

OPH Gennevilliers

GENNEVILLIERS (92)



# RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2018-086

**RAPPORT DE CONTRÔLE  
N° 2018-086**

**OPH Gennevilliers**

**GENNEVILLIERS (92)**

## FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-086

### OPH Gennevilliers (92)

N° SIREN : 279200331  
Raison sociale : OPH de Gennevilliers Boucle de Seine  
Président : Marc HOURSON  
Directeur général : Christophe LIÉVIN  
Adresse : 33 rue des Chevrins 92230 GENNEVILLIERS  
Collectivité de rattachement : Établissement public territorial de la Boucle de la Seine

**AU 31 DÉCEMBRE 2018**

|                                       |              |                                              |              |                                                        |            |
|---------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|------------|
| Nombre de logements familiaux gérés : | <b>8 480</b> | Nombre de logements familiaux en propriété : | <b>8 480</b> | Nombre d'équivalents-logements (logements-foyers...) : | <b>168</b> |
|---------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|------------|

| Indicateurs                                                                              | Organisme | Référence région | France métropolitaine | Source |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|-----------------------|--------|
| <b>PATRIMOINE</b>                                                                        |           |                  |                       |        |
| Logements vacants (%)                                                                    | 2,79      | 2,1              | 3                     |        |
| Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)                             | 1,38      | 0,8              | 1,5                   |        |
| Taux de rotation annuel (hors mises en service)                                          | 5         | 6,4              | 9,7                   |        |
| Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)                                           | 8,2       | nc               | nc                    |        |
| Âge moyen du parc (en années)                                                            |           |                  |                       |        |
| <b>POPULATIONS LOGÉES</b>                                                                |           |                  |                       |        |
| (1)                                                                                      |           |                  |                       |        |
| Locataires dont les ressources sont :                                                    |           |                  |                       |        |
| - < 20 % des plafonds                                                                    | 16        | 16               | 22,2                  |        |
| - < 60 % des plafonds                                                                    | 53,5      | 55               | 60,7                  |        |
| - > 100 % des plafonds                                                                   | 7         | 14,5             | 10,6                  |        |
| Bénéficiaires d'aide au logement                                                         | 44        | 32               | 45,6                  |        |
| Familles monoparentales                                                                  | 18,5      | 21,6             | 21,3                  |        |
| Personnes isolées                                                                        | 33,5      | 33               | 39,5                  | (1)    |
| <b>GESTION LOCATIVE</b>                                                                  |           |                  |                       |        |
| Moyenne des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)                      | nc        | 6,5              | 5,7                   | (2)    |
| <b>STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ</b>                                               |           |                  |                       |        |
| Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses) année 2017 | 4,1       | NC               |                       |        |
| Fonds de roulements net global (mois de dépenses) année 2016                             | 1,5       | 3,9              |                       |        |
| Autofinancement net / chiffre d'affaires année 2016                                      | 21,79 %   | 11,89 %          |                       |        |

(1) Enquête OPS 2018 données non apurées

(2) RPLS au 1/1/2018

## POINTS FORTS :

- ▶ Rôle social avéré ;
- ▶ Maîtrise d'ouvrage satisfaisante ;
- ▶ Plan de concertation locative cohérent ;
- ▶ Impayés correctement suivis ;
- ▶ Coût de gestion contenu et performance d'exploitation satisfaisante.

## POINTS FAIBLES :

- ▶ Manque de fiabilité des données et contrôle interne insuffisant ;
- ▶ Retard en matière d'entretien et d'amélioration du parc existant ;
- ▶ Maîtrise insuffisante de la vacance commerciale ;
- ▶ Suivi non rigoureux des locataires susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux ;
- ▶ Traitement de la réclamation technique à renforcer ;
- ▶ Appels de charges locatives non maîtrisés et opérations de régularisation, non correctement assurés ;
- ▶ Non-respect des engagements de l'accord collectif départemental en matière de relogements ;
- ▶ Hypothèses retenues dans la projection financière et plan pluriannuel de travaux à revoir.

## IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Absence d'enquête OPS réalisée en 2016 ;
- ▶ Impossibilité de contrôler les dépassements des plafonds de loyers ;
- ▶ Irrégularités diverses en matière de commande publique ;
- ▶ Absence de plusieurs annexes obligatoires à la signature du bail au locataire notamment celles composant le dossier technique ainsi que les décomptes des surfaces ;
- ▶ Repérage de l'amiante non réalisé pour les parties privatives ;
- ▶ Application irrégulière d'un abattement sur la quittance de loyer des locataires redevables du SLS.

---

Précédent rapport de contrôle MIILOS N° 2012-076 de janvier 2013

Contrôle effectué du 12 décembre 2018 au 3 juillet 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE : octobre 2020

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-086

## OPH Gennevilliers (92)

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Synthèse .....                                            | 7  |
| 1. Préambule .....                                        | 9  |
| 2. Présentation générale de l'organisme .....             | 10 |
| 2.1 Contexte socio-économique .....                       | 10 |
| 2.2 Gouvernance et management .....                       | 11 |
| 2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....                   | 11 |
| 2.2.2 La stratégie de l'OPH .....                         | 12 |
| 2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management ..... | 13 |
| 2.2.4 La politique d'achat.....                           | 17 |
| 2.2.5 Gouvernance financière.....                         | 18 |
| 2.3 Train de vie de l'organisme .....                     | 19 |
| 2.4 Conclusion .....                                      | 19 |
| 3. Patrimoine .....                                       | 19 |
| 3.1 Caractéristiques du patrimoine .....                  | 19 |
| 3.1.1 Description et localisation du parc .....           | 19 |
| 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....          | 20 |
| 3.2 Accessibilité économique du parc.....                 | 21 |
| 3.2.1 Loyers.....                                         | 21 |
| 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....              | 22 |
| 3.2.3 Charges locatives .....                             | 23 |
| 3.3 Conclusion .....                                      | 24 |
| 4. Politique sociale et gestion locative .....            | 24 |
| 4.1 Caractéristiques des populations logées.....          | 24 |
| 4.2 Accès au logement .....                               | 25 |
| 4.2.1 Connaissance de la demande .....                    | 25 |
| 4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme ..... | 25 |
| 4.2.3 Gestion des attributions.....                       | 26 |
| 4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....          | 28 |
| 4.3.1 Gestion de proximité .....                          | 28 |
| 4.3.2 Traitement des réclamations .....                   | 29 |

|       |                                                                                                                                                          |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.3 | La politique de l'OPH en direction des personnes âgées .....                                                                                             | 29 |
| 4.4   | Traitement des créances locataires .....                                                                                                                 | 30 |
| 4.5   | Conclusion .....                                                                                                                                         | 31 |
| 5.    | Stratégie patrimoniale .....                                                                                                                             | 31 |
| 5.1   | Analyse de la politique patrimoniale .....                                                                                                               | 31 |
| 5.2   | Évolution du patrimoine .....                                                                                                                            | 32 |
| 5.2.1 | Offre nouvelle .....                                                                                                                                     | 32 |
| 5.2.2 | Une période marquée par un retard dans la réhabilitation thermique et l'achèvement de la dernière réhabilitation inscrit dans la convention ANRU 1 ..... | 33 |
| 5.3   | Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage .....                                                                                                         | 34 |
| 5.3.1 | Engagement et suivi des opérations exclusivement réalisées en maîtrise d'ouvrage directe .....                                                           | 34 |
| 5.3.2 | Analyse d'opérations .....                                                                                                                               | 34 |
| 5.4   | Maintenance du parc .....                                                                                                                                | 35 |
| 5.4.1 | Entretien du patrimoine, une politique à redéfinir .....                                                                                                 | 35 |
| 5.4.2 | L'exploitation et la sécurité dans le parc .....                                                                                                         | 37 |
| 5.5   | Autres activités .....                                                                                                                                   | 39 |
| 5.6   | Conclusion .....                                                                                                                                         | 39 |
| 6.    | Tenue de la comptabilité et analyse financière .....                                                                                                     | 40 |
| 6.1   | Tenue de la comptabilité .....                                                                                                                           | 40 |
| 6.2   | Analyse financière .....                                                                                                                                 | 41 |
| 6.2.1 | Analyse de l'exploitation .....                                                                                                                          | 41 |
| 6.2.2 | Situation financière .....                                                                                                                               | 45 |
| 6.3   | Perspectives .....                                                                                                                                       | 49 |
| 6.3.1 | Transformation juridique en coopérative .....                                                                                                            | 49 |
| 6.3.2 | Projection financière 2018-2027 .....                                                                                                                    | 50 |
| 6.4   | Conclusion .....                                                                                                                                         | 58 |
| 7.2   | Organigramme général de l'organisme .....                                                                                                                | 60 |
| 7.4   | Analyse par les flux .....                                                                                                                               | 66 |
| 7.5   | Scénario « sans action patrimoniale » .....                                                                                                              | 67 |
| 7.6   | Scénario NPNRU .....                                                                                                                                     | 68 |
| 7.6.1 | Autofinancement net .....                                                                                                                                | 68 |

|       |                         |    |
|-------|-------------------------|----|
| 7.6.2 | Revue des produits..... | 68 |
| 7.7   | Sigles utilisés.....    | 69 |

## SYNTHESE

Au 31 décembre 2018, l'OPH de Gennevilliers est propriétaire de 8 480 logements familiaux et d'une résidence pour jeunes actifs de 24 équivalents logements, patrimoine situé exclusivement sur la ville de Gennevilliers où près de 80 % des habitants ont le statut de locataires. Opérateur historique de la ville, l'organisme, créé en mai 1950 et premier bailleur social de Gennevilliers en nombre de logements détenus avec 75 % du parc de la ville, possède un patrimoine, dont l'âge moyen est de 32 ans entièrement conventionné à l'exception de 93 logements. L'OPH exerce sa compétence sur un secteur tendu caractérisé par une forte demande de logement social et une faible rotation du patrimoine.

Trois quartiers de Gennevilliers (Les Agnettes, Les Grésillons et Le Luth-Les Courtilles), situés dans un quartier prioritaire de la ville ou concernés par une opération ANRU, représentent à eux seuls 42 % des logements de l'office.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'organisme a été rattaché à l'établissement public territorial n° 5 « Boucle Nord de Seine » de la métropole du Grand Paris composé des villes d'Asnières, Argenteuil, Bois-Colombes, Clichy-la-Garenne, Colombes, Gennevilliers et Villeneuve-La Garenne (434 977 habitants).

La gouvernance joue son rôle sur la période contrôlée (2014-2018) ; elle s'est notamment attachée au suivi de l'activité courante, à assurer les grands équilibres financiers d'exploitation et s'est saisie de son devenir dans le cadre de la loi ÉLAN. L'office bénéficie d'un partenariat étroit avec la ville, notamment dans la gestion des programmes dans l'ensemble correctement entretenus et également dans la résolution des difficultés de gestion urbaine et sociale sur les sites sensibles. Cependant, le suivi des indicateurs de gestion (vacance, charges récupérables, réclamations) aurait mérité de faire l'objet d'arbitrages plus fermes et d'un suivi resserré. Les modifications successives apportées à l'organigramme et le turn-over important (au sein de la direction générale, technique, de la gestion locative et de la régie) ont fragilisé son organisation qui apparaît, au moment du contrôle, largement perfectible et traduit un niveau moyen de performance. Parmi les dysfonctionnements notables, l'organisme connaît actuellement une vacance commerciale relativement importante et une gestion des réclamations des locataires et des régularisations de charges locatives récupérables peu rigoureuse. La nouvelle organisation de la direction de la gestion locative devra permettre de gérer plus efficacement la qualité de service rendu aux locataires. L'office doit se mettre en conformité avec la réglementation relative à la réalisation des diagnostics amiante. Par ailleurs, plus de la moitié de ses logements présente une étiquette énergétique dégradée (E, F ou G). Les impayés sont correctement suivis.

Différents risques juridiques sont mal maîtrisés, et génèrent des irrégularités notamment en matière de respect des règles de la commande publique. L'organisme a mis en place récemment une politique d'achat qui doit s'appuyer sur un contrôle interne efficient et des outils appropriés. Le contrôle révèle en effet que l'OPH de Gennevilliers souffre d'un défaut de contrôle interne et d'un problème récurrent de fiabilité des données, avec un système d'information insuffisamment développé. À titre d'illustration, l'office n'a pas été en mesure de fournir une extraction informatique reprenant les données relatives au loyer-plafond permettant à l'Agence d'effectuer le contrôle des loyers pratiqués. Parmi les anomalies constatées inhérentes à une organisation très perfectible, l'OPH ne remplit pas pleinement ses obligations réglementaires de remontées d'informations, s'agissant notamment de l'absence d'enquête OPS en 2016. Cependant, l'Agence a bien relevé que l'organisme continuait à avoir un rôle social avéré eu égard aux caractéristiques des ménages logés.

Les réalisations en matière de développement de l'offre nouvelle apparaissent globalement adaptées et s'effectuent dans de bonnes conditions techniques et financières. La stratégie patrimoniale, définie annuellement, semble correspondre à la demande et au contexte local y compris par le financement de logements PLS apportant une mixité sociale au parc.

L'entretien du patrimoine demeure insuffisant et l'organisation des services concernés perfectible. Par ailleurs, les exigences liées à la sécurité du patrimoine ne sont pas toutes atteintes, le contrôle ayant révélé des anomalies qui devront rapidement être régularisées en matière de risque incendie s'agissant notamment de la résidence Jean-Jacques Rousseau.

La situation financière et la performance d'exploitation de l'OPH sont en nette amélioration depuis 2013 et globalement de bon niveau y compris sur 2018, première année de mise en place de la réduction du loyer de solidarité (RLS). Les coûts de gestion sont maîtrisés et les charges contenues. L'annuité de remboursement est orientée en 2017 à la hausse du fait du financement des constructions de l'éco-quartier.

Basée sur le NPNRU, la projection financière est marquée par une dégradation sensible de la performance d'exploitation. Le besoin de financement des investissements est lié à un ambitieux programme de construction neuve au sein d'une commune déjà largement excédentaire au regard de la loi SRU. À cela, s'ajoutent des réhabilitations et des remplacements de composants de nature à mettre sous tension la situation de l'office. Les hypothèses retenues dans la prévisionnelle pourront utilement être affinées. Pour assurer ses efforts en matière de réhabilitation, l'OPH devra revoir son PSP et opérer un certain nombre d'arbitrages, la priorité devant être donnée également à une réduction du coût de gestion possible notamment par des économies d'échelle sur les charges de personnel programmées.

Dans un contexte d'évolution du secteur du logement social lié à la loi de finances 2018 et à la loi ÉLAN, les instances dirigeantes ont défini 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 a opté pour un transfert de son patrimoine à une coopérative HLM, actuellement coquille vide (La Clef), l'opération prenant la forme d'une fusion-absorption intervenant fin 2019. À l'issue de cette fusion, l'EPT doit céder l'intégralité de sa participation à la ville de Gennevilliers, à la SEMAG<sup>1</sup> et à la SCIC HLM Boucle de la Seine<sup>2</sup>, de sorte que la ville détienne 50 % des voix et soit l'associée de référence de la société coopérative. D'ici 2023, il est prévu que deux OPH, trois coopératives HLM et une SEM se rapprochent de la coopérative La Clef via la constitution d'une société de coordination regroupant près de 50 000 logements.

Le directeur général par intérim



Akim TAÏROU

---

<sup>1</sup>SEMAG : société d'économie mixte d'aménagement de Gennevilliers.

<sup>2</sup> SCIC Boucle de la Seine : société coopérative d'accession sociale détenue majoritairement par la Ville de Gennevilliers et l'OPH de Gennevilliers.

# 1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'OPH Gennevilliers 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social [...].* »

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

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

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

Le précédent contrôle de l'ANCOLS relevait que l'OPH de Gennevilliers contribuait efficacement au logement des personnes démunies à faibles ressources et que les caractéristiques sociales de la population logée étaient conformes aux moyennes régionales. La marge d'augmentation des loyers par rapport aux plafonds réglementaires était importante.

Par ailleurs, il était relevé une politique active de réhabilitation et de résidentialisation de son patrimoine et un service aux locataires satisfaisant, perfectible quant à la gestion des charges et des réclamations. Outre le non-respect de la réglementation relative aux informations obligatoires à fournir aux locataires et la location irrégulière à des salariés de l'OPH, le retard pris dans la mise aux normes des ascenseurs devait être impérativement corrigé.

Les coûts de gestion apparaissaient maîtrisés. Avec des perspectives financières incertaines et un niveau d'endettement élevé, une analyse prévisionnelle plus précise devait enfin être effectuée.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Opérateur historique de la ville de Gennevilliers, l'OPH, créé en mai 1950, est le premier bailleur social de la ville en nombre de logements détenus (75 %) du parc de la ville. 9 autres bailleurs se répartissent le quart des logements restant dont les deux plus importants sont Immobilière 3F avec 1 293 logements et France Habitation avec 800 logements.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'organisme a été rattaché à l'établissement public territorial n° 5 « Boucle Nord de Seine » composé des villes d'Asnières, Argenteuil, Bois-Colombes, Clichy-la-Garenne, Colombes, Gennevilliers et Villeneuve-La Garenne (434 977 habitants). Le patrimoine de l'OPH est implanté exclusivement sur la ville de Gennevilliers qui comptait 46 653<sup>3</sup> habitants au dernier recensement Insee de 2016.

D'après le recensement 2016, sur 18 402 résidences principales, 338 ménages sont logés à titre gratuit, 3 746 sont propriétaires de leur logement et 14 317 ont le statut de locataires dont 10 331 sont des logements sociaux. Cette situation fait de Gennevilliers une des premières villes de France où la part des locataires est la plus élevée dans le statut d'occupation des résidences principales. En effet, avec seulement 20,4 % de propriétaires contre 47, 2 % en Île-de-France et 58 % au niveau national, 8 habitants sur 10 sont des locataires à Gennevilliers. Cette situation résulte du taux de logement social qui était de 56,1 % en 2016. Gennevilliers est la seconde ville du département des Hauts-de-Seine en termes de taux de logements sociaux, derrière la ville de Bagneux qui détient un taux de 57,6 % en 2016. Les chiffres ont progressé avec les nouvelles livraisons réalisées par l'office entre 2016 et 2018.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'office étaient propriétaire de 8 480 logements familiaux et d'une résidence pour jeunes actifs de 24 équivalents logements. En 2015, la nouvelle géographie de la politique de la ville a identifié les QPV<sup>4</sup> sur la base du critère de la pauvreté économique des habitants. À ce titre, 3 quartiers de Gennevilliers ont été classés en QPV (Les Agnettes, les Grésillons, Le Luth-Les Courtilles), soit 42% du patrimoine de l'office.

Située à 4 km de Paris, la ville de Gennevilliers est attractive grâce à son réseau de transport qui est multiple et qui facilite la mobilité. En effet, la ville est desservie par trois stations de métro (ligne 13), deux stations du RER C, 16 lignes de bus, le Tramway T1 qui dessert 6 stations et la proximité des autoroutes A15 et A86. La ville est classée dans la zone A caractérisée par une forte tension du marché immobilier<sup>5</sup>. La population de Gennevilliers présente des caractéristiques sociales marquées. D'après les données Insee de 2016, le taux de chômage<sup>6</sup> des 15 à 64 ans à Gennevilliers reste élevé (20,4 %), comparé à la moyenne départementale (11,1 %) et régionale (12,7 %). Le taux de pauvreté<sup>7</sup> est de 27,3 % largement supérieur à la moyenne départementale (12,2 %) et à celui de la région Île-de-France (15,7 %). L'économie Gennevilloise est concentrée autour des secteurs du commerce, du transport et des services divers qui représentent 76,4 % des activités, vient ensuite

---

<sup>3</sup> Les données relatives à la ville de Gennevilliers, au Département des Hauts-de-Seine et à la Région Île-de-France, sont tirées, si aucune autre source n'est indiquée, de « Données INSEE – comparateur de territoire – année 2016 ».

<sup>4</sup> Institué par la Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine et la Loi n° 2014-1654 du 29 décembre 2014 de finances pour 2015, art. 62.

<sup>5</sup> Gennevilliers est classée en zone A par les dispositions de l'arrêté du 1<sup>er</sup> août 2014 pris en application des dispositions des articles R. 304-1, L. 442-3-3 et L. 442-3-4 du Code de la construction et de l'habitation. La plus forte tension du marché est constatée dans les secteurs classés en zone A bis.

<sup>6</sup> Taux de chômage au sens du bureau international du travail (BIT).

<sup>7</sup> Taux de pauvreté INSEE : concerne le ménage ayant un revenu mensuel inférieur à 867 € (seuil à 50 % du niveau de vie médian) ou à 1 041 € (seuil à 60 % du niveau de vie médian).

la construction avec 9,7 %. Le port de Gennevilliers est la principale plate-forme multimodale (fluvial, fluvio-maritime, ferroviaire, oléoduc, routier) d'Île-de-France installée sur 400 hectares. Il accueille annuellement un transit de 20 millions de tonnes de marchandises et 275 entreprises représentant près de 8 000 emplois.

Dans ce contexte, le parc social de la ville joue un rôle majeur, et depuis la mise en œuvre de son dernier programme local de l'habitat portant sur les années 2011-2016, plusieurs projets de ZAC ont été validés en particulier sur les anciennes friches industrielles de la ville. La ZAC Chandon République démarrée en 2011 et en cours de finalisation est située en partie centrale de la ville et prévoit la création de 1 695 logements dont 848 logements sociaux et 847 en accession. Le nouveau projet urbain porté par la ville est l'aménagement de la ZAC du centre-ville qui prévoit la livraison de 650 logements dont 100 sont réservés pour les étudiants, le reste étant réparti en 50 % de logement social et 50 % d'accession. Ces logements seront accompagnés de 5 000 m<sup>2</sup> de commerces. L'OPH de Gennevilliers a été choisi pour la réalisation de plusieurs programmes de ce projet. Il sera également partenaire d'une nouvelle convention ANRU II portant sur le quartier des Agnettes, en cours de discussion avec les services de l'État et l'Agence de rénovation urbaine.

## **2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT**

### **2.2.1 Évaluation de la gouvernance**

L'office public de l'habitat de Gennevilliers est administré par un conseil d'administration composé de 23 membres, présidé par Marc Ourson, 2<sup>e</sup> adjoint au maire de Gennevilliers, réélu lors de l'installation du CA du 16 février 2019, faisant suite au rattachement de l'OPH à l'établissement public territorial Boucle Nord de Seine. La composition, l'organisation et le fonctionnement du CA sont formalisés dans le règlement intérieur adopté lors de ce même CA.

Ce dernier est composé de 6 conseillers du territoire, élus de la ville de Gennevilliers, 7 personnes qualifiées dont 2 élus d'une collectivité territoriale, 4 élus représentant les locataires, un représentant des associations d'insertion, un représentant de l'UDAF, un représentant de la CAF, un représentant d'Action Logement, 2 représentants des organisations représentatives du personnel. Sur la période 2014-2018, le CA s'est réuni en moyenne 5 fois par an.

Pour l'aider dans ses fonctions, le CA a décidé d'instaurer un bureau, composé de 7 membres, qui jouit de larges délégations, lesquelles ont fait l'objet de limites clairement définies par les administrateurs<sup>8</sup>, notamment pour la souscription d'emprunts et le placement de fonds. Le CA s'appuie également sur une commission d'attribution des logements (CAL) qui rend compte annuellement de son activité, une commission d'appel d'offre (CAO) qui se réunit régulièrement pour les marchés formalisés. Il existe par ailleurs une commission d'ouverture des plis et une commission ad hoc qui statue sur les marchés supérieurs à 25 k€. Un conseil de concertation locative, également instauré, se réunit au siège en plus des réunions de quartiers. Le CA a créé un jury de concours composé de 3 membres et deux suppléants.

Le CA joue son rôle, délibère sur la politique de loyer, de vente aux locataires et approuve le budget. Il définit différentes politiques comme l'amortissement des composants en appréciant la leur durée et leur nature. Le CA a validé le projet stratégique en 2015 dont la mise en œuvre a connu des difficultés liées au management du personnel (cf. § 2.2.3.4). Il a également approuvé en novembre 2016, le plan stratégique de patrimoine (PSP)

<sup>8</sup> PV de CA du 16 février 2018 - Installation du CA et du bureau.

portant sur les années 2016 à 2025 et en septembre 2017 la démarche visant à arrêter la nouvelle convention d'utilité sociale (CUS).

## **2.2.2 La stratégie de l'OPH**

La stratégie de l'office s'inscrit dans le cadre de la politique du logement définie par la ville de Gennevilliers. Elle prend également en compte les objectifs du projet d'entreprise approuvé en 2015, les engagements du protocole CGLLS et les modifications induites par la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant sur l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique dite loi « ÉLAN ».

### **2.2.2.1 La politique de l'habitat de la ville et le projet d'entreprise de l'OPH**

Le CA et la direction générale de l'office de l'habitat inscrivent leurs actions dans les deux axes de la politique du logement de la ville de Gennevilliers que sont, l'entretien courant du patrimoine afin de maintenir une qualité des logements proposés et le développement du patrimoine de l'OPH par une production de logements neufs de qualité et diversifiés. Depuis son dernier programme local de l'habitat (PLH) portant sur les années 2011-2016, la ville a engagé un renouvellement de son tissu urbain :

- en densifiant les territoires en mutation en particulier l'ex-industrie traditionnelle,
- en revalorisant l'offre de logement par la réalisation d'un grand nombre de petites opérations diffuses,
- en relançant la promotion privée,
- en mettant en place des opérations d'amélioration de l'habitat insalubre, de rénovation urbaine ainsi que la reconversion et la relance des activités économiques autour des deux stations RER.

L'OPH a participé pleinement à la mise en œuvre de cette politique de l'habitat, soit en construisant des nouvelles opérations soit en participant à des opérations de relogements.

Dès 2014, le CA et la direction générale ont initié une réflexion sur la nécessité d'améliorer la qualité de service rendu au locataire et sur les évolutions sociétales et réglementaires auxquelles l'office est et sera amené à faire face, avec un constat qu'il est nécessaire de faire évoluer les pratiques. Un collectif de direction s'est réuni sur des thématiques prioritaires comme la standardisation de la remise en état des logements (REL), le traitement des réclamations. Ces travaux ont conduit à l'élaboration d'un projet d'établissement approuvé par le CA en 2015 qui a été décliné par chaque service à travers un projet de service adapté et des plans d'actions qui à ce jour ont rencontré des difficultés à être mis en œuvre. Les premières mesures ont porté sur la réorganisation des services, en particulier la direction technique et la régie de travaux.

### **2.2.2.2 Le protocole de consolidation CGLLS**

En 2015, pour combler un déficit de fonds propres, le CA de l'office a approuvé une démarche de demande d'aide à la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS) nécessaire à la mise en œuvre de la politique d'entretien du patrimoine existant, et dans la perspective du nouveau plan de rénovation urbaine (NPNRU) du quartier « Les Agnettes ». Le comité des aides de la CGLLS réuni en date du 25 janvier 2017 et le CA du 8 mars 2017 ont donné leur accord pour la signature d'un protocole de consolidation, assorti d'un contrat de prêt de 5 M€ pour mettre à niveau le patrimoine le plus énergivore de l'office. Ce prêt représente le solde d'un budget prévisionnel de 29 millions d'euros nécessaire aux interventions inscrites dans le plan stratégique de patrimoine portant sur la période 2016 à 2025. La CGLLS n'apporte pas son concours dans les opérations de développement. Ce protocole approuvé par le CA de l'office le 13 novembre 2017 est en cours d'exécution et plusieurs opérations sont en cours de réalisation.

### **2.2.2.3 L'OPH et la SCP Boucle de la Seine**

Lors du CA du 19 décembre 2017, les administrateurs de l'office ont pris la décision de vendre 21 184 parts sociales détenues au sein du capital de SCP Boucle de Seine à la ville de Gennevilliers pour un montant de 317 760 €. La ville devient ainsi actionnaire majoritaire de la SCP, au détriment de l'office.

### **2.2.2.4 L'avenir de l'OPH et la loi ÉLAN**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant sur l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ÉLAN), l'office de l'habitat de Gennevilliers qui gère moins de 12 000 logements a choisi de changer de statut juridique en se transformant en SCIC. Lors du CA du 18 octobre 2018, le président de l'office a informé les administrateurs que les assemblées délibérantes du Territoire Boucle Nord de Seine en date du 3 juillet 2018 et de la ville de Gennevilliers en date du 25 septembre 2018 ont adopté le principe d'une fusion de l'OPH de Gennevilliers au profit de la SCIC « La Clef », actuellement coquille vide. À terme, l'objectif est d'intégrer une société anonyme de coordination composée d'autres bailleurs sociaux notamment de coopératives. Le comité social et économique (CSE), consulté le 3 juin 2019, a émis un avis favorable pour la fusion-absorption qui doit être juridiquement réalisée avant le 31 décembre 2019 (cf. § 6.3.1).

