capacité de désendettement de l'office.

## 5. POLITIQUE PATRIMONIALE

### 5.1 Analyse de la politique patrimoniale

Tableau 31 : Evolution du patrimoine de 2014 à 2019

En nombre de logement mis en exploitation

| Année de mise en service                      | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020 *        |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Constructions neuves                          | 216           | 34            | 45            | 85            | -             | 12            |               |
| Acquisition de logts neufs (VEFA)             | 129           | 165           | 76            | 63            | 155           | 148           |               |
| Reconstitution de l'offre (PNRU)              | 156           |               | 13            |               |               | 215           |               |
| Acquisition en blocs                          | 304           |               | 25            | 767           |               | 174           |               |
| Démolition dans le cadre du PNRU              | 242           |               | 95            |               |               |               |               |
| Démolition hors PNRU                          |               | 176           |               |               |               |               |               |
| Cessions à des pers. physiques                | 2             | 11            | 10            | 32            | 20            | 13            |               |
| <i>Dont logements collectifs</i>              |               |               |               | 10            |               |               |               |
| <i>Dont logements individuels</i>             |               |               |               | 22            |               |               |               |
| Autres mouvements                             | - 1           | - 4           | - 5           | 69            | 88            | -             |               |
|   |               | <b>382</b>    | <b>259</b>    | <b>1 048</b>  | <b>263</b>    | <b>562</b>    |               |
| <b>Nombre de logts au 1er janvier</b>         | <b>17 059</b> | <b>17 728</b> | <b>17 736</b> | <b>17 795</b> | <b>18 757</b> | <b>18 980</b> | <b>19 365</b> |
| Foyers (en équivalents logements)             | 898           | 1 007         | 1 007         | 1 007         | 1 007         | 1 007         | 856           |
| Logements familiaux                           | 16 161        | 16 721        | 16 729        | 16 788        | 17 750        | 17 973        | 18 509        |
| <i>Dont logts familiaux conventionnés</i>     | 15 929        | 16 489        | 16 497        | 16 546        | 17 508        | 17 731        | 18 267        |
| <i>Dont logts familiaux non conventionnés</i> | 232           | 232           | 232           | 242           | 242           | 242           | 242           |

\* Chiffres non connus au moment du contrôle

Source : Exploitation des données communiquées par l'organisme

De façon globale, entre 2014 et 2019, la variation annuelle moyenne du patrimoine de l'OPH, hors foyers, correspond à une augmentation de 2,1 %. Hors acquisitions en blocs<sup>7</sup>, cette progression reste aux alentours de 1 % par an, soit une production de 252 nouveaux logements, en moyenne, chaque année.

Le précédent plan stratégique de patrimoine (PSP) 2018-2023 de l'office n'incluait pas la stratégie de développement, ni les projets de démolition ou de cession de patrimoine. Il prévoyait, en particulier, la réhabilitation d'environ 1 000 logements par an.

Ainsi que le montre le tableau ci-dessous, en comparaison avec les données de la convention d'utilité sociale (CUS), la réhabilitation du patrimoine, en particulier sur les aspects énergétiques, est repoussée après 2025. La priorité reste donnée aux projets de requalification urbaine dans le cadre du NPNRU.

<sup>7</sup> Acquisitions en blocs auprès de l'OPH MEAUX HABITAT (304 unités), de la SA d'HLM Essonne Habitat (174 unités) ou de l'ex-OPIEVOY (767 unités),

Tableau 32 : Comparatif entre le PSP et les orientations de la CUS

| Nature des interventions                       | Prévisions PSP 2018_2023 |                  |                            | Prévisions CUS jusqu'en 2024 |                  |                            |                |                | Prévisions CUS 2025_2030 |                  |                            |
|--|--------------------------|------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|----------------------------|----------------|----------------|--------------------------|------------------|----------------------------|
|  | Nb de logements actifs   | Budgets associés | Coût moyen / logt en K€ HT | Nb de logts concernés        | Budgets associés | Coût moyen / logt en K€ HT | Struc.         | Evol.          | Nb de logts concernés    | Budgets associés | Coût moyen / logt en K€ HT |
| Réhab. NPNRU (hypothèses de travail)           | 1 329                    | 36 805           | 27,69                      | 1 287                        | 44 457           | 34,54                      | 52,23%         | 20,79%         |                          |                  |                            |
| Réhab. lourde                                  | 350                      | 18 200           | 52,00                      | 350                          | 19 700           | 56,29                      | 23,14%         | 8,24%          |                          |                  |                            |
| Réhab. énergétique adoptées (délib. N°89-2016) | 1 266                    | 39 509           | 31,21                      | 503                          | 17 609           | 35,01                      | 20,69%         | -55,43%        |                          |                  |                            |
| Réhab. énergétique                             | 1 866                    | 41 392           | 22,18                      |                              |                  |                            |                | -100,00%       | 3 342                    | 50 227           | 15,03                      |
| Autres réhab.                                  | 563                      | 12 968           | 23,03                      |                              |                  |                            |                | -100,00%       |                          |                  |                            |
| Réhabilitation                                 | 1 168                    | 13 209           | 11,31                      | 121                          | 2 491            | 20,59                      | 2,93%          | -81,14%        | 834                      | 9 481            | 11,37                      |
| Remplacement de composant                      | 16                       | 169              | 10,56                      | 73                           | 860              | 11,78                      | 1,01%          | 408,88%        | 20                       | 600              | 30,00                      |
| <b>Total</b>                                   | <b>6 558</b>             | <b>162 252</b>   | <b>24,74</b>               | <b>2 334</b>                 | <b>85 117</b>    | <b>36,5</b>                | <b>100,00%</b> | <b>-47,54%</b> | <b>4 196</b>             | <b>60 308</b>    | <b>14,37</b>               |

Sources : PSP et CUS

Le PSP a fait l'objet d'une actualisation pour la période 2018-2025 avec pour objectif :

- ▶ La production de 300 logements par an, incluant 100 à 150 logements destinés à la reconstitution de l'offre démolie ;
- ▶ La réhabilitation d'environ 700 logements par an ;
- ▶ La démolition entre 850 et 950 logements (dont plus de 500 dans le cadre du NPNRU) ;
- ▶ La cession de 40 logements par an.

Il convient de noter que les objectifs de remise en niveau du patrimoine (700 logements par an) sont inférieurs aux besoins identifiés dans le précédent PSP.

L'axe technique du PSP comporte l'estimation, réalisée par les services de l'office, des besoins en travaux, ainsi qu'un calendrier qui couvre la période 2020 à 2030. Sur la base de l'état actuel de ces réflexions, la priorité reste encore donnée aux opérations relevant du NPNRU et plus de la moitié des efforts financiers de l'office se concentrera sur les opérations bénéficiant des aides financières de l'ANRU.

Selon l'article 104 de la loi ELAN, la date limite pour la signature du nouveau projet de CUS avait été initialement fixée au 1<sup>er</sup> juillet 2019 pour ensuite être décalée à la fin de l'année 2019. Toutefois, au motif de sa participation au projet de création d'une SAC, un report de conclusion de la CUS a été reconduit à l'été 2020 (lettre du préfet de Seine-et-Marne du 1<sup>er</sup> juillet 2019).

## 5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

### 5.2.1 Offre nouvelle

Les opérations développées de vente en état futur d'achèvement (VEFA) ont été privilégiées sur la période de contrôle.

**Tableau 33 : Evolution des mises en chantier de 2014 à 2019**

| Mises en chantier                | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019      |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| Constructions neuves *           |            |            |            |            |           |
| Programmes Maitrise d'oeuvre OPH | 96         | -          | 58         | 87         | -         |
| Programmes Contrats en VEFA      | 37         | 260        | 8          | 98         | 51        |
| Reconstitution de l'offre PNRU   | 39         | 50         | 70         |            |           |
| Autres acquisitions en blocs     | 12         | 12         |            |            | 7         |
| <b>Total</b>                     | <b>184</b> | <b>322</b> | <b>136</b> | <b>185</b> | <b>58</b> |

Source : Exploitation des données communiquées par l'organisme

Sur la base du fichier des opérations préliminaires, les efforts financiers à venir se porteront encore sur les VEFA avec 40 % des montants (opérations en maîtrise d'ouvrage directe : 23 % ; opérations de réhabilitation : 37 %).

### 5.2.2 Interventions sur le parc existant

**Recommandation 9 : Il est nécessaire de revoir la politique d'entretien du patrimoine qui a pris du retard et les orientations budgétaires passées et à venir, en matière de réhabilitation, qui ne couvrent qu'une partie des besoins du parc.**

#### **Réhabilitation du patrimoine**

En termes de rénovation énergétique, l'OPH affiche un retard important. À fin 2018, 5 962 logements étaient classés en étiquette E-F ou G, soit 33 % du parc des logements familiaux. Par comparaison, la valeur de référence pour l'Île-de-France est de 24 %. Déjà intégrées au précédent PSP, les orientations budgétaires actuelles prévoient un nouveau report, au-delà de 2025.

La priorité reste donnée aux projets de requalification des quartiers anciens dégradés, principalement du centre-ville de Melun. Ce dernier concentre également la moitié des projets de démolition (431 logements). Ces caractéristiques réduisent globalement le facteur d'attractivité résidentielle de la commune. Nonobstant la question du relogement des locataires, préalable au lancement des opérations et qui s'avère souvent particulièrement sensible pour la population et délicate pour le bailleur (notamment ensemble immobilier Chateaubriand), ces projets nécessiteront, pour les années à venir, un investissement financier important qu'il paraît difficile de reporter à nouveau.

#### **D'autres secteurs sont également concernés par des besoins urgents d'intervention.**

À titre d'exemple, la visite de patrimoine, réalisée par l'Agence le 15 octobre 2020, a permis d'identifier un ensemble immobilier situé à Champs-sur-Marne (programme n° 69) totalisant 270 logements répartis sur une quinzaine de bâtiments sur lequel était prévu des travaux importants de réhabilitation. Un rapport d'expert, diligenté par l'OPH, avait conclu, en février 2018, que « *la stabilité générale du bâtiment au vue de la nature de ses structures ne présente pas le risque d'effondrement et l'évacuation des occupants ne s'impose pas* ». Toutefois, ce rapport concluait également que « *le décrochement des panneaux préfabriqués, en façades, consécutif aux mouvements différentiels de sol, constituaient une menace pour la sécurité des occupants* ». A la date du contrôle, l'intervention sur ce groupe immobilier n'était toujours pas programmée ; seul un budget prévisionnel, pour la réhabilitation de l'ensemble du site, a été établie pour 7 191 milliers d'euros (soit 25 500 € par logement - source : PSP). Compte tenu

des besoins, le CA du 14 décembre 2020 a procédé à une réévaluation budgétaire de 7 191 milliers d'euros à 11 777 milliers d'euros, avec une date prévisionnelle d'intervention fixée en 2023.

### **Politique d'entretien et de maintenance**

Suivant la procédure appliquée à l'OPH, la visite approfondie des patrimoines est effectuée trois fois par an. En tant qu'experts techniques et à l'aide d'une liste détaillée des différents points de contrôle à réaliser, les gestionnaires de secteur ont la charge de recenser les opérations, de mettre à jour le descriptif et les caractéristiques techniques du patrimoine et les informations relatives aux équipements (date d'installation, durée de vie et date prévisionnelle de remplacement). Aux termes de ces visites, ils transmettent à la direction du patrimoine une proposition annuelle de travaux à réaliser.

La direction du patrimoine prend ensuite le relais et suivant les remontées du terrain, sa connaissance du parc et des orientations stratégiques patrimoniales, élabore la programmation pour l'année à venir en priorisant les différents chantiers. Cette proposition est ensuite validée par le CA.

De façon globale, le coût de l'entretien et de la maintenance du patrimoine est proche des références du secteur ; en 2019, il est de 732 € à comparer à 736 € pour les organismes d'Île-de-France (cf. § 4.2.4 *Maintenance*).

Cependant, l'Agence relève, sur l'ensemble de la période sous revue et en particulier entre 2016 et 2018, un investissement au titre des additions et remplacements des composants et des réhabilitations bien inférieur aux coûts de la maintenance, alors que l'OPH détient un patrimoine plus ancien que la moyenne des bailleurs.

Des travaux ponctuels ont pu être engagés sur certains groupes immobiliers sans réflexion stratégique, au lieu d'investissements à plus long terme qui traduisent la tendance à un manque de programmation des dépenses (cf. par exemple la gestion des chaudières - § 5.2.4 *Sécurité dans le parc*).

Par ailleurs, l'analyse des coûts de remise en état des logements montre que les engagements financiers sont bien supérieurs aux objectifs cibles fixés par la direction générale (2 500 € par logement). Ainsi, en 2018, il s'élève à 3 590 € par logement en moyenne et en 2019, à 3 301 € par logement. Dans le même temps, le taux des réparations locatives refacturées aux locataires à la suite des états des lieux, passe de 30,4 % à 38,1 % de 2015 à 2018.

Ces évolutions sont à mettre en perspective avec une capacité d'autofinancement qui diminue (cf. § 4.2.6 *Capacité d'autofinancement, résultats*).

L'analyse des budgets prévisionnels sur les exercices 2018, 2019 et 2020 (cf. Tableau 34) révèle qu'ils ne permettent pas d'acter le principe d'une politique annuelle d'entretien connectée au PSP. Le niveau des réalisations effectives reste très en deçà des intentions budgétaires initiales.

**Tableau 34 : Comparatif projections de réalisation versus réalisations de 2018 à 2020**

| Pilotage du gros entretien et remplacement de composants | 2018   | 2019   | 2020  |
|--|--------|--------|-------|
| Montants figurants au PSP 2018-2023                      | 17 700 | 19 700 | 7 500 |
| Montants budgétés (ensemble des UT)                      | 8 356  | 8 830  | 6 307 |
| Montants des réalisations                                | 5 084  | 3 950  | N.C.  |
| Budgets annuels/budgets prévus au PSP                    | 47%    | 45%    | 84%   |
| Réalisations/montants prévus au PSP                      | 29%    | 20%    | N.C.  |

Source : Orientation PSP pour 2019 - Synthèse des orientations sur le patrimoine existant

L'analyse des décaissements relatifs à la PGE et au remplacement des composants, pour l'exercice 2019, démontre que près de la moitié des interventions se sont effectuées dans le cadre de travaux hors budgets. Plus particulièrement sur la question de la connaissance des besoins du parc et du pilotage de la maintenance et de l'entretien du patrimoine, les évolutions erratiques constatées dans les éléments de programmation ne permettent pas de valider, pour la période 2018 et 2019, le principe d'une démarche qui s'inscrit dans la durée.

