

OPH Kremlin-Bicêtre Habitat

Le Kremlin-Bicêtre (94)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-047

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018
N° 2018-047

OPH Kremlin-Bicêtre Habitat

Le Kremlin-Bicêtre (94)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-047

OPH Kremlin-Bicêtre Habitat – (94)

N° SIREN : 279 400 063

Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : OPH Kremlin-Bicêtre Habitat

Président : M. Jean-Marc NICOLLE

Directrice générale : Mme Marianne PICARD

Adresse : 28-34, rue Benoît Malon - 94 271 Le Kremlin-Bicêtre Cedex

Collectivité de rattachement : Etablissement public territorial n° 12 Grand Orly Seine Bièvre

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de logement familiaux gérés	1 904	Nombre de logements familiaux en propriété:	1 904	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	0
------------------------------------	--------------	---	--------------	--	----------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	1,65%	2,92%	3%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,27%	0,80%	1,60%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	4,32%	6,80%	9,78%	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,38%	1,50%	n.c	
Âge moyen du parc (en années)	39,2	42	38	
POPULATIONS LOGÉES				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	19,13%	15,95%	21,63%	
- < 60 % des plafonds	58,80%	53,93%	59,73%	
- > 100 % des plafonds	13,69%	15%	11,19%	
Bénéficiaires d'aide au logement	39,92%	34,40%	47,74%	
Familles monoparentales	24,82%	21,45%	20,91%	
Personnes isolées	35,06%	32,16%	38,31%	(2)
GESTION LOCATIVE				
Moyenne des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	6,14 €	6,70 €	5,72 €	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	17,29%	16,70%	14,90%	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,9	n.c	n.c	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	4,38	3,9	4,7	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	2,24%	11,69%	11,98%	

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Bolero 2016 : ensemble des (OPH)

POINTS FORTS :

- ▶ Accessibilité du parc de logements avec un niveau de loyers bas et des charges récupérables maîtrisées
- ▶ Amélioration du fonctionnement interne
- ▶ Maîtrise de la vacance et de l'évolution des impayés
- ▶ Certification qualité ISO 9001 dans les domaines services aux locataires et suivi des marchés

POINTS FAIBLES :

- ▶ Besoins importants de réhabilitation avec des échéances de travaux reportées
- ▶ Fragilisation de la situation financière à court et à moyen terme
- ▶ Analyse prévisionnelle à actualiser avec les documents et décisions stratégiques

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Dysfonctionnements dans l'instruction des demandes de logements : orientations en matière d'attribution non rendues publiques (art. R.441-9 du CCH), gestion du contingent propre de l'office par la ville et en particulier la sélection des candidats
- ▶ Diagnostics amiante des parties privatives réalisés uniquement à la demande des locataires ou à la relocation (décret n° 2011-629 du 3 juin 2011)

Les anomalies réglées en cours de contrôle ne seront pas mentionnées dans la version définitive

Précédent rapport de contrôle : RD 2012-028
Contrôle effectué du 11 septembre 2018 au 15 février 2019
RAPPORT DE CONTRÔLE: novembre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-047

OPH Kremlin-Bicêtre Habitat – 94

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'organisme	8
2.1 Contexte socio-économique	8
2.2 Gouvernance et management	9
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	9
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	10
2.3 Conclusion	13
3. Patrimoine	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine	14
3.1.1 Description et localisation du parc	14
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	14
3.2 Accessibilité économique du parc	16
3.2.1 Loyers	16
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	16
3.2.3 Charges locatives	18
3.3 Conclusion	19
4. Politique sociale et gestion locative	20
4.1 Caractéristiques des populations logées	20
4.2 Accès au logement	20
4.2.1 Connaissance de la demande	20
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	21
4.2.3 Gestion des attributions	22
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	24
4.4 Traitement des impayés	26
4.4.1 Organisation du service	26
4.4.3 Pertes sur créances irrécouvrables	27
4.5 Conclusion	27
5. Stratégie patrimoniale	28
5.1 Analyse de la politique patrimoniale	28

5.2	Évolution du patrimoine.....	29
5.2.1	Offre nouvelle.....	29
5.2.2	Réhabilitations.....	30
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	31
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	31
5.3.2	Analyse d'opérations.....	32
5.4	Maintenance du parc.....	32
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	32
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	33
5.4.3	Sécurité dans le parc.....	34
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	35
5.6	Accession sociale à la propriété.....	35
5.7	Conclusion.....	36
6.	Analyse financière.....	37
6.1	Analyse financière.....	37
6.1.1	Performances d'exploitation.....	37
6.1.2	Analyse du bilan fonctionnel.....	42
6.2	Analyse prévisionnelle.....	45
6.2.1	Les hypothèses.....	45
6.2.2	Evolution de la situation financière.....	47
6.3	Conclusion.....	49
7.	Annexes.....	50
7.1	Informations générales.....	50
7.2	Analyse des niveaux de loyers.....	51
7.4	Analyse de l'opération de construction de logements locatifs sociaux Lafargue II.....	55
7.5	Sigles utilisés.....	57

SYNTHESE

Premier bailleur de la ville, l'office public de l'habitat (OPH) Kremlin-Bicêtre Habitat gère un patrimoine de 1 904 logements familiaux conventionnés. Depuis le 1^{er} janvier 2018, il est rattaché à l'établissement public territorial (EPT) n° 12 « Grand Orly - Seine Bièvre » de la Métropole du Grand Paris.

L'office joue pleinement son rôle de bailleur social : accueil des publics prioritaires, parc accessible économiquement (modération des loyers et maîtrise des charges locatives), accompagnement social des locataires en difficultés financières, qualité de service globalement satisfaisante.

Depuis 2015, sous l'impulsion de la nouvelle direction générale, l'OPH a revu son organisation et amélioré son fonctionnement interne. A l'issue d'une période de recrutement, notamment de personnels d'encadrement, il a renforcé la professionnalisation de ses équipes et compte désormais 38 salariés, dont 13 agents de proximités.

Achevée en 2017 avec l'obtention d'une norme qualité, la démarche de certification dans le domaine du service aux locataires et du suivi des prestataires a permis la formalisation de procédures et la mise en place d'indicateurs de suivi.

Certains points doivent cependant être améliorés : révision des modalités de gestion de la demande avec le service logement de la ville, optimisation du traitement du supplément de loyer de solidarité (SLS) et des charges locatives.

Malgré un niveau de loyers historiquement bas, l'office présente des performances d'exploitation satisfaisantes, grâce notamment à la maîtrise des impayés et de la vacance locative (hors parkings). Sur le plan bilantiel, il bénéficie d'un faible niveau d'endettement, hérité d'une période sans développement patrimonial.

Les marges de manœuvre financières lui ont permis, depuis 2016, de reprendre ses investissements en matière de constructions et de réhabilitations, conformément à son plan stratégique de patrimoine (PSP). Par ailleurs, il conduit une activité d'accession sociale à la propriété qui, grâce aux marges dégagées, participe au renforcement de ses fonds propres.

Les opérations réalisées par l'office, désormais en maîtrise d'ouvrage directe (MOD), sont bien suivies, à l'image de la construction de la résidence Lafargue II (83 logements), qui marque la relance de son activité dans le développement d'une offre nouvelle de logements.

Le PSP, actualisé fin 2017, intègre également un programme de réhabilitation important, qui concerne près de 50 % des logements d'ici 2023, et dont certains travaux sont en cours (Jaurès et 14 juillet). Cependant, le plan a fait l'objet depuis lors, d'arbitrages budgétaires (échéances de travaux reportées) qui ont été intégrés dans la dernière analyse prévisionnelle. Celle-ci apparaît prudente dans l'attente des décisions de regroupement des organismes de l'EPT 12 (absence de développement de l'offre locative) et devra être revue au regard des incohérences relevées, notamment dans les hypothèses de travail.

Dans le cadre des dispositions de la *loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique*, dite loi « Elan », l'office est directement concerné par le processus de rapprochement avec les autres bailleurs sociaux municipaux présents sur l'EPT 12. A ce titre, il est actuellement engagé dans une démarche de mutualisation avec les OPH de Cachan et d'Arcueil – Gentilly (Opaly), qu'il peut aborder dans de bonnes conditions. Cette mutualisation offre l'opportunité à l'office d'améliorer sa rentabilité d'exploitation, par la réalisation d'économies d'échelle, et de disposer d'une surface financière plus importante pour financer la réhabilitation et le développement de son patrimoine. Le conseil d'administration (CA) aura à se prononcer sur le devenir stratégique de l'OPH dans ce cadre.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'OPH Kremlin-Bicêtre Habitat (94) 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'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). »

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

- Des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- Des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- Une faute grave de gestion,
- Une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'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 réalisé par la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos), n° 2012-028, couvrait la période 2008-2012. Le rapport notait l'attractivité du patrimoine et l'aptitude de l'office à accueillir des publics aux caractéristiques sociales marquées. Les points d'amélioration concernaient l'entretien et la gestion de proximité, la prise en charge de la problématique de l'amiante, ainsi que la fourniture aux locataires des informations et des annexes obligatoires au contrat de location. Par ailleurs, l'organisation de la maîtrise d'ouvrage était jugée insuffisante pour faire face au programme de construction neuve prévue dans la convention d'utilité sociale (CUS). Bien que sortant d'un protocole de redressement avec la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS), l'office présentait des perspectives financières incertaines.

Le contrôle porte sur toute l'activité de l'OPH Kremlin-Bicêtre Habitat et concerne la période 2013-2017.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Avec 1 904 logements familiaux à fin 2017, Kremlin-Bicêtre Habitat est le premier bailleur de la ville éponyme. L'office, également propriétaire de 676 emplacements de stationnement et de 33 commerces, développe également depuis 2015 une activité d'accession sociale à la propriété.

Auparavant rattaché à l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) « Communauté d'agglomération du Val-de-Bièvre », l'office dépend, depuis le 1^{er} janvier 2018, de l'EPT n° 12 « Grand Orly - Seine Bièvre », de la Métropole du Grand Paris¹. L'EPT 12, qui recouvre 24 communes du Val-de-Marne et de l'Essonne, est le territoire le plus important après Paris, en termes démographiques (670 000 habitants).

Avec 25 640 habitants², Le Kremlin-Bicêtre est une ville attractive qui bénéficie d'une localisation privilégiée (limitrophe de Paris, axe de la RN7) et d'une desserte complète en transports collectifs (métro, bus, tramway, RER à Villejuif, gare du futur Grand Paris Express). L'employeur le plus important de la commune est l'hôpital de Bicêtre.

Du fait d'une forte demande en logements, le marché immobilier locatif y est tendu³ ; le nombre total de logements est de 12 671 avec une faible proportion de propriétaires (27,1 % contre 45,3 % pour le Val-de-Marne et 57,6 % au niveau national). La commune compte 36 % de logements locatifs sociaux (environ 4 500 logements).

Le niveau de revenus des ménages se situe à la médiane départementale (respectivement 21 673 € et 21 726 €), de même que le taux de pauvreté (16,7 % et 16,8 %).

L'office s'est engagé dans le projet de renouvellement urbain des quartiers Gabriel Péri-Schumann-Bergonié, dont le protocole de préfiguration a été signé en novembre 2016.

Dans le cadre de la *loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique* (art. L 423-1-1 du CCH), dite loi « Elan », l'office étudie des projets de rapprochement⁴ (fusion, société anonyme de coopération) avec les 7 autres offices présents sur l'EPT 12, dont le plus abouti concerne une démarche de mutualisation avec les OPH de Cachan et d'Arcueil – Gentilly (Opaly).

¹ La Métropole du Grand Paris a été mise en place le 1^{er} janvier 2016. L'office a été rattaché à l'EPT n° 12 « Grand Orly - Seine Bièvre » conformément aux dispositions des articles L. 421-6 et R. 421-1-1 du CCH et suite au *décret n° 2015-1665 du 11 décembre 2015 relatif à la métropole du Grand Paris et fixant le périmètre de l'établissement public territorial dont le siège est à Vitry-sur-Seine* et au *Décret n° 2016-1142 du 23 août 2016 relatif aux modalités de rattachement des offices publics de l'habitat communaux aux établissements de coopération intercommunale compétents en matière d'habitat et aux établissements publics territoriaux*. Outre Le Kremlin-Bicêtre Habitat, l'EPT 12 compte 7 OPH et une Sem : Opaly (l'OPH d'Arcueil-Gentilly), l'OPH de Thiais, l'OPH de Cachan, l'OPH de Villejuif, l'OPH de Villeneuve-Saint-Georges, l'OPH d'Ivry-sur-Seine, l'OPH de Vitry-sur-Seine et la société d'économie mixte de Vitry-sur-Seine (Semise).

² Les données relatives à la ville du Kremlin-Bicêtre, au département du Val-de-Marne et à la France entière, sont issues des statistiques de l'INSEE « comparateur de territoire – année 2015 ».

³ Les données relatives à la ville du Kremlin-Bicêtre, au département du Val-de-Marne et à la France entière, sont issues des statistiques de l'INSEE « comparateur de territoire – année 2015 ».

⁴ La directrice générale de l'office participe avec ses homologues, à des travaux sur ce thème, ainsi qu'auparavant sur des pistes de mutualisation des moyens.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

2.2.1.1 Conseil d'administration

Le CA de l'office, composé de 27 membres (cf. annexe 7.1), est présidé depuis mai 2014 par Monsieur Jean-Marc Nicolle, maire du Kremlin-Bicêtre et conseiller territorial, qui succède à Monsieur Didier Roussel.

À la suite du rattachement de l'OPH à l'EPT n° 12, le CA a validé sa nouvelle composition conformément aux dispositions de l'article R. 421-1 du CCH⁵, lors de sa séance du 8 janvier 2018, et renouvelé le mandat de son président. A cette occasion, le règlement intérieur du CA a fait l'objet d'une actualisation.

Pendant la période de contrôle, le rythme de réunion du CA s'est établi à 4 à 6 fois par an. Conformément à la réglementation (art. R. 421-16 du CCH), le CA s'est saisi des sujets relevant de ses compétences (vote du budget et des augmentations de loyers, approbation des projets de développement, politique de développement, autorisation de souscription d'emprunts, etc.). Cependant, il n'a pas délibéré concernant les orientations de l'office en matière d'attribution de logements (cf. § 4.2.3.1) et n'a pas bénéficié d'une information spécifique à l'occasion d'une sortie significative d'actifs immobilisés en 2017 (cf. § 6.1.2). Le CA se fait assister dans ses travaux par d'autres instances dans lesquelles siège une partie des administrateurs : un bureau, une commission d'attribution des logements (CAL), une commission d'appel d'offres (CAO) et une commission des achats. Les 5 administrateurs représentants des locataires, issus des élections organisées en décembre 2018, siègent dans toutes ces instances.

Le CA dispose des informations suffisantes pour se prononcer sur les questions qui lui sont soumises et les bilans annuels sur l'activité de l'office lui sont présentés conformément à la réglementation⁶. A noter que le précédent rapport de la Miilos a été porté à sa connaissance lors de la séance du 28 janvier 2013, comme prévu à l'article R. 451-6 du CCH (disposition reprise par l'art. R. 342-14 du CCH). Les comptes rendus des séances sont exhaustifs et témoignent de l'existence de débats au sein du CA.

Par sa décision du 23 mars 2018, le CA a approuvé le passage de l'office à la comptabilité commerciale à partir du 1^{er} janvier 2019.

2.2.1.2 Direction générale

Succédant à Madame Delphine Tranchand, Madame Marianne Picard est directrice générale (DG) de l'office depuis le 15 septembre 2014. Sa lettre de mission consistait à donner un nouvel élan à l'office, notamment sur le volet qualité de services et traitement des demandes locataires, mais également dans son développement patrimonial.

⁵ Le rattachement a été acté par délibérations adoptées dans les mêmes termes au conseil municipal du 30 juin 2017 et au conseil territorial du 26 septembre 2017, avec prise d'effet au 31 décembre 2017. L'article R. 421-1 du CCH précise que « le rattachement d'un OPH à un EPT conduit au renouvellement des membres du CA, dont l'effectif et la composition doivent être arrêtés par délibération du conseil territorial au plus tard le 1^{er} janvier 2018 ».

⁶ Rapport sur la politique de l'OPH par le président (article R. 421-17 du CCH), compte-rendu de la directrice générale sur sa gestion et présentation du rapport annuel (article R.421-18 du CCH), compte-rendu de la commission d'appel d'offres sur son activité (article R.433-6 du CCH) et bilan annuel de la Commission d'Attribution des Logements.

Son contrat de travail a été approuvé par le CA lors de la réunion du 15 septembre 2014, conformément à l'article R. 421-16 (10°) du CCH. L'analyse du contrat n'appelle pas d'observation, au regard de la réglementation (*décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009 relatif aux directeurs généraux des OPH*).

La DG ne percevait pas de part variable, jusqu'à la fixation d'objectifs décidés par le CA du 27 juin 2017. Depuis, le CA délibère chaque année sur les critères définis (suivi des réclamations, taux de vacance, rythme de livraison, etc.), évalue l'atteinte des objectifs et approuve le montant de la part variable, conformément à l'article R. 421-20 du CCH.

2.2.1.3 Convention d'utilité sociale

La CUS a été adoptée par le CA et signée par le Préfet de région en juin 2011. Ses principaux axes consistent en la construction de logements neufs, la rénovation thermique du patrimoine le plus consommateur d'énergie et l'amélioration de la qualité de service aux locataires. Les bilans bisannuels réalisés avec les services de l'Etat pour les périodes 2011-2012 et 2013-2014 font état de l'atteinte globale des objectifs, notamment en termes d'accueil des publics prioritaires. En revanche, un effort est demandé à l'office dans le redémarrage de la production d'offre nouvelle. Une nouvelle CUS est en cours d'élaboration et tiendra compte des derniers arbitrages en matière de gestion locative (augmentation des loyers à la relocation, tarification des parkings, etc.) et de choix patrimoniaux (réhabilitation / maintenance, etc.).