### **2.2.2.5 La fermeture de la régie de travaux**

L'activité de la régie est en nette décroissance depuis plusieurs années. Le procès-verbal du CA du 2 mai 2019 indique qu'en 2014, les ordres de services (OS) transmis à la régie étaient au nombre de 2 293 pour un montant avoisinant le million d'euros alors qu'en 2018, il a été dénombré 913 OS pour un montant de 243 000 euros. La problématique de l'amiante dans la remise en état des logements est devenue un réel défi pour la régie qui est devenue peu rentable malgré la formation des techniciens. Les difficultés d'interventions relevées ont conduit l'office à faire appel régulièrement à des prestataires pour intervenir sur son patrimoine. La décision de fermeture de la régie de travaux a été actée lors du CA du 21 mai 2019 suite à une information préalable présentée aux administrateurs en décembre 2018. Le projet a été adopté à l'unanimité par les membres du CSE en février 2019. Le reclassement des personnels (un magasinier, une assistante et 5 ouvriers) a été opérationnel en juin 2019.

## **2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management**

La direction générale est assurée par Christophe LIÉVIN nommé par intérim lors du CA d'avril 2019. Sa nomination fait suite à la démission de la directrice générale Emmanuelle SANZ à compter du 23 avril 2019. Cette dernière occupait cette fonction depuis le 17 juin 2014. Lors du CA du 2 mai 2019, Christophe LIÉVIN a été nommé DG et le président a été autorisé à signer le contrat de travail à durée indéterminée de ce dernier ainsi que l'autorisation de cumuler la fonction de directeur général de la Société coopérative d'intérêt collectif d'HLM *La Clef* à compter de cette date. Ce cumul est autorisé, conformément à l'article L. 421-12-1 du Code de la construction et de l'habitation en vue de la fusion – absorption, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, de l'OPH de Gennevilliers avec la Société coopérative d'intérêt collectif d'HLM *La Clef*, organisme absorbant. Le mandat social de Directeur général de la Société coopérative d'intérêt collectif d'HLM *La Clef* est exercé à titre gratuit.

### **2.2.3.1 Conditions d'exercice de la direction générale**

À la demande de l'Agence, suite au contrôle sur place, le directeur général a effectué une déclaration de patrimoine auprès de la Haute autorité de la transparence et de la vie publique, conformément aux dispositions de l'article 11-III de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 qui concernent les présidents et directeurs généraux (DG) d'OPH gérant un parc de plus de 2 000 logements.

Le directeur général dispose de délégations pour mettre en œuvre les décisions du CA et conduire les affaires courantes. L'analyse du contrat de travail du directeur général et de sa délégation de signatures aux directeurs fonctionnels, n'appelle pas de remarque particulière. Le directeur général s'entoure d'un comité exécutif composé des 7 directeurs et d'un CODIR élargi à 23 membres pour diriger l'organisme, dont 7 responsables de sites et le contrôleur interne.

### 2.2.3.2 Évolution de l'effectif entre 2014 et 2018

L'office connaît une période de transition au moment du contrôle. Des évolutions organisationnelles ont été menées entre 2014 et 2019, et l'organigramme n'est à ce jour pas encore stabilisé. Il doit évoluer prochainement avec la fermeture de la régie, le redéploiement de ses techniciens et le projet de fusion du service technique et du service construction pour créer une seule direction du patrimoine. Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'organisation s'articule autour de trois directions supports que sont les ressources humaines, les finances et les systèmes d'information ainsi que quatre départements que sont le service technique, l'administration générale, la gestion locative et la construction-développement.

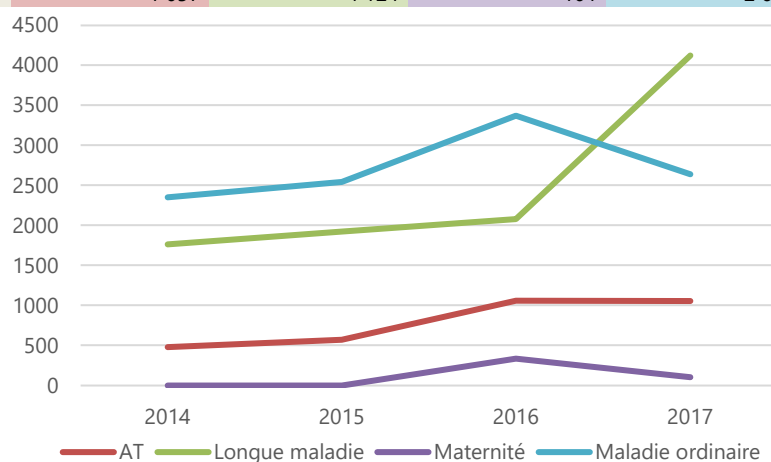
L'effectif a diminué sur la période passant de 177 salariés en 2014 à 165 salariés au 1<sup>er</sup> janvier 2019. En 2014, la régie comptait 8 ouvriers, contre 5 en 2018, les employés représentant la catégorie ayant la plus diminué en nombre passent de 126 en 2014 à 102 au 1<sup>er</sup> janvier 2019. A contrario, l'effectif de salariés ayant la fonction d'agent de maîtrise est passé de 13 à 24 et celui des cadres demeure identique (39 ETP en 2019 à comparer à 38 en 2014). Par ailleurs, la période s'est caractérisée par plusieurs départs de directeurs ayant entraîné un profond renouvellement de l'encadrement et une réorganisation des services.

S'agissant des statuts du personnel, il est constaté une inversion des tendances entre la part des fonctionnaires et des salariés. En 2014, 56 % du personnel était fonctionnaire contre 44 % fin 2018. Le temps de travail n'appelle pas de remarque. Les employés du siège et de la régie travaillent 37h 30 ou 35H. Les gardiens sont à 37h30.

### 2.2.3.3 Un niveau d'absentéisme plus élevé que la moyenne

Le taux d'absentéisme, de 11,8 % en 2017, est très supérieur à la moyenne des offices (6,4 % selon le rapport de branche 2017). Il a connu une hausse depuis 2014 de 4 points sous l'effet essentiellement de maladies ordinaires et de longues maladies, notamment du personnel de proximité.

| Année | AT    | Longue maladie | Maternité | Maladie ordinaire | Total | Taux    |
|-------|-------|----------------|-----------|-------------------|-------|---------|
| 2014  | 479   | 1 764          | 0         | 2 351             | 4 594 | 6,97 %  |
| 2015  | 571   | 1 920          | 0         | 2 541             | 5 032 | 7,49 %  |
| 2016  | 1 061 | 2 077          | 336       | 3 373             | 6 847 | 10,21 % |
| 2017  | 1 057 | 4 124          | 101       | 2 639             | 7 921 | 11,80 % |



Le CSE mis en place le 16 janvier 2019, remplace le comité d'entreprise et les instances représentatives du personnel. Au cours de la période, plusieurs accords ont été conclus avec les organismes représentatifs du personnel, en particulier l'accord sur le temps de travail et l'astreinte des gardiens, un nouvel accord d'intéressement. Les salariés bénéficient d'une prime de 13<sup>e</sup> mois.

Deux postes ont été créés pour faire face aux enjeux de l'OPH contribuant à la mise en œuvre des actions du projet d'entreprise, à savoir une assistante prévention-risque en 2017 et un contrôleur interne en avril 2018.

#### **2.2.3.4 Une réorganisation rendue indispensable des services**

La direction générale a, mobilisé dès 2014, les directeurs sur les dysfonctionnements constatés de plusieurs services et sur leur répercussion en termes de qualité de service rendu au locataire.

Parallèlement, la période a été marquée par un turn-over important de l'équipe de direction. En effet, sur 9 membres du comité exécutif, 6 sont arrivées depuis 2016 (le directeur général, le directeur de la gestion locative, la directrice de l'administration générale et de la commande publique, le directeur technique, la directrice des ressources humaines, la directrice des systèmes d'information).

La réorganisation s'est traduite dans les faits par un redéploiement d'une part importante des missions de la direction technique à la direction de la gestion locative, en particulier l'entretien courant, le remplacement des composants, la gestion de proximité principalement le management des gardiens. Un service gestion de proximité créé en 2016 par la direction de la gestion locative a des difficultés à assurer convenablement ses missions, faute de stabilité du personnel.

Les performances de l'office dans le domaine de l'organisation et du management ne sont pas satisfaisantes. Une partie de l'activité n'est pas couverte par des tableaux de bord et l'absence de contrôle de gestion nuit à leur pilotage. Par ailleurs, le système d'information demeure perfectible.

Le choix de mettre en place une nouvelle organisation dans un contexte de grande instabilité de la direction de la gestion locative, a nui au bon fonctionnement de l'office aggravant la dégradation du service au locataire. Le département de la gestion locative est une direction centrale dont les missions sont en lien direct avec l'ensemble des fonctions (technique, construction, commande publique, concertation locative, réclamation, gestion de proximité). Or, entre 2014 et fin 2017, la direction de la gestion locative a connu quatre directeurs, soit presque un directeur par année. De plus, en 2017, la direction est restée vacante près de quatre mois avant l'arrivée de l'actuel directeur. Cette situation n'a pas permis d'établir un climat serein pour une transition et un redéploiement des missions. La direction technique, de son côté a connu des mouvements de personnel puis le départ de son directeur en septembre 2018. Plusieurs départs de techniciens, cadres et ouvriers de régie entre 2017 et 2018 ont accéléré la dégradation de la qualité de service, en matière d'entretien et de remise en état des logements. Les remplacements n'ont pas toujours conduit à une mobilisation des compétences.

Les nouvelles missions confiées au tout jeune service de la proximité n'ont de ce fait, pas pu être menées à terme et dans de bonnes conditions. En 2017, ce service était en sous-effectif avec 5 responsables de sites chargés de manager les gardiens ; trois recrutements ont été réalisés en 2018. Le service de proximité a repris la remise en état des logements (REL) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Cette situation a conduit à la dégradation de la vacance commerciale et technique, à l'insatisfaction des locataires en matière de délais du traitement des réclamations, et à la reconduction tacite ou l'absence de marchés pour conduire les missions d'entretien ou les travaux d'amélioration sur le patrimoine. L'organisation de plusieurs services reste à stabiliser.

L'OPH, qui a adopté depuis la fin du contrôle de l'Agence, le statut juridique de société coopérative, détaille les mesures prises et également les chantiers restant à engager notamment dans le domaine informatique. Le passage en comptabilité commerciale au 1<sup>er</sup> janvier 2020 a nécessité de revisiter les modes opératoires, notamment ceux relatifs aux comptes locataires jusque-là gérés par le Trésor Public. La société indique avoir réussi la mise en œuvre de ce transfert dans son système d'information. Le travail d'écriture de cahiers des charges s'est poursuivi en 2019 mais n'a pas encore fait l'objet d'arbitrage. Il porte sur des secteurs d'activité restant à couvrir comme le suivi du peuplement en lien avec la convention communale des attributions, l'interface du progiciel et du SNE, le pilotage de la dette, le suivi des marchés et des réclamations des locataires. Certains modules du progiciel de gestion intégré permettent aux gardiens de saisir des informations relatives aux locataires (enregistrement des attestations d'assurance locative, mandat SEPA pour le prélèvement...) et pour le service gestion locative d'avoir un suivi en temps réel d'indicateurs comme la vacance. La prise en charge des réclamations en parties communes et privatives, continue d'être renseignée dans un fichier Excel, dans l'attente de la passation d'un marché multiservices permettant la mise en place d'un nouvel outil dédié à l'exploitation des demandes des locataires.

### **2.2.3.5 L'organisation interne des services et le suivi de l'activité**

L'OPH n'a pas encore mis en place de dispositif d'identification des risques et de contrôle interne.

En 2015, lors de l'élaboration du projet d'établissement, une réécriture des procédures a été amorcée, mais ce travail reste inachevé car toutes les activités ne sont pas couvertes. Plusieurs données communiquées à l'Agence manquent de fiabilité ou sont incomplètes. Cette situation est liée en partie à l'absence de contrôle interne.

Il n'existe pas véritablement de démarche de maîtrise des risques ni de procédures formalisées de contrôle interne, même si une démarche qualité orientée locataires a été entreprise ; par ailleurs, la direction financière a rédigé en décembre 2018 des instructions de travail sur les processus métiers.

L'OPH est invité à engager dans les meilleurs délais une démarche d'analyse et de gestion des risques inhérents à l'ensemble de ses processus opérationnels et fonctions support, afin de prévenir les risques d'erreurs et de fraudes, assurer la sauvegarde des actifs, la conformité réglementaire, la maîtrise des informations nécessaires à la formation des états financiers et plus généralement l'atteinte des objectifs fixés en CA<sup>9</sup>.

Il est recommandé à l'organisme de mettre en place une instance de contrôle interne visant à identifier et maîtriser les risques liés à la réalisation des différents objectifs adoptés en CA. Celle-ci pourra être chargée de la programmation des audits (internes ou externalisés), de la définition et du suivi des plans d'action correctives qui feront l'objet d'un rapport annuel communiqué au CA.

Plusieurs dysfonctionnements ont été relevés au cours des investigations. C'est le cas de l'absence de bilans portant sur les coûts annuels de l'entretien, des dossiers de locataires incomplet avec des documents rangés dans des services différents, des modes opératoires mal appliqués ou peu appliqués comme pour les radiations, le suivi des charges récupérables peu efficient, l'absence de données sur la vacance, les délais de traitement des réclamations, l'absence d'antériorité sur les logements vacants avant 2017. L'organisme a également des difficultés à transmettre des éléments majeurs comme les loyers plafonds permettant d'effectuer le contrôle des niveaux de loyer pratiqué pour chaque logement.

---

<sup>9</sup> À titre d'exemple, le risque de dépréciation d'actifs lié à la méconnaissance des besoins d'entretien du parc en raison d'un PSP obsolète, le risque de pertes de recettes dû à une vacance commerciale mal maîtrisée sont de nature à pouvoir engendrer une dégradation de la situation financière.

La société dispose d'une direction des systèmes d'information (5 ETP) chargé de l'administration des données. Installé depuis 2012, le progiciel métier, qui connaît des difficultés d'interface avec les autres outils de développement interne, est utilisé de façon complètement différente selon les utilisateurs. La situation est telle que plusieurs services sont dans l'incapacité d'utiliser l'outil soit en raison de l'absence de formation ou par absence de pilotage. C'est le cas du module « réclamations » qui n'est pas encore utilisé faute de déploiement informatique. En 2018, des efforts ont été réalisés notamment à la direction de la gestion locative pour l'utilisation du progiciel notamment pour le suivi des réclamations des parties privatives, pour l'instruction de la CAL, et pour la saisine de l'enquête OPS et SLS. La mise en place d'un outil partagé et de moyens humains adaptés s'imposent pour permettre à la direction support de l'organisme d'atteindre ses objectifs.

Le recrutement d'un contrôleur interne en 2018 a permis de démarrer l'écriture et la validation des procédures et des processus (attribution, le traitement de la réclamation, les marchés d'entretien, missions des gardiens...). La stabilisation des équipes est un enjeu majeur pour l'organisme qui apparaît un préalable à l'atteinte de cet objectif. Ce travail est nécessaire pour l'harmonisation des pratiques, la sécurisation des actes de l'office, et l'efficacité de gestion. Il est urgent que des tableaux de bords mensuels de l'activité soient mis en place pour piloter l'activité et apporter les correctifs nécessaires dans les meilleurs délais.

Depuis la fin de la mission de contrôle, l'organisme indique que le contrôleur interne a quitté ses fonctions et que la direction générale mène une réflexion sur une éventuelle externalisation de cette fonction. L'Agence rappelle à l'organisme, que la démarche de maîtrise des risques constitue une priorité au regard des insuffisances constatées et des enjeux auxquels il est désormais confronté à la suite de son changement de statut juridique et du passage en comptabilité privée.

#### **2.2.4 La politique d'achat**

L'OPH dispose d'un service des achats, rattaché au département de la Commande Publique et de l'Administration Générale depuis 2016. En cours de réorganisation, il est placé sous la responsabilité de la directrice du département des affaires générales recrutée en 2018. Le service est composé de deux assistantes administratives et un juriste ; deux acheteurs professionnels sont en cours de recrutement pour instruire les achats stratégiques ou financièrement « lourds ». L'office a intégré les dispositions du décret n° 2017-516 portant diverses dispositions en matière de commande publique et actualisé la composition de sa commission d'appel d'offre (CAO) composé de 3 administrateurs. Elle est présidée par le président de l'office et son règlement intérieur a été actualisé en février 2018.

Ce service reçoit les prescriptions techniques des directions opérationnelles et assume la partie juridique et administrative de la passation des marchés à partir de 25 000 € HT (en deçà de ce montant, chaque direction est aujourd'hui réputée prendre en charge ses achats, sans, pour l'instant, d'intervention du service de la commande publique, ni pour valider le principe de l'achat en amont, ni pour contrôle a posteriori). Il vient également en appui des directions opérationnelles dans le cadre de l'exécution des marchés.

Avant la mise en place du service des marchés, chaque direction assumait elle-même la passation de ses propres procédures de marchés. Le diagnostic réalisé par la nouvelle directrice en charge de la commande publique confirme qu'en l'absence d'une démarche de suivi informatique transversal et uniformisé au sein de l'office, le service des marchés doit faire face à une absence partielle d'historique, tant concernant les documents contractuels attachés aux marchés en cours d'exécution qu'en matière de recensement des données. Cette situation rend fastidieuse la réalisation d'un état des lieux exhaustif de la commande publique.

Le respect des règles relatives à la commande publique n'est pas assuré alors que les marchés passés par l'office étaient soumis à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et au décret n° 2016-360 du 25 mars 2016. Depuis le 1<sup>er</sup> avril, les marchés sont régis par le code de la commande publique.

L'Agence a procédé à l'examen de la passation de 18 marchés parmi lesquels 5 en conception-réalisation et 13 relatifs à des prestations de service (travaux et maintenance des équipements). Les contrôles réalisés sur pièces et sur place indiquent plusieurs manquements aux règles de la commande publique :

- Plusieurs contrats d'entretien sont en tacite reconduction, liés à des lacunes de contrôle et au suivi des échéances : pour le marché à bon de commande des espaces verts arrivé à échéance en 2017, l'office a procédé par devis jusqu'en 2018. C'est également le cas du contrat d'entretien des chaudières, chauffe-bains et VMC signé en 2013 pour 5 ans ou celui des ascenseurs signés en février 2014 pour 4 ans.
- Une absence de marchés qui témoigne des difficultés de l'office à estimer préalablement ses besoins. C'est le cas pour l'entretien des équipements de sécurité incendie qui est actuellement assuré par le biais de devis. Le nouveau responsable du service sécurité a en charge la rédaction du cahier des charges d'un marché en vue d'assurer l'entretien des équipements de sécurité incendie.

Dans son bilan d'activité de l'année 2018, la nouvelle direction de la gestion locative a réalisé un bilan des interventions opérées sur le patrimoine en cours. Ce dernier indique que 6 724 interventions d'entreprises, ont été réalisés hors contrat d'entretien pour un montant de 3 432 millions d'euros.

|                        | OS Diag Amiante | OS entretien courant | OS REL Gros entretien | Total OS service proximité | Budget engagé         |
|------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Assistant de Proximité | 6               | 378                  | 192                   | 5 576                      | 119 134,35€           |
| Pôle de réclamation    | 223             | 1 704                | 892                   | 2 819                      | 1 222 328,67€         |
| Responsables de sites  | 387             | 1 512                | 1 065                 | 2 964                      | 1 576 952,30€         |
| REL stock 2017         | 5               | 1                    | 359                   | 365                        | 433 736,38€           |
| <b>Total général</b>   | <b>621</b>      | <b>3 595</b>         | <b>2 508</b>          | <b>6 724</b>               | <b>3 432 151, 70€</b> |

Source : Bilan activité 2018 / Direction de la gestion locative.

Ce bilan confirme que les ordres de service ont été passés de gré à gré sans que l'organisme n'ait pu apporter la preuve d'une mise en concurrence et d'une publicité adaptée au nombre des opérateurs susceptibles de répondre au besoin.

L'organisation actuelle apporte des mesures correctives en mettant en place une politique des achats qui passe par la création des instances de validation des offres selon les seuils, un audit sur l'ensemble des contrats en cours, sur les délais d'exécutions des marchés. Plusieurs marchés sont en cours de résiliation et des évaluations des besoins par services sont recensés pour proposer des marchés adaptés. La passation de nouveaux marchés comme l'accord-cadre multiservices en cours d'élaboration ou le marché de travaux pour la remise en état de logement (REL) permettra, outre le respect de la mise en concurrence et des règles de publicité, de réaliser des économies d'échelle et de faciliter l'activité du service gestion de proximité.

Formé au cours de l'année 2019, un réseau de « référents achats », composé de collaborateurs, intègre désormais dans les missions de ces derniers l'instruction des dossiers d'achats. Dans sa réponse au rapport provisoire, l'organisme indique qu'il finalise un plan d'achat pluri annuel et la rédaction de procédures internes dans le respect des règles relatives à la commande publique.

## 2.2.5 Gouvernance financière

La gouvernance financière s'exerce au travers de débats d'orientations budgétaires et du suivi de leur exécution. L'office s'attache à assurer une gestion active de la dette financière et de l'annuité d'emprunt, à réduire les impayés locatifs et à maîtriser ses dépenses de fonctionnement.

Compte tenu des enjeux en termes d'organisation et de développement (cf. § 6.3.2), la direction financière de l'OPH est invitée à mettre en place un dispositif de contrôle interne, à recenser l'ensemble des processus opérationnels et des fonctions supports, à identifier les risques associés et enfin à définir des plans d'actions correctives permettant de les réduire (cf. § 6.1).

## 2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME

L'examen des comptes de charges ne fait pas apparaître de frais dispendieux de nature à peser sur le coût de gestion de l'organisme.

## 2.4 CONCLUSION

L'obligation de déclaration patrimoniale et d'intérêts du nouveau DG n'a pas été produite à l'ANCOLS. Sur la période contrôlée (2014-2018), le CA a joué son rôle d'organe décisionnaire dans des conditions satisfaisantes, en particulier sur la stratégie, notamment son devenir dans le cadre de la loi ÉLAN. Néanmoins, le suivi des indicateurs de gestion (vacance, charges récupérables, réclamations) aurait mérité de faire l'objet d'arbitrages plus fermes et d'un suivi resserré. Les modifications successives apportées à l'organigramme et le turn-over important (notamment au sein des directions technique, de la gestion locative et de la régie) ont fragilisé son organisation. La fonction achat n'a pas fait l'objet de rigueur et les fondamentaux de la commande publique n'ont pas été toujours respectés, en particulier la reconduction tacite et l'utilisation de devis. Il appartient à l'organisme de poursuivre la mise en place d'une politique d'achat, de la moderniser et de régulariser l'ensemble des marchés en s'appuyant sur un contrôle interne efficient et des dispositifs et outils proposés par la réglementation.

# 3. PATRIMOINE

## 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

### 3.1.1 Description et localisation du parc

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'OPH de Gennevilliers est propriétaire de 8 480 logements familiaux, dont 93 logements sont non conventionnés (1,09 %), soit 75 % du parc social de la ville. Il est également propriétaire de trois foyers donnés en gestion (un foyer pour jeunes actifs de 36 places, et deux foyers de travailleurs migrants totalisant 144 logements autonomes) livrés en 2016.

Le parc est composé en très grande majorité d'immeuble collectifs (99 %). Les logements de typologie T4 et + représentent 31 % du parc. L'office a 3 601 logements familiaux en QPV, soit 42,5 % de son parc. Il détient 4 273 places de stationnement et 164 locaux commerciaux.

#### Nombre de logements au 1<sup>er</sup> janvier 2019

|                                                            | Logements<br>familiaux | Places en foyers  |                      | Total        |
|------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------------------|--------------|
|                                                            |                        | Unités autonomes* | Places et chambres** |              |
| Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme     | 8 480                  | 0                 | 0                    | 8 480        |
| Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme | 0                      | 144               | 24                   | 168          |
| <b>Total</b>                                               | <b>8 480</b>           | <b>0</b>          | <b>0</b>             | <b>8 648</b> |

\* Équivalence égale à un pour un ; \*\* Équivalence égale à un pour trois.

Depuis la CUS portant sur la période 2011 à 2017, l'OPH a classé les anciens financements dans les catégories PLUS et PLI. Le patrimoine se compose majoritairement de logements en PLUS.

La nouvelle répartition par catégorie de financement est la suivante :

|                     | PLS        | PLUS        | PLAI       | PLI (non-conventionné) | TOTAL       |
|---------------------|------------|-------------|------------|------------------------|-------------|
| Nombre de logements | 123        | 7 888       | 376        | 93                     | 8 480       |
| <b>Total (%)</b>    | <b>1.5</b> | <b>93,0</b> | <b>4.4</b> | <b>1.1</b>             | <b>100%</b> |

Les éléments communiqués par l'organisme concernant le classement énergétique du patrimoine ne peuvent pas être exploités, en raison d'incohérences constatées entre les éléments produits en 2010 (premier PSP) et ceux du PSP actualisé en 2016. La politique de rénovation énergétique n'est pas formalisée et devra faire l'objet de nouveaux arbitrages.

En 2010, près de 90 % des logements ont fait l'objet de diagnostics de performance énergétique au logement. La classification énergétique montre une surreprésentation du patrimoine énergivore classé en E, F, G. Ces logements majoritairement en E et F représente 61 % du parc. Ceux classés en C et D représentent 16,5 %. Le patrimoine classé en A et B représente 10 %.

S'agissant du classement de 2016 réalisé dans le cadre de l'actualisation du PSP de 2016, seuls 7 % du patrimoine sont classés en E, F, G, puis viennent 58 % des logements en D, et enfin 35 % en A, B, C.

Cette évolution non justifiée du classement énergétique, nécessite un audit thermique global par résidence qui devra compléter les audits individuels réalisés dans le cadre des résidences à réhabiliter au titre des engagements pris dans le protocole CGLLS.

L'organisme s'est engagé à mettre à jour à compter de 2021 l'ensemble des DPE de son parc, à actualiser son PSP et à faire des arbitrages pertinents en matière de réhabilitation thermique.

### **3.1.2 Données sur la vacance et la rotation**

#### **3.1.2.1 La vacance commerciale demeure élevée dans un contexte de marché tendu**

Au 31 décembre 2018, la vacance globale représentait 350 logements soit un taux de 4.12 % dont 1,33 % lié au gel des logements de la résidence 11/21 rue des Agnettes<sup>10</sup> vidés à 99 % en vue de sa vente à la société du Grand Paris (SGP) et au relogement de la tour du 9 rue Agnettes destinée à la démolition en raison de sa proximité avec le chantier du métro du Grand Paris.

La vacance des logements n'a pas fait l'objet d'un suivi rigoureux, il n'existe pas de tableau de bord antérieur à 2018. La vacance commerciale reste trop élevée en 2018, malgré la mise en œuvre d'actions correctives.

La vacance, retraitée de celle liée aux démolitions et à la vente, s'établit à 2,79 %. Elle reste supérieure à la vacance globale en Île-de-France qui s'établit à 2,1 %. Il en est de même pour le taux de vacance de plus de 3 mois hors vacance technique qui s'affiche à 1,38 %, soit presque le double de la moyenne régionale qui s'établit à 0,8 % (source RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2017). Plusieurs causes ont été identifiées, parmi lesquelles elles l'allongement des délais d'interventions dû aux difficultés de la régie à intervenir sur le patrimoine amianté, le recours à un seul prestataire par corps d'état pour les travaux de REL, l'instabilité du personnel du service technique et les difficultés dans la mise en place du service de proximité.

Les données communiquées par l'organisme montrent une augmentation quasi-continue du stock de logements à relouer depuis 2014. Les rapports d'activité et les bilans annuels de la gestion locative ne présentent ni l'évolution de l'indicateur, ni sa ventilation par nature (vacance commerciale, vacance technique). À l'exception de l'année 2014, il n'est pas fait mention des raisons de la dégradation du taux de vacance dans les rapports d'activité ; néanmoins, les débats du CA indiquent que la maîtrise de cet indicateur de gestion reste un enjeu et une préoccupation des administrateurs.

---

<sup>10</sup> 11/21 rue des Agnettes est une résidence achetée par la SGP qui sera démolie en vue de la construction du grand métro parisien.

Arrivé en décembre 2017, le nouveau directeur de la gestion locative chargé de la réorganisation de la direction s'est vu confier la remise en état des logements<sup>11</sup>.

À cet effet, un point précis a pu être fait sur la situation de chaque logement, et une ventilation opérée par nature de vacance. Les chiffres communiqués par la gestion locative pour les années 2017 et 2018 distinguent la vacance commerciale de la vacance liée au gel des logements pour vente et démolition :

| Vacance au 31 décembre (en % du parc) | Nombre de logements | 2017   | Nombre de logements | 2018   |
|---------------------------------------|---------------------|--------|---------------------|--------|
| Vacance globale                       | 318                 | 3,75 % | 350                 | 4,12 % |
| dont 2 opérations de relogement       | 86                  | 1,01 % | 113                 | 1,33 % |
| dont commerciale                      | 232                 | 2,74 % | 237                 | 2,79 % |

Source : Direction de la gestion locative et recueil des données ANCOLS.