**Tableau 35 : Etude des niveaux de réalisation pour l'exercice 2019**

| Territoires              | Budgets prévisionnels (2019) | Nombre de programmes concernés | Nombre de programmes du territoire | Réalisés sur prévisionnel | Réalisés hors prévisionnel | Taux de réalisation |            |             |
|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------|------------|-------------|
|                          |                              |                                |                                    |                           |                            | Global              | Sur budget | Hors budget |
| SENART                   | 779 500,00                   | 9                              | 109                                | 38 071,41                 | 518 254,18                 | 71,4%               | 4,9%       | 66,5%       |
| PAYS DE LA BRIE          | 1 092 000,00                 | 13                             | 53                                 | 375 584,66                | 410 238,61                 | 72,0%               | 34,4%      | 37,6%       |
| PAYS DE SEINE            | 2 200 000,00                 | 6                              | 50                                 | 708 654,38                | 96 083,24                  | 36,6%               | 32,2%      | 4,4%        |
| PORTE DE LA BRIE         | 280 000,00                   | 3                              | 13                                 | 128 988,75                | 0,00                       | 46,1%               | 46,1%      | 0,0%        |
| GATINAIS SEINE ET LOING  | 1 884 387,00                 | 21                             | 56                                 | 408 158,82                | 16 226,32                  | 22,5%               | 21,7%      | 0,9%        |
| GONDOIRE PAYS DE FRANCE  | 1 284 146,82                 | 20                             | 61                                 | 296 871,32                | 745 679,85                 | 81,2%               | 23,1%      | 58,1%       |
| PARIS VALLEE DE LA MARNE | 1 310 000,00                 | 10                             | 31                                 | 159 899,88                | 47 545,00                  | 15,8%               | 12,2%      | 3,6%        |
| Ensemble des territoires | 8 830 033,82                 | 82                             | 373                                | 2 116 229,22              | 1 834 027,20               | 44,7%               | 24,0%      | 20,8%       |

Source : Extractions de données communiquées par l'organisme

Ces constatations tendent à démontrer une connaissance imprécise des besoins réels du parc et surtout, ne sont pas sans conséquence sur la qualité de service rendu aux locataires.

Concernant la politique d'entretien du patrimoine, l'OPH indique, dans sa réponse aux observations de l'Agence, qu'il est aujourd'hui résolument volontaire. Sa traduction est nettement perceptible dans les éléments de présentation du plan stratégique de patrimoine qui a été validé pour la période 2021 à 2030.

Pour autant, les observations de l'Agence portent moins sur la réalisation des diagnostics patrimoniaux et la connaissance des besoins du parc que sur la réelle mise en application des décisions d'orientations validées par les instances de gouvernance. Avec le rapprochement initié avec le groupe Caisse des Dépôts, l'organisme bénéficiera de davantage de moyens pour mener à bien ses différents projets.

### 5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

L'OPH programme la réalisation des travaux, à la suite d'une demande formulée par le locataire ou enregistre une demande de mutation dans un logement plus adapté de son parc. De façon générale, la politique d'intervention de l'OPH sur son parc de logement ne prévoit pas de travaux en milieu occupé, même si les locataires sont en place depuis longtemps.

Une bonne pratique consisterait à recenser l'ensemble des besoins via une enquête spécifique et à établir un plan d'actions en conséquence.

**Recommandation 10 : Le nombre de logements à traiter au titre de l'accessibilité ou de l'adaptabilité est à accroître : en 2019, seuls 23 logements (0,1 % du parc) ont fait l'objet de travaux d'aménagement PMR (personne à mobilité réduite).**

Chaque année, un budget d'environ 150 000 € est consacré à la réalisation des travaux d'aménagement, principalement pour le traitement de situations des populations à mobilité réduite (PMR). Ce montant correspond à une quarantaine de logements par an (0,2 % du patrimoine). Les données issues de l'enquête OPS 2018 révèlent que plus de 10 % des occupants de l'office ont plus de 65 ans.

**Tableau 36 : Travaux d'aménagement de logements PMR réalisés de 2017 à 2019**

Montants en milliers d'euros

| Travaux PMR          | 2017    | 2018    | 2019    | Budget annuel |
|----------------------|---------|---------|---------|---------------|
| Nombre de logements  | 41      | 38      | 23      | 40            |
| Montants des travaux | 113 160 | 129 667 | 100 378 | 150 000       |
| Moyenne par logt     | 2 760   | 3 412   | 4 364   | 3 750         |

Source : Données OPH

Habitat 77, a signé avec SOLIHA une convention d'assistance pour le maintien à domicile des personnes âgées ou des populations à mobilité réduite. Par ailleurs, de façon très récente, une convention CNAV<sup>8</sup> a été signée avec « HABITAT ET CADRE DE VIE », laquelle prévoit l'accompagnement préventif des populations retraitées de l'OPH et l'adaptation du logement et en particulier de la salle de bain. Cette convention couvre la période 2020-2022 et anticipe un budget de 126 000 € pour 2020.

Un projet de résidence intergénérationnelle est en cours, avec une livraison prévue en mars 2021, à Saint-Pierre les Nemours.

En réponse, l'OPH indique communiquer auprès des locataires sur les possibilités de travaux d'accessibilité via un magazine interne d'information et que toute demande est orientée vers la direction de la maîtrise d'ouvrage. La mutation interne est privilégiée, dans la mesure du possible, si les travaux d'adaptation du logement sont difficiles. Il signale également la livraison de 2 résidences intergénérationnelles, pour un total d'environ 180 places, depuis 2020. Toutefois, selon l'analyse de l'Agence, cette activité demeure peu soutenue, notamment au regard du vieillissement de la population qui occupe le patrimoine de l'OPH. Celui-ci devra poursuivre ses efforts en la matière.

#### 5.2.4 Sécurité dans le parc

**Observation 5 : Le suivi dans la gestion des équipements et leur remplacement (ascenseurs, chaudières) doit se conformer aux articles R. 125-2-4 du CCH et R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement.**

<sup>8</sup> Caisse nationale d'assurance vieillesse.

## **Gestion des ascenseurs**

Le marché d'entretien et de maintenance des ascenseurs (185 unités) a été renouvelé pour quatre ans, fin 2016. Trois prestataires se partagent la gestion de l'ensemble des appareils.

Les interventions des ascensoristes font l'objet d'un compte rendu annuel détaillé. Sur la base d'une analyse des statistiques liées aux sollicitations des locataires et par confrontation avec les informations des relevés annuels d'interventions communiqués par les prestataires, le suivi des installations est inadapté.

Contrevenant aux dispositions de l'arrêté du 7 août 2012 issue de l'article R. 125-2-4 du code de la construction et de l'habitation, l'OPH accuse un retard pour le renouvellement du contrôle technique quinquennal de mise en sécurité des ascenseurs. Avant la crise sanitaire du Covid-19, les derniers contrôles avaient été programmés pour la période du mois d'octobre 2020, pour des délais réglementaires qui ne pouvaient excéder 2018.

Concernant plus particulièrement la gestion quotidienne des installations, l'Ancols a relevé plusieurs situations qu'elle juge anormales :

- ▶ Sur le programme n° 440 à Lagny-sur-Marne, une durée de 43 jours a été constaté entre, d'une part, l'enregistrement de la demande de dépannage et, d'autre part, la première prise en compte de l'incident au motif « ascenseur bloqué ». Par la suite, une durée supplémentaire de 97 jours a été nécessaire pour constater la clôture de la réclamation (n° 3659).
- ▶ De façon analogue, pour le programme n° 50 à Vaires-sur-Marne, au cours de l'exercice 2019, le nombre de visites du prestataire s'établit à 149, pour les 8 ascenseurs du site, dont 45 pour le même appareil (HPR18 - 104 jours d'intervention comptabilisés en complément des visites de maintenance prévues par contrat, dont 89 jours d'intervention pour la seule période de juillet à octobre 2019). Par comparaison, au cours de cette même année et sur ce même site, seules 8 sollicitations de locataires sont notifiées dans le système de suivi des réclamations. Si ce chiffre semble correspondre au dénombrement d'appareils du site, on peut toutefois s'interroger sur l'efficacité réelle de chacune de ces interventions.
- ▶ En outre, au cours de l'année 2018, et pour les appareils des programmes n° 175, 297 et 72, respectivement à Meaux, Torcy et Savigny-le-Temple, le compte rendu annuel du prestataire comptabilise respectivement 304, 287 et 237 jours d'indisponibilité totale, ce qui correspond, suivant l'Agence, à des délais d'indisponibilité anormalement long.

Dans sa réponse, l'OPH indique que les contrôles techniques ont été finalisés en 2019. L'ensemble des installations d'ascenseurs est désormais raccordé au prestataire de service, lequel enregistre tous défauts de fonctionnement en temps réel et en informe l'office. Il insiste également sur le fait qu'il est souvent victime des actes de vandalisme auxquels il doit remédier. Il déclare que les interventions nécessaires ont été réalisées en 2020 et que le partenariat avec les prestataires a été renforcé. Spécifiquement pour le programme 50 (8 ascenseurs), à Vaires-sur-Marne, l'OPH explique que l'installation de matériels neufs a été validée, compte tenu de l'opération de réhabilitation énergétique et de résidentialisation dont fait l'objet la résidence,

## **Gestion des chaudières**

Les deux tiers du parc de l'OPH sont équipés d'appareils de chauffage au gaz, collectifs ou individuels. Moins de 2 % des logements bénéficient d'un chauffage électrique

Les contrats d'exploitation, d'entretien et de dépannage sont conclus pour 5 ans avec une dizaine d'exploitants. Ils comprennent la garantie totale et l'intéressement, dont le calcul est effectué en interne par le référent chauffage. En revanche, le contrôle de l'entretien des chaudières individuelles au gaz, rendu obligatoire aux termes de l'article R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement, n'est pas piloté par les équipes de l'OPH qui s'en remettent au simple suivi des prestataires.

À titre d'exemple, au cours de la visite de patrimoine, l'Agence a relevé une absence de prise en compte, au bon niveau depuis 2018, des signaux d'alerte liés aux dysfonctionnements des installations de la chaufferie du programme n° 24, à Torcy.

De fait, début octobre 2020, les équipes de l'OPH ont été contraintes de gérer, dans l'urgence, une panne définitive de la chaudière et le nécessaire réaménagement du local accueillant cet appareil. Les locataires rencontrés lors de la visite de patrimoine, qui s'étaient plusieurs fois manifestés pour des problèmes les mois précédents, se sont ainsi retrouvés contraints d'utiliser les convecteurs mis à leur disposition par l'OPH, avec une date prévisionnelle de fin des travaux fixée au début du mois de novembre mais sans certitude sur cette échéance et sans visibilité sur la prise en compte des surcoûts liés à une facturation électrique supplémentaire, malgré leur demande auprès de l'office. Ce dernier s'est seulement engagé à ne pas appeler la provision de chauffage du mois en cours. De façon complémentaire, il a été constaté, sur cette résidence, une absence de fermeture d'une des portes d'accès à l'immeuble, situation qui perdurait depuis 2019, selon les explications des locataires. La nature des réclamations enregistrées sur ce programme confirme l'ensemble des constats de retard d'investissement sur le parc et le manque d'intervention et de réactivité des équipes de l'OPH.

**Tableau 37 : Typologie des réclamations enregistrées sur le programme n° 24, à Torcy**

| Nature des réclamations                   | 2016 | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---|------|-------|-------|-------|-------|
| Total général                             | 2    | 60    | 124   | 157   | 19    |
| Parts des réclamations liées au chauffage | 0,0% | 18,3% | 25,8% | 18,5% | 36,8% |
| Parts des réclamations liées à la porte   | 0,0% | 0,0%  | 0,0%  | 5,7%  | 5,3%  |

Sources : Extractions de données communiquées par l'organisme

En outre, à la lecture des procès-verbaux des réunions du CA, les situations semblent se répéter sans amener de changement dans les pratiques. L'Agence a ainsi relevé que les locataires du programme n° 69, à Champs-sur-Marne, avaient connu une situation similaire. À la suite de la panne des deux chaudières qui alimentaient en eau chaude les 15 bâtiments du site, l'ensemble des locataires étaient restés sans chauffage, ni eau chaude, une grande partie de l'hiver 2018. Sur proposition du directeur général, une enveloppe d'indemnisation de 24 651 EUR avait été votée par les membres du CA, en dédommagement des locataires (cf. délibération 155-2018 du CA du 25 juin 2018).

En matière de gestion des installations individuelles, les taux de pénétration, qui permettent d'apprécier le nombre de logements qui ont fait l'objet d'une visite annuelle d'entretien, restent centralisés

au niveau des thermiciens. De fait, l'OPH n'est pas en capacité de déterminer combien de locataires avait été effectivement visités au cours de la dernière année, ni combien de locataires récalcitrants, le cas échéant, faisaient l'objet d'une démarche de relance.

Concernant les chaudières, l'OPH rappelle, dans sa réponse, que l'ensemble des installations de chauffage est couvert par des contrats d'entretien, lesquels prévoient un suivi quotidien de la qualité des prestations attendue de l'entreprise en charge de ces contrôles.

### **Gestion du parc amianté**

Au 31 décembre 2019, la cartographie du patrimoine, comprenant la remise à niveau des dossiers techniques amiante (DTA) en parties communes, est en cours de finalisation : 93 % du patrimoine construit depuis plus de 20 ans a déjà fait l'objet d'un diagnostic, pour 71 % de résultats positifs. Pour la plupart, il s'agit de logements construits avant les années 90 et d'une détection d'amiante au niveau des carrelages ou du revêtement mural.

**Observation 6 : Les diagnostics à réaliser dans le cadre du dossier amiante dans les parties privatives (DAPP) n'ont pas été réalisés dans leur intégralité contrairement aux dispositions du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011.**

Concernant la production des DAPP, la procédure mise en œuvre ne répond pas aux exigences imposées par la réglementation. Contrairement au décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 qui prévoyait la date de février 2012, au plus tard, l'OPH ne pratique les repérages qu'à l'occasion de la remise en location des logements, à la suite des états des lieux de sortie.

