

RAPPORT DE CONTRÔLE

- DÉFINITIF -

OPH DE LA VILLE DE
PANTIN

PANTIN HABITAT

EXERCICES 2015-2020

N° 2021-007

Mars 2022

Agence nationale de contrôle du logement social

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

SIREN : 130 020 464

FICHE RÉCAPITULATIVE

Fiche récapitulative

N° SIREN :	279 300 081
Raison sociale (<i>qui se rapporte au N° SIREN</i>) :	Office Public de l'Habitat de la ville de Pantin
Présidente :	Françoise KERN
Directeur général :	Mohamed ZERKOUNE
Adresse :	6 avenue du 8 Mai 1945
Actionnaire principal :	-

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements fami iaux gérés	5 347	Nombre de logements fami iaux en propriété:	5 347	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...):	52
-------------------------------------	--------------	---------------------------------------------	--------------	-------------------------------------------------------	-----------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2)/(4)				
Logements vacants	4,9 %	3,6 %	4,8 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,0 %	0,7 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	3,9 %	4,4 %	9,8 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	-1,0 %	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	41	43	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	22,6 %	16,0 %	21,3 %	
- < 60 % des plafonds	61,7 %	55,2 %	21,3 %	
- > 100 % des plafonds	11,8 %	13,8 %	10,3 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	36,3 %	33,6 %	46,6 %	
Familles monoparentales	19,8 %	21,8 %	21,6 %	
Personnes isolées	35,8 %	33,2 %	40,2 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	6,9	7,0	6,0	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	18,2 %	17,5 %	NS	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,2 %	99,0 %	NS	(3)
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	113,98			
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	37,4 %	36,4 %	NS	(3)
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires	29,6 %	31,2 %	NS	(3)
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt.) / Immobilisations brutes	2,8 %	3,1 %	NS	(3)
Taux de rentabilité (Résultat/Immobilisations brutes - endettement)	0,1 %	0,9 %	NS	(3)
Fonds de roulement net global (euros au logement)	2 646,7	2 157,4	NS	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)	2 736,5	1 766,1	NS	(3)
Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)	19,0	16,8	NS	(3)
Ratio d'autofinancement net HLM (R. 423-9 du CCH)	7,2 %	9,9 %	NS	(3)

(1) Enquête OPS 2020

(2) RPLS au 1/1/2020

(3) Diagfin OLS à partir des données HARMONIA : ensemble des bailleurs des offices < 8 000 logts

(4) Données Office (2019)

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Points forts

- ▶ Proximité avec les locataires grâce à l'implantation de 3 agences
- ▶ Amélioration de la qualité des comptes initiée par la démarche de certification des comptes
- ▶ Professionnalisation et enrichissement des compétences des salariés en lien avec le changement de régime comptable
- ▶ Ajustement performant du provisionnement des charges locatives

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Mettre en place une démarche de fiabilisation des données relatives à la vacance et limiter le taux global de la vacance de logements qui demeure supérieur à celui constaté en Île-de-France.
- ▶ Recommandation 2 : Procéder à une délégation de signature formalisée lors de l'absence ou de l'empêchement du directeur général.
- ▶ Recommandation 3 : Fiabiliser la gestion des données dans le système d'information afin d'assurer un meilleur pilotage et une mise en cohérence des principaux indicateurs de gestion.
- ▶ Recommandation 4 : Développer et formaliser les procédures internes relatives à la gestion financière et comptable pour une meilleure gestion.
- ▶ Recommandation 5 : Mettre à jour les fiches de situation financière et comptable afin de fiabiliser la structure financière à terminaison.
- ▶ Recommandation 6 : Renforcer le développement d'une offre nouvelle de logements sur une commune où le marché de l'habitat est très tendu.
- ▶ Recommandation 7 : Mettre en œuvre une politique spécifique pour l'accessibilité des logements aux personnes à mobilité réduite et aux personnes âgées.
- ▶ Recommandation 8 : Améliorer la rédaction des procès-verbaux de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements.
- ▶ Recommandation 9 : Sécuriser le processus de gestion des charges locatives.
- ▶ Recommandation 10 : Poursuivre les efforts pour limiter la hausse des créances locataires notamment des locataires partis et résorber les écarts entre la comptabilité auxiliaire et la comptabilité générale et accroître la fiabilité des indicateurs et des états financiers.
- ▶ Recommandation 11 : Vérifier la légitimité des soldes locataires afin d'améliorer la fiabilité des comptes et, par voie de conséquence, du niveau de l'autofinancement.

- ▶ Recommandation 12 : Assurer aux administrateurs une information plus complète sur la trajectoire financière à moyen et long terme et la faire approuver par le conseil d'administration.

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

- ▶ Observation 1 : Les modalités de rémunération (part forfaitaire, part variable) du directeur général ne respectent pas les dispositions des articles R. 421-20 et suivants du CCH.
- ▶ Observation 2 : Le directeur général bénéficie d'un versement de la Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI) non conforme à son statut de directeur général d'OPH pour lequel la rémunération est fixée exclusivement par les dispositions de l'article R. 421-20 du CCH.
- ▶ Observation 3 : PANTIN HABITAT ne respecte pas l'obligation de fusion prévue par l'article L. 421-6 du CCH, dans sa rédaction résultant du h du 10° du I de l'article 88 de la loi Elan.
- ▶ Observation 4 : La qualité de l'information financière et comptable ne répond pas à l'ensemble des exigences réglementaires en vigueur, en particulier dans les annexes des états réglementaires, l'annexe littéraire.
- ▶ Observation 5 : L'office doit veiller à respecter les délais de paiement des fournisseurs fixés au seuil légal de 30 jours (article L. 441-6 et D. 441-14 du Code de commerce).
- ▶ Observation 6 : 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).
- ▶ Observation 7 : L'office n'atteint pas les objectifs fixés par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (article L. 441-1 du CCH).

Inspecteurs-auditeurs

Chef de mission

Directeur du contrôle et des suites

Contrôle effectué du 12 juillet 2021 au 18 octobre 2021

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT	11
1. PRÉAMBULE.....	13
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME.....	15
2.1 Contexte socio-économique.....	15
2.2 Descriptif du parc.....	15
2.2.1 Structure et localisation.....	15
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation.....	16
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	19
3.1 Évaluation de la gouvernance.....	19
3.1.1 Conseil d'administration.....	19
3.1.2 Direction générale.....	19
3.1.3 Projet de regroupement de PANTIN HABITAT dans le cadre de la loi Elan.....	21
3.2 Évaluation générale de l'organisation et du management.....	23
3.3 Système d'information.....	24
3.4 Politique d'achat et commande publique.....	25
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF	27
4.1 Revue de l'information comptable.....	27
4.2 Analyse de l'exploitation.....	28
4.2.1 Excédent brut d'exploitation.....	28
4.2.2 Produits.....	29
4.2.3 Coûts de gestion.....	30
4.2.4 Maintenance.....	31
4.2.5 Autres charges.....	33
4.2.6 Capacité d'autofinancement, résultats.....	33
4.2.7 Rentabilité.....	36
4.3 Analyse de la situation financière.....	36
4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations.....	37
4.3.2 Besoin en fonds de roulement et trésorerie.....	37

4.4	Investissements et modalités de financement.....	38
4.5	Analyse de la dette	39
5.	POLITIQUE PATRIMONIALE.....	41
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	41
5.1.1	Stratégie patrimoniale.....	41
5.1.2	Convention d'utilité sociale.....	41
5.2	Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale	42
5.2.1	Offre nouvelle.....	42
5.2.2	Interventions sur le parc existant.....	42
5.2.3	Accessibilité et adaptation du parc	43
5.2.4	Sécurité dans le parc.....	43
5.2.5	Ventes	43
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	44
6.	POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE	45
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	45
6.2	Politique d'attribution	45
6.2.1	Connaissance et gestion de la demande	45
6.2.2	Gestion des attributions.....	45
6.3	Accessibilité économique du parc.....	46
6.3.1	Charges locatives.....	46
6.3.2	Politique de loyers.....	48
6.3.3	Supplément de loyer de solidarité.....	48
6.3.4	Réduction de loyer de solidarité.....	49
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires.....	49
6.4.1	Accompagnement social lié au logement.....	49
6.4.2	Concertation des locataires	49
6.4.3	Enquête de satisfaction des locataires.....	49
6.4.4	Gardiennage.....	49
6.4.5	Politique de suivi des créances et des impayés.....	50
7.	ANALYSE PRÉVISIONNELLE.....	55
7.1	Investissements et modalités de financement.....	55
7.2	Analyse de l'exploitation	56

7.3	Analyse de la situation financière	57
7.4	Analyse de la dette	57
ANNEXES DU RAPPORT		59
I.	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	61

SYNTHÈSE DU RAPPORT

L'office public de l'habitat (OPH) de la ville de Pantin (dénommé PANTIN HABITAT) gère un patrimoine de 5 347 logements familiaux, au 31 décembre 2020. Il est rattaché à l'établissement public territorial (EPT) n° 8 « Est Ensemble » de la Métropole du Grand Paris.

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 présents sur l'EPT et contraint à la fusion. L'office a fait le choix de ne pas rejoindre la société anonyme de coordination (SAC) territoriale « Habitat Est Ensemble » mais d'adhérer à la SAC départementale « Groupe Habitat en Seine-Saint-Denis », portée par l'OPH Seine-Saint-Denis Habitat. En n'appartenant pas au même groupe que les autres OPH rattachés à l'EPT Est Ensemble, PANTIN HABITAT ne peut bénéficier d'un délai supplémentaire de 2 années pour la fusion prévue à l'article L. 421-6 du CCH et est donc actuellement en situation d'irrégularité. Un projet de fusion avec Seine -Saint -Denis Habitat était cependant en cours lors du contrôle Ancols.

Tout en considérant avec une attention particulière les efforts accomplis pour améliorer sa gestion, notamment lors du passage à la comptabilité commerciale, des améliorations sont attendues dans la qualité du traitement des données et des indicateurs de gestion pour une meilleure information du conseil d'administration (fiabilité des données dans le système d'information notamment sur l'état de la vacance ou des impayés, incohérences des données déclarées dans le Répertoire du parc locatif social ou Harmonia¹, qualité de l'information financière et comptable, tenue des fiches de situation financière et comptable et trajectoire financière à moyen et long terme à faire approuver par le conseil d'administration).

La mise en place d'un véritable suivi opérationnel et financier des activités, couplée à une meilleure formalisation des procédures et une mise à niveau du système d'information, permettra d'améliorer le pilotage d'ensemble et facilitera les processus décisionnels.

Sur le plan patrimonial, la période 2015-2020 est marquée par la faiblesse de l'offre nouvelle. Les prévisions de produire 156 logements sur les dix ans à venir devront amener l'office à s'organiser pour atteindre cet objectif, tant sur la maîtrise d'ouvrage que sur la prospection foncière.

Le patrimoine de l'office est bien entretenu. Les investissements financiers sur l'entretien général du parc existant ont été privilégiés durant la période de contrôle (en 2019, cela a représenté 1 695 euros par logement, supérieur aux valeurs de référence de 1 340 euros). Cependant, PANTIN HABITAT devra renforcer sa politique en matière d'accessibilité des logements au regard notamment d'une population accueillie dans le parc vieillissant et assurer la généralisation des diagnostics amiante dans les parties privatives dans le respect de la réglementation.

¹ Harmonia est une plateforme de collecte de données des états réglementaires des organismes HLM.

La gestion de proximité est satisfaisante avec un gardiennage renforcé pour assurer une bonne qualité du service rendu aux locataires. L'occupation des logements par des ménages issus du premier quartile hors quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) devra être renforcée, dans le respect des dispositions de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.

La situation financière est équilibrée dans son ensemble. Cependant, l'office connaît une dégradation de l'excédent brut d'exploitation, tenant principalement à une stagnation de ses produits alors que ses charges générales se sont alourdies, en particulier les dépenses de personnel. Il ne peut espérer une évolution importante du produit de ses loyers (marge d'augmentation faible et produits issus d'une offre nouvelle de logements inexistantes). Il est donc nécessaire qu'il dégage des marges de manœuvre en exploitation nonobstant des charges de fiscalité locale et une cotisation additionnelle de la caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS) élevées. L'office bénéficie d'une solvabilité financière satisfaisante. La capacité de désendettement reste à un seuil raisonnable, 17 ans pour une durée de vie résiduelle des immobilisations locatives de 26 ans.

À l'horizon 2028, PANTIN HABITAT présente une trajectoire financière soutenable compte tenu d'hypothèses ambitieuses. Néanmoins, l'agence appelle l'attention de l'office sur ce caractère soutenable à long terme du prévisionnel compte tenu des incertitudes sur certaines hypothèses et des constats issus de l'analyse financière rétrospective.

Toute réflexion stratégique en vue d'améliorer l'efficacité de la gestion de PANTIN HABITAT devra désormais s'inscrire dans le cadre d'un rapprochement entre bailleurs, prévu par la loi Elan, et du surcroît d'efficacité qui devrait en résulter, en termes de mutualisation des services et de gestion des compétences partagées.

Le directeur général par intérim



Serge BOSSINI

1. PRÉAMBULE

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

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

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

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

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, PANTIN HABITAT n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensation. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme à partir de ses données déclarées sur Harmonia sont respectivement de 40,53 % et 2,65 %. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit à

un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés.

Dans son rapport de contrôle précédent, portant sur les exercices 2010-2015, l'Ancols relevait une instabilité des organes dirigeants, des relations sociales internes dégradées et une absence de procédures formalisées et de contrôle interne. Elle soulignait également que le conseil d'administration ne disposait pas des informations nécessaires pour le pilotage de l'office. Il était également relevé que l'office déléguait à la ville de Pantin le contingent total de son parc, en violation de l'article R. 441-5 du CCH, alors même que la convention qui le liait à la ville était expirée. L'Ancols appelait l'office à maîtriser sa politique d'attribution de logements, à remplir ses objectifs DALO² et à mettre un terme à toutes les approximations constatées dans la gestion des attributions. Enfin, l'examen jusqu'en 2014 de sa situation financière montrait une amélioration, sous l'effet bénéfique du protocole CGLLS³, mais celle-ci demeurait encore dégradée. L'Ancols invitait l'office à poursuivre son redressement pour lui permettre de retrouver des marges de manœuvre financière afin de lui permettre de retrouver un niveau d'autofinancement compatible avec son plan stratégique de patrimoine (PSP) et l'achèvement des opérations de renouvellement urbain.

Les données financières de PANTIN HABITAT figurant dans le présent rapport ont été comparées avec les médianes d'autres d'offices produites par l'Ancols à partir des données déclarées par les organismes sur la plateforme Harmonia. Au cas d'espèce, PANTIN HABITAT appartient à la strate des offices d'Île-de-France de moins de 8 000 logements, l'organisme contrôlé étant exclu du panel.

Le contrôle porte sur les exercices 2015-2020 (2015-2019 pour le diagnostic financier).

² Droit opposable au logement.

³ Caisse de garantie du logement locatif social.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 Contexte socio-économique

La ville de Pantin est localisée en Seine-Saint-Denis (93) dans la région Île-de-France. Cette commune limitrophe de Paris est située au nord-est de la capitale et est très bien reliée à Paris par les transports en commun.

La ville compte près de 59 060 habitants pour une superficie de 5,01 km² (soit une densité de 11 788 habitants par km²)⁴. Elle est classée en zone A bis⁵, qui caractérise la plus forte tension du marché immobilier.

Avec un nombre total de logements de 27 112 logements, la ville est habitée en majorité par des locataires (63,7 % contre 61,2 % pour la Seine-Saint-Denis et 53 % au niveau national). La commune compte 38,3 % de logements locatifs sociaux (environ 9 722 logements sociaux).

PANTIN HABITAT, rattaché à l'EPT Est Ensemble, est le premier bailleur de la commune et détient 56 % des logements sociaux.

Le niveau de revenus des ménages se situe à la médiane départementale (respectivement 17 970 euros et 17 740 euros), de même que le taux de pauvreté (28 % et 28,4 %).

2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Structure et localisation

Le patrimoine de l'office est majoritairement situé sur la commune de Pantin (10 logements sont localisés sur la commune du Pré-Saint-Gervais – 93). Il comporte 5 347 logements familiaux (au 31 décembre 2020) répartis sur 48 résidences, conventionnés à 99,98 % (Source - enquête RPLS 2019). L'office est également propriétaire d'un foyer comportant 52 équivalents-logements.

Le taux de logements situés en QPV est de 51 % du parc (2 763 logements).

