

OPH Paris Habitat

PARIS (75)



# RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2016-108

**RAPPORT DE CONTRÔLE  
N° 2016-108  
OPH Paris Habitat**

**PARIS (75)**

## FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-108 OPH Paris Habitat – (75)

N° SIREN :	344 810 825
Raison sociale :	Paris Habitat OPH
Président :	Roger Madec
Directeur général :	Stéphane Dauphin
Adresse :	21 bis, rue Claude Bernard - 75 253 PARIS CEDEX 05
Actionnaire principal :	Ville de Paris

### AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	<b>123 858</b>	Nombre de logements familiaux en propriété :	<b>79 250</b>	Nombre d'équivalents-logements (logements-foyers...) :	<b>1 153</b>
---------------------------------------	----------------	--	---------------	--	--------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
<b>PATRIMOINE</b>				
Logements vacants	1,70%	2,10%		
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,50%	0,80%		
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	4,30%	6,40%		
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,63%	nc		
Âge moyen du parc (en années)	51 ans	nc		
<b>POPULATIONS LOGÉES</b>				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	16,20%	15,10%		
- < 60 % des plafonds	50,60%	53,70%		
- > 100 % des plafonds	21,90%	14,80%		
Bénéficiaires d'aide au logement	36,50%	34,50%		
Familles monoparentales	20,80%	20,90%		
Personnes isolées	36,70%	37,90%		(2)
<b>GESTION LOCATIVE</b>				
Moyenne des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	6,74 €	6,70 €		(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	17,11%	16,12%		(3)
<b>STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ</b>				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	1,3 mois			
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	4,52 mois	3,8 mois		
Autofinancement net / chiffre d'affaires	12,70%			

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Boléro 2015 : ensemble des OPH

#### POINTS FORTS :

- ▶ Contrôle interne efficace (peu d'anomalies et d'irrégularités détectées)
- ▶ Situation financière saine
- ▶ Cœur de métier (gestion du patrimoine, locative) assuré de façon globalement satisfaisante
- ▶ Processus de sélection des candidatures et d'attributions des logements rigoureux
- ▶ Bonne maîtrise des opérations d'investissement

#### POINTS FAIBLES :

- ▶ Efficience de gestion insuffisante
- ▶ Part importante de logements anciens de qualité médiocre malgré les actions engagées
- ▶ Budgets consacrés à la maintenance mal maîtrisés (remise en état des logements)
- ▶ Délais de relocation élevés
- ▶ Dysfonctionnements de la régie nécessitant l'aboutissement d'un plan d'action (en cours)

#### IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-application du SLS pour les loyers dérogatoires (mise en conformité en cours pour 2019)
- ▶ Conditions de départ de plusieurs cadres dirigeants n'ayant pas respecté le dispositif des conventions réglementées (article L. 423-10 du CCH)

---

Précédent rapport de contrôle MILOS 2011-151 de janvier 2013  
Contrôle effectué du 24 janvier au 18 octobre 2017  
RAPPORT DE CONTRÔLE : octobre 2018

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-108

## OPH Paris Habitat – 75

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	9
2. Paris Habitat et le marché immobilier parisien.....	10
2.1 Contexte socio-économique.....	10
2.2 Les orientations stratégiques définies par la Ville de Paris.....	11
3. La gouvernance.....	13
3.1 Le groupe « Paris Habitat ».....	13
3.2 Le fonctionnement des organes de gouvernance.....	14
3.2.1 Un conseil d'administration impliqué, parfois insuffisamment informé.....	14
3.2.2 Conditions de départs simultanés en 2016 du directeur général et de plusieurs cadres salariés.....	16
3.2.3 La prise de fonction de M. Stéphane DAUPHIN.....	19
3.2.4 Le respect des règles de la commande publique.....	19
3.3 Conclusion.....	20
4. L'organisation et la gestion.....	20
4.1 L'organisation.....	20
4.1.1 Le renforcement de l'équipe de direction et la généralisation des procédures.....	20
4.1.2 Un niveau élevé des dépenses liées à la masse salariale.....	21
4.1.3 Un régime en matière de temps de travail atypique et couteux pour Paris Habitat.....	23
4.1.4 L'importance des moyens consacrés à la gestion de proximité.....	24
4.1.5 L'engagement d'un plan d'action pour résoudre les dysfonctionnements de la régie bâtiment.....	26
4.2 La performance de l'exploitation et de la gestion.....	27
4.2.1 Tenue de la comptabilité.....	27
4.2.2 Une rentabilité d'exploitation très satisfaisante.....	28
4.3 Conclusion.....	34
5. L'offre patrimoniale et la politique d'investissement.....	35
5.1 Un patrimoine collectif et ancien.....	35
5.1.1 Une stratégie patrimoniale contractualisée avec la Ville de Paris.....	35
5.1.2 Des vecteurs de développement du logement social diversifiés.....	37
5.1.3 Suivi et financement des opérations immobilières.....	41
5.1.4 La réhabilitation du patrimoine ancien.....	44
5.1.5 Des moyens importants consacrés à la maintenance, à optimiser.....	47
5.1.6 Le cas particulier des commerces.....	52

5.2	La politique d'investissement et la situation bilancielle .....	53
5.2.1	Une structure financière solide.....	54
5.2.2	Un excellent ratio d'indépendance financière .....	56
5.2.3	Un besoin en fonds de roulement important.....	57
5.2.4	Un niveau de trésorerie élevé .....	57
5.3	Le plan à moyen terme (PMT).....	58
5.4	Conclusion .....	60
6.	La réponse apportée à la demande en matière de logement social .....	60
6.1	Une rotation dans le parc très faible .....	60
6.2	Une demande en matière de logement social demeurant à un haut niveau .....	61
6.3	La politique d'attribution des logements .....	61
6.4	Conclusion .....	65
7.	Le rôle social de Paris Habitat .....	65
8.	La gestion locative .....	68
8.1	La gestion des baux.....	68
8.2	La politique en matière de loyer .....	70
8.2.1	Des loyers globalement modérés.....	70
8.2.2	Application du Supplément de Loyer de Solidarité (SLS) .....	72
8.3	La gestion des charges .....	74
8.4	La qualité du service rendu aux locataires .....	76
8.5	Conclusion .....	77
9.	Annexes.....	78
9.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat .....	78
9.2	Analyse opérations .....	79
9.3	Charges récupérables.....	84
9.4	Sigles utilisés.....	89

## SYNTHESE

Le marché immobilier parisien présente des spécificités uniques en France : les disponibilités foncières sont extrêmement rares, les coûts de l'immobilier sont très élevés et la demande exprimée en matière de logement social, supérieure à 200 000, ne faiblit pas malgré l'augmentation de l'offre. La Ville de Paris a décidé la mise en place d'une politique volontariste pour faire face à ces enjeux et s'appuie principalement sur trois bailleurs dont elle assure le contrôle pour la mettre en œuvre : la RIVP (53 000 logements), Paris Habitat (124 000 logements), Élogie-SIEMP (26 000 logements), qui représentent à eux trois environ les  $\frac{3}{4}$  du parc social sur Paris.

Cette stratégie a été déclinée dans des chartes d'objectifs et de moyens élaborées par chaque organisme en concertation avec la Ville de Paris. Ces chartes s'articulent autour de plusieurs priorités, recouvrant notamment le développement du patrimoine, le conventionnement en masse de logements à loyer libre, la maîtrise des loyers, la mise en place d'un dispositif d'attribution des logements transparent et la mise en œuvre d'un « plan climat » et d'accessibilité visant à réhabiliter le patrimoine. Un des objectifs prioritaires concerne la mise sur le marché de logements sociaux pour atteindre un taux de 25 % en 2025, et 30 % à horizon 2030, au regard de l'ensemble des résidences principales.

Paris Habitat est l'office public de l'habitat le plus important à l'échelle nationale, et le premier opérateur social œuvrant sur la Ville de Paris, représentant 10 % des résidences principales de la ville. Son patrimoine est collectif, localisé à 90 % dans Paris intra-muros principalement dans trois arrondissements (13<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup>) qui accueillent 43 % de ses logements. Le parc est très ancien (son âge moyen est de 51 ans) et comprend plus de 45 000 logements de type « HBM ». 78,6 % des logements sont conventionnés à l'APL (social et très social), les autres logements recouvrant du financement intermédiaire social (PLS, ILN) ou intermédiaire (PLI ou assimilé).

Paris Habitat détient également de nombreux commerces en pied d'immeubles, mais également des locaux d'activité et des bureaux, qui contribuent significativement aux produits d'exploitation. Dans certains arrondissements (XIII<sup>e</sup>, XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup>), plus de 20 % des commerces peuvent être propriété de l'office.

La gouvernance de Paris Habitat est exercée dans des conditions globalement satisfaisantes, le niveau d'information du CA pouvant toutefois être renforcé. Le contrôle a notamment mis en exergue que le départ simultané de l'ancien DG et de plusieurs cadres salariés en 2016 a engendré le versement de sommes excessives pour un organisme investi d'une mission d'intérêt général. Les conditions d'application des règles de la commande publique n'ont, pour leur part, pas révélé d'irrégularité.

Paris Habitat dispose d'un corpus de procédures lui permettant de sécuriser convenablement son activité. La régie, qui souffre de multiples dysfonctionnements, fait en revanche l'objet d'un plan d'action spécifique dont les résultats devront être évalués. L'office s'appuie sur des moyens en personnel importants, notamment s'agissant de l'encadrement et du personnel de proximité. En particulier, il convient de relever le nombre important de gardiens (un gardien pour un peu plus de 100 logements sur l'ensemble du parc). Leurs missions sont restreintes, et cette organisation fait peser une forte proportion du coût de cette activité sur Paris Habitat, les charges étant faiblement récupérées auprès des locataires. Paris Habitat réfléchit à un nouvel accord d'entreprise, s'agissant des conditions de travail et des missions des gardiens.

Le montant de la masse salariale est globalement élevé. Les modalités en matière de temps de travail apparaissent très avantageuses pour les salariés, au regard des efforts de gestion qui peuvent être attendus de la part d'un organisme public. Ainsi, le personnel de l'office bénéficie de 34 jours de congés annuels et de 22 jours de RTT soit un total de 56 jours. Dans certains cas (journée octroyée pour les parents et 5 jours de fractionnement supplémentaires qui se cumulent et se rajoutent), le nombre de jours annuel de congés et RTT peut atteindre 62 jours. Cette situation impacte significativement à la hausse les coûts de gestion.

Malgré ces handicaps, la rentabilité de l'exploitation s'avère très satisfaisante, en raison de faibles charges d'intérêts d'emprunts et d'un endettement limité.

Entre 2012 et 2016, le patrimoine a fait l'objet de près d'1,8 Md€ d'investissement (7 472 logements mis en service et 7 162 logements réhabilités). Le développement de l'offre s'effectue par toutes les voies possibles (Zones d'Aménagement Concertés, acquisition d'immeubles, Vente en l'Etat Futur d'Achèvement, etc.) en général sur la base d'un choix opéré par la Ville de Paris. Cette dernière exerce fréquemment son droit de préemption sur du foncier et du bâti existant. Pour permettre l'équilibre financier des opérations, la ville consent dans la majorité des cas, outre les importantes aides directes versées sous forme de subventions, un bail emphytéotique à Paris Habitat, à un niveau de prix fixé qui comprend une décote très importante par rapport à sa valeur économique réelle. Ainsi, Paris Habitat dispose d'une aide indirecte significative pour équilibrer financièrement ses opérations.

Les opérations de réhabilitation bénéficient pour leur part de la mise en œuvre du « plan climat » et de la mise en accessibilité, financés par la ville. La part très significative d'anciens logements de type HBM (environ un tiers du patrimoine, près de 45 000 logements), dont seulement la moitié a fait l'objet de réhabilitation, constitue une vraie difficulté. Leur rénovation nécessite une planification lourde, impliquant parfois un relogement des locataires en place. Paris Habitat devra clarifier le planning général de réhabilitation envisagé à moyen terme sur l'ensemble de ce parc. Le contrôle a également mis en évidence l'existence d'un patrimoine particulièrement vétuste de plus de 500 logements, pouvant comporter potentiellement des risques pour la sécurité des personnes. Paris Habitat s'est engagé à recenser précisément le patrimoine concerné et à engager les actions pour lever ce risque. Parallèlement, les moyens financiers consacrés à la maintenance du patrimoine doivent être mieux rationalisés, des efforts devant être réalisés à des fins d'optimisation en particulier sur la politique de remise en état des logements.

La politique d'investissement apparaît soutenable et n'altère pas l'excellente santé financière de l'office. Le Plan Moyen Terme (PMT 2017-2026) arrêté par Paris Habitat, conforme aux objectifs définis dans la convention d'utilité sociale, apparaît réalisable, sans remettre en cause sa solidité financière. L'Agence relève qu'aucune action précise n'est envisagée s'agissant de la maîtrise des coûts de gestion et de maintenance du patrimoine dans les hypothèses financières présentées. Compte tenu du niveau important des aides publiques consenties à Paris Habitat, il serait légitime qu'un objectif de réduction des coûts soit affirmé. Paris Habitat engage un plan de performance à la fin de l'année 2017, qui devra être précisé et dont les résultats devront être évalués.

Confrontée à une demande durablement très élevée, la Ville de Paris s'est dotée d'un dispositif de suivi et de connaissance des candidats à un logement social. Un dispositif de cotation a été mis en place, afin de permettre une présélection des demandes pour les réservations de la ville sur des bases transparentes et objectives. Il est ensuite décliné par Paris Habitat, qui reprend le même principe pour la sélection des candidats relevant de son propre contingent.

L'Agence relève les nombreuses avancées positives de ce dispositif. Il permet, tout en préservant le rôle du bailleur et celui de la commission d'attribution de logements dans le choix final de l'attributaire d'objectiver la recherche de candidats aux fins de respecter l'égalité de traitement. Par ailleurs, le contrôle n'a révélé aucune irrégularité dans les attributions de logements, ce qui mérite d'être souligné.

La rotation dans le parc demeure très faible, et Paris Habitat gagnerait par ailleurs à être davantage efficient dans les délais de relocation. Des premiers résultats positifs commencent à être constatés sur ce point, après plusieurs années de hausse continue. Les efforts doivent être poursuivis.

L'occupation du parc de Paris Habitat est contrastée, les ménages aux revenus modestes et les ménages aux ressources supérieures au plafond PLUS (logement social classique) étant simultanément surreprésentés. Cette situation met en évidence un écart significatif entre l'Île-de-France, où les ménages aux revenus plus importants sont proportionnellement moins nombreux, et Paris. La contribution de Paris Habitat au relogement des publics prioritaires est néanmoins significative et permet de qualifier positivement son rôle social.

Les loyers et les charges sont globalement bien maîtrisés. En revanche, les ménages assujettis à un loyer dérogatoire, occupant les lieux avant le conventionnement d'un immeuble existant, et qui ne se sont pas déclarés éligibles au logement social, n'étaient jusqu'à lors pas enquêtés sur leurs ressources par Paris Habitat.

Aucune mesure (perte de droit au maintien dans les lieux, application d'un surloyer - SLS) n'était activée pour faire évoluer leur situation alors même que les programmes ont été financés au titre du logement social. La loi égalité citoyenneté a récemment clarifié le statut de ces locataires pour les situations à venir. Une première enquête ressources lancée en octobre 2017 montre que plus de 1 000 ménages soumis au loyer dérogatoire sont potentiellement concernés par l'application du SLS. Paris Habitat a pris l'engagement de se conformer au droit et quittera le SLS à partir de janvier 2019.

Enfin, le service apporté au locataire apparaît globalement assez satisfaisant. Les résultats de l'enquête de satisfaction se situent à des niveaux proches de ceux habituellement observés en Île-de-France chez les bailleurs sociaux. Ce niveau de performance doit être relativisé au regard de l'importance des moyens mis en œuvre par Paris Habitat.

Le directeur général

  
Pascal MARTIN-GOUSSET

# 1. PREAMBULE

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

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

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'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 du contrôle et des suites et après que l'organisme eut été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

Le contrôle précédent réalisé par la MIILOS (rapport 2011-151) mettait en évidence que Paris Habitat remplissait sa mission sociale de façon satisfaisante et que le patrimoine était attractif et bien entretenu. Il soulignait le dynamisme de l'office en matière de développement de l'offre sociale, tout en relevant les difficultés engendrées par le prix élevé des opérations et les délais de mise en service. La gestion d'ensemble de Paris Habitat était considérée comme satisfaisante, mais reposant sur des coûts de gestion élevés et une organisation perfectible notamment s'agissant de la régie. Des anomalies et irrégularités avaient été relevées par ailleurs au sein de l'activité de gestion locative. Enfin, le positionnement de Paris Habitat vis-à-vis de ses filiales méritait d'être clarifié.

Le contrôle de Paris Habitat s'effectue de façon concomitante avec les autres opérateurs détenus par la Ville de Paris.

## 2. PARIS HABITAT ET LE MARCHE IMMOBILIER PARISIEN

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

L'office public de l'habitat (OPH) de Paris est le bailleur social le plus important de France. L'établissement a été créé en 1914 et a pour collectivité de rattachement la Ville de Paris. Il dispose d'une compétence territoriale couvrant toute l'Île-de-France et sa dénomination sociale est depuis 2008 « Paris Habitat-OPH ».

Fin 2016, l'office gère 123 858 logements familiaux, constitués uniquement d'immeubles collectifs, et possède 25 foyers parisiens (représentant 1 153 équivalents-logements). Paris Habitat détient en pleine propriété près de 64 % des logements et s'est vu confier en gestion les autres par la Ville de Paris dans le cadre<sup>1</sup> de conventions et de baux emphytéotiques.

Le patrimoine est localisé à 90 % dans Paris intra-muros, principalement dans trois arrondissements (13<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup>) qui accueillent 43 % des logements. L'office est également présent dans les départements limitrophes du Val-de-Marne (6 260 logements), des Hauts-de-Seine (4 038 logements) et de Seine-Saint-Denis (979 logements). 34 796 logements (soit 28 % du parc) sont situés dans des quartiers reconnus prioritaires au titre de la politique de la ville, principalement à Paris.

Le patrimoine est très ancien et comprend plus de 45 000 logements de type « HBM ». L'âge moyen du parc est de 51 ans et 81 % des logements ont été mis en service avant 1981, dont 51 % construits avant 1960. 47 % des logements antérieurs à 1981 ont été réhabilités au moins une fois depuis l'origine.

78,6 % des logements sont conventionnés à l'APL (social et très social), les autres logements recouvrant du financement intermédiaire social (PLS, ILN) ou intermédiaire (PLI ou assimilé).

L'OPH « Paris Habitat » exerce son activité locative sur un marché local très tendu, au sein duquel il occupe une place prépondérante. Il est le premier bailleur social parisien en ayant en charge 49 % des logements sociaux sur la ville et gère ainsi 10 % des résidences principales de la commune. Paris Habitat possède également 3 524 locaux commerciaux sur la Ville<sup>2</sup> de Paris. Ce patrimoine est composé majoritairement de commerces en pied d'immeubles, mais également de locaux d'activité et de bureaux. Dans certains arrondissements (XIII<sup>e</sup>, XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup>), plus de 20 % des commerces peuvent être détenus par l'office.

Paris bénéficie d'un poids et d'un dynamisme économique importants et comptait, selon le recensement effectué par l'INSEE en 2014, plus de 2,2 millions d'habitants. Le taux de chômage<sup>3</sup> s'élève au 1<sup>er</sup> trimestre 2017 à 7,4 %. Il atteint 8,3 % en Île-de-France et 9,3 % au plan national. Le niveau des prix de l'immobilier y est extrêmement élevé et la forte demande conduit à des loyers libres très onéreux également. Il peut être relevé ainsi à titre d'illustration qu'en 2015 :

---

<sup>1</sup> Les relations entre l'OPH et la Ville de Paris sont régies notamment par une convention de gestion conclue le 3 février 2001 et expirant fin 2029 (plus de 7 700 logements concernés), une convention conclue le 1<sup>er</sup> avril 2004 dite TBS (Transferts aux bailleurs sociaux) et ses avenants destinés à fixer les conditions de gestion d'immeubles dans l'attente de la régularisation des actes de cessions, et enfin, sur un bail emphytéotique datant du 2 novembre 2005 qui organisait le transfert vers Paris Habitat des propriétés communales gérées précédemment par l'ex-SAGI (plus de 15 000 logements concernés).

<sup>2</sup> Paris compte 62 000 commerces, artisans et services de proximité. Elle est la 1<sup>re</sup> ville française en nombre de commerces par habitant (280 commerces pour 10 000 habitants).

<sup>3</sup> Source : INSEE, taux de chômage localisés et taux de chômage au sens du Bureau international du Travail.

- le prix d'un appartement neuf à Paris<sup>4</sup> s'élevait en moyenne à 10 710 €/m<sup>2</sup> et était compris, pour les autres départements franciliens, entre 3 752 €/m<sup>2</sup> (Seine-et-Marne) et 6 777 €/m<sup>2</sup> (Hauts-de Seine) ;
- le loyer mensuel moyen d'un logement atteignait 22,3 €/m<sup>2</sup> dans le parc privé selon l'observatoire des loyers de l'agglomération parisienne (OLAP).

Le parc HLM parisien affichait<sup>5</sup> un taux de rotation de 4,5 % et un taux de vacance de 1,7 %. Le loyer mensuel moyen était de 7,67 € au m<sup>2</sup> de surface habitable dans le parc social. L'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR<sup>6</sup>) dénombrait 221 917 logements sociaux sur la capitale au 1<sup>er</sup> janvier 2015 représentant 19,1 % des résidences principales. 12 000 logements sont attribués en moyenne chaque année. La mobilité dans les logements « attractifs » (rapport qualité-prix) est très faible et bloque la fluidité des parcours résidentiels.

Le niveau de la demande reste par ailleurs durablement élevé, ce qui pose une difficulté pour prioriser les urgences. Le nombre de demandeurs de logement social en Île-de-France ayant indiqué Paris parmi leurs choix de localisation est ainsi passé, selon l'APUR, de 139 985 en 2012 à 219 532 en 2015, dont 162 561 ayant mentionné Paris premier choix.

La proportion de logements à loyer maîtrisé, qui repose quasiment sur le seul logement social, est inégalement répartie entre les arrondissements. Les logements sociaux se concentrent principalement sur les arrondissements parisiens périphériques (notamment les 20<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> qui affichent des taux de logements sociaux supérieurs à 30 %) et représentent une part marginale dans les arrondissements plus centraux. Les taux de logements sociaux les moins élevés sont observés en particulier dans le 7<sup>e</sup> (1,9 %), le 6<sup>e</sup> (3 %), le 8<sup>e</sup> (3,1 %) et le 16<sup>e</sup> (4,4 %).

## **2.2 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DEFINIES PAR LA VILLE DE PARIS**

La politique du logement à Paris s'appuie sur plusieurs opérateurs dont les trois principaux adossés à la ville (l'OPH et les SEM « RIVP », détenue à 79,74 % par la Ville de Paris et « Élogie-SIEMP », détenue à 65,58 %) couvrent au total 74 % du parc HLM situé sur Paris. Les trois bailleurs parisiens disposent également d'un parc de logements non conventionné de plus 30 000 logements (non comptabilisés au titre de la loi « SRU ») pour lesquels des loyers maîtrisés (de niveau intermédiaire) sont appliqués à la demande de la ville.

La municipalité entend poursuivre et accentuer sa politique de développement du logement social. Le programme local de l'habitat adopté par le Conseil de Paris en mars 2011 et modifié en février 2015 se fixe notamment pour objectif d'arriver à un taux de 25 % de logements sociaux en 2025 et de 30 % en 2030. Cet objectif suppose la production de 7 000 à 7 500 logements sociaux en moyenne par an. Les trois bailleurs sociaux contrôlés par la ville seront fortement mobilisés pour atteindre cet objectif (une contribution collective à hauteur de 60 % est attendue, répartie à part quasiment égale entre ces trois opérateurs).

La stratégie pour les années à venir a été définie dans une charte d'objectifs et de moyens, élaborée par l'organisme en concertation avec la Ville de Paris. Cette dernière s'articule autour notamment de plusieurs priorités que sont le développement du patrimoine, la qualité du service rendu au locataire, la rénovation énergétique du parc (le « plan climat ») et son accessibilité, l'engagement autour d'une démarche de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) et enfin la maîtrise de la situation financière (en particulier

---

<sup>4</sup> Source : ADIL 75, le marché du logement neuf en Île-de-France en 2015 (étude datée de mars 2016).

<sup>5</sup> Les données mentionnées dans le présent rapport et caractérisant le parc locatif social sont tirées principalement du Répertoire du Parc Locatif Social (RPL S) mis en place par le ministère du logement.

<sup>6</sup> L'APUR est une association « Loi de 1901 » créée en 1967 et ayant pour missions de documenter, analyser et développer des stratégies prospectives concernant les évolutions urbaines et sociétales à Paris et dans la Métropole du Grand Paris. Des études thématiques et des observatoires sont réalisés dans ce cadre par cette association.

concernant la masse salariale et les coûts de gestion). Cette charte a été approuvée par le conseil d'administration de Paris Habitat le 13 octobre 2016 et fixe notamment pour la période 2016-2020 un certain nombre d'objectifs en matière de développement, 1 050 à 1 300 logements neufs à produire par an et un conventionnement de 12 000 logements sur la période considérée.

Pour mettre en œuvre sa politique de logement, la Ville de Paris a défini des règles communes en matière de politique de loyers, d'attribution de logements et en matière de financement, applicables à tous ses opérateurs.

La collectivité intervient notamment :

- en imposant des niveaux de loyer maximum dans la construction neuve selon les typologies et le régime financier du logement. Le plafond PLS a été fixé pour les logements à loyer libre ;
- dans le processus d'attribution des logements sociaux. La ville détient le contingent de réservation le plus important sur son territoire (34,2 % des droits en 2016) et a défini une politique de présélection des candidats qui repose sur un système de cotation. Elle a également imposé la règle de l'anonymisation des candidatures proposées aux commissions d'attribution de logement (CAL) et a décidé de l'ouverture au public des réunions de ces commissions ;
- dans le développement et le financement du logement social. La Ville de Paris procède au conventionnement en masse des logements à loyer libre ou intermédiaire que ses opérateurs gèrent, ce qui lui permet d'augmenter significativement le parc communal de logement social. Cette modalité ne génère cependant pas de nouvelle offre de logement sur Paris ;
- La collectivité participe au financement des projets et agit également en tant que délégataire des aides à la pierre. Une circulaire annuelle de programmation fixe pour l'ensemble des bailleurs sociaux présents sur le territoire parisien les règles de financements applicables à chaque type d'opération. Les bailleurs détenus par la ville ont recours aux différents modes de production (construction neuve, acquisition et VEFA) et bénéficient du foncier mis à leur disposition par la Ville de Paris dans le cadre généralement de baux emphytéotiques.

Il convient d'ajouter à ces orientations générales la décision prise par l'OPH le 4 mai 2017 de créer, à la demande de la Ville de Paris et en partenariat avec les SEM « RIVP » et « Élogie-SIEMP » le GIE « Paris Commerces ». La mise en place de ce groupement a pour objectif de permettre d'accroître la visibilité de l'offre de locaux commerciaux, de renforcer le travail de partenariat avec les mairies d'arrondissement, de développer l'expertise des bailleurs et de favoriser la coopération entre les bailleurs plutôt qu'une concurrence. Le GIE « Paris Commerces » a été constitué officiellement en juin 2017 et a pour objet la mise en commun des moyens dévolus par les trois bailleurs sociaux à la commercialisation de leurs locaux commerciaux. (Paris Habitat gère en 2017 environ 3 % des commerces parisiens, qui représentent un potentiel de 67,9 M€ par an en termes de recettes locatives).

Paris Habitat s'est attaché, durant la période contrôlée, à respecter les termes de la convention d'utilité sociale (CUS) signée en 2011 et à mettre en œuvre les grandes orientations du projet d'entreprise « Paris Habitat 2017 » lancé en 2013. Le projet « Paris Habitat 2017 » était structuré autour de trois axes principaux (devenir un acteur de l'habitat reconnu sur l'ensemble de la métropole parisienne, franchir une nouvelle étape dans la qualité de service et développer la responsabilité sociétale dans un esprit d'innovation et de performance) qui étaient déclinés en plusieurs objectifs et chantiers à mener. L'OPH s'était également doté en 2010 d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) qui n'a cependant pas constitué un véritable outil de pilotage et d'aide de la décision. Sa refonte est envisagée (cf. § 5.1.1).

## 3. LA GOUVERNANCE

### 3.1 LE GROUPE « PARIS HABITAT »

Paris Habitat est à la tête d'un groupe comprenant en 2016 trois sociétés d'HLM (deux filiales et une sous-filiale) :

- la SA d'HLM AXIMO dont il détient 70,4 % du capital ;
- la SA d'HLM L'Habitation Confortable dont il détient 99,9 % du capital et qui contrôle elle-même la majorité du capital de la coopérative d'HLM « Coop Habitat Paris Métropole ».

Comme le préconisait la MIILOS dans son dernier rapport, l'office a décidé de spécialiser à partir de 2015 l'activité de chacune de ces filiales :

- le développement du logement diffus pour AXIMO (qui disposait fin 2015 de 2 103 logements familiaux et de 8 foyers représentant 372 équivalents logements). La charte d'objectifs et de moyens conclue par Paris Habitat assigne à AXIMO un objectif de production de 100 logements par an ;
- le développement et la gestion des logements-foyers pour la SA d'HLM L'Habitation Confortable. Cette société avait une activité résiduelle jusqu'en 2016 se résumant à la gestion d'un commerce parisien et d'un immeuble (comprenant 60 logements et 40 chambres) situé au Kremlin-Bicêtre et qui a été cédé en 2010 par bail emphytéotique à Paris Habitat. Ce dernier était propriétaire avant 2016 de plus de 70 structures d'hébergement collectives dont il a souhaité se départir progressivement.