Dans sa réponse, l'organisme indique qu'il a bien réalisé les DAPP des logements sur l'ensemble de son parc en faisant différentes campagnes, et ce, à partir de 2013 (la dernière campagne s'est achevée en 2020). Il explique également avoir réalisé les diagnostics réglementaires (DTA) ainsi que de nombreux repérages avant travaux et déclare que sur les 16 231 logements de son parc soumis à réglementation amiante, la présence de matériaux amiantés concerne 64% des parties communes et 79% des parties privatives (PSP pour la période 2021 - 2023).

## **5.2.5 Ventes**

### **Ventes à l'unité**

Le CA approuve la politique de vente de logements sociaux qui a pour principal objectif de favoriser le parcours résidentiel des locataires.

Au moment du contrôle, le stock de logements concernés par un programme de vente s'élève à 478 logements<sup>9</sup>, dont 225 logements individuels et 253 logements collectifs.

**Observation 7 : Le contrôle de 20 dossiers de vente a relevé la cession de 14 logements ne présentant pas les caractéristiques techniques réglementaires suffisantes pour être vendus.**

Les logements présentent les caractéristiques suivantes :

- ▶ Des logements énergivores : l'Agence appelle l'attention de l'OPH sur les consommations énergétiques des logements mis en vente qui sont supérieures au maximum défini par le décret n° 2015-1812 en application de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte (le seuil maximal est fixé à 330 kwp). Les logements visés par l'observation ont toutefois obtenu l'autorisation d'aliénation avant le décret de 2015.
- ▶ Des logements ne respectant pas les normes d'habitabilité au sens de l'article R. 443-11 du CCH : tant sur l'état des canalisations, des installations de gaz et d'électricité. Un diagnostic réalisé pour la vente détaille les différents points de dysfonctionnements.
- ▶ Des logements ne disposant pas de diagnostic amiante dans les parties communes, en contradiction avec l'article L. 1334-12-1 du code de la santé publique.

Les prix de ventes proposés sont conformes aux fourchettes de l'estimation de la Direction de l'Immobilier de l'Etat<sup>10</sup> de + ou – 35 %, et peuvent être revus à la baisse en fonction de l'évolution du marché de l'immobilier. Les prix peuvent être minorés, pour les locataires de l'OPH, pour favoriser leur parcours résidentiel.

**Tableau 38 : Etat des ventes annuelles réalisées entre 2015 et 2018**

Montant en milliers d'euros

| Année        | Nombre de logements vendus | Prix de cession | Valeur nette comptable | Marge dégagée de la vente des logements HLM | Pourcentage de la plus-value dégagée |
|--------------|----------------------------|-----------------|------------------------|---|--------------------------------------|
| 2015         | 11                         | 1 443           | 1 241                  | 201   | 14,00%                               |
| 2016         | 9                          | 1 722           | 1 171                  | 551   | 32,00%                               |
| 2017         | 33                         | 4 130           | 1 700                  | 2 430                                       | 58,80%                               |
| 2018         | 22                         | 3 011           | 659                    | 2 352                                       | 78,10%                               |
| <b>Total</b> | <b>75</b>                  | <b>10 306</b>   | <b>4 772</b>           | <b>5 534</b>                                | <b>53,70%</b>                        |

Sources : Données OPH

Les ventes de logements réalisées entre 2015 et 2018 ont dégagé plus de 10 306 milliers d'euros de fonds propres.

<sup>9</sup> En particulier, en individuel : Fontenay-Trésigny (40 logements), Roissy-en-Brie (30 logements), Champs-sur-Marne (26 logements), Saint-Fargeau-Ponthierry (25 logements), Montcourt-Fromonville (20 logements), Mormant (18 logements), Crécy-La-Chapelle (17 logements), et en collectif : Savigny-le-Temple (138 logements), La Ferté Gaucher (40 logements), Lieusaint (26 logements), Combs-la-Ville (20 logements).

<sup>10</sup> Ex France Domaine.

L'objectif affiché dans le dernier PSP est d'atteindre 40 ventes de logements chaque année (à comparer aux 19 logements cédés annuellement en moyenne sur la période contrôlée). Pour atteindre ce résultat, l'OPH a recruté une conseillère commerciale et s'est doté d'une agence commerciale en centre-ville de Melun en 2016. Cependant, au regard des difficultés de commercialisation que peut rencontrer l'OPH (les délais de vente de certains logements sont supérieurs à 20 ans), cet objectif paraît beaucoup trop ambitieux.

### **Autres ventes**

Les montants des autres ventes sur la période de contrôle ont atteint 5,5 millions d'euros, principalement avec la vente de l'ex OPH de Fontainebleau (2,57 millions d'euros), la vente d'une résidence pour personnes âgées à Combs la Ville (1,5 million d'euros), la vente d'un local à Mitry Mory (265 milliers d'euros) et la vente de terrains (1,17 million d'euros). La plus-value dégagée s'élève à 4,6 millions d'euros.

## **5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage**

### **5.3.1 Engagement et suivi des opérations**

Le personnel dédié à la gestion des opérations de maîtrise d'ouvrage comptabilise un peu plus d'une vingtaine de collaborateurs. Précédemment répartis entre une « *direction du patrimoine* » et une « *direction du développement* », ces équipes ont été regroupées, début 2020, à la faveur de la réorganisation.

Les chargés d'opérations ont notamment la responsabilité de monter les programmes validés par le bureau ou le CA, de suivre la relation avec les financeurs, de gérer la coordination avec le service « marchés » (pour l'attribution et le suivi des marchés publics) et l'ensemble des relations contractuelles avec les entreprises, notamment au moment du contrôle des chantiers. Des référents en matière de chauffage, d'équipements techniques ou de diagnostics, ainsi que des personnels dédiés à la recherche des solutions de relogement adaptées aux besoins des locataires, complètent ces équipes.

En 2019, l'OPH a adhéré au GIE Grand Paris Habitat, créé par le groupe CDC Habitat (validé par le CA du 18 mars 2019). Il met à la disposition de ses adhérents (moins d'une quinzaine actuellement) ses équipes et son expertise et propose une offre globale qui couvre à la fois la production de nouveaux logements, y compris l'accession sociale, la réhabilitation, notamment dans le cadre de la rénovation urbaine, et l'intervention sur les copropriétés dégradées. Cette décision est motivée par la volonté d'accroître les possibilités d'intervention de l'OPH en matière d'opérations nouvelles ou de programme de réhabilitation.

L'Agence appelle toutefois l'attention de l'OPH sur la nécessité de conserver en interne des compétences sur la maîtrise d'ouvrage et le maintien d'une connaissance adaptée des besoins du parc, en lien avec les enjeux patrimoniaux (cf. § 5.2 *Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale*).

Chaque opération fait l'objet d'une présentation en CA. Depuis 2014, la plupart des opérations de mise en chantier ont été réalisées sous la forme de VEFA (de 57 %, jusqu'à 71 % si l'on considère également la reconstitution de l'offre au titre du renouvellement urbain).

### 5.3.2 Analyse d'opérations

Le coût moyen des nouveaux logements reste dans la moyenne du coût observé au niveau du département de la Seine-et-Marne (165 milliers d'euros).

**Tableau 39 : Estimation des coûts de production des logements de 2014 à 2019**

Montant en milliers d'euros

| Coûts moyens par logts           | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Constructions neuves             |               |               |               |               |
| Programmes Maitrise d'oeuvre OPH |               | 161,18        | 156,65        |               |
| Programmes Contrats en VEFA      | 166,43        | 146,97        | 119,17        | 161,25        |
| Reconstitution de l'offre PNRU   | 126,97        | 162,28        |               |               |
| Autres acquisitions en blocs     | 186,50        |               |               | 144,08        |
| <b>Total</b>                     | <b>176,43</b> | <b>160,91</b> | <b>136,80</b> | <b>159,18</b> |

Source : Exploitation des données communiquées par l'organisme

## 6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 6.1 Caractéristiques des populations logées

L'OPH accueille des locataires avec un profil social plus marqué comparativement aux autres bailleurs sociaux de Seine-et-Marne.

Tableau 40 : Données de l'enquête OPS pour l'année 2018

| Département de la Seine-et-Marne | Nombre de LLS dans le champ OPS (dpt 77) | Taux de LLS logts conv. APL | Taux de ménages répondants | Taux de personnes seules | Taux de familles mono-parentales | Taux de ménages avec 3 enfants ou plus | Taux de ménages bénéficiaires APL-AL | Taux d'occupants de 65 ans et plus | Taux de ménages avec des Ress < 20% Plafond PLUS | Taux de ménages avec des Ress < 40% Plafond PLUS | Taux de ménages avec des Ress < 60% Plafond PLUS | Taux de ménages avec des Ress > 100% Plafond PLUS | Taux de ménages avec des Ress > 120% Plafond PLUS |
|----------------------------------|--|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|--|--|--|---|---|
| OPH HABITAT 77                   | 18,7%                                    | 99,8%                       | 85,1%                      | 31,9%                    | 28,6%                            | 15,6%                                  | 44,3%                                | 10,6%                              | 22,2%  | 45,9%  | 68,0%  | 5,1%  | 1,5%  |
| SA HLM TROIS MOULINS HABITAT     | 16,4%                                    | 99,8%                       | 85,2%                      | 31,5%                    | 29,2%                            | 16,5%                                  | N.C.                                 | 9,5%                               | 18,6%  | 41,5%  | 65,0%  | 5,8%  | 1,8%  |
| HLM LES FOYERS DE SEINE ET MARNE | 8,4%                                     | 100,0%                      | 54,5%                      | 38,4%                    | 28,8%                            | 11,2%                                  | N.C.                                 | 9,7%                               | 18,5%  | 39,1%  | 62,0%  | 7,2%  | 2,4%  |
| Résidence Urbaine de France      | 8,4%                                     | 98,7%                       | 80,4%                      | 25,8%                    | 22,6%                            | 17,0%                                  | 43,8%                                | 6,8%                               | 17,8%  | 37,1%  | 58,9%  | 9,0%  | 3,1%  |
| Ensemble des OLS du département  | 100,0%                                   | 98,3%                       | 81,9%                      | 30,3%                    | 26,1%                            | 15,9%                                  | 30,7%                                | 9,2%                               | 18,7%  | 40,4%  | 62,9%  | 7,6%  | 2,7%  |

Source : Données Enquêtes OPS 2018

### 6.2 Politique d'attribution

#### 6.2.1 Orientations générales

#### 6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

En 2018, le stock des demandes nouvelles ou renouvelées, dans le système national d'enregistrement (SNE) était de 50 750 sur le département de la Seine-et-Marne, en hausse par rapport aux années précédentes (46 736 en 2017 et 33 904 en 2016). L'ancienneté de la demande dans le département était, en moyenne, de 26 mois et le stock de plus de 3 ans représentait 28 % de la demande totale. Au 31 décembre 2018, le chiffre des demandes de moins d'un an s'élevait à 10 %.

Le département se caractérise par un fort contraste entre les centres urbains très collectifs et, en périphérie, un parc pavillonnaire important. Ces patrimoines, bâtis dans les années 70, expliquent, en partie, les caractéristiques de peuplement des territoires. Sur l'ensemble du département, les quartiers en difficulté et les situations de suroccupation des logements se concentrent ainsi dans les centres urbains et la sous occupation touche plus particulièrement les espaces pavillonnaires, principalement constitués de 4 pièces et plus.

Compte tenu des informations extraites du logiciel métier, depuis 2015, les délais d'attente des locataires attributaires étaient inférieurs à 30 mois, pour 74 % d'entre eux, et 81,4 % des locataires entrants avaient des niveaux de revenus intérieurs à 60 % des plafonds PLUS. Les désignations profitent pour 38 % aux ménages de catégorie 1 (une personne seule) puis viennent ensuite des catégories 3 et 4 (39 %).

La gestion informatique des dossiers et la fiabilité des données apparaissent toutefois incertaines, notamment au cours des exercices 2017 et 2018, et un nombre important de zones de saisies est non renseigné.

**Tableau 41 : Caractéristiques informatiques des dossiers d'attributions de logement**

| En proportion du nombre de module | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019  | N.R.   | Total  |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Année du bail                     | 1 387  | 1 363  | 1 243  | 1 426  | 104   | 1 024  | 6 547  |
| Sans numéro unique                | -      | -      | 8      | 2      | -     | -      | 10     |
| Sans ressources N-2               | -      | -      | 214    | 203    | -     | -      | 417    |
| Sans date de bail                 | 15,57% | 15,42% | 16,18% | 15,40% | 0,00% | 0,00%  | 15,64% |
| Sans date de radiation            | 0,40%  | 0,19%  | 20,34% | 29,47% |       | 43,07% | 19,41% |
| Sans catégorie de ménages         | 39,72% | 33,62% | 35,96% | 35,36% | 0,00% | 0,00%  | 36,20% |

Source : Données communiquées par l'organisme

### 6.2.3 Gestion des attributions

La CAL est devenue Commission d'Attribution des Logements et d'Examen d'Occupation des Logements (CALEOL), par décision du CA en date du 24 octobre 2019. Il existe deux commissions au sein de l'OPH, lesquelles se partagent les décisions d'attribution suivant un axe géographique nord/sud. La composition de ces instances et leur fonctionnement n'appellent pas de remarques particulières.

La politique d'attribution du patrimoine et les principes de choix des candidats locataires sont définis par le CA. L'Agence relève que la politique d'attribution arrêtée par la CA n'a pas été mise en ligne sur le site Internet d'Habitat 77, ce qui contrevient aux dispositions de l'article R. 441.9 IV du CCH.

Les conditions d'attribution prévoient notamment, depuis la décision du CA du 16 décembre 2015, un resserrement des conditions minimum du reste à vivre à la somme de 300 € par mois et par personne vivant dans le foyer.

Cette décision a eu pour conséquence une forte augmentation du nombre de refus prononcés entre 2015 et 2018 et elle rend l'accès au logement plus compliqué pour les publics prioritaires et les contingentements associés (dispositions de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté et de la loi ELAN du 23 novembre 2018). Le niveau de réalisation des accords collectifs départementaux s'établit, en moyenne sur la période, à 84 % des objectifs assignés.

