

OPH Colombes Habitat Public

COLOMBES (92)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2020-083

RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2020-083
OPH Colombes Habitat Public
COLOMBES (92)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2020-083 OPH Colombes Habitat Public (92)

N° SIREN : 484 201 157
 Raison sociale : OPH COLOMBES HABITAT PUBLIC
 Présidente : Nicole Goueta
 Directeur général : Olivier Virol
 Adresse : 29, avenue Henri Barbusse 92700 COLOMBES
 Établissement Public Territorial de rattachement : Boucle Nord de Seine

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés **8 899** Nombre de logements familiaux en propriété : **8 899** Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **7**

Indicateurs	Organisme (5)	Référence région	France métropolitaine	Source
(2)				
Logements vacants en %	1,45 %	3,18 %	3 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique) en %	0,12 %	0,66 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service) en %	5,6 %	6,4 %	9,7 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,5 %	n.c	n.c	(4)
Âge moyen du parc (en années)	44	42	38,6	
POPULATION LOGÉE en %				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	14,7 %	16 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	54,6 %	53,9 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	14,4 %	15 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	40 %	34,4 %	45,6 %	
Familles monoparentales	21,3 %	21,5 %	21,2 %	
Personnes isolées	32,2 %	32,2 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,9	6,5	5,4	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	20,0 %	18,1 %	14,7 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,4 %	98,0 %	98,8 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET PROFITABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	8,7 %	12,6 %	10,6 %	
Fonds de roulements net global (jours de charges)	189	338	317	
FRNG à terminaison des opérations (jours de charges)	184	210	349	

(1) Enquête OPS 2018.

(2) RPLS au 1/1/2018.

(3) OPH 8 000 à 10 000 logements 2018.

(4) Évolution entre 01/01/2013 et 01/01/2018 pour les références nationales selon les données SOeS.

(5) Moyenne sur la période 2014-2018.

POINTS FORTS :

- ▶ Gouvernance impliquée ;
- ▶ Rôle social avéré et loyers abordables ;
- ▶ Vacance faible ;
- ▶ Effort de rattrapage en matière de maintenance et de réhabilitation du parc ;
- ▶ Forte présence de personnel de proximité dans les quartiers ;
- ▶ Structure financière en phase de redressement ;
- ▶ Bonne capacité d'endettement résiduelle.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Culture de contrôle interne à développer et nécessité de renforcer les procédures en ayant une approche de maîtrise des risques ;
- ▶ Délégation à la ville de Colombes de la désignation des candidats à l'attribution d'une part importante des logements ne faisant pas l'objet d'un droit de réservation ;
- ▶ Offre nouvelle quasi inexistante sur la période contrôlée en sortie de protocole CGLLS ;
- ▶ Créances locatives élevées, notamment auprès des locataires partis ;
- ▶ Faible performance d'exploitation, caractérisée par un excédent brut d'exploitation limité ;
- ▶ Coûts de gestion encore élevés ;
- ▶ Nécessité d'actualiser la projection financière.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Des dépassements (295) de loyers plafonds des conventions APL ;
- ▶ Non-respect du quota d'attribution de logements situés en dehors des QPV en faveur des demandeurs aux ressources les plus modestes ;
- ▶ Non-respect de l'article R. 441-3 du CCH prévoyant l'examen en CALEOL d'au moins trois candidatures pour l'attribution des logements ;
- ▶ Retard dans l'établissement des DA-PP ;

Précédent rapport de contrôle ANCOLS N° 2014-127 de juillet
2016 Contrôle effectué du 14 février au 30 juillet 2020
RAPPORT DE CONTRÔLE : juillet 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2020-083

OPH Colombes Habitat Public (92)

Synthèse.....	7
1. Préambule.....	10
2. Présentation générale de l'organisme.....	11
2.1 Contexte et environnement socio-économique.....	11
2.1.1 Présentation de l'organisme.....	11
2.1.2 Environnement socio-économique.....	11
2.1.3 Évolutions récentes et perspectives de regroupements ou de rapprochements avec d'autres organismes de logement social liées au contexte légal.....	12
2.2 Gouvernance et management.....	12
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	12
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management.....	14
2.3 Conclusion.....	16
3. Patrimoine.....	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	16
3.1.1 Description et localisation du parc.....	16
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	18
3.2 Accessibilité économique du parc.....	18
3.2.1 Loyers.....	18
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	21
3.2.3 Charges locatives.....	21
3.3 Conclusion.....	24
4. Politique sociale et gestion locative.....	25
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	25
4.1.1 Attribution de logements aux publics prioritaires : atteinte des objectifs contractuels prévus par la convention d'utilité sociale 2011-2016.....	25
4.1.2 Attribution de logements aux publics prioritaires et équité des attributions de logements : respect des obligations fixées par la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.....	26
4.2 Accès au logement.....	28
4.2.1 Politique d'occupation du parc de l'organisme.....	28
4.2.2 Gestion des attributions.....	29
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	32

4.4	Traitement des impayés	34
4.5	Location à des tiers ou occupations non réglementaires	35
4.6	Conclusion.....	36
5.	Stratégie patrimoniale.....	37
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	37
5.2	Évolution du patrimoine.....	37
5.2.1	Offre nouvelle	38
5.2.2	Réhabilitations.....	38
5.2.3	Démolitions	39
5.3	Maintenance du parc.....	39
5.3.1	Entretien du patrimoine	39
5.3.2	Sécurité dans le parc.....	40
5.4	Ventes de patrimoine à l'unité.....	41
5.5	Autres activités	41
5.6	Conclusion.....	42
6.	Analyse financière	43
6.1	Tenue de la comptabilité.....	43
6.2	Diagnostic financier.....	44
6.2.1	L'analyse de l'activité	44
6.2.2	Modalités de financement des investissements	51
6.2.3	La situation bilancielle.....	54
6.3	Analyse prévisionnelle.....	58
6.3.1	Propos liminaires.....	58
6.3.2	Plan prévisionnel	58
6.4	Procédure CGLLS.....	59
6.5	Conclusion.....	60
7.	Annexes.....	61
7.2	Taux de recouvrement.....	62
7.3	Coût de gestion.....	62
7.4	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	63

SYNTHÈSE

L'OPH COLOMBES HABITAT PUBLIC gère un patrimoine de près de huit mille neuf cents logements familiaux situés exclusivement sur la commune de Colombes. Le patrimoine, dont l'âge moyen est de 44 ans, est quasi totalement conventionné. Le parc de l'office est majoritairement situé dans des quartiers prioritaires de la ville.

Principal bailleur social de la commune de Colombes qui compte onze mille logements sociaux, l'organisme exerce sa compétence sur un secteur tendu caractérisé par une forte demande de logement social.

Depuis janvier 2018, l'office est rattaché à l'établissement public territorial (EPT) Boucle Nord de Seine, territoire qui regroupe les communes de Colombes, Bois-Colombes, Asnières, Gennevilliers, Villeneuve-la-Garenne, Clichy et Argenteuil.

Depuis 1992, l'organisme est sous protocole de rétablissement de l'équilibre financier puis de consolidation conclus avec la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS). La gouvernance actuelle, qui a pris ses fonctions fin 2014, a hérité d'une situation financière dégradée et d'une organisation interne dysfonctionnelle. Elle joue son rôle dans la définition de la stratégie et dans le suivi de l'activité courante. L'office bénéficie d'un partenariat étroit avec la ville de Colombes, notamment dans la gestion des programmes au niveau des espaces extérieurs mais également dans la résolution des difficultés de gestion urbaine et sociale sur les sites sensibles.

Depuis quatre ans, l'office a mis en place une politique de redressement financier et d'amélioration des conditions de son activité. Les gestions locative et patrimoniale apparaissent dans l'ensemble maîtrisées.

L'OPH COLOMBES-HABITAT PUBLIC remplit son rôle social, qui se caractérise par une bonne accessibilité financière du parc. Le loyer médian des logements de l'office, de 5,92 €, est inférieur de 2,5 % à celui des logements sociaux situés à Colombes, du fait d'un patrimoine constitué à partir d'anciens financements, en dépit d'une politique dérogatoire d'augmentation annuelle des loyers autorisée par le protocole de consolidation CGLLS. Par ailleurs, en raison de la dégradation de sa situation financière jusqu'en 2014, lors de la relocation des logements, les loyers sont portés aux plafonds prévus par les conventions APL à l'exception de certains programmes peu attractifs, notamment dans les quartiers prioritaires de la ville, où la règle retenue est d'appliquer une pondération à 85 % des loyers plafonds.

Le dispositif de gestion des charges locatives n'appelle pas de remarque, les délais de régularisation des charges s'étant notablement améliorés depuis le précédent contrôle.

L'analyse de la gestion des attributions de logements a mis en évidence de multiples irrégularités de nature réglementaire quand bien même aucune attribution irrégulière de logements n'a été relevée. L'office peine à satisfaire à une partie des obligations d'attribution fixées par la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté : si, en 2019, les objectifs de relogement des ménages prioritaires ont pratiquement été atteints, ceux relatifs à l'attribution aux ménages les plus pauvres de logements situés en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville sont loin de l'avoir été. Par ailleurs, l'office délègue à la ville de Colombes la désignation des candidats à l'attribution d'une part importante des logements ne faisant pas l'objet d'un droit de réservation locative, logements qui constituent près de la moitié de son patrimoine et un instrument privilégié de la politique de peuplement de la ville. L'office ne saurait renoncer à exercer des prérogatives qui, s'il les

utilisait pleinement, pourraient lui permettre de présenter en commission d'attribution des candidats susceptibles de correspondre aux critères de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté.

Les conventions conclues entre l'office et l'État afin que les logements qui en sont l'objet puissent ouvrir à leurs locataires le droit à la perception de l'aide personnalisée au logement fixent des loyers maximums qui sont actualisés chaque année en fonction, notamment, de l'indice de référence des loyers. L'Agence a relevé que les loyers de deux cent quatre-vingt-quinze logements étaient supérieurs à ceux fixés par les conventions.

La gestion de proximité est assurée de manière satisfaisante. L'office a pris des mesures afin de diminuer la vacance en réattribuant le marché des remises en état des logements avant leur relocation de façon à réduire leurs durées d'indisponibilité, ainsi qu'en organisant la visite systématique de ces logements par les ménages candidats avant la réunion de la commission d'attribution de façon à réduire le nombre des refus ultérieurs. Ces dispositions se sont révélées efficaces et ont donné des résultats concluants. Malgré l'instauration d'une procédure de lutte contre les impayés et un suivi tangible des créances locatives, leur niveau est encore trop élevé s'agissant des locataires partis.

La stratégie patrimoniale de COLOMBES HABITAT PUBLIC a été contrainte par la fragilité de sa situation financière et les engagements pris dans le cadre du protocole CGLLS. Ses objectifs ambitieux de réhabilitation lourde ont été tenus au regard du retard accumulé avant 2015. Les enveloppes consacrées au gros entretien et à l'entretien courant ont également augmenté.

Sur la période 2015 à 2019, un seul programme de construction neuve de sept logements a été livré. L'amélioration de sa situation financière et la sortie du protocole de consolidation CGLLS en 2020 doit permettre à l'office de recouvrer sa capacité à proposer une offre locative nouvelle. Une reconfiguration de la politique d'investissement apparaît soutenable eu égard à la capacité financière actuelle de l'OPH. Il dispose désormais en tout état de cause de leviers d'action suffisants pour assurer non seulement le coût des réhabilitations et les charges de maintenance mais aussi d'éventuelles opportunités en offres nouvelles. L'office a en effet un niveau d'endettement modéré, du fait d'une offre nouvelle particulièrement réduite sur la période contrôlée. L'OPH dispose ainsi d'une marge de manœuvre et peut recourir davantage à des financements externes dans l'optique d'un accroissement de son parc locatif.

Fin 2019, l'OPH apparaît être sorti de la zone de fragilité financière dans laquelle il se trouvait malgré une stagnation du chiffre d'affaires. Les coûts de gestion sont encore élevés même s'ils ont diminué de 1,3 M€ en 5 ans, soit une baisse de 9,5 %. Entre 2014 et 2018, l'excédent brut d'exploitation (EBE) s'élève en moyenne à 34 % du chiffre d'affaires en deçà des 47,6 % relevés sur les OPH de taille similaire situés en Île-de-France ; de la même manière, l'autofinancement net ressort à 5 %, correspondant à seulement la moitié de la valeur de référence des mêmes organismes. Ces constats résultent principalement d'un niveau modéré de loyers pratiqués lié au rôle social avéré de l'organisme et d'un accroissement nécessaire des coûts de maintenance.

Le PSP approuvé par le CA en 2016 doit être revu et les hypothèses retenues dans la projection financière pourront utilement être affinées. Tout en respectant ses engagements et en maintenant ses moyens en matière de réhabilitation et d'entretien, l'OPH devra opérer un certain nombre d'arbitrages sachant que désormais, il ne présente ni risque de solvabilité, ni de liquidité.

Dans un contexte d'évolution du secteur du logement social lié à la loi ÉLAN, les instances dirigeantes doivent définir rapidement les perspectives d'avenir qu'elles souhaitent donner à l'organisme. Dans le cadre de la réforme structurelle et de l'obligation de regroupement pour les organismes de moins de 12 000 logements, la gouvernance doit étudier les différentes options permettant d'anticiper les modalités de rapprochement, l'obligation de regroupement entrant en vigueur au 1^{er} janvier 2021.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PRÉAMBULE

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

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

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

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

En avril 2015, dans son précédent rapport de contrôle relatif à la période 2009-2013, l'ANCOLS mettait en évidence une dégradation financière de l'office et des anomalies importantes dans son fonctionnement. À l'époque, le rapport avait noté le rôle social marqué de l'OPH mais critiquait une absence de stratégie patrimoniale, de plan pluriannuel d'entretien et d'analyse financière prévisionnelle, un retard dans la reconstruction des logements dans le cadre de l'ANRU, un entretien du patrimoine parfois insuffisant, des anomalies au sein des procédures de gestion locative, un niveau d'impayés élevés et des délais de régularisation de charges excessifs. Par ailleurs, le contrat et les conditions de rémunération du précédent directeur général de l'office n'étaient pas conformes à la réglementation, l'OPH n'exerçait pas son contrôle de vérification des attributions de logement proposées par la ville de Colombes et deux marchés importants avaient été passés en contradiction avec l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005.

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'ANCOLS du 23 janvier 2019, l'organisme OPH Colombes Habitat Public n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations

brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme à partir de ses données déclarées sur Harmonia sont respectivement de 32,18 % et de 2,94 %. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrième quartiles susmentionnés.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

2.1.1 Présentation de l'organisme

Créé en 1921, l'office public d'habitations à bon marché de Colombes est devenu l'office public de l'habitat (OPH) COLOMBES HABITAT PUBLIC. Il possède un patrimoine de près de huit mille neuf cents logements situés exclusivement sur le territoire de la commune de Colombes. Plus de 53 % de ces logements sont situés dans les quartiers prioritaires des politiques de la ville (QPV).

En raison de difficultés financières récurrentes, l'office a bénéficié, depuis 1992, des aides accordées dans le cadre de plusieurs protocoles de rétablissement de l'équilibre financier et de protocoles de consolidation mis en place sous l'égide de la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS). Le dernier en date, conclu pour la période 2009-2014 a été prorogé pour la période 2014-2019 aux termes d'un avenant qui, s'il ne prévoyait pas d'aide financière spécifique de la CGLLS, stipulait, en revanche, l'engagement des collectivités locales et de l'Agence nationale de la rénovation urbaine (ANRU) de participer au financement des opérations immobilières de l'office pour un montant global de plus de 19 M€. Il permettait également à l'office de déroger aux limitations apportées par la loi aux augmentations annuelles de loyers. En contrepartie, COLOMBES HABITAT PUBLIC s'est engagé à achever un certain nombre d'opérations patrimoniales nommément listées tout en adoptant des mesures de gestion visant à l'augmentation de la masse des loyers quittancés, à la limitation des pertes locatives dues à la vacance et aux impayés, ainsi qu'à la maîtrise des charges de personnel et de fonctionnement.

Pour la CGLLS, COLOMBES HABITAT PUBLIC a satisfait, dans les grandes lignes, aux engagements pris dans le cadre du protocole de consolidation et devrait, sa situation financière rétablie, acter sa sortie du protocole lors de l'approbation des comptes de l'exercice 2019.

2.1.2 Environnement socio-économique

Selon les chiffres publiés par l'INSEE pour l'année 2016, près de trente-cinq mille ménages habitaient à Colombes. Un ménage sur deux était locataire de son logement qui, pour plus de la moitié, appartenait à un organisme d'HLM¹.

La population de Colombes présentait un revenu médian² inférieur de 19 % à celui de la population des Hauts-de-Seine et inférieur de 6 % à celui de la population d'Île-de-France ; le taux de pauvreté y était de 18 %, supérieur à ceux des Hauts-de-Seine (12,2 %) et de l'Île-de-France (15,7 %).

¹ Chiffres INSEE pour 2016. Population de Colombes : 85 268 habitants ; nombre de ménages : 34 543 ; part des ménages locataires de leur résidence principale : 50,4 % ; nombre de ménages occupant un logement HLM loué vide : 9 232.

² Chiffres INSEE pour 2016. Médiane du revenu disponible par unité de consommation : Colombes, 21 639 € ; Hauts-de-Seine : 26 571 € ; Île-de-France : 22 906 €.

La commune de Colombes comptait, en 2019, plus de onze mille logements sociaux avec un bail en cours ; plus des trois-quarts d'entre eux appartenaient à COLOMBES HABITAT PUBLIC.

2.1.3 Évolutions récentes et perspectives de regroupements ou de rapprochements avec d'autres organismes de logement social liées au contexte légal

En application de la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015, COLOMBES HABITAT PUBLIC a été rattaché, le 1^{er} janvier 2018, à l'établissement public territorial (EPT) BOUCLE NORD DE SEINE, territoire qui regroupe les communes de Colombes, Bois-Colombes, Asnières, Gennevilliers, Villeneuve-la-Garenne, Clichy et Argenteuil.

À la suite de l'absorption de l'OPH de Gennevilliers par la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) d'HLM Coopérative Logement de l'Est Francilien, le 1^{er} janvier 2020, COLOMBES HABITAT PUBLIC reste le seul OPH rattaché à ce territoire. S'il n'est plus, de ce fait, concerné par l'obligation de regroupement introduite par le h) du 10^e de l'article 88³ de la loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (loi ÉLAN) du 23 novembre 2018, COLOMBES HABITAT PUBLIC devra, néanmoins, aux termes du 3^e du I de son article 81⁴, fusionner avec d'autres organismes ou intégrer un groupe de logement social⁵ avant le 1^{er} janvier 2021.

Le changement de majorité intervenu à la suite des dernières élections municipales aura pour conséquence l'installation prochaine d'une nouvelle gouvernance dont les choix concernant l'avenir de l'office n'étaient pas encore connus lors du contrôle de l'Agence⁶.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

2.2.1.1 Le conseil d'administration

Le nombre des administrateurs de COLOMBES HABITAT PUBLIC a été fixé à vingt-trois. La composition du conseil d'administration suit les dispositions du II de l'article R. 421-5 du CCH ; toutefois, à la clôture de l'exercice 2019, les représentants de la caisse d'allocations familiales et de l'union départementale des associations familiales des Hauts-de-Seine n'avaient pas encore été désignés. Madame GOUETTA, maire

³ « À l'exception de la métropole du Grand Paris, une collectivité territoriale, un établissement public de coopération intercommunale, un établissement public territorial de la métropole du Grand Paris ou la commune de Paris ne peut être la collectivité de rattachement de plusieurs offices publics de l'habitat mentionnés à l'article L. 411-2 du présent code qui gèrent chacun moins de 12 000 logements sociaux. Dans ce cas, après mise en demeure, le représentant de l'État dans le département prononce par arrêté la fusion des organismes rattachés qui gèrent moins de 12 000 logements sociaux ».

⁴ « Les organismes mentionnés à l'article L. 411-2 qui gèrent moins de 12 000 logements sociaux appartiennent à un groupe d'organismes de logement social au sens de l'article L. 423-1-1 ».

⁵ 2^e du I de l'article 81 de la loi ÉLAN : « Les organismes mentionnés aux articles L. 411-2 et L. 481-1 peuvent constituer entre eux, afin d'améliorer l'efficacité de leur activité, un groupe d'organismes de logement social, selon l'une des modalités suivantes :

1^o Soit en formant un ensemble de sociétés comportant majoritairement des organismes mentionnés aux mêmes articles L. 411-2 et L. 481-1, lorsque l'un d'entre eux ou une autre société contrôle directement ou indirectement les autres, que ce contrôle soit exercé seul au sens des I et II de l'article L. 233-3 du code de commerce ou conjointement au sens du III du même article L. 233-3 ;

2^o Soit en formant un ensemble constitué d'une société de coordination au sens de l'article L. 423-1-2 du présent code et des détenteurs de son capital ».

⁶ À la suite de la publication de la loi ÉLAN, COLOMBES HABITAT PUBLIC avait envisagé trois scénarii :

- la participation à une société de coordination à créer avec un office du département des Hauts-de-Seine ;
- rejoindre le groupe CDC HABITAT ;
- fusionner avec l'office départemental des Hauts-de-Seine.

Les deux premières options étaient, à ce stade, privilégiées dans la mesure où elles permettaient de préserver l'existence juridique de l'office ainsi qu'un ancrage local.

de Colombes, vice-présidente du conseil départemental des Hauts-de-Seine et de l'EPT Boucle Nord de Seine assure la présidence du conseil d'administration depuis le 2 juin 2014.

Le fonctionnement du conseil d'administration n'appelle pas de remarque particulière. Les documents transmis aux administrateurs préalablement à ses réunions fournissent une information pertinente au regard des résolutions à adopter.

Le conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur dont la dernière mouture, datée de 2008, devra être toilettée afin de rendre ce document conforme aux évolutions du droit et des pratiques.