Le parc présente un âge moyen élevé de 41 ans, proche de l'âge moyen des logements conventionnés en 2019 pour la France métropolitaine qui est de 39 ans (Données - BO RPLS 2019).

⁴ Les données relatives à Pantin, au département 93 et à la Région, sont tirées, si aucune autre source n'est indiquée, de « Données INSEE – comparateur de territoire – année 201 » <https://www.insee.fr/fr/statistiques/>.

⁵ Pantin est classée en zone A bis par les dispositions de l'arrêté du 1^{er} août 2014 pris en application de l'article R. 304-1 du code de la construction et de l'habitation.

Tableau 1 : Structures des logements de l'office

Nombre de pièces	1 pièce	2 pièces	3 pièces	4 pièces	5 pièces et plus
En % du patrimoine	6,70%	23,10%	44,90%	18,90%	6,40%

Source : Enquêtes RPLS-BO-Ancols

Le patrimoine est principalement constitué de logements comptant 2 ou 3 pièces (68 %), en adéquation avec la taille des ménages demandeurs de 1 à 3 personnes (*Source – enquête SNE*).

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

Tableau 2 : Taux de vacance et taux de rotation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Nombre de logements vacants	230	223	243	226	264	228
Nombre de logement et equiv. logts en propriété	5376	5374	5367	5370	5354	5347
<i>Dont vacants depuis + de 3 mois (hors vacants techniques)</i>	0	0	0	0	0	0
Taux de vacance globale (%)	4,28%	4,15%	4,53%	4,21%	4,93%	4,26%
<i>Valeurs de référence</i>	2,40%	1,90%	2,00%	2,40%	2,30%	
Taux de vacance technique (%)	2,21%	0,97%	1,02%	0,97%	0,73%	0,50%
<i>Valeurs de référence</i>	0,70%	0,60%	0,89%	1,20%	1,10%	
Taux de rotation	6,40%	5,40%	4,49%	4,19%	3,92%	3,63%

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Recommandation 1 : Mettre en place une démarche de fiabilisation des données relatives à la vacance et limiter le taux global de la vacance de logements qui demeure supérieur à celui constaté en Île-de-France.

L'office n'a pas été en mesure de communiquer des données fiables sur le coût de la vacance pour les exercices 2019 et 2020. En 2018, ce montant s'élevait à 682 milliers d'euros soit 3 % des montants de loyers quittancés, niveau supérieur à la valeur de référence (1,8 % en 2018). D'une manière générale, des incohérences ont été observées entre les données de la vacance issues de l'extraction RPLS, d'Harmonia, du DIS⁶ et les données internes de l'office. Afin de fiabiliser les données relatives à la vacance, PANTIN HABITAT a indiqué avoir finalisé, en août 2021, le paramétrage sur ce sujet, ce qui devrait faciliter la production de données homogènes.

Selon les données transmises à l'agence par l'office, la vacance globale relative à l'ensemble du parc se situe à un niveau nettement supérieur aux valeurs de référence des OPH régionaux de tailles similaires, soit 4,3 % en 2020 (4,9 % en 2019) contre une médiane de 2,3 %. Elle est constituée à 3,8 % en 2020 (4,2 % en 2019) par de la vacance commerciale, soit un niveau supérieur à la valeur de référence de 1,2 %.

La vacance de plus de 3 mois qui représente seulement 0,3 % en 2020 soit 16 logements (0,56 % en 2019 soit 30 logements) est constituée par une vacance technique liée aux différentes réhabilitations en cours et travaux de remise en état des lieux. L'office a donc déclaré à l'Ancols, qu'aucun de ces logements n'est concerné par une vacance commerciale de plus de 3 mois.

⁶ Dossier individuel de situation.

Le taux de rotation est faible durant les 6 années considérées (4,7 % en moyenne pour une médiane nationale de 10 % – *Sources : Données DIS 2019*). Cette stabilité est attribuée à la tension du marché local de l'habitat.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

3.1.1 Conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) de l'office, composé de 23 membres (cf. annexe I), est présidé depuis le 10 juin 2014 par Madame Françoise KERN, adjointe au maire de la Ville de Pantin, réélue lors de la séance de renouvellement du CA du 1^{er} octobre 2020.

Le CA a mis en place des instances statutaires que sont le bureau, la commission d'attribution des logements et de l'examen de l'occupation des logements (CALEOL) et la commission d'appel d'offres (CAO).

Il se réunit en moyenne cinq fois par an.

3.1.2 Direction générale

Monsieur Mohamed ZERKOUNE est directeur général (DG) de l'office depuis le 1^{er} janvier 2015.

Un projet d'entreprise a été défini consécutivement à la nomination du DG. Ce projet, présenté au CA en 2016, concerne la période 2016-2021 et porte sur :

- la pérennisation du patrimoine (élaboration d'un plan stratégique de patrimoine, développement de l'offre de logements, finalisation des opérations dans le cadre du programme national pour la rénovation urbaine⁷ et adaptation des locaux d'activités à l'accessibilité des personnes à mobilité réduite),
- la satisfaction des locataires (rendre plus efficace la gestion des réclamations, améliorer l'entretien du patrimoine, assurer une meilleure tranquillité résidentielle, développer une politique de communication externe et maîtriser les charges récupérables),
- l'enjeu social (élaborer une nouvelle convention d'utilité sociale, définir une stratégie en matière d'attribution des logements, renforcer l'accompagnement social de nos locataires en difficulté et prendre en compte le vieillissement et le handicap des locataires),
- la performance (consolider la rentabilité de l'exploitation courante, atteindre un niveau de trésorerie suffisant pour faire face aux projets d'investissement, réussir le passage en comptabilité commerciale, adapter son organisation aux nouveaux enjeux et améliorer le management des collaborateurs, mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, informatiser ses missions).

⁷ Le programme national pour la rénovation urbaine (PNRU), institué par la loi n° 2003-710 du 1^{er} août 2003 pour la ville et la rénovation urbaine, constitue une action nationale de transformation des quartiers les plus fragiles classés en zones urbaines sensibles (ZUS), avec la mise en œuvre, confiée à l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru), de programmes portant sur les logements, les équipements publics et les aménagements urbains. La loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine a instauré un nouveau programme de transformation de quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), qui doit se déployer à l'horizon de 2024.

Ce projet n'a que partiellement été réalisé. On note en particulier l'absence de l'élaboration de la nouvelle convention d'utilité sociale (CUS) et l'objectif ambitieux de construire 50 nouveaux logements par an qui n'a pas été atteint.

Observation 1 : Les modalités de rémunération (part forfaitaire, part variable) du directeur général ne respectent pas les dispositions des articles R. 421-20 et suivants du CCH.

Le contrat de travail a été approuvé par le CA du 10 Juin 2014, conformément à l'article R. 421-16 (10°) du CCH. Une rémunération composée d'une part forfaitaire et d'une part variable est indiquée dans son contrat comme prévu par l'article R. 421-20 du CCH.

L'analyse de la part forfaitaire de la rémunération du DG met en évidence un dépassement annuel estimé de 725 euros du seuil maximum défini par la réglementation (décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009 relatif aux directeurs généraux des OPH). Selon l'office, ce dépassement correspondrait à une revalorisation de 2,02 % alors qu'une seule revalorisation a été autorisée en 2010, à hauteur de 1,20 %.

Conformément à l'article R. 421-20 du CCH, le CA a défini dans le contrat de travail et son avenant (signé en 2018) les critères de fixation de la part variable. Cependant, le montant annuel de la part variable n'est pas fixé en fonction de la réalisation des objectifs qui ont été attribués au DG. En effet, le montant maximal de la part variable (soit 10 % entre 2016 et 2017 et 15 % depuis 2019) est inconditionnellement accordé chaque année.

De plus, le montant de la prime annuelle accordée n'est pas porté à la connaissance des administrateurs de l'office pour approbation. Pour l'avenir, PANTIN HABITAT s'engage à reconsidérer le mode de calcul de la part variable du DG en tenant compte du degré de réalisation des objectifs qui lui sont assignés et de soumettre ce calcul au CA pour approbation.

Observation 2 : Le directeur général bénéficie d'un versement de la Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI) non conforme à son statut de directeur général d'OPH pour lequel la rémunération est fixée exclusivement par les dispositions de l'article R. 421-20 du CCH.

Le contrat du DG est un contrat de droit public et non de droit privé, régi par les dispositions générales du décret modifié du 15 février 1988 relatif aux agents non titulaires de la fonction publique territoriale, sauf lorsque le décret du 12 octobre 2009 prévoit des règles spécifiques qui y dérogent expressément⁸, et ce, que le titulaire du contrat soit un fonctionnaire, en détachement ou non, ou une personne venant du secteur privé.

La rémunération d'un DG d'OPH est donc fixée exclusivement à l'article R. 421-20 du CCH lequel généralise la distinction dans la rémunération annuelle brute d'une part forfaitaire et d'une part variable. L'article R. 421-20-1 du CCH fixe aussi une liste limitative d'avantages annexes, en espèces ou en nature, dont peut bénéficier un DG d'OPH et dans laquelle ne figure pas la NBI.

La NBI indument versée au DG de PANTIN HABITAT représente un montant total de 13 milliers d'euros, calculé depuis la date de sa prise de fonction au 1^{er} janvier 2015 jusqu'au 30 septembre 2021.

⁸ Circulaire du 22 décembre 2009 relative aux nouvelles dispositions issues du décret no 2009-1218 du 12 octobre 2009 applicables aux directeurs généraux des offices publics de l'habitat.

L'office doit cesser le versement de cette NBI, ce que PANTIN HABITAT a indiqué avoir appliqué depuis le 1^{er} octobre 2021.

Recommandation 2 : Procéder à une délégation de signature formalisée lors de l'absence ou de l'empêchement du directeur général.

L'agence constate que le DG n'a pas délégué, en cas d'absence ou d'empêchement, ses pouvoirs de signature à un ou plusieurs de ses directeurs. En pratique, le DG délègue ses pouvoirs par courriel ou oralement, avant ses départs en congés.

D'une manière générale, aucune délégation de pouvoir ou de signature n'est formalisée par l'office et ceci à tous les niveaux de décisions et d'engagement. L'office a indiqué, qu'à compter du 1^{er} janvier 2022, une délégation de signature formalisée a été mise en place en cas d'absence du DG.

3.1.3 Projet de regroupement de PANTIN HABITAT dans le cadre de la loi Elan

Pantin a été intégrée dans la métropole du Grand Paris, par la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe), et incluse dans l'EPT Est-Ensemble. Celui-ci regroupe les 9 communes de Bagnolet, Bobigny, Bondy, Le Pré-Saint-Gervais, Les Lilas, Montreuil, Noisy-le-Sec, Pantin et Romainville.

PANTIN HABITAT, rattaché à l'EPT Est Ensemble, est visé par les dispositions du chapitre I du titre II de la loi Elan⁹ consistant à restructurer le secteur des organismes de logement social.

Ces dispositions prévoient que, sauf exceptions limitativement énumérées, au plus tard en 2021, les organismes qui gèrent moins de 12 000 logements sociaux doivent appartenir à un groupe d'organismes de logement social au sens de l'article L. 423-1-1 du CCH ou à une société de coordination mentionnée à l'article L. 423-1-2 du CCH.

PANTIN HABITAT a choisi de ne pas se rapprocher de la SAC territoriale « Habiter Est Ensemble » composée par les offices de son EPT de rattachement Est Ensemble¹⁰.

Pour se conformer aux dispositions de la loi Elan, le CA a approuvé, lors de la séance du 30 novembre 2020, l'adhésion de PANTIN HABITAT à la SAC départementale « Groupe Habitat en Seine-Saint-Denis » portée par l'OPH Seine-Saint-Denis Habitat (agrément du 20 novembre 2020) et a obtenu l'autorisation de la collectivité territoriale, le 9 janvier 2021.

La SAC regroupait initialement l'OPH Seine-Saint-Denis Habitat, la SCP HLM Domefi et la SCIC HLM les Habitations Populaires. Elle a intégré, en mai 2021, par voie d'augmentation de capital, les OPH PANTIN HABITAT et Villemomble Grand Paris Grand Est. PANTIN HABITAT a souscrit des parts sociales dans le capital de la société à hauteur de 4,65 % soit 50 actions pour 12 500 euros (2,33 % des parts pour

⁹ La loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique a instauré l'obligation aux organismes d'HLM et SEM de logements sociaux qui n'atteignent pas le seuil de 12 000 logements sociaux gérés de se regrouper au plus tard au 1^{er} janvier 2021.

¹⁰ Les autres OPH de l'EPT Est Ensemble sont l'OPH de Bobigny, l'OPH de Bagnolet, l'OPH de Montreuil et l'OPH de Bondy.

Villemomble Grand Paris Grand Est soit 5 actions pour 6 250 euros). Le capital social de la SAC est ainsi passé de 250 000 euros à 268 750 euros.

Au moment du contrôle, un projet de fusion de PANTIN HABITAT avec l'OPH Seine-Saint-Denis Habitat était en cours¹¹.

Observation 3 : PANTIN HABITAT ne respecte pas l'obligation de fusion prévue par l'article L. 421-6 du CCH, dans sa rédaction résultant du h du 10° du I de l'article 88 de la loi Elan.

En n'appartenant pas au même groupe que les autres OPH rattachés à l'EPT Est-Ensemble, en sa qualité de membre de la SAC « Groupe Habitat en Seine-Saint-Denis », PANTIN HABITAT ne peut disposer du délai de 2 ans pour la fusion (jusqu'au 1^{er} janvier 2023). En effet, les OPH soumis à la double obligation dite de fusion (L. 421-6 CCH) et de regroupement (L423-2 CCH) peuvent sous certaines conditions bénéficier d'un délai de 2 ans pour satisfaire à la seconde obligation. En l'espèce, PANTIN HABITAT satisfait actuellement à l'obligation dite de regroupement. Cependant, pour bénéficier d'un délai au 1^{er} janvier 2023 pour l'obligation dite de fusion, PANTIN HABITAT doit appartenir au même groupe que les autres OPH rattachés à l'EPT Est-Ensemble conformément au V de l'article 81 de la loi ELAN¹². L'objectif de la loi était de considérer l'appartenance à une même société de coordination comme une étape intermédiaire avant la fusion. Dès lors que les OPH d'Est-Ensemble n'appartiennent pas à la même société de coordination, il ne s'agit pas d'une étape préalable à la fusion et PANTIN HABITAT ne peut donc bénéficier d'un délai supplémentaire de 2 années.

Cette irrégularité peut être transitoire. En effet, si PANTIN HABITAT fusionne avec Seine-Saint-Denis Habitat avant le 1^{er} janvier 2023, il n'aura plus d'existence juridique.

Dans le cas contraire, à cette même date, dans la mesure où les autres OPH rattachés à l'EPT Est -Ensemble seront fusionnés, PANTIN HABITAT demeurera alors le seul office gérant moins de 12 000 logements locatifs sociaux rattaché à l'EPT. Ainsi, il ne serait plus concerné par l'obligation légale de fusion et pourrait renoncer à celle avec Seine-Saint-Denis Habitat, contournant ainsi la loi Elan.

¹¹ Le CA du 06 avril 2021 a approuvé le principe de fusion, « courant 2022 », pour répondre à la demande du préfet de département. Celui-ci a indiqué à l'office, par courrier du 16 août 2021, sa proposition d'inscrire à l'ordre du jour du prochain Comité Régional de l'Habitat et de l'Hébergement (CRHH), le projet de fusion de PANTIN HABITAT avec Seine-Saint-Denis Habitat, par un arrêté qui prendrait effet au 1^{er} janvier 2022.