**Tableau 42 : Niveau de réalisation des accords collectifs départementaux**

| Objectif SYPLO                                 | 2015    | 2016    | 2017   | 2018   | 2019   |
|--|---------|---------|--------|--------|--------|
| Nombre de logements attribués                  | 184     | 184     | 228    | 278    | 303    |
| Objectif annuel global                         | 184     | 184     | 364    | 364    | 364    |
| Taux de réalisation de l'objectif global       | 100,00% | 100,00% | 62,64% | 76,37% | 83,24% |
| Dont réalisations "Sortants de structure"      | 53      | 66      | 92     | 105    | 89     |
| Objectif annuel "Sortants de structure"        | 55      | 55      | 109    | 109    | 109    |
| Taux de réalisation "Sortants de structure"    | 96,36%  | 120,00% | 84,40% | 96,33% | 81,65% |
| Nombre de DALO attribués                       | 163     | 125     | 172    | 192    | 188    |
| En pourcentage des attributions hors mutations | 11,44%  | 9,79%   | 12,00% | 13,60% | 12,38% |

Source : Données communiquées par l'organisme

Le nombre des logements accordés au titre du droit opposable au logement (DALO) représentent plus particulièrement environ 12 % des attributions prononcées annuellement et correspondent à une acceptation des deux-tiers des candidatures DALO présentées. L'observation par territoires présente toutefois de niveaux de résultats plus contrastés.

Sur la période de 2016 à 2019, Habitat 77 a réalisé 14,5 % du total des attributions du département<sup>11</sup>, Sur la seule commune de Melun, plus de la moitié des attributions de logements sociaux ont été prononcées par l'OPH.

Le nombre annuel des attributions est relativement stable sur la période de contrôle si on considère que les niveaux plus élevés constatés en 2015 et 2016 étaient induits par l'importance relative des mises en service de l'exercice 2014.

**Tableau 43 : Evolution des attributions de 2015 à 2019**

| En nombre de modules                       | 2015  | 2016  | 2017   | 2018   | 2019  | Total  |
|--|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Attributions (hors mutations)              | 1 425 | 1 277 | 1 433  | 1 412  | 1 519 | 7 066  |
| Attributions pour mutation                 | 335   | 344   | 155    | 166    | 67    | 1 067  |
| Total des attributions                     | 1 760 | 1 621 | 1 588  | 1 578  | 1 586 | 8 133  |
| Mutations en % du total des attributions   | 19,0% | 21,2% | 9,8%   | 10,5%  | 4,2%  | 13,1%  |
| Nombre de CAL de l'année                   | 45    | 46    | 50     | 50     | 46    | 237    |
| Nombre total de dossiers examinés en CAL   | 3 155 | 2 796 | 2 536  | 2 517  | 2 142 | 16 283 |
| Moyenne des attributions réalisées par CAL | 39,1  | 35,2  | 31,8   | 31,6   | 34,5  | 10,1   |
| Moyenne des dossiers examinés en séance    | 70,1  | 60,8  | 50,7   | 50,3   | 46,6  | 68,7   |
| Taux de refus exprimés par les CAL         | 2,73% | 9,12% | 10,25% | 12,80% |       |        |

Source : Données communiquées par l'organisme

Le contrôle de la régularité des attributions a été effectué sur un échantillon de 128 dossiers choisis parmi les attributions de la période 2015 à 2018 (2 % des attributions prononcées). Sur la base des pièces communiquées par l'OPH, notamment les avis d'imposition et/ou la fiche synthétique décrivant, par logement, la conformité réglementaire des candidatures et le profil familiale et socio-économique des candidats locataires, il n'a pas été relevé d'anomalie sur le respect des plafonds de ressources.

## 6.3 Accessibilité économique du parc

### 6.3.1 Charges locatives

#### **Organisation des charges locatives**

Le suivi et la régularisation des charges locatives est effectué par le service des charges.

Les procédures en matière de charges récupérables sont obsolètes ; l'OPH prévoit une actualisation en fin d'année 2020.

Il n'existe pas d'observatoire des charges, pour pouvoir se comparer à d'autres bailleurs et adopter de bonnes pratiques.

#### **Gestion des charges locatives**

**Recommandation 11 : L'OPH devra prendre des mesures afin d'améliorer la gestion et le suivi des charges locatives qui peuvent impacter les montants quittancés aux locataires : acomptes mal ajustés, écarts entre les provisions et les consommations réelles importantes, régularisations tardives.**

<sup>11</sup> Derrière la SA d'Hlm Trois Moulins Habitat (17,25 %) mais devant la SA d'HLM Les Foyers de Seine-et-Marne et la SA d'Hlm I3F Seine-et-Marne (environ 8 % chacune).

L'Agence relève que pour 36 programmes totalisant 2 196 logements (dont la régularisation a eu lieu à la date de mars 2020) les sur ou sous provisionnement sont supérieurs à 20 % (cf. Annexe III).

Le réajustement des provisions n'a pas été réalisé pour la plupart d'entre eux depuis 2015. L'OPH explique ce retard par un turn-over important du personnel et par des vacances de postes au sein du service.

L'analyse des régularisations de 2017 (dernière régularisation communiquée par l'OPH à l'Agence) montre que pour la plupart des programmes la régularisation des charges s'effectue avec un délai qui dépasse 1 an, contrairement aux dispositions réglementaires (cf. article 23 de la loi du 6 juillet 1989).

Ainsi, les années 2017, 2018 et 2019 ont été régularisées en 2020, avec des acomptes qui n'ont pas été réajustés depuis 2015.

Cette régularisation est beaucoup trop tardive et susceptible d'engendrer des impayés. D'après l'office, un accord est en cours de renégociation avec le conseil de concertation locative.

L'Agence a noté une baisse du taux de récupération des charges locatives entre 2015 (98 %) et 2019 (95 %) en raison notamment de l'augmentation de la vacance de logements.

### **Niveau des charges récupérables**

L'analyse des coûts des charges récupérables a été réalisée sur la base des données 2017 déclarées par l'OPH auprès de l'Agence. Il convient cependant de noter que les ratios calculés, ci-après, à partir de cette base sont sous-estimés car le montant total des charges générales réparties de l'exercice 2017 de 17 605 milliers d'euros, déclaré par l'OPH, est très inférieur aux montants comptabilisés de 25 965 milliers d'euros pour les charges récupérables (classe 6) et de 24 496 milliers d'euros pour les charges récupérées (c/703).

Dans leur ensemble, le coût des charges locatives récupérables est de 16,04 € par m<sup>2</sup> de surface habitable (SH). Cependant, l'analyse du coût aux seuls logements équipés d'un chauffage collectif (plus de 11 000 logements) montre qu'il est plus élevé : 18,68 €/m<sup>2</sup> de SH. Mais ce ratio présente un risque de sous-évaluation du fait de la faible qualité du fichier transmis par l'OPH.

### **L'analyse des principaux postes de charges est la suivante :**

#### ► Ascenseurs

Cinq programmes immobiliers disposent d'un coût supérieur à la référence connue (0,54 €/m<sup>2</sup>) : n° 254 (1,53 €/m<sup>2</sup>), n°199 (1,22 €/m<sup>2</sup>), n°81(1,17 €/m<sup>2</sup>), n°247 (1,60 €/m<sup>2</sup>), n°379 (1,09 €/m<sup>2</sup>).

L'OPH n'a pas pu justifier les raisons du coût plus élevé constaté.

#### ► Chauffage

Les provisions du chauffage collectif sont en général surestimées (environ 26 %) et n'ont pas fait l'objet de réajustement depuis plusieurs années.

Dans son ensemble, le coût est estimé à 9,2 €/m<sup>2</sup> de SH et se situe dans la moyenne des offices (9,3 €/m<sup>2</sup> de SHAB en zone H1 en 2016). Le coût du chauffage collectif est de 7,88 €/m<sup>2</sup> de SH.

Plus de 3 900 logements (32 résidences) disposent de coûts plus élevés liés principalement à des retards de réhabilitations thermiques. En particulier, l'Agence relève les cinq ensembles immobiliers (840 logts) suivants : n° 3 (14,26 €/m<sup>2</sup>), n° 25 (16,76 €/m<sup>2</sup>), n° 8 (21,74 €/m<sup>2</sup>), n° 323 (26,95 €/m<sup>2</sup>), n° 326 (49,60 €/m<sup>2</sup>).

► Eau

Le coût de l'eau s'élève à 7,58 €/m<sup>2</sup> de SH très au-dessus de la référence USH 2016 de 5,7 €/m<sup>2</sup>.

Au-delà du coût élevé de l'eau dans le département de Seine-et-Marne (5,03 €/m<sup>3</sup> – moyenne nationale : 3,50 €/m<sup>3</sup>), l'analyse effectuée par l'Ancols a relevé plusieurs constats : non généralisation des compteurs individuels, aucune provision de charges d'eau effectuée sur près de 15 000 logements (150 résidences), non récupération de charges d'eau auprès de certains locataires alors que les factures ont bien été transmises (4 résidences concernées).

► Espaces verts

Les coûts d'entretien des espaces verts de 5 résidences présentent des montants plus importants que la référence USH connue (0,66 €/m<sup>2</sup> de SH) : n° X (1,87 €/m<sup>2</sup>), n° 287 (1,83 €/m<sup>2</sup>), n° 65 (1,94 €/m<sup>2</sup>), n° 47 (2,16 €/m<sup>2</sup>), n° 436 (3,86 €/m<sup>2</sup>).

Face à ce constat, l'OPH va mener une réflexion sur une réduction des coûts d'entretien des espaces verts : dénonciation des contrats à bon de commande, prestations assurées par la régie.

► Taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM)

En 2016, 16 690 logements était soumis à la TEOM pour un coût moyen de 2,25 €/m<sup>2</sup> de SH (référence : 2,20 €/m<sup>2</sup>). Cela représente un coût moyen de 146,63 € par logement.

Les 5 programmes les plus chers sont : n° 370 (3,87 €/m<sup>2</sup>), n° 418 (3,97 €/m<sup>2</sup>), n° 254 (3,97 €/m<sup>2</sup>), n° 240 (4,10 €/m<sup>2</sup>), n° 162 (4,13 €/m<sup>2</sup>).

L'Agence invite l'OPH à analyser ces charges au regard notamment des surfaces habitables prises en compte par l'administration fiscale.

► Entretien ménager

Le coût moyen de l'entretien ménager des parties communes sur 16 660 logements (exercice 2017 régularisé), atteint 2,52 €/m<sup>2</sup> de SH, en dessous de la référence USH 2016 de 4,60 €.

Les gardiens sont récupérables à 75 % s'ils effectuent l'entretien ménager et les sorties des ordures ménagères, 40 % s'ils réalisent qu'une des deux tâches (y compris si les groupes immobiliers sont équipés de bornes enterrées). Une réflexion est en cours afin de revoir la répartition territoriale des gardiens et la redistribution des missions, en fonction du nombre de logements à gérer.

Les 5 programmes dont l'entretien ménager des parties communes est largement supérieur à la référence sont : n° 428 (5,98 €/m<sup>2</sup>), n° 413 (6,74 €/m<sup>2</sup>), n° 267 (7,72 €/m<sup>2</sup>), n° 240 (9,60 €/m<sup>2</sup>), n° 288 (10,68 €/m<sup>2</sup>).

L'office partage les constats de l'Agence sur les retards excessifs dans la régularisation des charges. Sur l'ajustement des provisions avec les consommations, l'office compte sur la montée de version de son logiciel de gestion de PIH 3 à PIH 4, programmée en février 2022, pour améliorer la situation, lequel devrait permettre, à partir d'un budget annuel de charges, la mise en place, à compter de l'exercice 2022 ou 2023, d'un calcul automatique de provisions. Sur la régularisation des charges de l'exercice 2020, celle-ci est traitée à hauteur de 60 % à la date de la réponse de l'organisme mais devrait être finalisée à la fin du 1er trimestre 2022. L'OPH signale également la mise en place d'un observatoire des charges, fin 2022.

### 6.3.2 Politique de loyers

La répartition des loyers de l'OPH est inférieure à celle qui est pratiquée par l'ensemble des bailleurs sociaux du département de Seine-et-Marne et de la région d'Île-de-France.

**Tableau 44 : Comparatif des niveaux de loyers (logements conventionnés)**

| Raison sociale                   | Nombre de logements loués au 01/01/2019 | Loyer mensuel    |         |                    |           |                |
|----------------------------------|---|------------------|---------|--------------------|-----------|----------------|
|                                  |   | Premier quartile | Médiane | Troisième quartile | Moyenne * | Loyer Moyen ** |
| OPH de Seine-et-Marne            | 16 718                                  | 5,05 €           | 5,69 €  | 6,55 €             | 5,89 €    | 5,80 €         |
| Commune de Melun                 | 6 030                                   | 5,41 €           | 5,81 €  | 6,63 €             | 6,11 €    | 6,01 €         |
| Département de la Seine-et-Marne | 92 176                                  | 5,28 €           | 6,20 €  | 7,22 €             | 6,37 €    | 6,24 €         |
| Région Île-de-France             | 1 108 390                               | 5,65 €           | 6,54 €  | 7,60 €             | 6,90 €    | 6,69 €         |

Sources : RPLS, enquête au 01/01/2019 - traitements Ancols.

De même, sur la base des données de l'enquête RPLS<sup>12</sup> au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le niveau des loyers mensuels au m<sup>2</sup> de surface habitable (SH) des logements conventionnés, loués à fin 2018, est inférieur, de 8 à 12 %, en moyenne, à celui des trois principaux bailleurs du département (hors Habitat 77). En revanche, il est supérieur à celui pratiqué par les membres de la future SAC.