Le conseil d'administration a délégué à son bureau le pouvoir de décider des programmes de réservation foncière, d'aménagement, de construction et de réhabilitation, d'autoriser les transactions, et, selon les cas, d'autoriser le président ou le directeur général à ester en justice. Aucune règle de quorum ou de majorité n'a été fixée pour organiser le fonctionnement de ce bureau.

2.2.1.2 Comités de gouvernance

Commission d'appel d'offres

Les marchés passés par les offices publics de l'habitat sont, depuis le 1^{er} avril 2019, soumis au code de la commande publique. Le conseil d'administration de COLOMBES HABITAT PUBLIC a, lors de sa réunion du 9 avril 2019, mis sa procédure des achats en conformité avec les dispositions de ce code. Celle-ci devra, toutefois, être modifiée conformément à l'avis⁷ du 10 décembre 2019 ramenant, pour la période allant du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2021, les seuils des procédures formalisées à 214 k€ pour les marchés de fournitures et de services et à 5 350 k€ pour les marchés de travaux.

COLOMBES HABITAT PUBLIC a constitué une commission d'appel d'offres dans les conditions prévues par les dispositions de l'article R. 433-2 du CCH. Cette commission dispose d'un règlement intérieur dont la dernière mouture, datée du 1^{er} juillet 2017, devra être mise à jour.

Une des procédures formalisées visées aux articles L. 2124-2 à L. 2124-4 du code de la commande publique est mise en œuvre et la commission d'appel d'offres consultée dès lors que l'estimation du marché est supérieure aux seuils définis au niveau européen. Lorsque ces seuils ne sont pas atteints, l'office une procédure adaptée dont les modalités ont été définies dans la procédure des achats adoptée le 9 avril 2019 :

- achats d'un montant inférieur à 25 k€ HT : marchés négociés sans publicité ni mise en concurrence préalable ;
- achats dont le montant est compris entre 25 k€ et 50 k€ : publication d'un avis sur le profil acheteur de l'office et / ou demande d'au moins trois devis, les marchés étant attribués par le directeur général après avis d'une commission composée du directeur général, d'un représentant de la direction concernée par le marché, ainsi que d'un représentant du service des achats ;
- achat d'un montant compris entre 50 k€ et 221 k€⁹ : publication d'un avis sur le profil acheteur de l'office et sur un autre support adapté, les marchés étant attribués après avis de la commission mentionné à l'alinéa précédent ;

⁷ Avis relatif aux seuils de procédures et à la liste des autorités publiques centrales en droit de la commande publique publié au journal officiel du 10 décembre 2019. Cet avis, annexé au code de la commande publique, transpose les seuils de procédures fixés par le règlement délégué UE 2019/1828 adopté par la commission européenne le 30 octobre 2019.

⁹ Pour les marchés de fournitures et de services, ce montant devra être ramené à 214 k€ conformément à l'avis du 10 décembre 2019 (cf. supra note 7).

- marché de travaux dont le montant est supérieur à 221 k€ et inférieur à 5 548 k€¹⁰ : publication d'un avis sur le profil acheteur de l'office et sur un autre support adapté, les marchés étant attribués après avis de la commission mentionné à l'alinéa précédent et soumis au contrôle de légalité.

La consultation des pièces de six marchés passés par l'office en 2018¹¹ selon les dispositions légales en vigueur à cette date n'a pas permis de relever d'irrégularités dans la procédure utilisée.

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-2 du CCH, COLOMBES HABITAT PUBLIC a créé une commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (cf. § 4.2.2).

Autres commissions

En application de l'article 44 bis de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 tendant à favoriser l'investissement locatif, l'accession à la propriété de logements sociaux et le développement de l'offre foncière, l'office a mis en place un conseil de concertation locative (cf. § 4.3.) ; il a créé, par ailleurs, une commission sociale de traitement des impayés dont la mission est de rendre des avis consultatifs en matière d'expulsions locatives.

2.2.1.3 La direction générale

M. VIROL assure la direction générale de l'office depuis novembre 2014. Les modalités de sa rémunération respectent les dispositions des articles R. 421-20 et R. 421-20-1 du CCH. Toutefois, si les critères permettant de déterminer la part variable du directeur général ont bien été approuvés par le conseil d'administration de l'office, ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une objectivation quantifiée. La part variable de la rémunération du directeur général est habituellement versée, sur décision du conseil d'administration et conformément aux stipulations de son contrat de travail, dans le mois suivant la présentation du rapport d'activité de l'année au titre de laquelle elle est perçue ; s'agissant de la part variable à percevoir au titre de l'année 2019, son montant a été fixé par le conseil d'administration lors de sa réunion du 10 décembre 2019, avant donc que ne lui soit présenté le rapport d'activité de l'exercice, et payée en janvier 2020. Si la démarche engagée apparaît respecter le principe de transparence vis-à-vis du conseil d'administration et si l'octroi de la part variable est bien adossé à l'atteinte d'objectifs mesurables, l'Agence recommande qu'un dispositif reposant sur une grille d'appréciation soit mis en place pour mieux encadrer les conditions d'attribution de cette dernière.

Le directeur général exerce ses fonctions et les compétences que lui a déléguées le conseil d'administration dans les limites fixées à l'article R. 421-18 du CCH.

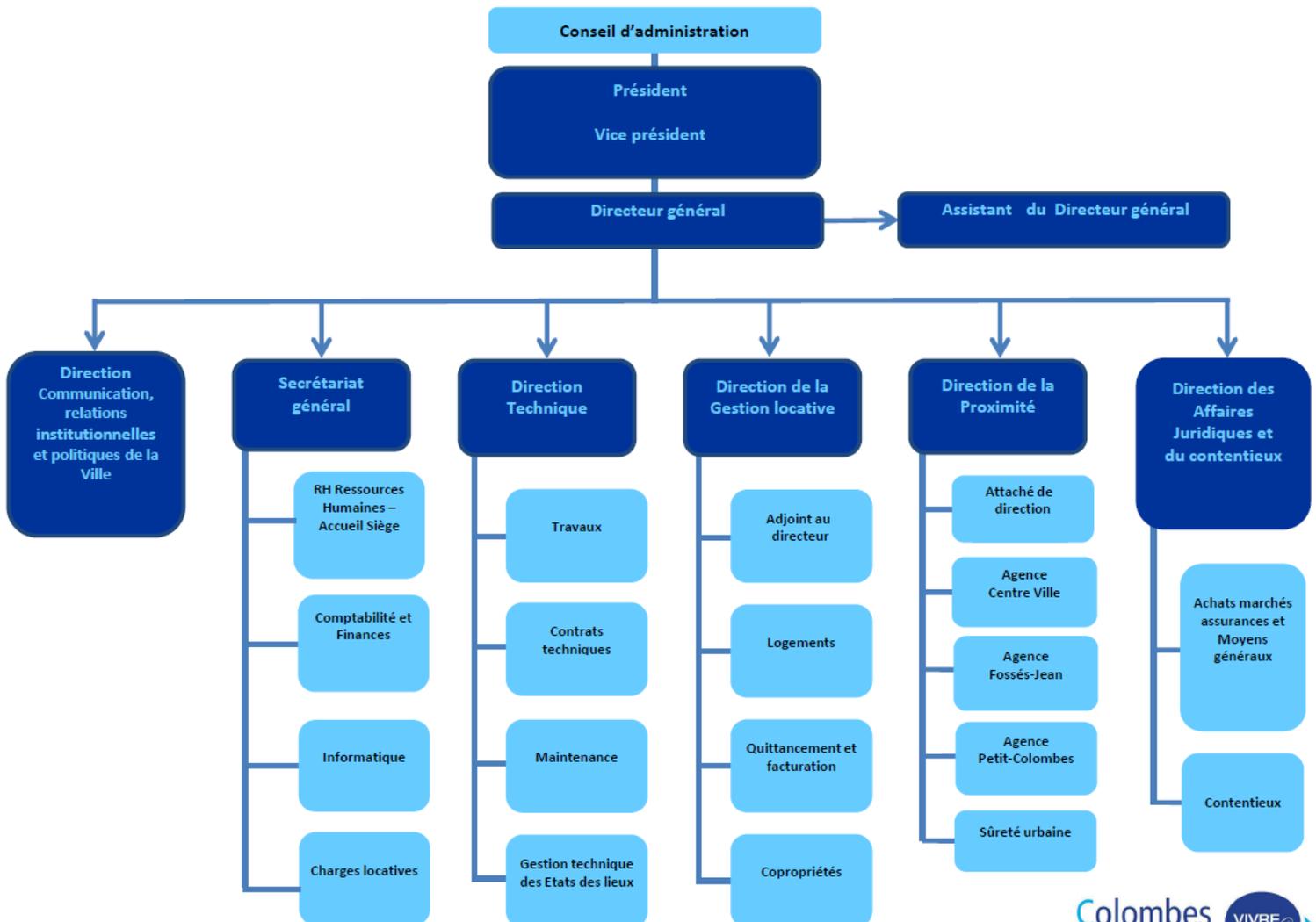
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

COLOMBES HABITAT PUBLIC emploie deux-cent-quinze personnes (cent-soixante-seize salariés et trente-neuf fonctionnaires ou contractuels territoriaux) dont quatre-vingt-dix-neuf gardiens, employés d'immeuble et encadrants. L'office a créé trois agences (Centre-ville, Fossés-Jean et Petit-Colombes) afin de gérer les relations de proximité avec les locataires.

¹⁰ Ce montant devra être ramené à 5 350 k€ conformément à l'avis du 10 décembre 2019 (cf. supra note 7).

¹¹ Marchés 2018-06 (entretien ménager et services d'ordures ménagères), 2018-19 (repérage des matériaux et produits contenant de l'amiante), 2018-25 (fourniture et mise en place d'antennes paraboliques), 2018-27 (réfection des installations électriques des logements), 2018-32 (réfection de toitures et terrasses), 2018-38 (entretien des espaces verts, élagages et abattages).

Figure 1 : Organigramme général de l'organisme COLOMBES HABITAT PUBLIC



10/02/2020

L'organigramme de COLOMBES HABITAT PUBLIC est adapté à son activité.

L'organisation de l'office souffre, toutefois, d'un défaut de formalisation des procédures et d'un contrôle interne insuffisant. À cet égard, les procédures écrites sont rares, les modalités de leurs révisions non explicites, et leur regroupement dans un document unique reste à réaliser ; de même, les dispositifs de contrôle du respect de ces procédures ne sont pas formalisés et aucune analyse des risques n'a été menée. L'office est ainsi particulièrement dépendant de l'expérience et du savoir-faire des personnels en place et donc exposé à subir une perte de compétence dans l'éventualité de leur départ.

L'organisme souligne qu'il a fortement renforcé depuis la fin du contrôle de l'ANCOLS la fonction de contrôle interne, mis en place de nombreuses procédures afin d'identifier et de mieux maîtriser les risques liés à son activité. COLOMBES HABITAT PUBLIC devra poursuivre la formalisation de ses procédures, les modalités de leurs mises à jour et le contrôle de leur application.

2.3 CONCLUSION

COLOMBES HABITAT PUBLIC a mis en œuvre les mesures permettant d'améliorer le fonctionnement des instances de gouvernance et de corriger les anomalies dans l'application des règles de la commande publique qui avaient été relevés à l'occasion du précédent contrôle de l'Agence.

Il lui reste toutefois à mettre en place un dispositif de contrôle interne s'appuyant, notamment, sur des procédures qui devront être formalisées et régulièrement mises à jour.

Enfin, la loi ÉLAN prévoyant qu'au 1^{er} janvier 2021 les organismes d'HLM gérant moins de douze mille logements devront appartenir à un groupe de logement social, la nouvelle gouvernance qui doit être mise en place à la suite du changement de majorité municipale devra préciser rapidement la façon dont elle compte s'inscrire dans cette obligation.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Tableau 1 : Nombre de logements

Nombre de logements en propriété / gérés

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	8 889	7	0	8 896
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	0	0	0
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	22	0	0	22
Total	8 911	7	0	8 918

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

Sources : données transmises par l'organisme (situation au 17/02/2020)

COLOMBES HABITAT PUBLIC gère un parc de près de neuf mille logements détenus, pour l'essentiel, en pleine propriété. Il gère par ailleurs, aux termes d'une convention conclue avec la ville de Colombes, le 28 mai 1991, un patrimoine municipal composé d'une vingtaine de logements, de quelques commerces et d'emplacements de stationnement, ainsi que d'une aire d'accueil pour gens du voyage. Cette prestation¹² fait l'objet d'un budget annexe dont les résultats annuels, jusqu'à présent positifs, sont reversés à la ville.

Le patrimoine de COLOMBES HABITAT PUBLIC se situe exclusivement sur la commune de Colombes.

¹² La rémunération de l'office est fixée forfaitairement à 769 € par logement et à 10 k€ pour la gestion de l'aire d'accueil pour les gens du voyage ; le montant de cette rémunération a été de 27 k€ au titre de l'exercice 2018.

Tableau 2 : Financement du patrimoine

(situation au 17/02/2020)			
PALULOS		4 976	56%
PLA		2 992	33,7%
HLMO		412	4,6%
PLR		260	2,9%
ILM		155	1,7%
PLATS		62	0,7%
PLUS		18	n.s
Autres		14	n.s
Total		8 889	100%

Source : données transmises par l'organisme.

L'âge moyen des logements de l'office est de quarante-quatre ans. La typologie des financements mobilisés pour constituer ce patrimoine traduit son ancienneté de même que la faible activité de l'office en matière de construction neuve ou d'acquisition au cours de ces dernières années (cf. § 5.2.1). La quasi-totalité de ce patrimoine est conventionné à l'aide personnalisé au logement (APL).

Un diagnostic de l'existant a été établi en 2016 afin d'élaborer le plan stratégique de patrimoine. Ses résultats ont été les suivants :

- qualité structurelle des bâtiments et des logements (abstraction faite du niveau de leur entretien) :
 - bonne ou très bonne : 62 % des logements ;
 - mauvaise : 4 % des logements ;
- attractivité de l'environnement :
 - bonne ou de très bonne : 64 % des logements ;
 - mauvaise : 2 % des logements ;
- fonctionnement des quartiers :
 - satisfaisant ou très satisfaisant : 80 % des logements ;
 - difficile (faits de délinquance, vandalisme et incivilités...) : 20 % des logements.

Par ailleurs, l'enquête téléphonique de satisfaction réalisée lors du premier trimestre 2019 a fourni, sur des critères similaires, les résultats suivants :

- locataires satisfaits ou plutôt satisfaits de la qualité de leur logement : 84 % des logements ;
- locataires satisfaits ou plutôt satisfaits de la qualité de vie dans leur quartier : 74 % des logements.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Tableau 3 : Vacance et rotation

Données sur la vacance et la rotation

	Taux de vacance globale	Taux de vacance technique	Taux de vacance commerciale	Taux de vacance à plus de 3 mois	Taux de rotation
OPH COLOMBES HABITAT PUBLIC	1,45 %	0,15 %	1,32 %	0,12 %	5,59 %
Hauts-de-Seine	3,60 %	1,70 %	2,00 %	0,75 %	7,53 %
Île-de-France	3,18 %	1,25 %	2,05 %	0,66 %	6,44 %

Sources : données RPLS au 1er janvier 2019

Aux termes de l'avenant signé fin 2016 au protocole de consolidation conclu avec la CGLLS, l'office s'est engagé à limiter les pertes de loyers occasionnées par les impayés et la vacance, notamment à plus de trois mois, qui représentait, en 2014, 2 % du nombre des logements proposés à la location.

L'office a adopté un certain nombre de mesures visant à lutter contre la vacance :

- visite des logements par les ménages demandeurs avant les réunions de la commission d'attribution afin de diminuer le nombre des désistements des attributaires ;
- changement de prestataire permettant de réduire à trois semaines, en moyenne, les délais de réalisation des travaux de remise en état des logements libérés ;
- signature du bail, autant que possible, le lendemain de la réunion de la commission d'attribution.

La mise en œuvre de ces dispositions a permis de ramener les taux de vacance global et de vacance à plus de trois mois à, respectivement, 1,45 % et 0,12 %, niveaux très nettement inférieurs à ceux de l'ensemble des bailleurs sociaux sur les territoires du département et de la région.

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Tableau 4 : Distribution des loyers

Analyse de la distribution des loyers						
Rubriques	Nombre de logements ordinaires	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable				
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Loyer moyen	
OPH COLOMBES-HABITAT PUBLIC	8 624	5,11	5,92	7,02	5,99	
Logements sociaux à Colombes	11 261	5,22	6,07	7,18	6,22	
Logements sociaux dans les Hauts-de-Seine	190 720	5,54	6,59	8,05	7,03	

Sources : données RPLS au 1er janvier 2019

Tableaux 5 : Structure des loyers – Augmentation annuelle

(situation au 17/02/2020)		
Loyers au m ² de surface habitable	En nombre de logements	En % du nombre total de logements
l < 4 €	196	2,2 %
4 € < l < 5 €	1 726	19,4 %
5 € < l < 6 €	2 662	30 %
6 € < l < 7 €	1 987	22,4 %
7 € < l < 8 €	1 470	16,6 %
8 € < l < 9 €	520	5,9 %
l > 9 €	304	3,4 %
Non renseigné	24	0,1 %
Total	8 889	100 %

Source : données transmises par l'organisme.

Augmentation annuelle des loyers pratiqués					
	2016	2017	2018	2019	2020
Révisions annuelles des loyers pratiqués résultant des dispositions de l'article L. 442-1 du CCH et de l'application des lois de finances	0,08 %	0 %	0 %	1,25 %	1,53 %
Révisions annuelles des loyers pratiqués décidées par COLOMBES HABITAT PUBLIC	0,08 %	1,1 %	1,3 %*	1,6 %*	1,53 %*

* Augmentation limitée, pour cinq programmes, à 85% des loyers plafonds.

En raison de la dégradation de sa situation financière, le conseil d'administration de COLOMBES HABITAT PUBLIC a décidé, lors de sa réunion du 23 avril 2002, de porter les loyers aux plafonds prévus par les conventions APL lors de la relocation des logements. Ce principe souffre toutefois quelques exceptions, puisque l'office limite l'augmentation des loyers pour certains programmes¹³ moins attractifs, situés dans des quartiers prioritaires de la ville, à 85 % des loyers plafonds. Par ailleurs, la mise en œuvre du protocole de consolidation autorise l'office à pratiquer des augmentations dérogatoires lors de la révision annuelle des loyers : celles-ci ont été, en moyenne, de 1,11 % au cours des cinq derniers exercices, deux fois supérieures aux augmentations de 0,56 % prévues par l'application des dispositions de l'article L. 442-1 du CCH, d'une part, et des lois de finances, d'autre part.

Le niveau des loyers est très satisfaisant, plus de 20 % du parc ayant des loyers inférieurs à 5 €/m² et plus de 50 % inférieurs à 6 €/m². En effet, en dépit de la politique d'augmentation pratiquée par COLOMBES HABITAT PUBLIC, ceux-ci demeurent, en moyenne, inférieurs à ceux des logements sociaux situés sur la commune de Colombes. Le loyer médian des logements de l'office est ainsi de 5,92 €, inférieur au loyer médian des logements sociaux situés à Colombes (6,07 %) et dans les Hauts-de-Seine (6,59 €). Si le niveau moyen des loyers reste peu élevé, l'augmentation quasi systématique des loyers au maximum de la convention APL lors de la relocation peut être de nature à réduire progressivement l'accessibilité du parc. L'office veillera toutefois à préserver l'accessibilité économique d'une fraction de son parc afin de pouvoir continuer à loger les ménages les plus modestes.

Le protocole de consolidation de la CGLLS autorise COLOMBES HABITAT PUBLIC à procéder à des augmentations de loyers dérogatoires ; celles-ci ne peuvent intervenir, toutefois, que dans les limites des loyers plafonds de chaque programme immobilier. L'office a, en janvier 2018, augmenté les loyers maximaux des conventions en cours de 1,3 %, en méconnaissance des dispositions de la loi de finances pour 2018. Ces dispositions, reprises dans l'avis du 8 janvier 2018 relatif à la fixation du loyer et des redevances maximums des conventions conclues en application de l'article L. 351-2 du code de la construction et de l'habitation¹⁴,

¹³ Programmes les Grèves I et II, Colombes-Ouest I et II, Colombes-Est I et II, 555 rue Gabriel Péri, Bouviers Neufs, 97/99 Michelet, Caillebotte et Victor Basch.

¹⁴ Avis du ministère de la cohésion des territoires reprenant, notamment, les dispositions du C du III de l'article 126 de la loi n° 2017-1837

prescrivaient de ne pas augmenter les loyers maximaux des conventions en cours. Un certain nombre de locataires se sont donc vu appliquer, durant quelques mois, des loyers supérieurs à ceux qui étaient autorisés. A la suite d'une intervention de la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement (DRIHL), l'erreur de l'office a été rectifiée et les trop-perçus de loyers ont été remboursés aux locataires concernés.

Obs 1 : Les loyers maximums fixés lors du conventionnement des logements à l'aide personnalisée au logement ne sont pas toujours respectés.

Un contrôle portant sur loyers quittancés a révélé, par ailleurs, que la procédure de contrôle du respect des loyers plafonds devait être sécurisée. Les loyers de deux cent quatre-vingt-quinze logements répartis dans sept programmes sont, en effet, supérieurs aux loyers maximums prévus par les conventions conclues entre l'office et l'État en application de l'article L. 831-1 du CCH (ces logements sont listés à l'annexe 7.5).

Si la plupart des trop-perçus de loyers qui ont été relevés sont inférieurs à 10 € mensuels (cf. tableau infra), certains s'élèvent toutefois à plus de 50 €, le trop-perçu mensuel maximal étant, pour deux logements, de près de 112 €.