¹² « *Lorsqu'au 1er janvier 2021, les offices publics de l'habitat d'une même collectivité de rattachement appartiennent à un même groupe en application du I de l'article L. 423-2 du même code, l'article L. 421-6 dudit code, dans sa rédaction résultant du h du 10° du I de l'article 88 de la présente loi, leur est applicable à compter du 1er janvier 2023.* »

3.2 Évaluation générale de l'organisation et du management

Tableau 3 : Effectifs de PANTIN HABITAT

En nombre et en pourcentage

Année	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	30/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Effectif total	127	125	124	142	119	120
ETP	120,8	119,43	115,94	119,34	114,24	113,98
Dont proximité (effectif réel)	79	79	82	92	81	78
Logements gérés	5376	5374	5367	5365	5401	5395
Ratio gardiens /1 000 logements	14,69	14,7	15,28	17,15	15	14,46
Ratio ETP /1 000 logements	22,47	22,22	21,6	22,24	21,15	21,13

Source : Données office

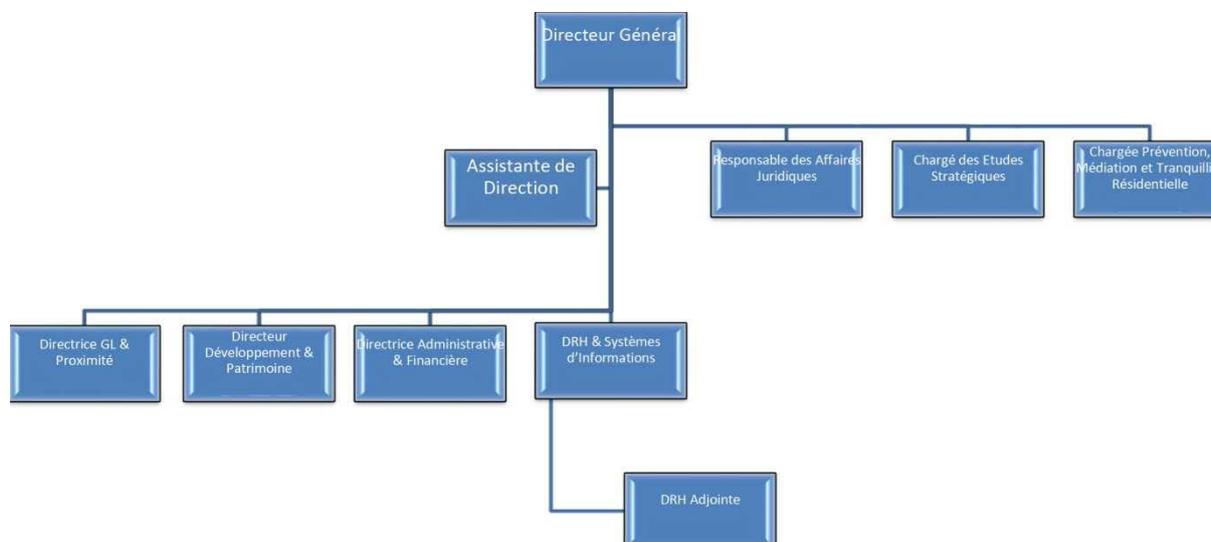
L'office compte 120 salariés et agents à fin 2020 (contre 127 en 2015), dont 49 gardiens.

Bien qu'en augmentation sur la période de contrôle (+6,3 %), les charges de personnel sont maîtrisées (Cf § 4.2.3 Coûts de gestion). Avec un ratio de 21 emplois ETP pour 1 000 logements contre un ratio de branche¹³ de 18, PANTIN HABITAT a fait le choix de renforcer la présence de personnel de proximité.

L'office n'embauchant plus de fonctionnaires depuis 2008, la part de ces derniers diminue progressivement mais ils représentaient encore 31 % des effectifs en 2020 (contre 41 % en 2015).

Une nouvelle organisation de l'office a été mise en place en 2016 avec la création de directions fonctionnelles :

Figure 1 : Organigramme fonctionnel



Source : OPH - Gestion des ressources humaines

Le comité de direction, composé du directeur général, des quatre directeurs de pôle, du responsable des affaires juridiques, du chargé des études stratégiques, de la chargée de la « prévention, médiation et tranquillité résidentielle », ainsi que les trois responsables d'agence, se réunit au rythme d'une à

¹³ Rapport de branche, édition 2019.

deux fois par mois. Les réunions du comité de direction restreint ne donnent pas lieu à un relevé de décisions formalisé.

Gestion des ressources humaines

L'office ne dresse plus de bilan social depuis l'exercice 2017. Les fiches de postes sont établies pour l'ensemble des collaborateurs.

Depuis 2014, le personnel salarié sous contrat de droit privé bénéficie d'un régime de protection sociale complémentaire de santé et de prévoyance financé à hauteur de 100 % par l'employeur depuis le 1^{er} janvier 2020 (50 % à sa mise en place et 75 % en 2019). Un accord d'intéressement existe au sein de l'office depuis 2015 et concerne l'intégralité du personnel. Un nouvel accord a été signé pour la période 2018-2020 et se base sur l'atteinte d'objectifs en fonction de cinq critères (la vacance de logements, le taux d'impayés, la gestion des réclamations techniques, le budget des coûts de gestion, le taux de fréquence des accidents de travail). Une épargne salariale est également proposée au personnel qui bénéficie d'un abondement de l'office à hauteur de 100 %.

Dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO), l'office a pratiqué des augmentations salariales collectives de 0,6 % en 2016 et 2017, s'adossant sur l'augmentation de la valeur du point de la fonction publique (pas d'autres augmentations salariales collectives sur la période).

3.3 Système d'information

Le système d'information (SI) s'articule autour du progiciel métier intégré de l'éditeur AAREON, d'applicatifs spécifiques (SIGMA pour les ressources humaines, SALVIA pour la comptabilité...), d'une suite bureautique et de deux serveurs informatiques. L'office a procédé au changement de son progiciel de gestion intégré (ERP - Enterprise Resource Planning) en janvier 2019. À ce jour, le logiciel de gestion informatique n'est pas maîtrisé par l'intégralité des collaborateurs de l'office qui en ont une utilisation limitée.

L'office ne dispose pas de compétence technique en interne. Tout l'environnement SI (bases de données, logiciels, matériel informatique) repose sur un prestataire extérieur. La directrice des ressources humaines et des systèmes d'information, assure uniquement le lien entre le prestataire et l'office.

Le marché conclu avec le prestataire PROXIVAL prévoit une sauvegarde des données utilisateurs mais ne prévoit pas de plan de continuité d'activité, ni de tests d'intrusion et d'intégrité des données.

Dans le cadre de la mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD n° 2016/679), l'office a mis en place un projet stratégique en 6 étapes. Un délégué à la protection des données a donc été désigné en mai 2018 et a été formé. Des groupes de travail par activité ont été constitués pour réaliser un état des lieux des données et mis en place un plan d'action.

Recommandation 3 : Fiabiliser la gestion des données dans le système d'information afin d'assurer un meilleur pilotage et une mise en cohérence des principaux indicateurs de gestion.

La fiabilité des données du SI n'est pas satisfaisante. Des incohérences ont été constatées entre les données issus de RPLS, d'Harmonia et celles recueillies par l'Ancols lors du contrôle : états de la vacance et des impayés.

De plus, l'office n'a pas été en mesure de transmettre le recueil de données demandé par l'Ancols relative au loyer de chaque logement.

Les outils de pilotage et les tableaux de bord retraçant l'évolution des indicateurs des principales activités sont peu développés. Depuis le début de l'année 2020, PANTIN HABITAT dispose d'un outil (logiciel EMY) permettant l'extraction des principaux indicateurs de gestion ainsi que la mise à disposition de tableaux de bord retraçant l'ensemble des activités de l'organisme. L'Ancols encourage le déploiement de ce nouvel outil qui devra être opérationnel dans les plus brefs délais pour faciliter la production de données homogènes.

3.4 Politique d'achat et commande publique

L'office s'est doté d'une CAO mais son activité n'est pas présentée chaque année aux administrateurs.

Un règlement intérieur des achats, qui regroupe les modalités de fonctionnement de la CAO, les différentes règles de passation de marché, ainsi que la procédure administrative interne, a été formalisé en octobre 2020.

Deux salariés de l'office sont dédiés à la gestion administrative de la commande publique. Ils suivent les marchés en cours, planifient leur renouvellement et le cas échéant la passation d'avenants.

Les modalités d'attribution des marchés sont conformes au cadre réglementaire applicable et n'appellent pas de remarque. L'organisation en place garantit la sécurité juridique de la commande publique. La vérification des pièces relatives aux conditions de passation et de suivi de 4 appels d'offres n'a pas fait apparaître d'anomalie majeure.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

4.1 Revue de l'information comptable

PANTIN HABITAT est passé au 1^{er} janvier 2017 d'une comptabilité publique à une comptabilité commerciale, à la suite de l'autorisation donnée par le CA de juin 2016. À l'issue d'un appel d'offres, le CA a confié un mandat de commissariat aux comptes au cabinet FIDAUDIT. Celui-ci a certifié les comptes de 2017 à 2019.

PANTIN HABITAT a également missionné un consultant extérieur, pour un coût de 114 milliers d'euros, pour conseiller et assister les équipes dans les études et analyses de faisabilité d'un changement de régime comptable et, pour identifier de nouvelles fonctions précédemment partagées entre l'ordonnateur et le comptable public : gestion autonome de la trésorerie, saisie des encaissements et des décaissements, suivi des impayés et gestion des contentieux. Aussi, l'organigramme de la direction financière a évolué mais cette nouvelle organisation n'a pas engendré de nouveaux recrutements car elle s'est appuyée sur la mobilité interne, la professionnalisation et l'enrichissement des compétences des salariés. À l'issue de cette première phase d'accompagnement au changement, ce même consultant continue d'intervenir sur une période de 36 mois pour un coût total de 66 milliers d'euros pour diverses missions (mise en place d'un contrôle interne, assistance comptable technique, conseil).

Par ailleurs, la mise en œuvre concrète du passage en comptabilité commerciale a nécessité un changement de module du logiciel de gestion, SCEPIA, jusqu'alors utilisé.

Enfin, le basculement en comptabilité commerciale s'est traduit par l'application de nouveaux principes comptables et par de nombreuses opérations de régularisations qui ont impacté de façon plus ou moins importante le résultat net des exercices 2015 à 2017. En outre, jusqu'en 2015, aucun rapprochement n'était réalisé entre la comptabilité programme tenue sous le logiciel SALVIA et la base immobilisations tenue sous le logiciel de gestion SCEPIA. En toute logique, les données issues de ces deux applicatifs auraient dû être cohérentes et concordantes mais des travaux de rapprochement ont révélé des écarts significatifs. Cette discordance trouve son origine dans des erreurs d'imputation comptable qui ont été progressivement traitées et corrigées entre 2015 et 2017. Néanmoins, cette situation a conduit le commissaire aux comptes à formuler une réserve dans son opinion sur les comptes 2017 au motif d'une incertitude sur les valeurs brutes et nettes des immobilisations pouvant avoir un impact sur le résultat net de l'exercice. De fait, les opérations de 2017 remettent en cause le principe de comparabilité des comptes entre 2016 et 2017 et seront en tant que besoins, ponctuellement évoquées infra.

Observation 4 : La qualité de l'information financière et comptable ne répond pas à l'ensemble des exigences réglementaires en vigueur, en particulier dans les annexes des états réglementaires, l'annexe littéraire.

Certaines annexes à renseigner des états réglementaires de PANTIN HABITAT sont vierges ou incomplètes. C'est le cas par exemple des annexes 2019 portant description du parc locatif, l'activité de construction et de réhabilitation, la vacance, la régie, les coûts internes de production immobilisée, l'âge du patrimoine, l'état récapitulatif des emprunts ou bien encore la fiche de situation financière et comptable récapitulative.

Recommandation 4 : Développer et formaliser les procédures internes relatives à la gestion financière et comptable pour une meilleure gestion.

Il n'existe pas de procédure formalisée, sauf quelques notes ou modes opératoires qui ont trait de façon ponctuelle à certains aspects de la gestion financière. Cette situation est d'autant plus regrettable que le cabinet, évoqué supra, a été missionné pour assister l'office dans le déploiement de procédures et de modes de fonctionnement en lien avec le contrôle interne comptable et financier. L'organisme a indiqué à l'agence, qu'en raison des difficultés rencontrées lors du passage en comptabilité commerciale, la priorité avait été accordée à d'autres sujets. Dès 2022, PANTIN HABITAT s'est engagé à développer et formaliser les procédures internes relatives à la gestion financière et comptable dans une logique de contrôle interne et à former ses membres du Codir élargi à ce sujet.

Début 2019, l'office s'est doté d'un nouveau progiciel de gestion intégré de l'éditeur AAREON France. Le transfert entre les logiciels SCEPIA et AAREON s'est accompagné d'une reprise partielle ou erronée des données qui actuellement ne permet pas à l'organisme de disposer d'informations financières exhaustives dans certains domaines tels que, par exemple, les dépôts de garantie des locataires antérieurs à 2017 ou les créances admises en non-valeur en 2018. Cette situation nécessite donc une réconciliation manuelle pour s'assurer de l'exhaustivité des mouvements, des suivis extra-comptables et des retraitements qui représentent une zone de risque et obèrent la lisibilité des informations financières.

4.2 Analyse de l'exploitation

L'analyse de la situation financière a porté sur les états réglementaires des exercices 2015 à 2019, déposés sur la plateforme Harmonia.

4.2.1 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation (EBE) renseigne sur la capacité de l'organisme à maîtriser sa gestion courante et à dégager une épargne, indépendamment des opérations financières et exceptionnelles, pour faire face à ses besoins d'investissement.

Tableau 4 : Évolution de l'excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Loyers	28 024	100,3%	28 495	98,3%	28 583	99,8%	27 733	104,7%	28 134	101,9%
Écart de récupération de charges	-164	0,6%	471	1,6%	2	0,0%	-1 087	4,1%	-314	1,1%
Produits des activités annexes	73	0,3%	32	0,1%	49	0,2%	150	0,6%	25	0,1%
Péréquation RLS							-310	1,2%	-236	0,9%
Chiffre d'affaires locatif	27 933	100,0%	28 998	100,0%	28 635	100,0%	26 486	100,0%	27 609	100,0%
Production stockée	0		-30		0		0		0	
Marge sur activité de promotion	0		-30		0		0		0	
Produit des activités	27 933		28 968		28 635		26 486		27 609	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	-4 645	16,6%	-4 891	16,9%	-5 352	18,7%	-4 892	18,5%	-4 938	17,9%
Autres charges externes (hors CGLLS)	-2 243	8,0%	-1 819	6,3%	-2 342	8,2%	-2 690	10,2%	-2 525	9,1%
Coût de gestion	-6 888	24,7%	-6 709	23,1%	-7 694	26,9%	-7 582	28,6%	-7 464	27,0%
Charges de maintenance (y.c régie)	-2 833	10,1%	-3 440	11,9%	-3 444	12,0%	-3 455	13,0%	-3 414	12,4%
Cotisation CGLLS	-407	1,5%	-366	1,3%	-409	1,4%	-518	2,0%	-779	2,8%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-4 933	17,7%	-4 976	17,2%	-5 087	17,8%	-5 116	19,3%	-5 218	18,9%
<i>Valeurs de référence</i>		13,0%		13,3%		13,0%		13,6%		13,8%
Créances irrécouvrables	-639	2,3%	-436	1,5%	-231	0,8%	-411	1,6%	-406	1,5%
Excédent brut d'exploitation	12 233	43,8%	13 040	45,0%	11 771	41,1%	9 404	35,5%	10 328	37,4%
<i>Valeurs de référence</i>		41,0%		40,2%		38,0%		36,1%		36,4%

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

De 2015 à 2019, l'effet de ciseaux constaté entre l'évolution des charges d'exploitation (+10,1 %) et des produits (-1,2 %) est à l'origine de la baisse de 15,6 % de l'EBE, d'un montant de 10,3 millions d'euros en 2019, au lieu de 12,2 millions d'euros, en 2015. Ainsi, en pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBE affiche un retrait de plus de 6 points entre 2015 et 2019 avec respectivement un taux de 37,4 % contre 43,8 %. Néanmoins, les organismes de taille comparable ont connu une tendance similaire et, excepté en 2018, PANTIN HABITAT demeure en permanence au-dessus de la médiane de référence.