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Kremlin-Bicêtre Habitat compte 38 salariés à fin 2017 (contre 36 en 2013), dont 13 agents de proximité (gardiens) et 4 agents techniques. Cet effectif correspond à 19,6 équivalents temps plein (ETP) pour 1 000 logements gérés, soit un taux équivalent à la moyenne des offices (19,8 ETP pour 1 000 logements).

Les fonctionnaires représentent 43 % des effectifs (contre 48 % en 2013).

Suite à la réorganisation des services intervenue sur la période 2014-2015, l'office est désormais structuré autour de la direction financière et de la direction du patrimoine – cette dernière s'est vue adjoindre la gestion de proximité, autrefois rattaché à la gestion locative –, et du pôle gestion locative et sociale (en charge des attributions, de la vie du bail, du traitement des charges et des impayés, et du quittance).

Cette réorganisation s'est accompagnée de recrutements sur de nouveaux postes : conseillère en économie sociale et familiale (CESF), chargée d'opération, responsable de gestion technique.

Parallèlement, l'office a œuvré à la professionnalisation de ses équipes, notamment sur la partie maîtrise d'ouvrage, qui a permis la réinternalisation de missions autrefois confiées à des prestataires : actions de formation, recrutement d'un directeur du patrimoine (décembre 2014).

Sous l'égide de la DG, l'ensemble des responsables de direction et de pôles est réuni sur un rythme hebdomadaire. Un système de délégation de signatures permanente (jusqu'à 15 k€) et de pouvoirs – circonscrite aux affaires courantes (demandes de paiement issus d'engagement de dépenses, etc.) en cas d'empêchement de la DG- a été mis en place en faveur du directeur du patrimoine et de la directrice financière après approbation du CA.

En novembre 2017, l'office a emménagé dans de nouveaux locaux plus fonctionnels. Le site, localisé rue Benoît Malon, a été racheté à la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) pour 1 M€ et constitue également une réserve foncière que l'office entend utiliser pour une opération de construction de logements sociaux.

Concernant son système d'informations, l'office a fait le choix de conserver son application métier actuelle, tout en développant certains modules ; son fonctionnement est jugé satisfaisant. Son renouvellement est en effet jugé trop coûteux et inopportun dans le contexte de la réorganisation prochaine des offices de l'EPT 12.

Démarche qualité

La réorganisation de l'office s'est inscrite dans le cadre d'une démarche qualité, menée sur la période 2016-2017, et axée sur l'amélioration du service aux locataires, le contrôle resserré des prestations des entreprises, le renouvellement des marchés, la mise en place de procédures et l'uniformisation des pratiques, notamment dans le traitement des réclamations techniques et locatives. Dans le même temps, le poste de chargé de communication a été en partie réorienté vers le suivi de la qualité, qui s'est traduit par la mise en place d'indicateurs concernant plusieurs domaines qui font l'objet d'un reporting auprès de la direction générale : enregistrement des demandes des locataires, interventions techniques, suivi des prestataires dans le cadre des marchés et (pré)contentieux.

Ces actions ont permis l'obtention d'une norme qualité ISO 9001, à la suite d'un audit de certification en décembre 2017.

Parallèlement, un plan d'audit interne a été élaboré pour la période 2018-2020, incluant les processus management, métiers et supports, qui doivent être analysés tous les 3 ans.

Gestion des ressources humaines

L'office dresse un bilan social assez complet depuis 2014, hormis l'absence de statistiques sur l'absentéisme à laquelle l'office devra remédier.

Concernant les agents de proximité, le fonctionnement par binôme permet le remplacement réciproque sur les résidences en cas d'absence de l'un deux. L'office n'a donc recours au recrutement d'agents de proximité en CDD que rarement, en cas de longue maladie, et fait appel à des personnels en formation en alternance pendant les congés d'été, limitant ainsi l'emploi de personnels intérimaires.

Dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO), l'office a pratiqué des augmentations salariales collectives variant entre 0,8 % et 1 %, en privilégiant la revalorisation des salaires les plus bas (personnels de proximité, emplois de catégorie 1 notamment).

Sur la période de contrôle, les frais de personnel augmentent, notamment à partir de 2015, consécutivement au recrutement de nouveaux personnels (encadrement), et impactent à la hausse le coût de gestion de l'office (cf. § 6.1.1.2.2).

Le CA n'a pas délibéré sur la mise en place de la prime d'évaluation sur objectifs.

La prime d'évaluation sur objectifs est distribuable à l'ensemble des salariés de droit privé depuis 2013. Elle est corrélée aux conclusions des entretiens annuels individuels et est calculée en tenant compte de la classification des postes et du barème de rémunération⁷. Son montant global s'élève à environ 40 k€ par an.

Cette prime a été présentée au comité d'entreprise mais n'a pas fait l'objet d'une validation par le CA lors de sa mise en place. Le CA du 1^{er} octobre 2018 a délibéré à l'occasion de la mise en place du RIFSEEP⁸ afin d'autoriser le DG à fixer par arrêté individuel le montant des primes versés aux agents concernés.

Commande publique

L'organisation des consultations est de la responsabilité des services acheteurs (rédaction des cahiers des charges, analyse des offres, etc.) et de la secrétaire générale (gestion administrative). L'office bénéficie également de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) d'un prestataire qui contribue à la sécurisation des procédures et assure la formation des personnels sur le thème de la commande publique.

L'office organise la commande publique conformément aux dispositions de *l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics*⁹ et au *décret n° 2017-516 du 10 avril 2017 portant diverses dispositions en matière de commande publique*. Il a élaboré une procédure à l'intention de l'ensemble des services, qui spécifie notamment le mode de consultation à privilégier, en fonction des seuils réglementaires¹⁰ (cf. délibération du CA du 30 novembre 2015), et l'instance qui devra être consultée pour avis (commission des achats ou commission d'appels d'offres -CAO- pour les procédures formalisées) avant attribution par la direction générale.

Le règlement de la CAO (cf. CA du 1^{er} octobre 2018) se contente de renvoyer à la réglementation applicable en la matière (mention du CCH), sans préciser la composition et le mode de fonctionnement de la commission. Une rédaction plus précise permettrait de rappeler utilement les règles essentielles (convocation des membres, quorum, comptes rendus, etc.).

L'examen de 7 marchés¹¹, passés pendant la période de contrôle, n'a révélé aucune anomalie dans la procédure de consultation, depuis les modalités de publication (journaux légaux et dispositif dématérialisé « Marché public simplifié ») jusqu'aux notifications d'attribution et à l'information des candidats non-retenus.

⁷ En mars 2012, l'office a signé un accord collectif d'entreprise qui fixe la grille des rémunérations du personnel en application des dispositions du *décret n° 2008-1093 du 27 octobre 2008 relatif à la classification des postes et aux barèmes de rémunération de base des personnels employés par les offices publics de l'habitat et ne relevant pas de la fonction publique territoriale*. Cet accord a fait l'objet de 3 avenants (dernier en juillet 2015) visant à actualiser les rémunérations selon le barème de la Fédération des OPH. Concernant les agents fonctionnaires en poste à l'office, l'attribution de primes d'objectifs donnait lieu à la prise d'un arrêté individuel jusqu'à la mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), qui prévoit le versement possible d'un complément indemnitaire annuel (CIA).

⁸ Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

⁹ Qui a abrogé l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 concernant la passation des marchés, en vigueur jusqu'au 31 mars 2016.

¹⁰ 209 000 € pour les fournitures et services et 5 225 000 € pour les travaux.

¹¹ Le contrôle a porté sur 6 marchés d'entretien et d'exploitation, ainsi que sur un marché de travaux, relevant soit d'appels d'offre ouverts soit de procédures adaptées (MAPA) : Nettoyage des parties communes intérieures du 25 juin 2015 (Référence interne de la consultation : marché n° 2015/S-NETT), Contrat de performance énergétique en vue de l'exploitation des installations thermiques du 1^{er} octobre 2015 (réf. n° 2015/CHA-COL), Entretien des ascenseurs et ouvertures automatiques de garages du 1^{er} septembre 2015, résilié le 24 février 2016 (réf. n° 2015-1/ASC-GAR), Travaux de peinture et de revêtement de sols du 19 juin 2017 (réf. n° 2017/Tx-PRS), Réalisation des diagnostics

2.3 CONCLUSION

Depuis 2015, sous l'impulsion de la nouvelle direction générale, Kremlin-Bicêtre Habitat a mené des réformes de son organisation, qui ont permis de moderniser ses pratiques, de formaliser ses procédures et d'améliorer son fonctionnement interne. Cette démarche de professionnalisation a été parachevée en 2017, par l'obtention d'une norme qualité, dans le domaine du service aux locataires et du suivi des prestataires. Dans le même temps, les équipes d'encadrement de l'office ont été largement renouvelées.

Le CA de l'office joue son rôle de manière satisfaisante. Sa composition a été revue début 2018, afin d'acter le rattachement de l'OPH à l'EPT 12. Dans ce cadre, et à la suite des dispositions de la loi Elan, l'office est directement concerné par le processus de rapprochement avec les autres bailleurs sociaux municipaux présents sur l'EPT.

immobiliers (DPE – Electricité – gaz) du 29 mars 2018 (réf. n° 2017/S-DiagImmo), Conception-réalisation pour la requalification des espaces extérieurs et d'un parking existant et la construction d'environ 100 nouveaux logements sur le site occupé de la résidence Paul Lafargue du 17 juillet 2014 (réf. n° 2014-CR-01), et d'un marché résilié (Entretien des ascenseurs et ouvertures automatiques de garages du 1^{er} septembre 2015).

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2017, Kremlin-Bicêtre Habitat est propriétaire de 1 904 logements familiaux. Le parc est quasi exclusivement collectif, à l'exception de 2 pavillons.

Le patrimoine est entièrement conventionné, en dehors des deux logements précités, qui sont loués aux conditions du marché, dans l'attente de la construction de logements sociaux sur leur parcelle.

Comme le montre le tableau suivant, le parc de l'office est plutôt ancien (moyenne d'âge d'environ 40 ans) et a été construit pour les deux tiers avant les années 70.

Tableau 1 : Ancienneté du parc

							En pourcentage
Logements construits	Avant 1961	de 1961 à 1970	de 1971 à 1980	de 1981 à 1990	de 1991 à 2000	Après 2000	TOTAL
En %	32,1 %	31,7 %	22,5 %	5,5 %	5,8 %	2,4 %	100 %

Source : RPLS 2017- Kremlin-Bicêtre Habitat

Concernant sa typologie, le parc de l'office est principalement constitué de logements comptant 3 ou 4 pièces (40,9 % et 21,8 %). Il est en adéquation avec la demande de logement social (cf. § 4.2.1).

La faible proportion de patrimoine (15 %, soit 285 logements) classé en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ne permet pas à l'office de bénéficier largement de l'abattement de 30 % de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) propre aux QPV.

Comme le présente le tableau suivant, la construction de la majorité du parc a été financée en bénéficiant de prêts aidés antérieurs à 1977. Ces programmes affichent d'ailleurs les taux de loyers les plus faibles (cf. § 3.2.1). Les financements en PLUS et en particulier en PLAI sont sous-représentés du fait de l'absence de développement jusqu'à une période récente (cf. § 5.2). L'office n'a eu recours aux PLS que de façon très marginale (5 logements de la résidence Benoît Malon produite en vente en l'état de futur achèvement - Vefa), car ces financements correspondent à des niveaux de loyers intermédiaires, peu en rapport avec les ressources des demandeurs.

Tableau 2 : Type de prêts aidés

								En pourcentage
Type de financement	Anciens financements (HBM, HLMO, etc.)	ILN	PLA	PLUS	PLATS, PLAI	PLS	Autres (non conventionné)	TOTAL
En % du patrimoine	86,5 %	1,1 %	9,1 %	2,2 %	0,7 %	0,3 %	0,1 %	100 %

Source : RPLS 2017- Portail BO ANCOLS

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le tableau suivant présente l'évolution de la vacance et de la rotation sur le patrimoine de l'office pour les 5 dernières années. Ces indicateurs sont suivis mensuellement dans le tableau de bord de la gestion locative.

Tableau 3 : Taux de vacance

En pourcentage

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Taux de vacance globale	1,18%	1,50%	1,45%	1,39%	1,65%
Taux de vacance de plus de 3 mois	0,37%	0,48%	0,43%	0,37%	0,27%
Taux de rotation	3,48%	4,17%	3,53%	4,75%	4,32%

Source : Tableaux de bord - Kremlin-Bicêtre Habitat

La vacance, qui avait été relevée comme point faible dans le rapport précédent, est globalement maîtrisée sur l'ensemble de la période, inférieure à la médiane régionale (2,92 % en Île-de-France – *Données au 1^{er} janvier 2017*). Les délais de relocation sont contenus grâce à la fréquence des CAL et à la programmation rapide des travaux à la suite de l'état des lieux de sortie (visite conseil préalable auprès du locataire). D'après l'étude des dossiers d'attribution (cf. § 4.2.3.1), la signature du contrat de location par le nouveau locataire a lieu en moyenne 1 mois après la réunion de la CAL qui a retenu sa candidature. Dans de rares cas, La nécessité d'effectuer un diagnostic amiante avant travaux de relocation peut porter ce délai à plus de 2 mois.

L'augmentation de la vacance en 2017 est due au démarrage des travaux de réhabilitation des résidences 14 juillet et Jean Jaurès (25 et 49 logements), réalisés en milieu occupé, qui ont nécessité le blocage de la relocation de logements.

Le taux de rotation est faible pendant les 5 années considérées (4,05 % en moyenne pour une médiane régionale de 6,8 % – *Données au 1^{er} janvier 2017*), en raison de la forte tension du marché immobilier locatif, ainsi que de l'attractivité et de l'accessibilité économique du parc de l'office.

Vacance sur les parkings

Malgré les actions récentes menées par l'office, le taux de vacance des parkings est élevé.

A fin 2017, l'office gère 676 emplacements de stationnement, répartis sur 16 sites dont la taille varie de 9 à 92 places.

La vacance concerne 330 emplacements soit 49 %. Ce taux est élevé compte-tenu de la localisation du parc en petite couronne, limitrophe de Paris, et est imputable pour partie au manque de sécurisation des parkings, notamment souterrains.

Depuis 2017, l'office s'est engagé dans des travaux de réfection et de résidentialisation, qui visent à améliorer leur attractivité et à diminuer la vacance. Cette campagne devrait aboutir en 2019 à la commercialisation de parkings réhabilités dont celui du programme Lafargue (85 places).

Jusqu'à une période récente, le principe de la gratuité était appliqué à tous les emplacements de stationnement, y compris souterrains. Depuis 2017, l'office met progressivement en place leur quittance au fur et à mesure des travaux de sécurisation et de résidentialisation, et de la redéfinition de la responsabilité des voiries avec la ville. Actuellement, environ 50 % des emplacements font l'objet d'un quittance.

Le CA de l'office délibère annuellement sur la tarification des emplacements de stationnement, dont le loyer unique a été fixé à 15 €.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Kremlin Bicêtre Habitat procède aux hausses annuelles des loyers pratiqués et des plafonds conventionnels, dans le respect des limites réglementaires (+0,06 % en 2018) et à la suite des délibérations du CA, conformément aux articles L. 442-1-2 et R. 421-6 du CCH.

L'office présente un parc accessible en termes de loyers. Ainsi, les loyers pratiqués des logements conventionnés se situent globalement à un niveau peu élevé : en 2017, le taux moyen s'établit pour l'office à 6,14 € (médiane 5,85 €) au m² de SH, alors que les moyennes départementale et régionale sont respectivement de 6,55 € et de 6,70 €.

La modération de ces taux s'explique par l'ancienneté du parc et par le choix de l'office de ne pas augmenter les loyers à la relocation¹². La marge théorique d'augmentation globale par rapport aux loyers maximum s'élève à plus de 10 %, sachant qu'elle peut atteindre 30 % sur certaines résidences. Face à ce constat, l'office étudie la possibilité de l'alignement des loyers pratiqués à la relocation sur les plafonds conventionnels, de manière progressive et ciblée, afin de dégager des marges financières supplémentaires.

Les résidences les plus anciennes, qui représentent près de 60% du patrimoine (Hauts-Martinets, Lafargue, Bergonié, etc.), affichent des loyers souvent inférieurs à 4 € au m² de SH, qui n'ont pas été revalorisés du fait de l'absence de travaux de réhabilitation. Ceux-ci ont été identifiés dans le PSP et font l'objet d'une programmation en lien avec le projet de renouvellement urbain du Kremlin-Bicêtre (cf. § 5.1).

Plus des deux tiers des logements (69 % en 2013 et 66,2 % en 2017) affichent un loyer inférieur à 400 € et environ 10 % des logements seulement (8,8 % en 2013 et 13,4 % en 2017) ont des loyers supérieurs à 500 €, sachant que le parc de l'office est majoritairement constitué de T3 et de T4 (environ 62 %). L'analyse des niveaux de loyers figure en annexe 7.2.

Conformément à loi de finances (art. 126), l'office a mis en place la réduction de loyer de solidarité (RLS), au bénéfice des allocataires de l'APL, à l'occasion du quittance du mois de juin 2018 (avec effet rétroactif à février 2018). A fin novembre, le montant total de la RLS répercutée sur le quittance s'élève à 295 k€.

Au titre de la péréquation, l'office devrait obtenir en contrepartie une baisse des cotisations CGLLS estimée à 350 € par bénéficiaire de l'APL pour l'année 2018.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Comme le montre le tableau suivant, les montants annuels du SLS quittancé par l'office ne sont pas très élevés en proportion des montants des loyers.