**Tableau 45 : Comparatif des niveaux de loyers (membres de la future SAC)**

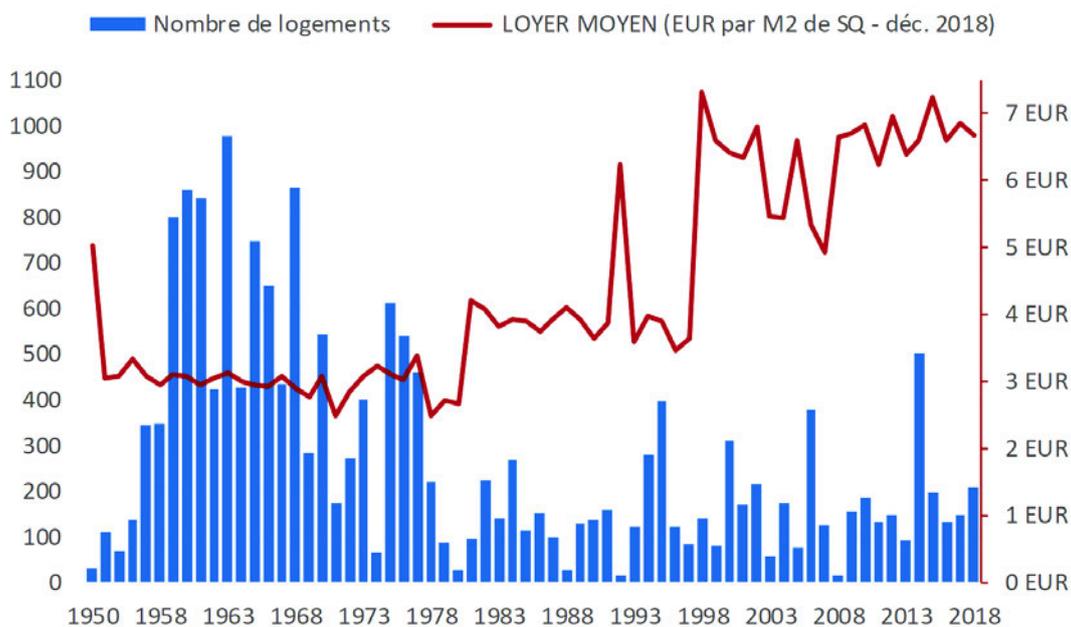
| Raison sociale                 | Nombre de logements loués au 01/01/2019 | Loyer mensuel (en m2 de SH) |         |                    |           |                |
|--------------------------------|---|-----------------------------|---------|--------------------|-----------|----------------|
|                                |   | Premier quartile            | Médiane | Troisième quartile | Moyenne * | Loyer Moyen ** |
| OPH de Coulommiers             | 1 822                                   | 4,32 €                      | 5,00 €  | 5,46 €             | 4,97 €    | 4,91 €         |
| OPH de Bagnaux-Poligny-Nemours | 2 022                                   | 4,95 €                      | 5,49 €  | 6,09 €             | 5,54 €    | 5,47 €         |
| OPH de Montereau               | 2 643                                   | 5,00 €                      | 5,28 €  | 5,89 €             | 5,43 €    | 5,37 €         |
| OPH de Seine-et-Marne          | 16 718                                  | 5,05 €                      | 5,69 €  | 6,55 €             | 5,89 €    | 5,80 €         |
| Total des logements de la SAC  | 23 205                                  |                             |         |                    |           |                |

Sources : RPLS, enquête au 01/01/2019 - traitements Ancols.

L'ancienneté des programmes peut expliquer ces écarts.

Une grande partie des logements de l'office ayant été construite avant les années 80, les niveaux de loyers pratiqués restent mesurés, inférieurs à 4 € par m<sup>2</sup> de surface quittancée, et la dispersion des loyers est relativement faible. Ce niveau de loyer correspond à un montant moyen, hors APL et hors charges locatives, de 376 € mensuel.

<sup>12</sup> Répertoire du parc locatif social.

**Graphique 2 : Ventilation du loyer par année de mise en service du patrimoine**

Sources : Facturation décembre 2018 - données de l'organisme.

Le parc est conventionné à plus de 98 % et pour près de 80 % reste soumis aux plafonds des loyers des programmes PLUS ou assimilés. La part des logements bénéficiant des APL était de 48 %, au 31 décembre 2018, pour un montant représentant environ 35 % du quittancement mensuel.

Les niveaux des loyers des logements non conventionnés, pour l'essentiel de types PLI, n'excèdent pas les plafonds prévus par la réglementation pour cette catégorie de logement. De façon ponctuelle, pour tenir compte des difficultés de commercialisation et préserver l'attractivité de ce patrimoine, certains programmes font parfois l'objet de délibérations spécifiques du CA. Ces logements sont alors proposés à des niveaux de prix dérogatoires, inférieurs aux critères du PLI (aux alentours de 9 € du m<sup>2</sup> de surface utile).

Les contrôles réalisés au titre de l'application des loyers plafonds APL n'appellent pas de remarques particulières.

### 6.3.3 Réduction de loyer de solidarité

La réduction de loyer solidarité (RLS), mise en œuvre dans le cadre de la Loi de Finances 2018, a représenté une baisse des recettes de 3 725 milliers d'euros pour l'année 2018 et de 4 186 milliers d'euros pour 2019. Ce montant est hors péréquation de la CGLLS, dispositif permettant d'harmoniser l'impact de la RLS entre les bailleurs, lié au volume de locataires bénéficiant de l'APL. En tenant compte de la péréquation, l'impact de la RLS est ramené respectivement à 3 668 milliers d'euros et 3 369 milliers d'euros. La RLS a concerné 46 % des locataires de l'office, dont 2 % situés dans la tranche de ceux qui ne percevaient pas les APL (dite « RLS Bailleur »). Ces derniers montants sont calculés par le module spécifiquement développé par l'éditeur du logiciel métier utilisé par l'office et suivant un paramétrage que l'Ancols n'a pas vérifié.

### 6.3.4 Supplément de loyer de solidarité

En application de l'article L.441-9 du CCH, l'organisme s'enquiert annuellement, en fin d'année civile, du niveau des ressources de ses ménages locataires et se renseigne sur l'ensemble des personnes vivant au foyer. Situé dans une zone classée en QPV, un tiers du parc de logements de l'office est exclu de ce mécanisme.

Pour l'application du Supplément de loyer de référence par mètre carré habitable, les ménages concernés relèvent des montants de la zone 1 et 2. Sur la base des éléments du quittancement du mois de décembre 2018, près d'un tiers d'entre eux n'excédaient pas de plus de 20% les plafonds de ressources fixés par la typologie des logements qu'ils occupent.

**Projet d'obs. 1 : L'OPH n'identifie pas les locataires passibles d'une perte du droit au maintien dans les lieux (non conforme à l'article L. 442-3-3 du CCH).**

Pour 3 logements, les montants acquittés de SLS étaient supérieurs au montant du loyer mensuel (modules 261PAH0001, 277PAA0000, 404PAA0001).

L'agence rappelle qu'en application de l'article L. 442-3-3 du CCH, tout locataire du parc social qui dépasse, pendant deux années consécutives, de 150% le plafond de revenus pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux perd le droit au maintien dans les lieux.

## 6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

### 6.4.1 Enquête de satisfaction des locataires

Les bailleurs sociaux mesurent tous les 3 ans l'évolution de la satisfaction des locataires dans les domaines du logement, des parties communes, de la qualité de vie générale ou encore de la gestion des réclamations et des interventions. L'enquête de satisfaction réalisée en 2017 a concerné un panel réduit de 20 % des locataires. L'appréciation globale se dégrade de près de 3 %, entre 2017 et 2014, et cette régression concerne 28 items sur les 34 que contient l'enquête, soit plus de 80 % des thématiques testées.

L'insatisfaction des locataires de l'OPH s'exprime principalement sur les critères de fonctionnement techniques des équipements des logements (plus d'un locataire sur 2) et pour des problématiques liées la propreté des espaces communs (constat des dégradations les plus fortes). Ces niveaux d'insatisfaction qui s'installent dans la durée, voire qui s'amplifient, et qui sont notamment en lien avec la qualité de l'intervention des prestataires extérieurs, impose un changement de pratiques.

### 6.4.2 Concertation des locataires

Un nouveau plan de concertation locative du patrimoine, pour la période de 2019/2022, a été adopté par le CA du 18 mars 2019.

Le conseil de concertation locative (CCL) est amené à échanger sur plusieurs sujets en lien avec la gestion locative et la gestion du patrimoine, par exemple : avaries qui perduraient dans les installations de chauffage et/ou d'eau chaude, demandes d'explication sur les régularisations annuelles de charges, notamment en lien avec les consommations d'eau froide ou encore une demande de dédommagement consécutive à des dysfonctionnements constatés avec les équipements de chauffage.

Une demande, par les membres du CCL, de communication d'ordre du jour suffisamment en amont des réunions pour permettre aux participants une correcte préparation des échanges a également été relevée ainsi que plusieurs relances qui portaient sur des questions posées précédemment et qui restaient sans réponse. Sur la base de l'ensemble de ces retranscriptions, le fonctionnement de ce lieu d'échange, entre locataires et personnels de l'office, paraît devoir être amélioré.

À ce jour, il n'existe que 2 accords collectifs, lesquels concernent, d'une part, la grille de vétusté liée aux montants des réparations facturés aux locataires à l'occasion des états des lieux de sortie et, d'autre part, les modalités de réception de la télévision câblée.

### 6.4.3 Réclamations des locataires

**Recommandation 12 : Il est recommandé d'améliorer le traitement des réclamations des locataires qui présente des délais d'interventions parfois trop longs (près de 60 jours constatés à l'unité territoriale du Pays de la Brie).**

La plupart des sollicitations porte, de façon classique, sur des demandes relatives aux équipements individuels des logements. Toutefois, l'analyse statistique des réclamations conduit à relever une prépondérance des sollicitations en matière de plomberie et de chauffage eau chaude (respectivement 13 % et 11 % des demandes) et fait échos aux retranscriptions des procès-verbaux des réunions du CA.

De façon générale, l'analyse globale des délais de prise en compte des sollicitations des locataires, et les temps de traitement associés, paraissent anormalement longs, même s'ils se sont réduits depuis 2016. Ils peuvent varier de 59 jours (unité territoriale du Pays de la Brie) à 17 jours (unité territoriale de Melun Porte de la Brie).

L'Agence a elle-même constaté, au cours de la visite de patrimoine, que les locataires de l'OPH pouvaient exprimer un mécontentement quant à la prise en charge d'intervention sur des problématiques qu'ils pouvaient rencontrer au quotidien ou lors des travaux de rénovation.

Face à ce constat, l'OPH s'est engagé dans la recherche d'une amélioration des réclamations. Le rattachement hiérarchique des gardiens aux gestionnaires de secteurs doit réduire le nombre des intermédiaires, depuis la prise en compte de la réclamation jusqu'à son traitement. L'acquisition d'un outil de gestion informatique spécifiquement dédié au traitement des demandes des locataires doit permettre une meilleure traçabilité des incidents et leur traitement, depuis l'expression de besoin jusqu'à la réponse des équipes de l'OPH. La récente mise à disposition aux gardiens d'une application qui leur permet d'enregistrer les signalements des locataires directement depuis leur smartphone (application SoWell) va également dans le sens d'une recherche d'amélioration du cadre de vie sur les résidences. Enfin, les enquêtes digitales, « *avis locataires* », réalisées après sollicitation des locataires attestent d'une amélioration des prises d'appels depuis le début d'année 2019.

Dans les éléments de sa réponse, l'OPH confirme que la prise en compte correcte des demandes des personnes logées dans son parc reste une de ses priorités. Dans la continuité du processus de digitalisation qui s'est engagé depuis quelques années, dans la chaîne des traitements, l'OPH indique que la mise en place d'un nouvel outil de Gestion de la Relation Client (GRC/CRM) baptisé « Easy » vient aujourd'hui compléter l'appliquatif « Sowell » et celui de la gestion des alertes automatisées (« Qowisio », système de signalement des dysfonctionnements des équipements dotés de capteurs).

L'évolution générale de la gestion de proximité et des relations avec les locataires reste essentielle. Ainsi, le problème récurrent des délais de paiement des fournisseurs (*cf. § 4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie*), qui trouve son origine dans un circuit de facturation non encore suffisamment stabilisé, altère nécessairement la relation avec les prestataires, ces derniers étant susceptibles de ne plus donner la priorité aux interventions sur les sites de l'OPH.

Enfin, l'anticipation des besoins du parc et la mise en place d'une politique d'intervention dans les logements occupés sont également des pistes d'amélioration à travailler pour l'avenir.

#### 6.4.4 Politique de suivi des créances et des impayés

**Recommandation 13 : Face à un taux d'impayés élevé (22 % du montant des loyers quittancés en 2019) et à un taux de recouvrement faible (95% en 2018), l'OPH devra prendre des mesures nécessaires pour améliorer la gestion et le suivi des créances locataire.**

La part des locataires qui règlent leur loyer par prélèvement ne représente que 46 % en 2019, ce qui est faible ; or ce dernier constitue une facilité de paiement pour les locataires et une sécurité de recouvrer le loyer pour le bailleur.

Au moment du contrôle, l'OPH avait engagé une actualisation de la procédure de gestion des impayés pour une finalisation fin 2020.

Depuis 2018, le précontentieux est traité directement dans les unités territoriales : 14 gestionnaires en charge du précontentieux gèrent en moyenne 250 dossiers chacun, avec pour certains, des disparités dans leur portefeuille (395 dossiers pour un montant de 260 milliers d'euros d'impayés pour l'un et 167 dossiers pour 74 milliers d'euros d'impayés pour un autre). Toutefois, la réorganisation des services, pour pallier les postes non pourvus sur des périodes pouvant dépasser 6 mois ou les arrêts maladie non remplacés, a généré des retards dans la prise en charge des situations d'impayés.

L'OPH ne compte, par ailleurs, que deux conseillères en économie sociale et familiale pour accompagner les locataires concernés et prévenir les impayés, sur l'ensemble du patrimoine. Des locataires peuvent être par ailleurs suivis par des assistants sociaux du département (sur des problématiques autres que le logement).

L'Agence relève que les délais de prise en charge du traitement de l'impayé sont trop longs (au bout de 2 mois), ce qui aggrave les difficultés des locataires concernés.

Dans la phase de gestion du précontentieux, l'OPH met en place des plans d'apurement pour faciliter et étaler le paiement de la dette. Cependant, leur nombre a baissé entre 2017 (3 365) et 2019 (2 545), en raison notamment de l'absence d'accord de certains locataires, alors que le niveau des impayés est en augmentation. Par ailleurs, il est relevé la facturation automatique de frais de contentieux, de déménagement en cas d'expulsion qui peut aggraver la situation financière des ménages concernés en alourdissant l'impayé.