4.2.2 Produits

Tableau 5 : Évolution des loyers

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Loyers des logements non conventionnés	199	0,7%	177	0,6%	155	0,5%	113	0,4%	116	0,4%
Suppléments de loyers	64	0,2%	112	0,4%	87	0,3%	131	0,5%	284	1,0%
Loyers des logements conventionnés	24 855	88,7%	25 249	88,6%	25 353	88,7%	24 664	88,9%	25 017	88,9%
Loyers des logements en accession	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Loyers logements (1)	25 117	89,6%	25 539	89,6%	25 596	89,5%	24 909	89,8%	25 416	90,3%
Réduction loyer de solidarité (RLS)							881	3,2%	1 056	3,8%
Total Loyers logements avant RLS (2)	25 117		25 539		25 596		25 790		26 472	
Loyers des résidences, foyers (3)	394	1,4%	394	1,4%	419	1,5%	413	1,5%	404	1,4%
Autres loyers (4)	2 513	9,0%	2 562	9,0%	2 569	9,0%	2 412	8,7%	2 314	8,2%
Total Loyers = (1) + (3) + (4)	28 024	100,0%	28 495	100,0%	28 583	100,0%	27 733	100,0%	28 134	100,0%
Nombre de logement gérés (5)	5 412		5 424		5 422		5 390		5 401	
Loyers des logements familiaux gérés en euros = (1) / (5)	4 641		4 708		4 721		4 621		4 706	
Valeurs de référence	4 068		4 065		4 082		3 909		3 990	
Loyers des logements familiaux gérés en euros (avant RLS) = (2) / (5)	4 641		4 708		4 721		4 785		4 901	
Valeurs de référence	4 068		4 065		4 082		4 057		4 162	

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Le produit des loyers d'habitation, qui représente plus de 90 % du total des loyers, connaît une quasi-stagnation (+1,2 %) sur la période sous revue avec l'amorce d'une diminution à partir de 2018. Entre 2015 et 2019, l'office connaît une progression des produits des loyers, hors RLS, de 5,4 % (1,4 millions d'euros). En revanche, la mise en place du dispositif de la RLS, intervenue à compter du 1^{er} février 2018, a représenté une diminution du produit des loyers d'environ 1 million d'euros en 2019 (-4 %). Toutefois, le niveau moyen des loyers des logements (4 901 euros par logement) est supérieur de 17,7 % à la médiane de référence 2019 de 4 162 euros par logement (Cf. § 6.3.2 Politique de loyers).

En outre, l'impact de la RLS étant inférieur à 4,19 % des recettes locatives, PANTIN HABITAT s'est vu appliquer en 2019 une majoration de 236 000 euros de sa cotisation à la CGLLS¹⁴. *In fine*, l'impact global de la RLS sur les comptes 2019 de l'office a été de près de 1,3 millions d'euros, soit environ 239 euros par logement.

Afin de compenser l'impact de la RLS, PANTIN HABITAT a négocié avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC) un allongement d'une partie de sa dette¹⁵ (Cf § 4.5 Analyse de la dette). L'office

¹⁴ Afin de lisser l'impact de la RLS, un dispositif de modulation de la cotisation due à la CGLLS a été mis en place. Tous les organismes pour lesquels l'impact de la RLS est inférieur à 4,19 % de leurs recettes locatives se voient appliquer une majoration de leur cotisation, tandis que tous les organismes HLM pour lesquels l'impact de la RLS est supérieur à 4,19 % de leurs recettes locatives, notamment parce qu'ils logent une proportion plus importante de locataires modestes, se voient appliquer une minoration de leur cotisation à la CGLLS.

¹⁵ Afin de compenser l'impact de la RLS sur l'autofinancement des bailleurs sociaux et donc sur leur capacité à investir, une série de mesures d'accompagnement de la CDC, destinées à diminuer leurs charges financières, ont été mises en place.

compte également sur les produits de cession des ventes de logements non conventionnés dans le diffus ou de terrains.

La progression du produit des loyers résulte d'une augmentation générale annuelle modérée des loyers, de la mise en service de nouveaux logements, du conventionnement de logements, de la hausse des facturations émises au titre du supplément de loyer de solidarité (Cf § 6.3.2 Politique des loyers). L'incidence des pertes financières liées à la vacance sur le produit des loyers n'a pu être analysée en raison de l'hétérogénéité des données transmises à l'Ancols.

Les loyers d'activités et des parkings connaissent une baisse sensible durant la période sous revue (-7,9 %). Néanmoins les montants restent modestes et ces catégories représentent moins de 7 % des loyers de l'office (hors RLS).

4.2.3 Coûts de gestion

Tableau 6 : Décomposition et évolution du coût de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges de personnel	4 643	4 883	5 474	5 040	5 204
Personnel extérieur à l'organisme	1	7	4	2	2
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et	0	0	0	0	-267
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	0	0	-126	-150	0
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1)	4 645	4 891	5 352	4 892	4 938
Approvisionnements (stocks et variation)	0	-47	59	14	49
Achats non stockés de matériel et fournitures	351	243	359	582	524
Déduction pour consommations pour maintenance en régie		-131	-86	-44	
Crédit baux et baux à long terme	26	26	26	27	27
Primes d'assurances	438	283	273	292	298
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	400	575	629	628	696
Publicité, publications, relations publiques	49	61	47	45	4
Déplacements, missions et réceptions	34	51	37	40	57
Redevances de sous-traitance générale	207	257	0	348	297
Autres services extérieurs	1 128	850	1 390	1 559	1 571
Déduction pour cotisations CGLLS	-407	-366	-409	-518	-779
Péréquation RLS				-310	-236
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	17	17	17	27	17
Autres charges externes (2)	2 243	1 819	2 342	2 690	2 525
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	6 888	6 709	7 694	7 582	7 464
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	5 412	5 424	5 422	5 390	5 401
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement	1 272,71	1 236,96	1 419,04	1 406,67	1 381,89
<i>Valeurs de référence</i>	1 220,07	1 268,57	1 277,45	1 252,52	1 294,38
Coût de personnel normalisé au logement et équivalent	858,21	901,67	987,02	907,58	914,31
<i>Valeurs de référence</i>	816,75	857,88	846,89	843,06	823,9
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent	414,5	335,29	432,02	499,08	467,58
<i>Valeurs de référence</i>	402,11	422,82	406,33	429,12	436,55
Loyers (5)	28 024	28 495	28 583	27 733	28 134
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	24,60%	23,50%	26,90%	27,30%	26,50%
<i>Valeurs de référence</i>	26,90%	27,60%	28,70%	29,30%	28,40%
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	16,60%	17,20%	18,70%	17,60%	17,60%
<i>Valeurs de référence</i>	18,20%	18,60%	19,00%	19,30%	18,80%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	8,00%	6,40%	8,20%	9,70%	9,00%
<i>Valeurs de référence</i>	8,70%	8,80%	8,90%	9,60%	9,90%

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Entre 2015 et 2019, les coûts de gestion ont connu une progression de 8,4 %, soit un rythme moyen annuel de 2 %. Ils ont absorbé, en moyenne, 25,8 % du produit des loyers par an contre 28,3 % pour la médiane du groupe de référence.

Sur toute la période, le poids des charges de personnel représente environ 68 % du coût de gestion annuel et affiche une hausse globale de 6,3 % soit 1,5 % en moyenne annuelle. En conséquence, les frais

de personnel ont mobilisé une part croissante du produit des loyers, 16,6 % en 2015 et 17,6 % en 2019. La tendance haussière des dépenses de personnel apparaît principalement résulter d'augmentations générales des rémunérations, de l'augmentation de certaines primes, de la mise en place d'un dispositif d'intéressement, de protection sociale complémentaire, ainsi que d'augmentations individuelles liées à la mise en place de la nouvelle organisation.

Le pic observé en 2017 correspond essentiellement à la constitution pour la première année de la provision pour couvrir chaque jour épargné sur le compte épargne temps, ainsi que la provision pour congés payés.

Toutefois, les frais de personnel, rapportés aux produits des loyers, sont inférieurs au ratio médian des organismes de référence (-1,3 % en 2019). En revanche, avec un ratio de 21 emplois ETP pour 1 000 logements contre un ratio de branche¹⁶ de 18, PANTIN HABITAT affiche un coût de personnel au logement supérieur à la médiane de référence de 9 % en moyenne qui peut s'expliquer par le choix de l'office d'assurer une gestion de proximité de qualité.

Durant la période examinée, les autres charges externes ont augmenté à un rythme de 3 % en moyenne par an. Elles ont monopolisé une part croissante du produit des loyers soit, 9 % en 2019 contre 8 % en 2015. L'analyse de leur structure révèle l'existence de frais d'électricité, de gaz, d'honoraires et de prestations informatiques importants et en forte augmentation. En l'espèce, l'office indique que l'augmentation des fluides provient du changement de prestataire, d'une hausse des consommations, de la TICGN¹⁷ et de la location des compteurs. La hausse des prestations de services correspond à la facturation des honoraires en lien avec le passage en comptabilité commerciale (assistance cabinet et commissariat aux comptes) ainsi qu'à la facturation d'une mission d'accompagnement au changement de système d'information. A contrario, les dépenses d'assurances et les achats de fournitures baissent sensiblement. PANTIN HABITAT attribue la réalisation d'économies sur les primes d'assurance du fait de la mise en concurrence régulière des prestataires lors du renouvellement des contrats, à l'amélioration du taux de sinistralité mais également à la rétrocession du patrimoine ville en 2016.

4.2.4 Maintenance

Les travaux de maintenance qui ont pour objet de vérifier le bon état de fonctionnement des immeubles et des installations ou d'y apporter un entretien sans prolonger leur durée de vie ni accroître la valeur globale, constituent des charges. Une partie des dépenses de gros entretien fait, pour sa part, l'objet d'une provision.

¹⁶ Rapport de branche, édition 2019.

¹⁷ Taxe intérieure de consommation du gaz naturel : prix passant de 2,64 euros/MWh en 2015 à 8,45 euros/MWh en 2019.

Tableau 7 : Évolution du coût d'intervention sur le parc

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	415	268	305	306	358
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	1 536	1 046	960	1 043	1 191
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	882	1 995	1 968	1 913	1 866
Maintenance locative en régie - Coût du personnel			126	150	
Maintenance locative en régie - Consommations		131	86	44	
Coût de la maintenance (1)	2 833	3 440	3 444	3 455	3 414
Additions et remplacement de composants	1 306	2 491	5 151	3 760	5 745
Coût total entretien du parc (2)	4 139	5 931	8 594	7 215	9 159
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	5 412	5 424	5 422	5 390	5 401
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	523,50	634,19	635,16	641,06	632,19
<i>Valeurs de référence</i>	734,86	712,70	751,50	673,67	672,49
Loyers (5)	28 024	28 495	28 583	27 733	28 134
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	10,1%	12,1%	12,0%	12,5%	12,1%
<i>Valeurs de référence</i>	16,2%	15,5%	15,8%	15,3%	16,2%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	764,72	1 093,50	1 585,09	1 338,67	1 695,81
<i>Valeurs de référence</i>	1 073,91	1 077,15	1 169,53	860,56	1 340,38

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Sur la période sous revue, les coûts de la maintenance ont représenté environ 20 % du total des charges d'exploitation décaissables. Ils affichent une progression annuelle moyenne de 4,8 %¹⁸.

Rapporté au logement, l'effort qualitatif consacré à la maintenance du parc de PANTIN HABITAT est moindre (632 euros) que celui des autres organismes de taille comparable (672 euros). Ce décalage s'explique par l'importance des travaux de réhabilitation menés depuis plusieurs années en particulier dans deux programmes de rénovation urbaine (Courtilières et Quatre Chemins). Néanmoins, les dépenses de gros entretien sont nettement supérieures à celles prévues dans le plan stratégique de patrimoine actualisé de 2016 qui faisait état d'un million d'euros annuel en moyenne (+93 %).

Afin de déterminer le coût total d'entretien du parc, l'Ancols a procédé à des retraitements comptables à partir des éléments fournis par l'office concernant les additions et remplacements de composants (manque de fiabilité de l'information comptable – Cf § 4.1 Revue de l'information comptable). Le coût total d'intervention sur le parc au logement est estimé supérieur à la médiane de référence (1 685 euros contre 1 340 euros en 2019), démontrant les efforts financiers engagés par l'office pour l'entretien général du patrimoine.

PANTIN HABITAT dispose d'une régie ouvrière composée de six agents dont trois ouvriers, en charge notamment des petites réparations. Selon le rapport de gestion, 1 110 interventions ont été réalisées en 2018 et 1 139 en 2019 soit, une productivité très faible, de l'ordre d'une intervention en moyenne par jour et par agent. Par ailleurs, faute de comptabilisation dédiée des charges de régie, il n'existe pas d'évaluation financière de son coût réel.

Sur la période 2015-2019, les travaux de remise en état des logements des locataires partis ont représenté un coût global de près de 3,8 millions d'euros qui n'a été que très faiblement récupéré auprès des locataires puisqu'il représente légèrement plus de 370 milliers d'euros soit seulement 9,7 % du coût des travaux réalisés.

¹⁸ À noter, qu'à partir de 2016, les coûts de réfection des logements des locataires partis ont été reclassés du poste dépenses d'entretien et réparation au poste dépenses de gros entretien.

Par ailleurs, il est à noter que les travaux d'économie d'énergie, d'accessibilité et d'adaptation des logements aux personnes en situation d'handicap ont permis à l'office de bénéficier de dégrèvements de TFPB¹⁹ pour plus de 4,5 millions d'euros sur la période 2015-2019. Ces dégrèvements sont comptabilisés en produits exceptionnels.

4.2.5 Autres charges

La TFPB est en hausse globale de 5,8 % entre 2015 et 2019. Malgré les travaux d'optimisation menés notamment en matière d'exonération, d'abattement et de dégrèvement, la TFPB constitue une charge structurellement importante dans les comptes de PANTIN HABITAT puisqu'elle représente, en moyenne annuelle, près de 31 % du total des charges d'exploitation décaissable. Comparée à la médiane du groupe de référence, la TFPB au logement de l'office est plus élevée de près de 57 %. Il consacre près de 19 % de ses loyers au paiement de la TFPB. L'âge ancien de ce patrimoine (41 ans) explique en partie l'importance de ce poste de dépenses puisque plus de 95 % des logements sont soumis à cette taxe.

Les cotisations CGLLS (hors impact RLS) ont augmenté de 407 milliers d'euros en 2015 à 779 milliers d'euros en 2019. Cette situation s'explique pour partie par une augmentation du taux de cotisation (+1,3 %) mais également par l'assiette de cotisation en raison d'une légère progression des produits locatifs.

4.2.6 Capacité d'autofinancement, résultats

La capacité d'autofinancement (CAF) permet de déterminer le montant de la trésorerie potentielle qui est générée par l'organisme dans le cadre de son activité pour rembourser la dette, pour investir dans le développement ou les démolitions sans ponctionner les résultats passés.

Tableau 8 : Évolution de la CAF

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Excédent brut d'exploitation	12 233	43,8%	13 040	45,0%	11 771	41,1%	9 404	35,5%	10 328	37,4%
Autres produits d'exploitation	1 256		2 075		1 853		42		185	
Intérêts sur financements locatifs	-4 121		-2 610		-2 584		-2 435		-2 827	
CAF courante	9 367	33,5%	12 505	43,1%	11 039	38,6%	7 010	26,5%	7 685	27,8%
<i>Valeurs de référence</i>		32,5%		32,1%		29,3%		28,8%		27,9%
Produits financiers divers	48		78		61		97		115	
Autres charges d'intérêt	0		0		0		0		0	
Autres charges financières	0		0		0		0		0	
Autres produits et charges exceptionnels	-859		1 728		235		1 133		378	
Impôt sur les bénéfices			0		0		0		0	
CAF brute	8 556	30,6%	14 311	49,4%	11 335	39,6%	8 241	31,1%	8 178	29,6%
<i>Valeurs de référence</i>		33,9%		32,2%		31,6%		31,9%		31,2%

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

La CAF brute n'évolue pas de manière linéaire. Après un pic en 2016 et en 2017, elle retrouve à partir de 2018 un niveau proche de celui de 2015. La hausse constatée en 2016 et 2017 est, en partie, due à la hausse des autres produits d'exploitation ainsi, qu'en 2016, à celle des produits exceptionnels (Cf. Tableau 10 Évolution des résultats)

¹⁹ Taxe foncière sur les propriétés bâties.

Il est à noter également que, malgré la baisse de l'EBE de près de 16 % entre 2015 et 2019, la CAF brute s'est maintenue à partir de 2018 à un niveau comparable à celui de 2015 en raison de la baisse des intérêts sur financements locatifs (-31,4 %). Cette situation est la conséquence de la fin d'amortissement de certains emprunts ainsi qu'au réaménagement de la dette réalisé en 2018 (Cf. § 4.5 Analyse de la dette).

Tableau 9 : Évolution de l'autofinancement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAF brute	8 556		14 311		11 335		8 241		8 178	
Remboursement des emprunts locatifs	8 812		6 893		7 793		7 027		6 137	
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	0		0		0		0		0	
Autofinancement net HLM (a)	-256		7 418		3 543		1 214		2 041	
Total des produits financiers (compte 76) (b)	48		78		61		97		159	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	36 254		36 952		37 147		36 051		35 934	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	8 157		8 425		8 515		8 167		7 775	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	28 145		28 605		28 694		27 981		28 317	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		-0,9%		25,9%		12,3%		4,3%		7,2%
<i>Valeurs de référence</i>		13,2%		11,7%		10,9%		8,3%		9,9%

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Le décret n° 2014-1151 du 7 octobre 2014 a instauré un système d'alerte consistant à calculer annuellement un ratio d'autofinancement net HLM²⁰ et à le comparer à un seuil de fragilité de 0 % au titre d'un exercice donné ou inférieur à 3 % sur la moyenne de trois années consécutives. En 2015, ce ratio était négatif (-0,9 %) ce qui aurait dû déclencher le mécanisme prudentiel consistant à la présentation par le directeur général au conseil d'administration d'une analyse des causes de cette situation et, le cas échéant, proposer des axes d'amélioration de la situation financière. Il n'apparaît pas, cependant, que le conseil d'administration ait été saisi de cette situation.