Tableau 4 : Montants annuels de SLS

Montant du SLS quittancé entre 2013 et 2017	2013	2014	2015	2016	2017
Montant du SLS quittancé en k€	144	150	157	97	132
Montant total des loyers conventionnés en k€	7 715	7 779	7 803	7 651	7 796
Part du SLS en %	1,9 %	1,9 %	2 %	1,3 %	1,7 %

Source : Données Harmonia

¹² A l'exception de la résidence Les Barnufles (Bâtiment A).

Ceci s'explique par les caractéristiques sociales marquées de la population logée (faible niveau de ressources, forte proportion de bénéficiaires des aides au logement) et par l'exonération qui touche 57 % du patrimoine. Le PLH de la communauté d'agglomération du Val-de-Bièvre, qui restera en vigueur jusqu'à l'adoption du plan métropolitain de l'habitat et de l'hébergement (PMHH) du Grand Paris, exclut du périmètre d'application du SLS les résidences Hauts-Martinets, Les Barnufles et Bergonié, pour un total de 807 logements (cf. délibération du CA du 21 septembre 2010 et CUS « conditions pour le paiement d'un SLS » annexe du PLH adopté le 14 décembre 2009¹³). Par ailleurs, les résidences Bergonié (115 logements), Marcel Sambat (120 logements) et Gabriel Péri (50 logements) sont classées en QPV et exonérées de droit.

A fin 2017, une soixantaine de locataires sont soumis au SLS, pour un montant mensuel moyen de 190 €.

Jusqu'en 2016, l'office appliquait le barème modulé à la baisse, prévu par le PLH, dans le but de maintenir une mixité sociale. Depuis 2017, conformément à la réglementation, il se réfère au barème de droit commun pour le calcul du SLS.

En 2017, le montant du SLS forfaitaire provisoire, quittancé en raison de l'absence de réponses dans les délais impartis à l'enquête sur les ressources, est élevé. Par ailleurs, un locataire demeure soumis au SLS forfaitaire pour non-réponse définitive au cours des 3 dernières années.

L'office lance ses enquêtes sur les ressources des locataires dès septembre de l'année n-1 afin de limiter le nombre de non-réponses au moment du quittancement, en février de l'année n.

Cependant en 2017, les montants de SLS forfaitaires quittancés pour non-réponses concernent 42 locataires et s'élèvent en février à 90 214 € (sur un total de SLS quittancé de 182 775 €), contre 18 locataires pour un montant de 39 087 € en 2016 et 12 locataires pour un montant de 22 442 € en 2015. Cette augmentation s'explique par la dégradation du suivi du SLS, imputable au changement d'organisation interne de l'office.

Par ailleurs, un locataire¹⁴ n'a pas répondu aux enquêtes des années 2015, 2016 et 2017 et est, de fait, soumis au SLS forfaitaire (application du coefficient de dépassement de ressources, dit « maximum » de 14,9, conformément à l'article R. 441-26 du CCH), pour un montant mensuel de 2 011 € (quittancement en février 2018). Malgré ses relances, l'office n'est pas parvenu jusqu'à présent à éclaircir la situation de ce locataire.

Il est rappelé qu'aux termes des nouvelles dispositions de la *loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté* (art. L 442-3-4 du CCH)¹⁵, ce locataire est susceptible de perdre son droit au maintien dans les lieux si sa situation perdurait en 2018 et 2019. L'office est invité à engager une procédure pouvant déboucher sur la résiliation de son contrat de location.

L'office indique avoir, en 2018, renforcé le dispositif de suivi des réponses SLS et des relances,

¹³ Conformément à l'article L. 441-3-1 du CCH dont les dispositions prévoient la possibilité de « déterminer les zones géographiques ou les quartiers dans lesquels le supplément de loyer de solidarité ne s'applique pas et fixer les orientations relatives à sa mise en œuvre ».

¹⁴ Locataire du logement n° 1164063.

¹⁵ Dans les zones tendues, les locataires qui, au cours de deux années consécutives, ne répondent pas l'enquête SLS n'ont plus le droit au maintien dans les lieux à l'issue d'un délai de 18 mois à compter du 1^{er} janvier de l'année qui suit ces deux années.

3.2.3 Charges locatives

Les charges locatives sont suivies par le pôle Gestion locative et sociale. Il assure le traitement des charges à récupérer auprès des locataires, notamment à travers la vérification du caractère récupérable, la détermination des provisions et la gestion des relations avec les amicales de locataires.

Le paiement des factures des charges locatives récupérables est réalisé sans contrôle préalable ; l'office gagnerait à conforter la coordination entre le pôle gestion locatif et le service comptabilité.

Le contrôle est réalisé uniquement au moment de la régularisation par le pôle gestion locative, ce qui induit des erreurs dans les montants des prestations facturées aux locataires par le service comptabilité.

Le cas de la résidence Babeuf (9 logements) illustre ce problème. Elle est située en copropriété gérée par un syndic privé. L'office a signé un règlement intérieur de copropriété indiquant des tantièmes erronés. Ainsi, depuis 2016, l'office ne peut régulariser les charges de cette résidence. Les charges facturées aux locataires sont estimées par rapport à un autre programme neuf (Benoît Malon). Un contentieux est en cours entre l'office et le syndic de copropriété. L'office indique que la situation contentieuse a été régularisée.

De même, concernant la résidence Gambetta, il a été constaté qu'une provision pour la maintenance d'espaces extérieurs a été comptabilisée alors que cette dernière n'en possède pas.

L'office indique que le contrat de prestation visé a fait l'objet d'un avenant le 7 mars 2018. La direction a également renforcé la coordination des services proximité, comptabilité et gestion locative pour la rédaction des cahiers des charges des marchés et pour le suivi des prestations récupérables.

En dehors de ces constats, la gestion des charges récupérables est satisfaisante.

Les charges de l'année N sont régularisées dans le courant de l'année N + 1 (quittancement de mars), à l'exception des charges liés à l'eau qui sont régularisées trimestriellement.

L'analyse des charges locatives porte sur la régularisation des charges de l'exercice 2017 quittancées en 2018, sur le calcul des provisions de charges ainsi que sur le coût des charges locatives récupérables.

En 2017, les provisions appelées dépassent de 7 % les montants des charges globales réellement constatées, soit un niveau relativement modéré. Il est à noter que les sur provisionnement touchent plus particulièrement les parkings. Une proportion significative de 80 % des parkings est concernée par des écarts, positifs ou négatifs, supérieurs à 20 % entre les provisions et les charges réelles.

Tableau 5 : Evolution des charges locatives récupérables

Rubrique	En milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
Charges récupérables	3 296	3 184	3 025	3 009	2 914
Nombre de logements gérés	1 868	1 868	1 868	1 877	1 905
Charges récupérables par logements	1 764	1 705	1 619	1 603	1 530

Sources : états réglementaires

Le montant des charges locatives récupérables affiche une baisse régulière sur la période étudiée.

Cette baisse s'explique notamment par une politique active de renégociation des contrats de prestations de services (nettoyage des parties communes, entretien des ascenseurs) et par des travaux de modernisation de chaudières. Le montant des charges locatives récupérables par logement est ainsi devenu en 2017 inférieur à la médiane des offices d'HLM de sa zone de référence (1 613 milliers d'euros).

En 2017, le montant moyen des charges locatives récupérées auprès des locataires est faible représentant 18,4 €/m² de SH et 1 290 € par logement (observatoire des charges ÎDF 2015 : 30 euros/m²SH et 1 934 € par logement). Le poste de chauffage est le plus onéreux (6,9 euros/m² de SH), suivi par les dépenses afférentes aux consommations d'eau (6,69 euros/m² de SH).

3.3 CONCLUSION

Majoritairement construit avant les années 80, le parc social de Kremlin Bicêtre Habitat, presque entièrement conventionné, est accessible économiquement, en raison de loyers modérés et de charges maîtrisées.

A l'exception des parkings, la vacance est faible, témoignant, de la tension du marché mais également de l'attractivité des logements proposés.

L'office devra optimiser le traitement du SLS et des charges locatives.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les principaux résultats des enquêtes « occupation du parc social » (OPS) réalisées en 2014 et en 2016¹⁶ sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Enquête OPS

	Personnes. Isolées	Personnes âgées de plus de 65 ans	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL
<i>En pourcentage</i>								
Enquête OPS 2014	36,55	17,22	11,93	19,57	16,57	60,34	11,57	nc
Enquête OPS 2016	35,06	16,83	13,50	24,82	19,13	58,80	13,69	39,92
Val-de-Marne 2016	32,46	10,90	12,53	20,97	14,63	50,22	15,53	32,45
Région ÎdF 2016	32,16		13,49	21,45	15,95	53,93	15	34,4

* des plafonds de ressources correspondant au financement par le prêt locatif à usage social (PLUS).

Source : Enquêtes OPS - BO - ANCOLS et données OPH

Kremlin-Bicêtre Habitat loge une population aux caractéristiques sociales marquées.

Ainsi en 2016, 40 % de ses locataires sont bénéficiaires d'aides au logement (APL ou AL) alors que la médiane départementale se situe à 32,45 %. Leurs revenus sont, pour près de 60 % d'entre eux, inférieurs à 60 % des plafonds de ressources correspondant au financement en PLUS (pour une médiane de 50,22 %). Ce constat est accentué si l'on considère les emménagés récents, dont 47 % sont bénéficiaires d'aides, et dont les revenus sont pour plus de 68 % d'entre eux, inférieurs à 60 % des plafonds PLUS.

L'analyse des dossiers d'attribution (cf. § 4.2.3.1) a confirmé la paupérisation des locataires entrants.

Concernant la composition des ménages, l'office présente des caractéristiques plus proches des moyennes, à l'exception de la proportion de personnes isolées qui est plus élevée (35,06 % contre 32,46 % à l'échelle du Val-de-Marne). Ce chiffre est à rapprocher de la forte représentation des personnes âgées dans le parc (16,83 % de plus de 65 ans pour une moyenne départementale de 10,9 %), sachant que dans certains cas elles sont l'unique occupant du logement. A cet égard, un travail de recensement des personnes âgées seules, en lien avec la détection des situations de sous-occupation, est en cours.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'enregistrement des demandes est délégué à la ville selon les termes d'une convention de mandat.

Le service logement de la ville fournit des informations sur l'état des demandes actives, à partir d'extractions depuis le système national d'enregistrement (SNE), et les synthétise dans un document produit chaque année, « l'observatoire de la demande locative sociale ». Cet état des lieux confronte le profil des demandeurs (âge, composition et ressources du ménage, situation locative) et les caractéristiques de la demande (typologie du logement, motif), à l'offre proposée.

¹⁶ L'enquête OPS est obligatoire depuis la Loi n° 96-162 du 4 mars 1996 relative au supplément de loyer de solidarité (article L. 442-5 du CCH), qui impose aux bailleurs d'en transmettre le résultat au préfet de département.

Il en ressort plutôt une adéquation entre le parc locatif social de l'office et la majorité des demandes observées, tant en termes de typologie des logements (T3) que de ressources des ménages (correspondant aux plafonds PLAI) au regard de la modération des taux de loyers pratiqués.

A fin 2017, il était recensé près de 1 800 demandes de logements sociaux ayant mentionné le Kremlin-Bicêtre parmi leurs choix de localisation préférée.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Publics prioritaires

L'office mène une politique active d'accueil des publics prioritaires.

Les bilans intermédiaires de la CUS, pour les périodes 2011-2012 et 2013-2014 confirment l'atteinte des objectifs en termes d'accueil des candidats relevant du droit au logement opposable (Dalo) ou des accords collectifs départementaux (ACD).

En 2017, 20 attributions (sur un total de 108) relèvent du relogement des Dalo, sachant que dans le cadre de sa CUS, un objectif annuel de 15 % avait été assigné à l'office (indicateur F III sur la part des attributions à des ménages reconnus « prioritaires » par la commission de médiation au titre du Dalo).

Concernant les obligations de mixité dans les attributions des logements situés hors QPV, issues de la loi égalité et citoyenneté, l'office n'atteint pas l'objectif de 25 % des attributions annuelles réalisées en faveur des demandeurs dont les ressources par unité de consommation sont inférieures à celles des demandeurs les plus aisés du 1^{er} quartile. En 2017, l'office a réalisé 19,6 % de ses attributions au bénéfice de ces demandeurs les plus défavorisés.

Sous-occupation

L'office a débuté le recensement des cas de sous-occupation à partir de l'analyse des données issues de l'enquête OPS 2016. Même si le phénomène reste encore mal quantifié, la sous-occupation a été identifiée comme une problématique importante, en raison du vieillissement avéré de la population logée. Ainsi, des personnes âgées seules habitent des logements de type T3 à T5 dans les résidences les plus anciennes du parc, bien souvent depuis leur mise en service. A titre d'exemple, plus de 50 % des locataires de la résidence Les Sablons construite en 1954, ont plus de 65 ans.

Les locataires concernés sont peu à peu intégrés à la liste des demandeurs de mutation, soit sur leur propre demande (loyers élevés), soit à la suite de l'étude de leur situation personnelle par la CESF.

Ce travail de recensement et de relogement lorsque la réglementation (dispositions de la *loi n° 2009-323 du 25 mars 2009*) le permet, devra être poursuivi et amplifié, comme l'office s'y était engagé dans la CUS. Il est par ailleurs rappelé que, hormis le cas des personnes âgées, la sous-occupation est une situation susceptible d'entraîner la déchéance du droit de maintien dans les lieux, conformément à l'article L. 442 3-1 du CCH¹⁷.

¹⁷ Depuis la loi égalité et citoyenneté, un logement est défini comme sous-occupé lorsqu'il comporte un nombre de pièces habitables (hors cuisine et salles d'eau) supérieur de plus de 1 au nombre d'occupants, conformément à l'article R. 641-4 du CCH.

4.2.3 Gestion des attributions

Deux salariées du pôle gestion locative et sociale sont chargées de l'instruction des dossiers de demandes de logement (hors contingent « ville » et contingent propre), de l'établissement des fiches de présentation des candidats en CAL, de la collaboration avec les services de la Préfecture au travers du système priorité logement (Syppo), de la radiation du système national d'enregistrement (SNE) et de l'organisation de l'entrée du nouveau locataire dans les lieux (lettre de bienvenue, signature du contrat de location et de ses annexes).

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les orientations en matière d'attribution n'ont pas été déterminées de façon suffisamment précise par le CA et n'ont pas été rendues publiques (art. R. 441.9 du CCH).

Le CA n'a pas délibéré sur la politique générale d'attribution des logements, dérogeant ainsi à l'article R. 441.9 IV du CCH.

Pour seules informations, le règlement intérieur de la CAL, approuvé par le CA du 15 septembre 2014, indique qu'à l'occasion des nouvelles attributions « *la CAL veillera tout particulièrement à préserver l'équilibre sociologique des immeubles* » et que « *les attributions se feront conformément aux articles R. 441.1-R. 441.2 et R. 441.4 du CCH* ». Ces orientations devront être mieux précisées. Par ailleurs, elles devront être rendues publiques et mises en ligne, conformément aux dispositions de la loi Alur (décret n° 2015-522 du 12 mai 2015).

L'office indique que dans le cadre des travaux de la Conférence Intercommunale du Logement (dont l'installation est programmée fin 2019), une nouvelle politique d'attribution déclinée localement à l'échelle de l'EPT Grand Orly Seine Bièvre sera définie.

Conformément à l'article 75 de la *loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté*, le règlement de la CAL a été récemment actualisé (cf. avenant n°1 du 1^{er} octobre 2018) afin de prendre en compte le rattachement de l'office à l'EPT et la nouvelle composition du CA.

Les CAL se tiennent sur un rythme mensuel et, du fait d'un taux de rotation stable, le nombre d'attributions varie peu d'une année à l'autre : 124 en 2016, 108 en 2017 lors de 12 CAL.

Les attributions à la suite de demande de mutation représentent 20,4 % du total en 2017). Cette proportion est conforme aux objectifs fixés dans la CUS, soit 20 % par an (indicateur E.I). L'office recense les cas justifiant un relogement dans le parc, suite à la demande des locataires ou d'après ses propres constatations (loyer élevé à l'origine d'impayés, sous-occupation, etc.). Les mutations se font majoritairement en utilisant le contingent propre de l'office (48 % en 2017 et 87 % en 2016) qui, avec près d'un tiers du patrimoine, demeure important.

L'examen des attributions, qui a porté sur les années 2016 à 2018¹⁸, n'a révélé aucun dépassement des plafonds de ressources en ce qui concerne les candidats retenus. Le revenu fiscal de référence (hors aides sociales) des locataires entrants est bas, voire nul dans plus de 10 % des cas, confirmant les données issues des enquêtes OPS sur la paupérisation des populations logées.

¹⁸ Environ 80 dossiers ont été analysés en détails, suite au traitement de toutes les attributions sur 5 années par l'outil TACAL, qui a permis d'identifier des erreurs ou incohérences (numéro unique, composition du foyer, délai entre la CAL et l'entrée dans les lieux, etc.) qui ont pu être confirmées ou infirmées au cours des entretiens réalisés avec les équipes de l'office. Par ailleurs, l'ANCOLS a assisté à la CAL du 19 novembre 2018.

Les comptes rendus des CAL sont trop succincts. Seul est indiqué le cas échéant le motif du refus d'un candidat par la CAL, mais les critères qui ont présidé au classement des candidats aux rangs 1 à 3 ne sont pas retranscrits.

La gestion du contingent propre de l'office -et notamment la sélection des candidats- est confiée à la ville en contradiction avec la réglementation. Par ailleurs, les conditions d'exercice de la délégation du traitement des demandes à la ville sont insuffisamment contrôlées et la convention y afférente n'a pas été actualisée afin de tenir compte de l'évolution de la réglementation.