Hors vacance du 11/31 et du 9 rue des Agnettes, il reste en stock 237 logements vacants fin 2018. Parmi eux, 140 sont en cours de travaux et 97<sup>12</sup> n'ont pas été traités, dont certains depuis 2017. Ils doivent faire l'objet d'un arbitrage dans le cadre d'un marché de travaux tout corps d'état consacré spécifiquement à la remise en état des logements en cours de rédaction au moment du contrôle. Sur les 140, 107 ont été libérés au cours de l'année 2018 et 33 relèvent du stock ancien. 53 % sont vacants depuis plus de trois mois. Début 2019, de nouveaux modes opératoires sont envisagées pour diminuer le stock de logements vacants. Plusieurs actions sont menées telles que l'organisation d'une réunion mensuelle entre les chargés de gestion locative (signalement du congé et passage en CAL) et les responsables de site en charge des travaux de REL, l'application des pénalités aux entreprises en charge des diagnostics obligatoires avant la remise en location des logements. Un nouveau marché relatif aux travaux avec plusieurs attributaires par lot est en cours d'élaboration. Enfin, la direction générale a décidé un changement de procédure amiante avec le passage des travaux en sous-section 3<sup>13</sup>. Dans le cadre des objectifs fixés au budget primitif 2018, le taux de vacance attendu est de 1,4 % soit 120 logements par an.

Le maintien d'un taux maîtrisé de vacance commerciale et financière acceptable devra constituer l'une des priorités de l'organisme, qui devra suivre constamment son évolution au travers de tableaux de bord mensuels établis par le contrôleur de gestion.

En phase contradictoire, l'organisme signale une nette diminution de la vacance post contrôle et une amélioration du processus de commercialisation depuis février 2020.

### 3.1.2.2 Taux de rotation

La rotation (logements libérés dans l'année) sur le patrimoine de Gennevilliers est plus faible que la moyenne de la région Île-de-France qui se situe à 6,4 % en 2017 (source SoeS, RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2017). Il a baissé de presque 1 point depuis 2014, il reste constant de 2015 à 2017 et s'établit en 2018 à 5 %.

| Année            | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Taux de rotation | 6,6 % | 5,8 % | 5,8 % | 5,8 % | 5,0 % |

Source : OPH – bilans annuels des CAL et rapports d'activité.

## 3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Loyers

<sup>11</sup> La remise en état des logements (REL) a été confié au service de gestion de proximité composé de trois techniciens depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

<sup>12</sup> 97 logements présentant des surcoûts +50 k€ par logement ou des problèmes techniques importants.

<sup>13</sup> Sous-section 3 : passage du désamiantage (retrait) à l'encapsulage (décision second trimestre 2019).

La révision des loyers de l'office est conforme aux engagements pris dans le cadre du protocole CGLLS. Le taux de révision annuelle est de 1,4 % pendant les cinq ans dans la limite des loyers plafonds de chaque programme.

La politique de relocation définie lors du CA du 15 décembre 2009 instaurant une augmentation des loyers à hauteur des plafonds est toujours appliquée. Depuis 2014, avec la décision de construire des PLS à hauteur de 15 % de chaque opération, l'office, qui en détient 123 sur toutes les typologies, rencontre des difficultés à louer les T5. En cas de refus successifs de trois demandeurs, l'office applique une minoration dans une fourchette allant du PLUS +20 % au PLUS.

Un constat de carence est dressé en l'absence de données relatives au loyer-plafond communiquées à l'ANCOLS. L'Agence ne peut effectuer le contrôle des loyers pratiqués et vérifier leur conformité.

Malgré plusieurs sollicitations, l'office n'a pas présenté les éléments et invoque des difficultés d'ordre informatique. La conduite du contrôle a été affectée par le manque de réactivité de l'office. Plus de 6 mois après la demande des niveaux de loyers plafonds pourtant inscrits dans les conventions APL, l'office n'a pu produire le fichier. Cette difficulté ne peut pas être imputable qu'à un problème de paramétrage informatique et constitue un dysfonctionnement de la chaîne du management de l'office.

L'organisme précise que l'état synthétique demandé par l'ANCOLS a été communiqué en pièce jointe à sa réponse au contrôle provisoire de l'Agence et permet de s'assurer du plafonnement automatique des loyers pratiqués.

### **3.2.2 Supplément de loyer de solidarité**

L'office applique le SLS mais pratique un abattement sur quittance au travers de l'application d'une modulation des montants dus depuis une délibération du CA du 22 septembre 2011. Les dispositions du décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014 ont établi la liste des QPV qui sont exonérés du SLS en application de l'article L. 441-3 du CCH. Seuls 1 100 ménages sont enquêtés. En 2018, il y avait 89 ménages assujettis et 105 en 2017 respectivement pour un montant respectif de 170 540 € en 2018 et 140 448 € en 2017.

L'office applique irrégulièrement un abattement sur la quittance de loyer des locataires redevables du SLS. Il indiquait lors du précédent contrôle, que cet abattement était temporaire et s'appliquait dans l'attente de la construction de logements en PLS pour permettre un véritable parcours résidentiel aux locataires. L'abattement n'a jamais fait l'objet d'une remise en cause et lors de l'attribution des 123 logements PLS livrés (9 programmes) sur la période du contrôle, il n'a pas été évoqué la situation des ménages assujettis au SLS alors que l'office s'était engagé dans sa délibération à faire trois propositions de logements intermédiaires de type PLS adapté à la composition du ménage et, qu'en cas de refus du ménage après ces trois propositions, l'abattement cesserait de plein droit. D'après les chiffres communiqués par l'organisme, pour l'année 2018, le manque à gagner s'élève 179 331,13€, soit 14 994,26€ par mois. Il convient de rappeler à l'organisme que la loi Égalité et Citoyenneté a modifié les conditions d'application du SLS à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 avec notamment, la suppression des possibilités de dérogation et de modulation du SLS par la CUS (abrogation de l'article L. 441-12 du CCH) et un taux de plafonnement porté à 30 % des ressources au lieu de 25 % (article R. 441-20 du CCH).

Par ailleurs, il n'existe pas de procédure pour les ménages ne pouvant bénéficier du droit au maintien dans les lieux à cause du dépassement de leurs ressources (article L. 442-3-3 du CCH).

L'organisme a pris l'engagement d'ici fin 2020 de mettre en place une procédure afin de transmettre systématiquement un courrier aux locataires âgées de moins de 65 ans (hors QPV) dont le revenu fiscal de référence est, deux années consécutives, supérieur à 150 % des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux.

L'office applique la RLS instaurée par l'article 126 de la loi de finances 2018. La date d'entrée en vigueur de ces dispositions étant fixée au 1<sup>er</sup> février 2018, l'office a mis ces dispositions en application dès le mois de juin 2018 avec un rattrapage au titre des mois écoulés. En 2018, l'impact financier est de 1 300 k€ hors modulation exceptionnelle CGLLS (cf.§ 6.3.2.1).

### 3.2.3 Charges locatives

Les opérations d'appel de charges locatives et de régularisation sont insuffisamment suivies. Par ailleurs, la politique de récupération des salaires des gardiens auprès des locataires n'est pas règlementaire.

La régularisation des charges 2017 est intervenue avec retard fin février 2019. Le tableau par programme renseignées pour l'année 2017 par la « cellule charges » présente un total de charges locatives imputé aux locataires de 9,5 M€. L'organisme n'a pas été en mesure de justifier précisément l'écart avec les montants comptabilisés qui ne peut s'expliquer par des charges non quittancées liées notamment à la vacance. De même, les appels de charges comptabilisés présentent un décalage par rapport aux mêmes états extra comptables.

Ce dysfonctionnement tient essentiellement à l'instabilité du poste de responsable des charges qui a vu plusieurs salariés se succéder ces dernières années. Jusqu'à la mi-octobre 2018, la cellule charges locatives dépendait de la direction générale et les opérations annuelles de régularisation gérées par un logiciel maison, non interfacé avec le progiciel de gestion ne facilitait pas l'ajustement des appels de charges en fonction des charges réelles. Il est de plus devenu obsolète avec le départ de l'informaticien à l'origine de sa création.

La fin de l'année 2018 a été marquée par l'arrivée d'une nouvelle responsable des charges locatives hors fluides rattachée à la direction financière, la gestion des charges locatives fluides étant assurée par la direction de la gestion locative, le tout par un module du progiciel intégré de gestion. Cette dualité fonctionnelle complexifie le processus de suivi et de régularisation des charges locatives et au surplus cette responsable des charges hors fluides a quitté l'entreprise au début de 2<sup>ème</sup> trimestre 2019.

Selon les informations communiquées en juin 2019 par la direction financière, les charges locatives réellement constatées en 2017 atteindraient 12 256 k€, réparties comme suit :

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| ► Charges communes : | 6 814 k€         |
| ► Chauffage :        | 4 357 k€         |
| ► TEOM :             | 846 k€           |
| ► Ascenseurs :       | 239 k€           |
| <b>► Total :</b>     | <b>12 256 k€</b> |

soit un sur provisionnement de 18,3 %. Cet écart<sup>14</sup>, qui a pour origine l'absence de réajustement des appels de charges donnant lieu à de nombreuses réclamations des occupants (en particulier sur le poste chauffage urbain) constitue un facteur de dégradation du service aux locataires.

Ce réajustement constitue un objectif prioritaire, d'autant plus que, pour le poste ECS, tous les immeubles sont équipés de compteurs d'eau individuels permettant une facturation selon la consommation réelle sur la base de 4 relevés annuels.

L'OPH a mis en place à compter de juin 2019 une organisation visant à assurer la ventilation analytique des charges tout au long de l'année. Un nouveau responsable a été nommé, assisté d'un comptable à temps complet.

<sup>14</sup> En dépit du fait que l'office intervient dans les parties privatives à la demande des locataires (prestations d'hygiène, réparations locatives) sans que ces prestations ne soient refacturées.

Par ailleurs, la régularisation des charges est désormais réalisée par un progiciel de gestion locative, ce qui doit permettre d'ajuster, pour chaque ensemble immobilier, les provisions de charges aux dépenses réelles récupérables dans un souci de limiter le volume des opérations de régularisation annuelle.

Le montant des charges locatives devrait également diminuer en 2020 du fait de la renégociation des marchés d'exploitation prévue en début de second semestre 2019<sup>15</sup>.

L'office doit également apporter une réponse à la question de la récupération de la masse salariale des gardiens. En effet, comme aucun gardien d'immeuble n'est en charge de l'entretien des parties communes, la direction des ressources humaines a pour consigne de récupérer globalement 40 % de leur salaire chargé<sup>16</sup>, sans connaître l'étendue des tâches qui leur est individuellement assignée ni le niveau de déploiement des bornes enterrées sur le patrimoine. Sur les 68 gardiens titulaires et leurs remplaçants, ceux qui bénéficient d'allègements de sorties de containers, qui ne font aucune des 2 tâches ou qui exercent leur activité sur un site pourvu d'une borne enterrée voient leur salaire récupéré à tort à hauteur de 40 % auprès des locataires. Le risque maximum de récupération induite des salaires de gardiens pour l'année 2017 est évalué à 1 112 k€ (montant total de récupération à 40 % de la masse salariale des gardiens employés) et place l'organisme en situation de non-conformité réglementaire.

### **3.3 CONCLUSION**

Le patrimoine de l'OPH de Gennevilliers est situé en totalité sur la ville de Gennevilliers, facilitant ainsi sa gestion. Néanmoins, d'après les éléments communiqués, il présente des caractéristiques énergétiques défavorables avec plus de la moitié des logements classés en E, F, G.

L'organisme connaît une vacance commerciale importante (hors vacance technique) supérieure à la moyenne régionale s'expliquant par des difficultés de management des services et par des décisions de la direction générale mal adaptées. L'Agence n'a pu effectuer le contrôle des loyers pratiqués en raison de difficultés d'extraction informatique. Cette situation illustre les nombreux dysfonctionnements auxquels doit faire face la nouvelle direction générale. Il en est de même pour la gestion et la régularisation des charges locatives récupérables, qui faute d'un suivi rigoureux et de personnel stable, connaît des retards et de nombreuses réclamations de la part des locataires. L'office doit prochainement recruter une personne pour assurer le suivi et le traitement des charges, sujets sensibles qui peut également avoir un impact sur les impayés des locataires.

## **4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE**

### **4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES**

L'office a réalisé les enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS) en 2014 et en 2018.

L'office n'a pas été en mesure de remettre à l'ANCOLS les données de l'enquête OPS réalisée en 2016. Par ailleurs, celle-ci n'a pas été saisie dans la base de données nationales. L'OPH n'a pas ces données sur cet exercice à la suite du départ en septembre 2017 du directeur en charge du dossier.

Les dispositions de l'article L. 442-5 du CCH imposent aux bailleurs de réaliser cette enquête et d'en transmettre les résultats au préfet.

---

<sup>15</sup> L'exploitation d'une chaufferie biomasse permet également de limiter la hausse des charges de chauffage.

<sup>16</sup> Après retraitements.

## Résultat de l'enquête OPS 2018

L'enquête de 2018 montre un taux de participation en net progression, ce dernier passe de 75 % en 2014 à 92 % en 2016. Les données sont considérées comme significatives, l'office ayant un taux supérieur à la moyenne départementale (82,3 %) et régionale (83,2 %). L'organisme applique la pénalité de 7,62 € systématiquement en cas de non-réponse. Le tableau ci-dessous présente les principaux résultats de l'enquête OPS 2018, comparés avec les taux moyens relevés dans le département des Hauts de Seine et en région Île-de-France.

| Année 2018           | Personnes seules | Ménages 3 enfants et plus | Familles mono-parentales | Revenu <20 %* | Revenu <60 %* | Revenu >100 %* | Revenu >120 %* | Bénéficiaires d'APL+AL |
|----------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|------------------------|
| OPH Gennevilliers    | 33,5%            | 12%                       | 18,5%                    | 16%           | 53,5          | 7%             | 6,5%           | 44%                    |
| Département (92)     | 35%              | 10%                       | 20%                      | 11,5%         | 44,5%         | 20,5%          | 10,5%          | 25%                    |
| Région Île-de-France | 32%              | 13,5%                     | 21,5%                    | 16%           | 55%           | 14,5%          | 7%             | 32%                    |

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

Source : Enquête OPS 2018 – base de données nationale.

Selon les résultats de l'enquête OPS 2018, l'office loge des populations économiquement plus fragiles que ses homologues du département. Les ménages présentent un profil social marqué, proche de celui de la population du parc social régionale. L'office indique qu'en septembre 2019 il y avait 3 149 ménages qui percevaient l'APL pour un montant mensuel de 685 k€, soit environ 37 % des locataires, comparé à la moyenne départementale qui s'élève à 25,22 % et à la moyenne régionale qui s'établit à 31,7 %. La part des ménages de plus de 65 ans représente un quart des locataires (25 %), comparé à la moyenne régionale qui s'établit à 14 % au niveau des Hauts-de-Seine et de 12 % au niveau de la région Île-de-France. Cette proportion de personne vieillissante pose la question de la prise en charge de l'adaptabilité et de l'accessibilité du patrimoine (cf. § 4.3.3).

## 4.2 ACCES AU LOGEMENT

### 4.2.1 Connaissance de la demande

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, le système national d'enregistrement (SNE) recensait 5 913 demandes de logement social portant sur la ville de Gennevilliers. La répartition de leur souhait de typologie de logement est la suivante :

| Typologie    | T1     | T2   | T3   | T4   | T5    | T6 et + |
|--------------|--------|------|------|------|-------|---------|
| % demandeurs | 18,5 % | 33 % | 27 % | 18 % | 3,5 % | <1 %    |

Source : SNE au 01/01/18.

L'office a confié sa mission d'enregistrement des demandes de logement social à la ville par voie de convention ; cependant, il enregistre les demandes de mutation et signale à chaque demandeur la date limite de renouvellement les invitant à actualiser leur demande. En 2018, les demandes de locataires logés par l'office s'élevaient à 1 016 ménages dont 251 étaient des premières demandes. L'office signale à chaque locataire la date d'échéance de sa demande et l'invite à la renouveler en l'actualisant. Une enquête à domicile est réalisée par les services.

### 4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le règlement intérieur de la CAL et les orientations en matière d'attribution de logements ont été approuvés lors du CA du 16 février 2018. Parmi les principales règles fixées, les attributions prennent en compte les publics prioritaires définis à l'article L. 441-1 du CCH, et les modalités de prise en charge des déménagements en cas de sous occupation. Les deux documents ont été diffusés sur le site Internet de l'office, conformément à l'obligation de transparence et de publication prévues par l'article R. 441-9 du CCH. L'office n'a pas institué de grille de cotation.

### 4.2.3 Gestion des attributions

Au cours du premier trimestre 2018, le service en charge des attributions, qui a fusionné avec le service quittance, est supervisé par un nouveau responsable. Il est composé de 6 chargés de gestion locative qui suivent, sur un secteur géographique défini l'ensemble de la procédure, de la constitution du dossier à présenter en CAL jusqu'au congé.

Avant 2018, la CAL était préparée sur un tableur, un mode opératoire encore artisanal qui pouvait être source d'erreurs. Depuis 2018, la CAL est enregistrée dans le module attribution du progiciel installé à l'office depuis 2012 mais jamais mis en service. Le nouveau mode opératoire permet le calcul automatique du taux d'effort et du reste à vivre des ménages. Les PV de CAL sont signés et le quorum est atteint. L'activité de la CAL a connu des variations malgré une rotation stable, liées aux livraisons surtout celles de 2016 (268 logements) et des remises en locations sur le parc existant à la baisse.

Entre 2014 et 2018, la CAL s'est réunie régulièrement, cependant elle examiné moins de dossiers en 2018. Cette situation s'explique par les difficultés de remise en location des logements.

L'activité de la CAL entre 2014 et 2018 est la suivante :

|      |                   | Congés | Attributions prononcées <sup>17</sup> | Signature de bail | Dont mutations bail signé |
|------|-------------------|--------|---------------------------------------|-------------------|---------------------------|
| 2014 | (+271 livraisons) | 538    | 2 089                                 | 645               | 207                       |
| 2015 | (+99 livraisons)  | 484    | 1 835                                 | 572               | 142                       |
| 2016 | (+268 livraisons) | 442    | 1 597                                 | 679               | 169                       |
| 2017 |                   | 428    | 935                                   | 367               | 214 <sup>18</sup>         |
| 2018 |                   | 400    | 904                                   | 331               | 168                       |

Source : Direction à la gestion locative / Bilans d'activité.

Les mutations représentent en moyenne 20 à 25 % de l'ensemble des attributions. Conformément aux dispositions du CCH, il est rendu compte, au moins une fois par an, de l'activité de la commission d'attribution de logement au conseil d'administration. Lors du contrôle, les procès-verbaux (PV) des CAL ont été consultés et 157 dossiers d'attribution ont été vérifiés. Cette vérification n'a fait apparaître aucun dépassement de ressources.

#### 4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les baux ne sont pas accompagnés de la totalité des annexes obligatoires (non conforme à l'article 3-1 et 3-3 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 modifié par la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014).

La vérification d'un échantillon des dossiers de locataires ayant bénéficié d'une attribution entre 2015 et 2018 a mis en évidence l'absence de certaines annexes obligatoires lors de la signature du contrat de location. C'est le cas du diagnostic de performance énergétique, des diagnostics de conformité électrique et gaz. Les décomptes de surfaces corrigées font également défaut ainsi que les décomptes de surface utile à l'exception des résidences récemment livrées. Il appartient à l'office de faire réaliser les décomptes de surface corrigée et utile, conformément aux dispositions de l'article R. 353-19 du CCH. Les dossiers amiantes parties privatives (DAPP) sont réalisés après chaque congé de locataire.

L'analyse des dossiers de locataires a permis de constater que le dossier administratif et le dossier technique sont dans deux lieux différents, ce qui ne favorise pas une vision transversale. Ce cloisonnement observé entre le service logement et le service gestion de proximité est en partie à l'origine de ces dysfonctionnements.

<sup>17</sup> Attributions prononcées : priorité 1 à 3.

<sup>18</sup> 214 mutations incluant 44 relogements, du 11 au 21 rue des Agnettes.

En 2018, un nouveau marché en deux lots comprenant la réalisation des diagnostics (plomb, électricité, gaz et amiante) et leur gestion numérisée vers une plate-forme partagée par les différents services a été signé en mars 2018. Ce nouveau mode opératoire permet au chargé de gestion locative en charge de la signature des baux, de récupérer l'ensemble des diagnostics avant la signature du bail. Ils sont commandés au nouveau prestataire par les responsables de site.

Le contrôle des dossiers de locataires a permis de constater que les états des lieux entrants (EDLE) étaient incomplets, certains non signés ou sans contre-signatures, d'autres inexistantes ; cette situation n'est pas inconnue de la direction de la gestion locative puisque cette dernière, confrontée à des tensions avec les locataires sortants, a dû faire voter par le conseil de concertation locative (CCL) la mise en place d'un dispositif de relocation accélérée avec comme obligation pour le locataire sortant le ménage et l'absence de dégradations. Dans le cas contraire c'est la grille de vétusté approuvée lors du CA du 12 avril 2018 qui est opposable. Cet accord collectif a également été approuvé par le CA de mars en 2018.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'organisme confirme ne pas disposer de l'ensemble des décomptes des surfaces corrigés et indique réfléchir sur l'abandon de la surface corrigée au profit de la surface utile dans le cadre du renouvellement de la CUS. Il précise également avoir mis en place une procédure de contrôle contradictoire de remise des annexes obligatoires au bail.

#### **4.2.3.2 Les publics prioritaires**

##### **4.2.3.2.1 Le DALO**

L'office procède au relogement du public prioritaire labellisé DALO par la commission de médiation. Le nombre de ménages proposés pour examen à la CAL est en progression depuis 2017. Entre 2015 et 2018, 276 dossiers DALO ont été examinés par la CAL :

| Années | Dossiers examinés | Baux signés | Refus CAL | Refus demandeurs |
|--------|-------------------|-------------|-----------|------------------|
| 2015   | 81                | 62          | 5         | 6                |
| 2016   | 33                | 17          | 10        | 3                |
| 2017   | 91                | 49          | 5         | 2                |
| 2018   | 71                | 30          | 3         | 2                |

Source : Direction de la gestion locative - Données OPH.

Entre 2016 et 2018, le contingent préfectoral a été mobilisé à 90 % pour les relogements au titre du DALO. Il était de 57 % en 2015. Les motifs de refus de la CAL sont en général, une absence de constitution de dossiers par le demandeur, un taux d'effort trop élevé, un reste à vivre trop faible et des ménages déjà logés.

##### **4.2.3.2.2 L'accord collectif départemental**

L'office n'a pas labellisé les potentielles candidatures des ménages remplissant les conditions de labellisation et n'a pas atteint les engagements assignés dans l'accord collectif départemental de 2015.

L'engagement prévu dans l'accord collectif départemental des Hauts-de-Seine signé le 23 décembre 2015 pour 3 ans prévoit annuellement 53 attributions au titre de l'accord collectif entre 2015 et 2017. Il est rappelé à l'organisme que 25 % des attributions du contingent préfectoral doivent être réservés aux publics relevant de l'accord collectif. De ce fait, il appartient à l'office de faire valider systématiquement les ménages qui par leur situation sociale répondent aux critères du PDALPD. Le service logement doit mettre en place un tableau de bord relatif aux publics prioritaires. L'organisme indique vouloir mettre en place une nouvelle organisation pour satisfaire à son obligation.

#### 4.2.3.2.3 Les attributions de ménages du 1<sup>er</sup> quartile des revenus en Île-de-France (9 126 €/an /UC) hors QPV

La gestion des attributions a été modifiée par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté. Elle impose la réalisation de 25 % des attributions avec baux signés hors QPV pour les ménages du 1<sup>er</sup> quartile de revenus des demandeurs enregistrés dans le SNE. En 2016, les ménages concernés ont représenté 40 %<sup>19</sup> des attributions grâce aux livraisons de l'éco-quartier qui sont hors QPV. En 2017, le taux de ménages concernés représentait 23,24 %.

#### 4.2.3.2.4 Opération de relogements

Les relogements du 11/21 rue des Agnettes se sont terminés à la fin du premier semestre 2019 (cf. § 6.3.2.2). L'OPH a vendu l'immeuble à la Société du grand Paris en vue de sa démolition dans le cadre du nouveau métro. Le relogement de la tour située au 9 rue des Agnettes (102 logements), à proximité du 11/21 rue des Agnettes est actuellement en cours. Au moment du contrôle, une quinzaine de familles étaient déjà relogées.

### 4.2.3.3 Gestion des contingents

L'Office a une connaissance précise de ses réservataires. Il a renégocié les conventions de réservation des logements concédés la ville de Gennevilliers à la suite de la renégociation des garanties d'emprunts. L'OPH suit les échéances de ses conventions de réservations. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la répartition par réservataire du patrimoine de l'office, incluant les 93 logements non conventionnés, est la suivante :

|                  | Préfecture | Mairie | Conseil Départemental | Action Logement | Région Île-de-France | OPH   | Total |
|------------------|------------|--------|-----------------------|-----------------|----------------------|-------|-------|
| <b>Logements</b> | 2 518      | 3 379  | 174                   | 313             | 47                   | 2 049 | 8 480 |
| <b>(%)</b>       | 29,5 %     | 40 %   | 2 %                   | 4 %             | 0,5 %                | 24 %  | 100 % |

Source : données OPH.

La convention de réservation globale avec l'État, prévue à l'article R. 441-5 du CCH, a été signée en 2016. Elle fait suite à la fin de la gestion déléguée du contingent préfectoral des « ménages prioritaires » à la ville de Gennevilliers.

## 4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

### 4.3.1 Gestion de proximité

Le service gestion de proximité créé en 2016, se compose de 8 responsables de sites, de 4 assistants techniques, de 3 techniciens et de 68 gardiens. Il a en charge l'entretien courant, les travaux de gros entretien et depuis début 2018, assure la remise en état des logements. Les responsables de sites gèrent l'entretien des parties communes, les troubles de voisinage et le management des gardiens. Les techniciens s'occupent principalement des travaux des parties privatives. Les problèmes de fuites et les désordres techniques dans les logements sont récurrents (fuite d'eau). Ils ont également en charge la remise en location du stock de logements vacants à la suite de sinistre ou de problème d'amiante.

L'office respecte les obligations du code de sécurité intérieure qui prévoit un gardien par tranche de 100 logements. Les gardiens assurent la veille du patrimoine, la prise en charge des réclamations, contrôlent les prestations des entreprises mais ne font pas le ménage. Les loges des gardiens sont équipées informatiquement. L'OPH a achevé son plan de séparation des logements personnels des loges réservés

<sup>19</sup> Rapports d'activité 2016 et 2017 (activité de la CAL).

uniquement à l'accueil du public. L'office a développé les loges groupées pour permettre de rompre l'isolement des gardiens qui travaillent sur des sites sensibles et assurer une présence en continue sur les sites.

Deux prestataires ont signé un contrat d'entretien ménager et de sortie des ordures ménagères sur le patrimoine. La régie du Luth assure la prestation des résidences du même quartier, soit 878 logements (41 halls), les autres résidences étant confiées à un autre prestataire.

#### **4.3.2 Traitement des réclamations**

Le traitement des réclamations techniques reste perfectible, l'absence de suivi de l'activité nuit à sa performance.

Sur la période du contrôle, avec les changements organisationnels, il a été observé une dégradation de la qualité du service rendu au locataire. Cette situation est connue de la direction générale et du conseil d'administration qui en avaient fait un axe prioritaire. L'office n'a pas été en capacité de transmettre un tableau de bord de suivi de cet indicateur, à savoir la ventilation par nature de réclamations, et le délai de traitement de ces dernières.

Les réclamations sont transmises au gardien, par écrit ou directement à l'accueil du siège à cause de la proximité de l'office. Le processus est en cours d'élaboration et doit être stabilisé après la mise en place d'un marché multiservices qui mettra l'accent sur des contrats d'entretien préventifs. Les réclamations portant sur les parties communes sont inscrites dans un tableur partagé par l'ensemble des responsables de sites. Celles relatives aux parties privatives sont enregistrées dans le progiciel depuis mars 2019. Un groupe projet a été monté et l'écriture du cahier des charges est en cours. L'évolution des tendances des enquêtes de satisfactions confirme l'absence d'efficience sur ce point.

Deux enquêtes de satisfactions des locataires ont été réalisées en 2014 et 2017 dans le cadre de l'enquête triennal réalisé par l'AORIF auprès de 44 bailleurs d'Île-de-France. Si en 2014, le taux de satisfaction globale était de 91 % sur un panel de 10 % des locataires interrogés, celui de 2017 indique une diminution de près de 10 points, soit 82 %. Bien que ce taux reste légèrement supérieur à la moyenne des autres organismes, il est à noter que le taux de très insatisfaits a doublé (18 % des ménages interrogés soit 1 locataire sur 5). Au-delà de l'environnement des sites, les principales sources d'insatisfaction restent le délai de traitement des réclamations, les équipements à l'intérieur du logement, en particulier la plomberie et la robinetterie ainsi que la prestation ménage qui doivent faire l'objet d'une plus grande surveillance.

Conscient de la nécessité d'avoir un suivi efficient des réclamations techniques, l'organisme s'est engagé dans une démarche visant à mettre en œuvre sur 2020 et 2021 un processus complet de traitement des réclamations, déployé autour d'un progiciel de gestion intégré et d'un centre d'appel téléphonique.

Le conseil de concertation locative (CCL) traite de l'amélioration du cadre de vie et de l'habitat, des opérations de réhabilitation ou des travaux à réaliser. Les modalités de fonctionnement de cette instance n'appellent pas de remarque. Un accord de remise en location accéléré a été signé entre l'OPH et l'association représentative des locataires et la grille de vétusté a été validée lors du CA du 12 avril 2018. Cet accord a été approuvé lors du CA du 16 février 2018.