Le principe du transfert par voie d'apport de ce patrimoine spécifique au sein de la SA d'HLM « L'Habitation Confortable » a été validé par le conseil d'administration (CA) le 15 octobre 2015. Il a été décidé que la cession ne concernerait dans un premier temps que les foyers livrés jusque fin décembre 2014 et que les autres plus récents (couverts par une période de garantie achèvement) feraient l'objet d'un nouvel apport à l'horizon 2020. Le CA de l'OPH a ainsi autorisé le 31 août 2016 la signature d'un projet d'apport partiel d'actifs en faveur de l'Habitation Confortable portant sur 59 résidences représentant 3 312 équivalents-logements. Le traité d'apport a été signé le 27 octobre 2016 et prévoit un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'opération a été effectuée sur la base de la valeur nette comptable (25, 50 M€) et a donné lieu à l'attribution à Paris Habitat de 1 594 004 actions nouvelles du capital de la SA d'HLM. L'office demeure actionnaire majoritaire à plus de 99 %.

Le conseil a également autorisé, lors de la réunion précitée la prise en gestion du reste du patrimoine « foyers » (1 153 équivalents-logements répartis sur 25 établissements) par l'Habitation Confortable dans le cadre d'une convention d'assistance administrative et technique. Cette dernière a été conclue le 27 octobre 2016 pour une durée renouvelable par tacite reconduction d'un an sans pouvoir excéder le 30 juin 2020.

L'OPH n'avait pas sollicité l'autorisation administrative requise avant de décider la mise en gérance de son patrimoine « foyers ». Cette obligation est prévue par les articles L. 442-9 et D. 442-22 du CCH et avait été explicitement rappelée dans le document préparatoire remis aux administrateurs lors de la séance du 31 août 2016. Cette irrégularité a été corrigée en cours de contrôle. La préfecture de Paris a autorisé a posteriori la démarche engagée l'organisme (courrier en date du 29 octobre 2017).

Le CA de Paris Habitat avait envisagé, lors de sa réunion du 18 décembre 2014, de relancer une activité d'accession sociale de propriété en sollicitant la SCP du groupe (Coop Habitat Paris Métropole) dans le cadre d'opérations mixtes. Cette idée a été par la suite abandonnée. Le conseil a été informé le 4 mai 2017 du projet

de cession des parts sociales de la coopérative détenues par la SA L'Habitation Confortable. L'OPH d'Antony, les communes de Châtenay-Malabry et d'Antony et le Conseil départemental des Hauts-de-Seine sont susceptibles d'être intéressés par une acquisition de ces parts.

Paris Habitat apporte à ses deux filiales un certain nombre de prestations (assistance juridique administrative et informatique) et de moyens (locaux et personnel). L'OPH a perçu, en 2016, en contrepartie des moyens et services fournis 481 242 € de la part d'AXIMO et 73 380 € de la part d'Habitation Confortable. Les marchés de prestations de service effectués par l'office pour le compte des deux SA d'HLM n'ont pas fait l'objet de mesure de publicité et de mise en concurrence, l'exception de quasi-régie prévue par l'article 17 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics trouvant à s'appliquer. Ces marchés n'appellent pas d'observation.

Une fondation d'entreprise (fondation « Paris Habitat) a également été créée en février 2016 par l'OPH et ses deux filiales afin de soutenir les projets associatifs destinés à favoriser la réussite des jeunes des quartiers dans lesquels le groupe est implanté.

Deux salariés de l'office ont été mis à disposition en 2016 des autres entités du groupe ; l'un pour assurer les fonctions de DG des deux filiales HLM et l'autre pour exercer la fonction d'assistante de direction au sein de la fondation « Paris Habitat ». Pour cette dernière, il a été mis fin à la mise à disposition du salarié au début de l'année 2018. Les formalités obligatoires requises dans le cadre d'opérations de prêt de main-d'œuvre à but non lucratif ont en général été accomplies (accord du salarié, convention de mise à disposition entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice et avenant au contrat de travail).

En revanche, les instances représentatives du personnel (IRP) de l'organisme n'ont pas été consultées préalablement à la mise à disposition de ces salariés dans les formes prévues à l'article L. 8241-2 du code du travail. Bien qu'évoqué à deux reprises en questions diverses, permettant aux instances de disposer effectivement d'une partie de l'information, les conventions de mises à disposition auraient dû être portées à leur connaissance. Il est à noter que la mise à disposition par l'office courant 2017 de cinq de ses salariés auprès du GIE « Paris Commerces » s'est en revanche bien accompagnée de la consultation complète des IRP compétentes.

## **3.2 LE FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GOUVERNANCE**

### **3.2.1 Un conseil d'administration impliqué, parfois insuffisamment informé**

L'instance est présidée depuis le 4 juin 2014 par M. Roger MADEC (sénateur et conseiller de Paris). Le prédécesseur de M. MADEC à la tête du conseil était M. Jean-Yves MANO qui assumait ce mandat depuis juin 2001. Le conseil compte 27 membres et se réunit quatre à six fois par an. La plupart de ses membres sont assidus. Un administrateur (conseiller de Paris) n'a cependant assisté à aucune séance depuis juin 2015 et pourrait de ce fait être déclaré démissionnaire par le Préfet sur le fondement de l'article L. 421-13 du CCH.

Un bureau composé de sept membres a été constitué au sein du conseil et bénéficie d'une large délégation de compétences. Un règlement intérieur précisant le rôle du CA et du bureau a été adopté par le CA le 4 juin 2014 conformément à l'article R. 421-16 du CCH. Le contenu de ce document qui a vocation à définir les attributions et les modalités de fonctionnement des organes de gouvernance de l'OPH ne fait pas référence aux différentes instances (attribution des logements, appel d'offres, jury de concours et conseil de concertation locative) mises en place par le conseil pour l'aider dans ses travaux, ni à la commission d'audit et au comité de rémunération que le CA a décidé de réactiver (ces deux organes consultatifs avaient été créés avant 2010 mais

ne s'étaient plus réunis depuis 2012). Le règlement intérieur a été modifié en conséquence par le conseil d'administration de Paris Habitat du 12 octobre 2017.

Les administrateurs disposent d'une information très détaillée sur l'activité et les conditions de gestion de l'office. Le bureau et les commissions obligatoires (CAL et CAO) rendent régulièrement compte de leur activité auprès du conseil. Les comptes rendus des réunions des organes de décision retranscrivent les échanges principaux intervenus en séance.

L'information pourrait néanmoins utilement être encore complétée. À titre d'exemple, les bilans intermédiaires relatifs à l'exécution de la convention d'utilité sociale (CUS) signée par Paris Habitat n'ont pas été portés à la connaissance du CA. L'évaluation finale de la CUS a été depuis présentée et adoptée lors du CA du 14 décembre 2017.

Les délibérations du conseil d'administration transmises au titre du contrôle de légalité aux services préfectoraux ne comportaient par ailleurs pas, jusque début 2017, l'indication du nombre d'administrateurs présents ou représentés et le détail des votes. Le défaut de ces mentions essentielles ne permettait pas aux services préfectoraux de vérifier le respect des règles de majorité et de quorum applicables. Cette omission a été constatée sur certaines décisions importantes (versement d'une indemnité de rupture conventionnelle à l'ancien DG et nomination de son successeur) qui auraient justifié qu'une attention particulière soit portée aux conditions de vote. Des améliorations dans la rédaction des délibérations ont été apportées à partir de mai 2017. Paris Habitat précise que les délibérations du CA comprennent désormais ces différentes mentions.

Les conventions conclues par un organisme HLM directement ou par personne interposée avec l'un de ses administrateurs ou de ses salariés sont soumises (articles L. 423-10 et L. 423-11 du CCH) à l'autorisation préalable du conseil d'administration, dès lors qu'elles ne présentent pas un caractère normal et courant. L'administrateur « intéressé » ne doit pas prendre part au vote (article L. 423-11-2 du CCH) dans cette hypothèse. Il appartient également au président de communiquer aux autres membres du conseil (article L. 423-11-1 du CCH) la liste et l'objet des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Des manquements à ces différentes règles ou anomalies ont été relevés durant la période contrôlée :

- des indemnités de rupture ont été attribuées à trois salariés entre 2011 et 2016 dans des conditions économiques ne présentant pas un caractère normal et courant. Ce point est développé au paragraphe suivant (§ 3.2.2) ;
- deux contrats de prêts de 10 actions ont été consentis par l'OPH au président afin qu'il puisse devenir administrateur de la SA d'HLM AXIMO sans autorisation préalable du CA ; le CA du 12 octobre 2017 a par délibération autorisé a posteriori ces contrats ;
- le président qui siège également au sein des CA des deux filiales HLM de l'office a pris part au vote lors de l'examen de conventions conclues avec ces organismes : séances du CA des 10 décembre 2015 (cessions d'actions de la SA AXIMO et conventions de prestations de service mises en place avec les 2 filiales HLM), 16 juin 2016 (conventions entre Paris Habitat et ses filiales sur la prise en charge d'une quote-part de la rémunération du DG) et du 31 août 2016 (projet de traité d'apport en faveur de l'Habitation Confortable portant sur des structures d'hébergement collectives et convention d'assistance administrative et technique sur la gestion des structures d'hébergement collectives conclue avec l'Habitation Confortable) ; Paris Habitat précise que désormais le président ne prend plus part au vote pour ce type de convention passée avec les filiales ;

- le CA n'a pas été informé par le président jusqu'en 2016 de la liste des conventions courantes signées par l'organisme avec ses salariés ou ses dirigeants. Entre 2012 et 2016, une soixantaine de baux locatifs et neuf<sup>7</sup> contrats de prêts accordés à des salariés en vue de l'achat d'un véhicule ont ainsi été signés. Le CA du 22 juin 2017 a permis de dispenser cette information.

La nouvelle direction de l'office a mis fin (derniers prêts accordés en 2016) à la politique de prêts accordés aux salariés pour l'acquisition de véhicules particulier. La distribution de ces prêts ne respectait pas les dispositions du code monétaire et financier qui encadrent cette activité, ce qui avait été constaté dans le rapport de contrôle précédent.

S'agissant des salariés de Paris Habitat locataires dans le parc, aucun dispositif global d'attribution spécifique d'attribution n'existe, au-delà d'un contingent propre de quinze logements de catégorie intermédiaire mis en ligne chaque année à leur destination. Paris Habitat envisage donc la mise en place d'un suivi spécifique permettant d'informer annuellement le conseil d'administration, conforme aux obligations de la CNIL.

Les membres du conseil bénéficient d'une indemnité forfaitaire de déplacement de 65,25 € pour leur participation aux réunions du CA, et des autres organes mis en place. Ce montant traduit une nette réduction par rapport au taux de 130 € mentionné par la MILOS dans son dernier rapport d'inspection. Aucune pratique irrégulière n'a été relevée lors du présent contrôle.

L'OPH s'est doté d'une charte de déontologie adoptée par son conseil d'administration le 4 mai 2017 et qui a été élaborée en concertation avec les services de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique. Le document fixe un certain nombre de règles déontologiques et de prévention des conflits d'intérêts s'appliquant aux salariés et aux dirigeants de l'organisme. Un engagement des cadres dirigeants à ne pas être locataire d'un logement social ou intermédiaire y est en particulier inscrit. La nécessité d'être vigilant en matière de risques de conflits d'intérêts est rappelée dans les règlements intérieurs du CA et des deux commissions obligatoires (CAL et CAO). Ces mesures de prévention sont à souligner.

### **3.2.2 Conditions de départs simultanés en 2016 du directeur général et de plusieurs cadres salariés**

Le code du travail ne plafonne pas le montant des indemnités de rupture conventionnelles qui peuvent être librement négociées entre un employeur et un salarié. Un seuil minimal est cependant fixé. Le montant de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle ne peut en effet être inférieur à celui de l'indemnité légale de licenciement en application de l'article L. 1237-13 du code du travail. Les conditions d'indemnisation des salariés d'un office en cas de licenciement sont fixées à l'article 45<sup>8</sup> du décret n° 2011-636 du 8 juin 2011 portant dispositions relatives aux personnels des OPH.

Le départ de trois membres de la direction est intervenu entre 2011 et 2016 dans les conditions financières suivantes :

- une convention a été signée le 10 novembre 2011 (avec prise d'effet au 13 janvier 2012) et concernait la directrice de la logistique et du siège qui a bénéficié d'une indemnité de 102 091 €. L'intéressée avait été recrutée en 2004 et justifiait d'une ancienneté au sein de l'établissement au moment de son départ de 7 ans

<sup>7</sup> Le montant de ces prêts s'échelonnait de 3 600 € à 9 150 €.

<sup>8</sup> « Sauf dans le cas de licenciement pour faute grave ou lourde, les salariés relevant du présent titre qui sont licenciés ont droit à une indemnité calculée par référence à la plus forte des valeurs suivantes : les trois quarts de la rémunération globale correspondant au douzième de la rémunération des douze derniers mois, ou le tiers de la rémunération des trois derniers mois. La valeur retenue est multipliée par le nombre d'années d'ancienneté, toute fraction de service supérieure à six mois étant comptée pour un an, sans que le montant total puisse excéder douze fois la rémunération mensuelle retenue pour le calcul de cette indemnité... »

et 8 mois. Elle pouvait ainsi prétendre à une indemnité minimale de 69 091 € et a bénéficié d'un complément de 33 000 € ;

- une convention a été signée le 28 juin 2016 (avec prise d'effet au 8 août 2016) et concernait la secrétaire générale qui a bénéficié d'une indemnité de 296 541 €. L'intéressée avait été recrutée en 2009 et justifiait d'une ancienneté au sein de l'établissement au moment de son départ de 7 ans. Elle pouvait ainsi prétendre à une indemnité minimale de 87 541 € et a bénéficié d'un complément de 209 000 € ;
- une convention a été signée le 12 juillet 2016 (avec prise d'effet au 19 août 2016) et concernait l'adjointe au DG qui a bénéficié d'une indemnité de 211 559 €. L'intéressée avait été recrutée en 2002 et justifiait d'une ancienneté au sein de l'établissement au moment de son départ de 14 ans et 6 mois. Elle pouvait ainsi prétendre à une indemnité minimale de 134 614 € et a bénéficié d'un complément de 76 945 €.

Ces trois conventions ont été homologuées par l'autorité administrative compétente conformément à l'article L. 1237-14 du code du travail. Au sein de l'office, les ruptures amiables sont généralement négociées par le directeur en charge des ressources humaines qui signe également les conventions. Une soixantaine de conventions de rupture amiable ont ainsi été signées entre 2015 et mai 2017 et le complément indemnitaire le plus important versé aux salariés à cette occasion s'est élevé à 15 000 €, un montant donc très inférieur aux cas évoqués ci-dessus.

Pour les trois cas relevés qui concernaient des cadres dirigeants, le DG a décidé lui-même du montant de l'indemnisation et a fait bénéficier les salariés concernés d'indemnités très supérieures à la pratique habituelle de l'organisme. Aucune indication sur la manière dont a été déterminé le montant des indemnités supra légales n'a pu être fourni lors du contrôle. Le président de l'office a indiqué en outre à l'Agence ne pas avoir été informé du détail des sommes allouées ainsi que des modalités de calcul.

Deux des conventions de rupture ont été signées par l'ancien DG (28 juin et 12 juillet 2016) au moment où son départ de l'organisme à très court terme avait déjà été acté. Le CA a en effet décidé le 16 juin 2016 de se séparer de celui-ci par la voie d'une rupture amiable et de mettre un terme à ses fonctions à compter du 5 août 2016 (cf. ci-dessous). Le DG a donc pris l'initiative de négocier, sous sa seule responsabilité et sans en informer le CA, la fixation des indemnités de rupture amiable à verser à deux de ses proches collaborateurs. Or, s'il s'agissait d'actes de gestion relevant en général des prérogatives d'un DG d'OPH, le contexte particulier aurait dû contraindre l'ancien DG à associer le conseil d'administration dans la prise de décision afin de garantir que les intérêts de l'office étaient préservés durant la période considérée.

Pour ces deux derniers cas, Paris Habitat considère que les conventions de rupture revêtaient un caractère normal et courant, en se référant au barème d'indemnisation défini par l'ordonnance dite « Macron » de septembre 2017. Cette analyse paraît très fragile dans la mesure où cette ordonnance est intervenue postérieurement à ces départs, que le caractère abusif des dits licenciements n'est pas démontré, et que ces indemnités s'écartaient effectivement de la pratique antérieure de Paris Habitat.

L'Agence considère donc que ces trois conventions de rupture, qui portent sur des opérations qui ne sont pas conclues à des conditions normales et courantes dans les cas relevés, compte tenu des montants des sommes versées et des modalités particulières dans lesquelles les décisions ont été prises, relèvent du dispositif des conventions réglementées. Il convenait en conséquence de soumettre les trois conventions de rupture amiable à l'autorisation préalable du CA conformément à l'article L. 423-10 du CCH.

Paris Habitat précise qu'à l'avenir, pour les conventions de rupture conventionnelle n'entrant pas dans le barème défini par l'ordonnance « Macron », les montants négociés seront systématiquement portés à la connaissance du conseil d'administration.

Les conditions de départ de l'ancien directeur général ont également généré un versement d'indemnités importantes.

L'ancien DG dirigeait l'office depuis le 2 janvier 2012 dans le cadre d'un contrat de travail signé le 12 décembre 2011. Il percevait une rémunération composée d'une part forfaitaire d'un montant annuel de 180 000 € pour laquelle une autorisation ministérielle de dépassement du plafond réglementaire applicable avait été délivrée en 2012 et d'une part variable fixée à 15 % de la part forfaitaire.

L'article 8 du contrat de travail de l'intéressé stipulait que, en cas de licenciement hors faute grave, l'indemnité de licenciement serait égale à 24 mois de rémunération brute. La clause contractuelle précisait en outre que le traitement servant de base mensuelle de calcul serait, pour la part forfaitaire de la rémunération, celui du dernier mois perçu et pour la part variable le douzième du dernier montant annuel versé à ce titre. Elle prévoyait également une majoration de 25 % de l'indemnité versée si le DG avait atteint l'âge de 55 ans.

Cette clause n'apparaît pas irrégulière au regard de l'article R. 421-20-4 du CCH qui prévoit que l'indemnité de licenciement, calculée par référence à la rémunération brute de base, doit être égale à au moins deux mois de rémunération par année entière d'ancienneté, entendue de date à date, dans la limite de vingt-quatre mois de rémunération. L'indemnité de licenciement est néanmoins dans ce cas contractuellement déconnectée de toute notion d'ancienneté dans la fonction, ce qui constitue un point de fragilité juridique en cas de contentieux. Lors de l'examen du projet de contrat de travail du DG par le CA le 7 novembre 2011, un des administrateurs s'était d'ailleurs interrogé sur le caractère « habituel » de cette clause accordant une indemnité égale à 24 mois de rémunération, quelle que soit la durée de l'engagement. Le contrôle n'a mis en évidence aucune analyse approfondie portant sur ce point lors de la signature du contrat. Une étude juridique a en revanche été réalisée pour le compte de Paris Habitat préalablement à l'engagement d'une démarche de licenciement en avril 2016. Elle confirme les doutes quant à la régularité d'une application pure et simple de cette clause, en recommandant une modification de son contrat de travail en faveur d'une indemnité de licenciement de 3 mois par année d'ancienneté.

En outre, en cas d'accord et de recours à une rupture conventionnelle, le cadre réglementaire précise que l'indemnité spécifique de rupture ne peut :

- ni être inférieure au montant de l'indemnité de licenciement fixée, conformément au troisième alinéa du II de l'article R. 421-20-4 du CCH qui prévoit que l'indemnité, calculée par référence à la rémunération brute de base, doit être égale à au moins deux mois de rémunération par année entière d'ancienneté, entendue de date à date, dans la limite de vingt-quatre mois de rémunération ;
- ni être supérieure au montant de cette indemnité de licenciement majorée de deux fois la rémunération brute de base du mois précédant la date de l'entretien préalable à la rupture.

Dans ce contexte, un accord a été recherché afin de définir les modalités financières du départ du DG. Les parties concernées ont décidé de recourir à la procédure de la rupture conventionnelle prévue par les articles L. 421-12-2 et R. 421-20-7 du CCH précités. Le départ du DG a été entériné lors de la réunion du conseil d'administration du 16 juin 2016 et intervenait après une période (premier semestre 2016) marquée notamment par la publication de nombreux articles de presse mettant en cause le fonctionnement de l'établissement (train de vie et suivi déficient de l'activité de la régie de travaux). Le président a précisé au cours de la réunion précitée que le DG ne disposait plus de la nécessaire confiance de la Ville de Paris pour poursuivre sa mission et qu'il était envisagé de mettre un terme à ses fonctions. Il a informé également les administrateurs que le DG pouvait bénéficier, selon les termes de son contrat de travail, d'une indemnité totale avoisinant les 500 000 €.

Le CA a autorisé le 16 juin 2016 le président à signer une convention de rupture, prévoyant l'attribution d'une indemnité de rupture spécifique de 350 000 €. L'autorisation de signer a été adoptée par le CA à la majorité des deux tiers. Un seul vote contre a été exprimé. La convention a été signée le 21 juin 2016 et stipule que le bénéficiaire renonce à son compte épargne-temps.

En définitive, le montant total des indemnités versées à l'ancien DG s'est élevé à 364 976 €, selon le bulletin de salaire de l'intéressé établi au titre du mois d'août 2016. Ce dernier mentionne en effet le paiement d'un montant complémentaire de 14 976 € brut, qui correspond au paiement du solde des congés non pris par celui-ci, et qui n'est pas justifié. La réglementation en vigueur<sup>9</sup> ne permet ce type d'indemnisation que dans l'hypothèse où l'employeur public refuserait au directeur général de bénéficier de ces jours de congés avant la date de rupture de son contrat de travail. Au cas d'espèce, un tel refus n'est pas démontré. Par ailleurs, l'intéressé pouvait, compte tenu de sa qualité d'agent public, prétendre à un compte épargne-temps (CET) régi par le décret n° 2004-878 du 26 août 2004 relatif au CET dans la fonction publique territoriale. Ce décret institue en préalable à la monétisation de jours de congés l'ouverture d'un CET et il contient des règles spécifiques en termes de nombre de jours indemnisables (à partir du 21<sup>e</sup> jour épargné jusqu'au 60<sup>e</sup>) et de montant forfaitaire par jour épargné (125 € pour un agent de catégorie A). Ces dispositions plafonnent donc à 5 000 € la monétisation possible, engendrant un trop-perçu minimum de 9 976 €.

En conclusion, sur la seule année 2016, le départ du directeur général et de 2 cadres de direction a engendré un coût de plus de 850 000 € pour l'office. Pour autant qu'elle découle pour partie des contrats de travail signés avec les intéressés, l'ampleur des sommes versées présente un caractère excessif au regard de la mission d'intérêt général à laquelle doit répondre Paris Habitat, quand bien même sa situation financière lui permet d'y faire face. Ce coût s'inscrit dans un contexte où l'efficacité de gestion est remise en cause (cf. infra § 4.2.2).

### **3.2.3 La prise de fonction de M. Stéphane DAUPHIN**

Le conseil d'administration a nommé M. DAUPHIN en tant que DG de l'OPH, lors de sa séance du 31 août 2016 et a autorisé le président à signer le contrat de travail de l'intéressé. Ce contrat prévoit une rémunération annuelle comprenant une part forfaitaire et une part variable limitée à 10 % de la part forfaitaire. Il stipule par ailleurs qu'un véhicule de fonction sera attribué et précise les critères qui serviront de référence pour la détermination du montant de la part variable (amélioration de la qualité de service, objectifs patrimoniaux, résultats financiers et accompagnement de la Ville de Paris dans la déclinaison de ses politiques publiques, de ses projets et de ses partenariats en matière de logement social et intermédiaire). Les modalités de rémunération sont conformes à la réglementation en vigueur. La part forfaitaire est inférieure au montant maximal prévu pour un organisme de cette taille (article R. 421-20 du CCH ; au regard du nombre de logements gérés en 2016, ce montant maximal est légèrement supérieur à 172 000 €).

M. DAUPHIN a adressé, comme il y était tenu en raison de ses fonctions à la tête de l'OPH, à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique une déclaration de patrimoine ainsi qu'une déclaration d'intérêts (cf. article 11 de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique).

### **3.2.4 Le respect des règles de la commande publique**

L'activité « marchés » de l'office relève d'un service dédié au sein de la direction juridique qui comprend plus de 18 personnes environ (juristes et gestionnaires). Ce service a en charge la gestion des marchés publics les plus importants et intervient en appui des directions opérationnelles pour la passation de leurs marchés. Le

---

<sup>9</sup> Décret n° 88-145 du 15 février 1988 (article 5) pris pour l'application de l'article 136 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale.

nombre de marchés conclus par Paris Habitat est important (361 marchés passés en 2015 pour un montant de 663, 53 M€ HT).

Les modalités d'attribution des marchés mises en place (procédures définies, composition de la CAO et règlement intérieur) sont conformes au cadre juridique applicable.

Un bilan relatif à l'activité de la CAO est produit chaque année et communiqué au CA. Il précise notamment la liste des titulaires des marchés, l'état des contentieux en cours et les éventuelles observations émanant de la préfecture au titre du contrôle de légalité. Les modalités d'attribution des marchés mises en place (procédures définies, composition de la CAO et règlement intérieur) sont conformes au cadre juridique applicable. La vérification des pièces relatives aux conditions de passation d'un échantillon<sup>10</sup> de marchés (entretien, travaux et maîtrise d'œuvre) n'a pas fait apparaître d'anomalie.

### **3.3 CONCLUSION**

La gouvernance de Paris Habitat est exercée dans des conditions globalement satisfaisantes, le niveau d'information du CA pouvant toutefois être renforcé.

Le départ simultané de l'ancien DG et de plusieurs salariés en 2016, dans des conditions irrégulières pour ces derniers, ont engendré le versement de sommes excessives pour un organisme investi d'une mission d'intérêt général.

Les conditions d'application des règles de la commande publique n'ont pas révélé d'irrégularité.

## **4. L'ORGANISATION ET LA GESTION**

### **4.1 L'ORGANISATION**

#### **4.1.1 Le renforcement de l'équipe de direction et la généralisation des procédures**

Le fonctionnement de Paris Habitat repose sur une organisation s'articulant autour :

- d'un siège social qui abrite depuis 2008<sup>11</sup> le secrétariat général, la direction des affaires juridiques, la direction en charge des filiales ainsi qu'une dizaine de directions centrales réparties au sein de pôles placés sous la responsabilité de directeurs généraux adjoints. Le siège social avait vocation à l'origine à permettre le regroupement sur un même site de l'ensemble des services centraux de l'office. Cela n'est toujours pas le cas, la direction de l'audit et du contrôle de gestion étant installée dans des locaux administratifs différents ;
- des services décentralisés comprenant deux échelons (directions territoriales et des agences). Les directions territoriales sont responsables de la gestion technique et locative des immeubles, de l'accompagnement

---

<sup>10</sup> Les pièces contrôlées concernaient des marchés de travaux et de maîtrise d'œuvre relatifs à deux opérations de construction neuve (« Léopold Bellan » et « Turenne »), à deux opérations de réhabilitation (« Guillemot » et « Carrard ») ainsi que deux marchés d'exploitation (marché d'entretien ménager conclu en novembre 2013 et maintenance des ascenseurs conclus en mars 2014).

<sup>11</sup> L'acquisition de l'immeuble du siège social date de 2004 et l'emménagement prévu pour 2006 n'est intervenu qu'en juin 2008. Les conditions financières de l'opération avaient été fortement critiquées par la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France et par l'ex-MIILOS dans leurs rapports respectifs de 2010 et 2011. Une forte dérive des coûts avait été en particulier relevée.

social, du développement local et de la concertation locative. Les directeurs territoriaux sont placés sous l'autorité directe du DG.

Le DG était assisté jusqu'en 2016 d'un secrétaire général et de quatre adjoints en charge respectivement du cabinet, des politiques patrimoniales et sociales, de la maîtrise d'ouvrage et du développement et de la mission « Modernisation et Organisation ». L'office a décidé en 2017 de modifier l'organisation de sa direction générale afin d'améliorer les modalités de pilotage des activités de l'établissement ainsi que l'articulation entre les services. Cette démarche s'est traduite par la suppression de certaines fonctions (secrétaire général et direction de la mission « modernisation et organisation ») et la création de trois nouvelles directions générales adjointes (« proximité et qualité de service », « innovation, ressources humaines et numériques » et « finances, juridiques » et moyens généraux »). L'équipe de direction renforcée dans ce cadre se compose depuis de six membres : le DG, son adjointe et quatre directeurs généraux adjoints ayant chacun la responsabilité d'un pôle d'activité spécifique. Les directions décentralisées ne sont par ailleurs plus directement rattachées au DG. L'implantation territoriale des services n'a en revanche pas évolué, le maillage de proximité ayant été maintenu.

La régie intervient sur les immeubles et les espaces verts, en complément des entreprises sous contrat. Polyvalente dans la maintenance des bâtiments, elle propose aux DT et aux agences des prestations s'apparentant à une entreprise tous corps d'état (second œuvre). Outre son siège à Paris et une implantation principale dans le Val-de-Marne, la régie répartit ses équipes sur 25 sites délocalisés (soit environ 3 par DT, soit un ouvrier pour 1 000 logements). Certaines prestations sont gérées au niveau central [vitrerie, dégraffitage, travaux sur congés (REL)] alors que d'autres (peinture, électricité, plomberie) sont décentralisées et placées sous l'autorité d'un responsable en DT.

Les effectifs se répartissent entre la régie de travaux tous corps d'état (150 ouvriers et 13 cadres) et la régie espaces verts (54 ouvriers, 4 encadrants et un responsable du suivi des entreprises sous contrats).

Un comité directeur (CODIR) réunit tous les mois l'ensemble des directeurs de l'organisme. Un comité exécutif (COMEX) rassemblant le DG et ses adjoints assure depuis 2017 le pilotage stratégique de l'office.

De nombreuses procédures écrites et outils de gestion (tableaux de bord, indicateurs, réunion de coordination et de suivi, outils informatiques performants) ont été mis en place pour permettre le bon fonctionnement de l'office. L'établissement a été certifié ISO 9001 sur l'ensemble de son activité fin 2014 et cette certification a été confirmée depuis. Des missions d'audit sont par ailleurs réalisées en interne et donnent lieu à des recommandations faisant l'objet d'un suivi régulier.