Conformément à l'article R. 441-2-1 du CCH qui l'autorise, l'enregistrement des demandes de logement est délégué au service du logement de la ville, selon les termes de la convention de mandat signée le 28 décembre 2011.

Cependant, en pratique, le service logement de la ville agit au-delà du mandat qui lui est confié, puisqu'il se charge également de la sélection des candidats positionnés sur le contingent de l'office, et non pas seulement de celle des candidats du contingent « ville ». L'office précise, cependant, qu'il est force de propositions sur les candidatures dès lors qu'une situation lui est connue, notamment dans le cadre du suivi des situations d'impayés.

Par ailleurs, l'examen des dossiers d'attribution a permis d'identifier des dysfonctionnements dans l'instruction des demandes de logements. A titre d'exemple :

- Au cours de la CAL du 20 juin 2018, le logement n° 75 de la résidence Robert Schuman, dont le réservataire est l'office, a été attribué au vu des revenus de l'année 2015, alors que la réglementation (art. R. 331-12 et R. 441-1 du CCH) précise que les revenus de l'année n-2, en l'occurrence 2016, auraient dû être pris en compte ; cependant, les plafonds de ressources ont bien été respectés ;
- Au cours de la CAL du 4 octobre 2017, le logement n° 71 de la résidence Paul Lafargue, de type T2, a été attribué à une famille composée d'un couple et d'une personne âgée à charge, en contradiction avec la réglementation (art. D. 542-14 du code de la sécurité sociale) qui prévoit l'adéquation du logement à la composition du ménage demandeur, en prévention des cas de sur-occupation (les T2 ou faux T3 étant destinés à une personne seule ou à un couple) ;
- Les copies des avis d'imposition, conservées dans le dossier d'attribution, ayant servi au calcul des ressources des demandeurs sont parfois incomplètes et ne font pas apparaître le montant du revenu fiscal de référence (cf. dossier d'attribution du logement n° 2, résidence des Hauts-Martinets lors de la CAL du 24 janvier 2018).

Or, en tant que mandant, l'office est tenu de contrôler l'exécution des prestations qu'il délègue à son mandataire, y compris à l'occasion de réunions semestrielles, comme le prévoit l'article 3.3 « Information et contrôle du mandant » de la convention.

Par ailleurs, la convention, trop ancienne, ne tient pas compte de l'évolution des modalités techniques du traitement de la demande, et notamment des innovations introduites par la loi Alur du 24 mars 2014 qui modifient l'article L. 441-2-2 du CCH (« dossier unique », gestion partagée de la demande, etc.). L'article 3.2 « Enregistrement de la demande » de la convention devra être actualisé en conséquence.

Contrat de location

Les contrats de location ont été actualisés en tenant compte des dernières évolutions réglementaires (délai de préavis réduit en zone tendue, circonstances de déchéance du droit au maintien dans les lieux, etc.). Cependant, l'article 2 « Objet du contrat » précise que le contrat est établi en application d'une convention entre le bailleur

et l'Etat mais n'en indique pas les références. Par ailleurs, l'article 8 concernant la résiliation du contrat pour défaut de paiement devra être revu¹⁹.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Les contingents sont correctement identifiés et, le cas échéant, les échanges (« pour un tour ») entre réservataires font l'objet d'un suivi par les services de l'office.

Tableau 7 : Répartition des réservations de logements

	Préfet	Fonction.	Ville	Conseil Dép.	Conseil Rég.	Office (logements non réservés)	Action Logement	Autres dont Ministères	TOTAL
Part des réservations	25,5 %	5,0 %	18,7 %	2,9 %	3,1 %	30,8 %	6,7 %	7,3 %	100 %

Source : RPLS 2017- Portail BO ANCOLS

Comme le prévoit la nouvelle CUS, le contingent Action Logement, actuellement peu élevé (6,7 %), pourrait être développé à l'occasion de la requalification du programme Marcel Sembat (opération de démolition - reconstruction dans le cadre du projet de renouvellement urbain), dont la localisation, proche d'une future station du Grand Paris Express, est attractive.

Le contingent propre de l'office, qui représente 30,8 % des réservations, est le plus important. Dans les faits, il est géré par la ville dans le cadre de la délégation de l'enregistrement des demandes. Cependant, hors candidatures externes, il constitue une marge de manœuvre qui pourrait être mobilisée par l'office pour répondre aux demandes de mutation, et pour des relogements dans le cadre du projet de renouvellement urbain ou pour les publics prioritaires dont les ressources par unité de consommation sont inférieures à celles des demandeurs les plus aisés du 1^{er} quartile.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Sous l'égide de la direction du patrimoine, la gestion de la proximité est assurée par un pôle dédié, constitué d'un encadrant et de deux responsables de secteur, qui supervisent le travail sur le terrain de 13 agents de proximité et de 4 agents techniques.

Le ratio nombre de logements / effectif de gardiennage ou de surveillance est de 146, proche de l'objectif assigné à l'office dans la CUS (indicateur H5 : 132 en 2016).

Traitement des réclamations

Les agents de proximité assurent des tâches de suivi technique et administratif : surveillance des immeubles et des installations techniques, prise de rendez-vous et contrôle des prestations des entreprises sous contrat (ménage, entretien et réparations, etc.), visite des logements avec les demandeurs, établissement des états des lieux d'entrée²⁰, enregistrement des réclamations depuis les loges sur l'application informatique métier. Cependant, depuis 2011, ils n'assurent ni l'entretien ménager des immeubles, ni le traitement des ordures

¹⁹ Il est indiqué que « le contrat pourra être résilié de plein droit à l'initiative du bailleur, deux mois après un simple commandement de payer, resté sans effet. L'expulsion du locataire et de tout occupant introduit par lui sera alors prononcée par le juge compétent ». Cette dernière mention augure d'une décision de justice qui n'est pourtant pas systématique et peut être précédée de recours amiables.

²⁰ L'état des lieux de sortie est établi par les responsables de secteurs. Ceux-ci effectuent également des vérifications sur le terrain de la qualité des prestations et travaux réalisés par les entreprises.

ménagères ; leur salaire n'est donc pas récupérable auprès des locataires. Les agents techniques sont chargés du nettoyage des espaces extérieurs.

L'amélioration de la qualité de service, notamment en termes d'accueil (physique et téléphonique) et de prise en charge des demandes des locataires, constituait une priorité identifiée suite à un audit externe réalisé en janvier 2014, et un préalable à la certification obtenue en décembre 2017.

L'office a donc pris des mesures qui ont été progressivement mises en œuvre dans la période 2014-2017 : généralisation de l'utilisation du module de gestion des réclamations et formation des personnels, remise d'un récépissé au locataire à la suite de sa demande, élargissement de la plage horaire de l'ouverture des loges (depuis septembre 2017), mise en place d'une astreinte²¹. Des indicateurs de suivi, associés à des objectifs quantitatifs et qualitatifs, ont parallèlement été mis en place (délai de réponse aux demandes réduit à 24h en cas d'urgence et à 10 jours maximum dans les autres cas, délai d'intervention des entreprises dans les logements sous 1 semaine pour 80 % des OS, taux de décroché à l'accueil du siège pour 90 % des appels). Les résultats obtenus en 2018, première année de mise en place de ces indicateurs, confirment l'atteinte des objectifs.

La visite de patrimoine a fait ressortir la propreté et le bon entretien général des résidences. Malgré les actions de sensibilisation et les relances auprès des locataires, quelques manquements au règlement intérieur des immeubles (présence d'encombrants dans les parties communes, dépôts sauvages de déchets²²) ont cependant été observés et nécessitent une attention constante des équipes de proximité.

Concertation locative

Le processus de concertation locative, qui était peu actif, a été relancé, notamment depuis 2016.

A la suite de l'expiration du précédent, un nouveau plan de concertation locative, couvrant la période 2016-2020, a été adopté en juillet 2016 et explicite notamment le fonctionnement du conseil de concertation locative du patrimoine (CCLP), qui doit désormais se réunir au moins 2 fois par an.

Les travaux menés au sein du CCLP ont débouché sur des avancées concrètes : accord sur les règles d'établissement des états des lieux et sur une nouvelle grille de vétusté (novembre 2017), adoption d'un nouveau règlement intérieur des immeubles (février 2016), rédaction d'une charte de tranquillité afin de lutter contre les troubles de voisinage (travail en cours).

Enquête de satisfaction

Dans le cadre de la démarche d'amélioration de la qualité menée par l'association régionale HLM d'Île-de-France (Aorif), l'office a fait réaliser, par un institut spécialisé, des enquêtes de satisfaction auprès d'environ 400 locataires (soit 21 % du patrimoine) en 2014 et 2017.

²¹ Le dispositif d'astreinte prévoit un numéro de téléphone dédié et s'organise selon une procédure formalisée. Il est basé sur le volontariat et intègre des cadres et des agents de proximité (5), disposant du permis de conduire et rémunérés sur le principe des heures supplémentaires.

²² La présence d'encombrants a été constatée dans les couloirs des caves de la résidence Glacis II, sur les paliers de la résidence des Hauts-Martinets et dans le parking souterrain des Bergonié (amas de pneus au niveau -1). Des dépôts sauvages en pieds d'immeubles ont été observés dans la résidence des Hauts-Martinets, rue de la Liberté.

De manière générale, les locataires interrogés sont satisfaits, et les indicateurs sont stables ou en hausse d'une enquête à l'autre. Ainsi en 2017, 88 % de l'échantillon montrent une satisfaction globale envers le bailleur (pour une moyenne Aorif de 80 %). Ces résultats rejoignent pour certains les constats effectués lors de la mission de contrôle : taux des loyers modéré pour 78 % des locataires interrogés, propreté générale des parties communes (75 %), bon fonctionnement général des équipements des communs (86 %).

Les principaux points d'amélioration, avec des indicateurs dégradés, concernent l'état général du logement (21 % d'insatisfaits en 2017 contre 11 % en 2014, moyenne Aorif de 20 %) et la qualité de vie dans le quartier principalement en lien avec l'insécurité (32 % d'insatisfaits en 2017 contre 24 % en 2014).

Adaptation des logements

Dans le cadre de la prise en compte du vieillissement de ses locataires, l'office mène des travaux d'adaptation de son parc. Les demandes, y compris dans le cadre d'une mutation, sont examinées par une commission sur l'adaptation des logements. 20 dossiers sont en cours d'examen. Une note a été produite à l'attention du CCLP. Une convention a été signée avec la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) et l'association SOLIHA agissant pour l'amélioration de l'habitat (ergothérapie, préconisations d'aménagement, devis de travaux) prévoyant le versement d'aides aux travaux. La subvention peut s'élever à 2,5 k€ par logement pour les bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) ou de l'allocation adultes handicapés (AAH).

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.4.1 Organisation du service

La gestion des créances locataires est prise en charge par le service des impayés, lui-même rattaché au pôle de Gestion locative et sociale. Le service comprend un chargé de la procédure précontentieuse jusqu'au commandement de payer et un chargé de la procédure contentieuse. Dans le cadre de la prévention et de la gestion des impayés, l'office dispose d'une CESF qui accompagne les locataires les plus en difficultés, notamment dès leur entrée dans les logements, pour l'ouverture des droits (APL, FSH accès, ...).

La phase précontentieuse est déclenchée dès le premier mois d'impayés par l'envoi d'un courrier de relance, suivi la semaine suivante par un contact téléphonique pour une prise de rendez-vous. Un accompagnement est proposé pour réduire la dette et pour la mobilisation des garanties. Cependant, il est à noter que depuis 2016, aucun plan d'apurement n'est formalisé avec les locataires en impayés, tant que ces derniers n'ont pas entrepris durant trois mois consécutifs, de reprendre le paiement de leurs loyers majoré d'une partie de leurs arriérés de dettes (minimum 20 euros par mois). Ceci a fait considérablement baisser le nombre de plan d'apurement signé, passant de 107 en 2013 à seulement 18 en 2017.

Lorsque les démarches précontentieuses sont infructueuses, la procédure contentieuse est initiée à la suite de la sommation de payer. Le chargé de la phase contentieuse est assisté par un huissier et deux avocats. Sur la période contrôlée, l'OPH a procédé à 18 expulsions.

Dès janvier 2019, le passage à la comptabilité privée de l'office, a nécessité la reprise en gestion du suivi des créances des locataires partis (auparavant géré par la trésorerie principale).

4.4.2 Analyse de l'évolution des créances des locataires

Tableau 8 : Evolution des créances des locataires sur la période 2013 à 2017

	<i>En milliers d'euros</i>				
	2013	2014	2015	2016	2017
C/411 Locataires et organismes APL	426	363	337	320	348
C/416 Locataires douteux	1 397	1 549	1 636	1 665	1 469
C/654 Perte sur créances irrécouvrables	81	70	94	22	142
Total créances locataires au 31 décembre	1 905	1 981	2 067	2 007	1 959
Loyers totaux + charges récupérées	11 669	11 535	11 411	11 291	11 331
Créances locataires/Loyers et charges récupérées en %	16,3%	17,2%	18,1%	17,8%	17,3%

Source : états réglementaires

Les retards de paiement des loyers sont stables sur la période étudiée. Le suivi et la gestion sont satisfaisants comme le montrent le taux de recouvrement des impayés qui s'améliore sur la période 2014-2017.

Tableau 9 : Taux de recouvrement

	<i>En pourcentage</i>			
Rubrique	2014	2015	2016	2017
Taux de recouvrement annuel	98,6%	98,6%	99,7%	100,2%

Source : états réglementaires

4.4.3 Pertes sur créances irrécouvrables

Les créances locataires jugées irrécouvrables par la trésorerie départementale, et validées comme telles par le CA de l'office, sont comptabilisées en pertes d'exploitation. Elles concernent les dettes anciennes de locataires partis ou les dettes effacées à la suite de procédures de rétablissement personnel. Un montant cumulé de 408 milliers d'euros a été admis en non-valeurs (ANV) en 5 ans. Sur la période contrôlée, l'office a procédé à un rattrapage des ANV : 22 milliers d'euros (représentant 0,3 % des loyers) en 2016 et 142 milliers d'euros (1,7 %) en 2017, du fait d'un rattrapage de 2016.

4.5 CONCLUSION

Kremlin Bicêtre Habitat loge majoritairement des locataires à faibles ressources. Cette tendance est confirmée par sa politique d'attribution de logements, qui laisse une large place aux publics prioritaires. Concernant les attributions, l'office doit définir des orientations plus explicites et mieux contrôler les prestations qu'il délègue à la ville.

Face au constat de paupérisation de ses locataires, l'office a renforcé leur accompagnement social et obtient des résultats. Depuis 2016, le taux de recouvrement s'améliore et le stock de créances locataires diminue.

Il leur offre par ailleurs une qualité de service globalement satisfaisante, désormais suivie par des indicateurs mis en place lors de la certification.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Tableau 10 : Evolution du patrimoine de Kremlin-Bicêtre Habitat sur la période 2013-2017

	En nombre				
	2013	2014	2015	2 016	2017
Nombre de logements au 31 décembre	1 868	1 868	1 868	1 877	1 904

Source : RPLS 2017- Portail BO ANCOLS

L'office n'a repris le développement d'une offre nouvelle de logements qu'à compter de 2016 (cf. § 5.2.1). Il n'a été procédé à aucune vente ou démolition.

Plan stratégique de patrimoine (PSP)

La dernière actualisation du PSP de l'office, réalisée en octobre 2017 avec l'assistance d'un cabinet de conseil, couvre la période 2018-2027.

Le diagnostic effectué en amont conclut que 37 % du patrimoine est à la fois attractif et en bon état technique, alors que 34 % des résidences –dont notamment les Hauts-Martinets, Marcel Sembat, 8bis 14 juillet et Jaurès– montrent des faiblesses simultanées sur ces 2 indicateurs.

Les orientations patrimoniales qui se dégagent du PSP et du plan de financement qui l'accompagne sont cohérents et s'appuient sur des hypothèses réalistes (distinction des opérations programmées ou en projet, projection à court et moyen terme, prise en compte du coût de l'amiante). Des ajustements et des arbitrages ont été effectués et intégrés à l'analyse prévisionnelle pour prendre en compte les conséquences budgétaires de la loi de finance 2018 (mise en place de la réduction du loyer de solidarité) (cf. § 6.2). L'office doit également faire évoluer sa stratégie patrimoniale en fonction du périmètre définitif du PRU et du projet de regroupement avec les autres OLS²³.

Le PSP totalise un montant de travaux de 57,4 M€ sur 10 ans et répartit les opérations en 5 catégories dont le détail est repris dans les paragraphes suivants : offre nouvelle (29,7 M€), réhabilitations (21,8 M€), démolition (3 M€), entretien programmé (1,6 M€) et résidentialisation (1,3 M€).

L'activité d'accession fait également l'objet d'une programmation dans le PSP et participe, par le biais des marges dégagées, au soutien des autres projets pour un montant global de 3,8 M€.

Focus sur le projet de renouvellement urbain

Le projet de renouvellement urbain du Kremlin-Bicêtre²⁴ cible les quartiers Péri-Schumann-Bergonié et vise à la restructuration de l'entrée sud-ouest de la ville, limitrophe de Gentilly. Ce secteur, qui compte environ

²³ Dans ce cadre, l'office envisage différents scénarii possibles : maintien du programme de travaux actuel avec rallongement de la dette, maintien de la réhabilitation des Hauts-Martinets et abandon de la démolition de Schumann, priorité au développement de l'offre nouvelle dans le cadre d'une nouvelle structure.

²⁴ Il s'articule avec le contrat de ville de l'agglomération du Val-de-Bievre, précédent EPCI, adopté en juillet 2015, qui couvre la période 2015-2020 et constitue l'outil principal de la mise en œuvre du projet urbain de cohésion sociale concernant plus de 19 000 habitants dans 10 quartiers prioritaires.