Les dossiers en phase contentieuse représentent une part très importante des impayés (presque 80 %), ce qui révèle un manque de prise en compte par l'OPH de la prévention des créances locataires.

Le nombre d'expulsions effectives à la suite d'une procédure judiciaire est important. Il a évolué de 52 à 61 dossiers entre 2017 et 2019. Les annulations totales ou partielles de la dette, à la suite d'un jugement de rétablissement personnel dans l'année ont représenté 89 dossiers en 2019.

#### Tableau 46 : Analyse du recouvrement

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                 | Exercice 2015 | Exercice 2016  | Exercice 2017  | Exercice 2018  | Exercice 2019  |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Créances clients (N-1)                    | 18 801        | 19 009         | 18 278         | 17 612         | 21 028         |
| Produits des loyers (1)                   | 74 558        | 76 770         | 81 350         | 78 790         | 78 841         |
| Récupération de charges locatives (2)     | 24 788        | 24 843         | 26 448         | 26 552         | 28 650         |
| <b>Quittancement (3)=(1)+(2)</b>          | <b>99 346</b> | <b>101 613</b> | <b>107 796</b> | <b>105 341</b> | <b>106 481</b> |
| Créances clients (N)                      | 19 009        | 18 278         | 17 612         | 21 028         | 23 301         |
| Pertes sur créances irrécouvrables        | - 1 551       | - 2 003        | - 267          | - 1 842        | - 1 071        |
| <b>Total encaissement (N) (4)</b>         | <b>97 587</b> | <b>100 341</b> | <b>108 196</b> | <b>100 085</b> | <b>102 146</b> |
| <b>Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)</b> | <b>98,2%</b>  | <b>98,7%</b>   | <b>100,4%</b>  | <b>95,0%</b>   | <b>96,8%</b>   |
| <i>Valeurs de référence</i>               | 98,9%         | 98,9%          | 98,9%          | 98,7%          | 98,7%          |

Sources : Données Harmonia

Le taux de recouvrement est stable jusqu'en 2016, puis a connu une hausse en 2017, lié à un meilleur recouvrement des clients douteux des années précédentes (présents ou partis). La réorganisation engagée en 2018 n'a pas eu l'effet immédiat escompté, le taux de recouvrement a baissé cette année-là à 95 % du quittancement. En 2019, le taux est en légère augmentation mais reste à un niveau trop faible de 96,83 %.

Une analyse particulière des dossiers de locataires en indemnités d'occupation sans droit ni titre à la suite de la perte du bail a été réalisée. Le montant des indemnités d'occupation représente 2,65 % de l'ensemble du recouvrement et concerne 66 dossiers dont 57 de plus de 10 ans. L'Agence appelle l'attention de l'OPH sur les cas d'occupants à jour de leur dette ; un nouveau bail de location doit être signé dans les meilleurs délais (cela concerne 8 dossiers).

En réponse, l'OPH indique avoir pris différentes mesures pour améliorer le recouvrement des loyers et la gestion des impayés : mise en place de prélèvements systématiques, paiement des loyers par internet, actualisation des processus de suivi des dossiers avec notamment la création de fiches métiers à l'attention des gestionnaires, réduction des délais de prise en charge de l'impayé avec une meilleure prévention au stade du précontentieux. Une procédure plus rigoureuse doit cependant être mise en œuvre pour les locataires qui perdent leur bail et qui se retrouvent en indemnités d'occupation. Le rétablissement du bail doit être une priorité dans un délai raisonnable afin de permettre aux locataires de retrouver leurs droits (APL notamment).

**Tableau 47 : Analyse des créances**

Montants en milliers d'euros

| Rubriques  | Exercice 2015    | Exercice 2016     | Exercice 2017     | Exercice 2018     | Exercice 2019     |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Produits des loyers (1)  | 74 557,77        | 76 769,83         | 81 350,11         | 78 789,63         | 78 841,22         |
| Récupération de charges locatives (2)  | 24 788,12        | 24 843,08         | 26 446,18         | 26 551,56         | 26 649,80         |
| <b>Quittancement (3)=(1)+(2)</b>   | <b>99 345,88</b> | <b>101 612,91</b> | <b>107 796,28</b> | <b>105 341,19</b> | <b>105 491,03</b> |
| Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)                              | 3 482,51         | 1 827,71          | 1 991,00          | 3 285,89          | 4 000,27          |
| Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)                               | 2 876,80         | 5 518,14          | 2 900,83          | 10 752,73         | 6 038,98          |
| <b>Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)</b>                            | <b>6 359,31</b>  | <b>7 345,85</b>   | <b>4 891,83</b>   | <b>14 038,61</b>  | <b>10 039,25</b>  |
| Locataires partis créances douteuses (7)   | 7 412,44         | 6 383,09          | 8 021,92          | 7 588,73          | 8 468,18          |
| <b>Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)</b>                       | <b>13 771,75</b> | <b>13 728,94</b>  | <b>12 913,76</b>  | <b>21 627,34</b>  | <b>18 507,44</b>  |
| Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)   | 0                | 0,82              | 0                 | 0                 | 0                 |
| Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9)   | 0                | 0                 | 0                 | -8 847,75         | 0                 |
| <b>Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)</b>        | <b>13 771,75</b> | <b>13 729,76</b>  | <b>12 913,76</b>  | <b>12 779,59</b>  | <b>18 507,44</b>  |
| <b>Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)</b>                        | <b>5 237,75</b>  | <b>4 548,56</b>   | <b>4 697,96</b>   | <b>8 246,89</b>   | <b>4 793,27</b>   |
| <b>Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)</b>       | <b>19 009,49</b> | <b>18 278,32</b>  | <b>17 611,72</b>  | <b>21 026,48</b>  | <b>23 300,71</b>  |
| Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)                  | 19,13%           | 17,99%            | 16,34%            | 19,96%            | 22,09%            |
| Valeurs de référence   | 15,14%           | 14,91%            | 16,34%            | 17,85%            | 15,32%            |
| Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365                     | 272,18           | 278,39            | 295,33            | 288,61            | 289,02            |
| Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours | 69,84            | 65,66             | 59,63             | 72,86             | 80,62             |
| Créances locataires partis / Créances totales  | 38,99%           | 34,92%            | 45,55%            | 36,09%            | 36,34%            |
| Valeurs de référence   | 23,75%           | 23,54%            | 27,32%            | 26,84%            | 23,93%            |

Sources : Données Harmonia

La part des créances des locataires partis par rapport aux créances totales demeure importante. En moyenne entre 2014 et 2019, le taux est de près de 39 %, nettement plus élevé que les taux relevés chez d'autres bailleurs de référence.

L'OPH passe régulièrement les créances irrécouvrables en admissions en non-valeur.

Il convient de noter que l'OPH a pu maintenir le niveau des impayés sur les 9 premiers mois de l'année 2020 à un niveau acceptable malgré la situation liée à la crise sanitaire. Au 30 septembre 2020, le montant total des impayés s'est élevé à 16 800 milliers d'euros (rappel 2019 : 18 500 milliers d'euros).

## 7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

### 7.1 Investissements et modalités de financement

Tableau 48 : Plan de financement 2019-2028

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                       | Renouvellement composants | Travaux réhabilitation | Démolitions | Opérations nouvelles | Total      |
|---------------------------------|---------------------------|------------------------|-------------|----------------------|------------|
| Investissement en k€            | 35 641                    | 156 492                | 38 506      | 550 502              | 781 142    |
| Fonds propres                   | 17 822                    | 14 654                 | 7 690       | 41 426               | 81 592     |
| <i>en % de l'investissement</i> | <i>50%</i>                | <i>9%</i>              | <i>20%</i>  | <i>8%</i>            | <i>10%</i> |
| Subventions                     | 0                         | 19 425                 | 30 816      | 42 264               | 92 508     |
| <i>en % de l'investissement</i> | <i>0%</i>                 | <i>12%</i>             | <i>80%</i>  | <i>8%</i>            | <i>12%</i> |
| Emprunt                         | 17 822                    | 122 413                | 0           | 466 811              | 607 044    |
| <i>en % de l'investissement</i> | <i>50%</i>                | <i>78%</i>             | <i>0%</i>   | <i>85%</i>           | <i>78%</i> |

Source : Visial

Les investissements, cumulés sur la période, s'élèvent à 781 millions d'euros dont 70 % concernent le développement de l'offre nouvelle de logements et 20 % les travaux de réhabilitations sur le parc existant. Le niveau d'investissement prévisionnel est plus important que celui constaté de 2015 à 2019 (302 millions d'euros sur 5 ans), tant pour le développement que pour le parc existant. Par conséquent, les efforts financiers seront donc encore majoritairement orientés vers le développement du parc locatif au détriment des travaux sur le parc existant alors que le PSP indiquait des besoins en réhabilitation plus importants. Ces besoins sont confirmés par la visite de patrimoine réalisée par l'Agence et par certaines observations du présent rapport.

Ces investissements sont financés à hauteur de 78 % par emprunt, 12 % par subvention et 10 % en fonds propres. La moitié des fonds propres sont consommés pour le financement des opérations nouvelles, 22 % pour le renouvellement de composant, 18 % pour les réhabilitations, et les 10 % restant pour les démolitions.

Ce prévisionnel fait l'hypothèse d'un financement à hauteur de 10 % sur fonds propres sur les 10 prochaines années. Les fiches de situation financière et comptable permettent d'observer un financement sur fonds propres globalement entre 5 % et 6 % pour les opérations récentes terminées non soldées mais des prévisions de financement sur les opérations en cours de 17 % en 2018 et de 27 % en 2019 (cf. 4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison). Par conséquent la variabilité des hypothèses selon les documents et d'une année sur l'autre ne permettent pas d'apprécier avec suffisamment de certitude l'hypothèse de 10 % de fonds propres de l'étude prévisionnelle.

L'analyse de la cohérence de l'étude prévisionnelle avec le PSP et la CUS pour la période de 2018 à 2025 amène aux constats décrits ci-après.

La prévisionnelle intègre bien l'objectif du PSP de 300 logements neuf en moyenne par an jusqu'en 2025, mais avec un effort plus important en 2019 et 2020 à hauteur de 500 logements, et réduit sur les années suivantes (200 à 250 logements par an).

Ce niveau est maintenu, au-delà de la durée du PSP, pour les dernières années de la prévisionnelle avec une hypothèse de 235 logements par an. Concernant les montants prévisionnels au logement, l'office a pris une position très prudentielle en anticipant une forte hausse, le coût passe de 139 milliers d'euros en 2018, à 178 milliers d'euros en 2020 pour atteindre 225 milliers d'euros en 2028. Si l'évolution du coût de la construction ne suit pas cette tendance et si l'office maîtrise ses coûts, des marges de manœuvre pourraient être récupérées.

Les hypothèses de démolitions et de cessions sur la durée de l'étude prévisionnelle sont également cohérentes avec les objectifs du PSP, avec respectivement 946 et 440 logements. Pour les cessions, l'objectif de 40 logements par an du PSP, se traduit dans la prévisionnelle par une montée en puissance sur les 10 prochaines années, en passant de 35, puis 45 logements à 50 logements en fin de période. Cet objectif reste ambitieux, l'organisme devra se donner les moyens de l'atteindre (entre 20 et 30 logements vendus en 2017 et 2018) notamment concernant la qualité des logements, ceux vendus sur les dernières années ne respectaient pas la réglementation (*cf. § 5.2.5 Ventes*). Le prix prévisionnel de cession moyen sur les 10 prochaines années est fixé à 141 milliers d'euros par logement, ce qui paraît cohérent et atteignable au regard d'une moyenne de prix de vente de 137 milliers d'euros pour les logements vendus de 2015 à 2018.

À contrario, la cohérence des hypothèses de réhabilitations avec le PSP n'est pas avérée. Il en est de même avec la CUS. Cette situation est la poursuite d'une stratégie très fluctuante dans ce domaine :

- ▶ Le premier projet de PSP 2018-2023 indiquait la réhabilitation de 6 558 logements pour un montant de 162 millions d'euros, soit une moyenne de 936 logements par an pour un coût moyen de 24 741 euros au logement ;
- ▶ Le second projet de PSP 2018-2025 affiche un objectif un peu en baisse à 700 logements par an ;
- ▶ La CUS, sur l'ensemble de sa période (2018-2030), présente des ambitions encore moindres avec 500 logements en moyenne par an pour un montant de 145 millions d'euros, soit 22 270 euros en moyenne au logement ;
- ▶ Sur sa première période (2018-2024), la CUS présente une ambition de 2 334 logements pour un montant de 85 millions d'euros, soit une moyenne de 333 logements par an pour un coût moyen de 36 418 euros au logement. Cette forte baisse des ambitions de réhabilitation, résulte d'un décalage des travaux de réhabilitations énergétiques (hors NPNRU et réhabilitation lourde), y compris ceux adoptés en 2016, sur la période 2025-2030 de la CUS ;
- ▶ Sur la deuxième période de la CUS (2025-2030), l'effort de réhabilitation est prévu en forte augmentation à hauteur de 4 196 logements, soit 699 en moyenne annuelle. Toutefois les montants consacrés aux travaux ne s'élèvent qu'à 60 millions d'euros alors que 3 342 logements sont fléchés en réhabilitations énergétiques. Leur coût moyen prévisionnel au logement n'est que de 15 000 euros. Ce montant semble largement sous-estimé au regard des coûts de ce type de réhabilitation ;
- ▶ Quant aux prévisions de l'étude prévisionnelle, 5 018 logements sont prévus au total pour un montant de 156,5 millions d'euros, soit en moyenne 502 logements par an pour un coût moyen au logement de 31 186 euros. Par conséquent, le nombre annuel de logements est inférieur

aux 2 projets de PSP mais cohérent avec celui de la CUS. Toutefois, les montants investis au logement sont plus élevés et correspondent davantage à la réalité des coûts de réhabilitation NPNRU ou énergétiques.

Ce constat sur les hypothèses successives pour les travaux de réhabilitation traduit les difficultés de l'office à établir une stratégie clairement définie dans ce domaine, alors que les besoins du parc sont importants.