Tableau 6 : Logements conventionnés dont les loyers sont supérieurs aux loyers maximums autorisés

(au 1 ^{er} janvier 2019)							
Code programme	Nom et adresse du programme	Nb de logements	Nb de logements dont le loyer quittancé est supérieur au loyer maximum actualisé de la convention	Montants de trop-perçu mensuel (nb de logts concernés)			
				<10 €	<20 €	<30 €	>50 €
503	METZ-GROS GRES, 5 A 21 RUE DE METZ	91	43	43	0	0	0
504	GREVES I, 2 RUE CESARIA EVORA	81	44	20	8	0	16
505	GREVES I, 237 RUE SALVADOR ALLENDE	104	76	59	8	9	0
507	GREVES II, 1-3 LA FONTAINE/215 ALLENDE/140-142 FERRY	326	27	19	8	0	0
508	CANIBOUTS SUD I, 549 A 561 RUE GABRIEL PERI	156	61	57	4	0	0
605	VALMY I, 67-71 A 83 BOULEVARD DE VALMY	111	10	0	10	0	0
704	KENNEDY, 78 A 84 RUE KENNEDY	81	34	34	0	0	0
TOTAL			295	232	38	9	16

Ces dépassements des loyers maximums portent, à une exception près, sur des programmes immobiliers conventionnés en 1988 et 1991. Ils résultent d'erreurs matérielles commises lors du paramétrage informatique des conventions concernées.

COLOMBES HABITAT PUBLIC s'est engagé à approfondir cette problématique en lien avec la Préfecture des Hauts-de-Seine, à corriger les erreurs dans son système d'information, à modifier le montant des loyers quittancés et à procéder, pour les locataires concernés, au remboursement des trop-perçus de loyers, sans préjudice des actions éventuelles qui pourraient être engagées par ces locataires.

du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 ; celles-ci prévoyaient qu' « à compter du 1^{er} janvier 2018 et jusqu'au 31 décembre 2018, par dérogation aux articles L. 353-9-2, L. 353-9-3 et L. 442-1 du code de la construction et de l'habitation, les loyers et redevances maximums et pratiqués ne peuvent faire l'objet d'aucune révision. Ces dispositions s'appliquent y compris aux contrats de location en cours ».

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Tableau 7 : Supplément de loyer de solidarité 2016-2019

SLS				
	2016	2017	2018	2019
Nb de logts occupés entrant dans le champ d'application du SLS	2 188	2 057	2 045	2 370
Nb de logts dont le locataire est assujetti au SLS	211	210	214	185
Nb de logts dont le locataire n'a pas répondu à l'enquête SLS	14	20	7	1
Montant annuel des SLS appelés (en k€)	452	352	617	n.d

Plus de 73 % des logements de l'office ne rentrent pas dans le champ d'application du SLS, principalement parce que ces logements sont situés dans un quartier prioritaire de la ville ou parce qu'ils sont situés sur le territoire d'une ancienne zone urbaine sensible et étaient déjà occupés, le 31 décembre 2014, par leurs locataires actuels.

3.2.3 Charges locatives

3.2.3.1 Provisionnement et régularisation des charges

Le contrôle a porté sur la dernière régularisation des charges locatives des logements familiaux au titre de l'année 2018.

Le pôle charges est composé, outre le responsable, de trois gestionnaires. Ces derniers ont un périmètre identique celui des agences.

La préparation des dossiers de charges incombe dès lors à chaque gestionnaire, notamment à travers un classement par nature des dépenses. Une vérification est ensuite réalisée par le responsable, notamment à travers un contrôle plus exhaustif du caractère récupérable au niveau des cas les plus complexes.

Le service charges est l'unique interlocuteur des amicales des locataires : la présentation des enjeux relatifs aux charges locatives relève de sa responsabilité.

S'agissant des dépenses d'eau, le suivi incombe exclusivement aux agences. À compter de la gestion des charges 2020, une personne sera dédiée à cette thématique au niveau de la direction de la proximité. L'ensemble du patrimoine dispose de compteurs en télérelève, tant au niveau des compteurs généraux que des compteurs individuels.

Les délais de régularisations des charges locatives sont notablement améliorés depuis le précédent contrôle.

Conformément aux dispositions légales (article 23 de la loi du 6 juillet 1989), les charges récupérables de l'année N doivent être régularisées au cours de l'année N+1.

Néanmoins, étant donné l'implémentation d'un nouveau logiciel au premier semestre 2019 et le recrutement finalisé du responsable en mars 2019, le processus de régularisation des charges locatives 2018 n'a été entamé qu'à compter de septembre 2019. Il s'est achevé au-delà du 31 décembre.

La situation, concernant les charges locatives 2018, se matérialise ainsi¹⁵ :

¹⁵ Source : données transmises par le service charges.

Tableau 8 : Situation concernant les charges locatives 2018

Régularisation de charges 2018			
Situation à fin de mois	À régulariser		Facturés
	Nombre résidences	Nombre de résidences	% de résidences
Décembre 2019	29	119	24 %
Janvier 2020	55	119	46 %
Février 2020	115	119	97 %
Mars 2020	119	119	100 %

Source : Données transmises par le service charges.

S'agissant des charges locatives 2019, l'office prévoit une régularisation intégrale au 31/12/2020.

L'information des locataires est satisfaisante notamment à travers l'indication des tantièmes retenus et des jours effectifs (clé de répartition indiquée dans les notifications individuelles adressées aux locataires).

Les droits à l'information des locataires sont respectés ; ils sont notamment informés un mois avant le quittancement par affichage dans les halls d'immeubles. L'avis de régularisation contient les règles de répartition des charges.

Un dispositif d'information individuel sera mis en œuvre à compte de 2020 (charges locatives 2019).

Les estimations de provisions manquent parfois de fiabilité, mais demeurent en général à des niveaux maîtrisés.

S'agissant de l'estimation des provisions, le contrôle a porté sur les charges de l'année 2018 pour 114 programmes représentant 8 582 logements. L'analyse des écarts entre les provisions et les montants définitifs fait apparaître, en masse, une sur-provision de 6,35 %, soit un niveau relativement modéré.

Les provisions sont ajustées au moins une fois par an après la campagne de régularisation des charges, ce qui se traduit par la mise en place d'un nouveau budget prévisionnel de charges par ensemble immobilier (affiché dans les halls d'immeubles). Toutefois, l'Agence a observé, pour certains groupes immobiliers, des écarts importants entre les provisions et les charges réelles.

Certains programmes connaissent des sur ou sous-provisionnements au-delà de 20 % qui peuvent fragiliser la situation des locataires et être générateurs d'impayés.

Cet écueil concerne 21 programmes, représentant 685 logements, soit 8 % du patrimoine analysé.

3.2.3.2 Analyse des coûts de charges supportées par les locataires

L'analyse des coûts a porté sur l'année 2018. Le taux de récupération des charges locatives se situe en moyenne autour de 94,9 %¹⁶, et les charges récupérables représentent en moyenne 26,5 % du quittancement de l'année.

Les gardiens sont récupérés à hauteur de 40 % ou de 75 % selon qu'ils accomplissent l'une seulement ou les deux tâches suivantes : entretien des parties communes et élimination des rejets. L'immense majorité des gardiens accomplissent les deux tâches, dont il découle un taux de récupération s'élevant à 75%. Les gardiens chefs, dont le rôle est exclusivement managérial, sont récupérés pour 10 %, et ce conformément aux dispositions en vigueur.

Les agences disposent d'un outil qui permet la fiabilisation de détermination des quotes-parts de charges à récupérer, à travers la consultation des données de planning ainsi que les durées d'incapacité temporaire.

¹⁶ Le taux de récupération s'explique par la vacance, les impayés et les réparations locatives non imputées aux locataires.

L'article 2 précise que du décret n° 87-713 du 26/aout 1987 indique que « Lorsque le gardien ou le concierge d'un immeuble ou d'un groupe d'immeubles assure, conformément à son contrat de travail, l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets, les dépenses correspondant à sa rémunération et aux charges sociales et fiscales y afférentes sont exigibles au titre des charges récupérables à concurrence de 75 % de leur montant, y compris lorsqu'un tiers intervient pendant les repos hebdomadaires et les congés prévus dans les clauses de son contrat de travail, ainsi qu'en cas de force majeure, d'arrêt de travail ou en raison de l'impossibilité matérielle ou physique temporaire pour le gardien ou le concierge d'effectuer seul les deux tâches ».

Ces restrictions temporaires des gardiens sont indiquées sur les certificats disponibles lors des contrôles de charges par les amicales des locataires, notamment à travers les paramètres suivants : les pourcentages d'activité et récupération ainsi que le montant des salaires récupérables et non récupérable des gardiens et du personnel encadrant.

Le détail des charges locatives afférentes à l'année 2018 se décompose ainsi :

Tableau 9 : Détail des charges locatives 2018

	2018	
	En €	En %
Entretien des parties communes	2 639 131	19,12
Entretien des espaces extérieurs	274 622	1,99
Contrats d'entretien d'équipements	706 164	5,12
Enlèvement des OM	1 282 450	9,29
Autres charges générales (dont charges parking)	649 996	4,71
Ascenseur	422 594	3,06
Chauffage collective	3 379 057	24,48
Eau (dont volet afférent aux parties communes)	4 447 936	32,23
Total des charges récupérables	13 801 950	100,0

Les principaux postes de charges sont consommations d'eau (32 %), l'entretien des parties communes (19 %) et les charges de chauffage (24 %).

Concernant la régularisation des charges 2018, il est constaté que le coût moyen toutes charges confondues ressort à 24,95 €/m² de SH (surface habitable) et 1 608,2 € par logement.

Tableau 10 : Coût moyen toutes charges confondues

	2018
Nombre de logement	8 582
Total surface habitable	553 071
Coût total / nombre de logements en €	1 608,2
Coût total / surface habitable en €	24,95

Les coûts moyens en € par M² de SH ressort à 8,5 € pour le chauffage, 5,13 € pour l'eau froide individuelle, et 4,8 € pour l'entretien des parties communes.

Tableau 11 : Coûts moyens en € par M² de SH

En €/m ² de surface habitable			2018
	En €	SH retenue (m ²)	€/ m ²
Entretien des parties communes	2 639 131	553 071	4,77
Entretien des espaces extérieurs	274 622	384 962	0,71
Contrats d'entretien d'équipements	706 164	553 071	1,27
Enlèvement des OM	1 282 450	553 071	2,32
Autres charges générales	479 316	544 611	0,88
Ascenseur	422 594	452 080	0,93
Chauffage collective	3 379 057	398 839	8,47
Eau froide	2 828 254	551 297	5,13

Si dans l'ensemble, les charges semblent maîtrisées, le contrôle a relevé un nombre non négligeable de groupes immobiliers supportant des charges élevées.

Concernant les charges 2018 : 16 groupes immobiliers représentant 1 459 logements supportent des charges supérieures à 30 €/m² de surface habitable (en moyenne 34,5 €).

3.3 CONCLUSION

COLOMBES HABITAT PUBLIC gère un patrimoine dont l'accessibilité économique est encore préservée en dépit des augmentations de loyers dérogatoires pratiquées dans le cadre du protocole de consolidation, ainsi que de la revalorisation des loyers à leurs maximums autorisés lors de la relocation de la plupart des logements. Au cours des cinq derniers exercices, l'office est parvenu à diminuer considérablement les taux de vacance de ses logements qui sont désormais d'un niveau sensiblement inférieur à celui des taux de vacance observés au niveau du département et de la région. Deux cent quatre-vingt-quinze logements présentent des loyers supérieurs aux loyers maximums fixés par les conventions conclues avec l'État afin d'ouvrir à leurs locataires le bénéfice du droit à l'aide personnalisée au logement. COLOMBES HABITAT PUBLIC devra donc ramener le niveau de ces loyers en deçà des maximums conventionnels et procéder au remboursement des trop-perçus de loyers aux locataires concernés.

Les charges sont gérées de manière satisfaisante. Les délais de régularisation se sont notablement améliorés depuis le dernier contrôle, Une dégradation conjoncturelle, liée à la mise en place d'un nouvel outil, a été relevé au titre de la gestion 2018. Ce nouveau dispositif doit permettre à l'office de se conformer pleinement aux dispositions réglementaires.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

Tableau 12 : Analyse sociale de l'occupation

* revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social (plafonds de ressources PLUS).							
En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Organisme	14,7 %	54,6 %	14,4 %	40,0 %	21,3 %	32,2 %	12,4 %
Hauts-de-Seine	11,5 %	44,5 %	20,5 %	25,0 %	20,0 %	35,0 %	10,0 %
Île-de-France	16,0 %	53,9 %	15,0 %	34,4 %	21,5 %	32,2 %	13,5 %

Sources : enquête OPS 2018 de l'office et enquête OPS nationale 2016.

La part des logements occupés par les ménages aux revenus les plus modestes (revenus inférieurs à 60 % des plafonds de ressources permettant l'accès à un logement social) est restée stable au cours des cinq derniers exercices ; il s'établissait, en 2018, à 54,6 %. Ce ratio est légèrement supérieur au ratio moyen présenté, en 2016, par l'ensemble des bailleurs sociaux franciliens (53,9 %), mais très largement supérieur au ratio des bailleurs sociaux du département (44,5 %).

Les emménagements récents contribuent globalement, au caractère social de l'occupation du patrimoine de COLOMBES HABITAT PUBLIC, 67,7 % des nouveaux entrants ayant des revenus inférieurs à 60 % des plafonds de ressources permettant d'accéder à un logement social.

4.1.1 Attribution de logements aux publics prioritaires : atteinte des objectifs contractuels prévus par la convention d'utilité sociale 2011-2016

En application de l'article 104 de la loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, les bailleurs sociaux sont tenus, dans l'attente de la signature d'une nouvelle convention d'utilité sociale (CUS) avec l'État, de satisfaire aux engagements pris dans le cadre des conventions précédentes. La signature des nouvelles conventions devait intervenir avant le 31 décembre 2019. Toutefois, en raison de la situation particulière de l'office (cf. § 2.1.3), le préfet des Hauts-de-Seine a autorisé COLOMBES HABITAT PUBLIC à reporter au 1^{er} juillet 2020 le dépôt d'un nouveau projet de CUS¹⁷.

Tableau 13 : Atteinte des objectifs d'attribution fixés par la CUS

(en nombres)				
Indicateurs	Objectifs fixés par la CUS pour 2016	Attributions 2017	Attributions 2018	Attributions 2019
Ménages prioritaires au titre du plan départemental d'actions pour le logement des personnes défavorisées et des accords collectifs (indicateur F.II de la CUS)	32	36	40	n.d.
Ménages reconnus prioritaires par les commissions de médiation au titre du droit au logement opposable (indicateur F.III de la CUS)	66	121	115	101

COLOMBES HABITAT PUBLIC respecte les objectifs d'attribution en faveur des publics prioritaires contractés avec l'État dans le cadre de la convention d'utilité sociale signée en juin 2011. Si les attributions de logement aux ménages identifiés comme prioritaires par les accords collectifs départementaux et les plans

¹⁷ 17^e alinéa de l'article L. 445-1 du CCH : « Le représentant de l'État auquel un organisme est tenu d'adresser un projet de convention d'utilité sociale peut, à la demande de l'organisme, lui octroyer un délai d'un an renouvelable une fois pour satisfaire à cette obligation. Le demandeur doit justifier d'un projet de rapprochement avec un ou plusieurs autres organismes. Dans ce cas, la convention en vigueur est prorogée par avenant jusqu'à conclusion de la nouvelle convention ».

départementaux d'actions pour le logement des personnes défavorisées ont été légèrement plus nombreuses qu'attendues, les attributions de logements aux ménages reconnus prioritaires par les commissions de médiations instituées par le droit au logement opposable ont été, en revanche, près de deux fois plus nombreuses que les objectifs fixés par la convention.

4.1.2 Attribution de logements aux publics prioritaires et équité des attributions de logements : respect des obligations fixées par la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté

4.1.2.1 Attributions de logements aux ménages prioritaires

La loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté dispose qu'au moins un quart des attributions de logements¹⁸¹⁹ réalisées par les organismes d'HLM doit bénéficier aux demandeurs qu'elle définit comme prioritaires²⁰. COLOMBES HABITAT PUBLIC ne respecte pas cette obligation, y compris pour les logements ne faisant pas l'objet d'un droit de réservation, les personnes prioritaires n'ayant représenté, en 2018 et 2019, que 20,3 % et 24,1 % des attributaires de logements.

La part des ménages prioritaires dans les attributions réalisées au sein du contingent de logements réservés par Action Logement Services était, toutefois, nettement supérieure aux obligations fixées par la loi.

Si l'office n'a pas respecté les quotas fixés par la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté, la part des attributions de logements en faveur des ménages prioritaires a toutefois progressé au cours des deux derniers exercices et s'approchait, en 2019, de celle permettant de satisfaire aux obligations légales.

L'office ne respectait donc pas totalement les quotas d'attribution de logements définis par la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté en faveur des publics prioritaires. En 2019, s'agissant des logements non réservés, l'OPH souligne en phase contradictoire l'amélioration du processus d'attributions au profit des ménages prioritaires qui passait de 17,4 % en 2018 à 21,7 % en 2019 ; à cette date, il a réalisé globalement 115 % des objectifs fixés par l'Etat (réalisation de 133 relogements prioritaires à comparer à un objectif de 115).

¹⁸ Les logements concernés par cette disposition de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté sont les logements mentionnés au 1^{er} alinéa de l'art. L. 441-1 du CCH, c'est-à-dire les logements construits, améliorés ou acquis et améliorés avec le concours financier de l'État et les logements ouvrant droit à l'APL.

¹⁹ Cette disposition de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté s'applique aux logements mentionnés à l'art. L. 441-1 du CCH pour lesquels les collectivités territoriales ou leurs groupements (4^e alinéa du h du 2^o du I de l'art. 70 de la loi) et ACTION LOGEMENT SERVICES (1^o de l'art. 74 de la loi) disposent d'un droit de réservation, ainsi qu'aux logements ne faisant pas l'objet d'un droit de réservation ou pour lesquels l'attribution à un candidat présenté par le réservataire a échoué (I du 2^o du I de l'art. 70 de la loi).

²⁰ Cf. 4^e alinéa du h et I du 2^o du I de l'art. 70 et 5^e alinéa du a du 1^o de l'art. 74 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté : demandeurs bénéficiant d'une décision favorable mentionnée à l'art. L. 411-2-3 (ménages reconnus prioritaires au titre du DALO), ou, à défaut, prioritaire en application de l'art. L. 441-1 du CCH.

Tableau 14 : Attributions de logements aux publics prioritaires

Période 2018-2019						
Réservataires concernés par l'obligation	Nb d'attributions à des ménages prioritaires portant sur des logts concernés par l'obligation		Nb d'attributions portant sur des logts concernés par l'obligation		En %	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Action Logement Services	30	23	81	66	37%	34,9%
Ville de Colombes	9	14	72	59	12,5%	23,7%
Conseil départemental des Hauts-de-Seine	2	1	8	8	25%	12,5%
Sans réservataire	51	48	293	221	17,4%	21,7%
Total	92	86	454	354	20,3%	24,1%

Source : COLOMBES HABITAT PUBLIC.

4.1.2.2 Équité dans l'attribution des logements situés hors des quartiers prioritaires de la ville

Dans un chacun des territoires qu'elle définit²¹, la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté²² dispose qu'un quart au moins des attributions de logements situés en dehors des QPV doit bénéficier à des personnes relogées dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain ou à des demandeurs dont les ressources, appréciées au regard de la composition du ménage, sont inférieures à des plafonds fixés par arrêté pour chacun de ces territoires²³.

Obs 2 : COLOMBES HABITAT PUBLIC ne respecte pas le quota d'attribution de logements situés en dehors des QPV en faveur des demandeurs aux ressources les plus modestes ou des personnes relogées dans le cadre des opérations de renouvellement urbain.

En 2018 et 2019, les parts des baux signés à la suite de l'attribution de logements situés en dehors des QPV à des ménages visés par les dispositions de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté n'étaient, respectivement, que de 8,7 % et de 10,5 % (cf. tableau infra). Ce déficit d'attribution des logements en faveur des ménages les plus modestes concerne l'ensemble des réservataires, y compris l'État (12,8 % des attributions en 2019, et seulement 9,2 % si l'on prend également en compte le contingent de réservations destiné aux fonctionnaires), ainsi que les logements libres de droits de réservation (11,9 % des attributions).

Tableau 15 : Obligation d'équité portant sur les attributions de logements situés en dehors des QPV

(fichier des attributions)					
Année	Nb total des attributions (A)	Nb de baux signés portant sur des logements et des territoires concernés par l'obligation (B)	Nb de baux signés par des ménages dont les ressources étaient inférieures à celles du 1 ^{er} quartile (C)	Nb de baux signés par des ménages relogés dans le cadre d'opérations de renouvellement urbain (D)	Part des baux signés satisfaisant à l'obligation d'équité portant sur l'attribution des logts situés hors QPV (C+D) / B
2018	645	236	23	0	9,8 %
2019	569	201	21	0	10,5 %

Source : office.

²¹ Cf. 9^e alinéa du f du 2^e et 8^e du I de l'art. 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté : territoires des EPCI tenus de se doter d'un programme local de l'habitat en application du dernier alinéa du IV de l'article L. 302-1 du CCH ; territoires des EPCI ayant la compétence en matière d'habitat et comprenant au moins un QPV ; territoire de la commune de Paris ; territoires des EPT de la métropole du Grand Paris ; territoire de la métropole de Lyon.

²² Cf. 10^e et 11^e alinéas du f du 2^e du I de l'art. 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté.

²³ Cf. 10^e alinéa du f du 2^e du I de l'art. 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté : demandeurs dont le niveau de ressources par unité de consommation est inférieur à un montant constaté annuellement par arrêté du ministre chargé du logement. Ce montant correspond au niveau de ressources le plus élevé du quartile des demandeurs aux ressources les plus faibles parmi les demandeurs d'un logement social situé sur le territoire de l'EPCI ou, en Île-de-France, sur le territoire de la région, enregistrés dans le système national d'enregistrement.