2 200 habitants, se caractérise par un éloignement du centre-ville, une dégradation du bâti et une paupérisation croissante des populations, qui vont de pair avec l'augmentation des incivilités et de la délinquance.

Relevant à l'origine du projet d'intérêt régional dans le cadre du plan Etat/Région Île-de-France (PRIR), il fait désormais partie du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) adopté par l'ANRU.

Le protocole de préfiguration, signé le 26 novembre 2016, précise les ambitions du projet, le programme d'études et les moyens en ingénierie. Le projet urbain notamment, qui intégrera davantage de mixité sociale et le développement d'activités (commerces, équipement culturel), reste à définir dans le cadre de l'implantation à proximité de la station « Kremlin Hôpital » de la ligne du Grand Paris Express.

Aux côtés de l'EPT « Grand-Orly Seine Bièvre », porteur de projet, et des autres partenaires, l'office est partie prenante en raison de la présence sur le périmètre des résidences Bergonié (114 logements), Résidence 135 Péri (50 logements) et cité « Schumann » (120 logements). Cette dernière, de construction de type « Million » (bâti de qualité médiocre), constitue le cœur du projet dans lequel elle est vouée à la démolition en raison des dysfonctionnements structurels liés aux bâtiments (vétusté malgré la réhabilitation a minima réalisée en 2014, exigüité des logements), des problématiques sociales (populations vieillissantes, en difficultés financières) et des opportunités foncières (densification et diversification de l'habitat via de l'accession à la propriété sociale et privée) que permettrait la libération de la parcelle. La démolition sera précédée d'une reconstitution de l'offre (année n-1 de la démolition) dans le cadre du NPNRU.

Durant l'été 2018, l'office a mené le diagnostic préalable à la démolition de la cité Schumann prévu dans le protocole de préfiguration (coût : 100 000 € HT) et doit encore lancer une étude de diagnostic et de faisabilité concernant la potentielle réhabilitation de la résidence Bergonié. L'analyse du profil social des habitants est également un préalable ; en effet, les loyers pratiqués actuellement sont au niveau du PLAI, donc inférieurs à ceux prévus dans le cadre habituel du financement de la reconstitution de l'offre (PLUS-CD).

A l'origine, le protocole de préfiguration devait s'achever en novembre 2018. Prenant acte des retards dans le programme de travail (étude de programmation urbaine), un avenant, signé en novembre 2018, repousse les échéances au premier semestre 2019 et modifie le coût des opérations. Concernant l'office, une AMO à la démolition de la cité Schumann (phase conception : assistance à la rédaction du permis de démolir, passation des marchés de travaux, etc.) est à prévoir lorsque la convention sera signée.

Le PSP chiffre le coût de la déconstruction, programmée en 2 phases (2024 et 2027), à 3 000 milliers d'euros.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Kremlin-Bicêtre Habitat doit tenir compte dans son développement de contraintes fortes en matière foncière : commune parmi les plus denses du département, importance de l'emprise foncière publique (hôpital, fort, cimetière parisien).

La production d'offre nouvelle de logements est en-deçà des objectifs fixés dans la CUS.

La CUS (indicateur A.II) fixait un objectif de 127 logements (financement PLUS) mis en service sur la période 2011-2016.

Les bilans intermédiaires de la CUS ont noté l'insuffisance de la production (période 2011-2012 : aucun dépôt de dossiers de financement alors que l'objectif était fixé à 58).

Par ailleurs, à défaut du développement de l'offre d'insertion d'hébergement et d'accueil temporaire, l'office devait s'engager dans la création de logements-relais dont le nombre devait passer de 5 à 10 d'ici l'échéance de la CUS (indicateur B.I), s'inscrivant ainsi dans l'objectif fixé par le Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées (PDALHDP) du Val-de-Marne. Or, le nombre de logements-relais n'a pas augmenté depuis la signature de la CUS.

Cependant, le bilan d'évaluation global de la CUS relève que « *l'office a réussi à participer activement à la mise en œuvre de la mixité sociale sur son territoire de développement au travers son développement de l'offre malgré quelques contraintes indépendantes de sa volonté retardant les projets prévus* ».

Mise en service en 2016, le programme Babeuf (9 logements achetés en Vefa, coût 2 965 € au m² de SH dans le cadre d'une copropriété) constitue la première opération de développement après une période de 5 ans sans livraison.

Depuis 2015, l'office a progressivement reconstitué sa capacité à mener des opérations en MOD (cf. § 5.3) et tend à rattraper son retard.

Ainsi, l'opération Lafargue II (cf. analyse au § 5.3.2) marque la relance du développement avec la livraison de 83 logements locatifs en 2 phases (27 logements en 2017 et 56 logements début 2019).

A moyen terme, le PSP distingue les opérations de construction dans le cadre de la reconstitution à la suite de la démolition de la résidence Marcel Sembat (120 logements pour un montant de 16 800 k€), de celles relevant de l'offre nouvelle (36 logements pour un montant de 12 880 milliers d'euros), qui se répartissent en Vefa diffus et en MOD sur foncier propre (parcelles du siège et des résidences Gambetta, et 25bis E. Thomas) d'ici 2027.

5.2.2 Réhabilitations

Les résidences Sembat et Vaillant-Gambetta (respectivement 120 et 36 logements) ont fait l'objet de travaux livrés en 2014 et en 2016, pour des montants respectifs de 1 083 milliers d'euros et de 1 370 milliers d'euros. Les opérations de réhabilitation, menées ou programmées à partir de 2018, découlent directement des priorités identifiées par le diagnostic de patrimoine et visent à améliorer le confort (technique et thermique) et l'attractivité du patrimoine le plus vétuste.

Les travaux sur les résidences 8bis 14 juillet et Jaurès (respectivement 25 et 49 logements), débutés en janvier 2018 et actuellement en cours, intègrent notamment l'amélioration de la performance énergétique (passage à l'étiquette « C »)²⁵ et la création de 2 ascenseurs pour un immeuble de 7 étages. Leurs coûts s'élèvent respectivement à 1 569 milliers d'euros et 1 457 milliers d'euros. Les locataires des deux résidences ont donné

²⁵ Le recours du syndic de l'immeuble voisin contre les travaux d'isolation thermique par l'extérieur (ITE) a contraint l'office à modifier le projet initial (installation d'une chaudière à condensation moins énergivore, isolation des cages d'escaliers), tout en conservant le gain en matière de performance énergétique.

leur accord à l'augmentation des loyers consécutive à la réhabilitation (augmentation des surfaces corrigées), qui sera en partie compensée par l'APL (simulation) et surtout par la baisse des charges locatives.

A noter que l'augmentation prévue des loyers de la résidence Jaurès est supérieure à 19 % (de 38,3 € à 45,65 € au m² annuelle). L'office devra veiller à procéder à une revalorisation progressive, de manière à ne pas dépasser 10 % par semestre, conformément à la réglementation (art. L. 442-1 du CCH).

La réhabilitation des Hauts-Martinets, programmée à partir de 2019 sur 3 ans, est une opération d'envergure, tant par la taille de la résidence (407 logements) que par son coût, estimé à 14 698 milliers d'euros dans le PSP, soit 36 460 € par logement. Ce montant s'explique par l'étendue des interventions, qui touchent autant l'enveloppe du bâtiment que l'intérieur des logements (travaux réalisés en milieu occupé). Sur la même période (2019-2022), l'office a aussi prévu de lancer la réhabilitation de la résidence Glacis du fort (99 logements) pour un montant de 3 052 milliers d'euros et du 25bis Thomas (31 logements) pour 1 063 milliers d'euros.

Comme le montre le tableau suivant, les réhabilitations menées par l'office, ont permis de traiter la quasi-totalité des logements les plus énergivores (étiquettes « E » et « F »), l'objectif étant de monter cette proportion à 100 % en 2020. Cependant, 83 % présentent une étiquette DPE « D », ce qui explique le programme de réhabilitation ambitieux prévu au PSP (résidence des Hauts-Martinets notamment).

Tableau 11 : Classement du patrimoine par étiquette énergétique

Catégorie Énergétique	En pourcentage
	En 2017*
A	0 %
B	0 %
C	12 %
D	83 %
E	5 %
F	0 %
TOTAL	100%

* Avant livraison du programme Lafargue II

Source : Données OPH – PSP

Les données saisies dans le répertoire du patrimoine du logement social (RPLS) concernant le classement par étiquette énergétique sont erronées.

Les données renseignées sur le classement énergétique du patrimoine ne concernent que 112 logements sur les 1 904 dont l'office est propriétaire, alors que, selon les informations fournies lors du contrôle, les diagnostics ont été réalisés pour l'ensemble du parc. Le dossier individuel de situation (DIS), renseigné à l'intention de la fédération des offices, mentionne également une réalisation à 100 %. L'office devra veiller à la saisie de données fiables dans le RPLS. Il s'engage à la mise à jour d'ici la fin du premier trimestre 2020.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Les projets d'opérations patrimoniales font l'objet d'une présentation au CA, qui vote également leur clôture financière à terminaison.

Le sous-dimensionnement de l'équipe de maîtrise d'ouvrage, au regard des chantiers programmés, avait fait l'objet d'une observation dans le rapport précédent. L'office avait recours à une AMO pour le suivi des opérations de construction et de réhabilitation.

Dans la perspective de l'opération de construction Lafargue II, l'office a souhaité une réinternalisation de la fonction maîtrise d'ouvrage et reconstitué, à partir de 2015, un pôle dédié au sein de la direction du patrimoine. Celui-ci est composé du directeur et d'une chargée d'opérations, qui montent les marchés de travaux et suivent leur exécution, en se rendant notamment aux réunions de chantiers.

5.3.2 Analyse d'opérations

Le coût des opérations de construction apparaît maîtrisé, compte-tenu du poids de la charge foncière dans le secteur d'intervention de l'office.

Les 2 opérations livrées pendant la période de contrôle, Babeuf (Vefa) et Lafargue II, ressortent respectivement à 2 964 € et 2 684 € HT au m² de SU, pour un coût moyen en région Île-de-France²⁶ de 3 183 € en Vefa et de 3 322 € en MOD.

La résidence Lafargue II est une opération mixte, qui comprend la construction de 83 logements locatifs sociaux et de 20 logements en accession sociale, livrés en 2 tranches, en 2017 et 2019. La nouvelle résidence propose 20 logements pour personne à mobilité réduite adaptés à l'accueil de personnes âgées, dans le cadre du projet social, « Vieillir à domicile », conduit avec la ville.

Le coût modéré de l'opération s'explique par l'absence de charge foncière (valorisée à 2 926 milliers d'euros), en raison de la construction sur des parcelles appartenant déjà à l'office ou préemptées par la ville.

L'opération de construction, menée en conception-réalisation, fait l'objet d'une analyse plus détaillée (consultation et suivi du marché de travaux) en annexe 7.3.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Dans le cadre de la réorganisation effectuée en 2015, le regroupement au sein de la même direction –du patrimoine–, de la gestion technique de proximité, et de la maîtrise d'ouvrage a permis une meilleure collaboration des équipes dans l'entretien du patrimoine²⁷.

L'office a établi un plan pluriannuel d'entretien du patrimoine sur la période 2015-2022, précisant les travaux par nature (remplacements de composants hors réhabilitation et résidentialisation, gros entretien) et actualisé au fur et à mesure de la réalisation des travaux. Toutefois, il ne dispose pas d'un outil répertoriant, par immeuble, l'historique des travaux et des interventions techniques réalisées.

Le tableau suivant détaille l'évolution des différents postes de dépenses de maintenance sur la période 2013-2018. L'effort financier constaté pour les années 2015 et 2016 (respectivement pour un total de 2 786 milliers d'euros et 2 476 milliers d'euros) correspond aux travaux réalisés dans les résidences Hauts-Martinets (étanchéité et isolation), Jaurès, Paix, Bergonié et Sablons (amélioration du réseau de chauffage et installation de chaudières à condensation). La baisse du montant global en 2017 (1 390 €) résulte d'un effet de substitution avec les opérations de réhabilitation (Jaurès et 14 Juillet) prévues au budget.

²⁶ Données DGALN – infocentre SISAL – bilan 2017

²⁷ Pour effectuer leurs missions, les responsables disposent de moyens et d'outils qui sont issus pour certains de la démarche d'amélioration de la qualité initiée pendant la période : tableaux de bord mensuels reprenant les travaux effectués par nature et les circonstances des réparations, délégation de signature pour le responsable de proximité (engagement jusqu'à 5 k€ de travaux), procédures formalisées (demande de réparations, interventions par ordre de service, etc.), système d'astreinte.

Tableau 12 : Evolution de l'effort de maintenance sur la période 2013-2017

En milliers d'euros

Rubrique	2013	2014	2015	2016	2017
Entretien et réparations courantes	241	344	263	269	131
Gros entretien	974	1 043	824	598	906
<i>Dont travaux de remise en état (REL) avant location</i>	<i>342</i>	<i>398</i>	<i>329</i>	<i>226</i>	<i>365</i>
Remplacement de composants (investissement)	455	367	1 699	1 609	353
Total	1 670	1 754	2 786	2 476	1 390

Source : Données Harmonia

Pour la période 2018-2027, le PSP vise à assurer la maintenance et la sécurité technique des résidences, avec un volet « amélioration de l'environnement », qui s'assimile à des travaux de résidentialisation, pour un montant global d'investissements de 1 641 milliers d'euros qui concernent environ 50 % du parc (Bergonié, Paix, 135 Péri, Les Barnuffles, Lafargue, Séverine pour 1 700 € en moyenne par logement).

Concernant la remise en état des logements (REL) avant location, l'office a développé un outil de « gestion des logements vacants », partagé entre les pôles gestion locative et sociale et gestion technique de proximité. Cet outil a pour but de raccourcir les délais de relocation par le partage du planning d'intervention dans les logements et s'accompagne d'autres mesures : visite conseil organisée dès connaissance du congé du locataire sortant, durée des travaux limitée à un mois maximum (15 jours en moyenne).

Le montant moyen des travaux de REL s'élève à 3 500 € par logement. L'office propose également des bons d'achats (peinture et papier peint, dit « kit embellissement ») aux locataires entrants et vérifie leur bonne utilisation.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Depuis 2015, Kremlin Bicêtre Habitat a renouvelé l'ensemble des contrats d'exploitation (6).

Diagnostics techniques

Conformément à la réglementation²⁸, l'office fait réaliser les diagnostics techniques obligatoires (performance énergétique, sécurité des installations électriques et de gaz, amiante) et les communique à ses locataires à l'entrée dans les lieux. Désormais, l'ensemble des diagnostics ont été regroupés dans un marché unique, passé en janvier 2018.

²⁸ Décret n° 2016-1105 du 11 août 2016 relatif à l'état de l'installation intérieure d'électricité dans les logements en location, Décret n° 2016-1104 du 11 août 2016 relatif à l'état de l'installation intérieure de gaz dans les logements en location

Amiante

En raison de sa date de construction, la majorité du patrimoine est concernée par la problématique de l'amiante.

L'office traite le sujet sous ses différents aspects : relance ou adaptation des marchés (diagnostics techniques, travaux de REL et de réparations dans les logements), actualisation des dossiers technique amiante (DTA) lancée depuis 2015 et suivi des diagnostics (consultation sur le site du prestataire et tableau récapitulatif des réalisations), communication auprès des locataires (notamment mise en garde sur le bricolage dans les logements), prise en compte des surcoûts liés au désamiantage des bâtiments dans les projets de réhabilitation (Hauts Martinets) et de démolition (cité Schumann).

Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) n'ont pas été généralisés à l'ensemble du patrimoine (décret n° 2011-629 du 3 juin 2011).

Les diagnostics amiante des parties privatives ne sont effectués que sur demande des locataires ou à la relocation des logements, alors qu'ils devraient être étendus à l'ensemble du patrimoine.

Ascenseurs

L'office détient 51 ascenseurs dans son patrimoine. Le parc est plutôt récent puisque les 2/3 des appareils ont été remplacés ou modernisés depuis 2007.

La direction du patrimoine assure le suivi technique, ainsi que des échéances réglementaires qui découlent de la loi n° 2003-590 du 2 juillet 2003 relative à la sécurité des ascenseurs existants et de ses décrets d'application. Le dernier contrôle quinquennal a été réalisé en juillet 2017.

A noter que le marché pour l'entretien des ascenseurs a été résilié en 2016, en raison de retards dans les interventions et de facturations excessives, et a été renouvelé depuis. L'office bénéficie également d'une AMO qui produit un bilan annuel sur l'état du parc, fait des préconisations en matière de travaux et effectue un audit des machines avant de passer les ordres de services à l'ascensoriste.

En 2017, le nombre de pannes est inférieur aux engagements pris dans la CUS (8 par an).

5.4.3 Sécurité dans le parc

Dans le cadre de la tranquillité résidentielle et la lutte contre les trafics, Kremlin Bicêtre Habitat mène une campagne de sécurisation de son parc, ciblée sur les résidences les plus exposées. Une attention particulière devra cependant être portée sur la sécurité incendie dans les parkings avec le contrôle des extincteurs et des bacs à sable (cf. visite de patrimoine réalisée par l'Agence dans le parking souterrain Bergonié).

Outre les opérations de résidentialisation programmées (résidences Sablons, Barnufles et Séverine), l'office mène une politique qui reprend, pour certaines, les préconisations issues de l'audit de sécurité réalisé par un prestataire : réappropriation des immeubles par les agents de proximité, installation de vidéo-protection dans les parties communes – quand la réglementation l'autorise (résidences Barnufles - 40 avenue Charles Gide -, Bergonié) - et les parkings souterrains (Périchets).