L'activité de la régie n'a en revanche été intégrée à la démarche ISO 9001 qu'à la fin 2017, un plan d'action étant en cours afin de remédier à des dysfonctionnements constatés. Sur la période de contrôle, l'activité de la régie était couverte diverses procédures de gestion (élaboration et suivi budgétaire, achats, etc.). (cf. § 4.1.4).

#### 4.1.2 Un niveau élevé des dépenses liées à la masse salariale

Fin 2016, Paris Habitat emploie 2 903 personnes dont 58 fonctionnaires territoriaux. Le personnel comprend 939 cadres, 722 agents de maîtrise, 22 employés, 1 165 gardiens et 55 ouvriers. 245 salariés au total sont affectés au sein de la régie de travaux.

Les dépenses de personnel se situent à un niveau très élevé.

Le tableau ci-dessous décrit l'évolution de la masse salariale et des charges de personnel depuis 2013 :

	2012	2013	2014	2015	2016	Médiane IdF 2015
Charges de personnel non récupérables ( <i>hors régie</i> )	1 022 €/lgt	1 058 €/lgt	1 063 €/lgt	1 063 €/lgt	1 047 €/lgt	<b>870 €/lgt</b>
Montant de la masse salariale	156,4 M€	161 M€	163,1 M€	163,6 M€	161,4 M€	

Les charges de personnel supportées par l'office sont nettement supérieures au niveau médian observé en Île-de-France et donc mal maîtrisées. Le montant de la masse salariale, déjà très élevé, n'a cessé d'augmenter de manière continue entre 2012 à 2015. Après un accroissement continu entre 2012 et 2015, une baisse des effectifs est néanmoins perceptible depuis 2015. Les effectifs globaux passent de 2 959 (2015) à 2 879 (2017), avec une tendance identique pour les contrats en CDI. La baisse de la masse salariale constatée en 2016 (-2,2 M€) ne résulte toutefois pas de mesures d'économies particulières engagées par l'office, mais est principalement liée à une régularisation URSAFF (-1,9 M€).

Les frais de personnel impactent de manière significative les coûts de gestion de l'organisme (cf. § 4.2.2). Plusieurs éléments expliquent cette situation. Tout d'abord, l'effectif est important eu égard à la taille du parc locatif. Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) représente en 2016 un ratio de 21,3 emplois pour 1 000 logements alors que le ratio moyen calculé par la fédération des OPH dans le rapport de branche 2016 s'établissait à 20,1 ETP pour 1 000 logements (OPH disposant d'un patrimoine de plus de 15 000 logements). La taille très importante de Paris Habitat (plus de 120 000 logements) le rend par ailleurs difficilement comparable au sein de cette famille d'organisme, et il pourrait être légitimement attendu un ratio inférieur, en raison des possibilités de mutualisation offertes par sa dimension.

Le personnel bénéficie par ailleurs de conditions de rémunération et de travail très favorables. Le bilan social 2015 évaluait le salaire moyen des salariés de Paris Habitat à 2 974 € en 2015. À titre de comparaison, le rapport de branche 2015 publié par la fédération des OPH mentionnait un salaire mensuel moyen de 2 276 €. Un dispositif d'intéressement est par ailleurs mis en place et le montant réparti en 2016 représentait près de 2,9 M€. Le nombre plus important de personnel relevant de la catégorie d'encadrement, génère également une forte proportion de hauts salaires. Pour Paris Habitat, les cadres représentent 33 % des effectifs en 2015, alors que la médiane (source DIS) est de 17 %. Corrélativement, le personnel de catégorie 1 (niveau de qualification le moins élevé) représente 35 % des effectifs pour une médiane à 47 %. Paris Habitat précise que cette proportion de salariés « cadre » découle de la refonte de la classification des emplois intervenue suite au décret du 27 octobre 2008. Plus de la moitié de salariés « cadre » au sens du bilan social n'exerce en pratique aucune fonction d'encadrement.

S'agissant des salaires, Paris Habitat met en avant une étude de l'INSEE<sup>12</sup> de 2016, portant sur les salaires 2012, faisant état d'un écart de 28 % des salaires bruts franciliens par rapport à la province. Une autre étude réalisée par HAYS<sup>13</sup> fait état, pour les rémunérations 2016 dans le secteur du logement social, d'écarts plus faibles (écart de 15 % à 20 % entre ÎdF et province), tendant à confirmer le caractère élevé des rémunérations au sein de Paris Habitat.

Le contrôle a également analysé le système de primes existant au sein de Paris Habitat. Une prime de 200 € liée à la certification de l'établissement a été versée à l'ensemble des personnels en 2016. L'attribution de cette prime n'est juridiquement pas fondée s'agissant des fonctionnaires. En effet, il est rappelé qu'aux termes de l'article 2 du décret 85-730 du 17 juillet 1982 relatif à la rémunération des fonctionnaires de l'État et des fonctionnaires des collectivités territoriales, les fonctionnaires ne peuvent en effet bénéficier d'aucune indemnité autre que celles fixées par une loi ou un décret. Cette prime n'a pas été reconduite. Le nombre de fonctionnaires au sein de Paris Habitat est désormais très réduit (55 agents en 2017).

---

<sup>12</sup> © INSEE 2016 Mesurer pour comprendre : *Insee Première* N° 1623 - Novembre 2016 | page 01 Éditorial.

<sup>13</sup> 6<sup>e</sup> édition de l'Étude de rémunération nationale du cabinet Hays France & Benelux, *Tendances générales du recrutement et des rémunérations en 2016* | Partie 2 : Analyse des secteurs d'activité et grilles de rémunération | Focus page 54.

### 4.1.3 Un régime en matière de temps de travail atypique et couteux pour Paris Habitat

Le régime en matière de temps de travail et de congés en vigueur au sein de Paris Habitat apparaît très avantageux pour les salariés au regard des efforts de gestion attendus de la part d'un organisme public. Il est d'autre part irrégulier s'agissant des fonctionnaires territoriaux.

Le personnel de l'office bénéficie, dans le cadre d'accords conclus depuis 1998<sup>14</sup>, de 34 jours de congés annuels et de 22 jours de RTT soit un total de 56 jours. Ce nombre est élevé comparativement à ce qui est accordé généralement par les employeurs publics ou privés, ce que confirme une étude du ministère du travail publiée en août 2017<sup>15</sup> dont les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous.

NOMBRE MOYEN DE JOURS DE CONGES ET DE RTT					
Ensemble des salariés	Secteur Privé	Fonction publique d'État		Fonction publique Territoriale	Fonction publique Hospitalière
		Ensemble des agents	Personnel enseignant exclu		
33	29	56	42	38	34

Des congés supplémentaires s'ajoutent également aux 56 jours précités alloués à chaque salarié de Paris Habitat. Le personnel peut prétendre à cinq jours de congés supplémentaires pour fractionnement soit trois jours de plus que ce qui se pratique habituellement. Un jour de congé exceptionnel (Fête des mères ou Fête des pères) est en outre attribué aux salariés-parents.

Un salarié de Paris Habitat est ainsi susceptible de se voir octroyer durant l'année jusqu'à 62 jours de congés et de RTT. L'office n'a pas instauré la journée de solidarité prévue par l'article 2 de loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées. L'organisation en matière de congés et de temps de travail n'a donc pas été modifiée depuis sa mise en place.

La généralisation du dispositif à l'ensemble des personnels de l'office quel soit le statut contrevient aux règles de la fonction publique territoriale. L'article 1 du décret n° 85-1250 du 26 novembre 1985 relatif aux congés annuels des fonctionnaires territoriaux ne prévoit en effet que deux jours de fractionnement contrairement à ce qui peut être décidé<sup>16</sup> pour les salariés de droit privé. De même, le jour de congé supplémentaire accordé aux salariés parents relevant de la fonction publique territoriale n'a aucun fondement légal ou réglementaire. Le juge administratif a rappelé à différentes reprises<sup>17</sup> que le nombre de jours de congés annuels attribué aux agents publics territoriaux était limité à 27 (soit 25 jours auxquels s'ajoutent deux jours de fractionnement).

Le dispositif de congés et de RTT mis en place aboutit par ailleurs à ne pas respecter le plancher des 1 607 heures annuelles s'imposant réglementairement<sup>18</sup> aux fonctionnaires territoriaux :

- Le nombre de jours travaillés par an résultant des différents accords adoptés par Paris Habitat s'établit en effet pour le personnel hors gardiens à 205. L'horaire journalier est fixé à 7h33 et la durée annuelle de travail peut ainsi être estimée à 1 548 heures. Paris Habitat précise que cette référence aux 1 548 heures annuelles

<sup>14</sup> Avenants 2, 3 et 4 à l'accord collectif d'entreprise du 15 décembre 1994 signés respectivement le 24 février 1998, le 26 juin 1998 et le 20 avril 2000 et accord collectif d'entreprise relatif aux gardiens de l'Opac de Paris conclu le 20 novembre 2000.

<sup>15</sup> Source : Étude « Les congés payés et jours de RTT / quel lien avec l'organisation du travail ? » publiée le ministère du travail en août 2017 (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et de Statistique, DARES).

<sup>16</sup> Les salariés de droit de privé bénéficient de deux jours de fractionnement en l'absence de convention ou d'accord d'entreprise prévoyant des dispositions contraires (article L. 3141-23 du code du travail).

<sup>17</sup> Cf. en particulier les décisions du Tribunal Administratif de Nancy du 7 mai 2002 et de la CAA de Marseille du 10 octobre 2006.

<sup>18</sup> Décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature également applicable à la fonction publique territoriale en application de l'article 1<sup>er</sup> du décret n°2001-623 du 12 juillet 2001 pris pour l'application de l'article 7-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction.

n'est pas applicable aux cadres de l'établissement qui relèvent du forfait annuel en jours, et ne sont pas soumis au pointage. Il note également qu'un grand nombre de salariés utilisent le dispositif de rachat de congés et de RTT qui a pour effet d'augmenter la durée effective du temps de travail. En 2016, 5 357 jours ont été rachetés soit 27 heures en plus par salarié. La durée annuelle effective de travail des salariés administratifs serait ainsi portée en moyenne à 1 575 heures au lieu de 1 548. L'Agence relève que l'utilisation du dispositif de rachat génère en réalité un surcoût annuel élevé (de l'ordre de 1,2 M€). Ce rachat s'effectue en effet en contrepartie d'une majoration de salaire (+ 25 % pour les salariés soumis au pointage et + 10 % pour les salariés relevant du forfait jour). Il est précisé que ces conditions d'indemnisation sont plus favorables que celles<sup>19</sup> s'appliquant aux fonctionnaires territoriaux.

- les gardiens relèvent d'un accord d'entreprise spécifique fixant le temps de travail effectif par an à 1 524 heures. Ce temps n'intègre toutefois pas les interventions spécifiques susceptibles d'être réalisées en dehors des plages horaires habituelles. Cet accord apparaît aujourd'hui devoir être revu (cf. § 4.1.4).

Ces calculs ne prennent en compte ni le jour de congé exceptionnel en faveur des salariés-parents ni les jours de fractionnement qui réduisent d'autant la durée annuelle du temps de travail pour les salariés qui en bénéficient.

Le maintien du régime actuel de congés et de RTT apparaît beaucoup trop coûteux pour Paris Habitat, compte tenu de l'importance des charges de personnels supportées par celui-ci. Outre le dispositif de rachat des heures liées aux jours de congés et de RTT (cf. ci-dessus), l'office a recours chaque année aux heures supplémentaires pour assurer son fonctionnement. En 2016, 5 162 heures ont ainsi été facturées et ont représenté un montant de 134 000 €. Paris Habitat précise que ces heures concernent à plus de 90 % des interventions entrant dans le cadre de l'astreinte ou réalisées en dehors des heures de travail. Elles ont par ailleurs baissé en 2017 (4 394 heures).

Hors heures supplémentaires, l'Agence a évalué le surcoût financier lié au temps de travail de Paris Habitat en le comparant au plancher de la durée du travail définie dans la fonction publique. Le passage de la durée du temps de travail des 2 636 ETP<sup>20</sup> à 1 607 heures par an donnerait lieu à 185 112 heures de travail (correspondant à 115 postes à temps plein) qui pourraient être effectuées par les personnels en place<sup>21</sup>. Le surcoût de la masse salariale peut ainsi être estimé à plus de 7 M€ par an. Un tel surcoût majore à lui seul de plus de 3 % le coût annuel de gestion (222,7 M€ en 2016).

#### **4.1.4 L'importance des moyens consacrés à la gestion de proximité**

Les moyens humains consacrés à la politique de gestion de proximité sont importants, génèrent des coûts très élevés et n'apparaissent pas suffisamment optimisés.

En 2011, l'office a créé 23 agences décentralisées (22 situées à Paris intra-muros et une à Champigny-sur-Marne) qui sont rattachées aux six directions territoriales. Chaque agence couvre entre

---

<sup>19</sup>Les règles d'indemnisation des jours inscrits sur un compte épargne temps sont définies par le décret n° 2004-878 du 26 août 2004 relatif au compte épargne-temps dans la fonction publique territoriale. L'indemnisation est déterminée sur une base forfaitaire fixée par catégorie statutaire : 125 euros pour les A, 80 euros pour les B et 65 euros pour C. Un plafond est par ailleurs mis en place (à partir du 21 jour épargné jusqu'au 60<sup>e</sup>).

<sup>20</sup>1 565 salariés travaillant sur la base de 1 548 heures et 1 071 gardiens sur la base de 1 524 heures.

<sup>21</sup> Ce surcoût a été calculé en se basant uniquement sur les 56 jours de congés et de RTT octroyés au personnel de l'office. Le montant serait plus important si les jours supplémentaires de congé (congé d'une journée pour les salariés-parents et jours de fractionnement) bénéficiant aux agents étaient également intégrés dans le calcul. À titre indicatif, la suppression d'un seul jour de congé pourrait représenter un potentiel de 12 ETP et générer un gain financier de plus de 734 844 €.

5 000 et 7 000 logements. Quelques espaces d'accueils ont été également implantés en banlieue (trois dans le Val-de-Marne et une dans les Hauts-de-Seine).

Des moyens en personnels importants ont été affectés par l'office pour développer la relation de proximité avec ses locataires et apporter un accompagnement social à ceux qui rencontreraient des difficultés. Le personnel du siège social n'accueille que 34 % de l'effectif total (le ratio national relevé par le rapport de branche 2015 étant de 43 %), et la très grande majorité des salariés exercent leur activité dans les services de proximité et en particulier au sein des agences. Ces dernières sont chargées principalement de la gestion locative (de la signature du bail au départ du locataire), de l'entretien et la surveillance des immeubles et du traitement des réclamations. Elles rassemblent, sous l'autorité d'un chef d'agence, des agents d'accueil, des gérants d'immeubles, des chargés de gestion locative, un référent technique et le personnel de gardiennage. 1 165 gardiens d'immeubles étaient employés au total fin 2016, ce qui représentait un ratio moyen d'une personne pour 106 logements. Cet effectif dépasse le nombre requis par la réglementation. 24 % du parc de l'office est en effet constitué d'immeubles de moins de 100 logements qui pourraient être exclus (sauf à faire partie de groupe formant un ensemble présentant une certaine unité) du champ d'application des obligations de gardiennage prévues par l'article R. 127-1 du code de la sécurité intérieure.

Cette organisation permet une présence accrue de personnel sur le terrain mais génère des frais élevés pour l'organisme et ses locataires. Les gardiens bénéficient de modalités de travail favorables et l'essentiel de leurs tâches ne donnent pas lieu à récupération. Ils assurent principalement la surveillance des immeubles et la relation clientèle. Ils n'ont pas en charge l'établissement des états des lieux et la majorité d'entre eux n'effectue pas l'entretien ménager, ce qui limite à 40 % (au lieu de 75 %) le taux de récupération des dépenses auprès des locataires. En 2016, près de 80 % des gardiens étaient ainsi concernés : 66 % compte tenu de leur affectation sur un site de plus de 80 logements et 12 % qui bénéficiaient d'une exemption médicale. L'entretien ménager confié dans ces cas à des prestataires extérieurs donne lieu à une refacturation totale auprès des locataires. Des efforts ont néanmoins été engagés par l'office afin de maîtriser davantage les coûts. Une baisse du nombre de gardiens est constatée par rapport à la situation de 2011 (1 189 gardiens recensés par la MIILOS dans son dernier rapport) et les méthodes de travail ont été modernisées. Les loges sont informatisées et les gardiens ont à leur disposition de nombreux outils permettant un suivi informatisé des réclamations et un contrôle périodique des conditions de maintenance et de sécurité du parc.

Une évolution plus globale des fonctions assignées aux gardiens d'immeuble dans le cadre d'une renégociation de l'accord d'entreprise de 2000 était envisagée depuis 2015, mais n'a pas été entreprise. Outre le problème de récupération des charges, l'accord prévoit également que les gardiens peuvent travailler les samedi matin et, en semaine, suivant un horaire de travail journalier allant de 8 à 12 heures et de 15h15 à 19h15. Si cet élargissement de plage horaire peut effectivement permettre une implication plus forte des gardiens dans le relationnel avec les locataires, la valeur ajoutée en termes de réalisation des missions n'est pas démontrée. Le personnel de gardiennage travaillant le samedi est ainsi principalement chargé d'assurer la distribution du courrier dans les immeubles qui ne seraient pas pourvus de boîtes aux lettres adaptées. Le nombre de salariés concernés par cette tâche est en diminution continue (166 gardiens en 2016), l'office procédant au fur et à mesure, dans le cadre des réhabilitations engagées, à l'installation d'équipements plus conformes qui ne justifient plus la présence des personnels les samedis. L'amplitude horaire fixée durant la semaine limite par ailleurs les possibilités d'intervention des entreprises au sein du patrimoine.

Paris Habitat a depuis engagé une négociation en vue de signer un nouvel accord d'entreprise s'agissant des conditions de travail et des tâches effectuées par les gardiens. Il est notamment envisagé d'élargir les responsabilités confiées aux gardiens (prise en charge des commandes et réceptions de certains travaux, réalisation des états des lieux), et de revoir leurs plages horaires d'intervention.

L'office a souhaité développer la polyvalence des métiers au sein des agences et a créé dans cette perspective des postes de chargés d'unité de gestion. Ces derniers ont vocation à assumer l'ensemble des missions dévolues auparavant aux gérants et aux chargés de gestion locative.

Les agences bénéficient pour accomplir leurs missions de l'appui des directions territoriales (notamment de celui des conseillères sociales et des conseillers « sûreté »). L'office dispose également d'une régie de travaux de taille significative dont les interventions doivent être mieux optimisées (cf. infra § 4.1.5).

Plus de 52 900 logements de l'office (soit 42 % du patrimoine total) font par ailleurs l'objet de missions de surveillance (en dehors des horaires d'ouverture des loges) de la part du Groupement parisien inter-bailleurs de surveillance (GPIS). Le coût net pour Paris Habitat de cette prestation était de 7,8 M€ en 2016. Les locataires ne contribuent pas actuellement au financement de ce service particulier. Les organismes HLM peuvent, en vertu de l'article L. 442-3 du CCH et dans le cadre d'un accord collectif local négocié avec leurs locataires, étendre la liste des charges récupérables aux dépenses concourant à l'amélioration de la sécurité.

Paris Habitat précise que cette option supposerait la négociation d'accords collectifs locaux portant exclusivement sur les immeubles concernés par les prestations apportées par le GPIS, dont le périmètre d'intervention est susceptible d'évoluer. Compte tenu de la complexité de la mise en œuvre d'un tel dispositif, il n'est pas envisagé pour l'heure par Paris Habitat.

#### **4.1.5 L'engagement d'un plan d'action pour résoudre les dysfonctionnements de la régie bâtiment**

Cette régie est actuellement « éclatée » dans de multiples sites, ce qui handicape fortement le contrôle de son activité. Paris Habitat justifie cette organisation par une nécessité de proximité et de réactivité dans les interventions. Il existe 16 dépôts de stockage, avec un suivi informatique adossé à 150 unités de gestion (permettant un suivi du matériel à l'échelle de chaque ouvrier) dans les DT.

L'activité de la régie est suivie au moyen d'une comptabilité analytique. Des fiches de temps sont renseignées par les ouvriers après travaux. La fiabilité des données saisies jusqu'à lors dans IKOS, l'outil de gestion dédié, présente des faiblesses qui peuvent être significatives selon les cas et fragilisent le pilotage et l'analyse de la réalisation des chantiers. Une évolution des outils est donc en cours de déploiement. Elle vise à faciliter la relation entre le demandeur et la régie, à simplifier et accélérer les échanges d'information sur les interventions et à moderniser l'outil de gestion des stocks.

Les principaux dysfonctionnements relevés portent notamment sur les points suivants :

- Les travaux de maintenance sont réalisés sur commande des DT et donnent lieu à refacturation. Il est relevé une déconnexion entre les bons de travaux (devis qui contiennent des éléments purement théoriques) et les factures internes établies après réalisation de l'intervention. Par exemple, pour les interventions de remise en état des logements, en l'absence de suivi des temps passés, les délais d'intervention excèdent fréquemment le prévisionnel et génèrent des coûts très importants (cf. § 5.1.5 sur les coûts d'entretien) ;
- L'absence de programmation de l'activité se traduit par une surcharge de commandes pour certains corps de métier. C'est le cas notamment de l'activité plomberie (beaucoup de petites interventions ne sont ni organisées ni suivies) ;
- Le suivi de la gestion des 16 points de stocks était insuffisant, motivant la mise en place des unités informatiques (150 au total sur l'ensemble des DT) pour assurer une meilleure traçabilité des flux ;

- Les réparations locatives réalisées pour le compte des locataires ne sont pas récupérées, par choix de Paris Habitat, constituant un manque à gagner pour l'office et impactant à la hausse les coûts de gestion. Ce choix est en outre peu incitatif pour l'estimation du coût réel des interventions.

La gouvernance de l'office a tardé à définir des orientations stratégiques<sup>25</sup> sur la régie et plus particulièrement sur la nature de ses missions (polyvalence et/ou spécialisation), son positionnement par rapport aux entreprises sous contrat (la régie réalise des travaux tous corps d'état ou par métiers sans véritable planification à la demande des DT qui peuvent également faire appel à une entreprise), et l'absence de benchmark de l'activité (fixation d'objectifs de maîtrise des coûts). Un audit interne réalisé en 2015 avait pourtant mis en évidence la nécessité de fixer un nouveau cap pour la régie.

Une véritable réflexion a été engagée en 2017 avec l'appui d'une mission externalisée de définition du projet stratégique de la régie et d'accompagnement à sa mise en œuvre par le cabinet WAVESTONE. Un projet de réorganisation de la régie (18 mai 2018) a été présenté en CHSCT le 4 juin 2018 et au comité d'entreprise du 22 juin 2018. Sa mise en œuvre est prévue pour janvier 2019. Le projet stratégique retenu confirme les activités selon deux natures, polyvalente ou spécialisée, avec une organisation et une planification des interventions distinctes.

Un des enjeux pour Paris Habitat est d'améliorer le contrôle et le suivi de l'activité, concernant tant l'avancement des chantiers que la réalité des travaux exécutés à la livraison. Cette obligation de contrôle interne porte aussi bien sur le matériel consommé que sur les temps déclarés par les ouvriers, ou que sur la formalisation de la commande. Le projet de réorganisation du 18 mai 2018 contient un volet intitulé « prévention et gestion du risque de fraude » qui vise à renforcer les mesures de contrôle interne au sein de l'activité de la TSC (travaux sur commande). Le volet « organisation », vise à définir une organisation qui permettra d'anticiper et planifier les chantiers de travaux sur commande, revoir les modalités de déclaration et de suivi des temps passés sur les chantiers par les ouvriers pour garantir la fiabilité des données, prévoir une phase d'estimation des coûts et délais des demandes d'intervention afin d'assurer le pilotage des temps et matières consommés sur les chantiers et enfin mettre en place un processus de réception des travaux par les donneurs d'ordres. Selon une première mission d'évaluation conduite par le cabinet Grand Thornton, toutes les actions seraient aujourd'hui engagées à 50 % ou terminées pour certaines.

Il appartiendra à Paris Habitat de poursuivre cette évaluation de l'activité de la régie, le déploiement de la nouvelle organisation n'ayant pas encore produit tous ses effets.

## **4.2 LA PERFORMANCE DE L'EXPLOITATION ET DE LA GESTION**

### **4.2.1 Tenue de la comptabilité**

L'organisme dispose de guides de procédures touchant tous les aspects de la comptabilité. Ceux-ci sont régulièrement mis à jour.

Organisée autour de six services pour un effectif total de 120 collaborateurs, la tenue de la comptabilité s'est sensiblement améliorée depuis la période du précédent contrôle. Les irrégularités relevées ont été rectifiées, c'est le cas notamment des FSFC qui ont fait l'objet d'une mise à jour (cohérence avec la comptabilité générale, clôture des opérations anciennes, etc.), les délais de paiement aux fournisseurs ont été réduits sensiblement.

---

<sup>25</sup> Une démarche de réflexion sur le positionnement stratégique de la régie a été lancée récemment par la direction de l'office avec l'appui du cabinet Wavestone. L'office est actuellement en phase de travail sur l'organisation future avec l'objectif d'aboutir en fin d'année. Par ailleurs, plusieurs plans d'action ont été menés suite à l'audit de 2016.

Notamment, concernant les factures sur bon de commande (56 % des factures GED), le délai moyen de paiement s'est établi à 30 jours en 2016 (lors du dernier rapport le délai constaté en 2011 était de 50,6 jours).

La comptabilité générale est tenue conformément au respect de la réglementation comptable applicable aux organismes de logement social soumis en matière comptable et financière aux règles des entreprises de commerce récemment modifiées par le règlement 2015-04 de l'ANC. Les principes du PCG sont respectés. Les règles comptables appliquées et les changements de méthode sont présentés dans l'annexe littéraire. Les comptes annuels 2016 ont été établis et présentés selon la réglementation issue du règlement 2014-03 de l'autorité des normes comptables (ANC) relatif au Plan comptable général (PCG) et du règlement 2015-04 de l'ANC relatif aux comptes annuels des organismes de logements social.

Par ailleurs, les contrôles de fiabilité n'ont pas relevé d'irrégularités majeures. L'audit de la fonction comptable montre que celle-ci est bien tenue. La séparation des fonctions d'ordonnancement et de paiement est effective. Le contrôle n'a pas relevé d'écart entre les documents de synthèse (bilan, compte de résultat) et la comptabilité de l'office. Les règles comptables applicables sont dans l'ensemble respectées. Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées des loyers des baux emphytéotiques capitalisés (cf. § 5.1.3). Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production. Les méthodes retenues sur les immobilisations corporelles sont conformes aux principes introduits par le règlement CRC n° 2004-06, applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. La répartition de la valeur brute par composants est effectuée au moment de la mise en service comptable des immobilisations. La méthode de décomposition des actifs immobilisés et les durées d'amortissement préconisées par le CSTB ont été retenues. La dépréciation des comptes locataires est conforme aux nouvelles dispositions du CCH. Les autres provisions pour risques et charges sont justifiées. Le délai de paiement des fournisseurs est efficient. Les fournisseurs sont payés en règle générale dans les délais légaux.

Les comptes approuvés entre 2012 et 2016 ont été certifiés par le commissaire aux comptes sans réserve. L'analyse de l'agence porte sur cette période.

## 4.2.2 Une rentabilité d'exploitation très satisfaisante

L'analyse de l'activité, point de départ du diagnostic financier, permet d'apprécier la croissance de l'organisme et de mesurer son aptitude à dégager des ressources par l'exploitation.

### 4.2.2.1 Un excédent brut d'exploitation (EBE) en progression

#### Formation de l'EBE

En K€	2012	2013	2014	2015	2016	% Evol moyenne annuelle 2012 - 2016
Produit de gestion	685 969	725 551	741 525	769 724	762 315	2,13%
- Coûts de production de la promotion immobilière	7 596	22 208	19 064	28 721	32 772	33,96%
- Achats stockés d'approvisionnements	1 429	1 537	1 433	1 507	1 574	1,95%
- Variation des stocks	15	29	16	-18	-30	-214,24%
- Achats non stockés de matières et fournitures	2 975	2 892	3 278	2 875	3 104	0,85%
- pertes pour défaut de récupération de charges	14 350	12 789	11 550	9 776	15 567	1,64%
- Charges de maintenance immobilière	142 373	131 930	143 538	152 864	154 471	1,64%
- charges de maintenance de structure	2 693	2 723	2 780	2 947	3 452	5,09%
- Loyers des baux à long terme	44 417	45 799	46 452	40 128	32 206	-6,23%
- autres coûts de gestion NR	41 731	38 752	39 142	51 411	60 280	7,63%
- TFPB	52 230	54 220	54 745	57 145	54 586	0,89%
- Autres impôts, taxes et versements assimilés	3 074	3 345	3 012	3 137	4 120	6,03%
- Impôts, taxes sur rémunérations	12 928	13 434	12 981	12 594	11 864	-1,70%
- Salaires et traitements	121 555	125 962	128 043	129 245	129 254	1,24%
+ Autres produits de gestion courante	9	92	1 867	261	4 595	245,98%
- autres CHARGES d'exploitation	901	705	695	36	257	-22,17%
- pertes sur créances irrécouvrables	8 058	2 820	3 329	4 005	3 995	-13,09%
<b>3. EBE (1-2)</b>	<b>229 652</b>	<b>266 497</b>	<b>273 333</b>	<b>273 614</b>	<b>259 439</b>	<b>2,47%</b>
		33%	37%	37%	36%	34%

Cet indicateur correspond à l'excédent des produits courants sur les charges courantes. C'est la ressource fondamentale de l'OPH qui ne prend en compte ni les produits et charges de nature strictement financière, ni les produits et charges exceptionnels. Il traduit la capacité de l'office à dégager une marge au niveau de son activité.

L'excédent brut d'exploitation a augmenté de 19 % entre 2012 et 2015, puis a baissé de 5 % entre 2015 et 2016. Rapporté aux produits d'exploitation, l'EBE représentait 33 % des produits d'exploitation en 2012 avec un pic en 2014 de 37 %. Il se stabilise depuis deux ans autour de 35 %.