COLOMBES HABITAT PUBLIC ne semble pas avoir fait du respect de ces quotas d'attribution une priorité : alors que cette disposition de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté s'applique depuis le 29 janvier 2017, aucune directive spécifique ni aucun objectif chiffré n'avaient été donnés par le conseil d'administration à la fin du premier semestre 2020 ; de même, aucune action de sensibilisation à l'intention des réservataires de logements n'avait été menée et l'office ne paraissait pas avoir établi quelque plan d'actions que ce soit pour essayer d'atteindre les objectifs fixés par la loi.

4.1.2.3 Équité dans l'attribution des logements situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville

Dans les mêmes territoires que ceux mentionnés au chapitre précédent, la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté²⁴ dispose que la moitié des attributions de logements situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville doivent être réalisées au profit de ménages dont les ressources sont supérieures à celles du quartile des demandeurs les plus modestes²⁵.

Tableau 16 : Obligation d'équité portant sur les attributions de logements situés dans les QPV

Année	(fichier des attributions)			Part des attributions satisfaisant à l'obligation d'équité portant sur l'attribution des logts situés dans les QPV C / B
	Nb total des attributions (A)	Nb d'attributions portant sur des logements et des territoires concernés par l'obligation (B)	Nb d'attributions à des ménages dont les ressources étaient supérieures à celles du 1 ^{er} quartile (C)	
2018	645	333	312	93,7 %
2019	569	268	238	88,8 %

Source : office.

COLOMBES HABITAT PUBLIC respecte ses obligations puisque, en 2018 et 2019, près de 94 % et de 89 % des attributions portant sur des logements situés en QPV ont bénéficié à des demandeurs dont les ressources étaient supérieures à celles du quartile des demandeurs aux ressources les plus faibles.

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le IV de l'article R. 441-9 du CCH dispose que le conseil d'administration des organismes d'HLM doit définir les orientations relatives à l'attribution des logements ; il doit rendre publiques ces orientations selon des modalités qui doivent inclure leur mise en ligne.

La dernière mouture de ces orientations a été approuvée par le conseil d'administration de COLOMBES HABITAT PUBLIC lors de sa réunion de décembre 2016. Celles-ci définissent, notamment, les priorités de l'office en matière d'attribution de logements :

- favoriser le logement des moins de trente ans et la décohabitation familiale ;
- répondre aux besoins des ménages pour lesquels le loyer en secteur privé représente un taux d'effort supérieur à 40 % des ressources ;

²⁴ Cf. c du 6° de l'art. 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté.

²⁵ Demandeurs dont le niveau de ressources par unité de consommation est supérieur à un montant constaté annuellement par arrêté du ministre chargé du logement. Ce montant correspond au niveau de ressources le plus élevé du quartile des demandeurs aux ressources les plus faibles parmi les demandeurs d'un logement social situé sur le territoire de l'EPCI ou, en Île-de-France, sur le territoire de la région, enregistrés dans le système national d'enregistrement.

- favoriser le relogement des ménages dont l'un des membres est lourdement handicapé ;
- favoriser le rapprochement domicile travail ;
- répondre aux besoins des ménages monoparentaux ;
- reloger les ménages en sous-occupation dans des logements mieux adaptés à la composition familiale ;
- reloger les ménages dont le logement doit faire l'objet d'une opération d'urbanisme ;
- reloger les familles habitant dans le parc privé et confrontées à des situations de péril ou d'insalubrité.

Ces critères de priorité sont appréciés par l'office au regard de la situation de chaque immeuble afin d'y promouvoir ou d'y maintenir une diversité sociale. En outre, l'office considère l'ancienneté de la demande de logement comme un critère de priorité prépondérant.

4.2.2 Gestion des attributions

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-2 du CCH, COLOMBES HABITAT PUBLIC a créé une commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL). Cette commission s'est dotée d'un règlement intérieur qui en fixe, notamment, les règles d'organisation et les modalités de fonctionnement ; sa dernière mouture a été approuvée par le conseil d'administration de l'office lors de sa réunion du 9 avril 2019.

- Le contrôle a mis en évidence que la composition et le règlement intérieur de la CALEOL devaient être modifiés. l'article 3 relatif à la composition de la CALEOL est rédigé de façon confuse et n'est pas, pour partie, conforme aux dispositions des articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH : le conseil d'administration devra amender la rédaction de cet article en distinguant, notamment, les membres de la commission ayant voix délibérative (pour COLOMBES HABITAT PUBLIC, ces membres sont au nombre de neuf et non de sept comme indiqué à tort) de ceux ayant voix consultative. En l'espèce, le préfet des Hauts-de-Seine et le président du conseil territorial de EPT BOUCLE NORD DE LA SEINE sont, de droit, membre de la commission à laquelle ils participent avec voix délibérative ; à ce titre, ils n'assistent pas « à leur demande » aux réunions de la commission mais doivent être systématiquement convoqués à chacune d'entre elles ;
- l'article 5 relatif à l'élection du président de la CALEOL est rédigé de façon ambiguë : en effet, le président n'est pas élu par « les membres à voix délibérative de la commission », mais doit être élu, en leur sein, par « les six membres désignés par le conseil d'administration » de l'office ;
- l'article 7 stipulant que la commission peut valablement délibérer lorsque « quatre des sept membres ayant voix délibérative sont présents ou représentés » devra être modifié dans la mesure où neuf membres de cette commission ont, légalement, une voix délibérative. Le quorum devra, en conséquence, être modifié afin d'éviter que la commission puisse délibérer lorsque moins de la moitié de ses membres sont présents ou représentés ;

Bien qu'aucune disposition réglementaire ne le prévoit spécifiquement, le règlement intérieur de la CALEOL pourrait mentionner, de façon explicite, les obligations créées par la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté en matière d'attribution de logements aux publics prioritaires ou de promotion de la mixité sociale.

A la suite du contrôle, un nouveau règlement intérieur de la CALEOL a été validé par le conseil d'administration.

Les modalités de fonctionnement de la CALEOL appellent, par ailleurs, un certain nombre de remarques.

Sur la période sous revue, en méconnaissance des dispositions des articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH, le préfet des Hauts-de-Seine, le président du conseil territorial de l'EPT BOUCLE NORD DE LA SEINE, les réservataires autres que les membres de droit ainsi que le représentant des associations bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique ne sont pas conviés et ne participent pas aux réunions de la CALEOL.

La CALEOL ne compte, dans les faits, que six membres nominativement désignés et susceptibles de participer à ses réunions, au nombre desquels la maire de Colombes et trois de ses adjoints. Les choix de peuplement de la municipalité sont donc prépondérants dans l'attribution des logements appartenant à l'office et d'éventuelles différences d'appréciation trouveraient, en conséquence, peu de place pour s'exprimer.

L'office s'est désormais mis en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires hormis s'agissant des associations pour lesquelles il est toujours dans l'attente d'une désignation.

Obs 3 : Les dispositions de l'article R. 441-3 du CCH qui prévoient l'examen en commission d'au moins trois candidatures pour l'attribution de chaque logement ne sont qu'exceptionnellement respectées ²⁶.

Le fait de ne présenter qu'une ou deux candidatures pour l'attribution d'un logement empêche la commission d'exercer ses prérogatives légales et la vide d'une partie de sa substance. Si l'article R. 441-3 du CCH autorise la CALEOL à examiner moins de trois demandes de logement en l'absence de candidatures en nombre suffisant, cette dérogation ne saurait trouver à s'appliquer lorsque le marché locatif est tendu, comme cela s'avère être le cas à Colombes.

L'examen des procès-verbaux des réunions de la CALEOL²⁷ a permis de relever :

- que 58 % des attributions de logements avaient été réalisées en méconnaissance des dispositions de l'article R. 441-3 du CCH ;
- que près de 68 % des attributions n'ayant pas respecté ces dispositions concernaient des logements qui ne faisaient pas l'objet de droits de réservation ou qui appartenaient au contingent de logements réservés par la ville de Colombes.

L'organisme s'attache désormais à étudier systématiquement trois dossiers en CALEOL et présente pour chaque logement les dossiers des demandeurs non retenus. Si un réservataire ne présente qu'un seul dossier, un courrier de justification lui est demandé et des candidats supplémentaires sont proposés.

Enfin, depuis le 1^{er} janvier 2019, la CALEOL doit, en application du IV de l'article L. 441-2 du CCH, examiner les conditions d'occupation des logements dès lors que leurs locataires se trouvent dans l'une des situations visées à l'article L. 442-5-2 du même code²⁸. Cet examen doit permettre de définir les caractéristiques d'un logement

²⁶ L'article R. 441-3 du CCH dispose que « *sauf en cas d'insuffisance du nombre des candidats, les commissions d'attribution (...) examinent au moins trois demandes pour un même logement à attribuer. Il est fait exception à cette obligation quand elles examinent les candidatures de personnes désignées par le préfet en application du septième alinéa du II de l'article L. 441-2-3 (...)* ».

²⁷ Périmètre du sondage : attributions réalisées lors de dix-sept des vingt-quatre réunions de la CALEOL qui se sont tenues en 2019.

	En nb	En %
Nombre total d'attributions	320	100 %
Nombre d'attributions pour lesquelles trois dossiers de candidatures ont été examinés	36	11 %
Nombre d'attributions pour lesquelles un seul dossier de candidature a été examiné	147	46 %
Nombre d'attributions pour lesquelles les dispositions de l'art. R. 441-3 du CCH n'ont pas été respectées	187	58 %
<i>dont logements non réservés ou faisant partie du contingent de réservations de la ville de Colombes</i>	127	68 %

²⁸ Article L. 442-5-2 du CCH : « *le bailleur (...) transmet à la CALEOL les dossiers des locataires qui sont dans une des situations suivantes : 1° sur-occupation du logement telle que définie à l'article L. 822-10 ; 2° sous-occupation du logement telle que définie à l'article L. 621-2* ».

adapté aux besoins du locataire et peut, lorsque celui-ci se trouve en situation de sous-occupation ou lorsque, valide, il occupe un logement adapté au handicap, conduire le bailleur à lui proposer l'attribution d'un nouveau logement. Dans certaines circonstances, le locataire peut, le cas échéant, perdre son droit au maintien dans les lieux.

Si les adaptations nécessaires de son système d'information ont bien été étudiées, COLOMBES HABITAT PUBLIC n'est toujours pas en mesure de procéder à l'examen périodique de la situation d'occupation de ses logements.

Le contrôle a révélé que l'office ne respectait pas les dispositions du IV de l'article L. 441-2 du CCH en ne confiant pas à la CALEOL l'examen des conditions d'occupation des logements lorsque leurs locataires sont concernés par l'une des situations visées à l'article L. 442-5-2 du même code. Un sondage²⁹ réalisé parmi les dossiers de demandes de logements n'a cependant pas relevé d'attributions faites dans des conditions qui dérogeraient aux dispositions réglementaires.

L'organisme a pris fin 2019 des mesures avec le prestataire informatique afin de garantir le respect des dispositions législatives.

4.2.2.1 Gestion des contingents

Près de 55 % du patrimoine immobilier de COLOMBES HABITAT PUBLIC font l'objet d'un droit de réservation locative. Les principaux réservataires sont l'État, la ville de Colombes et ACTION LOGEMENT SERVICES qui, en 2019, détenaient des droits sur respectivement, 30 %, 12 % et 10 % des logements de l'office.

Tableau 17 : Droits de réservation par réservataire

(au 1 ^{er} janvier 2020)														
État		Ville de Colombes		Autres collectivités territoriales		ACTION LOGEMENT SERVICES		Employeurs		Autres réservataires		Sans réservataire		Total
Nb	En %	Nb	En %	Nb	En %	Nb	En %	Nb	En %	Nb	En %	Nb	En %	Nb
2 671	30 %	1 052	12 %	63	1 %	917	10 %	17	n.s	120	1 %	4 049	46 %	8 889

En contrepartie des garanties communales d'emprunt et des subventions accordées, la ville de Colombes dispose de droits de réservation sur une partie du patrimoine de COLOMBES HABITAT PUBLIC (mille cinquante-deux logements au 1^{er} janvier 2020). Une convention³⁰ conclue entre l'office et la ville de Colombes organise l'instruction des demandes de logements portant sur le contingent communal. Aux termes de cette convention, la ville de Colombes s'engage à réaliser une pré-instruction des dossiers de demandes de logements en s'assurant, notamment, de leur complétude, et à présenter à l'office trois candidatures classées par ordre de priorité pour chaque logement venant à se libérer. Le service municipal du logement s'assure, par ailleurs, que les candidats retenus ont visité le logement mis en location et accepté par écrit le bail susceptible de leur être proposé à la suite de la réunion de la CALEOL. COLOMBES HABITAT PUBLIC s'engage, pour sa part, à contrôler la validité des justificatifs produits par les demandeurs de logements et à présenter leurs dossiers à la commission d'attribution dans l'ordre de priorité décidé par la ville en fonction de sa grille de cotation, cet ordre de priorité n'étant toutefois pas contraignant puisque la commission reste libre de classer les candidatures selon ses propres critères.

du CCH ; 3° logement quitté par l'occupant présentant un handicap, lorsqu'il s'agit d'un logement adapté ; 4° reconnaissance d'un handicap ou d'une perte d'autonomie nécessitant l'attribution d'un logement adapté (...); 5° dépassement du plafond de ressources applicable au logement ».

²⁹ Périmètre du sondage : cinquante dossiers d'attribution présentés lors des réunions de la CALEOL des 2 avril et 1^{er} octobre 2019 (le périmètre de ce sondage a été limité de façon à tenir compte du confinement consécutif à la crise de covid-19 et de l'absence de numérisation des dossiers d'attribution).

³⁰ Convention approuvée par le conseil d'administration de COLOMBES HABITAT PUBLIC le 21 mars 2017.

Il s'avère, dans les faits, que la ville ne présente que très rarement trois candidatures pour l'attribution d'un logement est presque toujours inférieur à trois et les dossiers de candidature sont parfois incomplets.

COLOMBES HABITAT PUBLIC délègue à la ville de Colombes la désignation des candidats à l'attribution d'un grand nombre des logements qui ne font pas l'objet d'un droit de réservation.

L'office n'utilise sa possibilité de désigner les candidats à l'attribution d'un logement que dans un nombre limité de cas :

- demandes de mutations au sein du parc, et notamment :
 - vers un logement plus petit dans le cas de sous-occupation ;
 - vers un logement plus petit à la suite d'une perte de revenus ;
 - dans le cadre de l'adaptation au handicap ou au vieillissement des locataires ;
- demandes de relogements de ménages logés en dehors du parc de l'office, et notamment :
 - relogements consécutifs à des violences familiales ;
 - relogements consécutifs à des conflits de voisinage ;
 - relogements des assistants maternels et familiaux travaillant à domicile.

Dans tous les autres cas, les logements ne faisant pas l'objet de droits de réservation sont mis à la disposition de la ville de Colombes.

La proximité de l'office et de son ancienne collectivité de rattachement ne saurait le conduire à déléguer à celle-ci une part prépondérante dans la sélection des candidatures à l'attribution de ses logements. COLOMBES HABITAT PUBLIC devra donc consulter le système national d'enregistrement (SNE) afin de constituer un stock de demandes de logement susceptibles d'être présentées en CALEOL ; la recherche de ces candidatures pourrait être l'occasion, notamment, de sélectionner des demandeurs dont le profil ou les ressources répondent aux objectifs de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté en matière de logement des ménages prioritaires ou de mixité sociale dans les attributions des logements situés en dehors des quartiers prioritaires de la ville (cf. § 4.1.2.1 et § 4.1.2.2).

En réponse au constat formulé dans le rapport provisoire de l'ANCOLS, l'organisme assure avoir mis fin à cette pratique.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

En application de l'article 193 de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains, un plan de concertation locative a été élaboré et un conseil de concertation locative mis en place. Ce conseil est consulté sur les différents aspects de la gestion des immeubles de l'office, sur les projets d'amélioration ou de construction-démolition ainsi que sur l'ensemble des mesures touchant aux conditions d'habitat et au cadre de vie des habitants.

Le conseil de concertation se réunit tous les semestres et aborde principalement les questions relatives aux charges locatives ou aux conditions de réalisation des interventions des prestataires extérieurs. Par ailleurs, des

réunions d'information sont organisées avec les amicales ou les représentants des locataires en fonction des problématiques spécifiques à chaque immeuble ou groupe d'immeubles.

Le service de proximité de COLOMBES HABITAT PUBLIC repose, en premier lieu, sur quatre-vingt-dix-neuf gardiens, employés d'immeubles et responsables. L'office dispose d'un gardien pour quatre-vingt-dix-huit logements : le nombre de personnes affectées aux fonctions de gardiennage ou de surveillance satisfait donc aux dispositions de l'article R. 271-2 du code de la sécurité intérieure³¹.

Par ailleurs, une régie de douze techniciens et ouvriers réalise les opérations de maintenance et de petits travaux ; elle contribue à réduire les délais d'intervention sur le parc immobilier et permet, notamment, un traitement approprié de la plupart des réclamations techniques des locataires.

L'office a mis en place, en 2012, un système informatisé permettant de centraliser l'enregistrement des réclamations des locataires, d'affecter la responsabilité de leur traitement et d'assurer un suivi de leur gestion. Cet outil permet l'édition d'états de suivis qui font l'objet d'un examen hebdomadaire et mensuel. Au cours des cinq derniers exercices, le délai de traitement des réclamations est resté stable et compris entre vingt-deux et vingt-trois jours, compte non tenu des réclamations liées à des problèmes de voisinage ou à l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite. A l'occasion de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des locataires de l'office en mars 2019, 55 % des ménages ayant déposé une réclamation de nature technique se sont déclarés globalement satisfaits de la façon dont celle-ci avait été traitée ; ce taux de satisfaction monte à 63 % pour le traitement des réclamations n'ayant pas un caractère technique (loyers, charges, problèmes de voisinage...).

Plus de la moitié des logements de l'office se situent dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), notamment dans les quartiers Petit-Colombes / Grèves et Fossés-Jean / Bouviers. Signataire du contrat de ville de Colombes et d'une convention d'utilisation de l'abattement de taxe foncière sur la propriété bâtie (TFPB) dans les QPV à Colombes, convention co-signée par la ville de Colombes et le représentant de l'État dans les Hauts-de-Seine, COLOMBES HABITAT PUBLIC bénéficie, au titre de l'article 1 388 bis du code général des impôts, d'un abattement de 30 % sur la base d'imposition de cette taxe. En contrepartie de cet abattement, l'office met en œuvre des mesures spécifiques en faveur des ensembles immobiliers et des habitants de ces quartiers. Ces mesures consistent, principalement, à mettre en place un entretien et un nettoyage renforcé des sites, à embaucher du personnel de proximité supplémentaire, à procéder à des travaux d'amélioration du cadre de vie ou de sécurisation des sites, à réparer les dégâts causés par le vandalisme ; elles consistent également à proposer des animations sportives, culturelles ou ludiques, des cours d'apprentissage du français ou des cours de soutien scolaire. Un bilan annuel des actions entreprises est adressé à la ville de Colombes et aux services de l'État.

Tableau 18 : Actions spécifiques en QPV

(en k€)			
Année	Fossés-Jean / Bouviers	Petit-Colombes / Grèves	Total
2016	248	629	877
2017	433	718	1 151
2018	475	781	1 256
Total	1 156	2 128	3 284

³¹ L'article R. 271-2 du code de la sécurité intérieure dispose que « les fonctions de gardiennage ou de surveillance sont assurées sur l'ensemble de l'année par au moins une personne à temps plein ou équivalent temps plein par tranche de cent logements. Les personnes affectées à ces fonctions sont employées par le bailleur en qualité de concierges, de gardiens ou d'employés d'immeuble à usage d'habitation ».

Les résultats de l'enquête téléphonique de satisfaction réalisée lors du premier trimestre 2019 relèvent que 84 % des locataires se déclarent satisfaits ou plutôt satisfaits de leur logement et que 74 % d'entre eux se déclarent satisfaits de la qualité de vie dans leur quartier.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

La gestion des impayés, tant dans la phase précontentieuse que contentieuse, des locataires présents est assurée au sein du siège chaque agence, et ce jusqu'au terme de la procédure d'expulsion. Chaque agence dispose d'un binôme composé d'un chargé de recouvrement amiable et d'un rédacteur contentieux. Ce binôme, bien que situé en agence, demeure sous la responsabilité hiérarchique des affaires juridiques et du contentieux.

Le suivi, relatif aux locataires partis, est réalisé, par un collaborateur chargé des procédures particulières, en partenariat avec une société spécialisée.

Les moyens dédiés au traitement en amont des situations d'impayés des locataires s'inscrivent dans une détection précoce des difficultés financières.

Le charge de recouvrement amiable, située en agence, est l'interlocuteur naturel tant des chargés de gestion locative que des locataires concernés.

Pour garantir le droit au maintien des locataires en difficultés, des chargées d'accompagnement social, (CAS), situées au siège, interviennent pour mettre en place des actions de prévention ou de traitement des impayés, et ce en coordination avec les chargés de gestion locative et de la direction juridique ainsi que des partenaires extérieurs (services sociaux, associations d'accompagnement lié au logement, CAF, commissions FSL et CAPEX).

Le suivi statistique et le reporting sont assurés par la direction des affaires juridique et du contentieux qui dispose de séries statistiques détaillées, permettant un réel suivi de l'évolution mensuelle des impayés. L'essentiel des actes de relance sont automatisés.

La commission sociale de traitement des impayés (COSTI) intervient en aval de la procédure : elle a prononcé 48 avis d'expulsions en 2018. Au préalable, des réunions périodiques assimilées à des « revues d'impayés » sont organisées, et ce afin d'assurer une meilleure coordination des actions à mettre en œuvre. S'agissant des locataires présentant des fragilités au moment de l'attribution en CAL, des suivis spécifiques sont réalisés.