Concernant la lutte contre les incendies, l'office a effectué l'installation des détecteurs avertisseurs de fumée (DAAF) dans les délais prévus par la réglementation²⁹ (marché de fourniture et de pose conclu début 2015) et a fourni une information aux locataires sur leur fonctionnement.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Conformément à la réglementation (article L. 443-7 du CCH), le CA de Kremlin-Bicêtre Habitat délibère annuellement sur la politique de vente du patrimoine aux locataires.

A cette occasion, il renouvelle chaque année son opposition à la cession de logements conventionnés dans un contexte de forte demande locative.

Plutôt que la vente d'éléments du parc existant, le CA s'est en revanche montré favorable à la construction de nouveaux logements destinés à de l'accession sociale.

5.6 ACCESSION SOCIALE A LA PROPRIETE

Conformément aux objectifs du PLH qui prévoyait de « *créer les conditions d'une offre diverse et abordable* », Kremlin Bicêtre Habitat a lancé depuis 2015 une activité d'accession sociale à la propriété.

La production de 20 logements sur une réserve foncière de la résidence Lafargue constitue le premier programme d'accession sociale, développé par l'office dans le cadre d'une opération mixte qui prévoit également la construction de logements sociaux.

Avant son lancement, l'office a mené une étude sur les capacités financières des locataires de son parc social et a adapté le projet afin de le rendre plus accessible : l'opération est scindée en 2 immeubles dont le coût de construction diffère selon les prestations et les finitions proposées (seul un des plots est équipé d'un ascenseur). Cette dissociation a permis d'offrir un éventail de prix de vente plus large, pour une moyenne de 4 500 € au m² de SH, sachant que l'accession privée affiche des prix autour de 6 000 € au Kremlin-Bicêtre.

Le taux de marge est élevé (17 %) en raison des coûts de revient maîtrisés (construction sur foncier propre) et permet de dégager des fonds propres pour la construction concomitante des logements sociaux.

À la suite de consultation, l'office a fait appel à un prestataire pour la commercialisation du programme qui a débuté en juillet 2017 et s'est achevée en novembre 2018 pour les 2 derniers logements. Le contrôle des dossiers de candidatures retenues, dont 15 concernent des locataires HLM, n'appelle pas d'observation quant au respect des conditions de ressources. Par ailleurs, les locataires accédants bénéficient des clauses de sécurisation (garantie de rachat, etc.).

Parallèlement à l'accession sociale classique, l'office est engagé dans un projet d'habitat participatif, dispositif introduit par la *loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové* (art. L. 200-1 du CCH)³⁰, dont le lancement aura lieu courant 2019. En raison de coûts de construction maîtrisés, le produit

²⁹ Conformément à l'article L. 129-8 du CCH, introduit par la loi ALUR du 26 mars 2014 visant à rendre obligatoire l'installation de détecteurs autonomes avertisseurs de fumée (DAAF) dans tous les lieux d'habitation avant le 8 mars 2015, le propriétaire d'un logement installe dans celui-ci au moins un détecteur de fumée normalisé et s'assure, si le logement est mis en location, de son bon fonctionnement lors de l'établissement de l'état des lieux.

³⁰ L'Habitat Participatif (...) permet à des personnes physiques de s'associer, le cas échéant avec des personnes morales -dont un bailleur social-, (...), de construire ou d'acquérir un ou plusieurs immeubles destinés à leur habitation et, le cas échéant, d'assurer la gestion ultérieure des immeubles construits ou acquis.

s'adresse aux locataires, qui n'auraient pas eu accès aux autres modes d'accession, et dont les ressources correspondent au niveau PLAI. Ainsi, dans le cadre d'une opération portée par une société coopérative HLM, avec le soutien de la ville et d'une association, l'office va se porter acquéreur de 9 logements en Vefa, situés 35 rue J.F Kennedy, constitués sous forme d'une société civile immobilière (SCI). Les futurs accédants ont un double statut, celui de locataire (versant une redevance mensuelle correspondant au rachat de parts de la SCI) et celui d'associé de la société. Le financement du projet sera porté par l'office qui contractera un emprunt auprès de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) (environ 80% du coût du projet – durée 40 ans) et par les apports des locataires-accédants qui correspondent au capital.

5.7 CONCLUSION

Après une période sans offre nouvelle, Kremlin Bicêtre Habitat a lancé un programme de construction de 83 logements (résidence Lafargue II livrés en 2017 et 2018), désormais menée en MOD. L'office a également produit sa première opération d'accession sociale et entend développer cette activité à l'avenir.

Son PSP, actualisé fin 2017, intègre un programme de réhabilitation ambitieux, destiné en grande partie à combler les retards de réalisation de la période précédente, qui concerne près de 50 % des logements d'ici 2023, et dont certains travaux sont en cours (Jaurès et 14 juillet).

La stratégie ainsi que le plan de financement des opérations apparaissent cohérents, mais des arbitrages seront nécessaires à court terme dans le cadre de la loi Elan et du projet de regroupement des bailleurs sociaux de l'EPT.

6. ANALYSE FINANCIERE

Le contrôle a porté sur les documents comptables et financiers se rapportant aux exercices 2013 à 2017.

Globalement, la tenue comptable n'appelle pas de remarque particulière.

La comptabilité (publique jusqu'en 2018) et la gestion financière de l'OPH sont assurées par trois collaborateurs du service Finance. La nouvelle directrice financière a pris ses fonctions en octobre 2017, à la suite de la volonté de l'office de passer à la comptabilité commerciale dès janvier 2019.

6.1 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a principalement pour objectif d'apprécier les performances d'exploitation à travers sa capacité d'autofinancement, la situation bilancielle de l'office à travers l'analyse de l'encours de dettes et des équilibres de son bilan fonctionnel, les modalités de financement des investissements et de la trésorerie. Enfin, il est procédé à l'examen des perspectives financières à moyen terme.

6.1.1 Performances d'exploitation

Il s'agit de mesurer la capacité de l'office à générer, dans le cadre de ses activités courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement tout en assurant un service de qualité à ses locataires.

6.1.1.1 Ressources d'exploitation

Tableau 13 : Evolution du produit total d'exploitation sur la période 2013-2017

En milliers d'euros					
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers des logements conventionnés et non conventionnés	7 717	7 794	7 824	7 669	7 825
Indemnités d'occupation	33	72	123	311	129
Suppléments de loyers	144	150	157	97	132
Autres loyers (parkings, commerces)	451	442	436	405	360
Total Loyers	8 345	8 459	8 540	8 482	8 446
Activités annexes(location d'antennes)	70	97	78	86	125
Chiffre d'affaires	8 415	8 555	8 618	8 568	8 571
Subventions d'exploitation	146	181	97	83	7
Variation de production stockée (accession)	0	0	0	1 775	1 042
Produit total	8 562	8 736	8 715	10 426	9 620

Source : Etats financiers (Harmonia)

Le chiffre d'affaires de l'office est constitué très majoritairement des loyers des logements. Leur masse augmente modérément sur la période 2013-2017, passant de 7 717 milliers d'euros en 2013 à 7 825 milliers d'euros en 2017, soit une progression annuelle moyenne d'à peine 0,3 %, en raison notamment d'une revalorisation annuelle modérée des taux des loyers pratiqués (cf. § 3.2.1). Par ailleurs, bien que contenues, les pertes financières liées à la vacance des logements augmentent passant de 121 milliers d'euros en 2013 à 170 milliers d'euros en 2016 et 146 milliers d'euros en 2017.

Le montant cumulé des loyers de logements baisse de 154 milliers d'euros en 2016 par rapport à 2015 compte tenu de la régularisation comptable faite des indemnités d'occupation.

Les autres produits de loyers (parkings et commerces) diminuent fortement liée à une vacance encore élevée, passant de 451 milliers d'euros en 2013 à 360 milliers d'euros en 2017, soit une baisse de 25 %.

Les produits de l'activité accession sociale proviennent de la variation de la production stockée d'un montant de 1 775 milliers d'euros en 2016 et 1 042 milliers d'euros en 2017, correspondant aux montants des travaux, honoraires et frais annexes, engagés par l'office. La prévisionnelle financière à moyen terme fait état d'une marge de 1 630 milliers d'euros en 2018.

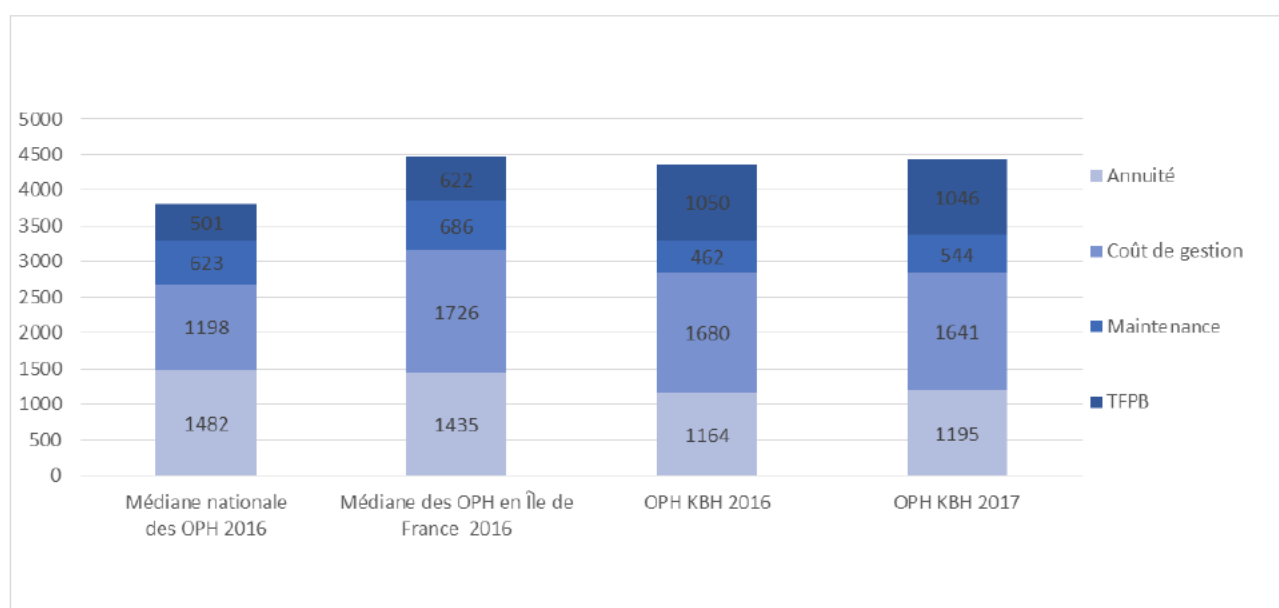
6.1.1.2 Analyse des dépenses d'exploitation

Pour déterminer l'efficacité de gestion de l'office, les principaux postes de dépenses d'exploitation sont comparés à la médiane Île-de-France des OPH 2016.

Tableau et graphique 14 : Principaux postes de dépenses d'exploitation

En €/logement	Médiane nationale des OPH 2016	Médiane des OPH en Île de France 2016	OPH KBH 2016	OPH KBH 2017
Annuité	1482	1435	1164	1195
Coût de gestion	1198	1726	1680	1641
Maintenance	623	686	462	544
TFPB	501	622	1050	1046

Source : Harmonia, états réglementaires OPH



6.1.1.2.1 Annuité de la dette

Tableau 15 : Annuité de la dette

En milliers €	2013	2 014	2 015	2 016	2 017
Charge annuelle d'intérêt	735	536	440	412	405
Remboursement du capital de la dette totale	1 558	1 627	1 562	1 772	1 870
Total annuités	2 293	2 163	2 002	2 184	2 275

Source : Etats financiers (Harmonia)

En 2017, l'annuité de la dette locative s'élève à 2 275 milliers d'euros. Rapportée aux logements gérés, elle représente 1 195 euros (médiane Boléro 2016 : 1 435 euros/Logement) et 27% des loyers en 2017 (médiane Boléro 2016 : 31 %). Les annuités sont faibles du fait d'un patrimoine ancien et amorti, d'emprunts arrivant à terme qui ont compensé les nouveaux emprunts contractés pour les opérations de réhabilitation et de construction récentes. Cependant, il est à noter qu'elles augmentent à partir de 2016 (+ 9%) du fait de la reprise de la construction.

6.1.1.2.2 Coût de gestion hors entretien³¹

Tableau 16 : Coûts de gestion retraités

En milliers d'euros					
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Coût de gestion	2 390	2 537	2 959	3 154	3 126
-Cotisations CGLLS et charges de mutualisation(1)	127	193	119	331	236
-Ecart de charges récupérables non récupérées(2)	-28	108	154	200	30
Coût de gestion retraité	2 290	2 236	2 687	2 622	2 861
Nombre de logements	1 868	1 868	1 868	1 877	1 904
Coût de gestion retraité/LGT en euros	1 226	1 197	1 438	1 397	1 518

Source : Etats financiers (Harmonia)

Sur la période, les coûts de gestion retraités augmentent de 25 %, conséquences de la hausse des frais généraux.

Les frais généraux (hors cotisations à la CGLLS et charges non récupérées) progressent de près de 34 % sur la période, passant de 943 milliers d'euros en 2013 à 1 267 milliers d'euros en 2017. Cette hausse se retrouve principalement dans l'évolution des postes « études et recherches » (+94 milliers d'euros) et « de prestations de services » (+107 milliers d'euros).

Les frais de personnel non récupérables constituent la principale composante du coût de gestion. Ils atteignent 1 343 milliers d'euros en 2013 et 1 594 milliers d'euros en 2017, soit une augmentation de 19 %. Cette hausse est due aux besoins de recrutements de l'office notamment sur les postes de direction financière, de direction de patrimoine et de responsable de gestion technique. Les frais de personnel ramenés au nombre de logements passent de 719 euros/logement en 2013 à 837 euros/logement en 2017 mais restent en deçà de la moyenne de la médiane régionale qui se situe à 929 euros/logement.

³¹ 1) Les coûts de gestion sont impactés par les cotisations CGLLS et des charges brutes de mutualisation dont le montant a augmenté sur la période de contrôle et est de nature à fausser la comparabilité des coûts de gestion. L'ANCOLS l'a donc neutralisé pour effectuer une analyse plus fiable.

(2) Il en est de même, s'agissant de l'écart de récupération des charges récupérables non récupérées.

6.1.1.2.3 Coût de la maintenance

Le coût de la maintenance non récupérable s'établissait à 10,2 % des loyers en 2016 (12,3% en 2017), soit un niveau plus bas que la médiane régionale des OPH de 13,8% en 2016. En effet, sur la période, l'office s'est engagé dans un programme important de réhabilitation avec pour conséquence des dépenses de maintenance plus faibles.

6.1.1.2.4 Taxe foncière sur les propriétés bâties

La TFPB est très élevée et pèse sur la rentabilité d'exploitation de l'office : en 2017, 23,6 % des loyers sont consacrés au paiement de la TFPB, alors que la médiane régionale s'établit à 13,5 % (ratio 2016).

Cette situation défavorable s'explique, outre par le taux de la taxe locale, par la faible proportion du patrimoine éligible à l'exemption réservée aux nouveaux programmes pendant les 15 premières années de leur exploitation. Le parc est en effet relativement ancien (âge moyen de 40 ans) et le rythme de livraisons de constructions neuves a été faible pendant la période récente. Il est également relevé que l'office, ne disposant que de 285 logements situés en QPV, ne bénéficie que d'un faible abattement de 30 % relatif aux logements situés dans ces quartiers. En 2017, 97,1 % des logements du parc étaient donc soumis à la TFPB.

6.1.1.3 Capacité d'autofinancement et autofinancement net

La capacité d'autofinancement et l'autofinancement net (en % du chiffre d'affaires) sont les principaux indicateurs de profitabilité d'un organisme, c'est-à-dire de son aptitude à générer des ressources qui pourront être utilisées pour le financement de ses investissements. Dans le secteur HLM, l'autofinancement est également un indicateur associé à un dispositif d'alerte, qui est déclenché si l'autofinancement net passe en dessous d'un seuil défini réglementairement³².

³² Depuis le décret n° 2014-1151 du 7 octobre 2014 (art. R. 423-1-4 du CCH), dans le cadre d'un dispositif de gestion prudentielle, l'autofinancement net moyen des 3 derniers exercices, est comparé à un seuil de fragilité déterminé par arrêté du 10 décembre 2014 et fixé à 3 %.

Tableau 17 : Evolution de la CAF et de l'autofinancement net³³

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers	8 345	8 459	8 540	8 482	8 446
Coût de gestion non retraité et hors entretien	-2 390	-2 537	-2 959	-3 154	-3 126
Entretien courant	-241	-344	-263	-269	-131
Gros entretien	-974	-1 044	-824	-598	-906
TFPB	-1 918	-1 937	-1 961	-1 970	-1 992
Flux financier	77	58	46	38	42
Flux exceptionnel	69	84	394	369	80
Autres produits d'exploitation	276	329	242	211	197
Pertes créances irrécouvrables	-81	-70	-94	-22	-142
Intérêts des opérations locatives	-707	-505	-412	-385	-380
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	2 455	2 493	2 710	2 702	2 089
Remboursement d'emprunts locatifs (hors RA)	-1 558	-1 627	-1 562	-1 772	-1 870
Variation des intérêts compensateurs	-29	-31	-28	-27	-26
AUTOFINANCEMENT NET	869	836	1 120	903	192
% DU CHIFFRE D'AFFAIRES	10,32%	9,68%	12,91%	10,49%	2,24%

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Source : Etats financiers (Harmonia)

La CAF augmente en 2015 (+ 217 milliers d'euros par rapport à 2014), marque un pallier en 2016 et chute en 2017 (- 613 milliers d'euros). Outre une légère baisse des produits de loyer (8 446 milliers € en 2017 contre 8 540 milliers d'euros en 2015), certains postes de charges varient selon les exercices. Les coûts de gestion passent de 2 390 milliers d'euros en 2013 à 3 126 milliers d'euros en 2017. Les dépenses de maintenance fluctuent également de 1 387 milliers d'euros en 2014 à 867 milliers d'euros en 2016. Les intérêts d'emprunts sont à la baisse passant de 707 milliers d'euros en 2013 à 380 milliers d'euros en 2017, corrélativement à la baisse du taux du livret A sur lequel est indexé plus de 87,3 % de l'encours de la dette (cf. § 6.1.2.1).