Cette situation résulte du fait que la progression des produits d'exploitation a été légèrement plus forte que celle des charges (pas d'effet de ciseau), leur évolution ayant été respectivement de +2,13 % et +1,96 % en moyenne par an au cours de la période en revue.

#### 4.2.2.2 Des produits d'exploitation en croissance

##### Évolution des produits entre 2012 et 2016

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Variation annuelle moyenne
Loyers	652 516	673 009	686 851	697 313	695 652	1,9 %
+ Ventes d'immeubles	3 232	21 972	31 196	71 388	27 483	53,44 %
+ Prestations de service	649	1 157	674	414	711	1,85 %
= Produits des activités annexes	9 528	10 926	11 304	10 378	11 157	3,21 %
<b>= Chiffre d'affaires</b>	<b>665 924</b>	<b>707 064</b>	<b>730 026</b>	<b>779 492</b>	<b>735 003</b>	<b>1,99 %</b>
+ Subventions d'exploitation	5 370	5 240	4 740	1 670	835	-31,09 %
+ Production immobilisée	10 226	12 642	15 993	14 684	14 002	6,49 %
- Variations de stocks et transferts	-2 080	-16 233	-6 220	-18 803	-11 878	41,69 %
+ Production stockée (ou déstockage)	2 368	-15 628	-15 455	-44 925	597	-24,08 %
<b>= Produits total d'exploitation</b>	<b>685 969</b>	<b>725 551</b>	<b>741 525</b>	<b>769 724</b>	<b>762 315</b>	<b>2,13 %</b>

Entre 2012 et 2016, les produits d'exploitation ont ainsi augmenté de 76,3 M€ avec un taux de croissance annuel de 2,1 %.

La décomposition du produit total d'exploitation fait apparaître la prééminence du chiffre d'affaires qui représente plus de 95 % du produit total. La structure du chiffre d'affaires de l'office fait apparaître la prépondérance de l'activité locative qui se vérifie par la part des loyers. Les autres composantes du chiffre d'affaires sont les ventes de lots, les produits des activités annexes et les prestations de services pour tiers.

En 2016, le chiffre d'affaires (hors charges récupérables) de 735 M€ est composé à 95 % par les loyers quittancés. En 2016, les loyers logements représentent 4 841 €/logt, soit une moyenne supérieure de 18,1 % à la valeur médiane (4 100 €) relevée dans les OPH d'Île-de-France en 2015. L'écart par rapport à la médiane s'explique d'une part, par la localisation des logements de Paris Habitat qui se trouvent essentiellement en zone A bis (zone dont le marché du logement est le plus tendu et par conséquent où les loyers maximaux des conventions sont les plus élevés). À titre d'exemple, 99,66 % des 5 317 logements PLS de Paris Habitat sont situés en zone A bis, où l'écart des plafonds avec la zone A est de 30 %. D'autre part, les logements non conventionnés représentent 21,4 % du parc de logements de Paris Habitat et procurent 28,9 % des loyers totaux. Autre caractéristique des bailleurs sociaux parisiens, les loyers des locaux commerciaux représentent une proportion importante, en moyenne, 10 % de l'ensemble des loyers quittancés par Paris Habitat.

Deuxième composante du chiffre d'affaires, les ventes de lots (terrains et constructions au profit de la Ville de Paris), oscillent entre 0,5 % et 5 % du chiffre d'affaires selon les années en revues. Après prise en compte du prix de revient des terrains, la marge sur cession oscille entre 1,01 % et 2,4 % des loyers sur la période considérée et en cumulé 0,8 % des loyers. Quant aux produits des activités annexes, ils représentent en moyenne annuelle 1,5 % du chiffre d'affaires. Ils correspondent notamment à la facturation des antennes téléphoniques, d'emplacements de panneaux publicitaires et de facturations aux filiales.

Entre 2012 et 2016, le chiffre d'affaires a augmenté globalement de 10 %, soit de 2 % en moyenne annuelle. Toutes les composantes du chiffre d'affaires ont augmenté. Ce sont les ventes de lots qui ont connu la plus forte augmentation. Le produit total des loyers augmente jusqu'en 2015, il connaît une légère baisse de moins de 1 % en 2016 en raison de la cession des foyers de Paris Habitat à sa filiale dédiée.

Enfin, quelques subventions d'exploitation sont versées par la Ville de Paris en soutien notamment à l'effort d'entretien de l'office. La production immobilisée et stockée reflète une activité de maîtrise d'ouvrage soutenue (tant en construction propre qu'en opérations pour le compte de la Ville de Paris).

#### 4.2.2.3 Une efficacité de gestion insuffisante

L'évaluation de l'efficacité de gestion a été réalisée en analysant d'une part le poids et l'évolution des charges de fonctionnement (coûts de gestion et d'entretien), et d'autre part les pertes financières relatives à la vacance et aux impayés locatifs. Les constats suivants peuvent être dressés :

- Les délais de remise en location des logements sont longs et génèrent des pertes

Le temps moyen de remise en location des logements (supérieur à 100 jours) reste trop élevé dans un contexte de marché locatif tendu et au vu du nombre de demandeurs de logements recensé sur Paris, avec toutefois une amélioration récente (cf. § 6.1). Cette situation se traduit rétrospectivement par des pertes financières en progression sur la période contrôlée.

#### Estimation de la perte financière due à la vacance des logements<sup>27</sup>

Loyers en k€	632 196	652 516	673 009	686 851	697 313	
Estimation des pertes dues à la vacance	2011	2012	2013	2014	2015	Médiane 2015 DIS
<b>Pertes de loyers des lgts en k€</b>	<b>11 284</b>	<b>12 975</b>	<b>13 304</b>	<b>13 514</b>	<b>16 447</b>	
<i>dont pour vacance technique</i>	<i>3 479</i>	<i>3 517</i>	<i>3 357</i>	<i>3 598</i>	<i>4 371</i>	
<b>Pertes de charges des lgts en k€</b>	<b>4 288</b>	<b>4 931</b>	<b>5 056</b>	<b>5 135</b>	<b>6 250</b>	
<i>dont pour vacance technique</i>	<i>1 322</i>	<i>1 336</i>	<i>1 276</i>	<i>1 367</i>	<i>1 661</i>	
<b>Coût de la vacance en k€</b>	<b>15 572</b>	<b>17 906</b>	<b>18 360</b>	<b>18 649</b>	<b>22 697</b>	
<b>en % des loyers</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>3,3%</b>	<b>5,30%</b>

L'analyse a porté sur les exercices 2011 et 2015. Les pertes financières (loyers et charges) liées à la vacance des logements qui viennent minorer le montant des loyers perçus, sont constantes et se situent autour de 2,7 % des loyers, à l'exception de 2015 où la perte a été de 3,3 % des loyers. Même si le chiffre de la vacance est inférieur à la médiane Île-de-France, elle reste importante pour une zone tendue comme Paris.

En 2015, les pertes financières subséquentes se montent ainsi à 22 697 k€ (15 572 k€ en 2011 et 2,5 % des loyers). 27 % des pertes de loyers sont dues pour des raisons techniques (réhabilitation, travaux désamiantage, transformation de chambres). La vacance commerciale est à l'origine de 73 % de ces coûts. La vacance commerciale représente ainsi 2 % des loyers en 2015. Paris Habitat précise que le coût de la vacance commerciale s'est réduit de 2,4 M€ en 2017, soit une baisse de 23 %, en raison des efforts accomplis pour réduire les délais de relocation (cf. § 6.1).

- Le coût de gestion hors entretien reste élevé, même si son évolution à la hausse récente a des causes essentiellement exogènes

Le calcul des coûts de gestion a fait l'objet de plusieurs retraitements pour assurer une comparabilité avec les ratios Boléro utilisés par la profession. Notamment, ont été soustraits du calcul des coûts de gestion, les loyers

<sup>27</sup> Données internes issues du contrôle de gestion après exercice de régularisation des charges

des baux emphytéotiques considérés comme des amortissements financiers<sup>28</sup>. Structurellement élevés en raison d'une masse salariale importante, hors coûts exogènes (charges de mutualisation et cotisations CGLLS), l'évolution des coûts de gestion sur la période a toutefois été modérée. Compte tenu de ces retraitements, les coûts de gestion s'élevaient respectivement pour 2015 et 2016 à 1 674 €/lgt et 1 798 €/lgt, (soit un niveau supérieur à la médiane des OPH d'Île-de-France, 1 542 €/lgt en 2016), ce qui représente 29,6 % et 32 % des loyers. Hors cotisations CGLLS et charges de mutualisation, les coûts de gestion ressortent à 1 551 €/lgt en 2015 et 1 633 € en 2016. Entre 2012 et 2016, Paris Habitat confirme que les coûts de gestion ont augmenté de 14,1 %, tout en soulignant l'impact de la cotisation CGLLS (augmentation de plus de 90 %, passant de 10,8 M€ à 20,5 M€ sur la période) sur cette évolution.

Le coût de gestion 2016 calculé par l'ANCOLS à 222 684 k€, est composé de 129 739 k€ de charges de personnel (58 %), et de 88 824 k€ de frais généraux (40 %). Les ratios relatifs aux dépenses de personnel non récupérables (hors personnel de la régie) sont nettement plus élevés que les ratios médians correspondants (cf. ci-dessus § 4.1.2).

Les frais généraux non récupérables (qui comprennent les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS) hors régie de travaux et calculé selon la méthode Boléro, ont également fortement augmenté, de 30 % en 5 ans. En 2016, ces charges représentaient 750 € par logement géré (589 € en 2012). Les frais généraux sont composés pour 28 % par les concours divers (dont cotisations CGLLS 23 %), pour 21,1 % par la sous-traitance technique, pour 21 % par les cotisations au GPIS (cf. § 5.1.5.3) et pour 15,2 % par les honoraires et frais d'actes et contentieux.

En 2016, les cotisations à la CGLLS, qui s'élevaient à 20,5 M€, représentent 3 % des loyers et 23 % de l'autofinancement courant HLM. Cette charge exogène incompressible n'est pas du fait de Paris Habitat, et s'est accrue au cours des dernières années, où elle est passée de 85 € par logement familial en propriété en 2015 à 165 € en 2016. Il y a plusieurs explications à cette augmentation :

- La réforme de la cotisation de base en 2015, avec une augmentation du taux de taxation du SLS qui passe de 1,58 % à 85 % ; cette évolution est indépendante de la politique menée par Paris Habitat.
- La hausse de la cotisation additionnelle dont la part variable est assise sur l'autofinancement locatif. Le niveau élevé de l'autofinancement net de Paris Habitat a directement concouru à impacter cette hausse.

L'office n'a pas eu à supporter le prélèvement sur le potentiel financier en 2010 et 2011. En revanche, les charges nettes de mutualisation HLM se sont établies à 4,8 M€, en 2015.

En 2016, les charges récupérables non récupérées impactent les coûts de gestion de 15,6 M€. Elles représentent 7 % du total des coûts de gestion constatés en 2016. A contrario, les coûts internes portés au coût des opérations d'investissement au titre de la production immobilisée minorent les coûts de gestion de 12 M€.

- Les coûts de maintenance sont élevés, principalement sous l'effet de la hausse de l'entretien courant, et ce, malgré la baisse du gros entretien programmé

Ce point fait l'objet d'une analyse détaillée dans le § 5.1.5.

- Les pertes annuelles de loyers pour impayés sont légèrement élevées mais stables

Les moyens (humains essentiellement) alloués par l'office pour prévenir et assurer le suivi des impayés de loyers sont importants. La gestion des impayés des locataires présents, précontentieux et contentieux (y

---

<sup>28</sup> À titre d'illustration, en 2016, le montant total des frais généraux avant retraitement était de 121 029 k€, à ce montant ont été soustraits 32 206 k€ de loyers des baux, ce qui ramène le montant des frais généraux après retraitement à 88 824 k€.

compris les expulsions) est assurée au sein de chaque agence respectivement par les chargés de clientèles et par les rédacteurs contentieux. Des réunions mensuelles (passage précontentieux/contentieux, assignation, pré-réquisition après jugements) permettent de coordonner les actions de tous les intervenants. Les impayés relatifs aux locataires partis sont centralisés à la DAJM (service contentieux locatif et coordination de l'action contentieuse) en direction territoriale. Le suivi social est assuré par les conseillères sociales qui se trouvent au niveau des agences. Le suivi statistique et le reporting sont assurés par le contrôle de gestion qui dispose de séries statistiques détaillées permettant un réel suivi de l'évolution des impayés mois par mois et l'essentiel des actes de relances est automatisé. Le contrôle sur place et sur pièces a permis de constater un suivi globalement satisfaisant des actions engagées à l'encontre des locataires débiteurs, et un enrichissement régulier dans l'application informatique.

En sus des dispositifs habituels (plans d'apurements, garanties de loyers, FSL), l'organisme peut activer les dispositifs propres à la Ville de Paris.

### Évolution de la situation des impayés sur la période 2012-2016

Données en k€	2012	2013	2014	2015	2016
Locataires simples – compte 4111	83 046	86 974	88 365	91 014	81 037
Créances douteuses – compte 416 brut*	62 484	59 507	63 567	65 046	75 471
<b>Total du stock des impayés</b>	<b>145 530</b>	<b>146 481</b>	<b>151 932</b>	<b>156 060</b>	<b>156 507</b>
En jours de quittance	62,4	60,4	62,3	62,5	62,4
En % des loyers quittancés	17,09 %	16,55 %	17,06 %	17,12 %	17,11 %
<b>Médiane OPH ÎdF 2015</b>				<b>16,12 %</b>	

\* corrigées des Admissions en non-valeurs.

Au 31 décembre 2016, le ratio d'impayés (ratio Boléro B14), se situe à deux points au-dessus des valeurs habituellement constatées mais apparaît stable. Le stock des dettes locataires est toutefois un peu supérieur à celui constaté en moyenne pour les OPH d'Île-de-France. Le total des dettes locataires, y compris les termes échus de décembre, représente 17,11 % des loyers et charges quittancés pour une médiane « OPH Île-de-France » 2015 de 16,12 %.

Entre 2012 et 2016, le coût annuel des créances douteuses<sup>30</sup> se situe en moyenne à 0,5 % du quittance, ce qui traduit une assez bonne maîtrise des flux d'impayés. Le taux de recouvrement de 99,3 % en 2015 et 99,3 % en 2016 atteste du bon suivi des impayés et a permis à l'office de stabiliser son stock d'impayés autour de 17 %.

#### 4.2.2.4 Une CAF et un autofinancement net élevés

Tableau de formation de la CAF brute et de l'autofinancement net HLM

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Excédent Brut d'Exploitation PCG	229 652	266 497	273 333	273 614	259 439	2,47 %
+ Rémunération nette de la trésorerie disponible	6 250	4 003	3 991	3 064	2 374	-17,6 %
- Frais financiers locatifs	-70 632	-64 913	-55 207	-49 842	-44 883	-8,67 %
- Autres charges financières nettes	-3 554	-4 970	-2 971	-5 927	-2 593	-6,11 %
+ Résultat exceptionnel réel	4 912	1 676	8 033	14 879	12 566	20,67 %
= CAF brute PCG retraitée	166 628	202 293	227 178	235 787	226 903	6,37 %
<b>% du chiffre d'affaires</b>	<b>24 %</b>	<b>28 %</b>	<b>31 %</b>	<b>31 %</b>	<b>31 %</b>	
- Remboursement en capital des emprunts locatifs (a)	-108 919	-105 736	-122 786	-121 266	-125 805	2,92 %
= Autofinancement net HLM	57 708	96 557	104 392	114 522	101 098	11,87 %
<b>% du chiffre d'affaires</b>	<b>8,1 %</b>	<b>14,1 %</b>	<b>14,0 %</b>	<b>14,3 %</b>	<b>12,7 %</b>	
<b>% des loyers</b>	<b>8,8 %</b>	<b>14,3 %</b>	<b>15,2 %</b>	<b>16,4 %</b>	<b>14,5 %</b>	

(a) tous remboursements à l'échéance des emprunts locatifs définitifs, y compris sur les opérations sorties de l'actif immobilisé

<sup>30</sup> Créances douteuses + dotation nette pour créances douteuses rapportées au quittance de l'année.

La capacité d'autofinancement brute, c'est-à-dire l'excédent brut d'exploitation diminué du montant des intérêts d'emprunt et corrigé des produits financiers et autres charges financières ainsi que des produits et des charges exceptionnels, représente les ressources que l'office est susceptible de dégager lors d'un exercice donné. Elle peut s'apprécier par comparaison avec le montant du chiffre d'affaires.

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

L'Agence relève que Paris Habitat a dégagé une capacité d'autofinancement élevée au cours de la période sous revue, laquelle s'est maintenue autour de 30 % de son chiffre d'affaires. En 2016, la capacité d'autofinancement (CAF) brute ressort à 226,9 M€, en 2016, soit 31 % du chiffre d'affaires. Cet indicateur est en progression, renforcé ces deux dernières années par les produits exceptionnels. Hors éléments exceptionnels, il se situe autour de 29 % du chiffre d'affaires. Ainsi, la bonne tenue de la capacité d'autofinancement brute s'explique essentiellement par l'augmentation susmentionnée de l'EBE, par la baisse des charges d'intérêts et par l'existence de produits exceptionnels<sup>31</sup>.

Les charges financières, intérêts compensateurs inclus, sont constituées pour l'essentiel d'intérêts locatifs, qui sont sensiblement en-deçà des ratios référents des organismes HLM d'Île-de-France. En 2016, les charges d'intérêt de la dette locative s'établissaient à 44 883 k€ ce qui représentaient 363 €/lgt et 6,5 % des loyers. Par comparaison, la médiane ÎdF 2015 était de 400 €/lgt et 8,53 % des loyers. Les autres charges financières sont principalement constituées du coût de la dette sur les locaux administratifs.

Les produits financiers (méthode Boléro) issues des placements de la trésorerie disponible s'établissent à 1,9 M€ en 2016, soit 0,3 % des loyers et 16 € par logement familial géré. Ils sont inférieurs aux ratios référents des organismes HLM d'Île-de-France, tant au regard de la masse des loyers (0,1 point d'écart) que du patrimoine en gestion (4 € d'écart par logement). L'écart par rapport à la médiane HLM s'explique par le fait que Paris Habitat utilise sa trésorerie pour préfinancer ses programmes d'investissement ce qui limite la charge financière liée aux investissements. Fin 2016 la trésorerie de 279 M€ représentait l'équivalent de 3,7 mois de quittance (niveau inférieur à la médiane DIS de 6,5 mois). Sur cette même année, le taux de rendement moyen des placements de la trésorerie était de 1,08 % soit un taux supérieur au taux de rémunération du livret A de 0,75 % (ce qui atteste des efforts entrepris par l'organisme pour optimiser la gestion de sa trésorerie).

En 2014, 2015 et 2016, les résultats exceptionnels<sup>32</sup> réels apportent un surplus de CAF brute entre un et deux points supplémentaires. Ils sont principalement constitués des dégrèvements TFPB (pour travaux plan climat, et travaux d'accessibilité handicap), de subventions exceptionnelles, de pénalités sur marchés.

Après remboursement du capital de la dette locative (voir analyse détaillée de l'encours ci-dessous), la capacité d'autofinancement nette disponible, c'est-à-dire le financement disponible pour les investissements, s'est maintenue à un niveau proche de 13 % du chiffre d'affaires. En 2016, il atteint 101 098 K€ soit 13,8 % du chiffre d'affaires, niveau supérieur de 1 point de la valeur médiane de 12,65 % du chiffre d'affaires pour 2015 et ceci malgré des coûts de gestion importants. En toute hypothèse, en appliquant des coûts de gestion médian, l'autofinancement net de 2015 s'établirait à 144 587 k€ (il se monte à 114 522 k€ en réel) et représenteraient 19,81 % du chiffre d'affaires (14,3 % en réel).

---

<sup>31</sup> Constitués principalement par les dégrèvements de TFPB.

<sup>32</sup> Hors produits et charges calculés.

L'amortissement de la dette représente 55 % de la CAF en 2016, soit un niveau nettement plus favorable que ceux de 2012 (65 %). L'augmentation de la CAF plus importante que celle des annuités en capital explique la situation.

Le niveau réduit de l'annuité de la dette locative explique pour le reste le niveau élevé de l'autofinancement net.

<b>ANNUITÉ DETTE LOCATIVE</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Moyenne</b>
Annuité de la dette locative (en k€)	178 952	195 201	201 426	199 969	168 715	188 853
Annuité majorée des loyers des baux	223 369	241 000	247 878	240 098	200 920	230 653
Annuité de la dette locative en % des loyers	34,23 %	35,81 %	36,09%	34,43 %	28,88 %	34 %
En euros par logement en propriété	1 799	1 926	1 969	1 885	1 569	1 830
Remboursement du capital de la dette locative / CAF retraitée (a)	65,37 %	52,27 %	54,05 %	51,43 %	55,44 %	56 %
Taux d'intérêt moyen de la dette locative (b)	3,03 %	2,72 %	2,20 %	1,86 %	1,62 %	2 %

En 2015, l'office a réaménagé une quotité de son encours indexé sur le livret A en anticipant une remontée potentielle des taux d'intérêts. À l'issue de cette opération, la répartition de l'encours est plus équilibrée, l'office s'est assigné pour objectif d'avoir un encours d'un tiers livret A, un tiers taux fixe et un tiers taux variable.

Au 31 décembre 2016, le montant net de la dette est de 2 642 180 k€. Avant réaménagement livret A, l'encours était constitué à hauteur de 30 % à taux fixe, 68 % Livret A + Inflation et à 2 % monétaire. Après réaménagement, l'encours réparti à 30 % à taux fixe, Inflation 36 % et Monétaire 34 %.

Pour les besoins du contrôle, le calcul de l'annuité a été modifié. Il intègre les loyers des baux emphytéotiques qui ont été extraits du calcul des coûts de gestion<sup>33</sup>. En 2016, l'office a consacré l'équivalent de 28,9 % des loyers aux remboursements des emprunts (capital, intérêts et loyers des baux) de 200 920 k€ ce qui représente une charge de 1 622 € par logement, ce qui est faible comparativement aux médianes du secteur (la médiane Île-de-France 2015 est de 2 331 € par logement).

Hors loyers des baux, les annuités calculées conformément à la méthode Boléro sont de 168 715 k€ ce qui représentent 1 362 €/lgt et 24,3 % des loyers, et se situent à des niveaux inférieurs aux ratios boléro (B7 et B7 bis respectivement 1 360 € au logement et 36,48 % des loyers).

Entre 2012 et 2016, les annuités ont globalement baissé de 6 % en raison de la baisse du taux du Livret A (rappelons que 30 % de l'encours est indexé sur le livret A), de l'effet du réaménagement de l'encours CDC et du recours modéré à l'endettement pour financer la croissance du parc.

Le taux d'intérêt moyen (rapport entre les charges d'intérêts et les KR D) de la dette locative, y compris à caractère relais, est limité à 1,6 % en 2016, en repli par rapport aux exercices précédents. Les conditions favorables d'emprunt ont contribué à diminuer la part des intérêts, qui a été en partie compensée par la hausse des remboursements en capital conformément au mécanisme de double révisabilité applicable à la plupart des emprunts conclus avec la Caisse des Dépôts (CDC).

### 4.3 CONCLUSION

Paris Habitat dispose d'un corpus de procédures lui permettant de sécuriser convenablement son activité à l'exception de la régie, qui fait l'objet d'un plan d'action spécifique en cours de déploiement. Il s'appuie sur des moyens en personnel importants, notamment s'agissant de l'encadrement et du personnel de proximité.

<sup>33</sup> Avant retraitement l'annuité 2016 était de 168 715 k€ à laquelle on rajoute 32 206 k€ de loyers des baux, ce qui donne une annuité corrigée de 200 920 k€.

Le coût de la masse salariale est élevé et contribue à des coûts de gestion qui apparaissent importants, même si les causes de la hausse récente sont principalement exogènes. Les moyens consacrés à la maintenance courante du patrimoine apparaissent également conséquents.

Malgré ces handicaps, la capacité d'autofinancement brute se maintient à un niveau élevé, notamment en raison de faibles charges d'intérêts d'emprunts, et garantit une excellente rentabilité de l'exploitation.

## 5. L'OFFRE PATRIMONIALE ET LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

### 5.1 UN PATRIMOINE COLLECTIF ET ANCIEN

Le patrimoine locatif est constitué uniquement d'immeubles collectifs totalisant 123 858 logements. L'OPH détient en pleine propriété près de 64 % des logements et s'est vu confier en gestion du patrimoine par la Ville de Paris dans le cadre<sup>34</sup> de conventions et de baux emphytéotiques (cf. § 2.1).

Les logements (dont 79 % sont conventionnés à l'APL) peuvent être regroupés, du point de vue de leur mode de financement, en cinq grandes catégories :

#### Répartition du patrimoine par financement

Très Social	Social	Intermédiaire Social	Intermédiaire	Autres
PLAI et équivalents	PLA, PLUS et Anciens Financements	PLS, PCL et ILN	PLI et assimilés	
3 %	76 %	10 %	10 %	1 %

Le patrimoine est très ancien et comprend plus de 45 000 logements de type « HBM ». L'âge moyen du parc est de 51 ans et 81 % des logements ont été mis en service avant 1981 dont 51 % construits avant 1960. 47 % des logements antérieurs à 1981 ont été réhabilités au moins une fois depuis l'origine.

Le rapport d'activité 2016 fait apparaître une proportion de logements ayant une consommation énergétique supérieure à 230 kWh/m<sup>2</sup>/an (classement E, F et G) de 5,2 %. Ce taux est nettement inférieur au ratio moyen HLM qui s'établit à 24 % (source, SoeS, RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2016). L'office a fait le choix de ne pas faire réaliser les diagnostics de performance énergétique (DPE) mais d'établir en interne une fiche sur la base des consommations réelles. Ce mode opératoire n'est pas conforme à la réglementation (cf. § 5.4.1) et les résultats doivent par conséquent être appréhendés avec prudence.

Entre 2012 et 2016, le patrimoine a fait l'objet de près d'1,8 Md€ d'investissement (7 472 logements livrés et 7 162 réhabilités ; cf. § 5.1.2).

#### 5.1.1 Une stratégie patrimoniale contractualisée avec la Ville de Paris

La stratégie patrimoniale de Paris Habitat pour la période 2016-2020 découle directement de la charte d'objectifs et de moyens signée avec la Ville de Paris en octobre 2016 (cf. § 2.2).

<sup>34</sup> Les relations entre l'OPH et la Ville de Paris sont régies notamment par une convention de gestion conclue le 3 février 2001 et expirant fin 2029 (plus de 7 700 logements concernés), une convention conclue le 1<sup>er</sup> avril 2004 dite TBS (Transferts aux bailleurs sociaux) et ses avenants destinés à fixer les conditions de gestion d'immeubles dans l'attente de la régularisation des actes de cessions et enfin sur un bail emphytéotique datant du 2 novembre 2005 qui organisait le transfert vers Paris Habitat des propriétés communales gérées précédemment par l'ex-SAGI (plus de 15 000 logements concernés).

Elle intègre également les nouvelles règles du dernier plan local d'urbanisme (PLU) adopté en juillet 2016 par la Ville de Paris<sup>35</sup> et exploite les opportunités qui en sont issues : possibilité de surélévation des immeubles existants, augmentation de 25 à 30 % du nombre de logements sociaux dans toutes les opérations de promotions immobilières privées (pour tout projet comportant plus de 800 m<sup>2</sup> de surface de plancher d'habitation), fin de l'obligation de construction de places de stationnement pour l'offre nouvelle.

La stratégie s'opère en concertation avec les directions concernées de la Ville de Paris (direction du logement et de l'habitat, direction de l'urbanisme, direction de la jeunesse et des sports, direction des familles et de la petite enfance) et des réunions sont organisées pour décider de la répartition des opérations entre bailleurs parisiens – afin d'éviter la concurrence entre bailleurs sociaux – ainsi que sur la gestion des permis de construire.

Concernant son périmètre d'intervention, Paris Habitat recentre son développement sur la capitale, après une période d'expansion dans toute l'Île-de-France. De façon marginale, de nouvelles opérations peuvent toutefois être développées dans les autres départements franciliens, sur sollicitation des élus, à condition qu'il s'agisse des communes où l'office est déjà implanté<sup>36</sup>.

Le PSP n'a pas été actualisé depuis son élaboration en 2010. L'obligation réglementaire définie à l'article L. 411-9 du CCH précise que « le PSP définit l'évolution à moyen et à long termes des différentes composantes du parc, ainsi que les choix d'investissement et de gestion qui en résultent. Il présente les perspectives de développement de l'organisme ». La dernière actualisation du PSP de Paris Habitat a été approuvée par le conseil d'administration du 27 mai 2010, dans le cadre de l'élaboration de la CUS.

Depuis, il est resté en l'état et n'a jamais été envisagé comme un document central et global (jusqu'en 2016 il demeurait de la responsabilité de la seule direction de la réhabilitation), qui aurait pu être décliné sur un outil informatique dynamique, lui permettant d'évoluer au fur et à mesure des prises de décisions et des évolutions stratégiques. Cette lacune est assez surprenante pour un organisme de la taille de Paris Habitat qui, par ailleurs, mène une politique patrimoniale très active, comme en témoigne l'ampleur des investissements réalisés (cf. ci-dessus).

De ce fait, le PSP de l'office n'est plus en cohérence avec les interventions réalisées sur le patrimoine et n'intègre pas par exemple les besoins de travaux du siège, dont la date de construction est postérieure à l'élaboration du document. L'office se prive d'un outil technique et financier unifié lui donnant une vision globale de sa stratégie en synthétisant toutes les données existantes.