Tableau 19 : Enjeux financiers des impayés

au 31 décembre 2018	Nombre de locataires	En %	Montant de l'impayé en k€	En %
Partis	1 311	45 %	5 950	73 %
Présents	1 607	55 %	2 169	27 %

Données fournies par l'OPH (Direction des affaires juridiques et du contentieux).

Au 31 décembre 2018, 2 918 locataires étaient en impayés, soit 1 607 locataires présents (55 %) et 1 311 locataires partis (45 %). La dette totale de 8,1 M€ se décompose à 73 % par la dette des locataires partis, à 27 % par la dette des locataires présents. La dette moyenne pour les locataires partis (montant/nombre de locataires) était de 4 5381 € et de 1 107 € pour les locataires présents.

Il ressort du protocole de la CGLLS le suivi d'un indicateur relatif au coût des impayés locatifs. Au titre de l'année 2018, il s'élève à 1,6 % des loyers contre un objectif de 2 %³².

³² soit un gain de 209 k€ par rapport aux prévisions CGLLS (880 k€).

La situation en matière d'impayés s'est légèrement améliorée au cours de la période contrôlée. Néanmoins, le taux global d'impayés demeure supérieur à la valeur de référence.

Tableau 20 : Situation en matière d'impayés

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	41 404	41 523	41 836	42 418	41 900
Récupération de charges locatives (2)	14 836	15 089	13 632	14 265	15 100
Quittancement (3)=(1)+(2)	56 240	56 612	55 468	56 683	57 000
Total créances locataires (4)	12 575	13 119	12 899	12 569	11 424
<i>Dont créances douteuses/ locataires partis</i>	<i>4 217</i>	<i>4 480</i>	<i>5 161</i>	<i>5 816</i>	<i>5 494</i>
<i>Dont créances douteuses / locataires présents (dette supérieure à 3 mois)</i>	<i>4 880</i>	<i>5 466</i>	<i>4 283</i>	<i>3 170</i>	<i>2 098</i>
Créances locataires / Loyers et charges (5) = (4) / (3)	22,36%	23,17%	23,25%	22,17%	20,04%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>18,04%</i>	<i>17,37%</i>	<i>18,49%</i>	<i>16,79%</i>	<i>18,08%</i>
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (6) = (3) / 365	154,08	155,10	151,97	155,30	156,16
Délai moyen des créances / Montant loyers et charges en nombre de jours	81,61	84,59	84,88	80,93	73,16
<i>Valeurs de référence</i>	<i>65,86</i>	<i>63,42</i>	<i>67,47</i>	<i>61,30</i>	<i>66,00</i>

Source = Etats réglementaires

Le montant des créances douteuses afférentes aux locataires partis croit de 30 %. Une forte diminution est relevée (-57 %) au titre des créances détenus sur les locataires présents dont la dette est antérieure à plus de 3 mois.

En 2018, le nombre d'occupants sans droit ni titre s'élevait à 417³³ pour un montant d'indemnités d'occupation versées de 1 844 k€. Sur la période contrôlée, les enjeux financiers sont significatifs (2 077 k€ en 2017, 1 905 k€ en 2016, 1 668 k€ en 2015, 1 618 k€ en 2014).

Les services de la gestion locative sont susceptibles de maintenir, dans la durée, les occupants sans droit ni titre, sans que le conseil d'administration ait défini les modalités de rétablissement d'un nouveau bail en cas de résorption de l'impayé. Un nouveau bail doit être proposé aux locataires à jour du paiement de leur dette dans un délai maximum de trois mois dès lors que les textes le stipulent (articles L. 353-15-2 et L.442-6-5 du CCH). En dehors de ces cas spécifiques, le délai pour la conclusion d'un nouveau bail doit être raisonnable afin d'être en conformité avec le principe de la continuité de service d'intérêt général.

Sur la période de contrôle, le conseil d'administration ne s'est pas prononcé sur les règles de gestion de la durée probatoire pour rétablir le bail à la suite d'impayés, conformément à l'article 98 de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale. Depuis septembre 2020, l'office a rétabli dans leurs droits les locataires à jour du paiement de leur dette et leur propose la signature d'un nouveau bail.

Le taux d'encaissement annuel (cf. annexe 7.2) se situe constamment au-delà de 98 % par an. L'augmentation du taux de passage en perte constatée sur la période traduit la volonté de l'organisme d'apurer sa dette devenue totalement irrécouvrable. Le passage en perte de 679 k€ en 2018 représente l'équivalent de 1,19 % du quittancement, taux qui augmente notablement sur la période contrôlée (0,54 % en 2014 et 0,80 % en moyenne sur la période 2014-2017).

4.5 LOCATION À DES TIERS OU OCCUPATIONS NON RÉGLEMENTAIRES

La location « des logements construits, améliorés ou acquis et améliorés avec le concours financier de l'État ou ouvrant droit à l'aide personnalisée au logement et appartenant aux organismes d'habitations à loyer modéré ou

³³ Nombre de contrats concernés au titre du quittancement relatif au mois de décembre 2018.

gérés par ceux-ci »³⁴ à des personnes morales constitue une exception dont les modalités sont limitativement prévues par la réglementation. Cette exception n'est possible que dans les cas suivants :

- la location de logements à certains organismes et associations en vue de leur sous-location à des publics et dans des conditions visés à l'article L. 442-8-1 du CCH ;
- la location de logement à certains organismes en vue de fournir des places d'hébergement à certaines personnes ou familles, dans les conditions prévues à l'article L. 442-8-1-1 du CCH dès lors que des besoins ont été identifiés dans le plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées ;
- afin d'assurer l'équilibre économique ou de promouvoir le développement social d'ensembles d'habitations ou de quartiers connaissant des difficultés particulières, la location ou la mise à disposition de locaux d'habitation à des associations ou à d'autres personnes morales pour des usages économiques ou des usages autres que l'habitation. Ces locations et mises à dispositions, prévues à l'article L. 443-15-1-1 du CCH, requièrent, selon les cas, l'avis du préfet du département ou celui du maire de la commune d'implantation des logements.

COLOMBES HABITAT PUBLIC a donné à bail certains de ses logements à des personnes morales dans des conditions qui n'appellent pas de remarque particulière. Toutefois, l'office n'a pas été en mesure de produire les éléments permettant de s'assurer, pour un certain nombre de baux listés à l'annexe 7.6 du rapport, que ceux-ci avaient été conclus selon des modalités conformes aux dispositions réglementaires : l'office fournira donc à l'Agence, en réponse au rapport provisoire, les baux des logements concernés, la convention ouvrant droit à l'APL, ainsi que l'ensemble des justificatifs permettant d'inscrire ces baux dans le cadre des articles L. 442-8-1, L. 422-8-1-1 ou L. 443-15-1-1 du CCH.

4.6 CONCLUSION

Les ménages logés par COLOMBES HABITAT PUBLIC disposent de revenus inférieurs à la moyenne des revenus des locataires du parc social francilien, notamment dans les Hauts-de-Seine. Le caractère social de l'occupation du patrimoine de l'office est encore renforcé par les attributions récentes de logements, puisque plus des deux-tiers des nouveaux entrants ont des revenus inférieurs à 60 % des plafonds de ressources permettant d'accéder à un logement social. L'office ne remplit pas, cependant, les objectifs fixés par la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté en matière d'attribution de logements aux ménages prioritaires et d'équité dans l'attribution des logements situés hors des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

La composition de la CALEOL devra être modifiée et ses prérogatives étendues de façon à se conformer aux évolutions législatives récentes ; la commission devra, en outre, examiner trois candidatures pour chacun des logements à attribuer. Enfin, l'office devra mettre un terme à la pratique consistant à déléguer à ville de Colombes la recherche et la présentation des candidats lors de l'attribution d'une partie importante des logements ne faisant pas l'objet d'un droit de réservation locative.

Le risque d'impayés locatifs apparaît sous contrôle même si des pistes d'amélioration restent à trouver pour contenir la dette des locataires partis. Enfin la gestion de proximité apparaît dans l'ensemble convenablement assurée et adaptée au patrimoine concentré et essentiellement collectif, en prenant appui sur une forte présence humaine sur les sites.

³⁴ Article L. 441-1 du CCH.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale récente de COLOMBES HABITAT PUBLIC a été contrainte par la fragilité de sa situation financière et les engagements pris dans le cadre des protocoles conclus sous l'égide de la CGLLS : cette stratégie s'est limitée, pour l'essentiel, à mener les opérations prévues dans le cadre du programme de rénovation urbaine (PRU) de la ville de Colombes, opérations financées, pour partie, par des subventions de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) d'un montant global de près de 14 M€. Aux termes de l'avenant signé, fin 2016, au protocole de consolidation alors en cours, l'office s'engageait, par ailleurs, à « *ne réaliser d'opérations de construction neuve d'acquisition (...), de démolition ou de réhabilitation autres que celles figurant dans les annexes de ce plan³⁵, que dans la mesure où ces opérations sont équilibrées financièrement et ne nécessitent pas d'investissement de fonds propres à l'exception des plus-values nettes dégagées à l'issue de la cession d'éléments d'actif non prévues dans le présent protocole ou en cas d'évolution favorable de l'autofinancement par rapports aux résultats figurant en annexe* ».

À la date du contrôle, les opérations de construction neuve, de démolition et de réhabilitation figurant dans cet avenant avaient été réalisées ou étaient, à une exception près, en cours de réalisation.

La sortie du protocole de consolidation devant être actée courant 2020, l'office devrait recouvrer des marges de manœuvre supplémentaires en matière de stratégie patrimoniale. Toutefois, si COLOMBES HABITAT PUBLIC devait perdurer, en tant que structure juridique, à l'issue des opérations de regroupement imposées par la loi ÉLAN, sa politique patrimoniale serait à déterminer dans le cadre stratégique³⁶ établi au sein du groupe d'organismes de logement social qu'il aurait intégré.

Élaboré en 2016, le plan stratégique du patrimoine de l'office était en cours d'actualisation lors du contrôle de l'Agence.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Tableau 21 : Évolution patrimoniale 2015-2019

Évolution du patrimoine								
Année	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2015						40	8 981	-0,4 %
2016							8 981	0,0 %
2017							8 981	0,0 %
2018	7					103	8 885	-1,1 %
2019							8 885	0,0 %
Total	7					143	8 885	-1,5 %

Sources : COLOMBES HABITAT PUBLIC

³⁵ C'est-à-dire les opérations de réhabilitation ou de reconstitution de l'offre locative sociale concernant le patrimoine de COLOMBES HABITAT PUBLIC et figurant dans le PRU de la ville de Colombes.

³⁶ Les groupes d'organismes de logement social et les sociétés de coordination doivent établir un cadre stratégique patrimonial qui s'applique à leurs membres en application des 6^e et 7^e alinéas de l'article L. 423-1-1 du CCH et du 9^e alinéa de l'article L. 423-1-2 du CCH.

5.2.1 Offre nouvelle

L'offre nouvelle a été limitée, dans le cadre du protocole de consolidation, aux seules opérations figurant, au titre de la reconstitution de l'offre locative sociale, dans le programme de rénovation urbaine de la ville de Colombes.

Un seul programme de construction neuve (11, rue Thomas d'Orléans), constitué de sept logements financés en PLUS, a été livré au cours des cinq derniers exercices. Deux ensembles immobiliers sont également en cours de construction dans le cadre de ce PRU : la première opération, située au 35, rue Jules Michelet comprend vingt-cinq logements financés en PLUS et six financés en PLAI ; la seconde, située au 46, rue de l'Égalité, comprend vingt logements financés en PLUS et cinq financés en PLAI.

L'amélioration de la situation financière de l'office et la sortie du protocole de consolidation qui en est la conséquence doivent permettre à COLOMBES HABITAT PUBLIC de recouvrer sa capacité à proposer une offre locative nouvelle.

5.2.2 Réhabilitations

La majeure partie de l'activité patrimoniale récente de COLOMBES HABITAT PUBLIC a porté sur la réhabilitation de ses immeubles.

À l'exception d'une opération (1 à 7 rue du Bournard), toutes les réhabilitations effectuées au cours des derniers exercices étaient inscrites dans le programme de rénovation urbaine de la ville de Colombes et concernaient les quartiers de Petit-Colombes et de Fossés-Jean.

Tableau 22 : Réhabilitations 2015-2020

Opérations de réhabilitation				
Année de livraison	Programme	Nombre de logements	Coût k€ de l'opération	Coût k€ au logement
2015	522/523 Colombes Est	226	3 979	18
	Aragon / Péri / Hachette	61	2 778	46
	176 bd Charles de Gaulle	41	1 352	33
2016	179 Stalingrad	50	2 380	48
2017	11 Michelet	100	4 301	43
	1/7 Bournard	54	2 805	52
2020 (e.c.)	Tour Z	237	4 419 (prév.)	19 (prév.)

Source : COLOMBES HABITAT PUBLIC.

Après avoir achevé les opérations de réhabilitations inscrites dans le programme de rénovation urbaine de la ville de Colombes et bénéficiant, à ce titre, des financements de l'ANRU, l'office doit désormais s'attacher à la réhabilitation des ensembles immobiliers qui n'étaient pas concernés par celui-ci. Le programme³⁷ des réhabilitations à réaliser au cours des huit prochains exercices concerne treize opérations et près de huit cent soixante logements ; il a été chiffré à 31,6 M€.

L'office a choisi de privilégier les réhabilitations lourdes avec des coûts d'intervention variant entre 40 k€ et 60 k€ par logement. La prochaine opération concernera le programme du 128, avenue de Stalingrad (cent-dix logements) pour un budget de travaux de 6 M€. Trois autres programmes ont été identifiés comme devant prioritairement faire l'objet de travaux : le 11, rue du président Allende (trente-trois logements) pour

³⁷ Projet de plan stratégique de patrimoine pour les exercices 2020 à 2028, projet qui n'ayant pas encore été approuvé par le conseil d'administration de l'office.

un budget de 2 M€ ; le 97/99, rue Jules Michelet (cent quarante-deux logements) pour un budget de 8,5 M€ et Saint-Denis Gagarine (trois cent quatre-vingt-dix-huit logements) pour un budget de 17,8 M€.

Par ailleurs, COLOMBES HABITAT PUBLIC a budgété une enveloppe annuelle de 1 M€ pour la rénovation énergétique de ses immeubles. Alors que 28 % de ses logements ont une étiquette de performance énergétique de E ou de F, l'objectif de l'office est de passer en dix ans l'étiquette moyenne du patrimoine de D à C.

5.2.3 Démolitions

COLOMBES HABITAT PUBLIC a procédé à la démolition de cent quarante-trois logements au cours des cinq derniers exercices. Ces démolitions sont intervenues, pour l'essentiel, dans le cadre du programme de rénovation urbaine de la ville de Colombes portant sur les quartiers Fossés-Jean et Bouviers ; il s'agissait d'un ensemble de quarante logements situés aux 199/207 de l'avenue de Stalingrad et d'un ensemble de cent logements situés au 35 de la rue Jules Michelet. Par ailleurs, trois pavillons ont été détruits rue Youri Gagarine.

Initialement prévue dans le cadre du nouveau plan national de rénovation urbaine (NPNRU), la réhabilitation du quartier du Petit-Colombes est actuellement suspendue en raison des difficultés intervenues dans les négociations devant conduire à la conclusion du nouveau plan de rénovation urbaine de la ville de Colombes. Le principal point d'achoppement dans les discussions entre l'ANRU, l'État et la ville de Colombes porterait sur le choix des lieux destinés à accueillir la reconstitution de l'offre locative.

Ce projet prévoyait, dans sa première phase, la démolition de plus de quatre cents logements locatifs très sociaux appartenant à l'office. Le coût de la démolition des programmes Colombes-Ouest 1 et 2, Canibouts-Sud et d'une partie du programme Colombes-Est a été évalué à près de 14 M€.

Le changement de majorité municipale résultant des dernières élections devrait vraisemblablement conduire la ville de Colombes à réexaminer ce dossier : pour l'office, les incidences financières seront nettement différentes selon qu'une éventuelle reprise des discussions relancera le projet initial, le modifiera ou actera son abandon.

5.3 MAINTENANCE DU PARC

5.3.1 Entretien du patrimoine³⁸

Tableau 23 : Dépenses d'entretien courant et de gros entretien

(en k€)				
	2016	2017	2018	2019
Dépenses d'entretien courant	3 502	3 509	3 596	n.d.
<i>dont régie</i>	878	944	959	
Dépenses de gros entretien	5 643	5 503	4 635	n.d.

Le précédent rapport de contrôle de L'ANCOLS, daté de 2014, avait relevé un défaut d'entretien du patrimoine dans plusieurs secteurs. Un effort financier conséquent a donc été consenti, l'office ayant, entre 2015 et 2018, consacré 20,6 M€ aux dépenses de gros entretien et 13,8 M€ aux dépenses d'entretien courant. À la suite des arbitrages financiers induits par la diminution des ressources résultant de la mise en œuvre de la réduction de loyer de solidarité (RLS), le montant des dépenses de gros entretien a été réduit de plus de 15 % entre les

³⁸ Le contrôle de l'ANCOLS s'étant déroulé alors que des mesures de confinement avaient été prises pour faire face à la crise sanitaire COVID-19, les visites de patrimoine qui éclairent habituellement l'état de l'entretien du patrimoine des organismes contrôlés n'ont pas pu être réalisées.

exercices 2017 et 2018. Ramenées au logement, les dépenses de maintenance se sont néanmoins élevées, en 2018, à 926 €, dépenses supérieures à celles des organismes franciliens d'HLM de taille comparable qui, en moyenne, étaient de 778 €.

La programmation des travaux de gros entretien repose sur un plan pluriannuel de travaux dont le montant a été budgété³⁹, pour les huit prochaines années, à 4,7 M€ par an. Les principaux postes de dépenses de ce plan pluriannuel sont, pour moitié, la remise en état des logements à la relocation, le restant étant constitué des travaux d'étanchéité des bâtiments, de remise aux normes de l'électricité ainsi que de modernisation des ascenseurs.

Le coût des travaux d'entretien a été évalué⁴⁰, pour les huit prochaines années, à 3,7 M€, en intégrant le coût de la régie qui représente, habituellement, près du quart de son montant. Composée de douze ouvriers et techniciens, la régie est placée, pour partie, sous la responsabilité opérationnelle de la direction technique pour laquelle elle réalise de petits chantiers, la plupart de ses membres étant employés par les agences de proximité pour effectuer les travaux de réparation et répondre aux réclamations techniques des locataires.

5.3.2 Sécurité dans le parc

Dossiers de diagnostics techniques

COLOMBES HABITAT PUBLIC constitue⁴¹, en application de l'article 3-3 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986, un dossier de diagnostics techniques qui est annexé au contrat de location lors de sa signature. Ce dossier comprend un diagnostic de performance énergétique prévu à l'article L. 134-1 du code de la construction et de l'habitation, un constat de risque d'exposition au plomb prévu aux articles L. 1334-5 et L. 1334-7 du code de la santé publique, un état de l'installation intérieure électrique prévu à l'article 1 du décret n° 2016-1105 du 11 août 2016, ainsi qu'un état de l'installation intérieure de gaz prévu à l'article 1 du décret n° 2016-1104 du 11 août 2016.

Les diagnostics de performance énergétique ont, en application de l'article R. 134-4-2 du CCH, une durée de validité de dix ans. La quasi-totalité de ces diagnostics ayant été réalisés en 2009, ceux-ci ne répondent plus aux dispositions réglementaires et devront donc, dès lors, être renouvelés.

Amiante

Plus de 72 % des logements de l'office sont concernés par la présence d'amiante dans les parties communes. Les dossiers technique amiante (DTA) ont été constitués pour les parties communes des immeubles conformément à l'article R. 1334-17 du code de la santé publique ; ils font l'objet d'un suivi fonction des préconisations des rapports de repérage. Conformément aux dispositions des articles R. 1334-19 du code de la santé public et L. 4412-2 du code du travail, les repérages amiante avant démolition et les repérages amiante avant travaux (RAAT) sont réalisés.

³⁹ Projet de PSP pour les exercices 2020 à 2028, ce projet n'ayant pas encore été validé par le conseil d'administration de l'office.

⁴⁰ Idem.

⁴¹ Neuf des dossiers de diagnostics techniques relatifs aux trente-trois logements attribués lors des réunions de la CALEOL des 1^{er} octobre et 4 juin 2019 n'ont, toutefois, pu être produits.

Obs 4 : Les dossiers amiante partie privative n'ont pas été constitués pour l'ensemble des logements concernés.

En application de l'article R. 1334-16 du code de la santé publique et de l'article 8 du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 relatif à la protection de la population contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante dans les immeubles bâtis, les dossiers amiante partie privative (DAPP) auraient dû être constitués, avant le 1^{er} février 2012, pour l'ensemble des logements dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} juillet 1997 : ces diagnostics ne sont, dans les faits, réalisés que progressivement, lors de la libération des logements. L'OPH s'est engagé à rattraper le retard constaté en la matière.

Ascenseurs

Sans que les échéances réglementaires aient toujours été respectées, les ascenseurs appartenant à l'office et mis en service avant le 27 août 2000 ont progressivement fait l'objet des travaux de mise en sécurité conformément à l'article R. 125-1-2 du CCH.

Tous les ascenseurs font l'objet de l'entretien périodique prévu à l'article L. 125-2-2 du CCH et sont soumis, conformément à l'article L. 125-2-3 du CCH, au contrôle technique quinquennal portant sur leur état de fonctionnement et la sécurité des personnes.

Chaudières individuelles au gaz

Plus de deux mille deux cents logements sont équipés de chaudières individuelles au gaz. Celles-ci doivent faire l'objet d'un entretien annuel en application de l'article R. 224-41-4 du code de l'environnement.

COLOMBES HABITAT PUBLIC a confié l'entretien de ses chaudières à gaz à un prestataire, aux termes d'un marché passé en 2016. Le taux de pénétration du prestataire a varié, selon les années, entre 89 % et 93 % des logements.