## 7.2 Analyse de l'exploitation

Tableau 49 : Résultats prévisionnels

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                 | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 | Exercice 2026 | Exercice 2027  | Exercice 2028  |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>Produit des activités</b>              | <b>80 127</b> | <b>81 953</b> | <b>83 695</b> | <b>88 102</b> | <b>91 107</b> | <b>92 886</b> | <b>95 563</b> | <b>97 814</b> | <b>100 628</b> | <b>103 313</b> |
| Coût personnel (hors régie)               | -12 542       | -13 192       | -13 019       | -13 282       | -13 550       | -13 861       | -14 141       | -14 426       | -14 717        | -15 012        |
| Autres charges externes (hors CGLLS)      | -5 300        | -5 304        | -5 306        | -5 412        | -5 520        | -5 631        | -5 743        | -5 858        | -5 975         | -6 095         |
| Coût de gestion                           | -17 842       | -18 496       | -18 325       | -18 694       | -19 070       | -19 492       | -19 884       | -20 284       | -20 692        | -21 107        |
| Ratio %                                   | 22%           | 23%           | 22%           | 21%           | 21%           | 21%           | 21%           | 21%           | 21%            | 21%            |
| Charges de maintenance (y.c régie)        | -13 750       | -13 455       | -12 961       | -12 704       | -12 760       | -13 112       | -12 992       | -13 062       | -13 084        | -13 354        |
| Ratio %                                   | 17%           | 17%           | 16%           | 15%           | 14%           | 14%           | 14%           | 13%           | 13%            | 13%            |
| Cotisation CGLLS                          | -1 512        | -1 276        | -1 298        | -1 320        | -1 343        | -1 365        | -1 389        | -1 412        | -1 436         | -1 461         |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties | -11 559       | -12 098       | -12 245       | -12 650       | -12 850       | -13 123       | -13 296       | -13 441       | -13 512        | -13 795        |
| Créances irrécouvrables                   | -1 979        | -1 620        | -1 236        | -1 303        | -1 347        | -1 379        | -1 410        | -1 443        | -1 484         | -1 525         |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>       | <b>33 485</b> | <b>35 008</b> | <b>37 630</b> | <b>41 431</b> | <b>43 737</b> | <b>44 415</b> | <b>46 592</b> | <b>48 172</b> | <b>50 420</b>  | <b>52 071</b>  |
| Autres produits et charges d'exploitation | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -              | -              |
| Ratio %                                   | 42%           | 43%           | 45%           | 47%           | 48%           | 48%           | 49%           | 50%           | 50%            | 51%            |
| Produits financiers divers                | 180           | 238           | 273           | 276           | 271           | 263           | 249           | 246           | 273            | 300            |
| Intérêts sur financements locatifs        | -8 424        | -10 248       | -13 028       | -13 490       | -13 728       | -14 324       | -14 603       | -14 900       | -15 684        | -16 096        |
| Autres charges d'intérêt                  | -578          | -532          | -556          | -565          | -574          | -583          | -592          | -806          | -819           | -692           |
| Autres produits et charges exceptionnels  | 400           | 405           | 409           | 414           | 419           | 424           | 429           | 435           | 440            | 445            |
| <b>CAF brute</b>                          | <b>25 063</b> | <b>24 871</b> | <b>24 728</b> | <b>28 066</b> | <b>30 125</b> | <b>30 195</b> | <b>32 075</b> | <b>33 147</b> | <b>34 630</b>  | <b>36 028</b>  |
| Ratio %                                   | 32%           | 31%           | 30%           | 32%           | 33%           | 33%           | 34%           | 34%           | 35%            | 35%            |
| Remboursement des emprunts locatifs       | -22 056       | -26 328       | -26 947       | -27 608       | -28 078       | -29 013       | -28 913       | -29 030       | -30 527        | -30 802        |
| <b>Autofinancement net HLM</b>            | <b>3 007</b>  | <b>-1 457</b> | <b>-2 219</b> | <b>458</b>    | <b>2 047</b>  | <b>1 182</b>  | <b>3 162</b>  | <b>4 117</b>  | <b>4 103</b>   | <b>5 226</b>   |
| Ratio %                                   | 4%            | -2%           | -3%           | 1%            | 2%            | 1%            | 3%            | 4%            | 4%             | 5%             |

Source : VISIAL

Dans ce prévisionnel de 2019 à 2028, les produits d'activité incluant principalement les loyers sont en hausse annuelle moyenne de 3 % pour une augmentation du nombre de logements gérés de seulement 0,6 % par an. L'hypothèse d'évolution des loyers du parc existant étant de 1,4 %, l'écart s'explique par une prévision de loyers des nouveaux logements à un niveau très élevé. La dernière année de la prévisionnelle, en 2028, pour les nouveaux logements, le loyer annuel moyen s'élève à 6 193 euros par logement.

Les coûts de gestion se maintiennent entre 21 % et 23 % du chiffre d'affaires, conformément à ce qui a été observé sur la période 2015-2019. Le prévisionnel fait l'hypothèse du maintien des coûts de maintenance au même niveau, en valeur absolue pendant 10 ans, malgré un accroissement du parc locatif de +6 %, ce qui paraît optimiste au regard du parc. En parallèle, des actions devront être menées par l'OPH afin de pouvoir améliorer la qualité de service rendu aux locataires dans un contexte d'évolution du patrimoine.

La performance d'exploitation s'améliorerait nettement, l'EBE augmenterait, en passant de 42 % du chiffre d'affaires en 2019 à 51 % en 2028. Le niveau d'EBE prévisionnel serait très supérieur à celui constaté en 2018 et 2019, de respectivement 42 % et 40 % du chiffre d'affaires. Toutefois, la CAF brute ne serait que légèrement croissante en passant de 32 % à 35 %. Cette situation est la conséquence d'un endettement qui resterait élevé avec des frais financiers qui, en volume, doubleraient sur la période. Par conséquent, l'autofinancement net HLM prévisionnel, impacté par les remboursements d'emprunts, se situerait à un niveau peu élevé, entre 1 % et 5 % du chiffre d'affaires, conformément aux ratios observés en 2018 et 2019.

L'OPH prévoit entre 200 milliers d'euros et 250 milliers d'euros de dégrèvements de TFPB par an. Ce montant paraît faible au regard des programmes de réhabilitations thermiques envisagés par l'organisme. Ces ressources potentielles ne paraissent pas optimisées, de même concernant les certificats d'économies d'énergie. Ce sont des marges de manœuvre dont l'organisme se prive et qu'il pourrait récupérer.

Enfin, il a été nécessaire de reclasser les éléments inscrits à tort par l'organisme en résultat exceptionnel dans le fichier Visial, en produits de cessions d'actifs. Ces cessions d'actifs impactaient anormalement à la hausse l'autofinancement de l'organisme. Ces montants concernent la cession de terrain à Combs la ville pour 4,3 millions d'euros à un promoteur immobilier en vue d'une démolition. Et un foyer résidentiel de personnes âgées pour 3 millions d'euros.

### 7.3 Analyse de la situation financière

Tableau 50 : Fonds de roulement prévisionnels

Montants en milliers d'euros

| Rubriques   | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 | Exercice 2026 | Exercice 2027 | Exercice 2028 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Autofinancement net HLM</b>  | 3 007         | -1 457        | -2 219        | 458           | 2 047         | 1 182         | 3 162         | 4 117         | 4 103         | 5 226         |
| <b>Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépôts de garantie)</b> | 1 301         | 3 331         | 10 398        | 14 751        | 15 239        | 14 884        | 14 152        | 12 809        | 12 780        | 16 215        |
| Produits nets de cessions sur patrimoine  | 4 758         | 7 623         | 9 006         | 6 135         | 6 233         | 6 333         | 7 150         | 7 264         | 7 380         | 7 498         |
| Fonds propres investis sur travaux  | -1 981        | -2 399        | -2 015        | -3 538        | -4 006        | -2 314        | -5 396        | -5 188        | -2 229        | -3 411        |
| Fonds propres investis sur démolitions  | 0             | -5 792        | 0             | -390          | 0             | -388          | -624          | -496          | 0             | 0             |
| FP investis sur opérations nouvelles  | -3 504        | -4 058        | -169          | -1 927        | -4 379        | -5 295        | -5 385        | -5 476        | -5 569        | -5 664        |
| FP investis / immo. de structure  | -250          | -250          | -250          | -250          | -250          | -250          | -250          | -250          | -250          | -250          |
| Titres participatifs  | 0             | 13 400        | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépôts de garantie)</b>   | 3 331         | 10 398        | 14 751        | 15 239        | 14 884        | 14 152        | 12 809        | 12 780        | 16 215        | 19 614        |
| Dépôts de Garantie locataires   | 5 591         | 5 592         | 5 708         | 5 905         | 6 002         | 6 079         | 6 069         | 6 074         | 6 180         | 6 287         |
| <b>Fonds de roulement long terme fin d'exercice</b>                             | 8 922         | 15 990        | 20 459        | 21 144        | 20 886        | 20 231        | 18 878        | 18 854        | 22 395        | 25 901        |

Source : Visial

La situation financière de l'OPH s'améliorerait sur 10 ans, le fonds de roulement long terme hors dépôts de garantie passerait de 3 331 milliers d'euros à fin 2019 à 19 614 milliers d'euros à fin 2028, soit un accroissement global sur 10 ans de 16 283 milliers d'euros. Cet accroissement est dû en grande partie aux titres participatifs émis par l'OPH à hauteur de 13 400 milliers d'euros. Ces titres sont souscrits par la CDC en 2020, et viennent renforcer la structure financière de l'organisme de manière conséquente. Sans cette levée de fonds, le fonds de roulement long terme serait négatif ou nul certaines années.

En outre, le prévisionnel intègre l'hypothèse de cessions non identifiées de logements à hauteur de 61,9 millions d'euros, pour compléter les ressources internes. Le montant paraît très élevé, et l'OPH n'a pas communiqué d'éléments justifiant la politique mise en place pour atteindre les objectifs de ventes, pour apprécier la validité de cette hypothèse.

## 7.4 Analyse de la dette

**Tableau 51 : Capacité de désendettement prévisionnelle**

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                  | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 | Exercice 2026 | Exercice 2027 | Exercice 2028 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Endettement (1)            | 581 257       | 648 247       | 673 622       | 697 997       | 721 727       | 740 176       | 787 595       | 818 286       | 835 184       | 854 719       |
| CAF Courante               | 25 061        | 24 760        | 24 602        | 27 941        | 30 009        | 30 091        | 31 989        | 33 272        | 34 736        | 35 975        |
| Endettement / CAF Courante | 23,19         | 26,18         | 27,38         | 24,98         | 24,05         | 24,60         | 24,62         | 24,59         | 24,04         | 23,76         |

Source : Visial

Ces hypothèses conduiraient l'OPH sur une trajectoire d'endettement très tendue entre 23 et 27 ans de durée de désendettement. D'autant plus qu'elle suppose un niveau de CAF courante qui semble difficile à tenir compte tenu notamment que la forte progression du loyer au logement n'est pas argumentée par une politique clairement définie, des besoins de recrutement importants pour structurer davantage l'organisme, des besoins de maintenance pour remettre en état le patrimoine, de la nécessité d'améliorer la satisfaction des besoins des locataires et la situation de la vacance structurelle.

De même les annuités prévisionnelles se situeraient à un niveau assez important, entre 45 % et 47 % des loyers sur l'ensemble de la période pour 38,5 % en 2019. Cette situation est la conséquence d'un fort accroissement lié aux opérations nouvelles (13 766 milliers d'euros en 2028 pour 562 milliers d'euros en 2019) alors que les annuités sur le patrimoine existant diminueraient peu (25 410 milliers d'euros en 2028 pour 29 350 milliers d'euros en 2019), voire même augmenteraient sur certaines années avec un pic à 31 904 milliers d'euros en 2022. Le patrimoine existant présente donc encore une part importante de dette non encore arrivée à terme, à laquelle, il convient d'ajouter les annuités liées aux travaux de réhabilitations qui passent de 568 milliers d'euros en 2019 à 7 721 milliers d'euros.

Par conséquent le total du remboursement sur le patrimoine existant évolue à la hausse sur la période, il passe de 29 918 milliers d'euros 33 131 milliers d'euros. Les marges de manœuvre pour assurer un développement important sont donc réduites. En cas de difficultés à tenir la trajectoire présentée dans l'étude prévisionnelle, l'OPH Habitat 77 devra s'interroger sur le volume des opérations neuves. Il pourrait être une variable d'ajustement permettant d'assurer dans de meilleures conditions financières la remise à niveau du parc existant.