Par ailleurs, les flux exceptionnels influent sur le niveau de la capacité d'autofinancement. Ils baissent en 2017 à hauteur de 289 milliers d'euros par rapport à l'exercice précédent en raison de la diminution des dégrèvements obtenus dans le cadre notamment des travaux d'économie d'énergie et de l'adaptation des logements aux handicaps comptabilisés en produits exceptionnels.

Bien qu'en baisse sur la période, la capacité d'autofinancement couvre la totalité des remboursements d'emprunts.

L'autofinancement net moyen des 3 derniers exercices ressort à 9 %, soit au-dessus du ratio prudentiel fixé à 3 %. Fin 2017, il s'élève à 192 milliers d'euros (contre 869 milliers d'euros en 2013), soit 2,2 % du chiffre d'affaire.

³³ 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. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

6.1.2 Analyse du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle a pour objectif de vérifier l'équilibre financier de la structure de l'office. L'excédent du fonds de roulement net global (FRNG) doit permettre le financement de tout ou partie du besoin en fonds de roulement (BFR) généré par l'exploitation, le solde contribuant à alimenter la trésorerie nette. Il s'agit également d'analyser l'évolution des équilibres du bilan fonctionnel, y compris à terminaison des opérations en cours, et de l'encours de dettes.

Tableau 18 : Evolution du bilan fonctionnel³⁴

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	24 783	25 713	27 518	28 806	30 198
Provisions pour risques et charges	220	230	230	230	380
- Dont PGE	220	230	230	230	380
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	44 020	45 019	46 615	47 878	30 134
Dettes financières	23 025	21 376	22 550	28 955	35 476
Actif immobilisé brut	89 171	90 728	94 831	101 355	89 003
Fond de Roulement Net Global (FRNG)	2 876	1 611	2 083	4 514	7 185
FRNG à terminaison des opérations (1)					4 833
Stocks (toutes natures)	21	23	21	1 787	2 827
Autres actifs d'exploitation	1 891	2 220	3 170	3 612	4 352
Provisions d'actif circulant	1 273	1 427	1 527	1 568	1 348
Dettes d'exploitation	1 763	1 869	1 791	2 809	2 248
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	-1 123	-1 053	-127	1 021	3 582
Créances diverses (+)	111	294	339	293	473
Dettes diverses (-)	1 018	1 368	1 211	1 453	860
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-907	-1 075	-871	-1 161	-386
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	-2 031	-2 128	-999	-139	3 196
Trésorerie nette	4 907	3 738	3 081	4 653	3 989

(1) Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

(2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

Source : Etats financiers (Harmonia)

L'analyse du bilan fonctionnel met en évidence une amélioration de la structure financière de l'office. Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) a progressé de 4 308 milliers d'euros sur la période contrôlée, son montant s'élevant à 7 185 milliers d'euros fin 2017, représentant 4,38 mois de dépenses mensuelles (Médiane Boléro 2016 : 3,9 mois) contre 2 876 milliers d'euros et 2,8 mois en 2013.

Le montant de la dette à fin 2017 s'établissait à 35 millions d'euros soit une hausse de 56% par rapport à 2013.

³⁴ 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. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

Compte tenu de dépenses restant à comptabilisées (7 348 milliers d'euros) et des financements restant à recevoir (4 997 milliers d'euros), le FRNG à terminaison des opérations diminue pour atteindre 4 833 milliers d'euros, soit seulement 2,9 mois de dépenses.

Le besoin en fonds de roulement augmente de 5 227 milliers d'euros sur la période contrôlée, en lien avec le portage sur la trésorerie de l'activité d'accession (stocks en hausse de 2 805 milliers d'euros sur la période contrôlée) et l'augmentation des subventions à encaisser (+2 452 milliers d'euros entre 2013 et 2017).

En 2017, le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) de 7 185 milliers d'euros couvre les besoins en fonds de roulement de 3 196 milliers d'euros, l'excédent de 3 989 milliers d'euros constituant la trésorerie disponible couvrant 2,43 mois d'activité.

Le montant des capitaux propres augmente de près de 5 415 milliers d'euros, soit 22 % en 5 ans, passant de 24 783 milliers d'euros en 2013 à 30 198 milliers d'euros en 2017. Cette évolution s'explique par les résultats cumulés des exercices 2014 à 2017 (+ 4 194 milliers d'euros) et la progression des subventions nettes notifiées (+ 1 221 milliers d'euros). Le résultat cumulé des exercices 2014-2017 provient principalement de la CAF (9 994 milliers d'euros) et de la quote-part des subventions d'investissement virées au résultat (1 733 milliers d'euros) auxquelles il est retranché les dotations/reprises pour dépréciation et amortissement de l'actif immobilisé (7 393 milliers d'euros) et les cessions (140 milliers d'euros).

Il est à noter que, l'application tardive de la réforme du 14 novembre 2005 relatif à la méthode par composants, a généré une sortie massive de composants en 2017 pour un montant de 19 276 milliers d'euros, soit une baisse de l'actif immobilisé de 12 352 milliers d'euros entre les années 2017 et 2016, sans lien de cause à effet sur le FRNG.

Tableau 19 : Modalités de financement des investissements (tableau des flux réels)

Tableau des flux réels entre fin 2013 et 2017	Montant en milliers d'euros
Fonds de roulement net global fin 2013	2 876
Autofinancement net	3 051
Financements propres disponibles	3 051
Subventions d'investissement	2 955
Nouveaux emprunts locatifs	19 361
-Dépenses d'investissements locatifs	-21 015
Flux financiers relatifs aux investissements locatifs	1 301
Autres	-43
Variation du Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	4 309
Fonds de roulement net global fin 2017	7 185

Source : Etats financiers (Harmonia)

Les flux financiers tirés des ressources réelles dégagées par l'exploitation (CAF), après remboursement des emprunts locatifs, s'élève à 3 051 milliers d'euros. Les flux financiers externes (nouveaux emprunts et subventions d'investissement), d'un montant de 22 316 milliers d'euros, ont permis de financer la totalité des dépenses d'investissement locatifs et génèrent une ressource en trésorerie de 1 301 milliers d'euros. Compte tenu des autres variations (en particulier des provisions pour dépréciation des créances douteuses), le FRNG progresse de 4 309 milliers d'euros de fin 2013 à fin 2017, passant de 2 876 milliers d'euros à 7 185 milliers d'euros.

6.1.2.1 Analyse de la dette

Tableau 20 : Evolution de la dette locative

En milliers €	2013	2 014	2 015	2 016	2 017
Charge annuelle d'intérêt	735	536	440	412	405
Remboursement du capital de la dette totale	1 558	1 627	1 562	1 772	1 870
Annuité de la dette locative	2293	2163	2002	2184	2276
Endettement net au 31/12	17 376	16 918	18 771	23 623	30 824
Capitaux propres	24 783	25 713	27 518	28 806	30 198
CAF	2 455	2 493	2 710	2 702	2 089
Remboursement du capital de la dette/CAF en	63%	65%	58%	66%	90%
Capacité de désendettement en années (1)	7	7	7	9	15
endettement net / capitaux propres en %	70%	66%	68%	82%	102%

Source : Etats financier (Harmonia)

(1) Capacité de désendettement = Endettement net / CAF

L'encours de la dette net de la trésorerie à fin 2017 s'établissait à 31 millions d'euros soit une hausse de 77% par rapport à 2013.

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années nécessaires à l'office pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où elle consacrerait l'intégralité de sa CAF à cet objectif. La capacité de désendettement est limitée à 7 ans de 2013 à 2015 et augmente à partir de 2016 pour atteindre 15 ans en 2017 en raison de la hausse de la dette (à hauteur de 30 % par rapport à l'année précédente) associée à une baisse de la CAF (de 23 % par rapport à l'année précédente). Elle montre, l'aptitude de l'office à rembourser sa dette sur une période relativement courte.

Rapportée aux capitaux propres, le poids de la dette nette s'accroît, passant de 70 % en 2013 à 102 % en 2017, en raison de la souscription de nouveaux emprunts destinés à financer le développement du patrimoine (opération Lafargue II notamment).

Tableau 21 : Evolution du ratio de liquidité

En milliers €	2013	2 014	2 015	2 016	2 017
Dettes inférieures à 1 an	4 338	4 272	5 860	15 132	5 032
Trésorerie active majorée des titres immobilisés	4 907	3 738	3 081	4 653	3 989
Ratio de liquidité	1,1	0,9	0,5	0,3	0,8

Sources : Etats financiers et annexes Harmonia

Les ratios de liquidité permettent d'apprécier la capacité d'un organisme à faire face à l'ensemble de ses dettes immédiatement exigible (dettes fournisseurs, sociale et fiscale).

En l'espèce, le ratio de liquidité inférieur à 1 indique que la trésorerie de l'office ne couvre pas la totalité des dettes à court terme au 31 décembre 2017 (dettes à court terme supérieures aux actifs à court terme).

6.1.2.2 Trésorerie

Tableau 22 : Formation de la trésorerie

En milliers €	2013	2 014	2 015	2 016	2 017
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	2 876	1 611	2 083	4 514	7 185
- Besoin (+) ou ressources (-) en FR	-2 031	-2 128	-999	-139	3 196
Trésorerie nette (actif du bilan)	4 907	3 738	3 081	4 653	3 989
Trésorerie nette en nombre de mois de dépenses courantes	4,8	3,2	2,4	2,8	2,4
Médiane régionale des OPH			3,7	3,2	

Source : Etats financiers et annexes Harmonia

La trésorerie disponible a diminué entre 2013 et 2017, passant de près de 5 millions d'euros à moins de 4 millions d'euros en raison d'un besoin en fond de roulement en hausse (cf. § 6.1.2). Elle s'établit à un niveau inférieur à la médiane régionale des OPH, puisque l'organisme dispose au 31 décembre 2017, d'une trésorerie nette couvrant 2,4 mois de dépenses courantes contre une médiane 2016 de 3,2 mois.

6.2 ANALYSE PREVISIONNELLE

Le projet d'analyse prévisionnelle présenté à l'ANCOLS, qui porte sur la période 2018-2027, a pour base de référence l'exercice comptable validé de 2017. Il vise à dégager, pour les dix prochaines années, les tendances sur l'évolution de l'autofinancement et des fonds propres de l'office.

L'analyse prévisionnelle suscite des interrogations quant à la cohérence des hypothèses de travail et quant à la pertinence des arbitrages patrimoniaux qui y sont intégrés.

Les principales remarques, développées dans les paragraphes suivants, concernent :

- La détermination de l'évolution des indices (Livret A) et des taux d'augmentation des postes de dépenses (coût de gestion et de maintenance) (cf. § 6.2.1) ;
- Les décisions en matière de gestion qui recèlent des incertitudes sur leur faisabilité (taux de récupérabilité des gardiens, augmentation des loyers à la relocation) (cf. § 6.2.1) ;
- Les décisions prises en matière d'investissement qui entrent dans certains cas en contradiction avec les conclusions du PSP (cf. § 6.2.2).

Par ailleurs, des erreurs (évolution du nombre de logements) ou des approximations (montants exacts des mesures d'économie) ont été relevées dans les données transmises à l'ANCOLS par l'office, qui ne sont pas en cohérence avec toutes les informations contenues dans le document de travail établi par ce dernier.

L'office est appelé à mener une nouvelle réflexion sur les choix stratégiques opérés et sur les hypothèses de travail retenues.

6.2.1 Les hypothèses

L'office a réalisé deux simulations, l'une sans développement (à l'exception d'un logement) ni travaux de réhabilitation, l'autre avec une production de logements en locatif et en accession sociale à la propriété, ainsi qu'avec une grande partie du programme de réhabilitation prévu initialement au PSP.

(A noter que l'office a omis d'y faire apparaître la reconstitution de l'offre, qui doit précéder la démolition de la cité Schuman, cette dernière étant programmée en 2027 dans la simulation 2).

Tableau 23 : Evolution du patrimoine sur les 10 prochaines années

En nombre de logements

Nbre de logements	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
simulation 1	1 962	1 963	1 963	1 963	1 963	1 963	1 963	1 963	1 963	1 963	1 963
simulation 2	1 962	1 962	1 962	1 962	1 961	1 961	1 961	1 961	1 961	1 961	1 841

Source : Données ANCOLS calculées à partir de l'étude prévisionnelle fournie par l'OPH

Le premier scénario est construit au fil de l'eau en attente des décisions de gouvernance relatif aux regroupements des organismes de logement social, prévus par la loi Elan. Il ne prévoit pas de développement mais uniquement des travaux de remplacements de composants à partir de 2019. Le second répond aux besoins de travaux identifiés dans le patrimoine (résidence Hauts-Martinets notamment) et peut s'intégrer dans la stratégie d'une nouvelle entité issue de la fusion des OPH de l'EPT, qui devra de toute façon atteindre 12 000 logements d'ici 2021, selon les critères de la loi Elan.

En effet, dans ce deuxième scénario, l'office prévoit de :

- Maintenir l'opération de démolition/reconstruction de 120 logements de la résidence Schuman (démolition en 2027 à la suite de la reconstruction de l'offre, prévue entre 2021 et 2026), soit 10 414 milliers d'euros pour la démolition et 25 920 milliers d'euros pour la reconstruction ;
- Réhabiliter 407 logements de la cité des Hauts-Martinets pour un coût de 11 817 milliers d'euros ;
- Assurer le remplacement programmé des composants au coût de 14 833 milliers d'euros ;
- Produire 81 logements en accession sociale ;
- Vendre un pavillon.

Les deux simulations intègrent la renégociation de la dette (allongement de la durée d'amortissement), le changement de récupérabilité des salaires des agents de proximité et l'impact de la RLS.

Tableau 24 : Taux d'évolution annuel des principaux postes de dépenses et de recettes, retenus par l'office

En pourcentage

Taux d'évolution	OPH
Inflation	1,40%
ICC	1,40%
IRL	1,25 % en 2019 et 1,2 % à partir de 2020
Livret A	0,75 % de 2017 à 2019 et 1,4 % à partir de 2020

Source : Analyse financière prévisionnelle de l'office

Les hypothèses économiques montrent une projection du taux du Livret A à 1,4 % à partir de 2021, alors que l'IRL est fixé à 1,2 %. Pourtant, selon les recommandations de la CGLLS, les simulations intègrent généralement un taux du livret A supérieur de 0,5 par rapport à IRL, dans une optique prudentielle.

6.2.2 Evolution de la situation financière

Tableau 25 : Simulation 1 Autofinancement net

En milliers d'euros

simulation 1

en milliers d'euros	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loyers (+)	8 400	8 850	8 722	8 834	8 945	9 057	9 173	9 289	9 406	9 525
Autres produits d'exploitation (+)	1 630	266	155	155	155	155	155	155	155	155
Coût de gestion (yc pertes pour créances irrécouvrables)	-2 704	-2 914	-2 917	-2 571	-2 622	-2 673	-2 726	-2 780	-2 834	-2 891
Cotisation CGLLS	-359	-367	-375	-382	-390	-397	-405	-414	-422	-430
Charges non récupérées / logements vacants	-52	-51	-53	-54	-54	-55	-56	-56	-57	-58
Maintenance (-)	-1 197	-1 110	-1 126	-1 142	-1 158	-1 174	-1 190	-1 207	-1 224	-1 241
TFPB (-)	-1 952	-2 001	-2 051	-2 102	-2 155	-2 208	-2 264	-2 320	-2 378	-2 438
Produits financiers (+)	46	46	44	40	36	31	26	20	15	10
Annuités emprunts (-)	-2 222	-2 377	-2 378	-2 504	-2 572	-2 614	-2 647	-2 660	-2 504	-2 477
Autofinancement courant	1 590	342	21	274	185	122	66	27	157	155
Eléments exceptionnels	64	311	533	-70	-73	-77	-80	-84	-88	-91
Autofinancement net	1 654	653	554	204	112	45	-14	-57	69	64
en % des produits	19,69%	7,38%	6,35%	2,31%	1,25%	0,50%	-0,15%	-0,61%	0,73%	0,67%

Source : Données ANCOLS calculées à partir de l'étude prévisionnelle fournie par l'OPH

Dans la première simulation, un pic de l'autofinancement est relevé en 2018 (+ 1 613 milliers d'euros par rapport à l'année précédente) liée à une marge sur accession prévue à hauteur de 995 milliers d'euros et des produits de mutualisations de 473 milliers d'euros. L'autofinancement net diminue ensuite fortement à partir de 2019 et se situe en dessous du seuil d'alerte de 3% dès 2021. Une petite amélioration s'observe à partir de 2026 dû à une légère augmentation des produits de loyers (1,26% par rapport à l'année précédente) et baisse des annuités d'emprunts (-156 milliers d'euros en 2026 par rapport à 2025).