Au cours de la période analysée, le ratio d'autofinancement net HLM a connu une évolution erratique et son niveau relativement bas, sur les deux derniers exercices, constitue un indicateur d'alerte même s'il se situe au-dessus du seuil prudentiel. Ce constat est corroboré avec un autofinancement net HLM rapporté au logement qui se situe, en 2019, à 377,85 euros pour une médiane de 437,03 euros. Cette situation est d'autant plus fragile que l'annuité des emprunts locatifs a baissé à la suite du réaménagement de la dette.

²⁰ Ratio rapportant l'autofinancement net HLM au total des produits financiers et d'activité (hors charges locatives récupérées).

Tableau 10 : Évolution des résultats*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Produits d'exploitation	31 138	32 365	30 693	26 777	28 292
Charges d'exploitation	-24 312	-22 007	-27 438	-26 188	-26 971
Résultat d'exploitation	6 826	10 358	3 255	589	1 321
Produits financiers	48	78	61	97	115
Charges financières	-4 122	-2 610	-2 584	-2 435	-2 827
Résultat financier	-4 074	-2 532	-2 523	-2 338	-2 712
Produits exceptionnels	5 231	4 874	8 850	4 411	2 688
Charges exceptionnelles	3 112	850	1 194	1 962	-932
Résultat exceptionnel	1 607	4 024	7 656	2 449	1 756
Résultat net comptable	4 360	11 850	8 388	700	365

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

De 2015 à 2019, le résultat d'exploitation a été constamment bénéficiaire. Toutefois, il évolue à un rythme irrégulier mais la tendance générale est à la dégradation. Le résultat d'exploitation est fortement impacté par l'évolution des autres produits d'exploitation, des dotations aux amortissements et aux provisions, et des reprises de provisions.

En début de période, le niveau élevé des autres produits d'exploitation s'explique principalement par le versement de diverses subventions liées au protocole CGLLS²¹ et par les produits de mutualisation financière entre organismes d'HLM. Depuis 2018, ce poste se compose essentiellement des produits de cession des certificats d'économies d'énergie.

Les dotations aux amortissements ont tendanciellement augmenté (+15,4 %), en passant de 7,9 millions d'euros en début de période, à 9,1 millions d'euros en fin de période. Le creux de 2016 et le pic de 2017 résultent pour partie de comptabilisations irrégulières. En l'espèce, entre 2015 et 2016, la forte variation (-1,8 millions d'euros) résulte du rattrapage en 2015, avec effet rétroactif sur trois ans, d'amortissements qui n'avaient pas été comptabilisés du fait du maintien à tort, au compte d'immobilisation en cours²², d'opérations achevées et mises en service. Le niveau élevé de 2017 (plus de 10 millions d'euros) est également lié à des écritures de régularisation à la suite des opérations de réconciliation entre la base programme (SALVIA) et la base gestion (SCEPIA). Cette régularisation résulte, pour les mêmes raisons qu'en 2015, de l'incorporation dans les immobilisations corporelles, d'immobilisations indûment maintenues en immobilisations en cours, alors qu'elles étaient achevées et mises en service depuis plusieurs années.

Enfin, la variation de près des trois quarts des reprises de provisions provient de la diminution des reprises sur créances douteuses en lien avec la baisse des admissions de créances en non-valeur ainsi que de la reprise de provisions pour des litiges résolus.

²¹ Un avenant a prolongé le protocole CGLLS jusqu'au 31 décembre 2016 ; il s'agit de reliquats de subventions versés.

²² L'amortissement d'une immobilisation est calculé à partir de la date de sa mise en service. Si une immobilisation est maintenue en immobilisation en cours, aucun amortissement ne peut être comptabilisé.

Le résultat financier, bien que déficitaire sur toute la période contrôlée, évolue favorablement grâce à une baisse des charges d'intérêt (-31 %) liée à la baisse du taux du livret A, à la fin d'amortissement d'emprunts ainsi qu'au réaménagement de 17 prêts en 2018.

Le résultat exceptionnel, bénéficiaire sur toute la période examinée, varie fortement selon les exercices mais la tendance générale est à la baisse. L'essentiel des recettes exceptionnelles provient de la quote-part des subventions reprises au compte de résultat. Le pic de 2017 est essentiellement dû à la reprise des quotes-parts de subventions afférentes aux régularisations des dotations aux amortissements des immobilisations maintenues à tort au compte d'immobilisations en cours.

Le résultat exceptionnel intègre également les dégrèvements d'impôts qui proviennent de travaux d'économie d'énergie et d'accessibilité pour les personnes handicapées ainsi que le résultat des cessions d'actifs. Enfin, des écritures de régularisation, demandées par le comptable public, sont venues impacter négativement le résultat exceptionnel (-2,4 millions d'euros entre 2015 et 2017).

4.2.7 Rentabilité

La rentabilité de l'exploitation, mesurée en euro par logement, est orientée à la baisse passant de 2 260 euros en 2015 à 1 912 euros en 2019 mais pour autant ce ratio demeure largement au-dessus de la médiane de référence (1 350 euros en 2019).

4.3 Analyse de la situation financière

Tableau 11 : Évolution de la structure financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Capital et réserves nets des participations (a)	57 749	13,6%	62 140	14,4%	73 587	17,1%	81 976	18,6%	82 676	18,6%
Résultat de d'exercice (b)	4 360	1,0%	11 850	2,7%	8 388	1,9%	700	0,2%	365	0,1%
Subventions nettes d'investissement (d)	72 399	17,1%	70 546	16,4%	59 192	13,7%	57 153	13,0%	55 316	12,5%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	134 508	31,7%	144 536	33,5%	141 168	32,7%	139 829	31,8%	138 356	31,2%
<i>Valeurs de référence</i>		27,1%		27,4%		28,1%		28,3%		28,3%
Provisions pour gros entretien (f)	0	0,0%	0	0,0%	452	0,1%	393	0,1%	512	0,1%
Autres provisions pour risques et charges (g)	700	0,2%	414	0,1%	369	0,1%	313	0,1%	304	0,1%
Amortissements et dépréciations (h)	127 931	30,2%	132 958	30,8%	142 520	33,1%	150 254	34,2%	158 728	35,7%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	263 139	62,1%	277 907	64,4%	284 509	66,0%	290 788	66,1%	297 900	67,1%
Dettes financières (j) (*)	160 928	37,9%	153 488	35,6%	146 652	34,0%	149 076	33,9%	146 127	32,9%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	424 067	100,0%	431 395	100,0%	431 161	100,0%	439 864	100,0%	444 026	100,0%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	-406 349	95,8%	-411 267	95,3%	-417 191	96,8%	-420 928	95,7%	-429 728	96,8%
Fonds de roulement économique (m) = (k) - (l)	17 718	4,2%	20 128	4,7%	13 970	3,2%	18 936	4,3%	14 299	3,2%
Immobilisations financières (n)	-2 143	0,5%	-1 596	0,4%	-959	0,2%	-410	0,1%	-4	0,0%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m) - (n)	15 575	3,7%	18 532	4,3%	13 011	3,0%	18 526	4,2%	14 295	3,2%
<i>Valeurs de référence</i>		5,0%		4,7%		6,0%		4,2%		3,3%
Créances locataires et acquéreurs (s)	1 794	0,4%	3 742	0,9%	3 602	0,8%	3 516	0,8%	3 313	0,7%
Subventions à recevoir (t)	11 356	2,7%	11 260	2,6%	4 934	1,1%	1 179	0,3%	766	0,2%
Autres actifs réalisables (u)	736	0,2%	617	0,1%	558	0,1%	2 254	0,5%	1 544	0,3%
Dettes sur immobilisations (v)	-1 388	0,3%	-292	0,1%	-679	0,2%	-148	0,0%	-707	0,2%
Dettes d'exploitation et autres (w)	-8 546	2,0%	-4 508	1,0%	-4 804	1,1%	-4 272	1,0%	-4 447	1,0%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	3 982	0,9%	10 818	2,5%	3 612	0,8%	2 529	0,6%	468	0,1%
<i>Valeurs de référence</i>		-0,1%		-0,2%		-0,4%		-0,2%		-0,0%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	13 698	3,2%	9 879	2,3%	11 554	2,7%	18 196	4,1%	16 098	3,6%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	-2 105	0,5%	-2 166	0,5%	-2 155	0,5%	-2 199	0,5%	-2 271	0,5%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	11 593	2,7%	7 714	1,8%	9 399	2,2%	15 997	3,6%	13 826	3,1%
<i>Valeurs de référence</i>		4,4%		4,8%		5,8%		5,0%		3,8%
Report immobilisations financières (B)	2 143	0,5%	1 596	0,4%	959	0,2%	410	0,1%	4	0,0%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	13 736	3,2%	9 309	2,2%	10 358	2,4%	16 406	3,7%	13 831	3,1%
<i>Valeurs de référence</i>		4,7%		5,4%		6,2%		5,1%		3,8%

(*) Endettement hors Emprunts promotion immobilière

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

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

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente l'excédent des ressources stables sur l'actif brut immobilisé. En 2019, l'office retrouve un niveau de FRNG proche de celui de 2015. Exprimé en pourcentage des ressources stables ou en nombre de jours de charges courantes ou en euro par logement, il se situe au niveau de la médiane de référence fin 2019.

L'analyse du FRNG fait ressortir une évolution en dents de scie pendant la période sous contrôle. La hausse en 2016 résulte pour une grande part de l'amélioration substantielle du résultat de l'exercice 2016. En revanche, en 2017, la baisse constatée (-5,5 millions d'euros) est principalement liée aux conséquences de la reprise des quotes-parts de subventions afférentes aux régularisations des dotations aux amortissements (Cf § 4.2.6 Résultat).

Sur la période contrôlée, les ressources stables se sont renforcées de près de 20 millions d'euros essentiellement sous l'effet des résultats comptables bénéficiaires et des amortissements compte tenu notamment d'écritures de régularisation d'opérations anciennes. La diminution de 17 millions d'euros des subventions nettes d'investissements est due à des régularisations (reprise en compte de résultat en lien avec la régularisation des amortissements), mais également à la faiblesse des nouvelles subventions perçues en raison du fléchissement des investissements.

Les comptes 2017 intègrent, pour la première fois, une provision pour gros entretien (PGE) déterminée sur la base d'un plan pluriannuel d'entretien. Ce plan est actualisé à chaque clôture d'exercice et le montant de la PGE est ajusté en conséquence.

Enfin, les provisions pour risques et charges, dont le montant a diminué de plus de la moitié entre 2015 et 2019, concernent les risques divers liés à l'activité, les risques prud'homaux et depuis 2017 le risque chômage. Les engagements pour indemnités de départ à la retraite ne sont pas provisionnés mais mentionnés dans l'annexe littéraire pour un montant de 506,9 milliers d'euros à fin 2019.

Recommandation 5 : Mettre à jour les fiches de situation financière et comptable afin de fiabiliser la structure financière à terminaison.

L'examen de la fiche de situation financière et comptable (FSFC) récapitulative et les états de rapprochement des FSFC de l'annexe XV des états réglementaires mettent en évidence que les informations fournies présentent des anomalies concernant des emprunts et subventions restant à encaisser ainsi que des incohérences lors de leur rapprochement avec le tableau des mouvements de l'actif immobilisé. Les éléments de réponse apportés par l'office font état de FSFC qui ne sont pas à jour et qui comportent des erreurs. Cependant, il indique que des travaux de fiabilisation des données sont en cours. Après retraitement par l'Ancols des emprunts devenus caduques, le FRNG à terminaison était estimé à 2 736 euros par logement à fin 2019 soit, d'un niveau nettement supérieur à la médiane (1 766 euros). L'office s'est engagé à effectuer, dès 2022, un travail sur les FSFC afin de fiabiliser la structure financière à terminaison.

4.3.2 Besoin en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement (BFR) exprime le besoin ou l'excédent de financement de l'organisme pour le financement de son exploitation.

Au cours de la période sous revue, le cycle d'exploitation de PANTIN HABITAT ne lui a pas permis de dégager d'excédent mais un besoin de financement. Cependant, le BFR est resté largement couvert par le FNRG. Fin 2019, les besoins et ressources de trésorerie sont presque équilibrés du fait, essentiellement, d'une baisse significative des subventions à recevoir. Sa composition a fortement évolué entre 2015 et 2019. En effet, en 2015, il est principalement composé de subventions à recevoir et de dettes d'exploitation. À compter de 2017, les créances locataires et les autres actifs réalisables deviennent majoritaires, ces derniers étant constitués pour plus de la moitié par un crédit de TVA. En l'espèce, l'importance du solde de crédit de TVA, à fin 2019, est erroné en raison d'une anomalie lors de la génération d'écritures automatiques par le nouveau progiciel. Cette situation a été régularisée à la clôture des comptes 2020.

Observation 5 : L'office doit veiller à respecter les délais de paiement des fournisseurs fixés au seuil légal de 30 jours (article L. 441-6 et D. 441-14 du Code de commerce).

S'agissant des fournisseurs, l'office ne communique pas dans son rapport de gestion ni dans l'annexe littéraire sur le délai global moyen de paiement des factures. Toutefois, lors du contrôle, l'office a indiqué un délai global de paiement moyen de 39 jours pour 2019 alors que le seuil légal est de 30 jours sauf mention contractuelle contraire. En ne respectant pas ces règles relatives aux délais de paiement, l'office s'expose à un risque contentieux. Pour expliquer cette situation, PANTIN HABITAT invoque des circonstances exceptionnelles liées à la mise en place du nouveau progiciel. Néanmoins, l'office précise que le délai de 30 jours était respecté avant le changement d'ERP.

Dans ce contexte, l'office affiche une trésorerie satisfaisante de 13,8 millions d'euro à fin 2019, ce qui permet de couvrir près de 250 jours de charges courantes.

4.4 Investissements et modalités de financement

Sur la période de contrôle, les principaux investissements se limitent à la fin des opérations de rénovation urbaine, à la réhabilitation du parc ancien pour réduire le patrimoine le plus énergivore et à l'accessibilité des locaux aux personnes à mobilité réduite. Pour assurer la couverture de ces besoins de financement (38 millions d'euros), l'office a fait appel à l'emprunt à hauteur de 19,5 millions d'euros, aux subventions d'investissement pour 3,7 millions d'euros et a mobilisé sa capacité de financement propre pour le solde.

4.5 Analyse de la dette

Tableau 12 : Évolution de l'endettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement ouverture	166 417	160 928	153 488	146 652	149 076
Nouveaux emprunts	4 272	0	1 594	10 000	3 594
Remboursement en capital	-8 812	-6 893	-7 793	-7 027	-6 137
Endettement clôture (*)	160 928	153 488	146 652	149 076	146 127
Variation capital restant dû	-4 540	-6 893	-6 199	2 973	-2 544
Ressources Stables clôture	424 067	431 395	431 161	439 864	444 026
Variation capital restant dû / Ressources stables	- 1,1%	- 1,6%	- 1,4%	0,7%	- 0,6%
<i>Valeurs de référence</i>	- 0,0%	- 0,6%	- 0,2%	- 0,0%	- 0,0%

(*) Endettement hors Emprunts promotion immobilière

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Sur la période 2015-2019, la variation de l'encours de la dette est négative (-9 %). Cette tendance est le fait d'un remboursement du capital des emprunts nettement supérieur (+188 %) à la souscription de nouveaux emprunts, notamment en 2016 (aucun emprunt contracté) et 2017. Sur la période sous-revue, les besoins en investissement ont été en net recul à la suite de l'achèvement des opérations de rénovation urbaine.

En 2018, l'office a procédé à un réaménagement de sa dette auprès de la CDC. Cette renégociation s'est traduite par un allongement de la durée d'amortissement de 10 ans de l'encours de 17 emprunts pour un montant de 61,6 millions d'euros. Moyennant un surcoût global d'intérêt de 5,4 millions d'euros, l'organisme a estimé à 1,6 millions d'euros la ressource supplémentaire annuelle dégagée par cette mesure sur les premières années du réaménagement.