## ANNEXES DU RAPPORT



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

|                         |   |  |  |
|-------------------------|---|--|--|
| <b>RAISON SOCIALE :</b> | HABITAT 77 Office public de l'habitat de Seine-et-Marne |  |  |
|-------------------------|---|--|--|

|                       |                         |             |                        |
|-----------------------|-------------------------|-------------|------------------------|
| <b>SIÈGE SOCIAL :</b> |                         |             |                        |
| Adresse du siège :    | 14 Avenue Charles Péguy | Téléphone : | 01 64 14 11 11         |
| Code postal, Ville :  | 77000 MELUN             | Email :     | habitat77@habitat77.fr |

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| <b>PRÉSIDENT :</b> | M. Denis JULLEMIER |
|--------------------|--------------------|

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| <b>DIRECTEUR GÉNÉRAL :</b> | M. Paul GIBERT |
|----------------------------|----------------|

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :</b> | Conseil départemental de Seine-et-Marne |
|---------------------------------------|---|

| <b>CONSEIL D'ADMINISTRATION au 30 juin 2020</b>     |                          |                          |                      |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------|
|   | Membres                  | Désignés par :           | Professions          |
| Président   | JULLEMIER DENIS          | Collectivité             | Chef d'entreprise    |
| Vice-président délégué                              | BISSONNIER CATHY         | Idem.                    | Conseillère départ.  |
|   | BOCH BEATRICE            | Idem.                    | Conseillère municip. |
|   | BOUCHART FRANCOIS        | Idem.                    | Maire                |
|   | BRAS ARTUR JORGE         | Idem.                    | Adj. au maire        |
|   | CHEVET PATRICIA          | Idem.                    | Adj. au maire        |
|   | COZIC BERNARD            | Idem.                    | Conseiller départ.   |
|   | DELESSARD MONIQUE        | Idem.                    | Adj. au maire        |
|   | FONTBONNE ANNE LAURE     | Idem.                    | Mairesse             |
|   | LEBEGUE AUFILS DOMINIQUE | Idem.                    | Élue locale          |
|   | RABASTE BRICE            | Idem.                    | Maire                |
|   | VOURIOT SAINCLAIR        | Idem.                    | Maire                |
|   | ASTRUC GAVALDA PATRICIA  | Idem.                    | Avocate              |
|   | BARTOLI XAVIER           | Idem.                    | Gérant de société    |
|   | MORISSETTI JOELLE        | UDAF                     | Présidente           |
|   | CHABERT FRANCOIS         | CAF                      | Président            |
|   | PELLUET PHILIPPE         | Organismes collecteurs   | Ouvrier monteur      |
|   | CHÂTEAU SYLVIE           | Organisations syndicales | Représentante CGT    |
|   | DELATTRE ROLAND          | Organisations syndicales | Représentant CFDT    |
|   |                          |                          |                      |
|   |                          |                          |                      |
|   |                          |                          |                      |
| Représentants des locataires                        | GOUSSIES NATACHA         | Élu                      |                      |
|   | MEPANDY JEAN             | Élu                      |                      |
|   | PLAISANCE PHILIPPE       | Élu                      |                      |
|   | HOUY PIERRE              | Élu                      |                      |
|   |                          | Élu                      |                      |
| Commissaire du Gouvernement : Préfet du département |                          |                          |                      |

|  |                          |  |
|--|--------------------------|--|
| <b>EFFECTIFS DU PERSONNEL au :</b><br>31 décembre 2018 | Cadres : 44              | Total administratif et technique : 194 |
|  | Maîtrise : 80            |  |
|  | Employés : 70            | Effectif total : 342                   |
|  | Gardiens : 105           |  |
|  | Employés d'immeuble : 30 |  |
|  | Ouvriers régie : 13      |  |

## II. Annexe : Comparatif décisions de la CAO versus facturations comptables

| Raison sociale (activité)                                   | Montants HT -<br>Fichier Marchés<br>2016 à 2019 | Somme de Total<br>crédit (balances)<br>2017 à 2019 | Total écarts<br>balances<br>fournisseurs<br>fichier marchés | Ecarts<br>dépassement<br>en<br>pourcentages | Réponses de l'organisme   |
|---|---|--|---|---|---|
| WIAME<br>(Voirie et Réseau Divers)                          | 206 749,30                                      | 2 952 598,35                                       | -2 745 849,05   | 1328%                                       | Le montant HT constitue le total estimatif servant de base à l'analyse Prix du marché, Mais le marché est un AC à Bdc sans maximum,   |
| SAS YCARS<br>(Equipements anti-incendie)                    | 30 898,08                                       | 433 448,11   | -402 550,03   | 1303%                                       | Il ne s'agit que du total forfaitaire du marché mais le marché est également composé d'une part à bdc sans maximum,   |
| SACOFA<br>(interphonie)                                     | 50 207,56                                       | 474 075,88   | -423 868,32   | 844%  | Le montant HT constitue le forfait annuel,  |
| EFFI SERVICES<br>(Nettoyage)                                | 395 684,94                                      | 2 725 622,77                                       | -2 329 937,83   | 589%  | Le montant HT est erroné,<br>Le forfait annuel de la 1ère année du marché (sept18 à sept19) est de 136 779,72 € HT et celui des années suivantes de 133 674,72 € HT,  |
| IDEX ENERGIES<br>(Chauffage+interphonie)                    | 626 634,80                                      | 2 760 425,52                                       | -2 133 790,72   | 341%  | Les 2 contrats chauffage du tableau ont pris effet le 2 juin 2020,<br>Le contrat précédent n'apparaît pas au tableau mais son montant annuel s'élevait approximativement à 390 000 € HT soit de 2017 à 2019, environ 1 170 000 € HT,<br>Les contrats chauffage ont également une part unitaire non comprise dans ce montant,<br>Le contrat a pris effet le 2 juin 2020, |
| SEMERA<br>(Chauffage)                                       | 1 495 980,98                                    | 5 887 640,15                                       | -4 391 659,17   | 294%  | Les précédents s'élevaient annuellement à environ 714 000 € HT soit environ 2 142 000 € HT de 2017 à 2019,<br>Les contrats chauffage ont également une part unitaire non comprise dans ce montant,  |
| DALKIA<br>(Chauffage)                                       | 1 029 539,78                                    | 3 890 883,34                                       | -2 861 343,56   | 278%  | Les 2 contrats chauffage du tableau ont pris effet le 2 juin 2020,<br>Les précédents s'élevaient annuellement à environ 594 000 € HT soit environ 1 782 000 € HT de 2017 à 2019,<br>Les contrats chauffage ont également une part unitaire non comprise dans ce montant,  |
| TP GOULARD<br>(Voirie et Réseau Divers)                     | 154 514,30                                      | 491 353,58   | -336 839,28   | 218%  | Le montant HT constitue le total estimatif servant de base à l'analyse Prix du marché, Mais le marché est un AC à Bdc sans maximum,   |
| HEMERA SAS<br>(nettoyage)                                   | 987 185,00                                      | 2 395 940,12                                       | -1 408 755,12   | 143%  | Le montant du tableau est un montant pour 2 ans auquel est ajouté l'estimatif de la part à bdc, Qui plus est, le prestataire a un autre marché en cours qui n'apparaît pas,<br>Aussi, annuellement, les contrats initiaux s'élèvent à 568 000 € HT, Soit 1 704 000 € HT de 2017 à 2019,<br>Les contrats ont également une part à bdc sans maximum,                      |
| ECOGOM<br>(Contrôle technique)                              | 53 415,96                                       | 123 584,75   | -70 168,79  | 131%  | Le contrat du tableau a été notifié le 26/12/2019,<br>Le précédent s'élevait annuellement à environ 13 300 € HT soit 40 000 € HT de 2017 à 2019,<br>Le marché comporte également une part à Bdc sans maximum,   |
| ROGER MOUREU  | 119 915,36                                      | 277 149,75   | -157 234,39   | 131%  | Les contrats sont des AC à Bdc sans maximum,  |
| SANIKO<br>(Plomberie sanitaire chauffage)                   | 336 322,00                                      | 685 437,41   | -349 115,41   | 104%  | Les contrats sont des AC à Bdc sans maximum,  |
| PROXISERVE<br>(Chauffage)                                   | 1 270 164,00                                    | 2 357 283,65                                       | -1 087 119,65   | 86%   | Le contrat comporte une part à bdc sans maximum,  |
| CET INGENIERIE<br>(architecture)                            | 545 021,86                                      | 942 086,61   | -397 064,75   | 73%   | Le montant du tableau de suivi est erroné,<br>Le total de rémunération de la Moe s'élève à 290 000 € HT pour ce qui relève du forfait initial, Un avenant vient s'y ajouter d'un montant de 12 400 € HT soit un total de 302 400 € HT,  |
| EURO CLEAN SERVICE<br>(nettoyage)                           | 623 633,23                                      | 1 063 391,75                                       | -439 758,52   | 71%   | Le montant du tableau est un montant pour 2 ans auquel est ajouté l'estimatif de la part à bdc, Le montant annuel initial du contrat s'élève à 269 000 € HT, soit 807 000 € HT de 2017 à 2019 et auquel s'ajoute une part à bdc sans maximum,   |
| LEGALLAIS<br>(Serrurerie)                                   | 119 679,83                                      | 196 233,98   | -76 554,15  | 64%   | S'agissant d'un AC à bdc, le montant du tableau est un estimatif,   |
| GEC ILE DE France<br>(couverture)                           | 978 087,43                                      | 1 542 872,55                                       | -564 785,12   | 58%   | Les contrats sont des AC à Bdc sans maximum,  |
| TOTAL   | 245 136,10                                      | 381 969,56   | -136 833,46   | 56%   | S'agissant d'un AC à bdc, le montant du tableau est un estimatif,   |
| FELDIS ET LEVIAUX<br>(Travaux vitrerie-menuiserie-peinture) | 6 065 501,45                                    | 9 300 257,03                                       | -3 234 755,58   | 53%   | Les contrats sont des AC à Bdc sans maximum,  |
| DPP EXPERT HOME<br>(Diagnostic immobilier)_2017             | 395 831,16                                      |  | 395 831,16  | -100%                                       | S'agissant d'un AC à bdc, le montant du tableau est un estimatif,   |
| EXELL SECURITE<br>(protection de la santé)_2017             | 400 000,00                                      |  | 400 000,00  | -100%                                       | S'agissant d'un AC à bdc multi-attributaire, le montant du tableau est un estimatif,<br>Qui plus est, le prestataire est attributaire de rang 2, il n'a donc du avoir aucune commande,  |
| SONEPAR IDF<br>(Matériels électriques)_2017                 | 500 000,00                                      |  | 500 000,00  | -100%                                       | S'agissant d'un AC à bdc, le montant du tableau est un estimatif,   |

### Observations diverses :

- Les montants des balances fournisseurs sont-ils également en HT ?
- Les montants du tableau de suivi sont toujours les montants initiaux des contrats (sans avenant, ajouts, révisions...).
- Les balances fournisseurs ne concernent pas que les procédures formalisées et sont dissociables des marchés, Le "hors marché" passé sous les 25 000 € HT s'y trouve également,
- Les dates anniversaire des contrats peuvent être à cheval et déborder avant 2017 ou après 2019,
- Une extraction fournisseur peut porter sur différents marchés de ce dernier chez Habitat 77,

### III. Résidences en sur ou sous provisionnement supérieurs à 20 %

Montant en milliers d'euros

| N°  | Identification résidence                 | Nbre logts  | SH en m <sup>2</sup> | Provision 2017 | Régularisation 2017 | Taux de sur ou sous provisionnement |
|-----|--|-------------|----------------------|----------------|---------------------|-------------------------------------|
| 304 | CHAMPAGNE - CENTRE VILLE                 | 40          | 2 175                | 37 687         | 18 507              | -50,9%                              |
| 382 | GRETZ ARMAINVILLIERS-33 BIS&TER GAMBETTA | 24          | 1 848                | 29 495         | 15 705              | -46,8%                              |
| 302 | CHAMPAGNE - RUE JEAN JAURES              | 34          | 1 646                | 30 435         | 16 664              | -45,2%                              |
| 305 | CHAMPAGNE - RUE AMPERE- LOUIS LUMIERE    | 70          | 4 080                | 103 051        | 61 298              | -40,5%                              |
| 308 | CHAMPAGNE SUR SEINE - SECTEUR SUD        | 76          | 4 973                | 60 160         | 36 414              | -39,5%                              |
| 73  | TORCY (LES MARCHES)                      | 183         | 12 832               | 264 425        | 172 155             | -34,9%                              |
| 14  | BAGNEAUX SUR LOING - LE MAULNY           | 40          | 1 942                | 33 222         | 21 922              | -34,0%                              |
| 247 | DAMMARIE LES LYS - LES FONTAINES DU LYS  | 37          | 2 935                | 76 245         | 50 435              | -33,9%                              |
| 307 | CHAMPAGNE SUR SEINE - COCTEAU -POULENC   | 111         | 7 573                | 167 767        | 115 912             | -30,9%                              |
| 70  | COMBS LA VILLE - LES PLATANES            | 140         | 10 580               | 205 014        | 144 235             | -29,6%                              |
| 433 | SAINT FARGEAU - 9 RUE DE LA FILEUSE      | 36          | 2 445                | 39 624         | 28 046              | -29,2%                              |
| 53  | ST THIBAUT DES VIGNES (KENNEDY)          | 49          | 3 582                | 83 308         | 60 455              | -27,4%                              |
| 19  | BRAY SUR SEINE - CITE DANTON             | 124         | 7 404                | 126 941        | 92 124              | -27,4%                              |
| 313 | CHAMPAGNE SUR SEINE - PARC DES CHAILLOTS | 141         | 9 629                | 99 208         | 72 375              | -27,0%                              |
| 379 | MELUN - VEFA - RUE JEAN MOULIN           | 19          | 1 244                | 34 298         | 25 092              | -26,8%                              |
| 303 | CHAMPAGNE - CENTRE VILLE                 | 46          | 2 280                | 41 621         | 30 524              | -26,7%                              |
| 385 | CHAILLY EN BIERE - RUE DES TILLEULS      | 16          | 1 148                | 15 277         | 11 310              | -26,0%                              |
| 89  | SAVIGNY LE TEMPLE - LA COMMUNE           | 88          | 7 320                | 85 248         | 63 394              | -25,6%                              |
| 445 | NANDY-RES D'ARVIGNY-ALLEE ERABLES/CHENES | 79          | 4 449                | 67 997         | 50 618              | -25,6%                              |
| 389 | COMBS LA VILLE - 8 RUE DE LA BATELIERE   | 27          | 1 953                | 45 669         | 34 328              | -24,8%                              |
| 317 | ECUELLES - RESIDENCE RAVANNES            | 32          | 2 071                | 20 739         | 15 616              | -24,7%                              |
| 17  | TOURNAN EN BRIE - LE MARCHE              | 69          | 3 549                | 60 432         | 46 402              | -23,2%                              |
| 202 | DAMMARIE LES LYS - CHATEAU DE MUN        | 47          | 3 120                | 51 894         | 39 914              | -23,1%                              |
| 237 | NANGIS G. DE GAULLE ET A. DE LA BARAQUE  | 23          | 1 837                | 13 165         | 10 138              | -23,0%                              |
| 46  | TORCY (LA FERME)                         | 48          | 3 317                | 72 757         | 56 040              | -23,0%                              |
| 41  | BRIE COMTE ROBERT - LE FOUR A CHAUX      | 144         | 9 528                | 194 249        | 149 715             | -22,9%                              |
| 54  | REBAIS - LE CHAMP GIBLOIS                | 112         | 7 713                | 218 801        | 168 835             | -22,8%                              |
| 81  | NOISIEL (F. POPULAIRE)                   | 169         | 11 475               | 151 000        | 118 851             | -21,3%                              |
| 406 | OTHIS -RESIDENCE DU CEDRE                | 44          | 2 757                | 25 237         | 31 262              | 23,9%                               |
| 390 | MITRY MORY - RUE DU 8 MAI 1945           | 54          | 3 996                | 30 403         | 38 703              | 27,3%                               |
| 290 | MITRY MORY - 35, RUE DE VILLEPARISIS     | 42          | 2 594                | 25 658         | 32 695              | 27,4%                               |
|     |  | <b>2164</b> |                      |                |                     |                                     |