Tableau 26 : Simulation 2 Autofinancement net

En milliers d'euros

Simulation 2

en milliers d'euros	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Loyers (+)	8 400	8 850	8 722	8 883	9 126	9 400	9 657	9 961	10 258
Autres produits d'exploitation	1 630	266	155	155	155	2882	155	2882	155
Coût de gestion (yc pertes pour créances irrécouvrables)	-2 704	-2 914	-2 917	-2 572	-2 624	-2 676	-2 731	-2 787	-2 843
Cotisation CGLLS	-359	-367	-375	-382	-390	-397	-405	-414	-422
Charges non récupérées / logements vacants	-52	-51	-53	-54	-55	-57	-58	-59	-60
Maintenance (-)	-1 197	-1 110	-1 126	-1 142	-1 158	-1 174	-1 190	-1 207	-1 224
TFPB (-)	-1 952	-2 001	-2 051	-2 102	-2 153	-2 207	-2 262	-2 318	-2 376
Produits financiers (+)	46	46	41	33	21	31	22	33	25
Annuités emprunts (-)	-2 222	-2 377	-2 378	-2 504	-2 635	-2 759	-2 902	-3 135	-3 201
Autofinancement courant	1590	342	18	315	287	3043	286	2956	312
Eléments exceptionnels	64	311	533	-70	-73	-77	-80	-84	-88
Autofinancement net	1654	653	551	245	214	2966	206	2872	224
en % des produits	19,69%	7,38%	6,32%	2,76%	2,34%	31,55%	2,13%	28,83%	2,18%

Source : Données ANCOLS calculées à partir de l'étude prévisionnelle fournie par l'OPH

Dans la deuxième simulation, un pi

c de l'autofinancement net est également observé en 2018 mais aussi en 2023, 2025 (+ 2 727 milliers d'euros chacune par rapport à l'année précédente) et 2027 (+1 474 milliers d'euros) correspondant aux marges sur accession estimées sur trois opérations en Vefa ; toutefois ces dernières demeurent encore non-identifiées à cette date. En dehors de ces périodes précédemment citées, l'autofinancement net diminue fortement.

Dans les deux simulations, l'office prévoit une augmentation progressive des loyers à la relocation dans le but d'améliorer l'autofinancement net ; celle-ci devra cependant être soutenable pour les locataires.

Afin de diminuer ses dépenses, il est prévu notamment une baisse de dépenses de gros entretien à hauteur de 22 % en 2019 (et non de 25 % comme indiqué dans le document de travail), et une baisse de la masse salariale pour 369 milliers d'euros en 2021 (et non 380 milliers d'euros comme indiqué dans le document de travail). A noter cependant que ces mesures d'économie ne sont pas répercutées sur la suite de la période. En effet, dès 2022, les frais de personnel repartent à la hausse.

En particulier, dans les deux simulations, les coûts de gestion évoluent de manière irrégulière, passant d'une hausse de 288 milliers d'euros entre 2017 et 2020, suivi d'une baisse de 12% en 2021 (-345 milliers d'euros par rapport à l'année précédente) pour enfin reprendre une augmentation régulière jusqu'en 2027 (environ une hausse de 273 milliers d'euros entre 2022 et 2027). Par ailleurs, les économies réalisées en 2021 repose principalement sur l'évolution du taux de récupérabilité des gardiens, dont la mise en œuvre suppose une réorganisation générale des tâches qui reste à réaliser.

En ce qui concerne la structure financière, l'évolution prévisionnelle de l'office présente les résultats suivants³⁵ :

Tableau 27 : Simulation 1 FNRG

En milliers d'euros

Simulation 1	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FONDS DE ROULEMENT début d'exercice	5 104	6 260	6 352	6 138	5 715	5 195	4 597	3 930	3 210	2 608
Autofinancement net HLM	1 656	653	557	203	114	45	-15	-59	69	64
Fonds propres investis sur travaux	-440	-561	-771	-626	-634	-643	-652	-661	-671	-680
Fonds propres investis sur démolitions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-60	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FONDS DE ROULEMENT fin d'exercice	6 260	6 352	6 138	5 715	5 195	4 597	3 930	3 210	2 608	1 992

Source : Analyse financière prévisionnelle de l'office

Tableau 28 : Simulation 2 FNRG

En milliers d'euros

Simulation 2	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FONDS DE ROULEMENT début d'exercice	5 104	6 260	6 352	5 724	4 642	3 066	4 601	3 361	4 974	3 918
Autofinancement net HLM	1 656	653	554	243	215	2 965	204	2 875	223	1 277
Produits nets de cessions sur patrimoine de ré	0	0	0	550	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur travaux	-440	-561	-1 182	-1 042	-951	-536	-544	-551	-559	-567
Fonds propres investis sur démolitions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 901
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-60	0	0	-833	-840	-894	-900	-711	-720	0
FONDS DE ROULEMENT fin d'exercice	6 260	6 352	5 724	4 642	3 066	4 601	3 361	4 974	3 918	1 727

Source : Analyse financière prévisionnelle de l'office

³⁵ (1) La méthode de calcul du FRNG utilisée par l'office est différente de celle de l'ANCOLS, ce qui explique l'écart existant avec le FRNG présenté dans le tableau du bilan fonctionnel (pour mémoire 7 185 milliers d'euros). L'Agence ne retient, dans le calcul FRNG, ni les dépenses et financements des opérations préliminaires, ni les amortissements financiers courus non échus, ni les subventions à recevoir enregistrés en besoins de fonds de roulement.

Sur le plan patrimonial, l'analyse prévisionnelle inclut le report d'opérations dont l'enjeu a pourtant été identifié comme important dans le PSP : démolition de la Cité Schumann (120 logements) repoussée en 2027, mise en suspens de la réhabilitation des résidences Glacis du Fort (99 logements) et 25bis Thomas (31 logements).

Dans les deux simulations, le FRNG à long terme chute passant de 5 104 milliers d'euros fin 2017 à 1 991 milliers d'euros (simulation 1) et à 1 701 milliers d'euros (simulation 2) en 2027 puisque l'office prévoit de financer une partie de ces investissements sur fonds propres à hauteur de 36,4% pour la simulation 1 et de 21,4 % pour la simulation 2.

Sur le long terme, l'analyse prévisionnelle fait apparaître une situation financière de l'office fragile avec un taux d'autofinancement bas et un FRNG qui décroît fortement.

En réponse, l'office confirme que la simulation n° 1 constitue bien une simulation au fil de l'eau, intégrant le NPNRU avec le coût de la démolition de 120 logements en 2027 avec une reconstruction à partir de 2024 (avec une durée du chantier de 3 ans). Une nouvelle hypothèse (simulation n° 2) a été travaillée dans le cadre du projet de fusion des trois OPH. Les données transmises par l'office prévoient toujours la démolition de 120 logements (Schuman) en 2027 avec 90 % de subvention, la reconstitution de l'offre avant la démolition (mise en chantier en 2024 et 2025), la réhabilitation des Martinets avec un financement par emprunts à 90 %, le renouvellement des composants sur une base de 3 000 milliers d'euros sur 2020 et 2021 puis 1 000 milliers d'euros au-delà de 2021 avec un financement à hauteur de 90 % par emprunts, la cession d'un pavillon et la réalisation de trois programmes d'accession (80 logements) entre 2023 et 2027. Sur cette base, l'autofinancement de l'office s'établirait entre 3 et 5 %, à l'exception de 2023 et 2025, où il se situerait au-dessus de 10 % (impact des marges liées à l'accession).

6.3 CONCLUSION

L'office affiche une bonne santé financière, en raison notamment du peu d'investissements constatés jusqu'en 2015. L'office a relancé les investissements à partir de 2016 en matière de constructions et de réhabilitations, ce qui augmente son niveau d'endettement qui demeure malgré tout très soutenable. Dans ces conditions, l'office peut dans une certaine mesure envisager de recourir davantage à l'emprunt pour mettre en œuvre son programme d'investissement.

Le niveau des produits est faible en raison des loyers bas ayant peu évolué sur la période mais les impayés et le niveau de la vacance locative (hors parkings) sont maîtrisés. Concernant les charges, la TFPB pèse lourdement sur la rentabilité d'exploitation et les coûts de gestion sont en augmentation en fin de période.

L'analyse prévisionnelle sur 10 ans de l'office ne prévoit pas de développement de l'offre locative et intègre la diminution des travaux de réhabilitation programmée. Elle table sur le maintien de la rentabilité d'exploitation mais montre une situation financière fragilisée.

La simulation prévisionnelle devra être amendée en tenant compte des remarques formulées dans l'analyse réalisée par l'ANCOLS et selon les décisions de regroupement des organismes des EPT prévu dans la loi Elan.

La mutualisation de l'office avec d'autres bailleurs Hlm du territoire (en anticipation à un regroupement) lui offrira l'opportunité d'améliorer sa rentabilité d'exploitation, par la réalisation d'économies d'échelle, et de disposer d'une surface financière plus importante pour financer la réhabilitation et le développement du patrimoine.

7. Annexes

7.1 INFORMATIONS GENERALES

RAISON SOCIALE : OPH Kremlin-Bicêtre Habitat			
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège : 28-34 rue Benoît Malon		Téléphone : 01 53 14 11 30	
Code postal, Ville : 94 270 Le Kremlin-Bicêtre		Télécopie : 01 53 14 11 48	
PRÉSIDENT : M. Jean-Marc NICOLLE			
DIRECTRICE GÉNÉRALE : Mme Marianne PICARD			
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Etablissement public territorial n° 12 « Grand Orly – Seine Bièvre »			
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2018			
<i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 27 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Jean-Marc NICOLLE	EPT	
Vice-président	Jean-Luc LAURENT	Idem.	
	Lina BOYAU	Idem.	
	Edith PESCHEUX	Idem.	
	Sarah BENBELKACEM	Idem.	
	Anne-Marie GILGER-TRIGON	Idem.	
	Nadia CHIBOUB	Idem.	
	Nadia MERSALI	Idem.	
	Jean-Pierre PETIT	Idem.	
	Thérèse LUTAUD	Idem.	
	Jean-Claude BRACQ	Idem.	
	Denise LEFEVRE	Idem.	
	Jean SUDRY	Idem.	
	Jean-Jacques DEVAUD	Idem.	
	Claudette FYOT	Idem.	
	Hervé LEROLLE	Association	
	Anaïs TAILLANDIER	Association	
	Thierry DASTARAC	UDAF	
	Pascal BRAND	CAF	
	Patrick BELLOQ	Action Logement	
	Françoise GARNIER	Organisations syndicales	
	Didier DOUILLER	Organisations syndicales	
Représentants des locataires	Jacky CARON	Élu	
	Amine CHIALI	Élu	
	Fatiha ASSINE	Élu	
	Malika LARAQUI	Élu	
	Céline NORMAND	Élu	
Commissaire du Gouvernement : Préfet			
EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2017	Cadres : 11	Total administratif et technique : 21	
	Maîtrise : 1		
	Employés : 9		
	Gardiens : 13	Effectif total : 38	
	Employés d'immeuble : 4		

7.2 ANALYSE DES NIVEAUX DE LOYERS

Tranche de Loyer	2013	2014	2015	2016	2017
0 < 100 euros	0	0	0	0	0
[100 - 200[euros	83	68	66	60	62
[200 - 300[euros	604	584	568	567	561
[300 - 400[euros	596	607	602	605	588
[400 - 500[euros	394	386	380	370	374
[500 - 600[euros	127	142	165	182	187
[600 - 700[euros	28	42	47	49	46
[700 - 1 000[euros	6	7	8	9	11
> 1 000 euros	0	0	1	0	1
Total	1 838	1 836	1 837	1 842	1 830

7.4 ANALYSE DE L'OPERATION DE CONSTRUCTION DE LOGEMENTS LOCATIFS SOCIAUX LAFARGUE II

1. Description du projet

Le projet prévoit la construction de 83 logements livrés en deux tranches (27 puis 56 logements) sur la période 2017-2018 et la requalification des aménagements extérieurs (dessertes piétons et véhicules, collecte des ordures ménagères, éclairage, création d'une aire de jeux d'enfants) et d'un parking souterrain existant (105 places), qui pâtit d'une forte vacance. Un programme d'accession sociale à la propriété (20 logements), dont les bâtiments et voies d'accès sont bien distincts de la partie locative décrite ici, a fait l'objet d'un développement dans le rapport (cf. § 5.6).

Les nouvelles constructions (5 567 m² de SH) sont édifiées sur la réserve foncière (densification) que constituent les parcelles libres (notamment le parking aérien) de la résidence Paul Lafargue (272 logements) construite dans les années 60.

Le projet intègre également la création en rez-de-chaussée de 20 logements adaptés à l'accueil des personnes à mobilité réduite (PMR) eu égard au vieillissement de la population logée par l'office.

Une partie de logements est par ailleurs contingentée au profit du Ministère de la justice, qui prévoit d'y loger ses personnels pénitentiaires, à l'occasion de la réouverture de la prison de la Santé à Paris.

Le prix de revient de l'opération s'élève, pour la 1^{ière} tranche -seule livrée au moment du contrôle- à 3 311 € au m² de SH, sachant qu'à titre de comparaison, la résidence Babeuf, précédente opération livrée en 2016 et produite en Vefa, avait coûté 2 964 € au m² de SH. Le coût plus élevé s'explique notamment par des contraintes géotechniques, à savoir la nécessité de consolider des carrières au droit des futurs bâtiments.

Il est noté que le projet évite les partis pris architecturaux coûteux à l'entretien et à l'exploitation, et privilégie le cas échéant des prestations supplémentaires pour les parties communes et les logements.

Sur le plan environnemental, le projet bénéficie de la certification Habitat et Environnement HPE 2012 qui s'est déclinée en 7 thèmes : management environnemental de l'opération, chantier propre, énergie-réduction de l'effet de serre, filière constructive-choix des matériaux, eau, confort et santé, gestes verts.

L'office s'est fait accompagner par une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) (Icade) qui est intervenu depuis le montage de l'opération (plan de financement, rédaction de l'appel d'offre, assistance au jury) jusqu'à sa livraison. Suite à la réorganisation du service de maîtrise d'ouvrage de l'office, certaines prestations, dont notamment le suivi du chantier, ont toutefois été reprises en interne par le directeur du patrimoine à la fin de la phase de conception.

2. Déroulement de la consultation

Du fait de sa nature (conception-réalisation), la consultation s'est étendue sur une période allant de juin 2013 (1^{ère} commission d'appel d'offres) à mai 2014 (2^{ième} CAO dans le cadre d'un appel d'offres restreint).

Ses modalités n'appellent pas de remarques particulières, ni dans la publicité, l'appel à candidature (règlement de la consultation) ou la tenue de la CAO. Cette dernière a respecté la chronologie réglementaire, depuis la convocation des candidats (mai 2013) à l'information des candidats retenus. L'analyse des offres, préétablie par l'AMO, apparaît complète et étayée, et a donné des éléments exploitables au jury du 20 mai 2014 afin qu'il se fasse un avis motivé et note chacune des 5 candidatures restantes (11 au début de la consultation).

Les critères de sélection des candidats sont cohérents : références de l'entreprise et de l'architecte en adéquation avec le programme proposé, qualification, compétence et organisation de l'équipe formée, compréhension des spécificités de la mission.

Le marché a été attribué le 30 juin 2014 à un groupement constitué d'un architecte, d'une entreprise de construction tous corps d'état, d'un bureau d'étude et d'un paysagiste.

Les travaux sont décomposés en 14 lots et s'élèvent à 12 235 milliers d'euros HT (partie construction locative seulement). Les honoraires de prestations intellectuelles (architecte, bureaux d'étude) se montent à 1 448 milliers d'euros.

L'avenant n°2 au marché de conception-réalisation entérine des arbitrages financiers destinés à compenser la hausse du coût de l'opération, consécutive à la demande des architectes des bâtiments de France (ABF) (modification des matériaux des menuiseries), mais surtout à la découverte d'amiante dans l'enrobé du parking en surface. Ce dernier point a nécessité son traitement par une entreprise spécialisée (nouveau sous-traitant) dans des conditions complexes (impossibilité de faire intervenir des engins de chantier lourds). Afin d'absorber ces surcoûts, l'office a décidé la suppression de prestations prévues dans le marché initial, à savoir notamment la création de box dans le nouveau parking souterrain.

3. Phase d'exécution des travaux

L'ordre de service n°1 de démarrage des travaux a été donné par l'office le 16 novembre 2015.

Des recours contre le permis de construire avaient été déposés par des riverains dont les habitations jouxtaient le périmètre du projet.

Comme prévu au marché, la clause d'insertion professionnelle (supérieure à 6 % des heures travaillées) a été appliquée concernant le périmètre des logements sociaux subventionnés. Le chantier a mobilisé jusqu'à une soixantaine de personnes simultanément (encadrement, maîtrise, compagnons et sous-traitants).

Le maître d'ouvrage, le plus souvent représenté par le directeur du patrimoine, s'est rendu aux réunions de chantier, auxquelles assistait également l'architecte.

La durée de réalisation des travaux a été contractuellement fixée à 32 mois, dont 2 mois de préparation de chantier. Les délais de livraison ont été globalement respectés avec la 1^{ière} tranche (27 logements) livrée en décembre 2017 et la 2^{ième} tranche (56 logements) dont la livraison était initialement prévue en novembre 2018. La 1^{ière} livraison n'a pas fait l'objet de réserves importantes.

7.5 SIGLES UTILISES

AFL	Association Foncière Logement	MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office Public de l'Habitat
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAF	Capacité d'AutoFinancement	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLS	Prêt Locatif Social
CCAPEX	Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PSLA	Prêt social Location-accession
CDAPL	Commission Départementale des Aides Publiques au Logement	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	RSA	Revenu de Solidarité Active
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement	SCI	Société Civile Immobilière
CMP	Code des Marchés Publics	SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
DALO	Droit Au Logement Opposable	SCP	Société Coopérative de Production
DPE	Diagnostic de Performance Energétique	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SIEG	Service d'Intérêt Economique Général
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de Solidarité Logement	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	VEFA	Vente en État Futur d'ACHèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone Urbaine Sensible
LLTS	Logement locatif très social		

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

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex
www.ancols.fr