La structure de la dette n'expose à aucun risque financier particulier PANTIN HABITAT, aucun emprunt structuré ou complexe n'existant fin 2019. L'état détaillé de la dette montre un portefeuille composé à 79 % d'emprunts indexé sur le taux du livret A et 21 % à taux fixe.

Tableau 13 : Évolution du ratio d'indépendance financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ressources propres	263 139	277 907	284 509	290 788	297 900
Ressources stables	424 067	431 395	431 161	439 864	444 026
Ressources propres / Ressources stables	62,1%	64,4%	66,0%	66,1%	67,1%
<i>Valeurs de référence</i>	63,8%	64,5%	66,4%	65,5%	64,1%

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Sur la période sous revue, la part des ressources propres dans les ressources stables progresse constamment pour atteindre 67,1 % en 2019. Cette évolution de 5 points depuis 2015 s'explique par une croissance des ressources propres de 13,2 % soit, 3,2 % en moyenne annuelle contre respectivement 4,7 % et 1,2 % pour les ressources stables. Comparaison faite avec la médiane de référence qui affichait, à la même date, un ratio d'indépendance financière de 64,1 %, l'office bénéficie d'une solvabilité financière satisfaisante.

Tableau 14 : Évolution de l'annuité locative*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Remboursement des emprunts locatifs (1)	8 812	6 893	7 793	7 027	6 137
Intérêts sur financements locatifs (2)	4 121	2 610	2 584	2 435	2 827
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	12 933	9 503	10 377	9 462	8 965
Loyers de l'exercice	28 024	28 495	28 583	27 733	28 134
Annuités emprunts locatifs / Loyers	46,2%	33,4%	36,3%	34,1%	31,9%
<i>Valeurs de référence</i>	28,9%	28,6%	29,4%	29,0%	28,3%

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

De 2015 à 2019, l'annuité de la dette a diminué de près de 31 %, passant de 13 à 9 millions d'euros. Cette variation s'explique d'une part, par une baisse de l'amortissement de la dette du fait de la fin de l'encours de plusieurs lignes d'emprunts et d'autre part, par un allongement d'une partie de l'encours de la dette. Le poids de cette annuité par rapport au montant des loyers de l'exercice est largement au-dessus de la valeur médiane en 2015 mais s'en rapproche en 2019. Néanmoins, le poids de la dette de PANTIN HABITAT continue à peser plus fortement sur son exploitation que pour les autres organismes de sa catégorie.

Tableau 15 : Évolution de la capacité de désendettement*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1)	160 928	153 488	146 652	149 076	146 127
CAFC	9 367	12 505	11 039	7 010	7 685
Endettement / CAFC	17,18	12,27	13,28	21,27	19,01
<i>Valeurs de référence</i>	13,92	13,32	14,10	16,14	16,84
Trésorerie (2)	11 593	7 714	9 399	15 997	13 826
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	149 334	145 774	137 253	133 079	132 300
Endettement net de trésorerie / CAFC	15,94	11,66	12,43	18,98	17,22
<i>Valeurs de référence</i>	12,78	11,11	11,93	13,76	15,24
Valeur nette comptable du parc locatif	183 622	237 273	238 508	235 197	232 661
Dotations Amortissements du parc locatif	7 742	6 017	10 226	8 858	8 985
VNC / Amortissement du parc locatif	23,72	39,44	23,32	26,55	25,90
<i>Valeurs de référence</i>	20,22	19,55	20,03	20,42	20,70

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Du fait de la réduction de la capacité d'épargne, la capacité de désendettement a connu une forte dégradation passant de 13 ans en 2017 à 19 ans en 2019 ; elle est devenue supérieure à la valeur médiane de référence. Du fait d'un niveau de trésorerie relativement élevé (2 560 euros par logement contre 1 913 euros pour la médiane en 2019), cet agrégat chute à un peu plus de 17 ans. Toutefois, à fin 2019, la capacité de désendettement reste à un seuil encore raisonnable au regard de la durée de vie résiduelle de 26 ans des immobilisations locatives.

Néanmoins, eu égard au montant de la CAF actuellement constaté et au poids de la dette, un surcroît d'endettement pour le financement d'investissements futurs pourrait rendre plus tendue la situation financière de l'office dans les années à venir.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

5.1.1 Stratégie patrimoniale

Le plan stratégique de patrimoine couvre la période 2016-2025. Sa dernière actualisation, réalisée en 2021, prend en compte de nouvelles opérations notamment dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU).

Il totalise un montant prévisionnel de travaux de 112,7 millions d'euros sur 10 ans, soit 24,5 millions d'euros dédiés au développement et 88,2 millions d'euros d'investissements sur le patrimoine ancien (dont 33,5 millions d'euros pour les travaux de remplacement de composant et 24,8 millions d'euros pour la rénovation thermique).

Il prévoit également la production de 230 nouveaux logements sur la période. L'OPH devra se mobiliser fortement pour obtenir de tels résultats au regard des difficultés à produire constatées durant les années précédentes (Cf § 5.2.1 Offre nouvelle).

5.1.2 Convention d'utilité sociale

La convention d'utilité sociale (CUS) 2011-2016 adoptée par le CA du 14 Juin 2011, n'a pas été actualisée.

Le calendrier initial de négociation des CUS a été repoussé par la loi Elan. Le 20 juin 2020, les OPH de l'EPT Est-Ensemble ont adressé au préfet de Seine-Saint-Denis un courrier sollicitant un nouveau report d'un an. Cette demande, qui est intervenue avant le projet de retrait de l'EPT, était motivée par le processus de création de la SAC commune d'Est-Ensemble.

Ainsi, la signature du nouveau projet de US devrait intervenir avant le 31 décembre 2021. L'ancienne CUS est toujours en vigueur et ne sera pas modifiée dans l'attente des décisions à prendre dans le cadre de la SAC départementale « Groupe Habitat en Seine-Saint-Denis ».

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau 16 : Évolution du patrimoine

Années	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2015	5 358		0	12	2	8		5 376	0,30%
2016	5 376		0		1	1		5 374	0,00%
2017	5 374		0	19	2		24	5 367	-0,10%
2018	5 367	7	0	9	3		10	5 370	0,10%
2019	5 370		0				16	5 354	-0,30%
2020	5 354		0	25			32	5 347	-0,10%
Projets en cours 2021	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total		7	0	65	8	9	82		1%

Source : Office

Recommandation 6 : Renforcer le développement d'une offre nouvelle de logements sur une commune où le marché de l'habitat est très tendu.

Sur la période de contrôle, l'office a très peu construit (7 logements neufs), privilégiant les investissements sur la réhabilitation du patrimoine existant, alors que le projet d'entreprise et le plan stratégique de patrimoine prévoyaient un développement plus important (23 logements par an en moyenne). L'office indique que la volonté exprimée par le CA est de construire davantage de logements sociaux mais la pénurie foncière à Pantin ne le permet pas. Néanmoins, PANTIN HABITAT a actuellement identifié quatre projets pour de l'offre nouvelle (2 projets en logements locatifs sociaux et 2 projets en bail réel solidaire). Les hypothèses prises par PANTIN HABITAT dans la période prospective 2019-2028 (Cf § 7.1 Investissements et modalités de financement) envisagent une production de 156 logements. Des efforts importants devront être fournis par l'office (mobilisation de la maîtrise d'ouvrage, prospection foncière...) pour atteindre cet objectif.

5.2.2 Interventions sur le parc existant

Le patrimoine de l'office a fait l'objet de travaux importants de réhabilitation notamment dans le cadre des projets ANRU²³. En particulier, la dernière phase des travaux du projet de rénovation urbaine des Courtilières a été livrée en juillet 2015. Cette opération d'une durée de 8 ans a mobilisé 59 millions d'euros.

En 2020, une faible proportion de logements est considérée comme énergivore (étiquettes « E » à « G »), soit 182 logements qui représente 3 % de l'ensemble du patrimoine (*source : données office*).

L'office est concerné par le NPNRU sur deux ensembles immobiliers (Quatre Chemins et Sept Arpents) pour lesquels la convention ANRU n'a pas encore été signée.

Le coût d'intervention (maintenance et additions et remplacements de composants) sur le parc est évalué à 35 038 milliers d'euros sur la période de contrôle (Cf § 4.2.4 Maintenance). En 2019,

²³ Agence nationale pour la rénovation urbaine.

au logement, cela représente 1 695 euros, montant supérieur aux valeurs de référence (1 340 euros), traduisant le bon niveau d'investissement de l'office sur le patrimoine existant.

5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

Recommandation 7 : Mettre en œuvre une politique spécifique pour l'accessibilité des logements aux personnes à mobilité réduite et aux personnes âgées.

Le recensement des logements accessibles et adaptés aux personnes âgées est en cours, dans l'objectif d'identifier les locataires âgés par tranches d'âge et les personnes à mobilité réduite. Le maintien à domicile des personnes âgées est réalisé à la demande du locataire ou par l'intermédiaire de la conseillère en économie sociale et familiale, en effectuant des travaux d'adaptation de logements (remplacement de la baignoire par une douche, sécurisation et adaptation du bloc sanitaire par exemple). Lorsque les travaux d'adaptation ne sont pas réalisables, l'office intègre le locataire dans le processus de mutation. L'office a indiqué que les principes d'accessibilité des logements aux personnes à mobilité réduites et aux personnes âgées étaient stipulés dans la charte de relogement de PANTIN HABITAT mais qu'une charte spécifique était en cours de rédaction et serait prochainement présentée à ses instances.

5.2.4 Sécurité dans le parc

Diagnostic amiante

Le plan stratégique de patrimoine précise que 69 % du parc de l'office est potentiellement concerné par la présence d'amiante, compte tenu de l'âge du parc.

L'office respecte les obligations mises à sa charge par la réglementation en matière de repérage de l'amiante dans les parties communes. Les DTA concernent le parc dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} juillet 1997, soit plus de la moitié du patrimoine.

Observation 6 : 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).

Il est rappelé que la réalisation des DAPP est rendue obligatoire depuis février 2012 par les dispositions du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011. L'office doit être en mesure de produire des DAPP pour tous les logements de son patrimoine construits antérieurement à juillet 1997. Pour rappel, ces diagnostics doivent également porter sur les annexes au logement, notamment les caves, qui peuvent contenir des matériaux amiantés (flocage, calorifugeage et faux-plafonds).

Entretien des ascenseurs

Le parc de l'office est équipé de 159 ascenseurs pour lesquels des contrats d'entretien et de maintenance ont été passés. Le suivi technique est bien réalisé. Le contrôle quinquennal, permettant de s'assurer de l'état de sécurité des appareils installés, devra être relancé (le dernier date de 2016).

5.2.5 Ventes

Conformément à la réglementation (article L. 443-7 du CCH), le CA de PANTIN HABITAT délibère annuellement sur la politique de vente du patrimoine.

À cette occasion, il renouvelle chaque année son opposition à la cession de logements conventionnés dans un contexte de forte demande locative. Le CA s'est en revanche montré favorable à la cession de logements non conventionnés situés dans des copropriétés et dont la gestion est jugée difficile, ainsi que quelques parkings dépendant également d'une copropriété (8 logements et 5 place de parkings ont été vendus sur la période contrôlée).

5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

Le personnel dédié à la gestion des opérations de maîtrise d'ouvrage est regroupé au sein de la direction « développement et patrimoine » qui comprend son directeur, trois architectes chargés d'opérations et deux gestionnaires des marchés.

Concernant l'opération de construction neuve (29 rue Pasteur) livrée pendant la période de contrôle, le prix de revient ressort à 3 355 euros HT au m² de surface utile, pour un coût moyen en région Île-de-France²⁴ de 2 920 euros en maîtrise d'ouvrage directe. L'opération était couplée à la réhabilitation de l'immeuble sis 27 rue Pasteur et a fait l'objet d'un achat de terrain pour un montant de 77 milliers d'euros auprès de la ville de Pantin.

²⁴ Données USH 2018

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Tableau 17 : Occupation du parc

Pourcentages

Rubriques	Personnes isolées	Personnes âgées de plus de 65 ans	Ménages 3 enfants et +	Familles mono parentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL
Enquête OPS 2020	35,84%	15,77%	13,13%	19,84%	22,66%	61,67%	11,84%	36,33%
Seine-Saint-Denis 2020	30,90%	12,29%	17,35%	21,52%	20,42%	63,44%	9,59%	40,30%
Région IDF 2020	33,15%	12,82%	13,37%	21,81%	15,96%	55,23%	13,81%	33,57%

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

Source : Enquêtes OPS - BO – Ancols

Par rapport à la moyenne régionale, les locataires de l'office présentent un profil social marqué et se rapprochent du profil moyen de la population du parc social du département de Seine-Saint-Denis. En 2020, la proportion des locataires bénéficiant d'une aide au logement est inférieure de 4 points au taux départemental. Concernant la composition des ménages, il est constaté une forte représentation des personnes âgées dans le parc (16 % de plus de 65 ans pour une moyenne départementale de 12 %), sachant que dans certains cas elles sont l'unique occupant du logement. À cet égard, un travail de recensement des personnes âgées seules, en lien avec la détection des situations de sous-occupation, est en cours.

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Connaissance et gestion de la demande

Au 31 décembre 2019, 6 151 demandes actives de logement social comportaient la commune de Pantin en premier souhait. Les services de l'office enregistrent annuellement dans le système national d'enregistrement (SNE) les demandes de logement social qui leur sont adressées et radient la demande du SNE après la signature du bail.

6.2.2 Gestion des attributions

L'office a défini les principes et orientations de la politique d'attribution des logements dans une charte d'attribution des logements élaborée en 2019, qui est complétée par une fiche récapitulative du processus de gestion des attributions. La commission d'attribution de logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) se réunit au moins une fois par mois.

Recommandation 8 : Améliorer la rédaction des procès-verbaux de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements.

Les décisions de la CALEOL sont consignées dans des procès-verbaux, dont la rédaction est perfectible. En effet, ils n'indiquent pas l'ensemble des candidats présentés, l'ordre de priorité fixé par la commission, la mention des critères ayant présidé au classement et les motifs du refus des candidats. Cependant, dès fin 2021, PANTIN HABITAT a amélioré la rédaction des procès-verbaux de la CALEOL s'agissant des situations étudiées.

De 2015 à 2020 inclus, l'office a attribué 263 logements en moyenne annuelle.

Les contingents de réservation des logements sont bien identifiés. En 2019, 39 % du patrimoine est exempt de droits de réservation. L'office dispose ainsi d'une importante marge de manœuvre pour répondre aux demandes de mutation interne et aux demandes des publics prioritaires.

Mutations

L'office a débuté le recensement des ménages concernés par la sous-occupation, la sur-occupation, par le vieillissement et le handicap.

Ce travail de recensement et de relogement lorsque la réglementation (dispositions de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion) le permet, devra être poursuivi et amplifié. 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 au maintien dans les lieux, conformément à l'article L. 442-3-1 du CCH²⁵.

Publics prioritaires

En 2019, 55 attributions sur un total de 218 (soit 25 %) relèvent du relogement des ménages reconnus prioritaires par la commission de médiation au titre du DALO, sachant que dans le cadre de la CUS, un objectif annuel de 15 % avait été assigné à l'office. L'office a amélioré ses performances sur cet indicateur puisqu'en 2015, les attributions DALO ne représentaient que 17 % (14 % en 2016).

Observation 7 : L'office n'atteint pas les objectifs fixés par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (article L. 441-1 du CCH).

En 2019, seulement 10 % des attributions ont concernés des ménages relevant du 1^{er} quartile.

Il en est de même pour les dispositions de la loi égalité et citoyenneté qui imposent de consacrer au moins la moitié des attributions de logements sur le périmètre QPV, aux demandeurs dont les ressources annuelles sont supérieures au 1^{er} quartile. En 2019, ces ménages ont représenté 17 % des attributions réalisées en QPV.

Dans sa réponse, PANTIN HABITAT a indiqué que la prochaine gestion en flux devrait permettre d'améliorer ce bilan, dans la mesure où le bailleur aura plus de visibilité et la possibilité coordonner l'attribution des logements remis à disposition.

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Charges locatives

Recommandation 9 : Sécuriser le processus de gestion des charges locatives.

Au sein de la direction financière, la gestion des charges locatives est assurée par le service fournisseurs et charges locatives, sans que soit identifié un poste dédié exclusivement à la gestion des charges récupérables, plusieurs personnes ou services intervenant dans le processus. Par ailleurs, il n'existe pas

²⁵ 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.

de guide des procédures internes de gestion des charges, hormis une procédure de régularisation des charges locatives.