5.4 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ

Le conseil d'administration du 8 décembre 2015 de l'office a approuvé le principe de la cession d'une partie de son patrimoine à ses locataires. Aucune cession n'est néanmoins intervenue jusqu'à fin 2018 à l'exception en 2017 d'un terrain à hauteur de 4,3 M€, la gouvernance de l'OPH voulant éviter d'avoir à gérer trop de copropriétés.

Le conseil d'administration du 10 décembre 2019 a autorisé la vente de cinq pavillons à leurs occupants ; les prix de cession de ces logements seront ceux fixés par la direction départementale des finances publiques, assortis d'une décote de 25 %.

5.5 AUTRES ACTIVITÉS

Dans le cadre d'une vente en accession sociale, 15 maisons individuelles au 215 rue du Président Allende sont en cours de construction pour un coût prévisionnel de 3 M€.

L'OPH de Colombes exerce la fonction de syndic, cette dernière concernant une trentaine de copropriétés⁴².

⁴² 31 copropriétés réparties en 3 769 lots et 1 035 copropriétaires au 31/12/2018

Les lots concernés sont constitués d'emplacement de parkings, de commerces ainsi que d'un centre commercial et marginalement d'immeubles d'habitation où sont implantés des parkings et commerces. Colombes Habitat Public gère également une chaufferie collective aux Fossés-Jean.

Au cours du contrôle, l'office n'a pu justifier d'une carte professionnelle délivrée par les services préfectoraux et d'une garantie bancaire, nécessaires à la réalisation de cette activité.

Les organismes HLM syndics ne sont pas dispensés des obligations des syndics professionnels, étant soumis à la loi Hoguet. La seule exception, qui les dispense de l'obligation d'obtenir la carte professionnelle, concerne les copropriétés issues de la « vente HLM » (article 95 du décret n°72-768 du 20 juillet 1972 modifié).

Dès lors, l'office de Colombes est soumis aux obligations suivantes :

- Être titulaire d'une carte professionnelle d'administrateur de biens délivrée par le Préfet,
- Être titulaire d'une licence, ou l'équivalent,
- Disposer d'une garantie financière.

L'OPH a pris rapidement des dispositions afin de régulariser cette situation et dispose depuis la fin du contrôle d'une carte professionnelle.

5.6 CONCLUSION

COLOMBES HABITAT PUBLIC n'a mis en service que très peu de logements au cours de ces dernières années. Contraint par une situation financière tendue et les engagements pris dans le cadre de son protocole de consolidation, l'office a limité son activité patrimoniale à la réalisation des opérations de démolitions et de réhabilitations inscrites dans le programme de rénovation urbaine de la ville de Colombes, opérations pour lesquelles il a bénéficié des financements de l'ANRU accordés aux organismes suivis par la CGLLS. Dans le même temps, l'office a accentué son effort en matière d'entretien courant et de gros entretien afin de rattraper les retards relevés à l'occasion du précédent contrôle de l'Agence. L'amélioration de sa situation financière doit permettre à COLOMBES HABITAT PUBLIC de recouvrer des marges de manœuvre pour développer une offre locative nouvelle tout en poursuivant les opérations de réhabilitation et maintenant le niveau des budgets affectés à l'entretien du parc existant.

L'office satisfait globalement à ses obligations en matière de réalisation des diagnostic techniques et de mise en sécurité de son patrimoine. Les diagnostics amiante portant sur les parties privatives des logements, qui auraient dû être réalisés avant le 1^{er} février 2012, ne sont, toutefois, réalisés que très progressivement lors de la relocation des logements.

6. ANALYSE FINANCIÈRE⁴³

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

Le service comptable et financier, sous la responsabilité d'une cheffe de service, est rattaché au secrétariat général. Il est scindé en deux pôles :

- La comptabilité générale et la trésorerie ;
- La comptabilité fournisseurs.

Le premier pôle comprend 4 collaborateurs, dont un superviseur. Son périmètre s'articule autour des thématiques suivantes : la comptabilité générale, la fiscalité, le contrôle budgétaire, la gestion de la trésorerie. Son action s'inscrit dans un mécanisme de reporting qui se matérialise comme suit : suivi des budgets des services (mode mensuel statistique et restitution trimestrielle commentée) ; suivi des engagements non soldés ; vacance financière (logements, commerces et parking) ; les modes d'encaissement des loyers (tableau mensuel) ; actions TFPB (classement des dépenses par nature génératrices de dégrèvements) ; tableaux de bord à destination de la direction (budget, vacance, encaissement).

Le second pôle est dédié à la gestion des factures fournisseurs. Son effectif cible est constitué de 4 collaborateurs, dont un superviseur. Le service utilise trois logiciels, dont un développé en interne et déployé en avril 2019. Cet outil s'inscrit dans le cadre de la mise en place de la dématérialisation totale des factures fournisseurs. L'office utilise à la fois un dispositif proposé par l'État, le progiciel Chorus et un autre proposé par un éditeur privé. La comptabilisation des factures s'effectue après le contrôle du service fait, et ce en liaison avec les agences. La validation du service fait, opérée en amont, s'inscrit dans le cadre des délégations de signature. Les virements à destination des fournisseurs sont exécutés deux fois par mois.

L'office ne règle pas les dettes fournisseurs dans les délais légaux (loi n° 2013-100 et décret n° 2013-269 du 29 mars 2013), et ne paie pas les intérêts moratoires découlant de cette situation.

L'office a allongé les délais de règlement de ses fournisseurs dans le cadre de la mise en place d'une dématérialisation du processus achat. Le décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique prévoit de nouvelles règles en matière de délais de règlement des fournisseurs. Le délai de règlement ne doit pas dépasser 30 jours à compter de la date de réception des factures. Il a été mis en évidence un retard conséquent de règlement, notamment au second semestre 2019. Le sondage a porté sur 3 séquences de paiement intervenues en 2019 et 2020.

⁴³ L'analyse financière rétrospective a été réalisée sur les exercices 2014 à 2018. Les données analysées sont issues de la base Harmonia. Pour les comparaisons, le Benchmark a été réalisé sur les OPH situés en Île-de-France, dont le patrimoine locatif s'élève entre 8 000 et 10 000 logements. L'Agence n'a pas pu avoir connaissance des comptes de l'exercice 2019 qui n'avaient pas encore été approuvés, en raison de la situation sanitaire, lors de la réalisation du contrôle.

Tableau 24 : 3 séquences de paiement 2019-2020

Séquences de paiement	17/01/2019	07/11/2019	04/06/2020
Nombre de paiements	911	1 269	246
Nombre de paiements avec une durée supérieure à 30 jours	658	1 169	92
Nombre de paiements avec une durée supérieure à 40 jours	353	880	56
Nombre de paiements avec une durée supérieure à 60 jours	50	379	38
Taux de retard (plus de 30 jours)	72%	92%	37%
Taux de retard (plus de 40 jours)	39%	69%	23%
Taux de retard (plus de 60 jours)	5%	30%	13%

L'existence de ces retards de paiement (parfois significatifs) s'accompagne du non-respect des textes afférents aux intérêts moratoires ; ces intérêts sont dus aux fournisseurs, dès lors que le délai maximum prévu pour le paiement est dépassé.

Dans sa réponse au rapport provisoire de l'Agence, l'office précise s'être engagé dans la mise en place d'une dématérialisation de ses factures et d'un workflow pour le processus de validation de ces dernières. Un point mensuel des délais de règlement sera désormais fait au comité de direction afin que les délais légaux de règlement soient respectés.

Un suivi analytique est réalisé au niveau de chaque programme.

Dans le cadre de la gestion des syndicats, des comptes de liaison sont utilisés et un déversement est opéré dans la comptabilité de l'office, par un dispositif de remontée des écritures locatives des copropriétés. Chacune des 31 copropriétés dispose d'un compte bancaire.

L'office dispose d'une procédure budgétaire aboutie. Il se traduit par la présentation avant approbation d'un budget initial de l'année N détaillé au conseil d'administration de décembre N-1. A l'automne de l'année N, une actualisation est effectuée, Une dernière version prenant en compte les derniers ajustements budgétaires est effectuée au cours du dernier trimestre.

Les comptes sociaux de l'office, établis selon les règles de la comptabilité commerciale, font l'objet d'une certification sans réserve.

La comptabilité est bien tenue. Les principaux événements intervenus au cours d'un exercice sont retracés tant au niveau de l'annexe littéraire que des rapports de gestion.

6.2 DIAGNOSTIC FINANCIER

6.2.1 L'analyse de l'activité

L'analyse de l'activité permet d'apprécier la croissance de l'organisme et de mesurer son aptitude à dégager des ressources par son activité.

La performance de l'activité de l'organisme est mesurée par l'Excédent brut d'exploitation (EBE) et par la Capacité d'autofinancement (CAF).

L'EBE (excédent brut d'exploitation) représente le « cash-flow » tiré de l'exploitation de l'organisme (ou valeur créée par l'activité), en faisant abstraction de la prise en compte les impacts induits par le mode de financement. Cet EBE, conforme au Plan comptable général et corrigé de quelques ajustements, qui se différencie de l'EBE HLM dont le mode de calcul prend en compte les intérêts financiers, les dotations aux amortissements et les subventions rapportées au compte de résultat. Il est calculé à partir du produit des activités duquel sont

soustraites les charges réelles de l'exploitation. L'EBE ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels.

La situation observée entre 2014 et 2018

L'exploitation se caractérise par une rentabilité modérée qui se vérifie par un excédent brut d'exploitation (EBE) en moyenne à 34 % du chiffre d'affaires, et par une capacité d'autofinancement brute (CAF brute) en moyenne à 43 % du chiffre d'affaires. Cette situation s'explique par des produits locatifs modérés en adéquation avec l'ancienneté du parc locatif et des coûts de fonctionnement se situant à un niveau élevé, et ce nonobstant une baisse significative sur la période contrôlée. Des disparités notables sont relevées selon les années auditées (cf. 6.2.2 *Les modalités de financement des investissements*). En outre, l'office bénéficie, à l'instar de l'ensemble du secteur HLM, de la baisse relative des charges d'intérêt constatées (taux de livret A à 0.75 % depuis 2015). Les produits exceptionnels en augmentation expliquent également le niveau globalement correct de la CAF brute. L'office se caractérise également par un niveau plutôt stable de l'autofinancement net étant donné le niveau étal des sommes consacrées au remboursement du capital des emprunts, compte-tenu d'un patrimoine qui ne progresse pas sur le plan quantitatif.

6.2.1.1 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Tableau 25 : Tableau de calcul de l'EBE

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Loyers	41 404	41 522	41 835	42 418	43 344
RLS					-1 444
Écart de récupération de charges	-823	-711	-1 231	-892	-814
Produits des activités annexes	438	1 130	645	421	477
Péréquation RLS					-383
Chiffre d'affaires	41 019	41 941	41 249	41 947	41 180
Ventes d'immeubles	0	0	0	10	0
Produit des activités	41 019	41 941	41 249	41 957	41 180
Coût personnel (hors régie)	-9 531	-8 242	-7 926	-8 064	-7 709
Autres charges externes (hors CGLLS)	-3 721	-3 691	-4 417	-4 752	-4 281
Coût de gestion	-13 252	-11 933	-12 343	-12 816	-11 990
Charges de maintenance (y compris régie)	-8 283	-8 006	-9 146	-9 011	-8 232
Cotisation CGLLS		-254	-746	-874	-936
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-4 993	-5 012	-5 463	-5 485	-5 567
Créances irrécouvrables	-303	-417	-598	-483	-679
Excédent brut d'exploitation	14 188	16 319	12 953	13 288	13 776
En % du CA	34,59	38,91	31,40	31,68	33,45
<i>Valeurs de référence</i>	46,84	50,68	49,13	47,11	44,37

Sur la période contrôlée (2014-2018), l'excédent brut d'exploitation (EBE) ressort en moyenne autour de 34 % du chiffre d'affaires, et se situe sensiblement en deçà des valeurs de référence en moyenne à 47,6 % du chiffre d'affaires. L'écart significatif par rapport aux valeurs de référence s'explique principalement par le niveau modéré des loyers, et ce malgré un réel effort au titre des coûts de gestion. Il est en outre relevé un impact croissant des impayés (les admissions en non-valeurs), ces derniers étant en nette augmentation.

Colombes Habitat affiche une performance d'exploitation située en deçà (de près de 30 %) de celle des offices franciliens de taille similaire.

Avant mise en œuvre de la RLS, le chiffre d'affaires n'a progressé que de 2%⁴⁴. Étant donné la quasi-absence d'une offre nouvelle de logements, l'office est tributaire de la hausse des loyers liés à l'IRL ainsi que des impacts liés aux relocations.

L'analyse des principales composantes de l'EBE permet d'identifier plus finement les causes de ces évolutions.

6.2.1.2 Les produits et incidences des risques locatifs

Le chiffre d'affaires de l'office est constitué en moyenne à 98,5 % par les loyers nets des récupérations de charges non récupérées, et à 1,5 % par les produits annexes et accessoires. Ces derniers sont composés principalement de locations annexes, tels les toits-terrasses pour les antennes relais et les jardins, ainsi que la refacturation aux copropriétaires des salaires des gardiens et les refacturations à ville de Colombes dans le cadre d'une opération de contrat de performance énergétique.

Les pertes de charges récupérables représentent en moyenne sur la période contrôlée une perte de 2,2 % de produits. Ce niveau élevé est notamment lié au retard des régularisations de charges locatives, dorénavant résorbé.

Sur la période, le chiffre d'affaires est globalement stable, situation induite par un nombre de logements ne progressant pas sur la période contrôlée. Avant mise en œuvre de la RLS, le chiffre d'affaires augmente de 2,3% entre 2014 et 2017. Le chiffre d'affaires décroît de 1,85 % sur l'année 2018.

Principale ressource d'exploitation, les loyers sont globalement stables sur la période audité (2,45% sur la période 2014-2017 et -1,22 % sur 2018).

S'agissant de la RLS, dont l'application a été rétroactive au 1^{er} février 2018, s'est traduite par une baisse de 1 444 k€ au titre des loyers quittancés. S'agissant du parc locatif, cette réduction de loyers est uniquement venue en diminution des loyers quittancés sur les logements pour les locataires bénéficiaires des APL. En effet, l'office n'a pas mis de procédure spécifique d'identification des locataires « non APLisés » pouvant bénéficier de ce dispositif. Ces locataires ont néanmoins pu être identifiés par l'application utilisée par l'office. Ainsi au 31 décembre 2018 et 2019, 2 884 et 2 867 locataires, tous bénéficiaires de l'APL, se sont vus appliqués la RLS. Les locataires non bénéficiaires de l'APL s'élèvent à 10 et 3 aux mêmes dates.

Sur la période contrôlée, le niveau des loyers demeure relativement stable en dépit de la mise en place de la RLS.

En termes de communication, l'office a relayé les informations émanant de la CAF. Il a dû néanmoins faire face à des questionnements à ce sujet, notamment par l'intermédiaire des représentants des locataires. L'office s'est par ailleurs aligné sur la position de la CAF, notamment en cas de suspension ou de délai de carence.

Enfin, dans le cadre du mécanisme de péréquation mis en place par la CGLLS, une modulation de la cotisation de base s'est traduite par une augmentation de 383 k€.

Les loyers pratiqués font état d'un niveau modéré, comparativement à l'échantillon de référence. En 2018, le loyer moyen au logement ressort à 4 700 € alors que le loyer médian pour les offices d'île de France de taille similaire ressort à 4 854 €. Les loyers quittancés sont par ailleurs peu impactés par la vacance des logements se situant à un niveau maîtrisé.

Les pertes de loyers dues à la vacance des logements qui viennent minorer le montant des loyers quittancés sont en nette diminution sur la période contrôlée. Ainsi, le taux de vacances à plus de 3 mois passe de 2% à 0,3% entre 2014 à 2018 (source DIS).

⁴⁴ Période 2014-2017.

Les pertes annuelles de loyers pour impayés augmentent sur la période contrôlée. Cette situation est notamment liée à l'admission en non-valeur des créances liées à des locataires partis.

6.2.1.3 Les charges

Les charges réelles d'exploitation sont principalement composées du coût de gestion normatif (frais de personnel et autres charges externes) et des charges de maintenance.

6.2.1.3.1 Les coûts de gestion

Le coût de gestion, appréhendé à condition normale d'exploitation, comprend les charges d'exploitation non récupérables ainsi que les impôts et les taxes, hors taxes foncières sur les propriétés bâties. En revanche, ne sont pas retenus les écarts de récupération de charges, les dépenses de maintenance, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

Le coût de gestion a diminué de 1,3 M€ en 5 ans, soit une baisse totale de 9,5 % sur la période audité (1,9 % en moyenne par an). Ramené au logement, le coût de gestion a diminué de près de 8 % sur la période contrôlée (1 345 € en 2018 contre 1 460 € en 2014). Cependant, l'office se caractérise par un coût de gestion toujours supérieur aux offices franciliens de taille similaire (excédent de 268 € en 2014 ramené à 60 € en 2018).

L'office a consenti un réel effort au niveau des charges de personnel. Ainsi, une diminution globale de près de 20% est relevée (1,8 M€ sur les 5 années contrôlées). Le coût de personnel représente 18,6% des loyers en 2018 contre 23 % en 2014. Au 31 décembre 2018, l'office comprend 213 salariés, contre 228 fin 2014 soit une diminution de plus de 6 %. L'effectif de l'OPH est constitué à hauteur de 48 % du personnel de proximité, ce qui témoigne de l'importance donnée à la gestion de proximité (globalement plus d'un gardien pour 100 logements gérés).

La décomposition de la masse salariale se présente comme suit :

Tableau 26 : Décomposition de la masse salariale

	Cadres	Agents de maîtrise	Employés	Gardiens	Autre personnel de proximité	Total
Effectif (en nombre)	41	43	28	87	14	213
Montants (en k€)	2 026	1 347	650	2 014	400	6 437

Pour 1 000 logements gérés, la société dispose de 23,9 ETP, ce qui est encore très supérieur (plus de 50 %) au ratio moyen de l'ensemble des sociétés anonymes d'HLM⁴⁵. Sans diminuer la qualité de services rendus aux locataires, l'OPH doit à l'avenir contenir ses frais de personnel au regard des résultats des organismes qui lui sont comparables.

L'office subit une augmentation substantielle des autres charges externes s'élevant à 561 k€ sur la période 2014-2018. Ainsi, le coût des autres charges représente 10,3% des loyers en 2018 contre 9 % en 2014. Sur la même période, les offices franciliens de taille similaire ont un ratio s'élevant à 7,8 % 2018 contre un taux de 8,4% en 2014. Cette dégradation au niveau de l'organisme audité est induite par une hausse significative des rémunérations d'intermédiaires et honoraires ainsi que des autres services extérieurs.

6.2.1.3.2 La maintenance

Les charges de maintenance sont globalement stables sur la période contrôlée, situation pour partie liée à la stabilité du parc locatif. Le montant global varie entre 8 M€ et 9,1 M€.

⁴⁵ À titre d'illustration, le ratio pour 1 000 logements gérés ressort à 15,8 ETP dans les ESH selon le rapport de branche sur l'année 2016.

L'évolution de l'effort de maintenance sur la période 2014-2018 est la suivante :

Tableau 27 : Évolution effort de maintenance 2014-2018

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	1 523	1 521	1 575	1 595	1 513
Entretien et réparation courants sur biens immobiliers locatifs	1 049	874	1 049	969	1 124
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	4 781	4 814	5 643	5 503	4 635
Maintenance locative en régie – Coût du personnel	602	530	637	625	667
Maintenance locative en régie – Consommations	327	266	241	319	293
Coût de la maintenance (1)	8 283	8 005	9 146	9 011	8 232
Additions et remplacement de composants	6 185	24 172	2 291	7 223	9 613
Coût total entretien du parc (2)	14 468	32 177	11 437	16 234	17 844
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	9 079	9 016	9 017	8 917	8 914
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	912	888	1 014	1 011	923
<i>Valeurs de référence</i>	775	649	528	726	778
Loyers (5)	41 404	41 523	41 835	42 418	41 900
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	20,01 %	19,28 %	21,86 %	21,24 %	19,65 %
<i>Valeurs de référence</i>	15,61 %	13,57 %	13,17 %	15,81 %	14,19 %
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 594	3 569	1 263	1 821	2 002
<i>Valeurs de référence</i>	1 264	794	1 077	1 049	1 206

Il convient de distinguer deux périodes :

- Les années 2014-2017 marquées par une augmentation globale de l'effort financier consenti à la maintenance, soit une croissance de 9 % entre 2014 et 2017 ;
- L'année 2018 qui se singularise par une diminution notable de l'enveloppe alloué aux dépenses de maintenance, induite par des arbitrages de l'office, notamment liés à la mise en place de la RLS.

Les charges d'entretien et de maintenance du parc immobilier contiennent les charges d'exploitation liées aux immeubles, les travaux d'entretien et de réparation courants engagés sur contrats et hors contrats, ainsi que les dépenses de gros entretien. Elles ont atteint 8,2 M€ en 2018 (1 513 k€ au titre des contrats d'exploitation des immeubles, 1 124 k€ pour l'entretien courant, 4 635 k€ pour le gros entretien).

Sur la période contrôlée, l'office consacre un volume financier à la maintenance supérieur aux offices franciliens de taille comparable. Ainsi, ramené au logement, le coût de la maintenance s'élève à 923 € contre 778 € pour les autres organismes HLM de la région Île-de-France de taille comparable, soit un surcoût de près de 20 %. Cette situation s'explique notamment par la présence d'une régie disposant d'un effectif stable d'une douzaine agents. En 2018, la maintenance locative en régie génère un coût de 960 k€, dont 687 k€⁴⁶ de charges de personnel et 293 k€ liés aux consommations de fournitures. Le coût financier total de la régie, ramené au logement s'élève à 108 €.