#### **4.3.3 La politique de l'OPH en direction des personnes âgées**

Un pôle Handicap a été créé en 2014 pour assurer l'adaptation des logements au vieillissement, l'accessibilité des commerces et la transformation des loges de gardiens. S'agissant des résidences, les demandes d'adaptation de logements prises en compte par l'organisme se font « au coup par coup ». L'office adapte en moyenne 150 logements par an ; les travaux concernent principalement les salles de bain et se traduit

principalement par le remplacement des baignoires par des douches, le changement des WC, la motorisation des volets, le contrôle d'accès. Un suivi des travaux est réalisé au travers de tableaux de bord et un bilan succinct est également présenté chaque année dans le rapport d'activité. Dans le cadre du nouveau PSP qui sera finalisé en fin d'année 2019, le directeur du service technique souhaite mener une politique programmée des travaux liés au vieillissement d'autant que l'enquête OPS 2018 indique que près de 25 % des locataires sont des personnes âgées de plus de 65 ans.

L'office a procédé à des travaux de réaménagement de son siège social visant à le rendre accessible aux personnes à mobilité réduite. L'office a mis aux normes 70 % de ces établissements recevant du public (commerces, services médicaux...) dans le cadre de l'agenda d'accessibilité programmée (ADAP).

#### 4.4 TRAITEMENT DES CREANCES LOCATAIRES

Le traitement des créances locataires est assuré par une responsable cohésion sociale, 2 conseillères en économie et sociale et familiale (CESF) en place depuis 2017 et 2 chargés de recouvrement auxquels s'ajoutera un nouveau collaborateur en cours de recrutement dans la perspective du passage à la comptabilité commerciale début 2020.

Une charte de partenariat entre l'office et la trésorerie de Gennevilliers a été signée le 15 octobre 2008, réservant l'action précontentieuse (après 45 jours de retard de règlement) et contentieuse à la trésorerie et limitant l'action de l'office à un rôle de promotion des bonnes pratiques tout en encourageant le partage d'informations.<sup>20</sup>

Malgré le partage des rôles ainsi défini, l'office a gardé une marge de manœuvre en matière d'actions contentieuses auprès des locataires faisant preuve de mauvaise foi ou à l'origine de troubles à l'ordre public, qui s'est traduite par des mises et demeure, des commandements à payer, des résiliations de bail et des assignations.

Depuis début 2019, un nouveau mode d'action concertée a été défini en vue de préparer l'office à une gestion désormais autonome du recouvrement. Il a ainsi été acté que les créances de moins de 3 mois seront gérées en phase amiable par l'office incluant la possible mise en place de plans de recouvrement, que les créances de 3 à 6 mois seront suivies en mode partagé et que les créances supérieures à 6 mois seront traitées par le Trésor Public.

La commission sociale a engagé 4 procédures d'expulsion en 2016 et 2 en 2017.

L'évolution de la structure de la dette des locataires et la fixation du montant des admissions en non-valeur sur la base des recommandations faites par le Trésor Public<sup>21</sup> font l'objet d'une information détaillée en CA.

Les efforts conjugués de l'office et du Trésor Public se traduisent par une baisse du stock d'impayés en diminution régulière sur la période, passant de 16,9 % des produits en 2013 à 13,7 % en 2017, soit un niveau inférieur à la médiane régionale (16,7 %). De même, le taux de recouvrement annuel se maintient à un haut niveau (>99 %) comme le montre le tableau ci-dessous :

| (en k€)                                           | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Loyers et charges logements quittancés (produits) | 49 380 | 48 934 | 53 045 | 54 605 | 53 801 |

<sup>20</sup> Sans pour autant que le gestionnaire dispose d'un accès au logiciel du trésor public de suivi des retards de paiement des locataires (OTR) comme cela est le cas dans certains OPH.

<sup>21</sup> Correspondant aux titres de recettes émis par le Trésor Public à l'encontre d'anciens locataires débiteurs pour lesquels les différentes oppositions se sont révélées infructueuses.

|                                             |        |         |        |        |         |
|---------------------------------------------|--------|---------|--------|--------|---------|
| Montant des créances douteuses              | 5 254  | 5 298   | 5 945  | 5 908  | 5 180   |
| + Admissions en non-valeur                  | 314    | 0       | 98     | 89     | 257     |
| - Recouvrement sur admissions en non-valeur | 0      | 3       | 0      | 0      | 6       |
| = Total des créances douteuses              | 5 568  | 5 301   | 6 043  | 5 997  | 5 431   |
| PM Provision créances douteuses             | 4 664  | 5 144   | 5 429  | 5 370  | 4 746   |
| Créances à terme échu du mois de décembre   | 2 769  | 2 425   | 2 066  | 2 163  | 1 945   |
| Créances locataires                         | 8 337  | 7 726   | 8 109  | 8 160  | 7 376   |
| En % des produits                           | 16,9 % | 15,8 %  | 15,3 % | 14,9 % | 13,7 %  |
| Créances locatives N-1                      |        | 8 337   | 7 726  | 8 109  | 8 160   |
| + Loyers et charges logements quittancés    | 49 380 | 48 934  | 53 045 | 54 605 | 53 801  |
| - Créances locatives N                      | -8 337 | -7 726  | -8 109 | -8 160 | -7 376  |
| - Pertes sur créances irrécouvrables        | -314   | -3      | -98    | -89    | -251    |
| = Encaissements de l'année                  |        | 49 542  | 52 564 | 54 465 | 54 334  |
| Taux de recouvrement annuel                 |        | 101,2 % | 99,1 % | 99,7 % | 101,0 % |

La part de la dette la plus difficile à recouvrer, celle des locataires partis et celle des locataires présents supérieure à 12 mois de loyer et charges, est intégralement provisionnée conformément à la réglementation. Elle progresse de près de 3 points sur la période et représente 86,3 % de la dette totale des locataires fin 2017.

| <b>Part de la dette des locataires provisionnée à 100 %</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Dette des locataires partis                                 | 1 583       | 1 845       | 2 143       | 2 326       | 2 444       |
| Dette des locataires présents de plus de 12 mois            | 2 740       | 2 607       | 2 979       | 2 602       | 2 029       |
| Ensemble                                                    | 4 383       | 4 452       | 5 122       | 4 928       | 4 473       |
| Part des créances douteuses                                 | 83,4 %      | 83,9 %      | 86,2 %      | 83,4 %      | 86,3 %      |

## 4.5 CONCLUSION

L'OPH contribue à l'accueil des ménages défavorisés et assume son rôle social, néanmoins il n'atteint pas les objectifs qui lui ont été assignés par l'accord collectif départemental. Les politiques sociales et de gestion locative ont été mises à jour en 2018 pour ce qui concerne le règlement intérieur des CAL et les orientations en matière d'attribution de logements, publiés sur le site Internet. Néanmoins, lors du contrôle des dossiers des locataires, l'Agence a mis en évidence l'absence de plusieurs annexes obligatoires à la signature du bail au locataire notamment celles composant le dossier technique ainsi que les décomptes des surfaces. Par ailleurs, la qualité de service rendu aux locataires devra être améliorée en organisant la gestion de proximité de façon plus performante, notamment en ce qui concerne la traçabilité des réclamations techniques.

## 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale de l'office est déclinée dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) approuvé lors du CA du 24 novembre 2016 et dans un plan pluriannuel d'entretien actualisé chaque année. Des engagements ont été pris dans le cadre du protocole de consolidation signé avec la CGLLS. Au moment du contrôle, la nouvelle CUS n'avait pas été signée.

Le PSP actualisé a proposé une cotation et défini une politique d'intervention sur le parc. Il recensait un besoin global de 54,5 M€ de travaux sur 10 ans. Le budget prévisionnel de remplacements de composants s'élève à

42,4 M€ et celui du gros entretien à 12,1 M€<sup>22</sup>. Des travaux ont été effectués, mais le plan n'a pas été actualisé. Le PSP n'a pas été un outil partagé par l'ensemble des autres directions.

Les différents plans pluriannuels mis en œuvre sur la période du contrôle ont été réalisés en partie. Les techniciens ont principalement travaillé sur des travaux curatifs en l'absence d'entretien régulier et d'un vieillissement des composants. De plus, avec le départ de plusieurs d'entre eux, l'office a dû faire face à une perte de compétences. Les engagements des plans pluriannuels d'entretien n'ont pas fait l'objet d'un suivi et d'une actualisation. La traçabilité des travaux réalisés dans le progiciel n'a pas fait l'objet d'un suivi en raison des difficultés internes et de l'absence de formation du personnel sur l'outil. Le nouveau directeur technique a arrêté un nouveau plan pluriannuel applicable uniquement pour l'année 2019 après un recensement des besoins urgents de travaux en fin d'année 2018. Les difficultés en interne et le manque de visibilité sur les actions à mener ont conduit la nouvelle équipe de la direction technique à procéder à un audit du parc. Au moment du contrôle, un prestataire effectuait un diagnostic technique global avec comme objectif la réalisation « d'un carnet de santé » de chaque immeuble permettant d'effectuer une nouvelle cotation, et de nouveaux arbitrages financiers pour les 10 ans à venir. La présentation aux administrateurs d'un nouveau PSP est prévue en décembre 2019.

S'agissant des engagements pris dans le cadre du protocole CGLLS, 4 opérations de construction neuves représentant 267 logements ont été livrés, des travaux de réhabilitations sur 7 résidences dont trois sont en phase d'étude. Par ailleurs, le renouvellement de composants sur plusieurs groupes immobiliers est prévu pour un montant de 26 millions d'euros dont 21 millions en fonds propres.

Le nouveau projet de rénovation urbaine (ANRU II) porté par la ville concerne le quartier en QPV des Agnettes. Fin du second trimestre 2019, la première mouture du projet a été arrêtée par le préfet et toutes les opérations avec un besoin de réhabilitation ont été identifiées et proposées. Les fiches analytiques et techniques (FAT) n'ont pas encore été validées par l'ANRU. En l'état actuel, le projet arrêté prévoit la démolition de 296 logements, la réhabilitation et résidentialisation de 5 résidences soit 444 logements. L'office est en négociation pour ajouter deux autres résidences des Agnettes à la future convention, une de 183 logements situés au 6 à 20 rue du 8 mai 1945 et une de 133 logements située 27 à 41 rue du 8 mai 1945.

## **5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE**

### **5.2.1 Offre nouvelle**

La croissance nette du parc de logements familiaux est estimée à 637 logements de 2014 à fin 2018. Elle a progressé sur la période contrôlée de 8,1 %. L'OPH de Gennevilliers a également livré deux résidences sociales de 41 et 103 logements autonomes. L'essentiel de la production s'est concentré sur l'éco-quartier « Chandon-République ». L'office a mené une politique de développement de l'offre, de 2014 à 2016. Il est observé une absence de livraisons entre 2017 et 2018. Plusieurs projets sont à l'étude pour les années à venir.

En concertation avec la ville de Gennevilliers, la production suit les orientations stratégiques définies par le CA qui fixe les catégories de financement des opérations. La ville apporte le foncier au travers de sa SEM d'aménagement de Gennevilliers (SEMAG 92). Chaque année, l'OPH participe à une réunion de programmation annuelle du foncier disponible et les potentielles opérations à réaliser à la mairie en présence du service de l'urbanisme, des deux opérateurs de la ville (SEMAG, SCP Boucle de Seine).

---

<sup>22</sup> Présentation du PSP au CA du 24 novembre 2016.

## Évolution globale du patrimoine entre le 1<sup>er</sup> janvier (hors foyers) entre 2014 et le 31 décembre 2018

|              | Parc au 1 <sup>er</sup> janvier | Construction et VEFA | Acquisition | Vente    | Démolition | Parc au 31 décembre | % d'évolution |
|--------------|---------------------------------|----------------------|-------------|----------|------------|---------------------|---------------|
| <b>2014</b>  | 7 843                           | 258                  | 13          | 0        | 0          | 8 114               | 3,4 %         |
| <b>2015</b>  | 8 114                           | 99                   | 0           | 0        | 0          | 8 213               | 1,2 %         |
| <b>2016</b>  | 8 213                           | 268                  | 0           | 0        | 0          | 8 481               | 3,2 %         |
| <b>2017</b>  | 8 481                           | 0                    | 0           | 0        | 0          | 8 481               | 0 %           |
| <b>2018</b>  | 8 481                           | 0                    | 0           | 1        | 0          | 8 480               | 0 %           |
| <b>Total</b> |                                 | <b>625</b>           | <b>13</b>   | <b>1</b> | <b>0</b>   |                     | <b>8,1 %</b>  |

Source : Recueil données 2019 / service construction OPH.

Le développement de l'offre a été diversifié tant au niveau des financements que de la nature des projets, avec deux résidences sociales livrées et également le financement de logements en PLS qui reste marginal. En 2019, l'office réceptionnera un programme de 113 logements dans l'écoquartier Chandon-République et a vendu 102 logements à la SGP.

### 5.2.2 Une période marquée par un retard dans la réhabilitation thermique et l'achèvement de la dernière réhabilitation inscrit dans la convention ANRU 1

#### 5.2.2.1 La réhabilitation du 46-56 Jean-Jacques Rousseau au quartier du Luth

L'OPH de Gennevilliers n'a livré qu'une seule opération de réhabilitation sur la période du contrôle. Il s'agit du 46 au 56 Jean-Jacques Rousseau inscrite dans la convention de rénovation urbaine ANRU 1. Les travaux ont permis de réhabiliter 151 logements pour un coût total de 3 996 k€ soit 26 466 €/logement. Dans le cadre de l'avenant de clôture de la convention ANRU 1, il reste des espaces à valoriser sur la première tranche de l'immeuble Jean-Jacques (9 locaux) issus de la fermeture des halls traversant qui doivent être transformés en espace de coworking et en pépinière d'entreprises. Le montage de l'opération est en cours et le démarrage des travaux est prévu au second trimestre 2019.

#### 5.2.2.2 La classification énergétique peu fiable de l'office et un retard marqué de la politique de réhabilitation thermique

L'OPH n'a pas réalisé un bilan thermique sur la totalité de son patrimoine permettant d'obtenir une cartographie de la situation par logement et par bâtiment alors que le PSP a été actualisé en 2016. La classification énergétique connue à ce jour ne semble pas fiable elle n'est pas comparable à la photographie de 2010 alors que le parc n'a pas connu de remise à niveau thermique. De plus, les résidences ayant bénéficié de remplacements de composants (étanchéité de toiture ou remplacement de fenêtres, changement des chaudières individuelles (en moyenne 800 par an) n'ont pas fait l'objet d'une évaluation des gains après travaux. Il n'existe pas de campagne de remplacement de chaudières par résidence. Actuellement, elles sont remplacées à la demande sans une vision globale de l'état du parc, ce qui occasionne des budgets conséquents. Le suivi des chaudières individuelles a été transféré du pôle travaux de la direction technique au service gestion de proximité de la direction de la gestion locative. Cette mission est confiée aux responsables de site (RS). Se pose la question de l'obsolescence des chaudières et de la nécessité de les remplacer ou pas. Il appartient à la direction générale d'opérer de nouveaux arbitrages et à mieux définir les missions des différentes directions.

L'ensemble des DPE au logement n'a pas été réalisé sur la période. Ceux réalisés en 2010 arrivés à échéance devront faire l'objet d'une nouvelle consultation.

#### 5.2.2.3 Un cycle d'investissement de rénovation thermique ouvert

Depuis la signature du protocole CGLLS en 2017, un nouveau cycle d'investissement s'ouvre et les premières livraisons d'opérations réhabilitées sont attendues à compter de 2020. Les premières études de faisabilité sont lancées. Les conditions d'éligibilité des opérations agréées dans le protocole CGLLS sont celle classées en E, F,

G. Les autres opérations thermiques s'opéreront dans le cadre du NPNRU et dans le droit commun, les travaux porteront sur le clos/ couvert, l'isolation par l'extérieur, l'étanchéité, le remplacement des ascenseurs, la réfection des halls et dans les logements, la mise en sécurité électrique et le traitement des salles de bains :

- 7 résidences (307 logements) sont programmées dans le cadre du protocole de consolidation CGLLS,
- 7 résidences (760 logements) dans le cadre de la nouvelle convention NPNRU des Agnettes seront également résidentielisées, avec un financement qui se décompose en 22 % de subvention ANRU, 27 % de subvention Ville, 10 % de fonds propres et le reste en emprunts,
- 4 opérations identifiées (315 logements) sont programmées dans le cadre des arbitrages de droit commun (PSP) dont un foyer de jeunes travailleurs situé au 27 rue Félicie composé de 36 chambres. Ce dernier fera l'objet d'une restructuration complète et d'une surélévation pour atteindre une capacité de 42 logements autonomes.

### **5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE**

#### **5.3.1 Engagement et suivi des opérations exclusivement réalisées en maîtrise d'ouvrage directe**

Le département construction et développement est composé de 8 salariés dont 3 monteurs d'opérations. Il assure l'intégralité du développement, qu'il s'agisse de projets de logement locatif social ou de résidences sociales. Ce département ne réalise aucune opération en VEFA. Il maîtrise l'ensemble du processus, depuis la phase étude, le suivi financier, la phase travaux jusqu'à la réception des résidences. Un arbitrage sur l'opportunité foncière est présenté puis l'opération est présentée au CA pour être approuvée. Préalablement, le projet fait l'objet d'une note de cadrage au DG, puis d'une validation d'un comité d'engagement. Le département a développé depuis 2016, un outil de montage des opérations (réhabilitation, construction neuve et acquisition-amélioration) performant et efficient. Au regard du bilan de sa production, le département de la construction apparaît suffisamment dimensionné pour atteindre les objectifs de production de l'offre nouvelle mais avec sa mission de réalisation des opérations de réhabilitation, il doit rester vigilant face aux nouveaux besoins du programme ambitieux engagé dans le cadre du protocole CGLLS, de l'ANRU et des opérations droit commun qu'il a fléché.

#### **5.3.2 Analyse d'opérations**

L'office a acquis 5 terrains dans la ZAC Chandon-République acheté à la SEMAG 92 et un terrain sur l'avenue Gabriel Péri de 3 299 m<sup>2</sup>. L'office examine principalement les projets fonciers connus ou appartenant à la ville. Pour le choix des financements, la direction de la construction présente des opérations de logements familiaux, selon les règles établies par le CA depuis 2014, à savoir 15 % de PLS, 50 % de PLUS et 35 % de PLAI.

Le coût moyen de sortie des opérations et les bilans d'exploitation sont maîtrisés. Depuis la signature du protocole CGLLS, il n'est admis aucun déficit cumulé. La direction de la construction a donc travaillé le cahier des charges en modifiant des prestations, notamment les fenêtres, les sanitaires, les façades, et l'installation des loggias sur les balcons pour être comptées comme surface annexe. Sur 13 opérations livrées, le coût moyen au m<sup>2</sup> de surface habitable (SH) était de 2 958 €, celui des résidences sociales ressortait à 3 500 €/m<sup>2</sup>/SH. Le délai moyen a été de 611 jours (soit 20 mois) à l'exception de la résidence Paul Vaillant Couturier qui a été livrée dans un délai supplémentaire de 822 jours à cause de problème de pollution et de difficulté de raccordement. Le coût moyen de la construction ressort à 1 600 €/m<sup>2</sup>/SH. L'ensemble des projets a été réalisé en conception-réalisation avec un jury de concours et l'analyse de la passation de ces marchés n'appelle pas de remarque.

S'agissant du financement des opérations, les opérations de constructions neuves bénéficient de subventions de la ville de Gennevilliers. La CGLLS apporte son aide aux opérations de réhabilitations ou de remplacement de composants. L'OPH sollicite au besoin Action Logement dans la cadre de réservation de logement (45 k€/logement réservé).

## **5.4 MAINTENANCE DU PARC**

### **5.4.1 Entretien du patrimoine, une politique à redéfinir**

Le suivi de la politique d'entretien du patrimoine a souffert d'une instabilité organisationnelle de la direction technique et de la gestion locative.

La fonction entretien du patrimoine a évolué sur la période du contrôle dans le cadre de la concrétisation de projet d'entreprise 2015-2020.

- Avant 2016, l'entretien courant, la remise en état des logements, le gros entretien ainsi que les réhabilitations étaient assurés et/ou suivis par la direction technique et la régie de travaux. Dans un contexte marqué par une augmentation de la vacance, du PSP à mettre en œuvre, des engagements de futures réhabilitations pris dans le cadre du protocole CGLLS, la fonction entretien est alors partagée entre le service travaux de la direction technique principalement et la régie (entretien courant et REL).
- En 2016, la direction met en place une nouvelle organisation en transférant une partie des compétences de la régie au service gestion de proximité de la direction de la gestion locative. Cette organisation perturbe le fonctionnement des deux services en partie par un manque d'adhésion d'une partie du personnel se traduisant par des départs auxquels se sont rajoutés des départs en retraite.
- En 2018, La direction technique se compose de 3 pôles : gestion patrimoniale, support et régie de travaux composé de 8 salariés. Pour mémoire, 5 salariés ont quitté la régie, 4 la gestion patrimoniale, et un salarié du pôle gestion de proximité de la direction.
- Début 2019, la nouvelle direction technique se compose de 5 pôles : travaux, assurances, énergie et fluides, handicaps et accessibilité et sécurité. La régie a été fermée conformément à la décision du CA en juin 2019.

La réorientation des compétences et le transfert des missions de la régie au service gestion de proximité se sont opérés dans des conditions difficiles. Cette situation résulte du turn-over au sein de la direction technique et de la perte de compétences des personnes en charge de l'entretien et du suivi des travaux. De plus l'organisme a dû pallier le départ d'ouvriers de la régie par le recours à des prestataires extérieurs. Des conséquences négatives sont apparues et ont nui au fonctionnement des services concernés notamment au niveau :

- de la vacance par un retard dans l'exécution des travaux de remise en état des logements ;
- du délai de traitement des réclamations ;
- du suivi des marchés de travaux dont plusieurs sont arrivés à expiration. Il est à noter que l'existence d'un seul prestataire par corps d'état a donné peu de souplesse à l'organisme et limité sa réactivité. Avec l'arrivée de la directrice des affaires générales en charge de la commande publique et des directeurs opérationnels (technique et gestion locative), un accord-cadre avec trois prestataires par corps d'état est en cours de finalisation.

L'organisme indique avoir mis en place en 2019 une nouvelle organisation au sein de la direction du patrimoine. Elle se veut plus structurée par pôles d'activité avec une équipe dédiée à l'exploitation technique du patrimoine, une liée aux problèmes de l'accessibilité et du handicap, une sur l'énergie et les fluides, une dédiée aux assurances, et enfin une qui s'occupe de la sûreté et de la sécurité incendie. Cette nouvelle organisation a pour

objectif de favoriser les échanges et la transversalité avec d'autres directions, en particulier la maîtrise d'ouvrage et la gestion de proximité.

Au-delà de l'inexactitude des données financières relative à l'effort d'entretien issues des rapports d'activité, l'office présente un retard d'entretien de son patrimoine dû à l'absence de diagnostic technique de son parc.

Le montant des dépenses annuelles d'entretien courant et de gros entretien contenu dans les rapports d'activité présente d'importants écarts par rapport aux données comptables. Par ailleurs, des erreurs d'imputation comptable ont été relevées.

Le niveau et l'évolution de l'effort global d'entretien du patrimoine est le suivant :

| En k€                                    | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Entretien courant                        | 3 069 | 4 165 | 2 166 | 1 888 | 2 521 | 1 847 |
| <i>dont coût de la régie</i>             | 605   | 655   | 603   | 549   | 549   | NC    |
| Gros entretien                           | 3 196 | 2 468 | 2 331 | 4 771 | 4 730 | 4 072 |
| <i>dont travaux de désamiantage</i>      | 0     | 0     | 0     | 786   | 814   | 520   |
| <i>dont remises en état de logements</i> | 1 602 | 1 397 | 1 749 | 2 601 | 1 748 | NC    |
| <i>dont travaux programmables</i>        | 1 594 | 1 071 | 582   | 1 384 | 2 168 | NC    |
| Remplacement de composants               | 5 085 | 7 184 | 2 524 | 5 320 | 7 905 | NC    |

Source : Direction de la gestion locative et Direction financière.

Les éléments communiqués par l'organisme sur le patrimoine démontrent une difficulté à apprécier la nature des travaux réalisés et témoignent d'une traçabilité actuellement insuffisante de l'information.

L'évolution des dépenses d'entretien (courant, gros entretien et remplacement de composants) apparaît erratique et confirme l'absence d'un diagnostic précis des travaux restant à engager ; le constat d'une connaissance partielle des besoins, rendant le plan pluriannuel d'entretien (PPE) et le plan stratégique de patrimoine (PSP) peu opérationnels, est notamment lié à un déficit de contrôle de gestion.

Sur la période 2013-2017, les dépenses de gros entretien programmable ressortent à 6,8 M€ soit un niveau très supérieur au montant de 3,759 M€ inscrit dans le plan pluriannuel d'entretien (PPE) pour la période 2013-2017, adopté en CA du 20 décembre 2012 et servant de base au calcul de la PGE.

Malgré ce quasi doublement des dépenses par rapport au PPE - qui souligne le caractère largement sous-dimensionné de ce dernier - l'office affiche en fait un important retard en matière de réalisation des travaux de gros entretien, par méconnaissance des besoins réels de maintenance du parc.

Les travaux de gros entretien inscrit dans le PPE portent essentiellement sur le remplacement des canalisations, les travaux de façade et de mise en peinture, les remises en état des loges, les travaux de plomberie ou de menuiseries des parties communes. Ainsi, les dépenses engagées sur la période s'apparentent à un mode d'intervention curatif, répondant davantage à des nécessités immédiates apparues au fil de l'eau qu'à une programmation fondée sur un diagnostic technique préalable du patrimoine permettant d'établir un cadencement des opérations à mener. Le patrimoine historique présente en effet des insuffisances d'entretien notamment thermique, confirmées par l'absence de réhabilitation énergétique sur la période. Le patrimoine doit faire l'objet d'un rattrapage d'entretien fondé sur une estimation plus précise des besoins et des interventions à réaliser. Le nouveau cycle d'investissement prévu dans le cadre du protocole CGLLS et des autres opérations identifiées devraient contribuer à la remise à niveau du parc.

La direction générale précise que l'organisme profitera de la préparation de la nouvelle CUS et de l'actualisation du plan stratégique de patrimoine pour rattraper le retard d'entretien. Elle indique avoir mobilisé à l'été 2019 un bureau d'études chargé de rédiger un carnet de santé de chaque résidence incluant un programme de travaux ventilé en 3 catégories (urgence, travaux d'économie d'énergie et travaux à effectuer sur 10 ans).

L'organisme s'est également appuyé sur les éléments de diagnostics techniques de plusieurs prestataires pour affiner la cotation de son patrimoine (AMO ascenseurs, chauffage, plomberie, étanchéité de toiture).

La visite de patrimoine a permis de constater globalement un bon niveau de la tenue des parties communes et des abords des résidences. Cependant, il a été relevé des difficultés sur certains sites non pourvus de gardien sur place et sur lesquels les conteneurs d'ordures ménagères ne sont pas sortis régulièrement. Il appartient aux responsables de veiller à la bonne exécution du marché de la sortie des ordures ménagères. La visite a également permis de constater la privatisation d'un certain nombre de paliers par les locataires ce qui augmente les risques notamment en matière d'incendie.

## **5.4.2 L'exploitation et la sécurité dans le parc**

### **5.4.2.1 La politique de l'amiante**

74 % du parc de l'office (permis de construire délivrés avant 1997) sont amiantés (3/4 des logements et parties communes) d'après les diagnostics techniques amiante (DTA). L'amiante est présente sous plusieurs formes, conduits, bardage, coffrages, menuiserie d'où la nécessité de trouver des entreprises de travaux certifiées sous-section 4. Avant 2014, l'office ne réalisait pas de diagnostics avant travaux dans le cadre de la remise en état des logements. La situation a évolué positivement dès 2015, avec le recrutement d'un salarié expert sur les questions de l'amiante, et la mise en place d'un plan de formation à destination des gardiens et des encadrants techniques (formation en sous-section 4) notamment ceux qui commandent les travaux. L'actualisation des DTA et des repérages de la liste B a été effectuée et l'office effectue les DAPP à chaque congé de locataire.

Les dossiers amiante parties privatives (DAPP) n'ont pas été constitués sur l'ensemble du patrimoine (articles R. 1334-16 et 1334-29-5 du Code de la santé publique).

La politique de diagnostic avant travaux (DAT) a conduit l'office dans le cadre de son marché de travaux à faire des interventions en sous-section 4<sup>23</sup>, ce qui a allongé les délais ; pour certains matériaux comme les enduits muraux contenant de l'amiante, il était procédé systématiquement au retrait.

Le coût moyen du traitement d'un logement amianté, à la suite des tests effectués en 2017, s'est élevé à 40 k€. L'office dans sa programmation de gros entretien avait programmé 20 logements par an à remettre sur le marché. Au premier semestre 2019, la direction générale a changé de stratégie en privilégiant les interventions en sous-section 3, privilégiant l'encapsulation ou le recouvrement. Ce changement de stratégie vise à réduire la vacance. Au moment du contrôle, sur 263 logements vacants, 28 étaient gelés à cause de la présence d'amiante.