Un nouveau PSP est en cours d'élaboration, avec l'appui d'un prestataire externe, et vise à définir la stratégie patrimoniale pour la période 2018-2027 : orientations en matière de l'offre nouvelle, identification du bâti voué à la démolition, à la cession ou disposant au contraire de marges d'évolution, définition de la politique d'entretien. Le diagnostic s'est appuyé sur des visites sur sites et sur la collecte d'informations, auprès des équipes métiers de l'office, des données techniques (par exemple les analyses de consommation énergétique) sociales et de qualité de service. Il doit permettre d'aboutir à une nouvelle segmentation du patrimoine. Il est prévu que le futur PSP prenne en compte dans son périmètre les sites administratifs de l'office et qu'une

---

<sup>35</sup> Le plan local d'urbanisme modifié a été approuvé par une délibération du 4 juillet 2016. Ses nouvelles dispositions visent notamment à « favoriser la mixité des fonctions urbaines » (résidences et activité économique), à « favoriser la création de logements sociaux et intermédiaires », à « encourager la végétalisation du bâti et l'agriculture urbaine » (notamment sur les dalles et les toitures), à « favoriser les mobilités douces (fin de l'obligation de création de places de stationnement pour les constructions neuves d'habitations), à « accroître les performances énergétiques et environnementales des constructions » (obligation pour les constructions neuves d'atteindre des performances supérieures de 20 % à la réglementation thermique 2012) et à « développer des espaces dédiés à la logistique urbaine et à la gestion des déchets ».

<sup>36</sup> À titre d'exemple, une opération de construction de logements-étudiants est en cours à Orsay-Saclay dans l'Essonne.

version consolidée intègre les filiales Habitation confortable et Aximo (disposition de la loi sur l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, dite « Élan »).

Sa présentation au CA pour approbation est prévue en décembre 2018.

Paris Habitat dispose néanmoins de documents stratégiques, dispersés : la charte d'objectifs et de moyens ou le plan pluriannuel de travaux, et le suivi de sa programmation sur des outils développés par les directions techniques et les directions territoriales.

Le conventionnement progressif des logements intermédiaires de Paris Habitat (ex-SAGI), au nombre de 15 000 à l'origine, participe fortement au développement de l'offre locative HLM étant donné les objectifs ambitieux affichés. Les vagues de conventionnement ont touché prioritairement les arrondissements déficitaires en logements sociaux puis se sont étendues à l'ensemble de Paris intra-muros. Sur le plan juridique et financier, la redevance annuelle (40 M€) auparavant acquittée par Paris Habitat auprès de la Ville, a été remplacée par des baux emphytéotiques classiques dont le coût, évalué sur la base de loyers capitalisés, a été étalé sur 2 années : 115 M€ puis 130 M€<sup>37</sup>.

La dernière campagne de conventionnement réalisée sur la période 2014-2015 a concerné 3 717 logements<sup>38</sup>, pour un prix de revient final de 233 435 k€, dont 98 % de charge foncière. Les opérations, financées principalement en PLUS (38 %), ressortent en moyenne à 2 097 € au m<sup>2</sup> de SH. Ces coûts s'expliquent par les travaux réalisés dans le cadre du conventionnement, qui peuvent aller de la simple mise aux normes à une réhabilitation complète.

La stratégie patrimoniale est portée par la direction de la maîtrise d'ouvrage et du développement (DMOD) qui s'organise autour de 3 directions thématiques (Construction, Réhabilitation, Développement) et d'un service de programmation, qui assure le secrétariat des comités d'investissement et organise les jurys de concours.

L'ensemble de la DMOD comporte plus de 130 collaborateurs dont une cinquantaine de monteurs d'opérations.

### **5.1.2 Des vecteurs de développement du logement social diversifiés**

Comme le montre le tableau suivant, le parc de Paris Habitat a augmenté de 3,2 % en 5 ans, passant de 119 977 logements familiaux à fin 2011, à 123 858 à fin 2016 (soit une progression de +0,63 % en moyenne annuelle).

---

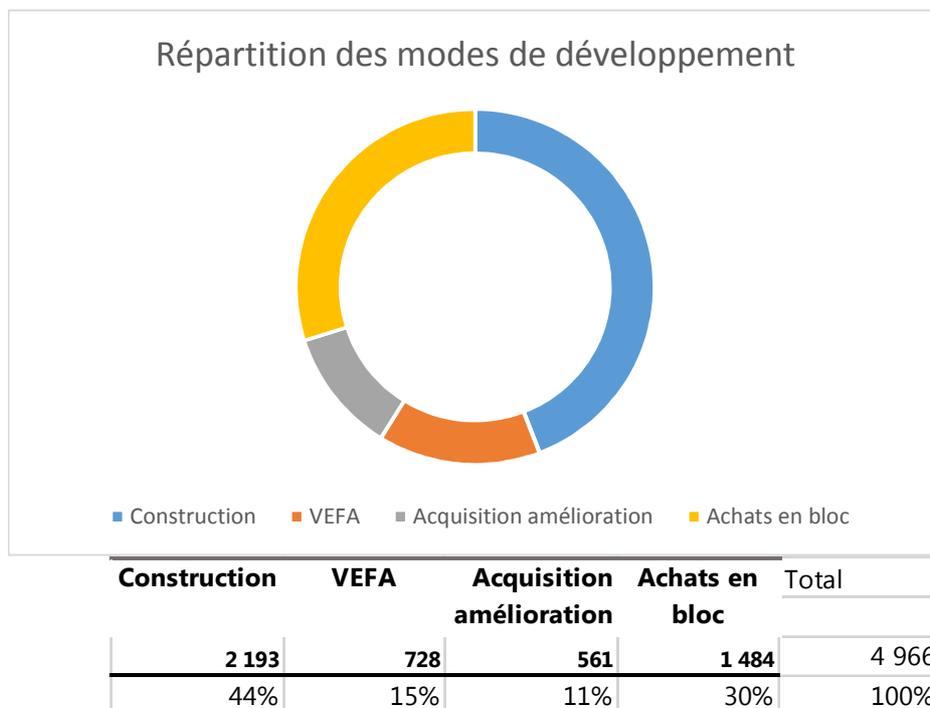
<sup>37</sup> Sur le plan financier, la redevance pesait sur le coût de gestion de l'organisme. Désormais, son remplacement par le régime des baux emphytéotiques implique le transfert de ce coût sur l'annuité. En effet, les loyers capitalisés, à acquitter en début de période, ont été financés par emprunts. La durée des baux emphytéotiques (55 à 65 ans), supérieure à la période d'amortissement de leur financement (emprunts de 50 ans pour le foncier et de 40 ans pour la construction), permet l'équilibre financier de l'opération pour Paris Habitat.

<sup>38</sup> Nom des programmes : Petit musc, Carmes Saint-Germain, Pascal, Saint-Médard (5<sup>e</sup>), Perrichont Eugène Poubelle, Versailles, Molitor (16<sup>e</sup>), Jean Moreas, Berthier, Courcelles, Gouvion-Saint-Cyr (17<sup>e</sup>), Lamarck (18<sup>e</sup>). Sources : recueil sur le développement du patrimoine saisi par l'organisme.

## Évolution du patrimoine de Paris Habitat

	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Achats en bloc	Transformation d'usage (création isolée de lgts) ou restructuration (regroupements de chambres)	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2012	119 977	361	32	163	457	-25	-33	120 932	0,80%
2013	120 932	310	119	130	307	-21	-136	121 641	0,60%
2014	121 641	400	15	133	360	-8	-242	122 299	0,50%
2015	122 299	293	402	62	183	-29	-74	123 136	0,70%
2016	123 136	829	160	73	177	-244	-273	123 858	0,60%
<b>Total</b>		<b>2 193</b>	<b>728</b>	<b>561</b>	<b>1 484</b>	<b>-327</b>	<b>-758</b>		<b>3,20%</b>

Sur l'ensemble de la période, la répartition entre les différents modes de développement est reprise dans le graphique suivant :



La construction en maîtrise d'ouvrage directe demeure prépondérante dans les modes de développement (44 % de la production) alors que la VEFA reste marginale (15 %).

En raison de la rareté du foncier dans Paris intra-muros, l'office recourt à toutes les solutions pour développer son offre locative.

### Zones d'aménagement concerté

Les ZAC représentent 37 % des opérations menées par Paris Habitat (aménagement et équipements publics compris) et concourent à la création de 55 % des logements familiaux (cf. ZAC des Batignolles).

### Foncier de la Ville de Paris et droit de préemption

Dans la plupart des cas, la Ville de Paris exerce son droit de préemption sur des immeubles mis en vente et les

cède ensuite à Paris Habitat sous forme de baux emphytéotiques<sup>39</sup> (cf. § 5.1.3). Pour les opérations de taille plus modeste, le droit de préemption est délégué à l'office qui dispose alors des ressources financières suffisantes pour en assurer le portage foncier.

### Optimisation foncière

La densité du patrimoine de Paris Habitat (en lgt/ha) est inférieure à la moyenne parisienne, révélant des opportunités d'optimisation foncière. En collaboration avec l'Atelier parisien d'urbanisme (APUR), l'office identifie des surfaces constructibles (espaces verts de piètre qualité dits « imperméables », emplacements de parkings aériens). La concertation prend alors une importance primordiale<sup>40</sup>. En effet, la densification est souvent mieux acceptée quand elle s'accompagne d'une amélioration des conditions de logements des locataires en place ou de la création de logements spécifiques (résidences étudiantes ou pour personnes âgées).

L'optimisation foncière a contribué à une production d'environ 2 000 logements en 10 ans.

### Acquisitions auprès d'institutionnels

Pour certaines opérations d'envergure (par exemple la Caserne de Reuilly) concernant du foncier cédé par l'État, Paris Habitat traite directement avec France Domaine, en lien avec la Ville de Paris, ou avec l'établissement public foncier d'Île-de-France. Ce dernier assure le portage foncier des opérations et cède les immeubles (bureaux ayant vocation à être transformés en logements) à l'office sous forme de baux emphytéotiques avec option de rachat à l'échéance (30 ans). L'avantage de ce type d'opérations tient dans le bon entretien, généralement constaté, du clos et du couvert, par le bailleur précédent<sup>41</sup>.

Concernant les vendeurs privés, Paris Habitat achète directement auprès d'institutionnels, de gestionnaires immobiliers ou d'intermédiaires<sup>42</sup>.

### Acquisitions d'immeubles occupés

Ce mode de développement est pratiqué depuis une quinzaine d'années par Paris Habitat et il est à l'origine de l'entrée de 6 000 logements dans le patrimoine (soit 41 % de la production) avec des pics atteints en 2009 et 2010, et un tassement depuis lors<sup>43</sup>. La majorité des immeubles acquis occupés (IAO) le sont auprès de personnes physiques ou morales mais 46 % proviennent de la Ville de Paris. Au moment de leur acquisition, les immeubles sont occupés en moyenne à hauteur de 76 %. Les acquisitions les plus récentes nécessitent la plupart du temps des travaux lourds qui impliquent préalablement le relogement de leurs locataires.

L'AIO est privilégiée dans les arrondissements centraux de la capitale, les plus déficitaires en logements sociaux.

---

<sup>39</sup> Le loyer capitalisable est exigible au moment de l'obtention des agréments et des financements définitifs que Paris Habitat sollicite assez tôt dans le planning des opérations (travaux de gros œuvre). Sur le plan financier, le schéma-type d'une opération se décompose en 6 k€ au m<sup>2</sup> de prix de préemption pour la ville, 4 k€ au m<sup>2</sup> de remise à bail à Paris Habitat, puis de 3 à 4 k€ au m<sup>2</sup> de travaux.

<sup>40</sup> L'office fait régulièrement appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage en urbanisme et réalise un diagnostic partagé avec la population sur une période suffisamment longue (de 5 à 6 mois).

<sup>41</sup> La nature du bâti entre toutefois en compte, car il se prête plus ou moins bien à des travaux d'adaptation, par exemple plus aisés pour les immeubles haussmanniens que pour ceux des années 60 (contraintes liées à la présence d'amiante et à la mauvaise acoustique) nécessitant davantage de travaux. À titre d'exemple, le rachat de deux immeubles de bureaux haussmanniens, au 3 avenue du Coq et au 85 rue Saint Lazare dans le 9<sup>e</sup> arrondissement, s'est suivi de travaux d'adaptation des locaux pour la création de 20 logements, qui se sont élevés à 2 000 € au logement.

<sup>42</sup> Les intermédiaires sont mandatés par les vendeurs.

<sup>43</sup> Cf. Étude de la DSF sur les immeubles acquis occupés parue en avril 2017.

### Acquisitions en VEFA

À Paris, une proportion minimale de 30 % de logements sociaux est désormais obligatoire dans les opérations de promotion privée en application des dispositions du PLU.

Hors Paris, le prix des VEFA est analysé selon le contexte local et fait l'objet de négociations.

### VEFA « inversée »

Paris Habitat a exploité les possibilités introduites par la loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (Alur) du 24 mars 2014 (art. L. 433-2 du CCH) qui permettent à un bailleur social de revendre une partie d'une opération, dans la limite de 30 % de l'ensemble, à un investisseur privé. En tant que maître d'ouvrage direct, l'office a économisé la commission prélevée par les promoteurs qui varie de 15 à 20 % du prix.

L'OPH a mis en pratique ce dispositif pour la première fois à l'occasion de l'opération de la Caserne de Reuilly, en revendant 132 logements à une filiale immobilière de la CDC.

### Cessions en volumes ou de droits à construire

Sur une opération d'ensemble qui comprend 50 % de logements sociaux et 50 % de logements privés, Paris Habitat est chargé de valoriser le foncier cédé par l'État en rédigeant un cahier des charges à l'attention des promoteurs et en revendant des droits à construire dans le cadre d'une consultation.

Le mandat contient une clause de revoyure prévoyant le reversement d'une partie de la plus-value de la vente à l'État en cas de dépassement du prix estimatif<sup>44</sup>.

### Projets de rénovation urbaine

Paris Habitat est à la fois partie prenante des projets menés sous l'égide de l'Anru éligibles au plan national (PNRU I et II) ou régional (PRU et opérations isolées) et de celles concernées par les grands projets de rénovation urbaine (GPRU) initiés par la Ville de Paris, aux côtés de la Sem d'aménagement de la ville (Semavip), dont certains ont été, par la suite, labellisés par l'agence :

- PNRU : Portes de Bagnolet et de Montreuil à Paris, Bois l'Abbé à Champigny-sur-Marne ;
- PRU : Portes de Pouchet et La Chapelle (PRU 2), quartier de la Goutte d'or (PRU 1 et 2), Bédier - Porte d'Ivry à Paris, Les Mordacs à Champigny-sur-Marne, Malassis à Bagnolet, Pont-de-Sèvres à Boulogne-Billancourt, La Haie Griselle à Boissy-Saint-Léger (PRU 2) et Hautes Noues à Villiers-sur-Marne.

Le PRU des Hautes Noues à Villiers-sur-Marne montre des dysfonctionnements dans l'organisation et le cadencement des travaux de résidentialisation, à l'origine de retards de livraison et de dégradations de chantier.

La convention de rénovation urbaine, signée en juin 2009 entre les partenaires du projet (Anru, État, Ville de Villiers-sur-Marne, Foncière logement, CDC, société d'aménagement des Hautes Noues et Paris Habitat), prévoyait, outre le désenclavement du quartier (création de nouvelles voies) et la reconstruction d'équipements publics (écoles et espace socio-culturel et d'aide à l'emploi), la démolition de 49 logements sociaux (avec reconstitution de l'offre essentiellement hors site) et la réalisation d'un programme d'accession privée de 300 logements. En décembre 2011, des modifications concernant le projet urbain et la répartition de la maîtrise

---

<sup>44</sup> Ce cas de figure s'est présenté pour l'opération Suchet (code 116SU) située dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris, sur l'ancien site de la gare d'Auteuil.

d'ouvrage ont été actées dans un premier avenant, qui a été suivi de 6 autres (avenant de sortie signé en avril 2016).

Concernant Paris Habitat, en dehors de la reconstruction des logements démolis, le projet consiste essentiellement en la résidentialisation<sup>45</sup> d'un patrimoine important, étendu et complexe dans sa distribution (1 187 logements répartis sur 113 cages d'escalier dans 6 bâtiments R+1 à R+3 dans un quartier de 16 ha) pour un coût estimé à 5 349 k€ et en la rénovation des parkings souterrains pour un coût estimé à 7 976 k€.

Les immeubles avaient bénéficié d'une première réhabilitation (financement Palulos) dans les années 90 et Paris Habitat s'est engagé à procéder à une nouvelle opération de ce type dans les 5 années à venir.

À l'origine, les travaux de résidentialisation devaient débuter à l'automne 2015 et s'achever au premier semestre 2017. Or, l'analyse de l'opération et la visite sur site réalisée en avril 2017 ont permis d'identifier des retards importants dans la livraison des travaux et un ralentissement dans leur exécution. Le planning a été revu avec une fin des travaux estimée à février 2018 pour la résidentialisation, à octobre 2018 pour le parking P3 et à avril 2019 pour le parking P6.

La résidentialisation a également pour conséquence la création de nouvelles voies de circulation, dont certaines, bien qu'achevées, n'étaient toujours pas ouvertes à la circulation et se prêtaient à des stationnements anarchiques. La nouvelle distribution des résidences impose des changements d'adresse pour locataires dont la procédure était mal maîtrisée. Enfin, des ouvrages déjà achevés (espaces verts, aménagements urbains) ont déjà été endommagés.

Les dysfonctionnements ont entraîné la dégradation durable des conditions de vie des habitants, alors que l'amélioration de la qualité de service était au cœur du projet, et la présence prolongée des entreprises sur le site a été ponctuée de vandalisme et de vols sur les chantiers qui ont d'ailleurs motivé l'installation d'une vidéosurveillance.

Paris Habitat met en avant les nombreuses difficultés techniques rencontrées sur cette opération par les différents partenaires (les opérations de désamiantage et de démolition des parkings souterrains, puis d'aménagement des voiries en surface, qui incombaient à Grand Paris Aménagement, ont pris du retard et ont présenté des malfaçons). Les délais de délivrance des autorisations administratives et de mise à disposition du foncier, de la responsabilité de la ville, ont, selon Paris Habitat, également participé à un allongement global des délais.

### **5.1.3 Suivi et financement des opérations immobilières**

Les projets sont soumis à la validation de comités d'investissement qui se réunissent autant que de besoin, à différents stades de l'avancement des opérations (de la faisabilité à l'achèvement des travaux). La direction générale, la direction de la maîtrise d'ouvrage et du développement, la direction des services financiers, les directions territoriales et les équipes opérationnelles concernées y participent. En pratique, le choix de l'opérateur social retenu repose sur une décision préalable de la Ville de Paris (cf. § 2.2).

---

<sup>45</sup> Sur ce programme (code 194VM), le bâti est décomposé en unités d'habitat de taille réduite, reliées entre elles par des coursives et des petits espaces de proximité. Après une démarche préalable de clarification du foncier visant à délimiter espaces public et privé, les travaux de résidentialisation consistent notamment à créer des clôtures végétales autour des résidences rassemblées en désormais 6 îlots, ainsi que 4 parkings aériens, à rénover les passages couverts, à remplacer les auvents et à créer des loges groupées dans l'optique d'améliorer la qualité de service.

En amont de ces comités, la cellule « habitat durable », directement rattachée à la directrice de la DMOD, évalue la faisabilité technique et financière des projets<sup>46</sup>. Selon les caractéristiques des opérations à mener, un coût d'objectif est fixé et le coût de revient effectif fait l'objet d'un suivi jusqu'à la fin des travaux. Le coût final des opérations est intégré à une base de données qui constitue un observatoire des coûts de construction, outil partagé avec les autres bailleurs sociaux au sein de la Ville de Paris. L'adéquation entre le coût de construction et le loyer consécutif, en termes de taux d'effort des locataires, fait également l'objet d'une analyse.

Afin de donner des clés de lecture aux jurys de concours composés d'administrateurs (4 administrateurs dont le président du CA, cf. *délibération n° 2014-09 du 4 juin 2014*), des comités techniques composés d'experts font une première analyse des offres des maîtres d'œuvre. L'examen des marchés passés par Paris Habitat atteste du renouvellement des architectes sélectionnés et leur choix fait l'objet de débats au cours desquels les membres des jurys (3 collèges de personnalités compétentes qualifiées : élus, représentants des locataires et opérationnels de l'office) peuvent exprimer leurs attentes.

Paris Habitat s'est engagé dans une démarche d'homogénéisation des cahiers des charges de maîtrise d'œuvre, en identifiant les besoins et les attentes de l'office. Sur le plan technique, les critères concernant l'exploitation future des immeubles (coût, complexité) sont désormais privilégiés par rapport à l'innovation architecturale qui n'apparaît plus comme prioritaire.

La DMOD s'emploie également à sécuriser ses procédures (fiches guides pour le choix des modalités de la consultation), ainsi qu'à régulariser et à homogénéiser ses pratiques.

L'ensemble des procédures de la maîtrise d'ouvrage a été certifié et la direction dispose de tableaux de bord de suivi de l'avancement des travaux et de la consommation des budgets. Un bilan de l'année n est présenté au CA au mois de mars de l'année n+1.

Étant donné le contexte local (fréquents recours contre les permis de construire) et la complexité de certains projets (servitudes), la sécurité juridique est recherchée en permanence, notamment au moyen de la collaboration de la direction du développement et de la DAJM. Ainsi, malgré des délais parfois plus longs et des référés-suspensions pouvant interrompre les chantiers, les opérations engagées sont menées à terme (par exemple, le programme de construction boulevard Suchet – code 116SU, à proximité de la gare d'Auteuil).

Les chargés d'opération suivent les projets dans leur totalité (des études préliminaires de faisabilité à la réception du programme). Ils disposent d'outils opérationnels, régulièrement mis à jour :

- Guide du responsable de programme (élaboré en 2012) ;
- Application simplifiée de suivi des financements ;
- Cahiers des charges concernant tous les types d'opération établis en concertation avec la DAJM.

---

<sup>46</sup> Un outil ad hoc (« estimation de coût de travaux – faisabilité programmatique construction ») a été développé par les équipes de maîtrise d'ouvrage à partir des ratios de coûts constatés sur des opérations types (construction en ZAC, sur « dents creuses », etc.) déjà livrées. Il intègre la nature du programme (logements familiaux, foyers, etc.), les équipements associés (commerces, crèche, etc.) et les caractéristiques du site (surface, nature des sols, contraintes de chantier, etc.) afin de calculer un coût estimatif au m<sup>2</sup> de surface utile. Il est renseigné à partir des premiers éléments rassemblés (cadastre, documents d'urbanisme, etc.) et des constats effectués lors de la visite sur site. Au fur et à mesure de la définition du projet, des données supplémentaires peuvent affiner l'estimation qui s'avère suffisamment fiable (écart moyen de 10 % par rapport au coût définitif) pour étayer l'analyse des offres des maîtres d'œuvre lors des jurys de concours.

Les pôles financement des directions de la construction et de la direction de la réhabilitation font le lien avec la direction des services financiers. La DMOD souhaite créer une entité « financement » unique et revoir à la hausse les seuils d'habilitation des décisionnaires dans un but de responsabilisation des équipes.

Les coûts de construction de Paris Habitat sont logiquement élevés mais bien maîtrisés, avec un niveau d'aide très important de la Ville de Paris.

Le coût moyen des opérations réalisées pendant les 5 dernières années est détaillé par type (construction en MOD, VEFA et acquisition-amélioration) dans le tableau ci-après, et comparé, le cas échéant, aux moyennes constatées en Île-de-France dans le secteur HLM<sup>47</sup>.

### Coût moyen au m<sup>2</sup> selon le type de production

	Coût moyen au m <sup>2</sup> de SU Paris Habitat	Part de la charge foncière (ou coût d'acquisition pour les AA)	Coût au m <sup>2</sup> de SU moyenne Île-de-France (dont part de la charge foncière)
Construction en MOD	4 651 €	23 %	3 024 € (26 %)
VEFA	4 097 €	23,4 %	2 922 €
Acquisition-amélioration	4 160 €	69,7 %	NC

De manière générale, le coût global de revient final des opérations est très proche du coût prévisionnel, voire plutôt inférieur (autour de 2 %) si l'on considère uniquement le coût des bâtiments (marchés de travaux en MOD).

Concernant le financement, après analyse, si l'on exclut les programmes en cours pour lesquels des modifications sur le montant des emprunts ou sur celui des fonds propres injectés peuvent encore intervenir, seule une opération livrée en 2016 (requalification de la résidence Borel code interne A148A801) ressort en sur financement (45 %) et devra faire l'objet d'un ajustement de l'emprunt en 2017 par un remboursement anticipé partiel.

L'analyse des fonds propres investis dans l'activité locative a été réalisée également à partir des fiches de situation financière et comptable 2016. Sur les opérations locatives terminées et soldées (3 927 256 k€ d'investissements), les fonds propres sont de 215 168 k€, et représentent 5,5 % des prix de revient. Pour les opérations terminées mais non soldées (2 322 154 k€ d'investissements), les fonds propres sont de 259 015 k€, soit 11 % des prix de revient. Pour les en cours (1 315 784 k€ d'investissements), les fonds propres sont évalués à 89 190 k€, soit 6,8 % des prix de revient prévisionnels.

Comparativement, les subventions directes de la Ville de Paris représentent 21 % des prix de revient des opérations. Ramenée au logement, cette aide directe peut être évaluée à 41 322 € pour les opérations livrées sur la période 2012-2016.

À cela, s'ajoutent les aides indirectes constituées par la décote des baux emphytéotiques consentis par la ville à Paris Habitat. Non apparente pour le bailleur, chaque opération fait l'objet d'une délibération de la ville, avec avis de France domaine, fixant le prix consenti du bail, en général de 65 ans, décoté par rapport à sa valeur économique estimée. Un travail d'analyse réalisée sur 2017 montre que sur 11 opérations, cette aide indirecte équivaut à un montant global de 37,5 M€, soit une aide correspondant à 157 k€ au logement mis en service.

Les aides directes et indirectes cumulées de la Ville de Paris ont donc un impact majeur sur le financement des opérations.

<sup>47</sup> Source : DGANL – Infocentre SISAL – janvier 2015 : étude sur le coût HT des logements ordinaires neufs financés en PLUS, PLAÏ et PLS.

La construction de commerces ou de locaux d'activité en bas d'immeubles contribue également à l'équilibre des opérations, en effet cette activité est majoritairement rentable dans Paris intra-muros (cf. § 4.2.2.2).

Par ailleurs, dans un souci de rationalisation, l'office privilégie la réhabilitation lourde de parkings des immeubles existants à proximité des programmes neufs, à la création de places nouvelles, qui n'est d'ailleurs plus exigée par la réglementation (cf. art. UG.12 du PLU de la Ville de Paris dans sa version modifiée du 4 juillet 2016).

Le recours de plus en plus fréquent aux marchés de conception-réalisation permet un gain de temps (organisation d'une consultation unique) et la définition en commun du projet pour les opérations complexes sur le plan technique. De même, lors des opérations en ZAC, la pratique de groupements de commandes avec les autres aménageurs<sup>48</sup> permet, outre une meilleure coordination, une optimisation des coûts.

Les opérations de construction neuve « Léopold Bellan » et « Turenne », dont les coûts et les délais de réalisation excèdent les moyennes globales constatées supra, avec dans le premier cas des contentieux techniques, font l'objet d'une analyse détaillée en annexe 9.2.

#### **5.1.4 La réhabilitation du patrimoine ancien**

Un programme de réhabilitation a été établi en 2012 pour une durée de 5 ans glissante. Le montant annuel, fixé dans un premier temps à 120 M€, est passé à 150 M€ pour la période 2015-2020.

Il ne reprend pas toutes les conclusions du PSP et privilégie les visites de patrimoine pour redéfinir les nouvelles priorités. Paris Habitat est ainsi amené à reclasser des immeubles dans des catégories justifiant des interventions urgentes<sup>49</sup>.

Le choix des opérations à mener est effectué au sein d'un comité de programmation, préparatoire au comité d'engagement, auquel participent toutes les directions territoriales, qui se réunit deux fois par an en juin et novembre. Les opérations non retenues dans le cadre de réhabilitation, font généralement l'objet de travaux moins importants, confiés aux DT.

Il existe 2 types de réhabilitation :

- **Relevant du Plan Climat** : elles touchent les logements, l'enveloppe des bâtiments et les équipements (chauffage, ventilation), leur coût peut atteindre 55 k€ au logement. Pour être éligibles aux aides de la Ville de Paris, les logements doivent atteindre à l'issue des travaux une consommation énergétique de 104 kWh/m<sup>2</sup>/an maximum (80 kWh/m<sup>2</sup>/an pour percevoir l'intégralité de la subvention).
- **Requalification** : elles visent à améliorer l'accueil général des locataires et recourent pour partie des travaux de résidentialisation ; elles comprennent la reprise des abords des immeubles et des parties communes et des loges, ainsi que des travaux d'accessibilité ; leur coût se situe de 8 à 12 k€ par logement (subventionné jusqu'en 2015 à hauteur de 25 % par la ville mais désormais ciblé sur les quartiers QPV). Paris Habitat obtient également l'exonération de la TFPB sur des travaux d'accessibilité aux PMR (100 %) et de rénovation thermique (25 %).

La quasi-totalité des réhabilitations (98 %) sont menées en milieu occupé. Mais certaines opérations, complexes et destructives, notamment sur les immeubles HBM, nécessitent le relogement préalable des locataires. La

---

<sup>48</sup> Notamment la SEMAPA (Société d'étude, de maîtrise d'ouvrage et d'aménagement de la Ville de Paris).

<sup>49</sup> À titre d'exemple, le programme « Ménilmontant », situé dans le XX<sup>e</sup> arrondissement, fait désormais l'objet d'un projet de réhabilitation en lien avec un objectif de résorption des problèmes de délinquance.

vacance peut être organisée jusqu'à 3 ans à l'avance, et facilitée par l'accélération du traitement des demandes de mutation sur le patrimoine concerné. Toutefois, compte tenu du faible taux de rotation, le montage de ces opérations s'avère long et complexe.

8 500 HBM ont été retenus pour des réhabilitations de type plan Climat, soit près de 20 % du parc HBM. Les travaux sont programmés jusqu'en 2021 et seront intégrés au PSP en cours d'élaboration. À l'issue de cette phase, près d'un tiers du patrimoine HBM n'aura encore fait l'objet d'aucune réhabilitation. Il appartiendra à Paris Habitat de préciser le planning envisagé pour achever un programme de réhabilitation complet.