Ainsi, la validation du service fait et la ventilation des factures fournisseurs de fluides incombent à la responsable de la comptabilité fournisseurs et charges locatives et pour les autres charges aux responsables des agences de proximité. Après règlement des factures, celles-ci sont intégrées dans des tableaux de suivi extra-comptable (protégés par un mot de passe) par groupe et par nature de charges afin d'établir les décomptes annuels de charges à transmettre aux locataires. Un cadrage manuel entre les écritures comptables et les tableaux de suivi est lors réalisé annuellement.

À partir de 2015, PANTIN HABITAT s'est doté d'un observatoire des charges locatives pour permettre une analyse annuelle des dépenses par poste de charge, suivre leur évolution et améliorer leur provisionnement. Si ce dispositif s'inscrit dans un cycle vertueux de performance, il apparaît cependant regrettable qu'un bilan annuel des charges ne soit pas présenté au conseil d'administration.

Dans leur ensemble, les charges locatives sont maîtrisées. Pour 2019, le montant global des charges récupérables²⁶ s'établit à 5,7 millions d'euros, soit 15,9 % du quittance (loyers + charges). Pour les immeubles à chauffage collectif (67 % du parc), le coût moyen des charges annuelles au logement familial ressort à 1 124 euros, soit un coût de 18,7 euros par m² de surface habitable (SH). Le coût du chauffage seul y est en moyenne de 6,8 euros par m² de SH.

À la suite de la réalisation de travaux d'économie d'énergie PANTIN HABITAT n'applique pas la troisième ligne de quittance²⁷. Cependant, à la relocation, les logements d'immeuble réhabilités font l'objet d'une augmentation des loyers.

Hors chauffage collectif, les principaux postes de charges locatives en proportion des charges totales sont la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (20,6 %), les charges de personnel (16,5 %), l'entretien des parties communes (9,3 %) et les contrats d'entretien d'équipement (8,8 %).

Le poste charges de personnel de proximité est récupéré à 75 % ou 40 % pour les gardiens selon les tâches²⁸ qu'ils réalisent et à 100 % pour les employés d'immeuble. En outre, les charges d'encadrement des chefs de secteur sont récupérées à concurrence de 10 % de leur montant. Pour 2019, l'ensemble de ces charges se sont élevées à 940 milliers d'euros, soit 2,6 % du quittance et 176 euros par logement.

En 2019, à la suite du remplacement de 98 % des compteurs d'eau, PANTIN HABITAT a mis en place un nouveau dispositif de facturation et d'alertes des consommations afin de permettre une meilleure maîtrise par le locataire de sa consommation. Chaque mois, les locataires règlent leurs consommations du mois précédent sur la base de relevés réels.

²⁶ Charges récupérables hors eau individuelle.

²⁷ Décret n° 2009-1438 du 23 novembre 2009 offre la possibilité à un bailleur social de demander au locataire une « contribution pour le partage des économies de charges » issues des travaux d'économie d'énergie.

²⁸ Le taux de récupération répond aux modalités définies par le décret n° 2008-1411 du 19 décembre 2008, à savoir 75 % lorsqu'ils réalisent à la fois l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets, ou 40 % s'ils n'effectuent qu'une seule des deux tâches.

La régularisation des charges locatives intervient une fois par an et dans les délais légaux²⁹.

L'examen de la régularisation des charges locatives de 2019 montre un excédent global de provision de 3,2 % ce qui n'est pas excessif. Néanmoins, certains groupes connaissent un ratio nettement plus élevé que l'office justifie par une moindre performance thermique des logements. Ainsi par exemple, les résidences 11 Pasteur, 3 Davoust ou 3 Débarcadère affichent respectivement des ratios de 65,16 %, 49,08 % et 78,86 %. De fait, il est indispensable pour l'office d'améliorer la performance énergétique de ces immeubles ; les besoins de travaux en la matière ont été identifiés comme un axe prioritaire dans le plan stratégique de patrimoine. En outre, l'absence de provisions de charges locatives sur les locaux commerciaux entraîne des ratios élevés de régularisation de charges pour les groupes composés de logements et de locaux d'activité. Cette situation constitue une zone de risque pouvant engendrer des impayés et donc des contentieux. L'organisme a indiqué qu'il essayait de remédier à ce problème, depuis 2019, en actualisant les provisions pour les nouveaux entrants.

6.3.2 Politique de loyers

Les loyers des logements pratiqués (tous logements confondus hors logements vacants ou non quittancés) se situent globalement aux plafonds de la convention APL ; en 2019, le loyer moyen s'établit à 7,01 euros au m² de SH, niveau équivalent au taux de loyer constaté pour l'ensemble du parc social régional (7,15 euros/m² de SH) mais supérieur à celui du parc départemental (6,84 euros/m² de SH)³⁰.

La marge théorique d'augmentation globale par rapport aux loyers maximum est donc faible (2,16 %).

6.3.3 Supplément de loyer de solidarité

Tableau 18 : Montants annuels du supplément de loyer de solidarité

Montant du SLS quittancé entre 2015 et 2019	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montant du SLS quittancé en k€	64	112	87	131	284	218
Montant total des loyers conventionnés en k€	24 855	25 249	25 353	24 664	25 017	26 021
Part du SLS en %	0,26%	0,44%	0,34%	0,53%	1,14%	0,84%

Sources : États financiers- Harmonia

Entre 2018 et 2019, le montant du supplément de loyer de solidarité (SLS) quittancé est passé de 131 milliers d'euros en 2018 à 284 milliers d'euros en 2019, soit une hausse de 117 %, en raison du changement de coefficient de dépassement appliqué à compter du 1^{er} janvier 2019.

Les montants annuels du SLS quittancé par l'office ne sont pas très élevés en raison des caractéristiques sociales de la population logée (faible niveau de ressources, forte proportion de bénéficiaires des aides au logement), du nombre élevé de logements exonérés du SLS : QPV (soit 2 768 logements) et zone sous dispositif « 10 % Parc Privé Potentiellement Indigne » (1 110 logements).

L'office ne comptabilise pas à ce jour de locataire dépassant de plus de 150% le plafond PLS pendant deux années consécutives.

²⁹ Loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 : « les charges locatives peuvent donner lieu au versement de provisions et doivent, en ce cas, faire l'objet d'une régularisation annuelle »

³⁰ Données RPLS 2019.

6.3.4 Réduction de loyer de solidarité

La loi de finances pour 2018 n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 a introduit une réduction de loyer de solidarité pour les locataires d'un logement conventionné, s'appliquant à la date du 1^{er} février 2018. L'office déclare qu'aucun ménage non bénéficiaire de l'APL est concerné par la RLS.

Dans le cadre de l'impact de la RLS, l'office a demandé à bénéficier des mesures pour l'allongement des dettes proposés par la CDC (Cf § 4.2.2 Produits).

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Accompagnement social lié au logement

L'office dispose d'une conseillère en économie sociale et financière, rattachée à la direction de Gestion locative et proximité, qui accompagne les locataires les plus en difficultés, notamment dès leur entrée dans les logements, pour l'ouverture des droits (APL, FSH accès, ...). Elle oriente les locataires vers les services de l'état compétents tels que la CAF pour mettre en place les aides le plus rapidement possible.

6.4.2 Concertation des locataires

Un plan de concertation locative est en place conformément à la réglementation. Le dernier plan a été signé en juin 2016 pour une durée de 4 ans et n'a pas encore été mis à jour. Sur la période de contrôle, sept réunions se sont tenues dont le dernier en date du 20 février 2019.

6.4.3 Enquête de satisfaction des locataires

L'office a fait effectuer, en 2015 et 2020, une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon de locataires (650 locataires en 2020), dans le cadre d'une mesure collective coordonnée par l'AORIF (40 bailleurs représentant un patrimoine de près de 405 000 logements en Île-de-France).

La qualité de service rendu aux locataires est jugée satisfaisante. En 2020, le nombre de locataires satisfaits s'élève à 83 % (en baisse de 5 points par rapport à 2015), ce qui constitue toutefois une tendance générale au niveau des OPH. Un score particulièrement élevé a été attribué à la gestion de la continuité de service durant la crise de la covid avec un taux de 90,7 % de satisfaits (contre 87,6 % pour les bailleurs de taille similaire). Cependant, le traitement de la demande au global constitue un point d'insatisfaction, que l'office doit prendre en compte dans la gestion de la proximité avec les locataires.

6.4.4 Gardiennage

L'organisation de la proximité de l'office s'articule autour de 3 agences : Hoche, Courtilières et Église. Bien structurées, ces agences sont composées d'un responsable d'agence, une assistante, deux chefs de secteurs et chargés de clientèle, des gardiens et des employés d'immeuble. Globalement, le personnel de proximité représente 78 personnes en 2020 dont 49 gardiens. Ceux-ci assurent notamment la surveillance des immeubles, le nettoyage des parties communes (uniquement les halls d'entrée pour la plupart des résidences), l'entretien des locaux vides ordures, les entrées et sorties de poubelles, la réalisation des états de lieux entrants et l'enregistrement des réclamations des locataires. Ils assurent à tour de rôle les astreintes.

6.4.5 Politique de suivi des créances et des impayés

En 2017, lors du changement de régime comptable, PANTIN HABITAT a mis en place une nouvelle organisation, entraînant une évolution des métiers existants. La gestion des impayés est suivie à deux niveaux, les agences et le siège. Les agences sont chargées de tout ce qui concerne les relations avec les locataires et du traitement amiable des créances impayées. Le chargé de clientèle détecte les difficultés liées à l'apparition des premiers impayés et met en place les premières actions de relances des locataires dès le premier mois d'impayé. Si aucune solution n'est trouvée pour aboutir au recouvrement des créances, après l'envoi de deux lettres de relance, le dossier est transmis au service du contentieux. Le contentieux est géré au niveau du siège (une responsable de pôle et une chargée de recouvrement contentieux). Une conseillère en économie sociale et familiale assure un suivi social et financier des locataires en difficultés, effectue un travail de prévention et de traitement des impayés et mobilise les dispositifs d'aide existants.

En 2017, l'office a signé avec la Ville de Pantin un protocole de veille et d'engagement sur la prévention des expulsions et participe aux commissions locales de prévention des expulsions en préfecture. Le nombre d'expulsions est faible (en moyenne 18 par an sur la période).

Cependant, le suivi des impayés concernant les locaux d'activité est insuffisant et le recouvrement des créances doit faire l'objet d'une attention renforcée. La vérification de l'état des restes à recouvrer a révélé des anomalies dans la prise en charge des créances douteuses qui se traduisent par l'existence de créances anciennes, datant de plus de 10 ans. En outre, des créances apparaissent comme étant exigibles alors qu'elles ont été soldées depuis 2016.

Une note, non datée, sur le recouvrement des impayés a été formalisée et mise à jour en 2019, selon l'organisme. Néanmoins ce document, en n'incluant pas les intervenants, les contrôles réalisés, les circuits de décision et les responsabilités, ne constitue pas une procédure en tant que telle.

Depuis le passage en comptabilité commerciale, la gestion des dettes des locataires partis, qui étaient de la responsabilité du comptable public, a été externalisée. Dans un premier temps auprès d'une société de recouvrement puis dans un deuxième temps auprès d'un huissier spécialisé dans ce domaine.

Pour une analyse plus significative des évolutions et pour permettre des comparaisons avec les organismes de référence, les produits non encore facturés à la clôture des comptes 2016 ont été retraités par l'Ancols rectifiant le compte locataires d'un montant de 3,3 millions d'euros.

Tableau 19 : Évolution des créances locatives impayées retraitées

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Produits des loyers (1)	28 024	28 495	28 583	27 733	28 134
Récupération de charges locatives (2)	8 157	8 425	8 515	8 167	7 775
Quittancement (3)=(1)+(2)	36 182	36 920	37 098	35 901	35 909
Part des charges sur le quittancement = (2) / (3)	22,5%	22,8%	23,0%	22,7%	21,7%
<i>Valeurs de référence</i>	25,7%	26,0%	26,4%	26,4%	26,1%
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	1 066	855	500	334	0
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	569	381	0	0	334
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	1 635	1 236	500	334	334
Locataires partis créances douteuses (7)	2 316	2 264	2 333	2 515	2 515
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	3 951	3 500	2 833	2 849	2 849
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	3 951	3 500	2 833	2 849	2 849
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	1 467	3 506	3 588	3 453	3 681
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	5 418	7 007	6 421	6 302	6 530
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	15,0%	9,9%	17,3%	17,6%	18,2%
<i>Valeurs de référence</i>	14,9%	14,6%	16,0%	17,5%	17,5%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	99	101	102	98	98
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	54,65	69,38	63,18	64,07	66,37
<i>Valeurs de référence</i>	54,32	53,46	58,36	63,83	63,77
Créances locataires partis / Créances totales	42,7%	32,3%	36,3%	39,9%	38,5%
<i>Valeurs de référence</i>	21,7%	22,5%	25,3%	23,1%	26,8%

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Recommandation 10 : Poursuivre les efforts pour limiter la hausse des créances locataires notamment des locataires partis et résorber les écarts entre la comptabilité auxiliaire et la comptabilité générale et accroître la fiabilité des indicateurs et des états financiers.

Fin 2019, la dette totale des locataires atteignait 6,5 millions d'euros, en augmentation de 21 % par rapport à 2015 alors que le produit des loyers affiche une certaine stabilité. L'office attribue cette situation à un accroissement des dettes des locataires partis malgré le travail de recouvrement effectué par le prestataire extérieur. Pourtant, les procès-verbaux du conseil d'administration font état d'un bilan plutôt positif de l'évolution des restes à recouvrer locatifs et d'une meilleure efficacité du recouvrement à la suite du passage en comptabilité commerciale : nouvelle organisation et recours à un cabinet de recouvrement. En l'espèce, l'Ancols estime que la qualité de l'information transmise aux administrateurs doit être améliorée. L'office partage ce constat et indique qu'une attention particulière sera portée sur la présentation des informations transmises aux administrateurs et produites dans les états réglementaires.

L'encours des créances douteuses sur locataires, d'un montant identique à fin 2018 et 2019 de 2,8 millions d'euros s'avère tout à fait improbable. L'office explicite cette situation par une erreur de présentation dans les états réglementaires.

En outre, selon les informations fournies en annexe des états financiers concernant la ventilation des créances douteuses et comme cela apparaît dans le tableau ci-dessus, l'Ancols observe que les données sur l'antériorité des créances douteuses des locataires présents ne sont pas cohérentes. L'office justifie ce constat par des problèmes de saisie. Dès lors, l'Ancols invite PANTIN HABITAT à veiller à la qualité des informations produites dans ses futurs états réglementaires.

Les données issues des états réglementaires montrent qu'entre 2015 et 2019, les créances douteuses des locataires présents chutent fortement (-1,3 millions d'euros) alors que les créances locataires globales évoluent à l'inverse dans les mêmes proportions (+1,1 millions d'euros). Pour expliquer ces variations, l'office a fait valoir un changement de méthode comptable à la suite du passage en comptabilité commerciale. À partir de 2017, figure dans le compte locataire (c/411) tous les locataires présents dont l'antériorité de la dette est inférieure à un an et avec un taux de dépréciation autre que 100 %. Cette méthode de comptabilisation n'est pas conforme à l'instruction comptable des organismes

HLM qui prévoit que « *figurent obligatoirement à ce compte les créances faisant l'objet d'une dépréciation* ». Par ailleurs, à la suite du départ d'un salarié, l'office n'a pas été en mesure de transmettre à l'Ancols des statistiques annuelles sur la structure des restes à recouvrer, ce qui révèle une faiblesse du contrôle interne.

À ce constat, il convient de noter qu'un cadrage extra-comptable manuel s'avère nécessaire pour identifier les écarts entre les soldes de la balance générale et ceux de la balance auxiliaire locataires à la suite de la reprise de certaines données erronées lors du changement du système d'information en 2019. Cette anomalie constitue une zone de risque que l'office doit s'attacher à résoudre rapidement. Selon l'office, ce sujet fait l'objet d'échanges réguliers avec l'éditeur du nouvel ERP afin de solutionner au plus vite ce problème.

Comme le montre les chiffres des cinq derniers exercices présentés dans le tableau ci-dessus, le délai moyen d'encaissement des créances, qui impacte la trésorerie, se détériore. Il passe de 54,7 jours en 2015 à 66,4 jours en 2019.