Les opérations dites de SS3 sont des *"travaux de retrait ou d'encapsulation d'amiante et de matériaux, d'équipements et de matériels ou d'articles en contenant, y compris en cas de démolition"*. Elles visent le traitement final de l'amiante. Les opérations dites de SS4 sont des *"interventions sur des matériaux, des équipements, des matériels ou des articles susceptibles de provoquer l'émission de fibres d'amiante"* (source : DGT et les éditions Législatives).

Avec le nouveau marché relatif aux divers diagnostics techniques, il existe une plate-forme qui permet de développer une cartographie détaillée de la situation et une liste détaillée des matériaux contenant de l'amiante.

<sup>23</sup> SS4 concerne les interventions ponctuelles sur un matériau amianté qui ne vise pas à « traiter » l'amiante (perçement, réparation de toiture, remplacement d'un joint, pose d'une prise électrique...) ou toute autre opération susceptible d'émettre des fibres d'amiante (nettoyage de chaudière, prélèvement de matériaux lors de diagnostics...).

Compte tenu du nombre important de DAPP à réaliser, l'organisme s'est engagé à réaliser l'intégralité des DAPP en milieu occupé avant fin 2022.

#### **5.4.2.2 Les ascenseurs**

Le patrimoine de l'office comprend 249 ascenseurs. Les travaux de mise en sécurité ont été effectués et les contrôles techniques ont été réalisés ou sont programmés. L'organisme dispose d'un système de télésurveillance qui relève les pannes de la machinerie. L'ANCOLS a relevé une insatisfaction des locataires interrogés dans l'enquête de satisfaction concernant les délais de réparations des portes palières des ascenseurs qui ne figurent pas dans l'outil de télésurveillance. Ces pannes peuvent être récurrentes et en l'absence de signalement à l'ascensoriste, il appartient aux responsables de site de sensibiliser les gardiens sur cette question afin d'améliorer la qualité du service au locataire.

#### **5.4.2.3 La sécurité incendie**

La sécurité incendie est gérée par le pôle sécurité-sûreté, constitué d'un responsable qui sera épaulé par deux ouvriers de l'ex-régie début juillet 2019, ainsi qu'une assistante partagée avec le reste de la direction technique. Les diligences opérées par l'Agence indiquent une situation préoccupante de la sécurité incendie voire alarmante.

Avant 2018, le précédent responsable de la sécurité a fait réaliser un audit préconisant des actions de mise en conformité inscrites dans le PSP et n'ayant finalement pas abouti ; au départ de celui-ci en juin 2018 après signature d'un protocole transactionnel, le nouveau responsable de pôle a effectué avec l'aide d'un prestataire un nouvel audit qui s'est traduit par la mise en place de 755 extincteurs et l'identification des résidences qui ont un escalier en bois qui sont au nombre de 20. Un marché est en cours de lancement pour la vérification annuelle de l'ensemble des équipements de prévention et de lutte contre les incendies.

La visite de patrimoine a permis de constater que les vérifications annuelles des équipements de protection ne sont pas consignées dans les registres de sécurité incendie (cf. arrêté du 6 mars 1986). De plus, les conditions d'évacuation des locataires résidants entre les 10<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> étages de la résidence Jean-Jacques Rousseau ne sont pas réunies. Le cheminement du plan d'évacuation est hors d'usage. L'office doit régulariser cette situation dans les plus brefs délais.

Il appartient aux gardiens de faire consigner le compte-rendu de la visite annuelle dans les registres et au responsable de site d'effectuer le contrôle de ces derniers. Dans sa réponse au rapport provisoire, l'organisme indique qu'une procédure de gestion des registres de sécurité incendie sera mise en place en 2020.

La résidence Jean-Jacques Rousseau compte 686 logements dont 551 construits en 1972. Les quatre derniers étages du 10<sup>e</sup> au 13<sup>e</sup> ne sont pas accessibles par voie d'échelle. Les loggias sont équipées d'échelles permettant d'accéder à l'étage supérieur jusqu'à arriver à la toiture en terrasse ou se trouvent des portes d'issue permettant d'accéder à d'autres cages d'escalier. Les loggias avec le temps ont été transformées en lieu de stockage. De plus, la plaque de passage entre deux étages a été rebouchée rendant le passage inaccessible. Actuellement, les services techniques sont en cours de recensement de l'ensemble des configurations sur la résidence. L'office a lancé un chantier test pour le retrait des plaques qui pour certaines sont amiantées.

La sécurité dans les bâtiments, et en particulier la sécurité des personnes contre l'incendie, est fondamentale. L'article R. 111-13 du Code de la construction et de l'habitation rappelle que "la construction doit permettre aux occupants, en cas d'incendie, soit de quitter l'immeuble sans secours extérieur, soit de recevoir un tel secours". Les travaux et les remplacements des composants prévus devront améliorer l'évacuation des locataires pour garantir leur sécurité.

L'organisme informe que la remise en ordre des chemins d'évacuation des appartements situés aux derniers niveaux de la résidence Jean-Jacques Rousseau a fait l'objet d'un appel d'offre en 2020 en deux phases. La première portera sur une exécution des travaux des logements du bâtiment 6 au 36 Boulevard Jean-Jacques Rousseau et la seconde phase est prévu pour 2021. Celle-ci portera sur les logements situés du bâtiment allant du 46 au 56 Boulevard Jean-Jacques Rousseau. L'organisme précise qu'en attendant ces travaux des affiches ont été apposées dans les halls pour rappeler aux locataires le principe de l'évacuation des derniers niveaux vers les toitures ainsi que l'obligation de ne pas stocker d'objets ou d'encombrer les accès aux étages supérieurs. Le suivi du taux de pénétration concernant l'entretien des chaudières individuelles, des chauffebains et de la VMC n'appelle pas de remarque en 2018. Cette situation est en nette amélioration par rapport aux années précédentes. Il appartient à l'organisme, qui a effectué une régularisation en 2018-2019 de la situation, de veiller rigoureusement au suivi des ces contrats.

## 5.5 AUTRES ACTIVITES

L'OPH est propriétaire d'un foyer de jeunes travailleurs et de deux résidences sociales dont il n'assure pas la gestion en direct.

Le foyer de jeunes travailleurs 27 rue Félicie construit en 1967 se composent de 36 chambres à 1 lit et la convention de gestion a été signée le 1<sup>er</sup> septembre 2004 avec l'association l'APPART. Cette convention ne précise pas de durée et est renouvelable par tacite reconduction. Cette résidence devra faire l'objet d'une nouvelle convention signée à l'issue de la réhabilitation-restructuration du foyer programmée dans le cadre du PSP. La réhabilitation devrait permettre de passer de 36 lits à 34 logements autonomes.

Deux résidences sociales ont été livrées en 2016 dans le cadre de la démolition d'un foyer de travailleurs migrants.

L'OPH, partie prenante de la convention de relogement, a construit deux résidences sociales sur la ZAC de l'écoquartier Chandon République toutes deux données en gestion à Adoma. Il s'agit de la résidence de 41 logements autonomes de type T1 (19 m<sup>2</sup>) et de la résidence de 103 logements, soit 98 T1 de 19 m<sup>2</sup> et 4 T1' de 23.5 m<sup>2</sup> et 1 T1 bis de 32.5 m<sup>2</sup>.

La répartition des travaux entre gestionnaires et propriétaire n'appelle pas de remarque.

## 5.6 CONCLUSION

L'office n'a pu que partiellement mettre en œuvre son PSP qui doit faire l'objet d'une actualisation fin 2019 à la suite de la réalisation d'un nouveau diagnostic technique des résidences. Au moment du contrôle, l'organisme n'est pas en capacité de fournir un document stratégique, validé par les instances dirigeantes, avec des objectifs de développement et d'amélioration du parc arrêtés et une faisabilité financière vérifiée.

La stratégie patrimoniale apparaît ambitieuse et devra faire l'objet du développement d'outils de pilotage à hauteur des chantiers à venir (engagements CGLLS, ANRU II et interventions techniques sur les autres résidences). S'agissant du développement de l'offre nouvelle, l'organisme a montré un bon niveau de compétence en maîtrisant l'ensemble du processus et en livrant plus de 600 logements. La société peut s'appuyer pour cela sur une maîtrise d'ouvrage efficace, tant pour le développement que pour les opérations de réhabilitation, et, pour ces dernières, un certain retard est observé au regard des objectifs. En ce qui concerne l'exploitation du patrimoine, la société doit mettre en place sans tarder un suivi et un contrôle interne permettant d'assurer le respect de la réglementation relative à l'amiante en réalisant l'ensemble des diagnostics, l'entretien des chaudières individuelles à gaz, et la sécurité dans le parc.

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Au 31 décembre 2018, l'office est toujours soumis aux règles de la comptabilité publique, le passage en comptabilité commerciale étant prévu au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Le service financier se compose à compter de l'année 2019 de 9 personnes :

- ▶ un directeur financier,
- ▶ trois agents en charge des mandatements,
- ▶ un comptable traitant des opérations fiscales (déclarations de TVA, Lasm, taxe foncière, exonération de TFPB...)
- ▶ un agent dédié à la comptabilité d'engagement, au DIS, aux états réglementaires et aux remboursements d'échéances d'emprunts,
- ▶ une responsable des charges locatives,
- ▶ et très récemment, en remplacement de deux agents en charge respectivement du suivi budgétaire et de la comptabilité de programme ayant quitté dernièrement l'office,
  - un contrôleur interne dont la fonction est actuellement centrée sur la démarche qualité,
  - un contrôleur de gestion chargée de l'élaboration et du suivi du budget et des indicateurs de gestion.

L'office utilise les différents modules d'un progiciel de gestion (gestion locative, gestion financière, gestion des dépenses d'entretien (marchés à bons de commande) et comptabilité de programme (FSFC).

Les opérations d'investissement sont gérées par les fonctionnalités d'un autre logiciel (patrimoine, états réglementaires et financement des opérations).

L'organisme n'a pas été en mesure en 2018 d'évaluer la valeur de sortie des actifs à l'occasion d'opérations d'investissement incluant notamment des remplacements de composants.

L'OPH a procédé en 2018 à un ensemble de remplacements de composants d'un montant de 10,1 M€. La direction financière - par manque de personnel disponible - a fait le choix de valoriser sur la base de l'indice du coût de la construction les sorties de composants remplacés en calculant la valeur déflatée des actifs de remplacement à octobre 1999, date considérée comme l'âge moyen du patrimoine. La méthode de calcul retenue, n'est pas fondée-puisqu'elle ne repose pas sur une identification précise par composants.

La valeur obtenue, soit 6,3 M€ - correspondant en fait à la valeur brute des dits composants remplacés sans prise en compte de la politique d'amortissement - a fait l'objet dans les comptes 2018 d'une provision pour risques et charges relative à une dépréciation exceptionnelle d'actif, faisant passer le résultat de 4,2 M€ à -2,1 M€. Par ailleurs, les immobilisations corporelles 2018 de l'OPH, n'intégrant pas les sorties d'actifs ainsi remplacés, apparaissent surévalués.

L'organisme aurait dû retenir la valeur nette comptable des immobilisations corporelles ainsi remplacées. Il en résulte une valeur patrimoniale sur évaluée. Par ailleurs, la comptabilisation d'une provision de 6,3 M€ fausse le résultat net. Il conviendra de corriger cette erreur dans les comptes de l'exercice 2019 en reprenant cette provision et en identifiant la valeur nette comptable des composants remplacés afin de les sortir de l'actif immobilisé. De plus les nouveaux composants devront être enregistrés en immobilisations corporelles et non en encours afin de permettre leur amortissement.

L'organisme a mandaté un cabinet d'expertise comptable pour réaliser cette évaluation. Les renouvellements de composants ont ainsi été ventilés par ensemble immobilier

Par ailleurs, l'OPH ne respecte pas les délais de paiement réglementaires des factures fournisseurs, tirant avantage de l'absence de facturation d'intérêts moratoires par le comptable public. Ainsi, sur les quelques 6 095 factures de l'année 2018 affichant un retard de paiement, le délai moyen de règlement ressort à 67,1 jours, soit 37,1 jours au-delà du délai réglementaire de paiement de 30 jours. La direction générale a pris acte de cette anomalie et a demandé à chaque service compétent, notamment à la direction financière de prendre des mesures correctrices fin janvier 2019.

Les comptes 2018 font état d'un niveau élevé de comptes de tiers en attente d'affectation par le comptable public (29 k€ à l'actif et 3 337 k€ au passif).

L'OPH a réalisé - dans le cadre du passage à la comptabilité commerciale – une opération d'apurement de ces comptes d'attente.

## **6.2 ANALYSE FINANCIERE**

### **6.2.1 Analyse de l'exploitation**

#### **6.2.1.1 Les principaux indicateurs**

L'analyse porte sur les comptes des exercices 2013 à 2017 ainsi que les comptes provisoires 2018<sup>24</sup>.

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation, de la capacité d'autofinancement, de l'autofinancement net<sup>25</sup> et du résultat de l'OPH se présente comme suit :

---

<sup>24</sup> Les comptes provisoires 2018 ont été communiqués le 11 juin 2019. En l'absence d'annexes réglementaires et vu le caractère provisoire de la balance de fin d'année, il n'a pas été possible d'assurer la ventilation des produits et du coût de gestion.

<sup>25</sup> L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. À partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

| En k€                                                           | 2013          | 2014          | 2015          | 2016           | 2017           | 2018 provisoire |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|
| Achat et construction neuve logements familiaux                 | 100           | 271           | 99            | 268            | 0              | 0               |
| Vente logements familiaux                                       | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 1               |
| Démolition logements familiaux                                  | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0               |
| Nombre de logements familiaux au 31/12                          | 7 843         | 8 114         | 8 213         | 8 481          | 8 481          | 8 480           |
| Effectifs en ETP                                                | 175           | 176           | 180           | 179            | 171            |                 |
| Marge sur aménagement (défaut d'imputation)                     |               | -31           |               |                |                |                 |
| Loyers                                                          | 33 969        | 34 995        | 36 566        | 38 273         | 39 298         | 38 553          |
| Écart de récupération des charges locatives                     | -93           | 470           | 595           | 3 585          | 406            |                 |
| Autres produits d'activités annexes                             | 357           | 351           | 358           | 372            | 375            |                 |
| Copropriétés et gestion de biens                                | 44            | 30            | 21            | 24             | 33             |                 |
| Produits divers                                                 | 0             | 0             | 0             | 95             | 115            | 493             |
| Production immobilisée                                          | 220           | 359           | 297           | 199            | 461            | 100             |
| <b>Total des produits</b>                                       | <b>34 497</b> | <b>36 205</b> | <b>37 837</b> | <b>42 548</b>  | <b>40 688</b>  | <b>39 146</b>   |
| <b>Coût de gestion hors entretien et production immobilisée</b> | <b>-8 448</b> | <b>-8 760</b> | <b>-9 250</b> | <b>-10 734</b> | <b>-10 311</b> | <b>-10 725</b>  |
| <i>dont charges de personnel</i>                                | <i>-6 543</i> | <i>-6 377</i> | <i>-6 704</i> | <i>-7 766</i>  | <i>-7 708</i>  |                 |
| <i>dont frais généraux</i>                                      | <i>-1 832</i> | <i>-2 310</i> | <i>-2 489</i> | <i>-2 921</i>  | <i>-2 488</i>  |                 |
| <i>dont impôts et taxes</i>                                     | <i>-73</i>    | <i>-73</i>    | <i>-57</i>    | <i>-47</i>     | <i>-115</i>    |                 |
| <b>Entretien courant avec régie</b>                             | <b>-3 069</b> | <b>-4 165</b> | <b>-2 166</b> | <b>-1 888</b>  | <b>-2 521</b>  | <b>-1 847</b>   |
| <b>Gros entretien</b>                                           | <b>-3 196</b> | <b>-2 468</b> | <b>-2 331</b> | <b>-4 771</b>  | <b>-4 730</b>  | <b>-4 072</b>   |
| <b>TFPB</b>                                                     | <b>-4 445</b> | <b>-4 558</b> | <b>-4 655</b> | <b>-4 375</b>  | <b>-4 504</b>  | <b>-4 434</b>   |
| Pertes créances irrécouvrables                                  | -128          | 0             | -98           | -89            | -257           | -367            |
| <b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>                       | <b>15 211</b> | <b>16 223</b> | <b>19 337</b> | <b>20 691</b>  | <b>18 365</b>  | <b>17 701</b>   |
| En % des produits                                               | 44,0 %        | 45,4 %        | 51,9 %        | 53,1 %         | 45,6 %         | 45,2 %          |
| Valeurs de référence OPH Ile de France                          | 41,7 %        | 41,0 %        | 41,0 %        | 40,5 %         | 38,9 %         |                 |

La performance d'exploitation est de très bon niveau sur l'ensemble de la période avec un excédent brut d'exploitation (EBE) de 48 % du total des produits en moyenne.

| En k€                                                                 | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017           | 2018 provisoire |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|
| <b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>                             | <b>15 211</b> | <b>16 223</b> | <b>19 337</b> | <b>20 691</b> | <b>18 365</b>  | <b>17 701</b>   |
| Produits de mutualisation HLM et rembours. de frais                   | 86            | 91            | 205           | 12            | 128            | 0               |
| Cotisations CGLLS                                                     | -631          | -365          | -147          | -491          | -724           | -1 427          |
| Subventions d'exploitation                                            | 623           | 706           | 189           | 221           | 1 503          | 652             |
| Flux financier                                                        | -33           | 7             | 126           | 39            | 84             | 114             |
| Flux exceptionnel (compris impôts/bénéfices)                          | 1 533         | 48            | 272           | 539           | -2 893         | 1 003           |
| <b>Intérêts opérations locatives</b>                                  | <b>-7 322</b> | <b>-5 003</b> | <b>-4 954</b> | <b>-3 600</b> | <b>-4 367</b>  | <b>-3 579</b>   |
| Dotation aux amortissements des charges différées (IC)                | 772           | 939           | 878           | 229           | 210            |                 |
| <b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT (CAF)</b>                               | <b>10 239</b> | <b>12 644</b> | <b>15 906</b> | <b>17 641</b> | <b>12 307</b>  | <b>14 464</b>   |
| <b>Remboursements emprunts locatifs (hors RA)</b>                     | <b>-7 691</b> | <b>-8 398</b> | <b>-8 687</b> | <b>-8 871</b> | <b>-10 096</b> | <b>-10 287</b>  |
| Dotation aux amortissements des charges différées (IC)                | -772          | -939          | -878          | -229          | -210           |                 |
| <b>Autofinancement net</b>                                            | <b>1 777</b>  | <b>3 307</b>  | <b>6 342</b>  | <b>8 541</b>  | <b>2 000</b>   | <b>4 177</b>    |
| En % des produits                                                     | 5,03 %        | 9,06 %        | 16,85 %       | 21,79 %       | 4,77 %         | 10,5 %          |
| Remboursement des emprunts locatifs (hors RA)                         | 7 691         | 8 398         | 8 687         | 8 871         | 10 096         | 10 287          |
| Dotation nette aux amortissements et provisions                       | -11 218       | -12 601       | -14 999       | -14 043       | -13 228        | -21 295         |
| Sortie d'actifs                                                       | 94            | -98           | -151          | -128          | 100            | 179             |
| Quote-part des subventions d'investissement virée au cpte de résultat | 3 879         | 3 934         | 4 698         | 4 993         | 4 875          | 4 911           |
| Dotation aux amortissements des charges différées (IC)                | 772           | 939           | 878           | 229           | 210            |                 |
| <b>Résultat net</b>                                                   | <b>2 995</b>  | <b>3 879</b>  | <b>5 455</b>  | <b>8 463</b>  | <b>4 053</b>   | <b>-2 117</b>   |
| En % des produits                                                     | 8,48 %        | 10,63 %       | 14,49 %       | 21,59 %       | 9,67 %         |                 |

La capacité d'autofinancement (CAF) est en progression régulière jusqu'en 2016.

En 2017, elle marque un recul de 5,3 M€ tout en se situant à un niveau permettant de dégager un autofinancement net de près de 5 % du chiffre d'affaires. Cette forte baisse résulte essentiellement de la conjonction de trois facteurs : la détérioration marquée du flux exceptionnel (-3,4 M€), conséquence de l'importante régularisation des charges locatives 2016, la baisse de l'EBE (-2,4 M€) due à un appel de charges plus proche des charges réelles et l'augmentation de la charge d'intérêts locatifs (-0,8 M€), le tout insuffisamment compensé par une hausse des subventions d'exploitation (1,3 M€).

On note la même tendance à la progression de l'autofinancement net qui atteint en moyenne 11,5 % des produits sur la période. Après une très forte progression sur la période 2013-2016 (+6,76 M€), il enregistre une baisse substantielle en 2017 (-6,5 M€ par rapport à 2016) pour les raisons évoquées ci-dessus auxquelles s'ajoute une hausse de 1,2 M€ des remboursements d'emprunts locatifs.

Selon les comptes provisoires 2018, non encore approuvés en CA en fin de période de contrôle, l'excédent brut d'exploitation reste de bon niveau à 45,2 % des produits, malgré l'impact de la hausse du coût de gestion (+0,82 M€) et de la RLS (+1,3 M€). La CAF est également bien orientée à plus de 14 M€, en progression de 2,15 M€ par rapport à l'année 2017, en raison d'important produits exceptionnels (indemnités d'assurance et dégrèvements de TFPB). De même, l'autofinancement net est en forte progression à 10,5 % des produits.

Le bénéfice net comptable sur la période 2013-2017 est également de bon niveau et s'inscrit en moyenne à 12,4 % des produits. En revanche, la perte de 2,1 M€<sup>26</sup> en 2018 est la résultante d'une provision exceptionnelle pour dépréciation d'actif de 6,3 M€. L'OPH justifie cette dernière par la nécessité de renouveler des composants. Le montant provisionné correspond à la valeur brute actualisé sans tenir compte du fait que ces éléments d'actif sont partiellement amortis comptablement. L'approche erronée retenue en 2018 par l'organisme aura pour conséquence en 2019 d'impacter les capitaux propres.

### 6.2.1.2 La rentabilité économique

| En k€                                                                   | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018 provisoire |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| 1-Actifs locatifs brut                                                  | 537 784      | 582 688      | 614 058      | 641 078      | 650 182      | 665 430         |
| 2-Transfert de subventions au compte de résultat                        | 3 879        | 3 934        | 4 699        | 4 993        | 4 875        | 4 911           |
| 3-Excédent brut d'exploitation                                          | 15 211       | 16 223       | 19 337       | 20 691       | 18 365       | 17 701          |
| <b>4-Taux de rentabilité économique = (2+3)/1</b>                       | <b>3,5 %</b> | <b>3,4 %</b> | <b>3,9 %</b> | <b>4,0 %</b> | <b>3,6 %</b> | <b>3,4 %</b>    |
| Valeurs de référence : rentabilité économique moyenne OPH Île-de-France | 4,0 %        | 3,8 %        | 3,9 %        | 3,7 %        | 3,7 %        |                 |

L'OPH de Gennevilliers présente une rentabilité économique de ses actifs de niveau satisfaisant et l'écart par rapport aux valeurs de référence tend à se réduire jusqu'à devenir proches à compter de 2015. En 2018, l'EBE et par voie de conséquence la rentabilité économique sont en léger retrait sous l'effet de l'augmentation du coût de gestion et de la RLS (cf. § 6.3.2.1).

### 6.2.1.3 Analyse des postes de produits et de dépenses

Le produit des loyers passe de 4 331 € en 2013 à 4 633 € au logement en 2017, soit une hausse de 6,97 % sur 4 ans<sup>27</sup>. Cette hausse des produits locatifs combinée à l'accroissement des autres produits est à l'origine d'une augmentation de 7,7 % (de 4 410 € à 4 750 €) de l'ensemble des produits rapportés au logement sur la période.

Cette hausse des produits est tempérée par la progression du coût de la vacance qui passe entre 2013 et 2018 de 2,5 % à 4,1 % des produits locatifs comme le montre le tableau ci-dessous :

| Pertes de loyers dus à la vacance en k€ | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018 provisoire |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Vacance commerciale                     | 842           | 1 105         | 1 282         | 1 367         | 1 052         |                 |
| Vacance technique                       | 0             | 0             | 0             | 86            | 261           |                 |
| Vacance totale                          | 842           | 1 105         | 1 282         | 1 453         | 1 313         | 1 575           |
| <b>En % des produits locatifs</b>       | <b>2,47 %</b> | <b>3,15 %</b> | <b>3,50 %</b> | <b>3,79 %</b> | <b>3,34 %</b> | <b>4,08 %</b>   |

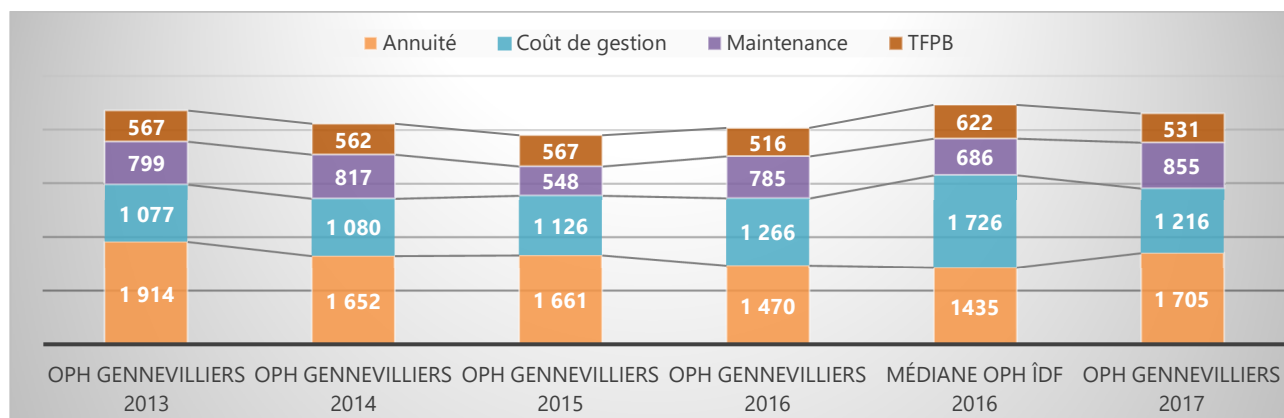
*Yc vacance liée aux projets de cession du 11/21 Agnettes (vente à la SGP) et à la démolition du 9 Agnettes dont les relogements sont en cours.*

Le graphique ci-dessous montre que les dépenses d'exploitation au logement sont assez nettement orientées à la baisse sur la période 2013-2016 avant que la tendance ne s'inverse en 2017.

<sup>26</sup> En 2018, l'OPH a cédé une partie de sa participation financière au capital de la SCIC Boucle de la Seine pour 317 760 €.

<sup>27</sup> La hausse de 1,4 % des loyers prévue au protocole CGLLS entre en application en 2017.

| Les dépenses en €/logt | OPH Gennevil. 2013 | OPH Gennevil. 2014 | OPH Gennevil. 2015 | OPH Gennevil. 2016 | Médiane OPH ÎdF 2016 | OPH Gennevil. 2017 |
|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Annuité                | 1 914              | 1 652              | 1 661              | 1 470              | 1 435                | 1 705              |
| Coût de gestion        | 1 089              | 1 022              | 1 054              | 843                | 1 542                | 1 168              |
| Coût de maintenance    | 799                | 817                | 548                | 785                | 686                  | 855                |
| TFPB                   | 567                | 562                | 567                | 516                | 622                  | 531                |
| <b>Total</b>           | <b>4 369</b>       | <b>4 053</b>       | <b>3 830</b>       | <b>3 614</b>       | <b>4 285</b>         | <b>4 259</b>       |



### L'annuité locative

L'annuité au logement baisse de 23,2 % sur la période 2013-2016, passant de 1 914 € en 2013 à 1 470 € en 2016, un niveau très voisin de la médiane (1 435 €). L'âge moyen de son patrimoine est de 32 ans fin 2017.

En 2017, l'annuité repart à la hausse à 1 705 €. En effet l'année 2017 est marquée par le début de l'amortissement des emprunts contractés pour financer les constructions éco-quartiers livrées en 2015 et 2016, ce qui entraîne une hausse de 16 % des dépenses de remboursement.

L'OPH a procédé en 2016 à un réaménagement d'un ensemble de 47 prêts CDC indexés sur le livret A totalisant un capital restant dû de 94,3 M€, soit 43 % de la dette CDC. Ce réaménagement prend la forme d'un allongement ou d'une réduction de la durée de remboursement, d'une réduction des marges applicables et d'une progressivité négative pour 88,6 M€, d'un passage à taux fixe (2,07 % et 2,13 %) pour 5,6 M€. La réduction de l'annuité est estimée à 7 M€ sur la période 2016-2025 et à 11,1 M€ sur la période 2016-2030.

### Coût de gestion

Le coût de gestion au logement progresse de 14 % sur la période. Les frais de personnel hors régie, principale composante, augmentent de seulement 9 % sur la période, passant de 834 € au logement en 2013 à 909 € en 2017, l'effectif moyen annuel passant sur la même période de 189 à 194 salariés. Les frais de personnel sont conformes à la valeur médiane (929 €).

Les frais généraux augmentent de 13,3 %, passant de 286 € au logement en 2013 à 324 € en 2017. Cette hausse est essentiellement due aux rémunérations d'intermédiaires qui affichent une forte progression, passant de 59 € au logement en 2013 à 99 € en 2017 en raison essentiellement de l'importante augmentation des frais d'avocats et des honoraires de diagnostics amiante inexistants en 2013 et qui atteignent 46 € au logement en 2017. Elle est également le fait, dans une moindre mesure, des stocks commandés par la régie qui passent de 4,1 € au logement en 2013 à 16 € en 2017. En revanche, les cotisations CGLLS sont relativement stables passant de 80 € au logement en 2013 à 85 € en 2017.