L'effort global d'entretien qui incorpore les remplacements de composants se situe au-dessus de la valeur de référence et apparaît très satisfaisant. En 2018, l'effort global d'entretien de 17,8 M€ donne un ratio au logement de 2 002 € pour une valeur de référence de 1 206 €.

L'Agence relève un coût total d'intervention sur le parc particulièrement élevé en 2015, situation induite par une forte hausse des additions et renouvellement de composants. Il s'agit notamment de la finalisation de réhabilitation d'envergure⁴⁷, dont le coût d'élève à 24 M€.

⁴⁶ Incluant les charges fiscales et sociales.

⁴⁷ Les programmes suivants : la résidence Aragon-Péri, le 176 boulevard Charles de Gaulle et la résidence Colombes Est.

Les dépenses de gros entretien sont majoritairement non programmées et les travaux de remise en état des logements représentent un coût financier substantiel. L'Agence recommande à l'office d'accroître la part des travaux programmés dans le cadre de ces dépenses.

Ainsi que le montre le tableau ci-dessous, une part significative de ces dépenses est constituée de ces travaux, qui ne peuvent être anticipés :

Tableau 28 : Dépenses-travaux 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018	
Gros entretien dont :	4 781	4 814	5 643	5 503	4 635	
GE programmés	981	992	576	886	514	
GE non programmés	1 222	778	1 153	976	672	
GE travaux accessibilité handicapés	249	269	277	356	289	
Travaux de désamiantage purs		67	210	1	267	
Travaux de remise en état des lieux	1 600	2 002	2 760	2 620	2 242	
GE p3 (chauffage)	515	529	651	664	651	
GE Honoraires	214	177	16			
Gros entretien dont :	100 %	Moyenne				
GE programmés	21%	21%	10%	16%	11%	16%
GE non programmés	26%	16%	20%	18%	15%	19%
GE travaux accessibilité handicapés	5%	6%	5%	6%	6%	6%
Travaux de désamiantages purs	0%	1%	4%	0%	6%	2%
Travaux de remise en état des lieux	33%	42%	49%	48%	48%	44%
GE p3 (chauffage)	11%	11%	12%	12%	14%	12%
GE Honoraires	4%	3%	0%			1%

Sur la période, on observe qu'en moyenne, 44 % des charges de gros entretien concernent les travaux de remise en état des lieux. Les dépenses consacrées au GE programmé ne pèsent que 16% en moyenne par an. La faible part du GE programmé concorde avec la couverture limitée de la provision pour gros entretien (PGE) : la PGE au logement s'élève à 105 €/lgt⁴⁸ au 31/12/2018.

Partageant le constat de l'ANCOLS, la gouvernance de l'office a demandé un nouveau plan stratégique de patrimoine, portant sur la période 2021-2029, dans le cadre duquel un programme de travaux a été présenté. Approuvé le 13 avril 2021, ce dernier est prioritairement axé sur les travaux d'investissement à réaliser, les réhabilitations, et les remplacements de composants.

6.2.1.3.3 Autres charges d'exploitation

Il s'agit principalement de charges incompressibles et non liées à l'efficacité de l'organisme. C'est le cas notamment des cotisations CGLLS qui s'élèvent en 2018 à 936 k€, représentent 2,2 % des loyers et 6,7 % de l'EBE.

Cette charge exogène incompressible s'est considérablement accrue au cours des dernières années, où elle est passée de 28 € par logement familial en gestion en 2015 à 105 € en 2018. Il y a plusieurs explications à cette augmentation :

- La réforme de la cotisation de base en 2015, augmentation du taux de taxation du SLS qui passe de 1,6 % à 85 % ;
- La hausse de la cotisation additionnelle dont la part variable est assise sur l'autofinancement locatif.

6.2.1.3.4 La fiscalité immobilière non récupérable à la charge de l'office

La fiscalité immobilière comprend uniquement les taxes foncières sur les propriétés bâties (TFPB). Ces taxes

⁴⁸ Montant de 939 k€ pour 8 914 logements (état réglementaire 2018).

nettes des abattements de logements en ZUS et QPV ont atteint 5,6 M€ en 2018 et ont connu une hausse de 12 % en 5 ans. En 2018, le coût moyen par unité locative ressort à 626 €/lgt et 13,3 % des loyers pour une valeur de référence de 676 €.

En dépit de l'ancienneté du patrimoine de l'office, le poids de la TFPB demeure néanmoins inférieur aux offices franciliens de taille similaire liée une proportion substantielle du parc locatif situé en quartiers prioritaires de la ville (52 % du parc) qui bénéficie d'un abattement de 30 %.

Sur la période de contrôle, Colombes Habitat a bénéficié de 2,8 M€ au titre de dégrèvements, comptabilisés en produits exceptionnels. Les dépenses, génératrices de cet avantage fiscal, s'inscrivent dans le cadre de la convention d'utilisation de l'abattement TFPB⁴⁹ dans le parc locatif situé en QPV.

6.2.1.3.5 Les admissions en non-valeur de créances irrécouvrables

Les pertes sur créances irrécouvrables de 679 k€ en 2018 représentent 1,65 % des loyers (0,74 % en 2014). Cette tendance haussière traduit un apurement du stock de créances irrécouvrables détenues sur les locataires partis dont la progression est globalement contenue.

⁴⁹ Convention tripartite signé entre l'OPH, la ville de Colombes et le Préfet des Hauts-de-Seine conclue en 2016.

6.2.2 Modalités de financement des investissements

6.2.2.1 Le tableau des flux

Tableau 29 : Flux 2014-2018

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Fonds de roulement net global (FRNG) à l'ouverture	15 763	22 363	18 177	9 848	21 333
Capacité d'autofinancement brute	12 377	14 460	12 242	18 370	13 285
Produits des cessions d'éléments d'actif	5	56	219	4 285	594
CAF Globale	12 382	14 516	12 461	22 655	13 879
Subventions d'investissement	1 189	3 411	594	-321	-1 328
Variation capitaux propres (A)	13 571	17 927	13 055	22 334	12 551
Emprunts encaissés	10 918	2 250	8 394	14 683	2 000
Emprunts encaissés crédits relais	6 750	0	0	0	0
Emprunts remboursés à l'échéance	10 085	10 634	10 312	11 895	12 031
Emprunts remboursés anticipés	240	0	0	0	0
Remboursement crédits relais	0	64	6 750	0	0
Variation de d'endettement (B)	7 343	-8 448	-8 668	2 788	-10 031
Variation des ressources durables (C)=(A)+(B)	20 914	9 479	4 387	25 122	2 520
Foncier	197	0	43	3 198	73
Constructions neuves	7 370	-11 912	9 784	194	577
Additions et remplacements de composants	6 185	24 171	2 502	7 424	7 222
Autres investissements (hors logements locatifs)	268	1 406	387	2 821	459
Investissements réalisés (D)	14 020	13 665	12 716	13 637	8 331
Variation des immobilisations financières (E)	0	0	0	0	0
Variation du FRNG (F) = (C) - (D) - (E)	6 894	-4 186	-8 329	11 485	-5 811
Fonds de roulement net global (FRNG) à la clôture	22 363	18 177	9 848	21 333	15 522
BFR à l'ouverture	2 960	7 920	6 895	- 2 777	- 4 135
BFR à la clôture	7 920	6 895	-2 777	-4 135	-6 795
Variation du BFR	4 960	-1 025	-9 672	-1 358	-2 660
Variation FRNG-Variation BFR	1 934	-3 162	1 344	12 844	-3 152
Variation de la trésorerie	1 934	-3 162	1 344	12 844	-3 152
Trésorerie à l'ouverture	12 509	14 443	11 281	12 625	25 469
Trésorerie à la clôture	14 443	11 281	12 625	25 469	22 317

L'analyse de la variation de la trésorerie de 2014 à 2018 permet d'apprécier l'évolution à la hausse de la trésorerie disponible, et permet également de déterminer le modèle de financement du logement social de l'organisme.

Sur la période, la trésorerie a augmenté de 9 808 k€ (53 k€ de ressources à long terme et 9 755 k€ de ressources à court terme). Cette progression optiquement significative et favorable à l'OPH est donc en fait le résultat du dégagement de ressources à court terme émanant du bas de bilan (cf. 6.2.3.5).

Évolution du FRNG et mode de financement des investissements

En 5 ans, l'effort d'investissement a été modéré. Il s'élève à 62 369 k€ réalisé en partie dans le cadre des programmes de rénovation urbaine. Il se répartit entre le foncier (3 511 k€), l'offre nouvelle (6 013 k€), les additions et remplacements de composants (49 484 k€) et les investissements de structure (5 341 k€).

Pour financer ces investissements, l'office a souscrit de nouveaux emprunts à hauteur de 43 195 k€, auxquels s'ajoutent 3 545 k€ de subventions ainsi que 5 159 k€ de produits de cessions. Les ressources externes totales mobilisées (51 899 k€) couvrent 83 % des investissements réalisés. Après remboursement des emprunts, la CAF

disponible s'élève à 18 203 k€ et explique l'augmentation du fonds de roulement net global (FRNG) de l'OPH de 5 570 k€ sur la période.

En moyenne, les investissements réalisés ont été financés à hauteur de 69 % par emprunts, 8 % par les produits de cessions et 6 % par des subventions. Ainsi, le taux de couverture des dépenses d'investissement par des ressources propres disponibles et aides publiques est de 23 % en moyenne.

6.2.2.2 La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement brute correspond à l'excédent brut d'exploitation diminué du montant des intérêts d'emprunt et corrigé des produits financiers et autres charges financières ainsi que des produits et des charges exceptionnels. Elle représente l'épargne que l'office est susceptible de dégager lors d'un exercice donné.

La capacité d'autofinancement brute constitue par ailleurs un indicateur de résultat particulièrement significatif puisqu'il permet de connaître la part des dépenses d'investissement (remboursement de la dette et autres dépenses d'investissement) que l'organisme pourra couvrir au moyen de ses ressources propres.

Tableau 30 : CAF 2014-2018

Rubriques (montants en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Excédent brut d'exploitation	14 188	16 319	12 953	13 288	13 776
Autres produits d'exploitation	226	217	211	1 310	540
Produits financiers divers	310	349	309	154	182
Intérêts sur financements locatifs ⁽¹⁾	-2 956	-2 650	-2 240	-1 941	-1 766
Autres produits et charges exceptionnels	609	225	1 009	5 559	553
CAF brute	12 377	14 460	12 242	18 370	13 285
CAF brute / chiffres d'affaires	30,17 %	34,48 %	29,68 %	43,79 %	32,26 %
Valeurs de référence	36,95 %	41,02 %	39,83 %	34,21 %	35,67 %

(1) Non retraités des frais financiers immobilisés.

Source : outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

L'office dégage une CAF systématiquement inférieure aux structures juridiques franciliennes de taille comparable. Ce constat n'est cependant pas particulièrement alarmant, eu égard à une capacité de désendettement brut d'environ 10 ans, durée particulièrement courte témoignant d'un risque tout à fait limité.

Excepté l'année 2017⁵⁰, l'organisme se situe en moyenne en moyenne près de 7 points en deçà de la valeur de référence. Cette situation est induite par une rentabilité de l'exploitation, mesurée par l'EBE, également en retrait.

En 2018, la CAF brute ressort à 13 285 k€, soit 32,3 % du chiffre d'affaires. En proportion du chiffre d'affaires, une augmentation de 2 points est relevée sur la période contrôlée. À titre de comparaison, la valeur de référence, au titre de l'année 2018, s'établit à 35,7 % du chiffre d'affaires. L'année 2018 est marquée par la conjugaison d'une légère diminution de l'EBE et d'une baisse significative des intérêts sur financements locatifs.

Hors éléments exceptionnels, il se situerait autour de 30,48 % du chiffre d'affaires (27,9 % en 2014). La CAF demeure néanmoins suffisante pour assurer le remboursement en capital des emprunts.

Les charges financières, intérêts compensateurs inclus, sont constituées pour l'essentiel d'intérêts locatifs, qui sont en forte diminution étant donné la maturité du patrimoine et le réaménagement de la dette. Cette

⁵⁰ Produits exceptionnels élevés, notamment liés à la vente d'un terrain (3,6 M€) et la vente de parcelles (0,7 M€) afférente à l'opération d'accession à la propriété, générant une plus-value globale de 4,1 M€.

situation est également le corollaire de baisse du niveau de rémunération du livret A. En 2018, les charges d'intérêt de la dette locative s'établissaient à 1 766 k€, soit 198 €/lgt et 4,2 % des loyers.

Tableau 31 : Autofinancement net 2014-2018

Évolution de l'autofinancement net	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
CAF brute	12 377	14 460	12 242	18 370	13 285
Remboursement des emprunts locatifs	9 667	10 038	10 409	11 144	11 273
Autofinancement net	2 710	4 422	1 833	7 226	2 012
Autofinancement net / CA	6,4%	10,3 %	4,3 %	16,8 %	4,7 %
Valeurs de référence	14,7 %	15,7 %	13,4 %	9,8 %	9,6 %

Après remboursement du capital de la dette, l'autofinancement net s'est logiquement contracté entre 2014 et 2018 pour atteindre à un niveau proche de 5 % du chiffre d'affaires (6 % en 2014). En 2018, il s'établit à 2 012 k€, soit 4,7 % du chiffre d'affaires. Cette situation s'explique par une augmentation de la CAF inférieure à la croissance des amortissements en capital de la dette.

L'amortissement des emprunts représente 85 % de la CAF en 2018, soit un niveau plus élevé que celui de 2014 (78 %).

L'office se situe structurellement très en deçà de la valeur de référence, en l'espèce à moins de 50%⁵¹.

6.2.2.3 Gestion de la dette

Tableau 32 : Annuités emprunts locatifs / Loyers 2014-2018

Évolution des annuités	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Remboursement des emprunts locatifs (1)	9 667	10 038	10 409	11 144	11 273
Charges d'intérêts (2)	2 956	2 650	2 240	1 941	1 766
Annuités emprunts locatifs (1) + (2)	12 623	12 688	12 649	13 085	13 039
Loyers de l'exercice	41 404	41 523	41 835	42 418	41 900
Annuités emprunts locatifs / Loyers	30,5 %	30,6 %	30,2 %	30,8 %	31,1 %
Valeurs de référence	38,8 %	38,1 %	34,3 %	35,4 %	37,8 %

La dette de l'office s'élève à 133 M€ au 31/12/2018.

Chaque année, à la demande de l'office, une cotation est réalisée par la Banque de France visant à exprimer de façon synthétique le risque de crédit. Colombes Habitat Public s'est vu attribuer depuis 2017 la cotation « C3++ », soit le premier niveau sur 12, correspondant à une capacité très forte à honorer ses engagements financiers à un horizon de 3 ans.

La dette à l'égard des établissements financiers s'élève à 128 858 k€.

Le volant adossé au livret A s'élève à 58,4%. L'endettement à taux fixe mobilise 24,0% en l'encours. L'exposition à d'autres taux variables concerne 17,6 % de la dette. Le taux moyen de la dette s'élève à 1,3 % au 31/12/2018⁵². Un réaménagement de la dette souscrite auprès de la CDC a été initiée : le processus a été finalisé au cours du second semestre 2018.

L'annuité locative s'élève, en 2018, à 31 % des loyers. La proportion des loyers mobilisés par les annuités est stable sur la période contrôlée, corollaire de la stabilité du patrimoine locatif. Le niveau demeure néanmoins en deçà du niveau relevé au niveau de l'ensemble des offices HLM de taille comparable.

⁵¹ Sur la période 2014-2018, excepté l'année 2017 marquée par des produits exceptionnels liés à des cessions ponctuelles.

⁵² Contre 2,0 % au 31/12/2014.

6.2.3 La situation bilancielle

6.2.3.1 L'analyse de la dette

Tableau 33 : Encours de la dette net de la trésorerie 2014-2018

Encours de la dette net de la trésorerie en milliers d'euros	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement financier (1)	153 216	144 768	136 101	138 889	128 858
Trésorerie nette des concours bancaires courants (2)	14 443	11 281	12 625	25 469	22 317
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	138 773	133 487	123 476	113 420	106 541

Au 31 décembre 2018, le capital restant dû des emprunts nets de la trésorerie s'élevait à 106 541 k€ en baisse de plus de 23 % en cinq ans.

L'analyse des ratios d'endettement est opérée sur le même périmètre que l'analyse de l'exploitation. La capacité de désendettement est nettement inférieure à la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations locatives. L'endettement net est inférieur aux capitaux propres.

Tableau 34 : Endettement net de trésorerie 2014-2018

Rubriques (en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	153 216	144 768	136 101	138 889	128 858
CAFC	11 458	13 896	10 924	12 656	12 550
Endettement / CAFC	13,37	10,43	12,46	10,97	10,27
Valeurs de référence	19,47	16,92	16,13	16,56	17,72
Trésorerie (2)	14 443	11 281	12 625	25 469	22 317
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	138 773	133 487	123 476	113 420	106 541
Endettement net de trésorerie / CAFC	12,1	9,6	11,3	8,9	8,5
Valeurs de référence	18,5	16,8	15,3	15,4	16,9
Valeur nette comptable du parc locatif	161 197	176 553	177 293	183 935	178 945
Amortissement du parc locatif	7 311	8 064	8 040	8 508	8 987
VNC / Amortissement du parc locatif	22,0	21,09	22,0	21,6	19,9
Valeurs de référence	24,6	23,3	24,9	22,5	22,5

La capacité de désendettement est un ratio qui mesure le rapport entre la capacité d'autofinancement et l'encours de la dette, la première finançant la seconde. Exprimé en nombre d'années, ce ratio permet de déterminer le nombre d'années (théoriques) nécessaires pour rembourser intégralement le capital de la dette, en supposant que l'organisme y consacre la totalité de sa CAF. À encours identiques, plus un OPH dégage de l'épargne, et plus il pourra rembourser rapidement sa dette. Ce ratio est à comparer à la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles.

En 2018, l'organisme avait une capacité de désendettement de 10 ou 8 ans selon que l'on raisonne en endettement brut ou en endettement net de la trésorerie. Entre 2014 et 2018, ce taux a varié à la baisse signe d'un désendettement. La durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles était de 20 années à la même date.

L'office a donc un niveau d'endettement modéré, situation induite par une offre nouvelle très réduite sur la période contrôle. L'office dispose ainsi d'une marge de manœuvre pour accroître son endettement, et ce dans l'optique d'une progression quantitative de son parc locatif qui induit un recours à des financements externes.

6.2.3.2 L'appréciation d'une indépendance financière

Tableau 35 : Ratio indépendance financière 2014-2018

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ressources propres	253 290	267 688	278 314	288 642	301 726
Ressources stables	408 180	413 421	414 848	427 766	430 659
Ressources propres / Ressources stables	62,0 %	64,7 %	67,1 %	67,5 %	70,1 %
Valeurs de référence	57,2 %	59,0 %	59,0 %	60,7 %	59,0%

Le ratio d'indépendance financière qui mesure le poids des ressources propres (y compris les amortissements et provisions cumulés au bilan) par rapport aux ressources stables est particulièrement favorable (de l'ordre de 70 %). Le niveau élevé des capitaux propres abondés par les nouvelles notifications de subventions, par la capacité d'autofinancement dégagée chaque année et par les plus-values de cession d'actifs explique le niveau actuel d'indépendance financière du l'OPH. Sur la période, les ressources propres ont progressé de 19 % alors que les emprunts ont diminution de 17 %, ce qui explique l'augmentation de huit points du ratio d'indépendance financière qui atteint 70 % au titre de l'exercice 2018.

L'organisme présente dès lors un ratio d'indépendance financière intrinsèquement très satisfaisant. Néanmoins ce ratio doit être mis en perspective avec la faiblesse de l'offre nouvelle.

6.2.3.3 Bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le BFR est financé par l'excédent des ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie est positive.

Tableau 36 : Bilan fonctionnel 2014-2018

(montants en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Capital et réserves nets des participations (a)	70 643	74 672	80 501	85 348	97 054
Résultat de d'exercice (b)	4 029	5 218	4 847	11 706	7 480
Autres capitaux (c)					
Subventions nettes d'investissement (d)	50 011	51 780	50 804	48 737	45 569
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	124 683	131 670	136 152	145 791	150 103
Provisions pour gros entretien (f)	2 378	2 362	1 488	1 507	939
Autres provisions pour risques et charges (g)	1 882	2 114	2 595	3 305	3 919
Amortissements et dépréciations (h)	124 347	131 542	138 078	138 039	146 765
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	253 290	267 688	278 313	288 642	301 726
Dettes financières (j)	154 890	145 733	136 535	139 124	128 933
Ressources stables (k)=(i)+(j)	408 180	413 421	414 848	427 766	430 659
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	384 110	394 247	404 534	406 166	415 029
Fonds de roulement économique (m) = (k)-(l)	24 070	19 174	10 314	21 600	15 630
Immobilisations financières (n)	1 707	997	466	267	108
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	22 363	18 177	9 848	21 333	15 522
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	1 420	1 431	908	606	587
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)	1 420	1 431	908	606	587
Créances locataires et acquéreurs (s)	3 840	2 399	1 059	837	1 446
Subventions à recevoir (t)	22 184	18 919	11 871	6 537	3 174
Autres actifs réalisables (u)	3 216	1 661	2 598	3 059	1 266
Dettes sur immobilisations (v)	5 756	2 589	5 104	3 705	3 044
Dettes d'exploitation et autres (w)	16 984	14 926	14 109	11 469	10 224
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	7 920	6 895	-2 777	-4 135	-6 795
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	17 560	14 425	15 857	28 746	25 591
Concours bancaires courants et découverts (y)	70	72	70	69	7
Dépôts et cautionnements reçus (z)	3 047	3 072	3 162	3 208	3 267
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	14 443	11 281	12 625	25 469	22 317
Report immobilisations financières (B)	1 707	997	466	267	108
Trésorerie potentielle (A) + (B)	16 150	12 278	13 091	25 736	22 425

L'analyse du bilan fonctionnel et des ratios de structure mettent en évidence la solidité de la structure financière qui est équilibrée sur toute la période contrôlée. Les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé. Le besoin en fonds de roulement issu du cycle d'exploitation est financé par l'excédent des ressources à long terme (FRNG), et la situation de trésorerie est positive. Le renforcement des capitaux propres est inférieur à la croissance du poids de l'endettement, ce qui amoindrit l'autonomie financière.