Les interventions sont très complètes ; elles touchent les logements (restructuration, reprise des pièces humides, chauffage-ventilation, isolation par l'intérieur le cas échéant), les parties communes, les caves et les combles. Tenant compte de la spécificité de ce patrimoine, la ville a instauré un système de points obtenus selon les travaux pratiqués pour octroyer ses subventions en lieu et place de l'atteinte d'une étiquette énergétique.

Les réhabilitations sont financées pour partie par les locataires, soit par l'augmentation des loyers<sup>50</sup>, soit par l'application d'une 3<sup>e</sup> ligne sur quittance si les travaux sont destinés à améliorer la performance énergétique des immeubles. Pour le patrimoine construit avant 1948, la participation des locataires est forfaitaire (limitée à 10 € pour les studios, 20 € pour les 2 pièces) conformément aux dispositions de la loi Molle.

L'accent mis sur la concertation locative, au travers notamment de la création d'une cellule « Enquêtes et relations locataires » en amont des projets, a permis une forte diminution des votes négatifs<sup>51</sup>.

Le contrôle a révélé que l'état de certains logements ex-SAGI dits « convention 30 » présentait des insuffisances, y compris sur le plan de la sécurité, susceptibles de mettre en cause la responsabilité de Paris Habitat.

Au moment du contrôle, Paris Habitat gère 936 logements de l'ex-SAGI<sup>52</sup>, dits « convention 30 », sous forme de bail emphytéotique de la ville. En attendant son conventionnement progressif (cf. § 2.2), ce patrimoine demeure dans le champ de la loi n° 48-1360 du 1<sup>er</sup> septembre 1948, *portant modification et codification de la législation relative aux rapports des bailleurs et locataires ou occupants de locaux d'habitation ou à usage professionnel et instituant des allocations de logement*.

Jusqu'à présent, ce patrimoine n'avait pas fait l'objet de campagnes globales de réhabilitation, touchant à l'intérieur des logements (remplacement des installations électriques, reprises des pièces humides). Seuls des travaux ponctuels de remise en état des logements, pouvant atteindre des montants élevés (14,2 k€ en moyenne, jusqu'à 48 k€ dans certains cas), étaient entrepris par les DT à la libération des lieux.

Sur ce total, 546 logements restaient à traiter dans le cadre d'une programmation ultérieure (coût moyen estimé à 39 k€ par logement) désormais sous l'égide de la direction de la réhabilitation, qui prendra également en charge la problématique du relogement (cf. note interne de la DMOD du 7 juillet 2017).

---

<sup>50</sup> L'augmentation se situe en moyenne de 0,2 à 0,3 € par m<sup>2</sup> de surface corrigée ; une simulation individuelle est proposée à tous les locataires lors de la phase de concertation.

<sup>51</sup> La cellule "Enquêtes et relations locataires" travaille en lien avec les DT, par la mise en place d'équipes « projet », comprenant le cas échéant une conseillère en économie sociale et familiale. Une enquête sociale permet d'identifier les besoins en travaux d'adaptation (subventionnés par la CNAV) ou de restructuration de logements (reclassement d'un petit F3 en F2, fusion). La dernière opposition des locataires à entreprendre une réhabilitation remonte à 2012 et concerne le programme rue de la mare dans le 20<sup>e</sup>.

<sup>52</sup> Ces logements, majoritairement de types T2 et des T3 (avec un reliquat de chambres), ont été identifiés comme offrant le niveau de confort le moins élevé (absence d'ascenseurs et d'eau chaude sanitaire collective notamment).

Faute de motif de pénétration (travaux de réhabilitation, visite technique) dans les logements, occupés par des locataires historiques de l'ex-SAGI, certains n'ont bénéficié d'aucuns travaux de mise aux normes depuis des années. À titre d'exemple, la visite de patrimoine a permis d'identifier un logement (sis 1-8 avenue de la porte de Montreuil, code interne 620MT), qui outre sa vétusté, présentait des anomalies dans ses installations électriques (raccordements multiples, non-respect des zones de sécurité quant à l'éloignement du bac à douche, absence de protection aux projections d'eau, proximité des prises avec les points d'eau).

Le décret n° 2002-120 du 30 janvier 2002 relatif aux critères de décence des logements mis en location précise que les réseaux de branchement d'électricité et de gaz doivent être conformes aux normes de sécurité et en bon état de fonctionnement.

De plus, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2017<sup>53</sup>, tous les logements situés dans un immeuble dont le permis de construire a été délivré avant le 1<sup>er</sup> janvier 1975, doivent faire l'objet d'un diagnostic électrique<sup>54</sup> et/ou gaz, à même de déterminer son niveau de sécurité.

Paris Habitat indique que des travaux d'amélioration sont programmés pour les 546 logements issus de la « convention 30 », dans le cadre de leur conventionnement progressif qui devrait intervenir en 2018 (138 logements principalement localisés dans les XIII<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> arrondissements, plus 10 nouveaux issus du regroupement de 30 chambres) et d'ici la fin 2019. Avant cette échéance, Paris Habitat s'engage à réaliser les diagnostics techniques et sociaux de ces logements.

Les différentes études menées depuis les premiers conventionnements en 2014 révèlent un état du patrimoine très hétérogène.

### Accessibilité

Dans le cadre de la charte signée avec la Ville de Paris (cf. § 2.2), Paris Habitat s'est engagé à rendre 40 % de son patrimoine accessible (soit 42 000 logements), notamment aux personnes âgées, et à adapter 5 % de son parc aux personnes à mobilité réduite (PMR au sens de la réglementation fauteuil) à l'horizon 2020 (actuellement les réalisations atteignent respectivement 25 % et 3 %, l'objectif est de passer de 200 à 600 logements par an).

Parallèlement, l'office répond aux demandes spécifiques des locataires en place pour l'aménagement des logements ou des parties communes. Les DT disposent d'un budget dédié à ce type de travaux (création de rampes d'accès, etc.) et missionnent le cas échéant des diagnostics d'ergothérapeutes. Des ateliers visant à la prévention des chutes sont également proposés aux personnes âgées.

Concernant les commerces éligibles à la réglementation ERP (établissements recevant du public), Paris Habitat est soumis à l'agenda de l'accessibilité programmée : sur 3 périodes triennales, son engagement correspond à 2 M€ de travaux (300 locaux) par an. Il connaît pour le moment quelques retards dans les travaux.

Les travaux menés à l'occasion des réhabilitations ou des REL avant relocation bénéficient de subventions (caisse nationale d'assurance vieillesse) pour certains aménagements (fourniture sur demande du locataire d'un

---

<sup>53</sup> Loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové et décrets n° 2016-1104 relatif à l'état de l'installation intérieure de gaz dans les logements en location et n° 2016-1105 du 11 août 2016 relatif à l'état de l'installation intérieure d'électricité dans les logements en location du 11 août 2016.

<sup>54</sup> Le diagnostic électrique, valable 6 années, porte sur l'installation intérieure, qui démarre en aval du disjoncteur. Il évalue 6 exigences de sécurité, qui couvrent 119 anomalies potentielles. Si l'une des exigences n'est pas satisfaite, le logement n'est plus considéré comme en sécurité sur le plan électrique.

« kit access » d'un coût de 500 à 600 €) ou sont éligibles à des abattements à la TFPB, dans le cadre du dispositif « adapter ». Une expérimentation de domotique est également financée par la ville.

### Démarche environnementale et qualité

L'ancienne délégation au développement durable a été divisée entre la DMOD et la direction des politiques patrimoniales et sociales.

Au sein de la DMOD, la cellule « Habitat durable » est chargée du suivi administratif de la démarche de certification qualité « Cerqual » et de la mise en cohérence des cahiers des charges avec ses exigences. L'OPH a également obtenu le droit d'usage global du label NF Habitat HQE pour l'ensemble des opérations menées.

La notion d'économie de projet portée par la Charte environnementale signée au niveau de l'établissement a été diffusée à la DMOD comme dans toutes les autres directions de l'OPH.

Une nouvelle dynamique a été impulsée en 2015 par l'instauration du système de management environnemental (circuit de réemploi, chantiers propres et écoresponsables, charte « bois ») et la certification ISO 50 001 des travaux effectués dans le cadre du plan Climat.

Plus récemment, le référentiel Eurho-GR « secteur du logement social », dans son volet environnemental, prend en compte l'impact des activités de l'OPH, en correspondance avec les engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises (norme ISO 26000 : reconnaissance des intérêts des parties prenantes, transparence, comportement éthique).

### **5.1.5 Des moyens importants consacrés à la maintenance, à optimiser**

Les interventions sur les immeubles et sur leurs équipements techniques (ascenseurs, chauffage, etc.), qu'ils relèvent de l'investissement ou du gros entretien (GE), sont décidées au sein d'un comité de politique technique et patrimoniale auquel participent les DT. La direction du patrimoine effectue la synthèse des propositions des DT et la consolidation par nature de travaux.

Un plan pluriannuel est établi sur 3 ans glissants. Depuis 2016, il s'appuie sur un nouvel outil informatique qui référence tous les équipements techniques faisant l'objet d'un marché, recense les besoins d'interventions les concernant, et tient un historique des opérations réalisées.

#### **Évolution de l'effort de maintenance sur la période 2012-2016**

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Variation sur la période
<b>Sous-traitance générale</b>	<b>9 187</b>	<b>8 907</b>	<b>12 025</b>	<b>10 195</b>	<b>11 534</b>	<b>26 %</b>
<b>Charges de la régie affectables à l'entretien courant</b>	<b>11 634</b>	<b>11 624</b>	<b>11 771</b>	<b>11 731</b>	<b>11 899</b>	<b>2 %</b>
Entretien chauffage NR	2 592	2 235	2 732	2 201	2 605	1 %
Entretien parties communes NR	12 222	12 346	12 602	12 498	12 357	1 %
Entretien Bat Adm NR	215	667	712	511	411	91 %
Entretien installations techniques NR	2 846	3 370	2 781	3 264	2 382	-16 %
Entretien part privatives NR	24 265	28 221	30 140	37 565	44 054	82 %
<b>Entretien et réparations courantes</b>	<b>42 139</b>	<b>46 839</b>	<b>48 968</b>	<b>56 039</b>	<b>61 808</b>	<b>47 %</b>
GE Programmé NR	16 587	12 192	11 300	11 593	7 421	-55 %
GE Non programmé NR	36 334	30 012	39 830	45 196	42 205	16 %
GE Installations techniques P3	6 226	5 910	5 981	5 746	5 984	-4 %
GE Entretien ascenseurs	13 059	9 209	4 843	6 632	7 002	-46 %
<b>GE Biens immobiliers</b>	<b>72 206</b>	<b>57 323</b>	<b>61 954</b>	<b>69 167</b>	<b>62 612</b>	<b>-13 %</b>

Sur toute la période contrôlée, les charges de maintenance (entretien courant y compris maintenance régie + gros entretien) rapportées au nombre de logements gérés sont très nettement supérieures aux médianes des OPH d'Île-de-France. En 2016, les dépenses correspondantes se sont élevées à 147,8 M€ (85 M€ d'entretien

courant et 62,6 M€ de gros entretien), ramenant le ratio au logement à 1 192 € soit 86 % au-dessus de la médiane Île-de-France 2015 de 640 €. Paris Habitat se positionne au-delà du 9<sup>e</sup> décile de cette population.

Le coût global seul de la régie s'est élevé à 11,9 M€ en 2016 (1,7 M€ au titre des fournitures et 10,2 M€ au titre de la masse salariale). Il représente 14 % des dépenses se rapportant à l'entretien courant (cf. § 4.1.4).

L'entretien courant et la maintenance du patrimoine relèvent des prérogatives des DT, qui missionnent, selon les cas, la régie de l'office ou les prestataires sous contrat.

Les budgets consacrés à la maintenance du patrimoine apparaissent pour partie mal maîtrisés.

Partant d'un niveau élevé (selon l'analyse réalisée dans le dernier contrôle MIILOS), les budgets consacrés à l'entretien du parc de logements ont continué à augmenter. En 5 ans, les charges de maintenance (entretien courant et GE) ont augmenté de 9 %, soit à un niveau légèrement supérieur à celui du chiffre d'affaires (8 %). Ce sont les crédits consacrés à l'entretien courant qui ont connu l'évolution la plus importante (47 %), et en particulier ceux consacrés à la remise en état des logements (82 % d'augmentation en 5 ans). À l'inverse, les crédits consommés au titre du gros entretien ont évolué à la baisse (- 13 % en 5 ans).

Concernant le budget de gros entretien, Paris Habitat explique les variations de montants selon les années par la fin de la campagne de mise aux normes des ascenseurs en 2012-2013 (respectivement 13,1 M€ et 9,2 M€ contre seulement 4,8 M€ en 2014), ainsi que par le changement de règles comptables définissant le périmètre de travaux éligibles au GE programmé. Depuis 2016, les ravalements de façade comportant des améliorations thermiques en sont exclus et sont comptabilisés en immobilisations ; le montant du GE programmé passe ainsi de 12 M€ en 2015 à 7 M€ en 2016.

Néanmoins, une des causes principales de ces variations est la forte augmentation des budgets consacrés à la remise en état des logements : en 5 ans, ils augmentent de 82 % (alors que le patrimoine n'a augmenté que de 2 %) et constituent en moyenne plus de 64 % des crédits consommés au titre de l'entretien courant (71 % en 2016). A contrario, les budgets consommés au titre des GE programmés ne représentent plus en revanche en moyenne que 18 % des budgets totaux consommés, illustrant un déficit de planification des interventions et d'anticipation.

Compte tenu du taux de rotation du patrimoine, environ 4 500 logements par an sont remis en état avant relocation. Afin de contrôler la vacance, les logements bloqués pour travaux sont identifiés dans des tableaux de bord mensuels renseignés par les DT.

Pendant la période considérée, le coût des remises en état de logements (REL) a fortement augmenté dans le cadre de la politique d'amélioration de la qualité de service. En 2016, il est de 4 500 € en moyenne pour une REL standard, rarement appliquée, mais peut atteindre jusqu'à 9 000 € en cas d'occupation supérieure à 20 ans par le locataire sortant. Le coût moyen est majoré en cas de nécessité de diagnostics préalables aux interventions (plomb, amiante).

Paris Habitat justifie l'augmentation du budget consacré à la REL par son engagement pris en matière de qualité de service auprès des locataires (dispositif « Locapacte ») et auprès de la Ville de Paris (Charte d'objectifs et de moyens). Jusqu'en 2016, cet engagement se traduisait par la mise en œuvre systématique de travaux importants (mise aux normes électriques, remplacement des équipements sanitaires) et engendrait un montant moyen de 7 000 €.

Depuis mi-2017, l'office a mis fin au caractère systématique de ces interventions complètes. L'objectif est désormais de diminuer ce coût (le niveau retenu par Paris Habitat est de 4 200 € pour la REL standard, pouvant

atteindre 8 000 € pour les cas spécifiques justifiés), par la formation des gérants à la juste évaluation des besoins de travaux et l'harmonisation des pratiques dans toutes les DT.

Un planning d'intervention est fourni à tous les gardiens pour leur permettre un suivi des prestataires en matière de travaux et de nettoyage. Par ailleurs, concernant la propreté du patrimoine, des contrôles bimensuels sont effectués par les gérants dans tous les immeubles.

Faute de procédure et de pratiques harmonisées, l'entretien des parties communes des caves est parfois insuffisant.

Selon les agences, le nettoyage des escaliers et couloirs des caves est effectué par le gardien ou par l'attributaire du marché d'entretien ménager, sans que cette mission ne soit clairement identifiée dans le cahier des charges initial ou qu'un avenant n'ait été signé.

Ainsi, les visites de patrimoine ont mis en évidence des différences concernant la fréquence des interventions et le ménage insuffisant comme sur les sites des 42-54 avenue de la porte Brancion (code 115BR).

Paris Habitat est invité à remédier à cette situation.

#### **5.1.5.1 Des diagnostics techniques à compléter**

##### Amiante

Au titre de ses obligations de propriétaire, de donneur d'ordres et d'employeur, Paris Habitat s'est saisi de la problématique de l'amiante selon une approche prudentielle de maîtrise des risques : ateliers en interne sur la politique technique, échanges spécifiques avec les prestataires des diagnostics, formation des ouvriers de la régie.

À l'occasion des interventions dans les logements, notamment lors des réhabilitations (travaux d'électricité, reprise des faïences), des diagnostics sont systématiquement diligentés sur les composants susceptibles de contenir des matériaux amiantés (colles, sols, etc.).

Jusqu'à une période récente, l'office privilégiait le retrait des matériaux amiantés. Dans une optique de maîtrise des coûts de la REL et des délais de relocation, leur recouvrement est maintenant pratiqué lorsqu'il s'agit d'amiante présente dans les colles des sols et des faïences et dont l'état n'est pas dégradé.

Les diagnostics amiante pour les parties privatives ne sont pas systématiquement effectués, en contradiction avec la réglementation en la matière (décret n° 2011-629 du 3 juin 2011).

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

Les fiches de synthèse de repérage de matériaux ou produits amiantés des parties communes de l'immeuble (DTA), mais également du logement, sont pourtant listées parmi les documents remis au locataire lors de la signature du contrat de location.

Paris Habitat justifie son choix de ne pas réaliser de DAPP étendu à l'ensemble de ses logements de façon systématique, en raison du coût de l'intervention estimé à 1,5 M€ et de sa complexité à la réaliser en milieu occupé.

### Détecteurs avertisseurs autonomes de fumée

Tous les logements ont été équipés d'appareils suite à la signature d'un accord collectif et à la passation de marchés de location-pose, dotés d'une garantie totale. Les appareils sont du même modèle afin de faciliter leur maintenance.

L'accord signé entre Paris Habitat et 4 associations de locataires représentatives le 6 décembre 2012 prévoit le paiement par les locataires de 13 centimes par mois pendant 10 ans, soit la durée de la garantie. Cette somme, quittancée sous l'intitulé « redevance détecteur de fumée », est destinée à couvrir les dépenses de pose et d'entretien des appareils.

Une association n'a pas signé cet accord au motif que de son point de vue, les dispositions de l'article R. 129-12 du CCH précisent que la responsabilité de l'installation du détecteur de fumée incombe au propriétaire, et que celle de son entretien relève de l'occupant du logement.

#### **5.1.5.2 Un suivi des contrats d'exploitation satisfaisant**

La direction du patrimoine anime le réseau technique des DT (réunions mensuelles des responsables patrimoines) et apporte une expertise pour la gestion de certains équipements (ascenseurs, chauffage, vidéo-surveillance) et l'abord de problématiques spécifiques (eau, traitement de l'amiante). Concernant les espaces verts, l'expertise est assurée par la régie qui se charge du pilotage des marchés d'entretien. Les DT et la régie sont associées aux décisions d'investissement dans le cadre de la préparation des comités de programmation.

La passation des marchés et le suivi des contrats d'exploitation font l'objet de règles et de procédures garantissant leur bonne exécution (cf. § 3.2.4) : interlocuteurs dédiés à la direction juridique et de la commande publique, revues d'activité trimestrielles organisées par la direction du patrimoine avec les DT, intégration des éventuels avenants à date anniversaire, outil partagé de suivi des échéances de renouvellement (2 dates critiques 30 juin et 30 septembre correspondant à des phases de l'exercice budgétaire).

De ce fait, sur la période contrôlée, les marchés ont été renouvelés dans les temps suite à des appels d'offres ouverts et les marchés de nettoyage (14 lots), passés en 2013 vont prochainement faire l'objet d'une consultation. L'office a progressivement retiré les clauses prévoyant des montants de commande minimum ou maximum et a adapté la pondération des critères (prix et valeur technique) à la nature des prestations (correction à la hausse du poids de la valeur technique pour les marchés d'entretien ménager).

Par ailleurs, la mise en place d'un outil d'évaluation des fournisseurs (SEPF) pour les marchés tous corps d'état, chaudières individuelles et ascenseurs permet une objectivation de la relation. En plus de la référence aux cahiers des charges, la notation annuelle des prestations (qualité, délais, relationnel) sert de fondement aux bilans effectués avec les entreprises et aux actions de redressement.

Certains marchés (entretien d'espaces verts, entretien des chaudières) ont d'ailleurs été résiliés pendant la période de contrôle ou ont fait l'objet d'une refonte du cahier des charges des clauses particulières (CCTP), consécutivement aux enseignements tirés de leur exécution (introduction d'une clause relative aux engagements du personnel et à l'obligation de formation et d'encadrement pour les entreprises d'entretien ménager, suite à la grève des salariés de la société OMS de décembre 2015 dans le XX<sup>e</sup> arrondissement).

Faute de la signature d'un accord collectif global (les associations de locataires se positionnent sur un montant de récupération de 1 € par mois et par logement, alors que la part récupérable ressort entre 1,7 et 2 € pour Paris Habitat), les contrats d'entretien des robinetteries ne couvrent qu'une partie du patrimoine, certes en augmentation. 50 000 logements étaient concernés au moment du contrôle (contre 5 000 en 2000 couverts par des accords locaux).

Paris Habitat précise que le nombre de logements est désormais passé à 60 000 en août 2018 et qu'il souhaite donner un rôle croissant à la régie sur ce type d'interventions. Avec 8 000 logements traités actuellement, la régie recueille un taux de satisfaction élevé auprès des locataires.

Les marchés d'entretien concernant les 38 000 chaudières individuelles font l'objet d'un suivi par les DT, qui inclut la transmission des plannings d'intervention des entreprises et le contrôle du taux de visite.

Paris Habitat exploite un parc de plus de 5 500 ascenseurs.

L'expertise sur ce thème est centralisée dans un service dédié au sein de la direction patrimoine, qui, outre un appui opérationnel aux DT et à la maîtrise d'ouvrage, suit l'exécution des programmes de gros entretien et de remplacement, et prend en charge les contrôles techniques quinquennaux (planification et suivi de leur réalisation).

Ce service est également responsable de la gestion et du renouvellement des marchés d'exploitation et de télésurveillance. Le parc est entretenu par 3 ascensoristes. L'office dispose des outils nécessaires au suivi des prestations des entreprises : contrôle interne reposant sur l'extraction de données issues de l'outil de télésurveillance, appui d'un assistant à maîtrise d'ouvrage pour l'analyse des documents techniques (devis, rapports de visite, etc.), la réalisation d'audit des installations et l'identification des responsabilités (bailleur / exploitant) en termes de prise en charge des réparations.

Paris Habitat est par ailleurs membre de l'association Exigence Ascenseurs, créée en 2013, qui regroupe des bailleurs sociaux parisiens, des ascensoristes et des associations de locataires. Conformément au référentiel adopté par les parties, les entreprises acceptent d'être contrôlées dans leurs pratiques autour de 5 axes : sécurité, information des usagers, prévention et formation, entretien des appareils, dépannage.

Une attention particulière est portée aux installations des immeubles acquis occupés et le cas échéant une mise à l'arrêt peut être décidée le cas échéant jusqu'à la réalisation des travaux de sécurité.

L'ensemble de ces dispositifs a abouti à une amélioration générale du fonctionnement des ascenseurs au cours de la période de contrôle, conformément aux objectifs qui ont été indiqués à Paris Habitat dans le cadre des documents stratégiques concernant le taux de pannes : CUS (indicateurs H III et H IV) et charte d'objectifs et de moyens de la Ville de Paris.

Illustrant ces bons résultats, le montant des pénalités appliquées aux ascensoristes est en forte baisse, passant de 546 k€ en 2011, à 149 k€ en 2016.

Concernant la modernisation des équipements, les travaux sont priorisés en tenant compte du taux de panne mais également des besoins en termes de mise aux normes et de besoins d'accessibilité. Selon la taille du groupe et le nombre de machines, les interventions peuvent s'étaler sur 5 ans. Les montants consacrés aux travaux ont atteint un pic pour la période 2011-2012 (15 M€ en GE, 10 M€ en investissement), notamment en raison de la remise à niveau du patrimoine acquis auprès de l'ex-SAGI (remplacement des gaines grillagées et des étriers pour 500 cabines). Depuis lors, les dépenses sont stabilisées autour de 20 M€ par an (7 M€ en GE et 13,5 M€ pour les remplacements complets).

L'office est à jour dans le respect des échéances réglementaires de mise aux normes de sécurité (art. R. 125-1 du CCH) et de vérifications périodiques (art. R. 125-2-4 du CCH).

### **5.1.5.3 Une surveillance particulière des immeubles sur les questions de sécurité et d'incivilité**

Des quartiers où Paris Habitat est implanté ont été classés en zones de sécurité prioritaire.

L'office a mis en place des dispositifs sur ce thème : postes de conseiller sécurité en DT (1 ou 2 selon les cas), action de médiation à Champigny-sur-Marne, mise en place d'un observatoire des incivilités renseigné par le personnel de proximité.

Par ailleurs, les projets de réhabilitation ou de requalification du patrimoine sont étudiés également sous l'angle de la sécurité (étude de prévention situationnelle, prise en compte de la cartographie du GPIS) et donnent lieu à la consultation du pôle expertise et des conseillers sécurité des DT, voire à un diagnostic par un prestataire spécialisé.

Enfin, Paris Habitat est membre du GIE Groupement parisien inter-bailleurs de surveillance (GPIS).

75 % des immeubles faisant l'objet de surveillance par le GPIS appartiennent à l'office. Un comité technique revoit le périmètre et la classification du patrimoine en fonction des besoins exprimés par les DT dans chaque arrondissement. L'OPH est le plus grand contributeur (le montant moyen annuel facturé à Paris Habitat entre 2012 et 2016 s'élève à 9 M€). La subvention octroyée par la ville à Paris Habitat est en baisse, passant de 4,14 M€ en 2012 à 3,67 M€ en 2014. Depuis 2015, cette subvention est versée directement par la ville au GPIS. Net de subvention, le coût pour Paris Habitat est donc passé de 5,06 M€ en 2012 à 7,80 M€ en 2016. Le DG de Paris Habitat est actuellement le président du GIE. Cette action, dont le bien-fondé n'est pas remis en cause, a un impact non négligeable sur les frais généraux supportés par Paris Habitat, et donc son coût de gestion (cf. § 4.2.2, analyse du coût de gestion).

Les équipes du GPIS bénéficient de l'appui privilégié des forces de police, mènent le cas échéant des actions conjointes, et peuvent compter sur leur réactivité.

Pour Paris Habitat, le recours plus fréquent à la vidéo-surveillance est une décision récente. Il s'est accompagné de la sécurité juridique nécessaire (charte, procédures, instructions) et s'est effectué dans le cadre de marchés (installation, maintenance), dont une assistance à maîtrise d'ouvrage (société Chronos) qui vérifie l'opportunité de son installation et effectue une étude d'impact.

Deux campagnes d'installation ont eu lieu entre 2014 et 2016.

Elles visent avant tout la sécurisation dans les parkings dans le cadre de leur requalification. En outre, là où la configuration le permet (grands espaces extérieurs dans le domaine propre de l'OPH), des caméras ont été installées pour surveiller l'entrée des immeubles (Périchaux dans le 15<sup>e</sup> arrondissement, les Hautes Noues à Villiers-sur-Marne) ou les commerces (centre commercial de Bois l'Abbé appartenant à l'office).

### **5.1.6 Le cas particulier des commerces**

Avec 3 524 locaux commerciaux, Paris Habitat possède le parc le plus important de la ville<sup>55</sup> (53 % du total constitué avec la RIVP et Élogie-SIEMP).

Ce patrimoine est composé majoritairement de commerces en pied d'immeubles, mais également de locaux d'activité et de bureaux. Dans certains arrondissements (XIII<sup>e</sup>, XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup>), plus de 20 % des commerces peuvent être détenus par l'office.

---

<sup>55</sup> Paris compte 62 000 commerces, artisans et services de proximité. Elle est la 1<sup>re</sup> ville française en nombre de commerces par habitant (280 commerces pour 10 000 habitants).

L'activité génère près de 68 M€ de chiffres d'affaires, soit 10 % des produits locatifs de Paris Habitat (cf. § 4.2.2). Elle constitue une ressource indispensable de la capacité d'autofinancement et la création de locaux commerciaux contribue à l'équilibre des opérations de construction de logements sociaux (cf. §. 5.1.3).

Au cours des 5 dernières années, le taux de vacance des locaux commerciaux a été stabilisé autour de 3 % et le taux de rotation reste modéré à 6 %, grâce à des actions spécifiques (publication des offres de locaux disponibles sur un site dédié de la ville, consultation de la mairie de Paris et des mairies d'arrondissement avant attribution, travaux d'amélioration).

La Ville de Paris a toutefois suscité la création d'un GIE « Paris Commerces » qui a été constitué officiellement en juin 2017 et a pour objet la mise en commun des moyens dévolus par les trois bailleurs sociaux à la commercialisation de leurs locaux commerciaux (cf. § 3).

Le contrôle a par ailleurs révélé une anomalie dans le rachat d'un commerce.

En septembre 2015, Paris Habitat a acquis auprès d'une copropriété, dans laquelle il ne possède aucun logement, un local commercial vacant (73 rue Pernety – 90 rue de l'ouest dans le 14<sup>e</sup> arrondissement) en usant du droit de préemption déléguée par la ville. Le prix d'achat, validé par France Domaine, s'est élevé à 400 k€, pour une surface de 74,6 m<sup>2</sup>, auquel s'est ajoutée une commission de 18 k€ à la charge de l'acquéreur. L'état dégradé du bien a par ailleurs nécessité la programmation de travaux de rénovation estimés à 59 k€.

Le bureau du CA a validé cette acquisition au motif de « conforter le tissu commercial du quartier et de remédier aux signes de fragilité sociale qu'il présente ». L'ensemble de l'opération a été financée par la souscription d'un emprunt.

Elle n'a pas été soumise à l'examen du comité d'engagement de l'office.

Le compte d'exploitation prévisionnel met en évidence des résultats négatifs pour les 20 premières années et une résorption des pertes cumulées qui ne serait possible qu'à partir de la 26<sup>e</sup> année.

Le prix d'achat de ce commerce, situé dans une copropriété, apparaît élevé et a généré des travaux de réhabilitation importants, sans que cette opération ne soit justifiée quant à l'objet social de l'office, ni que sa rentabilité en soit démontrée. Depuis le contrôle, les travaux de remise en état du local ont été achevés et ce dernier est remis en location depuis juin 2017 pour un loyer annuel de 23,6 k€.