## Coût de maintenance

Le coût de maintenance moyen au logement s'établit à 762 € sur la période, supérieur de 11 % à la médiane des OPH (686 €). De même, représentant 17,4 % des loyers il est également supérieur à la médiane (13,8 %). Ce constat ne doit pas occulter le retard important de l'OPH en matière d'entretien programmable de son patrimoine (cf. § 5.4.1).

La partie non programmable, essentiellement les dépenses de remise en état des logements avant relocation, engagées sur la période par les services techniques<sup>28</sup>, fait l'objet d'une ventilation sur différents comptes de charges et sur des comptes d'immobilisations en cours au lieu de se limiter au seul compte de gros entretien. Les mêmes services techniques n'assurent pas un recensement annuel précis des remises en location :

| Dépenses de remise en état des logements en k€ | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Entretien courant                              | 936          | 1 072        | 65           | 11           | 19           |
| Gros entretien                                 | 1 602        | 1 397        | 1 749        | 2 601        | 1 748        |
| Autres comptes classe 6                        | 203          | 199          | 340          | 288          | 251          |
| Compte d'immobilisation c/23                   | 6            | 32           | 0            | 0            | 0            |
| <b>Total</b>                                   | <b>2 747</b> | <b>2 700</b> | <b>2 154</b> | <b>2 900</b> | <b>2 018</b> |
| <b>Nombre de relocations</b>                   | <b>NC</b>    | <b>573*</b>  | <b>NC</b>    | <b>NC</b>    | <b>NC</b>    |

Source : extractions de données OPH.

## 6.2.2 Situation financière

Le tableau ci-dessous présente les principaux postes de bilan de l'OPH :

| En k€                                                  | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018 provisoire |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Nombre de logements familiaux au 31 décembre           | 7 843          | 8 114          | 8 213          | 8 481          | 8 481          | 8 480           |
| Capitaux propres                                       | 148 768        | 158 004        | 167 330        | 172 994        | 176 014        | 170 029         |
| <i>dont subventions d'investissement</i>               | <i>114 070</i> | <i>119 428</i> | <i>123 300</i> | <i>120 501</i> | <i>119 243</i> | <i>115 375</i>  |
| Provisions pour risques et charges                     | 3 903          | 3 993          | 5 284          | 6 108          | 6 155          | 14 950          |
| <i>dont PGE</i>                                        | <i>3 326</i>   | <i>3 206</i>   | <i>3 177</i>   | <i>3 000</i>   | <i>3 382</i>   | <i>4 059</i>    |
| Amortissements et provisions actif immobilisé          | 184 378        | 195 412        | 207 862        | 220 869        | 237 228        | 250 531         |
| Dettes financières                                     | 224 524        | 250 963        | 250 682        | 248 611        | 254 065        | 243 837         |
| <i>dont emprunt CGLLS (protocole de consolidation)</i> |                |                |                |                | <i>5 000</i>   | <i>5 000</i>    |
| Actif immobilisé brut                                  | -538 638       | -583 542       | -614 912       | -641 930       | -651 035       | -665 965        |
| Charges différées intérêts compensateurs               | -2 256         | -1 316         | -439           | -210           | 0              | 0               |
| <b>Fonds de roulement net global (FRNG)</b>            | <b>20 678</b>  | <b>23 513</b>  | <b>15 808</b>  | <b>6 442</b>   | <b>22 427</b>  | <b>13 383</b>   |
| <b>FRNG à terminaison des opérations engagées</b>      |                |                |                |                | <b>22 427</b>  |                 |
| Stocks toutes natures                                  | -263           | -237           | -226           | -220           | -222           | -205            |
| Actifs d'exploitation                                  | -27 400        | -24 040        | -24 200        | -19 701        | -14 990        | -12 717         |
| Dépréciations d'actifs circulant                       | 4 664          | 5 144          | 5 429          | 5 370          | 4 746          | 3 810           |
| Dettes d'exploitation                                  | 20 044         | 17 239         | 22 109         | 19 155         | 14 945         | 19 594          |
| Dépôts et cautionnements                               | 2 690          | 2 797          | 2 905          | 3 062          | 3 151          | 3 148           |
| Besoin (-) ou ressource (+) en fonds de roulement      | <b>-265</b>    | <b>903</b>     | <b>6 017</b>   | <b>7 666</b>   | <b>7 630</b>   | <b>13 630</b>   |
| <b>Trésorerie nette</b>                                | <b>20 414</b>  | <b>24 415</b>  | <b>21 825</b>  | <b>14 107</b>  | <b>30 058</b>  | <b>27 012</b>   |
| Dépenses mensuelles (exploitation et investissement)   | 7 401          | 7 908          | 6 818          | 6 534          | 5 412          | ND              |
| FRNG/dépenses mensuelles (en mois)                     | 3,2            | 3,3            | 2,8            | 1,5            | 4,8            | ND              |
| <b>Trésorerie / dépenses mensuelles (en mois)</b>      | <b>2,8</b>     | <b>3,1</b>     | <b>3,2</b>     | <b>2,2</b>     | <b>5,5</b>     | <b>ND</b>       |
| <b>Médiane OPH IDF 2016</b>                            |                |                |                | <b>3,2</b>     |                |                 |
| <b>Trésorerie / dépenses mensuelles (en mois)</b>      | <b>2,8</b>     | <b>3,1</b>     | <b>3,2</b>     | <b>2,2</b>     | <b>5,5</b>     | <b>ND</b>       |
| <b>Médiane OPH IDF 2016</b>                            |                |                |                | <b>3,2</b>     |                |                 |

<sup>28</sup> Puis confiée depuis février 2018 aux 3 techniciens du service de proximité rattaché à la direction de la gestion locative.

### 6.2.2.1 Les investissements 2014-2017

Sur la période, l'office a investi 112 M€ dont 89,4 M€ au titre de l'offre nouvelle et 22,6 M€ au titre des travaux de réhabilitation et changements de composants.

| <b>Investissements 2014-2017 (nets des sorties d'actifs)</b> | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>  |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Offre nouvelle (construction neuve et acquisitions)          | 37 720        | 28 846        | 21 686        | 1 199        |
| Réhabilitation et changement de composants                   | 6 338         | 2 332         | 5 320         | 7 889        |
| Résidentialisation                                           | 846           | 192           | 0             | 16           |
| <b>Total investissements</b>                                 | <b>44 904</b> | <b>31 370</b> | <b>27 006</b> | <b>9 104</b> |

### 6.2.2.2 Le protocole de consolidation CGLLS

En janvier 2015 la CGLLS a été saisie d'une demande d'entrée en procédure d'aide de l'OPH sur la base d'un autofinancement net insuffisant et d'une situation financière fragile dans un contexte marqué par des perspectives lourdes de réhabilitation liés au NPNRU, concernant les quartiers des Agnettes et du sud des hauts d'Asnières.

La CGLLS, tout en considérant à raison que la situation financière de l'OPH s'est fortement améliorée depuis 2013, tant du point de vue de la performance d'exploitation que de la situation financière, a accepté de financer le besoin résiduel de financement des investissements de réhabilitation et de remplacement de composants inscrits sur la période 2016-2020 du PSP 2016-2026<sup>29</sup> adopté lors du CA du 24 novembre 2016 et détaillés dans le tableau ci-dessous afin que l'office ne soit pas pénalisé par un manque de ressources lors de l'évaluation d'ici 2020 des besoins de financement des opérations du NPNRU.

| <b>Financements 2016-2020 inscrits au PSP (en k€)</b> | <b>2016</b>  | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>Total</b>  |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Financement réhabilitations</b>                    |              |              | <b>3 930</b> | <b>2 580</b> | <b>2 702</b> | <b>9 212</b>  |
| Fonds propres                                         |              |              | 1 113        | 731          | 766          | 2 610         |
| Emprunts                                              |              |              | 2 358        | 1 548        | 1 621        | 5 527         |
| Subventions                                           |              |              | 459          | 301          | 315          | 1 075         |
| <b>Financement remplacements composants</b>           | <b>6 242</b> | <b>5 789</b> | <b>4 850</b> | <b>4 469</b> | <b>4 794</b> | <b>26 144</b> |
| Fonds propres                                         | 5 312        | 3 916        | 3 911        | 4 007        | 4 290        | 21 436        |
| Emprunts                                              | 9            | 643          | 215          |              |              | 867           |
| Subventions                                           | 921          | 1 230        | 724          | 462          | 504          | 3 841         |
| <b>Total financements</b>                             | <b>6 242</b> | <b>5 789</b> | <b>8 780</b> | <b>7 049</b> | <b>7 496</b> | <b>35 356</b> |

Ainsi, l'investissement total de réhabilitation/remplacement de composants sur la période 2016-2020 est estimé à 35,4 M€, financé par emprunt à hauteur de 6,4 M€.

La CGLLS prévoit que, sur cette période, l'autofinancement net cumulé atteindra 11 M€, que la cession de l'immeuble 11/21 rue des Agnettes rapportera 9 M€ et que sur les 4,9 M€ de subventions prévues, 4,1 M€ sont garanties par la commune, soit un total de ressources gratuites de 24,1 M€. Il reste donc un solde de 5 M€ accordé en 2017 à l'OPH par la CGLLS dans le cadre du protocole de consolidation 2015-2020 sous forme d'un prêt sur 15 ans au taux fixe de 0,75 % garanti par la commune de Gennevilliers et assorti d'un différé d'amortissement et d'intérêt de 5 ans.

À fin 2017, l'OPH affiche un léger retard par rapport à l'objectif fixé. En effet sur les 2 années 2016 et 2017, l'office a engagé un total de 13,2 M€ de travaux de réhabilitation, résidentialisation et remplacement de composants comparé à un investissement moyen prévu au protocole de 14,2 M€.

<sup>29</sup> La CGLLS n'intervenant pas sur les investissements de construction neuve.

### **6.2.2.3 Fonds de roulement net global et à terminaison**

Les capitaux propres progressent de 27,2 M€ sur la période 2014-2017 sous l'effet des résultats cumulés (21,8 M€) et des subventions d'investissement (5,2 M€ pour l'office et 0,2 M€ pour les logements de la ville transférés à l'office en 2017). Les amortissements, provisions et emprunts augmentant sur la même période de 84,6 M€, les ressources stables de l'office sont en hausse de 111,9 M€.

Les actifs immobilisés progressant dans le même temps de 112,4 M€ et les intérêts compensateurs à répartir diminuant de 2,3 M€, soit un total de 110,1 M€, le fonds de roulement est en hausse de 1,7 M€, passant de 20,7 M€ fin 2013 à 22,4 M€ fin 2017.

Compte tenu de dépenses à engager fin 2017 hors opérations préliminaires et réserves foncières de 2,5 M€ et d'emprunts à encaisser sur ce même périmètre de 4,1 M€ (l'ensemble des subventions d'investissement ayant été notifiées), l'OPH dispose de moyens de financement excédentaires à terminaison des opérations engagées (1,6 M€). Par ailleurs, si l'OPH ne détient aucun encours de prêt-relai fin 2017, en revanche les opérations préliminaires et les réserves foncières non encore approuvées en CA représentent fin 2017 une dépense totale de 1,5 M€ financée d'ores et déjà par des subventions notifiées à hauteur de 3,1 M€.

Dans ces conditions, le fonds de roulement à terminaison des opérations engagées fin 2017 ressort inchangé à 22,4 M€.

### **6.2.2.4 Variations du besoin en fonds de roulement**

L'office améliore nettement sa trésorerie d'exploitation sur la période (+13,89 M€), l'activité étant marquée par le passage d'un besoin en fonds de roulement de 265 K€ fin 2013 à une ressource en fonds de roulement de 13,63 M€ en raison principalement d'une résorption des subventions à encaisser (10,18 M€).

### **6.2.2.5 Trésorerie**

Sous l'effet d'une augmentation de 1,74 M€ du fonds de roulement et d'une hausse de 7,9 M€ des ressources d'exploitation, la trésorerie de l'office progresse de 9,6 M€, passant de 20,4 M€ fin 2013 à 30 M€ fin 2017.

De même le niveau de trésorerie est en moyenne de 3,4 mois de dépenses (exploitation et investissement) sur la période et passe de 2,8 mois en 2013 à 5,5 mois en 2017 pour une médiane OPH Île-de-France 2016 à 3,2 mois.

L'analyse par les flux permet d'identifier les différents déterminants de la formation de la trésorerie (cf. annexe 7.5) :

Sur la période 2014-2017 l'OPH a mis en service 638 logements, procédé à des réhabilitations et changements de composants auxquels s'ajoutent quelques investissements administratifs et incorporels pour un total de 114,5 M€. Ces investissements sont financés par des fonds propres issus de l'activité pour 30,1 M€ dont 7,12 M€ de ressources gratuites représentées par la ressource en fonds de roulement, par des ressources financières longues pour 92,4 M€ (dont 23,9 M€ de subventions et 69,2 M€ d'emprunts) et par des produits de cession de parking, crèches pour 1,6 M€, dégageant ainsi un financement excédentaire de 9,6 M€, qui augmente le niveau de trésorerie de 20,4 M€ fin 2013 à 30 M€ fin 2017.

La dette financière de l'office est bien maîtrisée et augmente peu sur la période, passant de 222,3 M€ fin 2013 à 254,1 M€ fin 2016. Elle est de plus parfaitement soutenable sur la période 2013-2017 comme en témoignent les ratios de solvabilité et de liquidité ci-dessous, et l'est d'autant plus à l'avenir que l'office a procédé en 2016 à un réaménagement de la dette CDC (cf. § 6.2.1.2).

Selon les comptes provisoires 2018 non encore approuvés en CA en fin de période de contrôle, le fonds de roulement fin 2018 s'établit à 16,5 M€ et la ressource en fonds de roulement à 10,5 M€<sup>30</sup>, de sorte que la trésorerie nette reste très confortable à 27 M€.

#### 6.2.2.6 Ratios de désendettement et de liquidité

| En k€                                                       | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    |
|-------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Dette financière                                            | 222 268 | 249 646 | 250 244 | 248 326 | 254 065 | 243 837 |
| CAF                                                         | 10 239  | 12 644  | 15 906  | 17 641  | 12 307  | 14 089  |
| Dette financière / CAF (en années)                          | 21,7    | 19,7    | 15,7    | 14,1    | 20,6    | 17,3    |
| Dette financière / Capitaux propres (en %)                  | 149 %   | 158 %   | 149 %   | 143 %   | 144 %   | 143 %   |
| Part de la dette totale exigible à moins d'un an*           | 8 351   | 7 879   | 9 393   | 10 200  | 10 266  | NC      |
| Dette totale exigible à moins d'un an / CAF disponible en % | 81,5 %  | 62,3 %  | 59 %    | 57,8 %  | 83,4 %  | NC      |

Source : Annexes réglementaires OPH.

La capacité de désendettement permet d'apprécier l'aptitude de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette financière en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait en théorie pour se désendetter s'il consacrait l'intégralité de sa CAF à cet unique objectif.

Dans le cas d'espèce, cette capacité de désendettement- déjà tout à fait correcte à 21,7 années en 2013 - s'améliore en passant à 20,6 années en 2017 et 17,3 années en 2018.

Rapportée aux capitaux propres, le poids de la dette nette diminue ; ce ratio, qui s'élève à 149 % en 2013, à 144 % en 2017 et à 143 % en 2018, apparaît satisfaisant.

Par ailleurs, la soutenabilité de la dette financière résulte également de sa durée d'amortissement comparée à la durée d'amortissement technique des actifs qu'elle finance. Ainsi, compte tenu d'un remboursement annuel d'environ 10 M€, la dette fin 2017 de 254,1 M€ est amortissable sur environ 25 ans alors que la charge annuelle d'amortissement technique d'environ 13 M€ permet d'amortir les actifs (hors immobilisations financières) évalués fin 2017 à 412,9 M€ (VNC) en environ 32 ans, ce qui est également favorable et justifie la stratégie de réaménagement de la dette par allongement de sa durée de remboursement (cf. § 6.3.2.1).

Le ratio de liquidité permet d'apprécier la capacité d'un organisme à faire face à l'ensemble de ses dettes immédiatement exigibles.

En l'espèce, la part de la dette exigible à moins d'un an oscille entre 59 et 83 % de la CAF sur la période 2013-2016, les ICNE exigibles par nature à moins d'un an n'étant pas inclus dans le total de la dette financière.

L'office dispose d'une capacité résiduelle d'endettement et doit veiller à poursuivre l'effort d'étalement de la dette, en allonger la maturité afin de réduire le poids de l'amortissement et dégager ainsi de nouvelles marges de manœuvre pour financer son important effort de réhabilitation et de développement. Il peut également saisir l'opportunité de taux historiquement bas pour alléger sa charge financière en renégociant les taux d'intérêt applicables.

#### Ressources propres sur ressources stables

L'OPH présente sur la période un ratio d'indépendance financière moins élevé que les valeurs de référence. Il est donc légèrement plus dépendant des organismes de financement que la majorité des OPH d'Ile de France.

| En k€                                   | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|-----------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ressources propres                      | 336 200 | 356 560 | 379 628 | 399 122 | 418 548 |
| Ressources stables                      | 560 723 | 607 523 | 630 310 | 647 733 | 672 614 |
| Ressources propres / ressources stables | 59,9 %  | 58,7 %  | 60,2 %  | 61,6 %  | 62,2 %  |
| Valeurs de référence                    | 62,2 %  | 62,5 %  | 62,5 %  | 64,2 %  | 64,7 %  |

<sup>30</sup> Malgré des subventions d'investissement à recevoir de 4,19 M€.

### Annuité d'emprunts locatifs sur loyers

La part de l'annuité dans les emprunts locatifs est orientée à la baisse sur la période 2013-2017 avant une remontée en 2018 et toujours largement supérieure à la majorité des OPH d'Ile de France. Cette évolution à la baisse amplifiée par le réaménagement de la dette opéré en 2016 (cf. § 6.2.1.3) dépend toutefois de la politique de financement des investissements à venir.

| En k€                                | 2013   | 2014   | 2015   | 2016    | 2017   |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|---------|--------|
| Remboursement des emprunts locatifs  | 7 733  | 8 397  | 8 686  | 8 872   | 10 097 |
| Charge d'intérêt                     | 7 968  | 5 568  | 5 355  | 3 690   | 4 391  |
| Annuité d'emprunt locatif            | 15 701 | 13 965 | 14 041 | 12 562  | 14 488 |
| Loyers de l'exercice                 | 33 969 | 34 995 | 36 566 | 038 273 | 39 298 |
| Annuité d'emprunts locatifs / loyers | 46,2 % | 39,9 % | 38,4 % | 32,8 %  | 36,9 % |
| Valeurs de référence                 | 31,8 % | 31,6 % | 30,4 % | 30,2 %  | 29,7 % |

## 6.3 PERSPECTIVES

### 6.3.1 Transformation juridique en coopérative

L'article L 421-6 du CCH, modifié par la loi Élan, impose la fusion au sein d'un même EPT des OPH comptant moins de 12 000 logements. À ce titre, l'OPH de Gennevilliers assume, à l'occasion de ses différents CA, le fait de vouloir garder une totale autonomie notamment en matière d'attributions de logements et ne pas fusionner avec l'OPH de Colombes rattaché au même EPT Boucle Nord de Seine<sup>31</sup>. Il a en conséquence décidé de se rapprocher d'une coopérative HLM, actuellement coquille vide (La Clef), processus désormais autorisé par la loi Élan (article L. 411 2 1 modifié).

Le CA de juin 2018 a ainsi :

- ▶ autorisé l'entrée de la ville de Gennevilliers et de la SCIC Boucle de la Seine au capital de la SCIC HLM *La Clef* ;
- ▶ demandé à l'EPT Boucle Nord de la Seine d'émettre un avis favorable au transfert du patrimoine de l'OPH à la coop HLM *La Clef* ;
- ▶ pris acte de la décision de la ville de transférer les emprunts de l'OPH à la Coopérative *La Clef*.

L'opération prendra la forme d'une fusion-absorption<sup>32</sup> d'ici fin 2019, le traité de fusion étant soumis à un commissaire à la fusion et aux apports. La coopérative la Clef reprendra la totalité des engagements de l'OPH, changera de nom et sera domiciliée à l'adresse actuelle de l'OPH.

Un avenant au projet de traité de fusion du 28 juin 2019 arrête le montant de l'actif net apporté par l'OPH à la coopérative la Clef (170 059 k€) et les modalités de rémunération des apports. L'apport, valorisé sur la base de l'actif net non réévalué (capitaux propres) au 31 décembre 2018, aura pour contrepartie l'émission de 170 059 388 parts sociales de la SCIC d'HLM à leur valeur nominale (1 €) au bénéfice de l'EPT Boucle Nord de Seine en rémunération de la fusion.

Dès la fusion réalisée, la SCIC HLM décidera d'une réduction de capital par voie d'annulation de 115 375 188 parts sociales afin de reconstituer dans les capitaux propres de la SCIC *La Clef* les subventions d'investissement soumises à un amortissement annuel.

De nouvelles délibérations en conseil territorial, en AG de la Coopérative et en conseil municipal devront décider de la composition du capital de la SCIC. Il est notamment prévu qu'après la fusion, l'EPT cède l'intégralité de sa participation à la ville de Gennevilliers, à la SEMAG 92 et à la SCIC HLM Boucle de la Seine,

<sup>31</sup> Auquel il est rattaché depuis le 31/12/2017.

<sup>32</sup> Pour des raisons fiscales.

de sorte que la ville restera l'unique collectivité membre du collège des collectivités publiques avec 50 % des voix, ce qui en fera l'associée de référence de la SCIC.

Il est prévu que d'ici 2023, d'autres coopératives HLM se rapprochent de la nouvelle coopérative *La Clef* ainsi formée via la constitution d'une société de coordination regroupant plus de 50 000 logements : l'OPH de Nanterre, l'OPH d'Évry, la SCIC IDF Habitat33, la SCP COPIMMO, la SAEM des fonds de Groux et la SCIC Boucle de la Seine.

### 6.3.2 Projection financière 2018-2027

Une projection financière Visial de l'exploitation et de la situation financière de l'OPH a été réalisée par la direction financière en mode itératif au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2019 en réponse aux sollicitations de l'ANRU et de la CGLLS dans le cadre de la mise en œuvre à compter de 2020 du NPNRU. Cette projection dans sa dernière version (n° 25) en date du 14 juin 2019, opérée en liaison avec la fédération des OPH et la CGLLS, a été soumise à l'équipe de contrôle de l'ANCOLS<sup>34</sup>.

#### Le scénario NPNRU

La mise en place de l'important programme de réhabilitation et dans une moindre mesure de développement d'une offre nouvelle modifie en première lecture le modèle économique. Elle se traduit par une hausse modérée de l'EBE et une légère baisse de la CAF accompagnées d'une forte dégradation de l'autofinancement net et de la situation financière de la future coopérative. Ainsi, l'autofinancement net passerait de 3,6 M€ fin 2018 à 39 k€ fin 2027 et le fonds de roulement à terminaison de 16 M€ à -19,3 M€ (cf. infra), témoignant d'une trajectoire financière difficilement soutenable sans nouveau arbitrage.

L'Office assume une politique active de développement et le fait de se mettre sous tension financière. L'Agence ne peut qu'inviter l'OPH à poursuivre sa stratégie d'investissement. Les hypothèses retenues dans la prévisionnelle pourront néanmoins utilement être affinées. Pour assurer ses efforts en matière de réhabilitation, l'OPH devra sans doute opérer un certain nombre d'arbitrages et également revoir son PSP.

La dégradation de la performance d'exploitation résulte avant tout d'un effort important et nécessaire de réhabilitation complété par de nouveaux investissements en offre nouvelle dans une commune déjà largement excédentaire au regard de la loi SRU. L'investissement global sur la période 2018-2027 est estimé à 305,7 M€, un montant équivalent en intensité à celui mis en œuvre sur la période 2013-2017 (151 M€).

Si sur la période 2018 à 2027, la prévisionnelle met en exergue un volume comparable d'investissement à la période passée, le volume d'offre nouvelle en diminution de près de 41 % est compensé par un important rattrapage en matière de réhabilitation et de remplacement de composants, poste en progression de plus de 160 % par rapport à la période passée.

L'investissement est réalisé essentiellement dans le cadre du NPNRU et financé à près de 45 % par emprunts (138 M€) et à près de 20 % sur fonds propres (56 M€) comme le montre le tableau ci-dessous :

---

<sup>33</sup> La directrice générale Delphine Valentin est ex-directrice de secteur – finances, ressources humaines de l'OPH de Gennevilliers.

<sup>34</sup> Elle fait suite à une série de versions intermédiaires reposant notamment sur une mise en œuvre partielle du programme NPNRU.

| Investissements 2018-2027 (en k€)          | Nbre de lgts | Investissement | Mode de financement |                |                       |               |
|--------------------------------------------|--------------|----------------|---------------------|----------------|-----------------------|---------------|
|                                            |              |                | Emprunts            | Subventions    | dont subventions ANRU | Fonds propres |
| Constructions neuves lgts familiaux        | 782          | 125 482        | 99 778              | 25 663         | 7 831                 | 41            |
| Constructions neuves foyer Brenu           | 80           | 5 975          | 3 107               | 2 868          | 0                     | 0             |
| Travaux de réhabilitation identifiés NPNRU | 1 068        | 74 441         | 34 243              | 32 146         | 15 129                | 8 052         |
| Travaux de réhabilitations foyers          | 31           | 1 303          | 1 053               | 130            | 0                     | 120           |
| Travaux de réhabilitation non identifiés   | 760          | 21 502         | 0                   | 16 614         | 11 727                | 4 888         |
| Remplacement de composants                 |              | 48 553         | 215                 | 8 314          | 76                    | 40 024        |
| Démolitions                                | 297          | 28 444         | 0                   | 25 114         | 25 114                | 3 330         |
| <b>Total</b>                               |              | <b>305 700</b> | <b>138 396</b>      | <b>110 849</b> | <b>59 877</b>         | <b>56 455</b> |
| <i>En %</i>                                |              |                | <i>45,3 %</i>       | <i>36,3 %</i>  |                       | <i>18,5 %</i> |

Globalement, l'office prévoit un accroissement du parc de quelques 379 logements familiaux sur la période (782 nouveaux, 297 démolis et 106 cédés) et 80 équivalents-logements. À cela, s'ajoutent des remplacements de composants et un vaste programme de réhabilitation du patrimoine (1 828 logements) qui - au-delà du NPNRU- reprend une partie des opérations inscrites au protocole de consolidation CGLLS, des opérations prévues par le PSP 2020-2026 complétées par quelques opérations de droit commun. Cet important effort d'investissement est destiné à combler le retard accumulé dans les opérations de réhabilitation.

Les conclusions apparentes de cette dernière version de la projection financière du scénario NPNRU en date du 14 juin 2019, non encore validée en CA en fin de période de contrôle, méritent toutefois d'être corrigées par une analyse plus approfondie des différentes hypothèses retenues par l'OPH. C'est l'objet de la présentation et de l'évaluation infra qui portent exclusivement sur cette dernière projection financière du scénario NPNRU.

Sur cette question, en phase contradictoire, l'organisme répond que dans un cadre financier contraint, il souhaite mettre à jour sa politique patrimoniale. L'objectif est d'assurer sa pérennité tout en jouant son rôle d'opérateur public dans l'aménagement urbain et de trouver un équilibre dans les dépenses d'investissement et d'entretien afin de continuer à améliorer l'attractivité urbaine et à offrir une bonne qualité de service aux locataires. Des recrutements sont prévus en 2020 afin de renforcer la direction de la maîtrise d'ouvrage pour faire face à la programmation issue du NPNRU. Il ajoute que le PSP, intégré dans l'outil VISIAL et approuvé par le conseil d'administration de mars 2020, respecte les fondamentaux financiers préconisés par la Banque des Territoires à savoir un autofinancement de 3 % des loyers et un potentiel financier d'au moins 500 € par logement.

### 6.3.2.1 L'évolution de la performance d'exploitation

Selon les chiffres de la prévisionnelle, l'excédent brut d'exploitation baisse de 43,4 % en 2018 à 39,3 % des produits courants en 2027 essentiellement sous l'effet de la hausse du coût de gestion, de la RLS et de la TFPB.

La capacité d'autofinancement baisse également de 31,7 % à 24,9 % des produits courants en raison de plusieurs impacts complémentaires, issus de l'augmentation de la charge d'intérêt d'emprunts locatifs et de la chute du flux exceptionnel constitué essentiellement d'exonérations de TFPB en forte baisse sur la période.

Enfin l'autofinancement net, qui accuse une forte tendance baissière sur les 7 premières années, chute lourdement sur les 2 dernières en raison du poids grandissant des remboursements d'emprunts locatifs, comme le montre le tableau annexé en 7.6.1.

#### Revue des produits (cf. annexe 7.6.2)

Les produits courants passent de 4 566 € au logement en 2018 à 5 274 € en 2027, soit une hausse moyenne annuelle de 1,61 %.