Les capitaux propres couvrent en moyenne 34 % des immobilisations, et les ressources permanentes (capitaux propres + amortissements + les dettes financières) financent la totalité des immobilisations et le BFR.

6.2.3.4 *Le fonds de roulement net global (FRNG) et le fonds de roulement net global à terminaison (FRNGT)*

Tableau 37 : FRNG - FRNGT 2014-2018

Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours (montants en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	22 363	18 177	9 848	21 333	15 522
Subventions restant à notifier		62	60	223	153
Emprunts restant à encaisser		12 152	10 831	4 140	4 488
Dépenses restant à comptabiliser		12 604	14 449	11 007	5 024
Neutralisation emprunts relais	6 750	6 545			
Neutralisation opérations préliminaires	-2 857	-3 497	-1 019	- 1 392	4
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	12 756	7 745	5 271	13 297	15 143
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	160,1	102,2	63,2	156,6	184,1
Valeurs de références	243,3	123,7	343,1	274,6	210,2
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	9 034	9 001	9 002	8 902	8 899
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent logement en propriété	1 412,0	860,5	585,5	1 493,7	1 701,7
Valeurs de références	2 085,8	1 025,1	2 925,8	2 420,8	1 859,4

Le fonds de roulement à terminaison (FRNGT) permet de connaître l'excédent de ressources durables après avoir financé toutes les opérations dont l'ordre de service a été lancé (opérations en cours et opérations terminées non soldées). Ainsi, il permet de « rectifier » le niveau du FRNG des décalages entre les encaissements d'emprunts, notifications de subventions et la comptabilisation des investissements.

Le FRNGT suit logiquement l'évolution du FRNG mais il ressort des fiches de situations comptables et financières des montant d'emprunts restant à encaisser qui ne couvrent pas systématiquement les dépenses restant à comptabiliser. Ce déficit de financement, conjugué à une CAF modérée, se traduit par un FRNGT située en deçà de la valeur de référence. Néanmoins, au 31 décembre 2018, l'office dégage un FRNGT représentant 184 jours de charges courantes, soit un écart négatif de 27 jours par rapport à la valeur de référence (211 jours). Le point culminant de cet écart s'élevait à 280 jours au 31/12/2016.

6.2.3.5 *Le besoin en fonds de roulement*

Le BFR est constitué par la différence entre les valeurs réalisables à court terme et les dettes à court terme. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses. A compter de 2015, la situation se traduit par le dégagement d'une ressource en fond de roulement (6 795 au 31/12/2018), et ce en étant donné la nette diminution des subventions notifiées en attente d'encaissement (liée à la sortie du protocole consolidation CGLLS).

Ainsi le bas de bilan dégage en réalité de la trésorerie à court terme puisque les créances clients (loyers principalement) sont encaissées plus rapidement que le paiement des fournisseurs.

6.2.3.6 *La trésorerie*

La direction financière de l'organisme réalise les arbitrages de trésorerie. Elle administre le module du progiciel de gestion intégrée dédié au financement de son activité.

Sur la période contrôlée, la trésorerie nette rapportée au logement ou en nombre de jours de charges courantes est inférieure aux valeurs de référence. Fin 2018, la trésorerie nette qui comprend les placements financiers et les disponibilités, minorées des découverts bancaires et tirages de lignes de crédit à court terme, ainsi que des dépôts et cautionnement reçus, s'élève à 22 317 k€, soit l'équivalent de 271 jours de charges courantes et 2 508 €/lgt. À cette même date, les valeurs de référence étaient de 313 jours de charges courantes et 2 759 €/lgt.

6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

6.3.1 Propos liminaires

L'État, la CGLLS, la Ville de Colombes et Colombes Habitat Public avaient signé fin 2009 un protocole de consolidation des finances de l'office. À la suite d'un premier bilan de ce plan réalisé à fin 2014, une simulation prévisionnelle sur le périmètre 2014-2024 a permis d'établir que l'organisme ne pourrait sortir de la zone de fragilité financière qu'en 2019,

Ainsi, un avenant au protocole de consolidation a été conclu début 2017 au titre de la période 2009-2019. Cet avenant a permis le versement effectif des subventions ANRU permettant la réalisation des dernières opérations prévues dans le cadre du précédent protocole de consolidation 2009-2014⁵³. Outre cet appui financier, l'office a bénéficié de nouveaux leviers de financement émanant de la CDC⁵⁴ ainsi que de la possibilité d'appliquer un taux d'augmentation dérogatoire de l'IRL.

En contrepartie, l'office a pris des engagements en matière de vacance, d'impayés et de charges de personnel, de fonctionnement ou de maintenance. Le suivi de ces engagements s'inscrit dans l'établissement annuel d'un rapport d'exécution visé par le CA et transmis à la CGLLS.

6.3.2 Plan prévisionnel

Un PMT 2019-2028 a été élaboré sous Visial en novembre 2019. Ce plan prévisionnel a été communiqué à la CGLLS. Il a été approuvé à l'unanimité par les administrateurs de la CGLLS au cours du premier trimestre 2020. Ce scénario prévisionnel n'a néanmoins pas été soumis au vote du CA. L'analyse financière prévisionnelle, globalement cohérente avec la période rétrospective, tend à confirmer la soutenabilité globale du programme d'intervention retenu.

L'office a fait le choix de paramètres jugés probables au vu des évolutions passées. Les hypothèses financières retenues sont les suivantes :

- Le taux d'évolution des loyers est de 1,6 % pour 2019, 1,5 % au titre de 2020 et ensuite 1,4 %.
- Le taux du Livret A est de 0,75 % puis 1,70 % à compter de 2020.
- Un taux d'inflation de 1,60 % et un taux d'évolution à l'ICC de 1,7 % sur l'intégralité de la période couverte par le plan prévisionnel.
- Les cotisations CGLLS, ayant augmenté de manière significative en 2019 pour financer le NRPNRU et le dispositif de péréquation de la CGLLS, diminuent notablement en 2020. Ensuite, elles augmentent de 14% sur la période 2021-2028.

L'office prévoit une progression de son patrimoine sur un horizon à court terme. En effet, s'agissant de son développement patrimonial, le parc progresse de 58 logements à fin 2021 sous l'effet de 63 livraisons et 5 cessions. Cette ambition patrimoniale contraste avec la période contrôlée (2014-2018) qui s'est traduite par une offre nouvelle circonscrite à 7 logements.

Le prix de revient prévisionnel des opérations nouvelles de 14 M€ (cf. annexe 7.4), se traduit par le versement d'annuités à concurrence de 3,2 M€. En parallèle, la mobilisation de fonds propres s'élève à 1,5 M€⁵⁵.

L'office anticipe un projet ambitieux se traduisant par un plan d'investissement relativement conséquent en matière de réhabilitation et d'entretien. Colombes Habitat privilégie la réalisation de travaux sur le patrimoine

⁵³ Notamment les opérations sur le quartier Fossés-Jean.

⁵⁴ Dispositif de réaménagement de la dette précédemment évoqué.

⁵⁵ 10 % à 16,46 % selon les opérations.

existant. Le montant des travaux prévus est estimé à 72,5 M€. Ils se traduiront par la mobilisation de fonds propres pour 15 M€ sur la période 2019-2028. En parallèle, les annuités, induites par le recours à des financements externes, sont prévues pour 22 M€.

Tableau 38 : Projet plan investissement réhabilitation & entretien

Montant en k€	Période contrôlée (2014-2018)	Plan prévisionnel (2019-2028)
Dépense d'entretien	42 677	87 712
Réhabilitations	49 484	72 528

Les ventes concernent cinq maisons de ville pour un prix total de 1,1 M€. Ces transactions de nature exceptionnelle au niveau l'OPH sont réalisées exclusivement avec les locataires occupants, ces derniers bénéficiant d'une décote de 25%. Compte tenu des contraintes administratives, la signature des actes authentiques est prévue au cours du second semestre 2020.

Compte tenu des investissements prévus, la structure financière se dégrade de 4 M€, le fonds de roulement à terminaison passant de 16 M€ fin 2019 à 12 M€ au terme de l'analyse prévisionnelle. L'autofinancement courant, chiffré à 3 % en 2019, diminuerait fortement pour s'établir à 1,1 % en 2022. À compter de 2023, la situation s'améliore notablement, le ratio atteignant 6,6 % en 2028.

Obs 5 : L'office devra mettre en place un nouveau scénario prévisionnel comprenant un plan d'investissement détaillé qui intègre d'éventuels arbitrages et prévoit le recours accru à des moyens externes. Les efforts engagés en matière de réduction des coûts de gestion devront être poursuivis.

La trajectoire économique de l'office devra être précisée. L'organisme devra notamment détailler les hypothèses retenues en matière de mobilisation des différentes ressources, en intégrant les différents leviers (endettement, fonds propres, subventions), et leurs impacts attendus sur la situation financière de l'organisme.

Le plan prévisionnel nécessitera par ailleurs une actualisation de la progression de frais de personnel anticipée de 26 % contre une quasi-stabilité du parc locatif à l'horizon 2028. L'Agence recommande à l'office de s'inscrire dès à présent dans une dynamique visant à moyen terme à contenir les frais de fonctionnement et à mettre en œuvre une GPEC afin de garantir une trajectoire financière d'ensemble cohérente avec ses objectifs notamment en matière de réhabilitation du patrimoine. Les économies de coûts de structure doivent être clairement définies afin d'être déclinées ensuite d'un point de vue opérationnel. Des marges d'optimisation de coûts peuvent sans doute être envisagées.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'ANCOLS, la gouvernance de l'organisme précise avoir demandé l'appui de la fédération des offices pour établir un nouveau scénario prévisionnel.

6.4 PROCÉDURE CGLLS

L'État, la Caisse de Garantie du Logement Locatif Social (CGLLS), la Ville de Colombes et Colombes Habitat Public avaient signé fin 2009 un protocole de consolidation des finances de l'Office Public de l'Habitat de la Ville de Colombes. Un bilan de ce plan avait été réalisé à fin 2014.

Une simulation prévisionnelle VISIAL 2014-2024, établie en collaboration avec la Fédération des OPH, montrait que l'office de Colombes ne pourrait sortir de la zone de fragilité qu'avant la fin de l'exercice 2019, au regard de la situation financière à fin 2013.

Un avenant au protocole de consolidation CGLLS 2009-2019, sans aide, a par conséquent été signé par toutes les parties prenantes, à savoir le Directeur Général de la CGLLS, Mme le Maire, le Directeur de l'Office et le Préfet des Hauts-de-Seine le 12 janvier 2017.

Les résultants de cet avenant ont été :

- 1) le déblocage de subventions ANRU et la réalisation des dernières opérations, intégrées dans le premier protocole de consolidation 2009-2014 notamment sur les opérations des Fossés-Jean ;
- 2) le rétablissement d'un lien de confiance avec les pouvoirs publics, permettant notamment l'obtention de prêts auprès de la CDC, ainsi que la possibilité d'appliquer un taux d'augmentation des loyers en dehors de l'IRL.

En contrepartie, des engagements ont été pris en matière de vacance, d'impayés et de charges de personnel, de fonctionnement ou de maintenance.

La CGLLS a approuvé le PMT 2018-2028. La sortie définitive du protocole de consolidation devrait intervenir à l'automne 2020 à la suite de l'AG approuvant les comptes et décidant du rapprochement avec un autre organisme afin d'être en conformité avec les dispositions de l'article 81 de la loi Élan.

6.5 CONCLUSION

L'office affiche désormais une meilleure situation financière, mais l'Agence relève encore des fragilités, l'EBE notamment étant d'un niveau modéré, en deçà des valeurs de référence ; cette situation est notamment liée à un effort de maintenance soutenu sur le parc, dont les effets n'ont pas pu être observés au cours de visites de patrimoine⁵⁶. De réels efforts ont été consentis afin de diminuer le niveau des coûts de gestion, demeurant néanmoins à un niveau supérieur à la médiane des offices franciliens de taille comparable ; l'office doit cependant poursuivre son effort de réduction des coûts de gestion, axe de progrès encore possible notamment par une diminution du recours à des prestataires extérieurs.

L'office a bien absorbé la mise en place de la RLS et a assuré un niveau en matière de dépenses de maintenance important. Il a également mobilisé les dispositifs d'accompagnement, en particulier l'allongement de la durée de la dette.

L'endettement est désormais modéré en l'absence d'une réelle offre nouvelle, l'office ayant privilégié la réhabilitation de l'existant.

Les résultats de l'analyse financière prévisionnelle, bien que faisant état d'une ambition d'investissement modérée, indiquent un point bas en 2021-2022, se caractérisant par un niveau d'autofinancement particulièrement faible. Ce scénario démontre que l'office doit poursuivre ses efforts de maîtrise des coûts de gestion, en particulier celle de sa masse salariale, afin d'améliorer sa performance d'exploitation.

⁵⁶ Aucune visite n'a pu être réalisée compte tenu du contexte sanitaire.

7. ANNEXES

7.2 TAUX DE RECOUVREMENT

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	12 077,62	12 604,69	13 148,76	12 927,98	12 589,28
Produits des loyers (1)	41 404,42	41 522,61	41 835,50	42 418,46	41 900,21
Récupération de charges locatives (2)	14 835,74	15 089,23	13 632,39	14 264,81	15 099,95
Quittancement (3)=(1)+(2)	56 240,16	56 611,84	55 467,90	56 683,27	57 000,16
Créances clients (N)	12 575,28	13 119,35	12 898,57	12 568,72	11 424,32
Pertes sur créances irrécouvrables	- 302,92	- 417,57	- 597,73	- 482,48	- 679,34
Total encaissement (N) (4)	55 439,58	55 679,60	55 120,36	56 560,05	57 485,78
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	98,58%	98,35%	99,37%	99,78%	100,85%
<i>Valeurs de référence</i>	98,02%	99,34%	97,18%	100,73%	98,03%

Source Etats réglementaires

7.3 COÛT DE GESTION

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	10 165,53	8 869,43	9 013,28	9 258,92	8 984,22
Personnel extérieur à l'organisme	13,38	0,00	0,00	11,87	14,74
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 45,15	- 97,69	- 99,84	- 146,47	- 240,95
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 602,22	- 529,70	- 636,99	- 624,97	- 666,83
Transferts de charges d'exploitation	0,00	0,00	- 350,89	- 435,54	- 382,00
Coûts de personnel (1)	9 531,53	8 242,04	7 925,57	8 063,80	7 709,19
Approvisionnements (stocks et variation)	461,01	414,36	341,05	287,08	371,39
Achats non stockés de matériel et fournitures	448,79	385,02	468,64	456,00	460,61
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 327,33	- 266,33	- 241,36	- 318,97	- 292,62
Crédit baux et baux à long terme	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Primes d'assurances	375,78	445,02	483,88	549,41	522,58
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	574,09	800,35	1 005,96	1 217,06	1 096,73
Publicité, publications, relations publiques	284,14	100,39	215,91	279,75	211,77
Déplacements, missions et réceptions	48,18	33,92	41,98	41,99	41,72
Redevances de sous-traitance générale	13,98	32,61	42,18	58,93	37,82
Autres services extérieurs	1 560,33	1 725,52	2 470,21	2 712,23	2 495,20
Déduction pour cotisations CGLLS		- 253,68	- 746,48	- 874,38	- 935,52
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	150,59	147,73	171,66	174,36	170,51
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	131,01	126,17	163,24	168,69	101,21
Autres charges externes (2)	3 720,57	3 691,09	4 416,88	4 752,16	4 281,40
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	13 252,10	11 933,14	12 342,44	12 815,96	11 990,59
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	9 079	9 016	9 017	8 917	8 914
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 459,64	1 323,55	1 368,80	1 437,25	1 345,14
<i>Valeurs de référence</i>	1 191,20	1 187,08	1 178,22	1 232,98	1 284,91
Loyers (5)	41 404,42	41 522,61	41 835,50	42 418,46	41 900,21
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	32,01%	28,74%	29,50%	30,21%	28,88%
<i>Valeurs de référence</i>	26,58%	25,78%	25,01%	25,42%	24,93%
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	23,02%	19,85%	18,94%	19,01%	18,57%
<i>Valeurs de référence</i>	17,36%	17,48%	16,09%	17,88%	17,09%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	8,99%	8,89%	10,56%	11,20%	10,31%
<i>Valeurs de référence</i>	8,38%	8,24%	8,41%	8,45%	7,84%

Source Etats réglementaires et outil d'analyse Ancols

7.4 HYPOTHÈSES ET RÉSULTATS DE L'ANALYSE PRÉVISIONNELLE

REHABILITATIONS

OPERATIONS IDENTIFIEES	
PROGRAMME	MONTANT (K€)
63 RUE DE L'AGRICULTURE	600
LE 11 RUE DU PDT S. ALLENDE + BO	1 980
LE 2 RUE DE LA LIBERTE	780
37 RUE DU COMMANDANT RIVIERE	300
LE 1 RUE DENIS PAPIN	360
ARAGON-PERI-HACHETTE 2	5 268
164 RUE DE CHATOU	720
85 RUE COLBERT	180
LE 97/99 RUE JULES MICHELET	8 520
LE 128 AVENUE DE STALINGRAD	6 021
LE 39/45 RUE SOLFERINO + PARKING	4 550
LOCATIONS ANNEXES	150
LE 86 RUE DE VARSOVIE	300
TOTAL	29 729

RENOUVELLEMENT DE COMPOSANTS	
NATURE	MONTANT (K€)
CPE	869
TRAVAUX D'AMELIORATION DIVERS	41 930
TOTAL	42 799

OPERATIONS NOUVELLES	
PROGRAMME	MONTANT (K€)
46 EGALITE GAMBETTA	4 422
RUE THOMAS D'ORLEANS	2 144
35 MICHELET	7 616
TOTAL	14 182

SYNTHESE DES RESULTATS PREVISIONNELS FOURNIS PAR L'ORGANISME

Evolution du patrimoine	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Livraisons		7	25	31	0	0	0	0	0	0	0
- Ventes et Démolitions		0	-5	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	8 775	8 782	8 802	8 833	8 833	8 833	8 833	8 833	8 833	8 833	8 833
Loyers théoriques logements	40 506	41 260	41 927	42 667	43 292	43 898	44 512	45 135	45 767	46 408	47 058
Perte de loyers / logements vacants	-693	-742	-753	-763	-774	-785	-796	-807	-818	-830	-841
Loyers quittancés logements	39 813	40 518	41 174	41 904	42 518	43 113	43 716	44 328	44 949	45 578	46 216
Impact de la RLS	-1 830	-1 736	-2 800	-2 849	-2 891	-2 932	-2 973	-3 014	-3 057	-3 099	-3 143
Loyers quittancés logements nets de la RLS	37 983	38 782	38 374	39 055	39 627	40 181	40 743	41 314	41 892	42 479	43 073
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	3 534	3 496	3 544	3 589	3 635	3 681	3 728	3 776	3 824	3 873	3 923
Total loyers	41 517	42 278	41 919	42 644	43 261	43 862	44 471	45 090	45 716	46 352	46 996
Production immobilisée	241	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Autres produits et marges sur autres activités	1 017	855	1 438	940	940	940	940	940	940	940	940
Produits financiers	182	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total des produits courants	42 957	43 333	43 557	43 784	44 401	45 002	45 611	46 230	46 856	47 492	48 136
Total annuités emprunts locatifs	-13 797	-12 136	-12 388	-12 564	-12 926	-12 169	-12 066	-11 340	-10 657	-10 263	-10 074
Taxe foncière	-5 567	-5 700	-5 831	-5 961	-6 099	-6 239	-6 382	-6 529	-6 679	-6 833	-6 990
Maintenance totale (y compris régie)	-8 807	-8 700	-8 768	-8 428	-8 297	-8 468	-8 741	-8 814	-8 989	-9 165	-9 342
Solde après annuités, TFPB et maintenance	14 786	16 797	16 570	16 831	17 080	18 126	18 422	19 548	20 531	21 232	21 730
Frais de personnel (y compris régie)	-8 824	-9 450	-10 159	-10 362	-10 570	-10 781	-10 997	-11 217	-11 441	-11 670	-11 903
- Correction régie d'entretien	667	440	447	455	463	471	479	487	495	504	512
Frais de gestion (avec suppl. lié au dev.)	-3 536	-3 700	-3 774	-3 849	-3 926	-4 005	-4 085	-4 167	-4 250	-4 335	-4 422
Cotisations CGLLS	-936	-1 553	-1 311	-1 333	-1 356	-1 379	-1 402	-1 426	-1 450	-1 475	-1 500
Autres charges et intérêts des autres emprunts	-166	-157	-100	-95	-90	-85	-80	-75	-70	-65	-60
Coût des impayés	1 383	-634	-629	-640	-649	-658	-667	-676	-686	-695	-705
Charges non récupérées / logements vacants	-264	-467	-474	-481	-488	-494	-501	-508	-515	-523	-530
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	3 110	1 276	570	525	464	1 195	1 169	1 965	2 613	2 972	3 122
En % des loyers	7,50%	3,00%	1,40%	1,20%	1,10%	2,70%	2,60%	4,40%	5,70%	6,40%	6,60%
Potentiel financier à terminaison (OS) 31/12	5 575	10 406	7 718	5 712	4 228	2 648	1 605	2 098	2 520	4 404	6 418
FONDS DE ROULEMENT LONG TERME (OS)	11 410	16 165	13 499	11 523	10 057	8 495	7 470	7 981	8 422	10 325	12 359



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

ANCOLS La Grande Arche Paroi Sud 92055 PARIS-LA-DÉFENSE CEDEX

www.ancols.fr