## **5.2 LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET LA SITUATION BILANCIELLE**

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

## Analyse des bilans fonctionnels

<b>PARIS HABITAT EN K€</b>	<b>2 012</b>	<b>2 013</b>	<b>2 014</b>	<b>2 015</b>	<b>2 016</b>
<b>CAPITAUX PROPRES (+)</b>	2 344 908	2 626 370	2 859 033	3 052 856	3 098 456
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (+)</b>	112 714	109 701	81 997	78 749	88 580
<i>dont PGR</i>	50 320	52 891	46 461	42 578	52 726
<b>AMORT. ET PROVISIONS (d'Actifs immobilisés) (+)</b>	2 119 537	2 226 272	2 340 113	2 459 753	2 535 187
<b>DETTES FINANCIÈRES (+)</b>	2 305 385	2 349 427	2 435 261	2 565 167	2 705 434
<b>ACTIF IMMOBILISÉ BRUT (-)</b>	-6 446 407	-6 793 288	-7 145 871	-7 633 451	-7 881 223
<b>Fonds de Roulement Net Global (A)</b>	<b>436 138</b>	<b>518 483</b>	<b>570 533</b>	<b>523 073</b>	<b>546 434</b>
<b>F.R.N.G. à terminaison des opérations (1)</b>					<b>157 446</b>
<b>STOCKS (Toutes natures) (+)</b>	94 469	95 045	85 795	59 770	72 275
<i>dont Accession</i>	93 627	94 232	84 998	58 955	71 430
<b>AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION (+)</b>	180 521	195 729	195 693	226 747	258 130
<b>PROVISIONS D'ACTIF CIRCULANT (-)</b>	-48 680	-49 313	-52 030	-54 174	-47 258
<b>DETTES D'EXPLOITATION (-)</b>	-219 556	-222 225	-197 443	-289 144	-302 447
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)</b>	<b>6 754</b>	<b>19 236</b>	<b>32 015</b>	<b>-56 801</b>	<b>-19 300</b>
<b>CRÉANCES DIVERSES (+)</b>	432 159	498 731	464 981	488 520	440 281
<b>DETTES DIVERSES (-)</b>	-153 177	-153 621	-153 091	-244 182	-154 179
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (C)</b>	<b>278 981</b>	<b>345 110</b>	<b>311 890</b>	<b>244 338</b>	<b>286 102</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (D = B+C)</b>	<b>285 735</b>	<b>364 346</b>	<b>343 905</b>	<b>187 536</b>	<b>266 802</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE (A - D)</b>	<b>150 404</b>	<b>154 138</b>	<b>226 628</b>	<b>335 537</b>	<b>279 632</b>
Ajouter Concours bancaires Passif (C/519)	0	0	0	0	0
Trésorerie du Bilan Actif	150 404	154 138	226 628	335 537	279 632

### 5.2.1 Une structure financière solide

L'analyse du bilan fonctionnel et des ratios de structure met en évidence la solidité de la structure financière qui est équilibrée sur toute la période du contrôle alors même que l'organisme est engagé dans un important programme d'investissements (tant en neuf qu'en réhabilitation).

Les capitaux propres couvrent en moyenne 39 % des immobilisations, et les ressources permanentes (capitaux propres + amortissements + les dettes financières) financent la totalité des immobilisations et le besoin en fond de roulement (BFR).

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente l'excédent des ressources permanentes sur les emplois stables. Il assure le financement du besoin en fonds de roulement. Le FRNG a augmenté de 110 296 k€ en 5 ans et il est positif chaque année. L'organisme respecte donc les grands équilibres financiers. Dans le même temps, le BFR a diminué de 18 833 k€. Cela a pour conséquence arithmétique d'accroître la trésorerie nette de 129 228 k€.

Le fonds de roulement net global (FRNG) de 546 434 k€ en 2016, se situe à un niveau supérieur à la médiane HLM. Il représente 4,52 mois de dépenses moyennes en 2016 pour une médiane HLM 2015 de 3,8 mois. La hausse du FRNG s'explique par le renforcement des capitaux propres (573 608 k€ de résultat cumulés), par un recours équilibré aux emprunts pour financer les opérations en cours, et par le décalage entre les subventions comptabilisées à la notification et les dépenses correspondantes non encore comptabilisées (en effet, Paris Habitat est engagé sur 4 ans de programmation, au 31/12/2016 241 M€ de subventions sont notifiées pour des programmes non encore démarrés).

Après intégration des dépenses restant à comptabiliser (1 668 479 k€ d'investissements dont 2 887 lgts à construire, 6 604 lgts à conventionner et 10 405 lgts à réhabiliter) et les financements restant à encaisser ou à notifier (1 251 942 k€ d'emprunts et 27 548 k€ de subventions) calculé à partir des fiches de situation financière et comptable 2016, le fonds de roulement à terminaison des opérations ne représenterait plus que 1,3 mois de dépenses et 1 271 € par logement (4 412 € en 2016). Cette situation n'est pas inquiétante. En effet, l'analyse

des flux de trésorerie (cf. paragraphe sur le niveau de trésorerie) montre que les flux nets d'exploitation et les opérations de financement permettent de financer les investissements.

En flux, les importants investissements réalisés sur la période (1 788 394 k€ d'investissement soit 7 472 lgts livrés et 7 162 lgts réhabilités) n'ont pas déstructuré la structure financière : celle-ci reste solide, et l'organisme dispose de ressources financières long terme (potentiel financier, FRNG et trésorerie).

#### Accroissement du FRNG entre 2013 et 2016 (k€)

	2013	2014	2015	2016
A. Dépenses réelles d'inv. (hors emp.) (1)	355 375	367 895	513 144	551 979
B. Annuité de la dette en capital (2)	306 650	134 957	300 954	232 265
C. : (A+B) : Total des dépenses réelles	662 025	502 852	814 099	784 244
D. Autofinancement brut (3)	202 294	227 178	235 787	226 903
E. Autres ressources propres (4)	157 966	64 562	39 758	188 480
F. Couverture de l'annuité de la dette par des ressources propres (D+E-B)	53 610	156 784	-25 409	183 118
G. Besoins réel de financement (A-F)	301 766	211 111	538 554	368 861
H. Emprunts (5)	384 111	263 160	491 094	392 222
I. Variation du fonds de roulement en début l'exercice (H-G) (6)	82 345	52 049	-47 459	23 361
J. Fonds de roulement en début d'exercice	436 138	518 483	570 533	523 073
K. fonds de roulement en fin d'exercice (I+J)	518 483	570 533	523 073	546 434

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2012 à 2016 s'explique comme suit :

La politique d'investissement et les choix de financement ont impacté le fonds de roulement net global de l'organisme. Entre 2012 et 2016, le FRNG s'est consolidé, passant de 436 138 k€ à 546 434 k€, soit une variation de 110 296 k€ qui correspond à la différence entre les ressources et les emplois dont les principaux flux sont précisés ci-dessous :

- 2 763 219 k€ d'emplois cumulés entre 2012 et 2016 :

Au cours de cette période, l'office a acquis ou produits des actifs immobilisés pour 1 788 394 k€, a remboursé 974 826 k€ d'emprunts (dont 499 232 k€ de remboursements anticipés sur emprunts locatifs). Durant cette période, l'office a livré 7 472 logements et réhabilité 7 162 logements.

- 3 027 806 k€ de ressources stables mobilisées entre 2012 et 2015 :

Pour financer ses emplois durables, l'office a mobilisé 3 027 806 k€ de ressources stables dont 1 530 587 k€ d'emprunts nouveaux, dont 328 077 k€ de nouvelles subventions notifiées, dont 892 163 k€ de ressources internes (CAF), et 276 978 k€ de produits de cessions d'actifs immobilisés. Les subventions notifiées représentent en moyenne 27 % du financement des investissements réalisés par l'office.

## 5.2.2 Un excellent ratio d'indépendance financière

### Évaluation de l'autonomie financière

En k€	2012	2013	20134	2015	2016
Capitaux propres	2 344 908	2 626 370	2 859 033	3 052 856	3 098 456
Provisions pour risques et charges	112 714	109 701	81 997	78 749	88 580
Amortissements et provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé	2 119 537	2 226 272	2 340 113	2 459 753	2 535 187
<b>Ressources internes (A)</b>	<b>4 577 160</b>	<b>4 962 344</b>	<b>5 281 143</b>	<b>5 591 358</b>	<b>5 722 223</b>
Dettes financières (B)	2 305 385	2 349 427	2 435 261	2 565 167	2 705 434
<b>Ressources permanentes (A+B)</b>	<b>6 882 545</b>	<b>7 311 771</b>	<b>7 716 404</b>	<b>8 156 525</b>	<b>8 427 658</b>
<b>Ressources internes / Ressources permanentes</b>	<b>66,5 %</b>	<b>67,9 %</b>	<b>68,4 %</b>	<b>68,6 %</b>	<b>67,9 %</b>
<b>Ratio B13 Boléro<sup>56</sup></b>	<b>51,6 %</b>	<b>53,6 %</b>	<b>54,7 %</b>	<b>54,9 %</b>	<b>54,1 %</b>
<b>Médiane des offices d'Île-de-France</b>				<b>43,9 %</b>	

Les ratios d'indépendances financières<sup>57</sup> ou d'autonomie financière mesurent la part des ressources internes sur l'ensemble des capitaux permanents de l'organisme et en particulier, donnent une indication sur le niveau d'endettement. Dans le cas de Paris Habitat, les ressources affectées en vue de l'amortissement du patrimoine (dépréciation de l'actif au sens comptable) peuvent raisonnablement être intégrées dans l'analyse dans la mesure où le patrimoine présente une valeur économique extrêmement élevée au regard du marché, indépendamment des choix opérés en matière de politique de vente<sup>58</sup>. Il est toutefois à relever que Paris Habitat ne détient en pleine propriété que 64 % de son patrimoine (cf. § 5.1 ; Paris Habitat s'est vu confier en gestion du patrimoine par la Ville de Paris dans le cadre de conventions et de baux emphytéotiques), ce qui peut conduire à nuancer le constat.

Les ressources internes progressent plus rapidement que les emprunts, ce qui explique le maintien du ratio d'indépendance financière à un niveau élevé au-delà de 50 %. Le ratio d'endettement net confirme la soutenabilité de l'endettement. En 2012, l'endettement net (capitaux restants dus nets des disponibilités et VMP) représentait 0,9 fois les capitaux propres. En 2016, le rapport tombe à 0,8 fois les capitaux propres.

En K€	2012	2013	2014	2015	2016
endettement net	2 095 799	2 134 441	2 147 315	2 167 200	2 362 540
Capitaux propres	2 344 908	2 626 370	2 859 033	3 052 856	3 098 456
<b>ratio d'endettement net</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>

En raisonnant sur le ratio B13 Boléro propre au secteur HLM (non prise en compte de l'amortissement du patrimoine, cf. ci-dessus), l'indépendance financière de Paris Habitat demeure en tout état de cause largement supérieure à la médiane de la profession (54,9 % contre 43,9 % en 2015).

La structure financière suit cette même évolution favorable.

### Analyse de l'évolution de la structure financière l'office

	Ratios	2013	2014	2015	2016
Couverture des capitaux propres	Ressources stables/emplois stables	108 %	108 %	107 %	107 %
Couverture des capitaux investis	Ressources stables/ (emplois stable + BFRE)	100,26 %	100,18 %	100,74 %	100,66 %
Taux d'endettement	(dettes financières + trésorerie passif)/ financements propres	81,27 %	75,11 %	70,99 %	76,25 %

<sup>56</sup> Le ratio B13 Boléro ne prend pas en compte les amortissements et provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé dans le calcul des ressources internes.

<sup>57</sup> Ratio d'indépendance financière = endettement global / capitaux propres + amortissements et dépréciations.

<sup>58</sup> Conformément à la politique arrêtée par la Ville de Paris, Paris Habitat a décidé de ne pas opérer de cession de son patrimoine.

### **5.2.3 Un besoin en fonds de roulement important**

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est constitué par la différence entre les emplois et les dettes à court terme. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses. Sur toute la période en contrôle, le BFR en moyenne de 296 053 k€ est couvert par l'augmentation du FRNG.

Le BFR est constitué du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et du besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE). Concernant, le 1<sup>er</sup> solde, le bas de bilan de Paris Habitat présente un besoin en fonds de roulement de 2012 à 2014 et un excédent en fonds de roulement les deux années suivantes, le montant des dettes d'exploitation étant supérieures aux créances d'exploitation (situation normale pour un organisme HLM : les créances locatives sont en moyenne encaissées plus rapidement que le paiement des fournisseurs).

Concernant le second solde, le bas de bilan présente un besoin en fonds de roulement hors exploitation qui évolue en fonction du niveau d'activité de maîtrise d'ouvrage. De 278 981 k€ en 2012, celui-ci atteint 286 102 k€ en 2016. Cette situation, relativement normale pour un organisme HLM en cycle d'investissement, s'explique par le stock de subventions notifiées et restant à percevoir : celles-ci atteignent 428 272 k€ en 2016. En effet, les emplois à court termes sont constitués essentiellement par les subventions notifiées en attente d'encaissement et en ressources à court termes par le solde des dettes fournisseurs d'immobilisation (y compris ceux concernant les paiements des baux emphytéotiques comptabilisés en immobilisations incorporelles).

### **5.2.4 Un niveau de trésorerie élevé**

La trésorerie est liée à la fois à la capacité de l'organisme à générer de l'autofinancement et à la transformer en trésorerie réelle mais aussi au niveau d'activité de la maîtrise d'ouvrage. Concernant Paris Habitat, la trésorerie nette est positive sur l'ensemble de la période 2012-2016 ; elle est constituée essentiellement par des ressources de haut de bilan et son niveau est depuis 2014 au-dessus de deux mois de dépenses. L'excédent inemployé est placé en compte à terme.

L'analyse dynamique par les flux de trésorerie (observés sur plusieurs périodes) permet de juger de l'aptitude de l'organisme à faire face à ses engagements et à prévenir d'éventuelles défaillances. Il permet également d'établir un modèle de développement propre à la structure.

De 2012 à 2015, la variation de la trésorerie a été positive : après remboursements des emprunts, l'ensemble des emplois a nécessité des liquidités inférieures à ceux obtenues des diverses ressources. En 2016, l'ensemble des emplois exige des liquidités supérieures à celles obtenues des diverses ressources, ce qui a pour conséquence une mobilisation plus significative de la trésorerie.

Les flux de trésorerie nets d'exploitation positifs toutes les années couvrent en moyenne plus de la moitié des besoins de trésorerie liés aux opérations d'investissement. L'office a entrepris un programme d'investissement important (1 788 394 k€ en 5 ans). Il y a eu peu de cession à l'exception de 2016 avec le transfert des foyers à sa filiale dédiée. Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement (essentiellement nouveaux emprunts et nouvelles subventions) couvrent les autres besoins.

Le modèle de développement sur la période se caractérise par un recours à l'endettement limité. Les financements de la collectivité de rattachement (subventions) associés aux ressources internes (CAF) permettent de financer les investissements et de rembourser les emprunts, sans dégrader la trésorerie de l'office qui reste à un bon niveau.

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE</b>				
Résultat net	85 470	167 553	159 438	140 381
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité				
+/- Amortissements, dépréciations et provisions	166 942	125 615	132 362	145 228
- (+ values de cessions nettes d'impôts)	-4 001	-12 454	-354	-4 901
- Transferts de charges au compte de charges à répartir	0	0	0	0
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	-48 215	-56 285	-56 656	-53 897
<b>Marge Brute d'autofinancement (MBA)</b>	<b>200 197,37</b>	<b>224 429,62</b>	<b>234 789,59</b>	<b>226 810,62</b>
<b>- (variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité)</b>				
- (variation des stocks)	-1 375	9 250	26 025	-12 505
- (variation des créances d'exploitation)	-14 276	2 586	-30 052	-38 053
+ (variation des dettes d'exploitation)	-7 621	-26 346	86 362	24 811
- (variation des autres créances liées à l'activité)	326	5 298	-86	5 481
+ (variation des autres dettes liées à l'activité)				
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité (cash flow)</b>	<b>177 251</b>	<b>215 219</b>	<b>317 039</b>	<b>206 544</b>
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>				
- acquisitions d'immobilisations	-355 375	-367 895	-513 144	-551 979
+ cessions d'immobilisations nettes d'impôts	6 592	18 387	11 095	240 904
+ réduction d'immobilisations financières	0	0	0	0
+/- Variation des créances et dettes sur immobilisations	10 654	-1 913	64 801	-63 993
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-338 130</b>	<b>-351 421</b>	<b>-437 248</b>	<b>-375 069</b>
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-160 879</b>	<b>-136 202</b>	<b>-120 209</b>	<b>-168 524</b>
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>				
	-52%	-61%	-73%	-55%
- Dividendes versés				
+/- incidence des variations des capitaux propres (subventions)				-104 227
+ Emission d'empruns	384 111	263 160	491 094	392 222
- Remboursement d'emprunt locatifs	-341 734	-177 796	-362 299	-252 786
- Remboursement d'emprunt autres	-1	-1	-1	-1
+/- variation des interets compensateurs	-25	-8	-107	-60
+/- variation des DG	1 691	478	1 219	893
+ Subventions d'investissements reçues	185 426	91 262	91 041	64 576
+/- variation des subventions non encaissées	-64 855	31 597	8 171	12 003
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>164 613</b>	<b>208 692</b>	<b>229 118</b>	<b>112 619</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>3 734</b>	<b>72 490</b>	<b>108 909</b>	<b>- 55 905</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>	<b>150 403 718</b>	<b>154 137 674</b>	<b>226 627 852</b>	<b>335 536 981</b>
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>154 137 674</b>	<b>226 627 852</b>	<b>335 536 981</b>	<b>279 631 999</b>

### 5.3 LE PLAN A MOYEN TERME (PMT)

Réalisé en interne, le dernier Plan Moyen Terme (PMT 2017-2026) a été présenté au CA de l'office du 22 juin 2017. Il vise à valider les orientations retenues en matière patrimoniale (production neuve, conventionnement du parc ex-SAGI, amélioration du patrimoine existant) et à vérifier l'impact de ces projets tant au niveau du compte de résultat que de la structure financière.

Sur le plan du développement, l'objectif sur la période 2017-2022 est la production de plus de 1 000 logements sociaux en moyenne par an, le conventionnement de 7 270 logements de l'ex-SAGI, la réhabilitation de 2 800 logements en moyenne par an, et la résidentialisation de 1 800 logements par an. Ces prévisions sont conformes aux objectifs assignés par la Ville de Paris dans la Charte d'objectif et de moyen (repris dans la CUS).

Pour les postes liés à l'exploitation, les loyers des logements augmenteraient de 0,75 % en 2018, 1 % en 2019, et 1,25 % de 2020 à 2022. Les charges d'exploitation (hors charges de personnel) augmenteraient de 1,5 % en 2018, 1,75 % en 2019 puis de 2 % les années suivantes. Les charges de personnel augmenteraient de 1,49 % jusqu'en 2022, de 2 % à partir de 2023. En fonction de ces hypothèses, les projections font apparaître les résultats suivants :

### La capacité d'autofinancement (CAF) et l'autofinancement net

La CAF de 209 M€ en moyenne annuelle resterait stable sur la période puisque les hypothèses d'augmentation des produits et des charges d'exploitation resteraient identiques à la période précédente. L'augmentation des loyers couvre dans ce cas l'augmentation des charges d'exploitation et financières. Ce niveau de CAF permet de faire face aux remboursements d'emprunts et aux fonds propres investis sur la période. Cependant, après paiement des annuités d'emprunts (en forte augmentation), l'autofinancement net se réduirait sensiblement, affichant un niveau moyen proche de 1 % des loyers. L'annuité augmenterait sensiblement en raison du financement de l'offre nouvelle (les emprunts représentent entre 67 % et 84 % du financement) et du changement de modèle concernant le conventionnement du parc de l'ex SAGI. Les loyers des baux, qui bénéficient d'une décote importante (cf. § 5.2) sont désormais capitalisés et donc financés par emprunts (durée de 55 à 65 ans), ce qui accroît quelque peu le poids de l'endettement.

### Le FRNG et la trésorerie

La structure financière à terminaison analysée au moyen de l'évolution du FRNG et de la trésorerie ressort équilibrée. Le FRNG passerait de 594 M€ en 2016 à 616 M€ fin 2026, soit de 4 793 €/lgt à 4 560 €/lgt. La trésorerie moyenne de 236 M€ représenterait 3,6 mois de loyers sur la période. L'impact des investissements sur le bilan apparaît donc soutenable.

La CAF dégage chaque année permet d'assurer le remboursement en capital des emprunts et de couvrir les besoins en fonds propres. Les investissements locatifs (construction, conventionnement et réhabilitation) d'un montant total de 5 465 701 k€ après prise en compte des subventions reçues et des emprunts mobilisés (4 939 871 k€), génèrent un besoin de financement de 525 830 k€ couvert en très grande partie par l'autofinancement cumulé sur la période (448 987 k€), et par 94 160 k€ de produits de cession.

L'analyse rétrospective a montré l'importance des coûts de gestion (et notamment des charges de personnel) et d'entretien qui se situent à des niveaux très au-dessus des médianes du secteur. Or, les projections effectuées sur le compte d'exploitation ont été réalisées sans objectif clair de réduction des dépenses. Au contraire, dans le scénario envisagé, les charges de fonctionnement (dont les charges de personnel et d'entretien) continuent à augmenter en moyenne de 2 % par an. Les coûts de gestion, d'un niveau déjà élevé en 2016 (cf. § 4.2.2.3) poursuivraient ainsi leur augmentation et atteindraient des niveaux inégalés : 2 059 €/lgt en 2026. Le constat vaut pour les charges de personnel (1 220 €/lgt en 2026), mais également pour les charges d'entretien (1 295 €/lgt). Paris Habitat fait valoir que, s'agissant des charges de personnel, ces dernières augmenteraient toutefois moins vite que l'inflation.

Il n'en demeure pas moins que la stratégie de Paris Habitat devrait intégrer un indispensable travail sur l'amélioration de l'efficacité. La baisse tendancielle affichée de l'autofinancement net à horizon 2026 est de ce fait sujette à caution, dès lors qu'elle suit mécaniquement la courbe de l'annuité. Il est à noter qu'en l'absence de scénario portant sur des mesures d'économies, la CAF ainsi que le FRNG se maintiendraient malgré tout à leur bon niveau actuel. Le modèle économique de Paris Habitat, fortement aidé notamment par la Ville de Paris, offre donc dès aujourd'hui des probables marges de manœuvres financières.

En conséquence, Paris Habitat précise avoir initié un plan de performance volontariste dont les objectifs visent à augmenter les recettes, réduire les dépenses d'entretien courant, maîtriser les coûts de gestion et optimiser la dette. Ce plan doit être présenté au conseil d'administration au cours de l'automne 2018.

## 5.4 CONCLUSION

Paris Habitat affiche une politique d'investissement soutenue, tant en matière de mise en service de logements que de réhabilitations. Cette politique est soutenable et n'altère pas l'excellente santé financière de l'office, en raison des aides directes et indirectes très importantes consenties par la Ville de Paris.

La réalisation des opérations, dont la complexité est réelle notamment pour la réhabilitation des logements anciens, apparaît maîtrisée. La part du patrimoine ancien nécessitant un investissement demeure encore très importante et devra être prise en compte dans la stratégie à moyen terme.

Si l'exploitation du patrimoine est correctement réalisée, la politique de maintenance apparaît couteuse et nécessiterait d'être davantage encadrée et pilotée.

L'analyse des projections réalisées démontrent que le modèle de développement envisagé par Paris Habitat est soutenable au regard de sa situation et du mode de financement actuel. Compte tenu du niveau important des aides publiques consenties à Paris Habitat, il serait légitime qu'un objectif de réduction des coûts de gestion et d'entretien soit affirmé et que ce dernier soit intégré dans les hypothèses prévisionnelles.

## 6. LA REPONSE APPORTEE A LA DEMANDE EN MATIERE DE LOGEMENT SOCIAL

### 6.1 UNE ROTATION DANS LE PARC TRES FAIBLE

L'évolution de la rotation et de la vacance depuis 2014 ans est décrite dans le tableau ci-dessous :

	2014	2015	2016	Parc HLM* (taux moyens)	
				Dépt 75	IdF
Taux de rotation	4,2 %	4,3 %	4,3 %	4,5 %	6,4 %
Taux de vacance globale (hors vacance technique)	1,6 %	1,8 %	1,7 %	1,7 %	2,1 %
Taux de vacance de plus de trois mois	0,5 %	0,7 %	0,5 %	0,6 %	0,8 %
Taux de vacance technique	1,5 %	1,9 %	2,2 %	ND	ND

\* Source : SoeS, RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2015

La rotation au sein du parc est très faible et, par voie de conséquence, les possibilités d'attribuer les logements sont très réduites. Paris Habitat mène cependant une politique active visant à favoriser la mobilité résidentielle en mobilisant son contingent propre. Il s'est engagé dans le cadre de sa CUS (indicateur E 1) à consacrer 20 % des attributions prononcées chaque année à des mutations internes et respecte cet objectif (21 % des attributions prononcées en 2014 relevaient de mutations internes et 28 % en 2015). Il est précisé que l'office est cosignataire de la charte de mutation établie en 2009 par la Ville de Paris et qui demandait aux bailleurs sociaux parisiens de consacrer 20 % par an des attributions de logements relevant du contingent de la commune à des mutations internes. La charte été révisée en 2015 et prévoit de mobiliser 25 % du contingent de la Ville de Paris et 20 % du contingent préfectoral (10 % sur les programmes neufs) pour les mutations.

La vacance technique recouvre principalement les logements bloqués pour travaux (réhabilitation, restructuration et transformation de chambres) ainsi que ceux faisant l'objet de plans de retrait de l'amiante. Elle fait l'objet d'un suivi détaillé par les services de l'organisme. Le parc de l'office connaît une vacance commerciale globalement moins élevée que celle observée auprès des autres bailleurs sociaux franciliens.

Les délais de relocation (hors période de blocage) demeurent en revanche élevés et ont augmenté de façon continue entre 2014 et 2016. Ce constat avait déjà été dressé par la MIILOS qui relevait pour l'année 2011 un

délai moyen de 102 jours. Ce délai a continué de s'accroître depuis passant ainsi de 116 jours en 2014 à 136 jours en 2016 (atteignant 192 jours pour les logements de catégorie intermédiaire). Outre l'impact financier défavorable sur la rentabilité d'exploitation (cf. § 4.2.2), cette lacune nuit à la mise à disposition rapide des logements au bénéfice des demandeurs.

Selon l'organisme, il convient de tenir compte de l'impact de l'allongement de la durée d'instruction des dossiers induite par le processus d'attribution des logements. L'allongement global des délais (près de 4 mois et demi) observé chaque année, dans un contexte de forte tension du marché, apparaît toutefois difficilement compréhensible eu égard à l'organisation et aux moyens déployés par Paris Habitat.

En réponse à ce problème, Paris Habitat a engagé un plan d'action, et a déployé plusieurs mesures, notamment : le recours plus fréquent à la plateforme « Loc'annonces » permettant de susciter les candidatures (cf. § 6.3), les visites des logements avant passage en CAL, et l'amélioration de la coordination interservices. Le délai moyen de relocation a été ramené à 129 jours fin juillet 2017 (dont 173 jours pour les logements intermédiaires), puis 111 jours à mai 2018 (106 jours pour le parc social, 134 jours pour le parc intermédiaire). Les efforts engagés en vue d'une plus grande maîtrise des délais de relocation commencent à donner des résultats et doivent donc être poursuivis.

## **6.2 UNE DEMANDE EN MATIERE DE LOGEMENT SOCIAL DEMEURANT A UN HAUT NIVEAU**

La Ville de Paris enregistre, pour le compte de l'organisme, les demandes de logement aux fins de délivrance du numéro unique. Une convention de mandat a été signée à cet effet en 2016. L'office se charge de l'enregistrement des demandes de mutation interne et procède à la radiation des demandes en cas d'attribution une fois le bail signé, conformément à l'article R. 441-2-8 du CCH.

La demande locative locale est très élevée. Le fichier des demandeurs parisiens comptait 219 532 ménages fin 2015 dont 128 536 résidant à Paris. Plus de 12 000 locataires de Paris Habitat ont par ailleurs sollicité une demande de mutation interne.

Les ménages qui sollicitent un logement disposent de ressources très modestes. En 2016, les ressources étaient inférieures aux plafonds PLAÏ pour 70 % des demandeurs parisiens.

Le délai d'attente avant d'obtenir un logement social est très important. Le délai anormalement long (qui permet d'effectuer un recours DALO) est supérieur à 6 ans à Paris et diffère en fonction de la taille du logement : 6 ans pour un T1, 9 ans pour un T2 ou T3 et 10 ans pour un T4 et plus. La définition de priorités permettant de présélectionner, puis sélectionner des candidats se révèle dans ce contexte de tension du marché d'une extrême difficulté, d'autant que les responsabilités sont partagées entre plusieurs acteurs (les réservataires, dont notamment la Ville de Paris) qui limitent la marge de choix des bailleurs.

## **6.3 LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES LOGEMENTS**

Paris Habitat conserve un nombre élevé de logements non réservés issu de sa politique passée de développement patrimonial. 42 % de ses logements ne relevaient d'aucun réservataire en 2016. Sa situation diffère de ce point de vue de celles des autres bailleurs sociaux liés à la Ville de Paris dont les parcs sont contingentés dans leur quasi-totalité.

Les différents contingents de réservation qui couvrent 58 % du parc font l'objet d'un suivi qui apparaît rigoureux. Les trois principaux réservataires sont les préfectures de département, la Ville de Paris et Action Logement qui détiennent respectivement 25 %, 24 % et 3 % des droits.

L'office a signé courant 2012 et 2014 avec chaque préfecture de département dans lequel il est implanté (Paris, Hauts-de-Seine, Val-de-Marne et Seine-Saint-Denis) une convention afin de définir les modalités de gestion des contingents préfectoraux comme le prévoit l'article R. 441-5 du CCH.