L'IRL qui détermine l'augmentation annuelle des loyers du patrimoine de référence et des opérations nouvelles est - selon les hypothèses de la projection - de 1,4 % sur la période 2020 -2027, conformément au taux fixé

par le protocole de consolidation CGLLS. En revanche, l'écart sur cette même période entre le taux de l'IRL et celui du livret A (1,70 %) est inférieur de 0,2 point aux préconisations de la CDC (0,5 point).

L'office prévoit la mise en chantier de 782 logements familiaux (588 PLUS, 174 PLS, 20 autres financements) et 80 équivalents logements en foyer. Il table également sur des hausses de loyers suite aux travaux de réhabilitation du patrimoine, sans chiffrer l'impact de la remontée au plafond des loyers à la relocation.

Les prévisions de pertes de loyer dues à la vacance, bien qu'en baisse, sont toujours élevées, passant de 4,2 % des loyers en 2018 (en incluant la perte de loyers de l'immeuble du 11/21 Agnettes et de la tour 9 des Agnettes), à 2,5 % en 2027.

L'objectif assigné au nouveau directeur général étant de réduire la vacance à 1 % des loyers vu le niveau de tension du marché, on peut raisonnablement tabler – à la faveur de la réorganisation actuelle de la direction technique – sur une réduction de 0,5 point de vacance chaque année, ce qui génère 1,8 M€ de recettes supplémentaires sur la période 2019-2027.

L'impact de la RLS est sous-estimé. Les pertes de loyers comptabilisées en 2018 s'élèvent à 1,3 M€ (11 mois). Elle concerne 3 075 locataires sur 8 481 (36 %) <sup>35</sup>. En année pleine 2019 la prévision de pertes de loyer est estimée à 1,4 M€ <sup>36</sup>. À compter de 2020, celle-ci est estimée par l'organisme à 2,3 M€ par an. Sur la période 2020-2027, le montant de la RLS a été réduit au plan national de 1,5 Mrd d'€ à 1,3 Mrd d'€ dans le cadre de la clause de revoyure <sup>37</sup>.

Aux pertes de loyer, il convient d'ajouter la modulation de cotisation CGLLS par le biais du mécanisme de lissage (majoration et réduction – en fonction de la part de loyers conventionnés éligibles à la RLS) qui se présente comme suit :

| Impact de la RLS (en k€)                     | 2017     | 2018                               | 2019                               | Prévision 2020                  |
|----------------------------------------------|----------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Loyers conventionnés soumis à la RLS         | 34 666   | 33 619                             | 34 207                             | 35 274                          |
| 1-Impact Pertes de loyer                     | 0        | 1 300                              | 1 400                              | 2 350                           |
| Modulation CGLLS exceptionnelle : majoration | 0        | $34\ 666 \times 4,19\ \% = 1\ 453$ | $33\ 619 \times 4,69\ \% = 1\ 563$ | $34\ 207 \times 7\ \% = 2\ 394$ |
| Modulation CGLLS exceptionnelle : réduction  | 0        | $3\ 075 \times 353 = 1\ 086$       | $1\ 301 \times 1,09 = 1\ 418$      | $1\ 418 \times 1,63 = -2\ 311$  |
| 2-Impact variation cotisation CGLLS          | 0        | 367                                | 145                                | 83                              |
| <b>3-Impact total = 1 + 2</b>                | <b>0</b> | <b>1 667</b>                       | <b>1 545</b>                       | <b>2 433</b>                    |

Globalement l'impact de la RLS – réparti entre réductions de loyer et lissage des cotisations CGLLS – est de 4,19 % des loyers conventionnés en 2018 (base RLS nationale 780 M€), 4,69 % en année pleine 2019 (base RLS nationale 870 M€) et environ 7 % à compter de 2020 (base RLS nationale 1 300 M€).

L'OPH a anticipé sur la période 2020-2027 un maintien à 2,3 M€ de la RLS et une simple hausse au fil de l'eau des cotisations CGLLS (de base + additionnelle) sur la base du niveau de 2018 sans prendre en compte l'impact du mécanisme de lissage qui se traduira par une modulation à la hausse des cotisations comme le montre le tableau ci-dessous :

<sup>35</sup> À la demande de la direction générale le département de la gestion locative n'a pas recensé les locataires ne bénéficiant pas des APL mais susceptibles d'être éligibles à la RLS. Le programme de gestion locative est toutefois en cours de paramétrage à cet effet. L'intégration des fichiers de la CAF et de la MSA comprenant le fichier mensuel des APL et des rappels d'APL intervient le 14 de chaque mois. La gestionnaire traite les listes d'erreurs et pointe un dysfonctionnement du système, à savoir que les demandes de remboursement par la CAF d'APL injustement versées ne sont pas assorties – le cas échéant – d'un remboursement à l'OPH de la RLS déduite à tort, ce qui contribue à l'augmentation de la dette de l'OPH.

<sup>36</sup> La RLS au niveau national se monte à 780 M€ en 2018 (11 mois) et 873 M€ en 2019. En 2019, la majoration de cotisation au titre du mécanisme de modulation exceptionnelle est le produit des recettes locatives de logements conventionnés enregistrées en 2018 par le coefficient de 4,19 % (873/20 800). La minoration correspond au montant de RLS enregistré par l'organisme en 2018 affecté du coefficient 1,09. La modulation est la différence des deux.

<sup>37</sup> Hôtel de Matignon, le 25 avril 2019.

| Impact de la RLS 2018-2027 (en k€)          | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Quittancement logements familiaux (N-1)     | 35 968 | 35 924 | 36 552 | 37 692 | 38 453 | 38 858 | 39 744 | 41 083 | 42 581 | 43 646 |
| Loyers conventionnés soumis à la RLS (N-1)  | 34 666 | 33 619 | 34 207 | 35 274 | 35 986 | 36 365 | 37 194 | 38 447 | 38 849 | 40 846 |
| Prévisions de réduction de loyer RLS Visial | 1 300  | 1 400  | 2 350  | 2 350  | 2 350  | 2 350  | 2 350  | 2 350  | 2 350  | 2 350  |
| Poids OPH de la RLS                         | 3,75 % | 4,16 % | 6,87 % | 6,66 % | 6,53 % | 6,46 % | 6,32 % | 6,11 % | 6,05 % | 5,75 % |
| Poids macro de la RLS                       | 4,19 % | 4,69 % | 7 %    | 7 %    | 7 %    | 7 %    | 7 %    | 7 %    | 7 %    | 7 %    |
| Impact RLS yc dispositif de modulation      | 1 453  | 1 577  | 2 394  | 2 469  | 2 519  | 2 546  | 2 604  | 2 691  | 2 719  | 2 859  |
| Différentiel cotisations à verser           | 153    | 177    | 44     | 119    | 169    | 196    | 254    | 341    | 369    | 509    |

Sur la période 2019-2027 l'impact de la modulation ressort à environ 2 M€.

L'organisme ne perçoit plus de subventions d'exploitation de la ville à compter de 2019 mais des subventions de la ville et du conseil départemental liées à sa transformation en société coopérative et à son passage en comptabilité commerciale.

Les prévisions de recettes locatives paraissent donc sous estimées sur la période de 1,8 M€ au titre de la vacance et surestimées d'environ 2 M€ au titre de l'impact de la RLS.

### Revue des principaux postes de dépense

Le coût de gestion est en forte hausse, passant de 1 279 € au logement en 2019 à 1 626 € en 2027, soit une progression de 27 %. De même, il passe sur la même période de 27,6 % à 30,8 % des loyers.

| En k€                              | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025          | 2026           | 2027           |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Frais de personnel avec régie      | -7 708         | -8 092         | -8 228         | -9 481         | -9 671         | -9 864         | -10 061        | -10 263        | -10 468       | -10 677        | -10 891        |
| Moins correction régie             |                | 180            | 95             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0             | 0              | 0              |
| Impôts et taxes                    | -115           |                |                |                |                |                |                |                |               |                |                |
| Frais généraux                     | -2 488         | -2 378         | -2 606         | -2 826         | -2 883         | -2 928         | -2 985         | -3 209         | -3 357        | -3 450         | -3 518         |
| <b>Coût de gestion</b>             | <b>-10 311</b> | <b>-10 290</b> | <b>-10 739</b> | <b>-12 307</b> | <b>-12 554</b> | <b>-12 792</b> | <b>-13 046</b> | <b>-13 472</b> | <b>13 825</b> | <b>-14 127</b> | <b>-14 409</b> |
| <b>Coût de gestion au logement</b> |                |                | <b>1 279</b>   | <b>1 446</b>   | <b>1 475</b>   | <b>1 507</b>   | <b>1 537</b>   | <b>1 552</b>   | <b>1 568</b>  | <b>1 594</b>   | <b>1 626</b>   |

Cette forte augmentation est due essentiellement à la hausse des frais de personnel qui passent au logement de 949 € en 2019 à 1 229 € en 2027.

Cette hausse intervient en 2020, année du passage en comptabilité de commerce et de l'adoption de la convention collective des coopératives. Ces changements d'organisation se traduisent par le recrutement de personnel supplémentaire, le versement de primes d'ancienneté et la charge de cotisations à Pôle Emploi liées au nouveau statut de coopérative<sup>38</sup>.

La progression des frais de personnel est également due à l'intégration à compter de juillet 2019 des 4 salariés de la régie dont les rémunérations relevaient jusqu'alors du coût de maintenance. Ces salariés<sup>39</sup> seront redéployés au sein de la nouvelle direction technique regroupant les ex-directions des services techniques et de la construction-habitat.

L'augmentation du coût de gestion est enfin due à la progression des frais généraux<sup>40</sup> qui passent de 280 € à 397 € au logement sur la période (+1,1 M€). Ce surcoût est lié aux honoraires d'intervenants extérieurs qui accompagneront la future coopérative dans sa nouvelle organisation, notamment par des actions de formation du personnel, la mise en place d'une politique d'achat et d'un marché multi technique. Ce dernier poste de dépense peut toutefois être revu à la baisse, compte tenu du fait que la professionnalisation attendue des équipes est censée entraîner à terme un moindre recours aux prestataires extérieurs.

<sup>38</sup> Selon l'ancienne directrice générale, le surcoût lié à l'adoption de la convention collective des coopératives constituait un des obstacles à l'intégration par l'OPH de la SCIC Boucle de la Seine.

<sup>39</sup> Le personnel de régie intègre le siège de l'office comme suit : 1 assistante administrative et 5 ouvriers (chargés de travaux) auprès de la direction technique et 1 magasinier auprès du service achat.

<sup>40</sup> Hors cotisations CGLLS.

À ce stade, l'Agence considère que les coûts de fonctionnement devraient, sur la période, bénéficier d'économies d'échelle liées au développement des activités locatives et patrimoniales.

À l'inverse le coût de maintenance progresse de 6,3 % sur la période, passant de 678 € au logement en 2018 à 721 € en 2027. En effet, l'OPH prévoit d'augmenter les dépenses d'entretien courant mais de réduire l'effort de gros entretien en optimisant les dépenses de REL, en menant une politique active de remplacement préventif de composants (cf. investissements 2018-2027) et en limitant les travaux de désamiantage à 150 k€ par an (contre environ 800 K€ par an jusqu'en 2019) par le recours aux techniques d'encapsulage des matériaux amiantés. Plus généralement, la création fin 2019 d'une direction technique unique s'appuyant sur un PSP actualisé - issu des travaux de cartographie du patrimoine mené conjointement avec un nouveau bureau d'études - devrait permettre une programmation plus fine et plus rationnelle des travaux d'entretien.

| En k€                            | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Entretien courant                | -2 521        | -1 684        | -2 129        | -2 035        | -2 117        | -2 153        | -2 180        | -2 218        | -2 342        | -2 444        | -2 506        |
| Gros entretien                   | -4 731        | -4 062        | -3 758        | -3 521        | -3 581        | -3 642        | -3 659        | -3 722        | -3 738        | -3 810        | -3 886        |
| <b>Coût de maintenance total</b> | <b>-7 252</b> | <b>-5 746</b> | <b>-5 887</b> | <b>-5 556</b> | <b>-5 698</b> | <b>-5 794</b> | <b>-5 839</b> | <b>-5 940</b> | <b>-6 080</b> | <b>-6 254</b> | <b>-6 392</b> |
| Coût au logement                 | 855           | 678           | 701           | 653           | 669           | 682           | 688           | 684           | 690           | 706           | 721           |

Le coût de maintenance moyen annuel sur la période s'établit à 6 644 K€ en augmentation de 7 % par rapport à celui de la période passée qui s'élevait à 6 204 K€.

L'annuité évolue en assez forte hausse, passant de 1 664 € en 2018 à 2 045 € au logement en 2027 (+23 %) :

| En k€                             | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Intérêts patrimoine de référence  | -4 367         | -5 464         | -5 262         | -5 057         | -4 857         | -4 692         | -4 484         | -4 269         | -4 053         | -3 833         | -3 607         |
| +Intérêts opérations nouvelles    | 0              | 0              | 0              | -20            | -398           | -500           | -608           | -1 102         | -1 532         | -1 801         | -2 146         |
| +Intérêts travaux immobilisés     | -0             | -3             | -3             | -10            | -32            | -176           | -257           | -284           | -283           | -496           | -484           |
| =Intérêts opérations locatives    | -4 367         | -5 467         | -5 265         | -5 087         | -5 287         | -5 368         | -5 349         | -5 655         | -5 868         | -6 130         | -6 237         |
| Remb. Empr. Patrimoine référence  | -10 096        | -8 640         | -8 837         | -8 303         | -8 397         | -8 918         | -9 048         | -9 164         | -9 259         | -9 604         | -9 449         |
| +Remb. Empr. opérations nouvelles | 0              | 0              | 0              | 0              | -30            | -42            | -315           | -578           | -780           | -1 197         | -1 564         |
| +Remb. Empr. travaux immobilisés  | 0              | 0              | 0              | 0              | -17            | -18            | -40            | -107           | -266           | -826           | -869           |
| =Remboursement emprunts locatifs  | -10 096        | -8 640         | -8 837         | -8 303         | -8 444         | -8 978         | -9 403         | -9 849         | -10 305        | -11 627        | -11 882        |
| <b>Annuité</b>                    | <b>-14 463</b> | <b>-14 107</b> | <b>-14 102</b> | <b>-13 390</b> | <b>-13 731</b> | <b>-14 346</b> | <b>-14 752</b> | <b>-15 504</b> | <b>-16 173</b> | <b>-17 757</b> | <b>-18 119</b> |

- L'annuité du patrimoine de référence fin 2017 qui baisse de 1 662 € au logement en 2018 à 1 474 € en 2027 (-11,3 %). Cette annuité de base ne prend toutefois pas en compte la négociation d'aménagement de la dette CDC engagée par l'OPH début 2019, ni les remises commerciales proposées par la CDC dans le cadre du pacte d'investissement pour le logement social (2020-2022)<sup>41</sup>. De plus, elle est basée – sur recommandation de la fédération des OPH – sur un taux de livret A relativement élevé fixé à 1,7 % ;
- L'annuité des opérations nouvelles (782 logements NPNRU et 80 équivalents logements) inexistante en 2018 qui passe à 419 € au logement en 2027 ;
- L'annuité des travaux immobilisés (1 106 logements et foyers) et des renouvellements de composants inexistante en 2018 et prévue à 153 € au logement en 2027.

De même selon la projection, l'annuité rapportée aux produits augmente (+2,4 points), passant de 36,4 % en 2018 à 38,8 % en 2027. C'est la conséquence de l'important effort d'investissement de 305 M€ prévu sur 9 ans financé à 46 % par recours à l'emprunt<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Hôtel de Matignon, le 25 avril 2019.

<sup>42</sup> L'OPH a toutefois appliqué dans ses projections un taux de TVA de 5,5 % pour la construction de logements PLAI et PLUS comme prévu dans la clause de revoyure.

| Évolution de l'annuité en k€       | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Annuité                            | -14 107       | -14 102       | -13 390       | -13 731       | -14 346       | -14 752       | -15 504       | -16 173       | -17 757       | -18 119       |
| Produits courants                  | 38 721        | 40 625        | 42 532        | 40 325        | 40 607        | 41 759        | 43 185        | 44 949        | 45 939        | 46 719        |
| <b>Annuité / produits courants</b> | <b>36,4 %</b> | <b>34,7 %</b> | <b>31,5 %</b> | <b>34,0 %</b> | <b>35,3 %</b> | <b>35,3 %</b> | <b>35,9 %</b> | <b>36,0 %</b> | <b>38,6 %</b> | <b>38,8 %</b> |

L'office a néanmoins les moyens de réduire ce qui constitue son premier poste de dépense :

- en mobilisant les mesures de compensation financière mises en place par les pouvoirs publics avec la reprise des négociations entamées en janvier 2019<sup>43</sup> avec la CDC. Ainsi, sur une dette financière totale de 254,1 M€, la CDC propose un réaménagement de 43 % de son encours, soit 37 prêts d'un CRD total de 87,8 M€, consistant en un allongement de la durée de remboursement de 4 à 8 ans, d'un taux de 0,75 % jusqu'en 2020 assorti d'une baisse de marge pour le bloc principal (CRD 83,8 M€) et d'un passage à taux fixe de 1,73 % à 1,93 % pour le solde (3,9 M€). Au terme de cet accord, l'OPH est en mesure de réduire de 12,7 M€ ses annuités 2019-2027 - et d'améliorer par voie de conséquence l'autofinancement - sur une partie de son encours fin 2017 au rythme annuel suivant :

| Réduction de l'annuité suite à réaménagement de 37 prêts CDC (87, 804 M€) en k€ | 2019       | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         | 2026         | 2027         |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Annuité avant réaménagement                                                     | 3 354      | 6 247        | 6 182        | 6 118        | 6 055        | 5 993        | 5 932        | 5 871        | 5 811        |
| Annuité après réaménagement                                                     | 2 431      | 4 687        | 4 650        | 4 613        | 4 576        | 4 540        | 4 504        | 4 468        | 4 433        |
| <b>Économie réalisée</b>                                                        | <b>923</b> | <b>1 560</b> | <b>1 532</b> | <b>1 505</b> | <b>1 479</b> | <b>1 453</b> | <b>1 428</b> | <b>1 403</b> | <b>1 378</b> |

- en bénéficiant de la part de la CDC<sup>44</sup> de PHBB 2.0 (prêts de haut de bilan bonifiés) ou de titres participatifs (quasi-fonds propres pour lesquels une enveloppe de 800 M€ est prévue au plan national sur 3 ans), de remises d'intérêt sur des prêts en cours d'amortissement et de remises commerciales (enveloppe nationale de 50 M€ par an sur 3 ans),
- en profitant des nouveaux prêts Octofoncier, prêts foncier sur 80 ans en zone tendue et des éco-prêts consacrés à la réhabilitation thermique (prêts à 0 % sur quinze ans).

Les autres charges financières sont essentiellement constituées des dépenses liées à la transformation de l'OPH en coopérative HLM et aux honoraires de diagnostics amiante (qui relèvent du coût de maintenance). Les dépenses de transformation de l'OPH comprennent les formations à la comptabilité commerciale, les dépenses de communication, les dépenses de maintenance informatique et les honoraires des organismes en charge de l'assistance au changement pour un total de 2,8 M€. Le solde, soit 1,9 M€, correspond aux frais initialement envisagés de transfert universel de patrimoine.

Le principe d'une fusion-absorption a été retenu. Le coût global de 1,9 M€ appréhendé par l'organisme, constitué des frais notariés, des honoraires du commissaire à la fusion et des droits d'enregistrement apparaît largement surestimé.

| Autres charges financières              | 2018        | 2019         | 2020         | 2021       | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        | 2027        |
|-----------------------------------------|-------------|--------------|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Transformation de l'OPH en coop. HLM    | -363        | -2 017       | -1 846       | -456       |             |             |             |             |             |             |
| Dématérialisation, PESV2, site web, EDL |             | -51          | -52          | -53        |             |             |             |             |             |             |
| Diagnostics amiante                     | -426        | -460         | -313         | -320       | -326        | -333        | -340        | -347        | -354        | -362        |
| Régularisation impayés*                 | 568         |              |              |            |             |             |             |             |             |             |
| <b>Total</b>                            | <b>-221</b> | <b>2 528</b> | <b>2 211</b> | <b>829</b> | <b>-326</b> | <b>-333</b> | <b>-340</b> | <b>-347</b> | <b>-354</b> | <b>-362</b> |

\* Régularisation impayés prenant en compte les dotations et reprises de dépréciations, comme le prévoit le DIS.

Le coût des impayés (admissions en non-valeurs) est prévu en hausse, passant de 0,7 % des loyers de logements familiaux en 2017 à 1,3 % en 2027.

<sup>43</sup> En complément des mesures de réaménagement de la dette mises en place en 2016.

<sup>44</sup> Dans le cadre du Plan Logement 2

Le flux exceptionnel présente en 2017 un montant de -2,9 M€ comprenant essentiellement la régularisation de charges locatives sur exercices antérieurs et des montant légèrement positifs les années suivantes (hors 2019) correspondant aux dégrèvements de TFPB liés aux travaux de réhabilitation énergétique et d'accessibilité des personnes à mobilité réduite diminués des coûts de sinistres, le tout sans impact significatif sur l'autofinancement net.

| En k€             | Rappel 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Flux exceptionnel | -2 892      | 970  | -103 | -430 | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   |

### 6.3.2.2 L'évolution de la situation financière

L'office a vendu en 2018 un pavillon au 105 Gabriel Péri pour 323 k€ (423 k€ - 90 k€ de RA). Il prévoit la cession en 2019 de l'immeuble 11-21 Agnettes à la société du grand Paris pour 9,38 M€<sup>45</sup>. En 2022, la vente du terrain ZAC des Agnettes devrait atteindre 2 582 K€ (3 M€-0,418 M€ d'investissements de structure).

En 2023 le produit de cessions de terrains suite aux démolitions dans le cadre du NPNRU est estimé à 779 k€.

La mise de fonds propres sur les opérations de construction neuve se limite à 41 k€ pour l'opération de 20 logements Larose-Camelinat, contrairement aux opérations de réhabilitation et de remplacement de composants qui mobilisent une part un montant élevé de fonds propres (53,1 M€).

Les fonds propres investis dans la démolition du bâtiment situé 1 à 45 rue Victor Hugo (percées ouest et partie centrale) se montent à 2,4 M€. De même la démolition de la tour du 9, rue des Agnettes entraîne une consommation de fonds propres de 0,9 M€.

Globalement l'OPH compte mener un programme d'investissement de même intensité qu'au cours de la période précédente, assorti d'un financement sur fonds propres quasiment équivalent (20 % vs 18,7 % selon le tableau des flux).

| En k€                             | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022         | 2023       | 2024          | 2025          | 2026           | 2027           |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>Autofinancement net</b>        | <b>3 638</b>  | <b>883</b>    | <b>2 171</b>  | <b>911</b>    | <b>596</b>   | <b>938</b> | <b>912</b>    | <b>1 398</b>  | <b>156</b>     | <b>39</b>      |
| FRNG à terminaison 01/01/N        | 16 048        | 15 872        | 21 577        | 16 364        | 10 167       | 4 518      | 931           | -6 232        | -9 325         | -14 782        |
| Produit de cession                | 323           | 9 384         |               |               |              | 909        |               |               |                |                |
| FP investis en rplact de compost  | -3 769        | -3 931        | -4 292        | -3 829        | -3 818       | -3 941     | -4 008        | -4 076        | -4 145         | -4 215         |
| FP investis sur démolition        |               |               | -             |               | -944         |            | -1 333        |               | -1 053         |                |
| FP investis sur const neuves      |               | -41           |               |               |              |            |               |               |                |                |
| FP investis RH NPNRU              |               |               | -2 659        | -2 911        | -2 482       |            |               |               |                |                |
| FP investis réhab non identifiés  |               |               |               |               | -1 583       | -1 126     | -2 178        |               |                |                |
| FP investis réhab lgts Foyer      |               | -120          |               |               |              |            |               |               |                |                |
| Cessions d'actifs hors patrimoine |               |               |               |               | 3 000        |            |               |               |                |                |
| Investissements de structure      | -336          | -345          | -308          | -303          | -353         | -302       | -491          | -350          | -350           | -350           |
| Investissements nouveau siège     | -32           | -100          | -100          | -40           | -40          | -40        | -40           | -40           | -40            | -40            |
| Dématérialisation, site web, edl  |               | -25           | -25           | -25           | -25          | -25        | -25           | -25           | -25            | -25            |
| <b>FRNG à terminaison 31/12/N</b> | <b>15 872</b> | <b>21 577</b> | <b>16 364</b> | <b>10 167</b> | <b>4 518</b> | <b>931</b> | <b>-6 232</b> | <b>-9 325</b> | <b>-14 782</b> | <b>-19 373</b> |

Selon les hypothèses de la prévisionnelle, la soutenabilité de la dette financière se dégrade d'environ 19 %, cette dernière passant de 21,4 années de CAF fin 2018 à 24,8 fin 2027 :

| <b>Évolution de la dette financière 2018-2027 en k€*</b> | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|----------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Endettement début d'année                                | 254 065        | 263 069        | 256 746        | 258 363        | 268 048        | 316 886        | 323 710        | 329 998        | 319 693        | 308 066        |
| Nouveaux emprunts                                        | 17 644         | 2 514          | 9 928          | 18 129         | 57 816         | 16 227         | 16 137         |                |                |                |
| Rembours. empr. patr.                                    | -8 640         | -8 837         | -8 303         | -8 397         | -8 918         | -9 048         | -9 164         | -9 259         | -9 604         | -9 449         |
| Rembours. nouveaux emprunts                              | 0              |                | -8             | -47            | -60            | -355           | -685           | -1 046         | -2 023         | -2 433         |
| <b>Endettement fin d'année</b>                           | <b>263 069</b> | <b>256 746</b> | <b>258 363</b> | <b>268 048</b> | <b>316 886</b> | <b>323 710</b> | <b>329 998</b> | <b>319 693</b> | <b>308 066</b> | <b>296 184</b> |

<sup>45</sup> La vente a effectivement eu lieu en mars 2019 pour cette somme.

|                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CAF                    | 12 278      | 9 720       | 10 474      | 9 352       | 9 574       | 10 341      | 10 761      | 11 703      | 11 783      | 11 921      |
| <b>Endettement/CAF</b> | <b>21,4</b> | <b>26,4</b> | <b>24,7</b> | <b>28,7</b> | <b>33,1</b> | <b>31,3</b> | <b>30,7</b> | <b>27,3</b> | <b>26,1</b> | <b>24,8</b> |

\* Hors ICNE et dépôts locataires.

Les déterminants de la baisse apparente de 35,2 M€ du fonds de roulement à terminaison entre fin 2018 et fin 2027 sont résumés dans le tableau des flux ci-dessous :

| Variation du FDR à terminaison entre 2019 et 2027 (en M€)    | Emplois      | Ressources  |
|--------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| <b>FDR à terminaison fin 2018</b>                            |              | <b>16,0</b> |
| Produits courants additionnels CN et RH                      |              | 14,4        |
| Autofinancement net fil de l'eau hors impact RLS             |              | 30,3        |
| Cessions (105 logements + autres actifs)                     |              | 13,3        |
| Économie de TFPB CN et RH                                    |              | 1,1         |
| Économie de coût de maintenance CN et RH                     |              | 0,3         |
| <b>Total des ressources</b>                                  |              | <b>59,4</b> |
| Fonds propres remplacement de composants (R/C)               | -36,3        |             |
| <b>Réduction de loyers de solidarité (RLS)</b>               | <b>-20,2</b> |             |
| Fonds propres travaux de réhabilitation                      | -13,0        |             |
| Annuité opérations constructions neuves                      | -12,6        |             |
| Annuités travaux immobilisés                                 | -4,2         |             |
| Fonds propres investissements administratifs et de structure | -3,9         |             |
| Fonds propres démolitions                                    | -3,3         |             |
| Coût de gestion additionnel CN et RH                         | -1,0         |             |
| Fonds propres constructions neuves                           | -0,0         |             |
| <b>Total des emplois</b>                                     | <b>-94,5</b> |             |
| <b>FDR à terminaison fin 2027</b>                            | <b>-19,1</b> |             |

Le scénario NPNRU complète l'autofinancement net fil de l'eau hors RLS (30,3 M€) par des ressources additionnelles (produits courants, produits de cession et quelques réductions de TFPB et de coût de maintenance pour un total de 29,1 M€). Mais il comporte également des dépenses de fonds propres et d'annuité liées aux nouveaux investissements pour un total de 73,3 M€ ainsi qu'une augmentation du coût de gestion de 1 M€, soit un solde de -14,9 M€. L'impact apparent de la RLS chiffré dans la prévisionnelle à 20,2 M€ porte ce déficit à 35,2 M€.

L'impact réel de la RLS que l'on peut estimer à 22,9 M€ devrait toutefois être partiellement compensé par les améliorations attendues de l'autofinancement net, comme évoqué précédemment, à commencer par :

- les 12,7 M€ de baisse d'annuité sur une fraction de l'encours CDC,
- la baisse du coût de transformation de l'OPH en SCIC estimée au minimum à 1,9 M€,
- les 2 M€ de recettes supplémentaires générées par une baisse du taux de vacance de 0,5 point,

Soit un total de 16,6 M€ auquel s'ajoutent les titres participatifs et prêts bonifiés détaillés ci-avant et les économies d'échelle attendues au niveau du coût de gestion.