Tableau 20 : Analyse du recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Créances clients (N-1)	5 994	5 418	3 671	6 421	6 302
Produits des loyers (1)	28 024	28 495	28 583	27 733	28 134
Récupération de charges locatives (2)	8 157	8 425	8 515	8 167	7 775
Quittancement (3)=(1)+(2)	36 182	36 920	37 098	35 901	35 909
Créances clients (N)	5 418	7 007	6 421	6 302	6 530
Pertes sur créances irrécouvrables	-639	-436	-231	-411	-406
Total encaissement (N) (4)	36 119	34 895	34 117	35 609	35 275
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	99,8%	94,5%	92,0%	99,2%	98,2%
<i>Valeurs de référence</i>	99,2%	98,8%	99,4%	98,9%	99,0%

Source : Données Harmonia, traitements Ancols

Le taux de recouvrement des loyers fléchit passant de 99,8 % en 2015 à 98,2 % en 2019, la médiane de référence se situant à 99 %.

Tableau 21 : Analyse du coût du risque locatif

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Produits des loyers (1)	28 024	28 495	28 583	27 733	28 134
Récupération de charges locatives (2)	8 157	8 425	8 515	8 167	7 775
Quittancement (3)=(1)+(2)	36 182	36 920	37 098	35 901	35 909
Pertes sur créances irrécouvrables (4) ⁽²⁹⁾	-639	-436	-231	-411	-406
Dotations dépréciations créances (5)	309	25	274	182	361
Reprises sur dépréciations créances (6)	639	475	193	234	406
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) (7)=(5)-(6)+(4)	309	-14	311	359	361
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Quittancement (8)=(7)/(3)	0,9%	- 0,0%	0,8%	1,0%	1,0%
<i>Valeurs de référence</i>	0,8%	0,8%	0,9%	0,6%	0,8%

^{31*}Pertes sur créances irrécouvrables (4)

Source : Données Harmonia, traitements ANCOLS

³¹ Les pertes sur créances irrécouvrables par décision de justice dans le cadre de procédures de surendettement des particuliers, comptabilisées en charges exceptionnelles, n'apparaissent donc pas dans ce tableau (110 mille euros en 2019, soit 27 % des pertes sur créances irrécouvrables d'exploitation).

La légère progression du coût du risque locatif traduit également une tendance d'augmentation des risques liés aux créances locatives.

Lorsque les créances locataires ne peuvent être recouvrées, elles sont comptabilisées en non-valeur. Il n'existe pas de procédure interne formalisée concernant la gestion et le contrôle des créances admises en non-valeur. Avant 2017, l'office admettait en non-valeur les dettes locatives présentées par le comptable public. Depuis le changement de régime comptable, il admet en non-valeur les dettes locatives qui ne peuvent être recouvrées sur la base d'un certificat d'irrecouvrabilité.

Recommandation 11 : Vérifier la légitimité des soldes locataires afin d'améliorer la fiabilité des comptes et, par voie de conséquence, du niveau de l'autofinancement.

Néanmoins, les charges relatives aux admissions en non-valeur apparaissent minorées. Selon le procès-verbal du conseil d'administration de novembre 2019, il apparaît que les dettes de locataires partis admises en pertes sur créances irrecouvrables (400 milliers d'euros) répondent à un objectif budgétaire et non à une image fidèle de la situation (700 milliers d'euros). L'office a indiqué que le rattrapage des passages en pertes non réalisé en 2019, pour 300 milliers d'euros, avait été effectué en 2020. Par ailleurs, l'analyse des restes à recouvrer à partir de la balance auxiliaire locataires met en évidence la présence de créances sur des locataires partis depuis plus de dix ans. Ces anciennes dettes apparaissent désormais difficilement recouvrables. En ne passant pas en non-valeur les créances manifestement irrecouvrables, PANTIN HABITAT améliore artificiellement son autofinancement.

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

PANTIN HABITAT a réalisé une prospective financière portant sur la période 2019-2028 alors que son plan stratégique de patrimoine couvre la période 2016-2025.

La trajectoire financière a été élaborée avec l'outil Visial, sur la base des comptes 2018 et avec une consommation des fonds propres à l'ordre de service sans tenir compte de l'actualisation du plan stratégique de patrimoine en 2019.

Recommandation 12 : Assurer aux administrateurs une information plus complète sur la trajectoire financière à moyen et long terme et la faire approuver par le conseil d'administration.

La trajectoire financière à moyen terme, a été transmise, pour la première fois, au conseil d'administration d'avril 2021 mais aucune présentation, voire aucun débat ni délibération ne sont cependant mentionnés dans le procès-verbal de cette séance. Seul, le budget de l'année à venir est soumis à l'approbation des administrateurs. Cependant, PANTIN HABITAT indique qu'un plan à moyen et long terme était en cours de réalisation lors du contrôle ; la prospective financière portant sur la période 2020 – 2030, finalisée en octobre 2021, a été présentée au CA du 14 décembre 2021.

7.1 Investissements et modalités de financement

Globalement, l'investissement est davantage orienté en faveur de l'amélioration de l'existant (addition et remplacement de composants) et la conservation du patrimoine plutôt que dans des opérations nouvelles de logements. Le scénario prévoit la production de 172 nouveaux logements sur la période rétrospective pour un coût de 36,7 millions d'euros, un plan de travaux sur le patrimoine existant de 70,7 millions d'euros et 1,1 millions d'euros pour la démolition de 16 logements.

L'accroissement réel du parc de logements sera limité à 156, soit une augmentation moyenne de l'offre de logements de 15,6 par an. Ce volume prévisionnel est certes plus élevé que les livraisons moyennes des dernières années (7 livraisons sur la période 2015-2018) mais en deçà de la cible du plan stratégique de patrimoine qui prévoyait la production de 23 logements par an et aucune démolition.

Les investissements financiers seront consacrés à hauteur de 40 % à l'amélioration de la performance énergétique du parc existant.

Sur la période 2019-2028, le coût de cette programmation est estimé à 108,5 millions d'euros qui serait financé à hauteur de 5 millions d'euros par des subventions, 32 millions d'euros par les fonds propres, et 71,5 millions d'euros par l'emprunt. Néanmoins, l'Ancols observe une discordance concernant les remplacements de composants, pour lesquels le plan à moyen terme prévoit de les financer par emprunt à hauteur de 66 % alors que le plan stratégique de patrimoine prévoit leur couverture uniquement par des fonds propres.

7.2 Analyse de l'exploitation

Tableau 22 : Éléments d'analyse des résultats prévisionnels

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Loyers	27 654	28 133	28 544	29 002	29 233	29 767	30 208	30 827	31 451	31 917
Écart de récupération de charges	-182	-187	-187	-190	-194	-197	-200	-204	-208	-211
Produits des activités annexes	150	152	154	156	159	161	163	165	168	170
Chiffre d'affaires	27 622	28 098	28 511	28 968	29 198	29 731	30 171	30 788	31 411	31 876
Produit des activités	27 622	28 098	28 511	28 968	29 198	29 731	30 171	30 788	31 411	31 876
Coût personnel (hors régie)	-4 890	-4 988	-5 089	-5 190	-5 295	-5 402	-5 510	-5 620	-5 733	-5 848
Autres charges externes (hors CGLLS)	-2 300	-2 346	-2 393	-2 441	-2 490	-2 539	-2 590	-2 642	-2 695	-2 749
Coût de gestion	-7 190	-7 334	-7 482	-7 631	-7 785	-7 941	-8 100	-8 262	-8 428	-8 597
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>0</i>									
Charges de maintenance (y.c régie)	-3 433	-3 492	-3 551	-3 612	-3 674	-3 740	-3 804	-3 868	-3 937	-4 004
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>
Cotisation CGLLS	-500	-510	-520	-531	-541	-552	-563	-574	-586	-598
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-5 208	-5 308	-5 428	-5 550	-5 675	-5 802	-5 933	-6 069	-6 209	-6 351
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>19%</i>	<i>19%</i>	<i>19%</i>	<i>19%</i>	<i>19%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>
Créances irrécouvrables	-332	-338	-343	-348	-351	-357	-363	-370	-377	-383
Excédent brut d'exploitation	10 959	11 116	11 187	11 296	11 172	11 339	11 408	11 645	11 874	11 943
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>39%</i>	<i>39%</i>	<i>38%</i>	<i>38%</i>	<i>38%</i>	<i>38%</i>	<i>38%</i>	<i>37%</i>
Autres charges et produits d'exploitation	42	43	43	44	44	45	46	46	47	48
Produits financiers divers	100	93	78	79	74	61	51	55	38	40
Intérêts sur financements locatifs	-2 741	-2 745	-2 939	-3 029	-3 120	-3 096	-3 094	-3 191	-3 374	-3 378
Autres charges d'intérêt	-345	-351	-356	-362	-368	-374	-379	-386	-392	-398
Autres produits et charges exceptionnels	450	453	455	457	460	462	465	467	470	472
CAF brute	8 465	8 609	8 468	8 485	8 262	8 437	8 497	8 636	8 663	8 727
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>31%</i>	<i>31%</i>	<i>30%</i>	<i>29%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>28%</i>	<i>27%</i>
Remboursement des emprunts locatifs	-6 169	-6 085	-6 263	-6 373	-6 467	-6 145	-6 148	-6 344	-6 561	-6 643
Autofinancement net HLM	2 296	2 524	2 205	2 112	1 795	2 292	2 349	2 292	2 102	2 084
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>8%</i>	<i>9%</i>	<i>8%</i>	<i>7%</i>	<i>6%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>

Source : Données VISIAL de l'organisme, traitements Ancols

Les évolutions de loyers prises en compte dans cette prospective reposent sur un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 1,61 % alors que durant la période 2015-2018, l'office a connu un TCAM négatif de 0,35 %.

La trajectoire prévisionnelle en dépenses, assise sur une évolution plus que modérée des charges d'exploitation, semble optimiste au regard notamment d'un TCAM prévisionnel au logement de 1,78 % pour les coûts de gestion et de 1,50 % pour les coût de maintenance contre un TCAM réalisé sur la période rétrospective de respectivement de 3,39 % et 6,99 %.

Enfin, la prévision a été établie en tenant compte d'un produit estimé à 5,3 millions d'euros concernant la cession de patrimoine soit 881 milliers euros en moyenne par an entre 2019 et 2024, ce qui semble

élevé au regard des ventes cumulées effectives entre 2015 et 2018 (692 milliers d'euros en moyenne annuelle).

L'agence constate que l'office se base sur augmentation de près de 10 % de son EBE au cours des dix prochaines alors que celui-ci s'est réduit de 23 % entre 2015 et 2018.

À partir des éléments communiqués, après couverture des intérêts de la dette, la CAF brute représenterait en moyenne environ 29 % du chiffre d'affaires. L'autofinancement net HLM cumulé de 22 millions d'euros permettrait de générer des fonds propres pour les investissements.

Néanmoins, l'agence appelle l'attention de l'office sur le caractère soutenable à long terme de ce prévisionnel compte tenu des incertitudes sur certaines hypothèses et des constats issus de l'analyse financière rétrospective.

7.3 Analyse de la situation financière

Tableau 23 : Éléments d'analyse financière prévisionnelle

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Fonds de roulement long terme à terminaison début d'exercice (hors dépôts de garantie)	14 632	13 463	12 784	11 145	11 368	10 846	9 448	8 339	8 881	6 958
Produits de cessions	801	869	883	897	911	926	-	-	-	-
Fonds propres investis en travaux	-3 146	-2 980	-1 683	-2 537	-2 979	-2 229	-3 209	-1 501	-1 526	-1 552
Fonds propres investis en démolitions	-620	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres investis en opérations nouvelles	-	-842	-2 795	-	-	-2 138	-	-	-2 249	-
Fonds Propres investis / immobilisations de structure	-500	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice (hors dépôts de garantie)	13 463	12 784	11 145	11 368	10 846	9 448	8 339	8 881	6 958	7 240
Dépôts de Garantie	2 153	2 151	2 150	2 156	2 185	2 184	2 184	2 211	2 211	2 211
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice	15 616	14 935	13 295	13 524	13 031	11 632	10 523	11 092	9 169	9 451

Source : Données Visial de l'organisme, traitements Ancols

Selon la trajectoire financière, l'office affiche un FRNG à terminaison de 9,4 millions d'euros à fin 2028, soit en diminution de plus de 39 % par rapport à 2019. Cette situation résulte notamment de l'importance du niveau prévisionnel des fonds propres investis dans les opérations d'investissement.

7.4 Analyse de la dette

Tableau 24 : Évolution prévisionnelle de l'endettement et des annuités d'emprunt

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Endettement	149 486	151 432	155 646	154 346	153 835	159 629	159 898	156 554	160 915	157 375
CAF Courante	8 260	8 414	8 291	8 311	8 096	8 288	8 360	8 500	8 547	8 613
Endettement / CAF Courante	18	18	19	19	19	19	19	18	19	18
Remboursement des emprunts locatifs (1)	6 169	6 085	6 263	6 373	6 467	6 145	6 148	6 344	6 561	6 643
Charges d'intérêts (2)	2 741	2 745	2 939	3 029	3 120	3 096	3 094	3 191	3 374	3 378
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	8 910	8 830	9 202	9 402	9 587	9 241	9 242	9 535	9 935	10 021
Loyers de l'exercice	27 654	28 133	28 544	29 002	29 233	29 767	30 208	30 827	31 451	31 917
Annuités emprunts locatifs / Loyers	32,2%	31,4%	32,2%	32,4%	32,8%	31,0%	30,6%	30,9%	31,6%	31,4%

Sources : Données Visial de l'organisme, traitements Ancols

Les prévisions d'évolution de l'annuité de la dette font apparaître une croissance de 12,5 % entre 2019 et 2028. L'office prévoit de contracter de nouveaux emprunts pour un montant de total de 71,5 millions d'euros afin de financer principalement les travaux d'amélioration du parc existant. Dans le même temps, il a projeté pour 63,2 millions de remboursement en capital de la dette. L'encours de cette

dernière va donc s'alourdir, pour s'établir à 157,4 millions d'euros à fin 2028, après avoir atteint un point haut en 2027 d'un niveau de 160,9 millions d'euros. Cette évolution n'a pas d'impact significatif sur la capacité de désendettement qui serait de 18,3 ans au terme de l'année 2028. Toutefois, comme indiqué supra, cette perspective est calculée à partir d'une CAF courante prévisionnelle optimiste. Eu égard au montant de la CAF courante actuellement constaté, la soutenabilité de la dette dépendra de la capacité de PANTIN HABITAT à réaliser ses objectifs ambitieux en matière d'amélioration de sa profitabilité.

Toutefois, le poids des annuités des emprunts locatifs rapporté au montant des loyers affiche un ratio d'endettement annuel relativement stable de l'ordre de 31 %, toujours légèrement plus élevé comparativement au niveau de la médiane de référence de 2019 (28 %).

ANNEXES DU RAPPORT

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

RAISON SOCIALE :	Office Public de l'Habitat de la ville de Pantin	
-------------------------	--------------------------------------------------	--

SIÈGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	6, avenue du 8 mai 1945	Téléphone : 01 48 44 76 35
Code postal, Ville :	93 500 Pantin	

PRÉSIDENT :	Françoise KERN
--------------------	----------------

DIRECTEUR GÉNÉRAL :	Mohamed ZERKOUNE
----------------------------	------------------

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :	EPT n° 8 EST ENSEMBLE
---------------------------------------	-----------------------

	Membres	Désignés par :
Président	Françoise KERN	Est Ensemble
Vice-présidente	Emma GONZALEZ SUAREZ	Idem
	Hawa KONE	Idem.
	Alice NICOLLET	Idem.
	François BIRBES	Idem.
	Vincent LOISEAU	Idem.
	Fouad BEN AHMED	Idem.
	Zora ZEMMA	Personnalité qualifiée
	Katia TIBITCHE	Personnalité qualifiée
	Bruno LOTTI	Personnalité qualifiée
	Ugo LANTERNIER	Personnalité qualifiée
	Richard PERRUSSOT	Personnalité qualifiée
	Olivier MONLOUIS	Personnalité qualifiée
	Jean Luc BUFFET	Personnalité qualifiée
	Belkacem KHEDER	Personnalité qualifiée
	Mariam THIAM	CAF
	Marie-Thérèse IRAZOQUI	UDAF 93
	Luc LE DUIGOU	Action logement
	David PERRIN	Représentant syndical
	Augusta EPANIA	CGT
Représentants des locataires	Jean Luc BUFFET	Élu
	Annette AMARA	Élu
	Sylviane CAMBEDOUZOU	Élu
	Caroline ANDREANI	Élu

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2020	Cadres :	16	Total administratif et technique : 39
	Maîtrise :	21	
	Employés :	2	
	Gardiens :	49	Effectif total : 120
	Employés d'immeuble :	4	
	Ouvriers régie :	3	