Au-delà de l'exploitation, l'OPH est invité à revoir sa position en matière d'offre nouvelle en privilégiant les programmes de construction neuve à la reconstitution de l'offre dans le cadre du NPNRU, soit 297 logements familiaux sur un total de 782 dans la mesure où la commune de Gennevilliers compte déjà plus de 66 % de logements sociaux. Cette approche permettrait de réduire l'endettement de 62 M€ et les dépenses de 7,8 M€ sur la période.

### 6.3.2.3 Compatibilité entre la projection financière et le PSP

La prévisionnelle Visial 2018-2027 n'est pas cohérente avec le PSP 2016-2026 adopté au CA de novembre 2016. À période comparable (2018-2025 pour les dépenses d'investissement et 2018-2026 pour les dépenses de gros entretien programmable), la projection financière présente en effet des écarts significatifs par rapport au PSP :

| Comparaison entre la prévisionnelle Visial et le PSP (en k€) | Prévisionnelle | PSP           | Écart          |
|--------------------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Gros entretien (2018-2026)                                   | 33 493         | 11 063        | 22 430         |
| Investissements RH et R/C (2018-2025)                        | 116 639        | 25 468        | 91 171         |
| <b>Total</b>                                                 | <b>150 132</b> | <b>36 531</b> | <b>113 601</b> |

L'office est invité à actualiser son PSP conformément à la dernière version de la prévisionnelle et de présenter ces documents stratégiques au prochain CA pour que ce dernier puisse valablement délibérer.

Par ailleurs, il convient de mettre à jour le dernier plan de charge de la direction technique qui présente également des écarts par rapport à la prévisionnelle.

## 6.4 CONCLUSION

L'OPH dégage une performance d'exploitation de bon niveau, y compris en 2018 première année de mise en place de la RLS. Ce résultat est obtenu grâce à un taux de recouvrement élevé, une bonne maîtrise des coûts de fonctionnement et une gestion active de la dette financière, en dépit d'une vacance en progression. Sa situation financière est saine et il bénéficie en 2017 d'un prêt à conditions préférentielles de 5 M€ dans le cadre du protocole de consolidation CGLLS destiné à faire face aux besoins de financement requis par le NPNRU à compter de 2020.

Fin 2018, l'approche comptable retenue de ne pas comptabiliser les sorties d'actifs dans le cadre d'une opération de remplacement de composants a pour conséquence de fausser la valeur patrimoniale et le résultat net. L'organisme devra rectifier en 2019 cette situation et tenir compte de l'amortissement de ces actifs.

La qualité de l'information financière jugée perfectible et les différentes données fournies constituent une anomalie faisant peser un doute sur la pertinence des différents scénarii proposés par l'office en matière d'exploitation prévisionnelle. L'OPH présente optiquement sur les dix années à venir (2019-2028) des marges de manœuvre réduites.

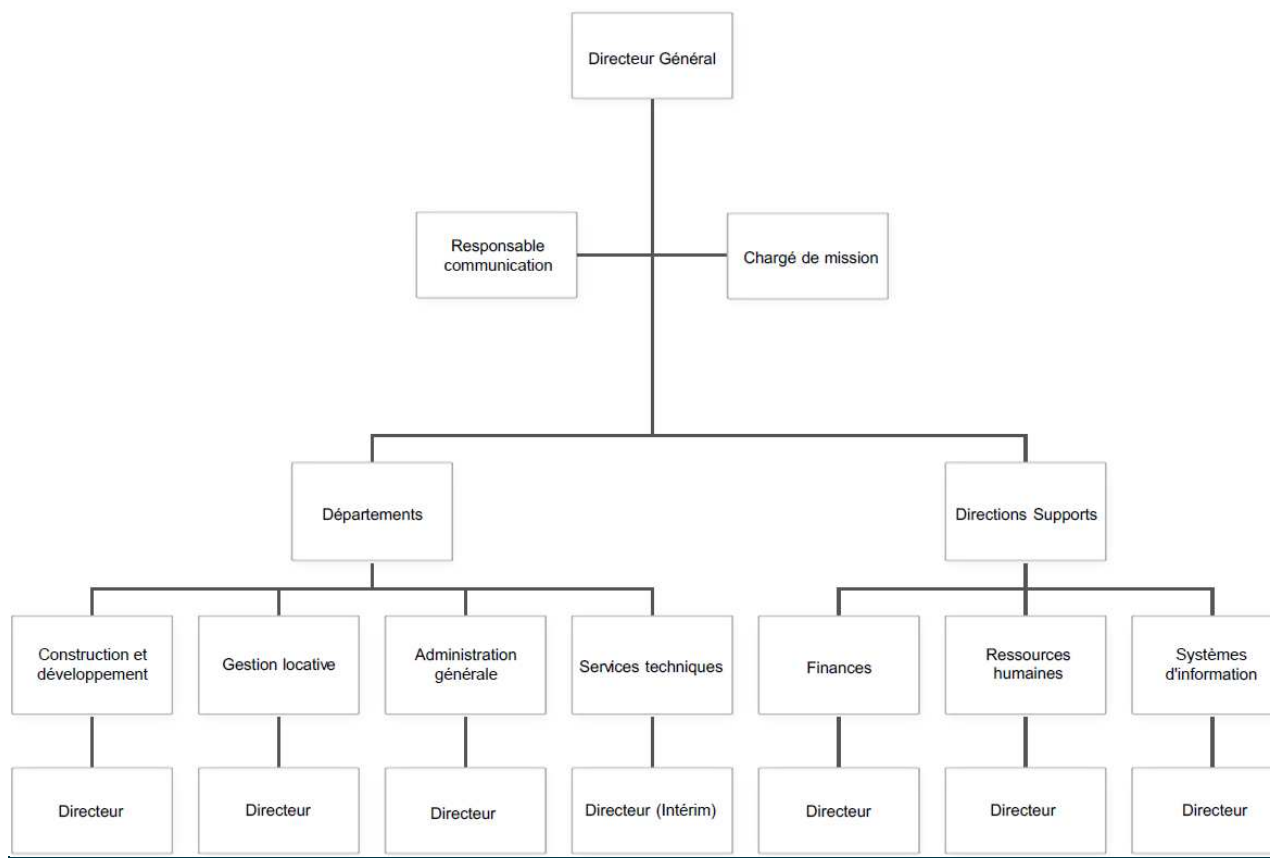
En réalité, la mise sous tension financière de l'Office s'explique principalement par l'important rattrapage en matière de réhabilitation de son patrimoine et un coût de gestion anticipé en forte hausse.

L'ANCOLS considère que les charges de personnel devraient notamment, sur la période, bénéficier d'économies d'échelle. Il appartient à la coopérative La Clé, à laquelle l'OPH est désormais rattaché, de mettre en œuvre une analyse financière prévisionnelle fiable.

## 7. ANNEXES

## 7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME

OPH Gennevilliers au 1<sup>er</sup> janvier 2019



## 7.4 ANALYSE PAR LES FLUX

| En k€                                                         | Emplois         | Ressources    |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|
| <b>Trésorerie fin 2013 (1)</b>                                |                 | <b>20 414</b> |
| Autofinancement net 2014-2017 (2)                             |                 | 20 190        |
| <i>dont subventions d'exploitation versées par la commune</i> |                 | 2 619         |
| Écritures non budgétaires* (3)                                |                 | 2 805         |
| <b>Ressource en fonds de roulement (4)</b>                    |                 | <b>7 128</b>  |
| <i>dont subventions à recevoir</i>                            |                 | 10 189        |
| <i>dont dettes fournisseurs</i>                               |                 | 2 140         |
| <i>dont excédent de charges locataires</i>                    |                 | 1 369         |
| <i>dont produits non encore facturés</i>                      |                 | 568           |
| <i>dont clients douteux</i>                                   |                 | 74            |
| <i>dont autres</i>                                            |                 | 1 262         |
| <i>dont dettes fournisseurs d'immobilisations</i>             | -6 145          |               |
| <i>dont ICNE</i>                                              | -1 353          |               |
| <i>dont avances</i>                                           | -697            |               |
| <i>dont dettes fiscales</i>                                   | -306            |               |
| <b>Flux d'activité (5) = (2) + (3) + (4)</b>                  |                 | <b>30 123</b> |
| )                                                             |                 | 1 616         |
| <b>Flux de désinvestissement Produits de cession (6)</b>      |                 | <b>1 616</b>  |
| Investissements locatifs                                      | -113 372        |               |
| Investissements administratifs                                | -671            |               |
| Investissements incorporels                                   | -486            |               |
| <b>Flux d'investissements (7)</b>                             | <b>-114 529</b> |               |
| Emprunts                                                      |                 | 69 247        |
| Subventions                                                   |                 | 23 899        |
| RA locatifs et remboursements autres emprunts                 | -1 173          |               |
| <i>dont RA</i>                                                | -1 078          |               |
| Dépôts et cautionnements                                      |                 | 461           |
| <b>Flux de financement (8)</b>                                |                 | <b>92 434</b> |
| <b>Trésorerie fin 2017 = (1) + (5) + (6) + (7) + (8)</b>      |                 | <b>30 058</b> |

\* Liées au transfert en 2017 des amortissements et provisions du budget annexe.

## 7.5 SCENARIO « SANS ACTION PATRIMONIALE »

Le scénario « sans action patrimoniale », c'est-à-dire sans investissement de développement et de réhabilitation du patrimoine, présente sur la période 2018-2027 un tassement de l'EBE et de la CAF dans des proportions équivalentes sous l'effet conjugué de la hausse du coût gestion, de la RLS et de la hausse de la TFPB. À l'inverse, on note une amélioration très sensible de la situation financière résultant d'une mobilisation de fonds propres limitée aux seuls investissements administratifs.

| En k€                                               | Rappel 2017    | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Logements familiaux                                 | 8 481          | 8 481          | 8 481          | 8 481          | 8 481          | 8 481          | 8 481          | 8 481          | 8 481          | 8 481          | 8 481          |
| Loyers patrimoine de référence                      | 37 280         | 37 506         | 38 031         | 38 564         | 39 103         | 39 651         | 40 206         | 40 769         | 41 340         | 41 918         | 42 505         |
| Pertes de loyers/logements vacants                  | -1 312         | -1 582         | -1 532         | -1 179         | -958           | -972           | -985           | -999           | -1 013         | -1 027         | -1 042         |
| Redevances foyers                                   | 321            | 411            | 362            | 367            | 372            | 377            | 383            | 388            | 393            | 399            | 405            |
| <b>Réductions de loyer RLS</b>                      |                | <b>-1 300</b>  | <b>-1 400</b>  | <b>-2 350</b>  | <b>-2 350</b>  | <b>-2 350</b>  | <b>-2 350</b>  | <b>-2 350</b>  | <b>-2 350</b>  | <b>-2 350</b>  | <b>-2 350</b>  |
| SLS                                                 | 140            | 170            | 172            | 170            | 172            | 174            | 177            | 179            | 182            | 184            | 187            |
| Écart de récupération des charges                   | 406            | -664           | -509           | -540           | -442           | -449           | -461           | -475           | -492           | -502           | -511           |
| Loyers parking                                      | 1 583          | 1 628          | 1 598          | 1 620          | 1 643          | 1 666          | 1 689          | 1 713          | 1 737          | 1 761          | 1 786          |
| Loyers commerces                                    | 1 283          | 1 309          | 1 360          | 1 379          | 1 398          | 1 418          | 1 438          | 1 458          | 1 478          | 1 499          | 1 520          |
| Production immobilisée                              | 461            | 100            | 104            | 0              | 67             | 225            | 362            | 254            | 193            | 43             | 0              |
| Subventions d'exploitation                          | 1 503          | 289            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Autres produits                                     | 552            | 491            | 399            | 406            | 412            | 418            | 426            | 432            | 439            | 447            | 453            |
| Mutualisation HLM                                   | 102            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Subv. Ville, CG et RH hors FA                       |                | 363            | 1 087          | 2 788          | 435            |                |                |                |                |                |                |
| Subv. Ville FA                                      |                |                | 900            | 1 000          |                |                |                |                |                |                |                |
| Total des produits courants                         | 42 319         | 38 721         | 40 572         | 42 225         | 39 852         | 40 158         | 40 885         | 41 369         | 41 807         | 42 372         | 42 953         |
| <b>Coût de gestion</b>                              | <b>-10 311</b> | <b>-10 291</b> | <b>-10 785</b> | <b>-12 290</b> | <b>-12 536</b> | <b>-12 787</b> | <b>-13 042</b> | <b>-13 304</b> | <b>-13 569</b> | <b>-13 840</b> | <b>-14 118</b> |
| Coût de maintenance total                           | -7 252         | -5 746         | -5 886         | -5 632         | -5 727         | -5 825         | -5 924         | -6 025         | -6 127         | -6 231         | -6 337         |
| Cotisations CGLLS                                   | -724           | -1 427         | -1 457         | -1 488         | -1 519         | -1 551         | -1 583         | -1 617         | -1 650         | -1 685         | -1 721         |
| TFPB                                                | -4 504         | -4 434         | -4 536         | -4 640         | -4 786         | -4 896         | -5 008         | -5 123         | -5 241         | -5 362         | -5 485         |
| Cout des impayés                                    | -257           | 0              | -502           | -505           | -518           | -525           | -539           | -559           | -583           | -597           | -608           |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>                 | <b>19 271</b>  | <b>16 823</b>  | <b>17 406</b>  | <b>17 670</b>  | <b>14 766</b>  | <b>14 574</b>  | <b>14 789</b>  | <b>14 741</b>  | <b>14 737</b>  | <b>14 657</b>  | <b>14 684</b>  |
| En % des produits courants                          | 45,5 %         | 43,4 %         | 42,9 %         | 41,8 %         | 37,05 %        | 36,3 %         | 36,1 %         | 35,6 %         | 35,2 %         | 34,6 %         | 34,2 %         |
| Intérêts opérations locatives                       | -4 367         | -5 464         | -5 262         | -5 057         | -4 857         | -4 692         | -4 484         | -4 269         | -4 053         | -3 833         | -3 607         |
| Autres charges financières                          | 0              | -221           | -2 528         | -2 211         | -829           | -326           | -333           | -340           | -347           | -354           | -362           |
| Intérêts opérations aménagement                     | -24            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Produits financiers placements                      | 108            | 172            | 108            | 108            | 108            | 108            | 108            | 108            | 108            | 108            | 108            |
| Flux exceptionnel                                   | -2 892         | 970            | -103           | -430           | 50             | 50             | 50             | 50             | 50             | 50             | 50             |
| <b>Capacité d'autofinancement</b>                   | <b>12 096</b>  | <b>12 280</b>  | <b>9 621</b>   | <b>10 080</b>  | <b>9 238</b>   | <b>9 714</b>   | <b>10 130</b>  | <b>10 290</b>  | <b>10 495</b>  | <b>10 628</b>  | <b>10 873</b>  |
| Remboursement emprunts locatifs                     | -10 096        | -8 378         | -8 837         | -8 303         | -8 397         | -8 918         | -9 048         | -9 164         | -9 259         | -9 604         | -9 449         |
| <b>Autofinancement net</b>                          | <b>2 000</b>   | <b>3 902</b>   | <b>784</b>     | <b>1 777</b>   | <b>841</b>     | <b>796</b>     | <b>1 082</b>   | <b>1 126</b>   | <b>1 236</b>   | <b>1 024</b>   | <b>1 424</b>   |
| FR à terminaison N-1                                |                | 16 048         | 19 582         | 19 896         | 21 240         | 21 713         | 25 091         | 25 806         | 26 376         | 27 197         | 27 806         |
| Investissements de structure                        |                | -336           | -345           | -308           | -303           | -353           | -302           | -491           | -350           | -350           | -350           |
| Investissements nouveau siège                       |                | -32            | -100           | -100           | -40            | -40            | -40            | -40            | -40            | -40            | -40            |
| Dématérialisation, Edl, site web                    |                |                | -25            | -25            | -25            | -25            | -25            | -25            | -25            | -25            | -25            |
| Cession d'actifs hors patrimoine (ZAC des Agnettes) |                |                |                |                |                | 3 000          |                |                |                |                |                |
| <b>Fonds de roulement à terminaison</b>             | <b>16 048</b>  | <b>19 582</b>  | <b>19 896</b>  | <b>21 240</b>  | <b>21 713</b>  | <b>25 091</b>  | <b>25 806</b>  | <b>26 376</b>  | <b>27 197</b>  | <b>27 806</b>  | <b>28 815</b>  |

## 7.6 SCENARIO NPNRU

### 7.6.1 Autofinancement net

| En k€                               | Rappel 2017   | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Logements familiaux                 | 8 481         | 8 480         | 8 398         | 8 511         | 8 511         | 8 490         | 8 487         | 8 680         | 8 816         | 8 860         | 8 860         |
| Total des produits courants         | 42 319        | 38 721        | 40 625        | 42 532        | 40 325        | 40 607        | 41 759        | 43 185        | 44 949        | 45 939        | 46 719        |
| <i>dont réduction de loyers</i>     |               | -1 300        | -1 400        | -2 350        | -2 350        | -2 350        | -2 350        | -2 350        | -2 350        | -2 350        | -2 350        |
| Coût de gestion                     | -10 311       | -10 290       | -10 739       | -12 307       | -12 554       | -12 792       | -13 046       | -13 472       | -13 825       | -14 127       | -14 409       |
| Coût de maintenance total           | -7 252        | -5 746        | -5 887        | -5 556        | -5 698        | -5 794        | -5 839        | -5 940        | -6 080        | -6 254        | -6 392        |
| TFPB                                | -4 504        | -4 434        | -4 533        | -4 582        | -4 726        | -4 835        | -4 887        | -4 999        | -5 051        | -5 167        | -5 227        |
| Coût des impayés                    | -257          | -367          | -502          | -505          | -518          | -525          | -539          | -559          | -583          | -597          | -608          |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b> | <b>19 995</b> | <b>18 251</b> | <b>18 964</b> | <b>19 582</b> | <b>16 829</b> | <b>16 661</b> | <b>17 448</b> | <b>18 215</b> | <b>19 410</b> | <b>19 794</b> | <b>20 083</b> |
| En % des produits courants          | 47,25 %       | 47,13 %       | 46,68 %       | 46,04 %       | 41,73 %       | 41,03 %       | 41,78 %       | 42,18 %       | 43,18 %       | 43,09 %       | 42,99 %       |
| Cotisations CGLLS                   | -724          | -1 427        | -1 457        | -1 488        | -1 519        | -1 551        | -1 583        | -1 617        | -1 650        | -1 685        | -1 721        |
| Intérêts opérations locatives       | -4 367        | -5 467        | -5 265        | -5 087        | -5 287        | -5 368        | -5 349        | -5 655        | -5 868        | -6 130        | -6 237        |
| Autres charges financières          | 0             | -221          | -2 528        | -2 211        | -829          | -326          | -333          | -340          | -347          | -354          | -362          |
| Intérêts opérations aménagement     | -24           |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Produits financiers placements      | 108           | 172           | 108           | 108           | 108           | 108           | 108           | 108           | 108           | 108           | 108           |
| Flux exceptionnel                   | -2 893        | 970           | -103          | -430          | 50            | 50            | 50            | 50            | 50            | 50            | 50            |
| <b>Capacité d'autofinancement</b>   | <b>12 095</b> | <b>12 278</b> | <b>9 719</b>  | <b>10 474</b> | <b>9 352</b>  | <b>9 574</b>  | <b>10 341</b> | <b>10 761</b> | <b>11 703</b> | <b>11 783</b> | <b>11 921</b> |
| Remboursement emprunts locatifs     | -10 096       | -8 640        | -8 837        | -8 303        | -8 444        | -8 978        | -9 403        | -9 849        | -10 305       | -11 627       | -11 882       |
| <b>Autofinancement net</b>          | <b>2 000</b>  | <b>3 638</b>  | <b>883</b>    | <b>2 171</b>  | <b>908</b>    | <b>596</b>    | <b>938</b>    | <b>912</b>    | <b>1 398</b>  | <b>156</b>    | <b>39</b>     |

\*logements familiaux conventionnés et non conventionnés et autres loyers (autres c/704).

### 7.6.2 Revue des produits

| En k€                                                             | Rappel 2017   | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Loyers patrimoine de référence*                                   | 37 280        | 37 506        | 38 031        | 38 564        | 39 103        | 39 651        | 40 206        | 40 769        | 41 340        | 41 918        | 42 505        |
| PM : OS nouveaux logements                                        |               |               | 20            | 113           |               | 81            |               | 296           | 136           | 136           | 0             |
| PM : logements cédés                                              |               | -1            | -102          | 0             |               |               | -3            |               |               |               | 0             |
| PM : OS logements réhabilités                                     |               |               | 31            | 371           | 354           | 583           | 204           | 316           |               |               |               |
| PM : logements démolis                                            |               |               |               |               |               | -102          |               | -103          |               | -92           | 0             |
| <b>Nombre de logements familiaux</b>                              | <b>8 481</b>  | <b>8 480</b>  | <b>8 398</b>  | <b>8 511</b>  | <b>8 511</b>  | <b>8 490</b>  | <b>8 487</b>  | <b>8 680</b>  | <b>8 816</b>  | <b>8 860</b>  | <b>8 860</b>  |
| Loyers opérations nouvelles                                       |               |               | 54            | 774           | 785           | 852           | 1 354         | 2 315         | 3 396         | 4 062         | 4 375         |
| Loyers cessions et démolitions                                    |               |               | -409          | -452          | -459          | -652          | -797          | -952          | -1 069        | -1 224        | -1 342        |
| Impact des travaux immobilisés                                    |               |               |               |               | 85            | 190           | 271           | 348           | 558           | 582           | 590           |
| Perte de loyers (vacance)                                         | -1 313        | -1 582        | -1 124        | -1 194        | -976          | -993          | -1 019        | -1 049        | -1 086        | -1 110        | -1 129        |
| Quittancement logements familiaux                                 | 35 968        | 35 924        | 36 552        | 37 692        | 38 453        | 38 858        | 39 744        | 41 083        | 42 581        | 43 646        | 44 409        |
| <b>Réduction de loyer RLS</b>                                     |               | <b>-1 300</b> | <b>-1 400</b> | <b>-2 350</b> | <b>-2 350</b> | <b>-2 350</b> | <b>-2 350</b> | <b>-2 350</b> | <b>-2 350</b> | <b>-2 350</b> | <b>-2 350</b> |
| Écart de récupération des charges                                 | 406           | -664          | -509          | -540          | -442          | -449          | -461          | -475          | -492          | -502          | -511          |
| Redevances foyers                                                 | 321           | 411           | 362           | 367           | 372           | 377           | 383           | 388           | 393           | 399           | 405           |
| Impact interventions foyers                                       |               |               |               |               | 80            | 80            | 80            | 155           | 230           | 230           | 230           |
| SLS,                                                              | 140           | 170           | 172           | 170           | 172           | 174           | 177           | 179           | 182           | 184           | 187           |
| Loyers commerces                                                  | 1 283         | 1 309         | 1 360         | 1 379         | 1 398         | 1 418         | 1 438         | 1 458         | 1 478         | 1 499         | 1 520         |
| Loyers parking                                                    | 1 583         | 1 628         | 1 598         | 1 620         | 1 643         | 1 666         | 1 689         | 1 713         | 1 737         | 1 761         | 1 786         |
| <b>Quittancement total</b>                                        | <b>39 701</b> | <b>37 478</b> | <b>38 135</b> | <b>38 338</b> | <b>39 411</b> | <b>39 964</b> | <b>40 971</b> | <b>42 499</b> | <b>44 317</b> | <b>45 449</b> | <b>46 266</b> |
| Production immobilisée                                            | 461           | 100           | 104           | 0             | 67            | 225           | 362           | 254           | 193           | 43            | 0             |
| Subventions d'exploitation                                        | 1 503         | 289           |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Produit de mutualisation HLM                                      | 102           |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Autres produits (syndic, antennes, terrasses, transf. Charges...) | 552           | 491           | 399           | 406           | 412           | 418           | 426           | 432           | 439           | 447           | 453           |
| Subvt. ville, CG et RH hors TUP                                   |               | 363           | 1 087         | 2 788         | 435           |               |               |               |               |               |               |
| Subvent. Ville TUP                                                |               |               | 900           | 1 000         |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Total des produits courants</b>                                | <b>42 319</b> | <b>38 721</b> | <b>40 625</b> | <b>42 532</b> | <b>40 325</b> | <b>40 607</b> | <b>41 759</b> | <b>43 185</b> | <b>44 949</b> | <b>45 939</b> | <b>46 719</b> |
| <b>Produits courants au logement</b>                              | <b>4 990</b>  | <b>4 566</b>  | <b>4 837</b>  | <b>4 997</b>  | <b>4 738</b>  | <b>4 783</b>  | <b>4 920</b>  | <b>4 975</b>  | <b>5 099</b>  | <b>5 185</b>  | <b>5 273</b>  |

## 7.7 SIGLES UTILISES

|               |                                                                               |                 |                                                                                          |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AFL</b>    | Association foncière logement                                                 | <b>MOUS</b>     | Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale                                                      |
| <b>ANAH</b>   | Agence nationale de l'habitat                                                 | <b>OPH</b>      | Office public de l'habitat                                                               |
| <b>ANCOLS</b> | Agence nationale de contrôle du logement social                               | <b>ORU</b>      | Opération de renouvellement urbain                                                       |
| <b>ANRU</b>   | Agence nationale pour la rénovation urbaine                                   | <b>PDALHPD</b>  | Plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées |
| <b>APL</b>    | Aide personnalisée au logement                                                | <b>PLAI</b>     | Prêt locatif aidé d'intégration                                                          |
| <b>ASLL</b>   | Accompagnement social lié au logement                                         | <b>PLATS</b>    | Prêt locatif aidé très social                                                            |
| <b>CAF</b>    | Capacité d'autofinancement                                                    | <b>PLI</b>      | Prêt locatif intermédiaire                                                               |
| <b>CAL</b>    | Commission d'attribution des logements                                        | <b>PLS</b>      | Prêt locatif social                                                                      |
| <b>CCAPEX</b> | Commission de coordination des actions de prévention des expulsions locatives | <b>PLUS</b>     | Prêt locatif à usage social                                                              |
| <b>CCH</b>    | Code de la construction et de l'habitation                                    | <b>PSLA</b>     | Prêt social de location-accession                                                        |
| <b>CDAPL</b>  | Commission départementale des aides publiques au logement                     | <b>PSP</b>      | Plan stratégique de patrimoine                                                           |
| <b>CDC</b>    | Caisse des dépôts et consignations                                            | <b>QPV</b>      | Quartier prioritaire de la politique de la ville                                         |
| <b>CGLLS</b>  | Caisse de garantie du logement locatif social                                 | <b>RSA</b>      | Revenu de solidarité active                                                              |
| <b>CHRS</b>   | Centre d'hébergement et de réinsertion sociale                                | <b>SA d'HLM</b> | Société anonyme d'habitation à loyer modéré                                              |
| <b>CIL</b>    | Comité interprofessionnel du logement                                         | <b>SCI</b>      | Société civile immobilière                                                               |
| <b>CMP</b>    | Code des marchés publics                                                      | <b>SCIC</b>     | Société coopérative d'intérêt collectif                                                  |
| <b>CUS</b>    | Convention d'utilité sociale                                                  | <b>SCLA</b>     | Société coopérative de location-attribution                                              |
| <b>DALO</b>   | Droit au logement opposable                                                   | <b>SCP</b>      | Société coopérative de production                                                        |
| <b>DPE</b>    | Diagnostic de performance énergétique                                         | <b>SDAPL</b>    | Section départementale des aides publiques au logement                                   |
| <b>DTA</b>    | Dossier technique amiante                                                     | <b>SIEM</b>     | Société immobilière d'économie mixte                                                     |
| <b>EHPAD</b>  | Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes                  | <b>SIEG</b>     | Service d'intérêt économique général                                                     |
| <b>ESH</b>    | Entreprise sociale pour l'habitat                                             | <b>SIG</b>      | Soldes intermédiaires de gestion                                                         |
| <b>FRNG</b>   | Fonds de roulement net global                                                 | <b>SRU</b>      | Solidarité et renouvellement urbains (loi du 13 décembre 2000)                           |
| <b>FSL</b>    | Fonds de solidarité pour le logement                                          | <b>TFPB</b>     | Taxe foncière sur les propriétés bâties                                                  |
| <b>GIE</b>    | Groupement d'intérêt économique                                               | <b>USH</b>      | Union Sociale pour l'Habitat (union nationale des fédérations d'organismes HLM)          |
| <b>HLM</b>    | Habitation à loyer modéré                                                     | <b>VEFA</b>     | Vente en état futur d'achèvement                                                         |
| <b>LLS</b>    | Logement locatif social                                                       | <b>ZUS</b>      | Zone urbaine sensible                                                                    |
| <b>LLTS</b>   | Logement locatif très social                                                  |                 |                                                                                          |

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><i>Liberté • Égalité • Fraternité</i><br>RÉPUBLIQUE FRANÇAISE | <br><i>Liberté • Égalité • Fraternité</i><br>RÉPUBLIQUE FRANÇAISE |
| MINISTÈRE<br>DE LA TRANSITION<br>ÉCOLOGIQUE                                                                                                            | MINISTÈRE<br>DE L'ÉCONOMIE,<br>DES FINANCES<br>ET DE LA RELANCE                                                                                        |
| MINISTÈRE<br>CHARGÉ DU<br>LOGEMENT                                                                                                                     | MINISTÈRE<br>CHARGÉ DES<br>COMPTES PUBLICS                                                                                                             |

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