En application de l'article R. 441-5 du CCH, toute convention de réservation de logement signée entre un bailleur social et l'un des bénéficiaires prévus par la réglementation doit être communiquée sans délai au préfet du département de l'implantation des logements réservés, ce qui n'a pas été systématiquement le cas. Cette communication obligatoire est destinée à permettre aux services de l'État d'identifier pour chaque opération nouvelle les différents contingents de réservation ainsi que la part non réservée du parc. Des contacts étaient en cours lors du contrôle entre l'organisme et les services de l'État en vue de mettre en place un dispositif d'échanges d'informations par le biais du répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux (RPLS) et apporter ainsi un correctif.

La Ville de Paris joue, en tant que collectivité de rattachement et par le biais de ses droits de réservations, un rôle important dans la politique d'attribution élaborée et mise en œuvre par l'organisme. Sous son impulsion, des mesures destinées à améliorer la transparence et la lisibilité du processus d'attribution ont été progressivement adoptées par l'organisme et sont précisées ci-dessous.

Paris Habitat soumet depuis 2009 la relocation de ses logements ne relevant pas d'un financement aidé au respect des plafonds de ressources prévus pour le PLS<sup>59</sup>. Les grandes orientations de sa politique d'attribution de logements sont arrêtées dans une charte dont le contenu est mis à jour de façon périodique en particulier pour tenir compte des évolutions législatives ou réglementaires et répondre aux attentes de la collectivité de rattachement. Le CA a ainsi adopté le 18 juin 2015 une nouvelle charte qui se substitue à celle élaborée en 2011.

Cette charte d'attribution retient quatre axes prioritaires : favoriser l'accès au logement des ménages prioritaires, proposer un accompagnement social adapté, promouvoir la mixité sociale et dynamiser le parcours résidentiel des locataires du parc social.

Les modalités de traitement des demandes et les priorités de l'organisme en matière d'attributions sont définies dans ce document. Les membres de la CAL sont informés du taux d'effort et du reste à vivre de chaque candidat afin de pouvoir apprécier la capacité financière des ménages demandeurs. La charte recommande que le taux d'effort ne soit pas supérieur à 35 %. Si ce seuil est dépassé, une analyse est effectuée au cas par cas en se référant au montant du reste à vivre quotidien qui ne devra pas être inférieur à 10 € par unité de consommation.

L'office avait identifié en 2011 un certain nombre de sites jugés sensibles sur lesquels une attention particulière était portée aux attributions afin qu'une mixité sociale y soit recherchée. Il a décidé en 2015, dans le prolongement de cette démarche, de calculer le revenu médian de chaque immeuble situé dans un des secteurs géographiques relevant de la politique de la ville (QPV et quartier de veille active). Cet indicateur est porté à la connaissance des réservataires et des membres de la CAL qui sont invités à en tenir compte dans

---

<sup>59</sup> Les plafonds de ressources du « PLS » équivalent à 130% des plafonds du « PLUS (cf. l'arrêté du 29 juillet 1987 modifié détermine les plafonds de ressources des bénéficiaires de la législation sur les habitations à loyer modéré et des nouvelles aides de l'État en secteur locatif).

leurs propositions et décisions. Il s'agit de veiller à ce que, pour les groupes dont le revenu médian serait particulièrement bas, les attributions contribuent à réduire la fragilité économique existante. L'office se dote ainsi d'un indicateur intéressant lui permettant d'assurer une plus grande mixité au sein de son parc. Il entend également poursuivre sa politique incitative en faveur des mutations internes conduite depuis de nombreuses années<sup>60</sup> en lien avec la charte de mutation conclue avec la Ville de Paris.

La charte d'attribution et le règlement intérieur de la CAL élaborés par Paris Habitat ont été mis en ligne sur le site Internet de l'organisme. L'office respecte ainsi les obligations de transparence et de publication prévues par l'article R. 441-9 du CCH.

Paris Habitat assure les relocations sur la majorité de son parc en tenant compte des propositions transmises par les réservataires et en particulier ceux de la Ville de Paris.

- La Ville de Paris s'est dotée d'un outil de cotation de la demande permettant de définir un objectif d'égalité de traitement des candidats

La Ville de Paris a mis en place le 1<sup>er</sup> octobre 2014 un dispositif de cotation pour désigner les candidats à un logement relevant de son contingent. Une grille a été établie dans ce cadre à partir de critères portant sur la situation familiale, les conditions de logement, les motifs de la demande, le lien avec la commune et l'ancienneté de la demande. Un nombre de points est affecté à chaque demandeur à partir des informations figurant dans le dossier de demande de logement social. Un site dédié à ce dispositif et permettant aux demandeurs de connaître leur cotation a été mis en ligne. Les services de la ville procèdent à une première sélection des demandes répondant aux caractéristiques du logement se libérant. Cette phase permet l'identification de cinq premiers dossiers proposés à la commission de désignation mise en place par la Ville de Paris. Cette commission « communale » (ou d'arrondissement) examine les dossiers de façon anonyme et transmet à l'office trois dossiers classés par ordre de priorité.

Le dispositif parisien de cotation a été complété en 2015 par la mise en ligne d'un service en ligne (Loc'annonces) proposant des annonces d'appartements à louer (accompagnées de photos) parmi les logements relevant du contingent communal. Les candidats ont la possibilité de postuler par ce biais directement sur les logements devenus vacants qui les intéressent. Les annonces sont en ligne pendant 12 jours et à l'issue de cette période la liste des demandes déposées fait également l'objet d'une cotation.

Ce dispositif constitue une grande avancée dans le processus de présélection des candidats, malgré les difficultés qu'il génère. En particulier, étant adossé à un système déclaratif, sa fiabilité repose sur la nécessité d'une instruction fine a posteriori pour vérifier l'exactitude des éléments ayant permis de coter les candidatures.

- L'office s'appuie sur l'outil de cotation de la Ville de Paris pour présélectionner les demandeurs de logement sur la part non réservée de son patrimoine

La charte d'attribution adoptée par Paris Habitat prévoit que les propositions de candidatures soumises à la CAL pour les logements non réservés ou remis pour à un tour seront établies à partir de la grille de cotation de la Ville de Paris. L'office conserve la responsabilité de la phase de présélection. Ses services bénéficient d'un accès direct au fichier des demandeurs de la ville qui rassemble l'ensemble des dossiers concernant les

---

<sup>60</sup> Une délibération du CA de Paris Habitat avait été prise le 21 octobre 2010 en vue de faciliter les demandes de mutation vers des logements de taille inférieure dans les situations de sous-occupation. Elle prévoyait que l'attribution d'un logement dans le parc intermédiaire ne serait pas conditionnée par le respect du plafond de ressources PLS lorsqu'il s'agissait de mutation vers un logement plus petit dès une pièce d'écart.

demandeurs ayant sollicité un logement sur la commune. Ces dossiers font tous l'objet d'une cotation établie par la Ville de Paris.

Les services instructeurs de Paris Habitat peuvent ainsi puiser dans ce vivier, en tenant compte de la cotation obtenue, pour choisir en amont les ménages qui répondent aux critères de priorité définis par le conseil d'administration (publics prioritaires et mutation interne).

L'office a par ailleurs décidé d'intégrer depuis 2015 progressivement tous les logements non réservés qui se libèreraient dans la plateforme Loc'annonces et d'effectuer la présélection des dossiers à soumettre à la CAL en se référant à la cotation des demandeurs qui auront directement postulé sur le site dédié. Une montée en puissance du recours par l'OPH à ce dispositif de location choisie est constatée. En 2016, 302 baux portant sur des logements vacants mis en ligne ont été signés. Une centaine de baux avait été signée en 2015.

- La commission d'attribution des logements (CAL) assume pleinement son rôle d'organe décisionnel souverain

L'office a mis en place une instance unique pour l'attribution des logements de son parc. Six administrateurs et un représentant de la commune où sont situés les logements à attribuer y siègent avec voix délibérative. La commission ne compte pas parmi ses membres ayant voix consultative de représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale financière et technique comme le prévoit l'article R. 441-9 du CCH. Le règlement intérieur de la CAL a été modifié en conséquence et adopté par le conseil d'administration le 04 mai 2017. Le préfet de région a été sollicité par courrier du 25 juin 2018 afin qu'il soit procédé à la nomination d'un représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale financière et technique.

La CAL se réunit en moyenne une fois par semaine et examine l'ensemble des demandes, quel que soit le mode de financement des logements à louer. Elle est appelée en règle générale à choisir parmi trois candidatures. Les dossiers présentés en commission sont rendus anonymes depuis octobre 2015. La commission s'affranchit, si elle le juge nécessaire, de l'ordre du classement proposé par le réservataire et de la cotation attribuée. Elle prononce en moyenne de 5 à 6 000 attributions de logements par an. Les dossiers font l'objet d'une instruction approfondie<sup>62</sup> par les services de l'office. Cette démarche peut conduire à la non-présentation des dossiers considérés comme incomplets ou irrecevables transmis par les réservataires. Les membres de la CAL sont informés, pour chaque logement à attribuer, du nombre de dossiers non présentés finalement et peuvent solliciter des précisions complémentaires. La CAL constitue toutefois, en vertu des articles L. 441-2 et R. 441-3 du CCH, la seule instance habilitée à décider du sort d'une demande d'attribution. Paris Habitat précise que, depuis juin 2017, les membres de la commission sont donc désormais systématiquement informés, s'agissant des dossiers transmis par les réservataires, du motif ayant conduit les services de l'office à ne pas les soumettre à l'examen par la CAL.

Les demandeurs sont informés de la date de passage de leurs dossiers en commission et des résultats. Un dispositif d'information par SMS a été développé. Les décisions de rejet sont motivées. La situation des ménages par rapport aux plafonds réglementaires de ressources est soumise à un double niveau de contrôle par deux services distincts. Les risques de dépassement sont limités. L'analyse de la situation des ménages ayant bénéficié d'un logement entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 à fin 2016 n'a pas mis en évidence d'irrégularités.

---

<sup>62</sup>La fiabilité des éléments fournis dans le dossier nécessite d'être vérifiée compte tenu du caractère déclaratif des renseignements apportés notamment durant la phase de notation. Le manque d'actualisation du contenu des dossiers peut également justifier cette vérification.

La CAL rend compte de son activité auprès du conseil d'administration conformément à l'article R. 441-9 du CCH. Un bilan décrivant le profil social et familial des ménages entrants ainsi que l'action de l'office en faveur des ménages prioritaires est transmis chaque année dans ce cadre aux administrateurs.

Le processus d'attribution de logements mis en œuvre par Paris Habitat apparaît sécurisé et de nature à garantir la transparence et l'égalité de traitement des demandes.

La phase actuelle d'instruction des dossiers a cependant un impact sur les délais de relocation (cf. § 6.1). Les bilans annuels établis par la CAL sur la période contrôlée montrent par ailleurs que le recours à la méthode de notation n'aboutit pas de façon systématique à la réussite de la phase de rapprochement entre l'offre et la demande de logements. L'office enregistre en effet une proportion de refus non négligeable émanant des candidats après décision de la CAL. Cette proportion est cependant en baisse depuis 3 ans passant de 29 % en 2014 à 15 % en 2016.

Le développement du dispositif « Loc'annonces » semble expliquer cette évolution favorable. L'office organise par ailleurs depuis 2017 des visites préalables à la CAL pour les logements relevant de catégories intermédiaires ou qui sont destinés à des mutations internes sont concernés. La généralisation de cette pratique (cf. § 6.1) contribue également à l'atteinte de ces résultats.

## **6.4 CONCLUSION**

Paris Habitat dispose des outils permettant d'appréhender la demande, qui demeure à un niveau élevé, le plus précisément possible. Il s'appuie sur le dispositif de cotation mis en place par la Ville de Paris pour sélectionner les candidatures.

Les différents processus à l'œuvre (tenue des CAL, transparence du dispositif), conformes à la réglementation, permettent de fixer un objectif d'égalité de traitement des demandeurs.

La rotation dans le parc demeure très faible, et Paris Habitat doit poursuivre les efforts engagés en vue d'améliorer la maîtrise des délais de relocation.

# **7. LE ROLE SOCIAL DE PARIS HABITAT**

Paris Habitat a une connaissance fine de la population qu'il loge et de son évolution. Les enquêtes sur l'occupation du parc locatif (OPS) prévues par l'article L. 442-5 du CCH sont analysées et font l'objet d'une présentation auprès du CA. Les bilans annuels sur les attributions de logement apportent également un éclairage sur le profil des ménages entrant.

Les données les plus significatives issues des dernières enquêtes OPS effectuées par Paris Habitat sont résumées dans le tableau ci-dessous. Les résultats consolidés recueillis en 2014 auprès de l'ensemble des bailleurs sociaux du département de Paris et de l'Île-de-France sont également mentionnés à titre indicatif. Les plafonds réglementaires correspondent au PLUS (les ménages logés en PLS peuvent donc excéder le plafond PLUS mais se situer en deçà du plafond PLS ; cf. analyse détaillée ci-dessous).

### Exploitation des enquêtes d'occupation du parc social 2014-2016

	PARIS HABITAT		Résultats OPS 2014* (ensemble bailleurs sociaux)	
	OPS 2014	OPS 2016	Dépt 75	Île-de-France
Taux de réponses	95 %	93 %	-	-
Ress. < à 20 % des plafonds réglementaires	15,9 %	16,2 %	15,9 %	15,1 %
Ress. < à 60 % des plafonds réglementaires	50,9 %	50,6 %	48,3 %	53,7 %
Ress. > à 100 % des plafonds réglementaires	21,5 %	21,9 %	23,6 %	14,8 %
Bénéficiaires d'une aide au logement	37 %	36,5 %	26,3 %	34,5 %
Familles monoparentales	21 %	20,8 %	19,3 %	20,9 %
Familles de trois enfants et plus	12 %	12 %	10 %	12 %
Personnes seules	36,5 %	36,7 %	37,9 %	32,1 %

\* Source de données : Observatoire du logement social (OLS) - OPS 2014.

L'office loge au sein de son parc une population aux revenus très inégaux, illustrant une occupation dont le caractère social est très contrasté :

- la moitié des locataires perçoivent des revenus pouvant être qualifiés de très modestes<sup>63</sup>. 50 % des locataires ont des ressources inférieures à 60 % des plafonds réglementaires PLUS dont 16 % des ressources inférieures à 20 % des plafonds. La part des ménages à bas revenus va en augmentant si on se réfère aux bilans dressés par la CAL. Plus de 60 % des ménages ayant bénéficié d'un logement ces trois dernières années disposaient en effet des ressources inférieures à 60 % des plafonds ;
- plus de 21 % des locataires dépassent les plafonds d'accès PLUS au logement HLM. Il est rappelé que le parc de l'office compte un nombre important de logements à loyer intermédiaire, soit 10 % de logements de type PLS, dont le plafond de ressources est réglementairement plus élevé. Cet élément contribue à expliquer en partie ce constat. Mais parmi ces 21 %, plus de la moitié (11 % au total des locataires de l'office) ont toutefois des ressources particulièrement élevées, supérieures aux plafonds du PLS.

Paris Habitat précise que l'abaissement des plafonds de ressources introduit par la loi MOLLE du 25 mars 2009, ainsi que la prise en compte à partir de 2014 des ménages occupant des logements ILN (logements à loyer normal) ont contribué à accroître la proportion de ménages dépassant les plafonds PLUS. Ce constat vaut toutefois pour les autres bailleurs sociaux. Le taux de ménages excédant le plafond PLUS présente un écart important entre celui constaté sur la Ville de Paris en 2014 (23,6 %) et celui constaté en Île-de-France (14,8 %).

Les ménages disposant de ressources dépassant de plus de 20 % les plafonds réglementaires se voient appliquer un surloyer, à l'exception des ménages en loyer dérogatoire (cf. § 8.2.2).

En 2016, 13,6 % des locataires étaient concernés. Pour 41 % d'entre eux, le dépassement était compris entre 20 et 40 % et a donné lieu au paiement d'un surloyer mensuel moyen de 61 €. Ce niveau qui résulte du barème modulé mis en place par l'office est peu dissuasif. Il est à noter également que le dispositif du SLS ne s'appliquait pas jusqu'à 2017 aux locataires soumis à loyer dérogatoire après le conventionnement de l'immeuble qu'ils occupaient (cf. § 5.4.2.2).

L'OPH met également en œuvre les dispositions prévues par l'article L. 442-3-3 du CCH entraînant la perte du droit au maintien dans les lieux pour les ménages disposant de ressources au moins deux fois supérieures aux plafonds. Une cinquantaine de locataires de l'office est partie dans ce cadre. Il restait lors du contrôle 64 ménages en situation de fort dépassement dont 46 seraient susceptibles de se voir déchoir de leur titre d'occupation au 31 décembre 2018 si leur situation n'évoluait pas. Il est à noter que la détermination des locataires

<sup>63</sup>. Il est précisé à titre indicatif que le plafond PLUS applicable à un couple de ménage parisien s'établissait en 2017 à 33 593 €. Le seuil de 60 % correspond pour ce type de ménage à un montant de 20 755 € et celui de 20 % à un montant de 6 918 €.

potentiellement concernés par le nouveau dispositif de perte du droit au maintien dans les lieux sera désormais opérée à partir du seuil de 150 % des plafonds PLS, selon les dispositions de la loi égalité citoyenneté.

La contribution de Paris Habitat au relogement des publics prioritaires est significative.

Le nombre de relogements DALO sur le territoire parisien dépasse largement les objectifs assignés. Paris Habitat s'est en effet engagé, dans le cadre de sa CUS (indicateur F III) à consacrer chaque année 15 % des attributions de ses logements à des ménages reconnus « prioritaires » par la commission de médiation au titre du DALO. Plus de 5 800 logements ont été attribués à des ménages DALO entre 2013-2016 soit 23 % des attributions totales effectuées durant la période concernée. 93 % de ces relogements DALO sont situés à Paris.

Les bilans bisannuels de la CUS (2011-2012 et 2013-2014) soulignent l'effort important consenti par l'organisme avec des pourcentages de relogements DALO à Paris qui ont dépassé systématiquement 22 % depuis 2012.

L'office participe par ailleurs de manière significative à la mise en œuvre des accords collectifs départementaux. L'OPH a accueilli, entre 2012 et 2015, 2 926 ménages qui relevaient de l'accord collectif départemental de Paris, ce qui a représenté 82 % de l'objectif cumulé sur cette période. Son contingent « propre » a été fortement mobilisé dans ce cadre (plus de 20 % des relogements ont été concernés). Les engagements souscrits dans les autres départements ont été globalement respectés.

L'article 70 de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté a instauré l'obligation pour tous les organismes HLM de consacrer 25 % des attributions annuelles des logements situées en dehors des quartiers QPV aux ménages demandeurs relevant du premier quartile de ressources les moins élevées. Cette disposition qui répond à logique de mixité sociale a été codifiée à l'article L. 441-1 du CCH. Les ménages visés sont ceux disposant d'un niveau de ressources par unité de consommation inférieur à un montant annuel déterminé par arrêté préfectoral. Un arrêté préfectoral en date du 7 mars 2017 fixe ce seuil annuel pour l'Île-de-France à 9 126 € (760,5 € mensuels).

Paris Habitat a été proactif sur ce sujet, et a réalisé dès 2017 une étude en interne qui montre que, parmi les ménages parisiens s'étant vus attribuer un logement en 2016, seuls 9,2 % avaient des ressources inférieures au seuil du premier quartile. Ce taux apparaît relativement faible. À titre indicatif, les services du ministère du logement ont évalué<sup>64</sup> en 2016 le taux d'attributions bénéficiant aux demandeurs de logements sociaux appartenant au 1<sup>er</sup> quartile ayant les ressources les plus faibles à 18,72 % pour la France entière, et à 11,06 % pour la région parisienne.

Il convient de préciser que ce sont les ressources les plus récentes déclarées dans la demande de logement social qui sont désormais prises en compte et non les revenus fiscaux de référence des années précédentes.

La fixation du seuil du premier quartile à partir du fichier SNE serait par ailleurs impactée par le nombre de demandeurs qui serait enregistré avec un niveau de ressources déclaré comme nul pour diverses raisons (renseignement non fourni ou étudiant...). En 2015, 2,2 % des demandeurs de logements ne disposaient d'aucun revenu mensuel selon une étude<sup>65</sup> de l'APUR. Paris Habitat a également attiré l'attention sur les effets de seuil possibles dans l'appréciation du premier quartile, susceptibles d'écarter certains ménages vivant exclusivement d'allocations.

---

<sup>64</sup> Source : Étude d'impact du projet de loi « Égalité et citoyenneté » du 13 avril 2016.

<sup>65</sup> Source : L'accès au logement social/ Partie 1 « l'offre et la demande de logement social en 2015.

L'analyse des loyers pratiqués (cf. § 8.2.1) confirme que Paris Habitat dispose d'une structure de parc permettant d'atteindre un objectif de 25 %

Le respect par l'organisme de l'objectif des 25 % supposera une mobilisation accrue des différents réservataires et de Paris Habitat. Les premiers résultats seront à évaluer en 2018.

## 8. LA GESTION LOCATIVE

### 8.1 LA GESTION DES BAUX

Paris Habitat se montre très vigilant pour mettre un terme aux occupations irrégulières et est très attentif aux conditions d'occupation de son patrimoine. Le personnel de proximité est mobilisé dans la surveillance des immeubles de façon à identifier les anomalies d'occupation.

Les transferts de baux<sup>66</sup> font par ailleurs l'objet de mesures particulières de contrôle et de suivi. Une procédure spécifique a été également définie pour gérer les situations de « cession » de logement (substitution d'occupants) et de sous-locations illicites. Plus de 600 cas étaient répertoriés lors du contrôle et pris en charge par la direction juridique de l'établissement. Les squats au sein du parc sont très limités.

L'office a signé en mars 2015 la charte contre l'offre sur Internet de sous location dans le parc social parisien élaborée par la Ville de Paris et qui associe les bailleurs sociaux liés à la ville et le site « Le Bon Coin ». Les bailleurs s'engagent dans le cadre de cette charte à diffuser régulièrement l'information auprès de leurs locataires et à renforcer les contrôles<sup>67</sup> par les gardiens et les services des agences permettant de détecter les cas d'abus. Les hébergeurs d'annonces locatives s'engagent quant à eux à communiquer et à alerter leurs internautes sur l'interdiction de la sous-location dans le secteur HLM.

- Quelques locations consenties à des personnes morales non autorisées ont été relevées

Quelques irrégularités mineures ont été détectées, de portée extrêmement limitée au regard de l'ensemble du patrimoine géré par Paris Habitat.

Seules les personnes morales visées à l'article R. 441-1 du CCH (structures autorisées à faire de la sous-location au bénéfice de certains publics) peuvent se voir attribuer un logement social et un logement conventionné ne peut constituer l'accessoire d'un contrat de travail conformément à l'article R. 441-11 du CCH). Or, l'office gère actuellement 33 logements qui sont loués en contradiction avec ces règles, au bénéfice notamment de la préfecture de Police de Paris (28 logements destinés à loger des pompiers), de la Ville de Paris (quatre logements de fonction) et d'une association de culte (un logement destiné aux membres de la congrégation). Pour cette dernière, un congé pour fin juin 2018 a été donné pour une sortie en 2019, et le bail d'un logement loué par la ville a été résilié. Les trois autres logements sont occupés en l'attente d'une solution par des

---

<sup>66</sup> Le contrat de location d'un logement HLM ne peut en effet être transféré, en cas de décès ou de départ du locataire en titre, qu'à certaines catégories de personnes limitativement énumérées par la loi (concubin, descendants, ascendants de l'ex-locataire et toutes les personnes à sa charge) respectant certaines conditions notamment en termes de durée minimale d'occupation et de ressources (cf. articles 14, 40 « I » et « III » de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986).

<sup>67</sup> Le personnel s'assure du lien des occupants avec les locataires en titre et se montre attentif à certaines situations pouvant laisser supposer une occupation anormale du logement (boîtes aux lettres encombrées sans que le courrier soit récupéré, signalement par le voisin, niveau de consommation d'eau et identification du logement signalé dans l'annonce).

personnels d'écoles attenantes, Paris Habitat ayant vérifié que les ménages occupent effectivement le logement.

L'office a par ailleurs attribué dans des conditions régulières, fin 2013 et début 2014, trois<sup>68</sup> logements conventionnés (un PLUS et deux PLS) à trois fonctionnaires de l'éducation nationale. Mais ces logements sont assimilables dans leur usage à un logement de fonction (les locataires ne sont pas soumis directement au paiement de leur loyer), ce qui contrevient à l'article R. 331-4 du CCH aux termes duquel les demandeurs de subventions et de prêts (PLUS et PLS dans les cas d'espèce) doivent s'engager à ce que, pendant une durée minimale de 15 ans les logements ne soient « *ni occupés à titre d'accessoire d'un contrat de travail ou en raison de l'exercice d'une fonction* ». Des contrats de location ont été signés par chaque occupant et fixent une durée de location expirant 1<sup>er</sup> septembre 2021, ce qui est irrégulier au regard du droit au maintien dans les lieux qui bénéficie à tout locataire HLM (article L. 353-15 du CCH) et qui ne peut être remis en cause que dans des conditions particulières définies par les textes (article L. 442-3-1 et suivant du CCH). Enfin, le fait que les occupants ne soient pas soumis directement au paiement d'un loyer peut conduire à les faire bénéficier de manière irrégulière d'une exemption au paiement du SLS. Il sera mis fin à cette situation à échéance de la convention de rénovation urbaine, en 2021.

Enfin, un logement non conventionné situé à Paris (rue Bourdais) était mis à la disposition d'une amicale de locataire depuis 2003, sans aucun contrat de location. Une convention de mise à disposition a été établie en septembre 2017 aux fins de régularisation. Pour rappel, l'Agence précise que les changements d'affectation des logements d'un organisme HLM sont en outre soumis à l'accord préalable du représentant de l'État dans le département en vertu de l'article L. 443-11 du CCH.

- Les baux comportent quelques anomalies de portée mineure

Les contrats de location sont signés par les locataires en agence qui se voient remettre, en complément du bail, différents documents à caractère informatif. L'office ne délivre cependant pas, lors de chaque relocation le DPE prévu à l'article L. 134-1 du CCH.

Une fiche de consommation énergétique portant sur chaque bâtiment a été établie en 2011 à partir des consommations réelles par les services de l'office. Cette démarche a concerné au départ une partie seulement du parc pour laquelle chaque nouveau locataire se voyait remettre la fiche précitée mentionnant la performance énergétique de l'immeuble. Elle doit être étendue en 2017 à l'ensemble des logements de l'office. Il s'agit cependant d'un document interne à l'organisme qui n'a pas de valeur légale et qui ne peut se substituer au DPE devant figurer dans le dossier de diagnostic technique qu'est tenu de fournir le bailleur en application de l'article 3-3 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989. L'attention de l'office est d'ailleurs attirée sur le fait que le DPE doit être réalisé par un professionnel certifié répondant aux conditions fixées par l'article L. 271-6 du CCH qui prévoit en particulier que cette personne « *ne doit avoir aucun lien de nature à porter atteinte à son impartialité et à son indépendance ni avec le propriétaire ou son mandataire qui fait appel à elle...* ».

Paris Habitat met en avant, pour justifier cette anomalie, le peu de fiabilité des DPE comparativement aux fiches développées en interne, basées sur la consommation réelle, et communiquées à chaque locataire.

---

<sup>68</sup> Ces attributions s'inscrivaient dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet de renouvellement urbain (Îlot Croisset à Paris) visant à restructurer un ensemble immobilier accueillant deux établissements scolaires (un lycée et un collège) ainsi qu'une dizaine de logements de fonction qui leur étaient associés. Une convention de réservation de 5 logements a été signée le 23 octobre 1993 entre l'office, la Région Île-de-France et les autres partenaires financières du projet. Cette convention a pour objet la mise à disposition provisoire de logements conventionnés et prévoit que les loyers et les charges seront payés par la Ville de Paris pour le compte du Conseil régional sous forme de loyer capitalisé.

L'office n'a toujours pas supprimé dans les baux signés, comme l'y invitait la MILOS dans son rapport de 2011, la clause contractuelle abusive prévoyant que le locataire devra « garnir les lieux loués et les tenir constamment garnis de meubles et effets mobiliers, en quantité et valeur suffisantes pour répondre du paiement des loyers... » Il est rappelé que cette clause a été critiquée par la commission des clauses abusives (recommandation n° 2000-01 relative aux contrats de location de locaux à usage d'habitation et publiée au bulletin officiel de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (BOCCRF) du 22 juin 2000) compte tenu de l'exigence d'un dépôt de garantie et de son double-emploi avec les dispositions de l'article 1752 du code civil.

L'analyse juridique faite par Paris Habitat de la régularité de cette clause est différente de celle de l'Agence, mais il prend l'engagement de la retirer des baux.

## 8.2 LA POLITIQUE EN MATIERE DE LOYER

### 8.2.1 Des loyers globalement modérés

Les loyers pratiqués par Paris Habitat se situent globalement dans la moyenne régionale des bailleurs sociaux. Des niveaux plus élevés sont cependant constatés pour certaines catégories de financement, pour les loyers dérogatoires et pour les loyers à la relocation.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, le loyer moyen au m<sup>2</sup> de surface habitable (SH) ressort à 7,30 €<sup>69</sup> pour l'ensemble du patrimoine, et se situe entre la moyenne régionale (6,7 €) et la moyenne parisienne (7,7 €)<sup>70</sup>.

Si l'on considère uniquement le parc conventionné, le loyer moyen de l'office s'établit à 6,74 € au m<sup>2</sup> de SH.

Le tableau suivant précise les taux moyens pratiqués selon les financements les plus significatifs.

#### Loyer pratiqué par type de financement

Statut	Conventionné						Non conventionné	
	Palulos	HLMO	PLA	PLUS	PLAI	PLS	PLI	Libre
Part dans le patrimoine en %	39,5 %	14,6 %	10,9 %	8,4 %	2,3 %	3,7 %	2,2 %	8,1 %
Loyer pratiqué mensuel au m <sup>2</sup> de SH au 1 <sup>er</sup> janvier 2017 (en €)	6,11	5,16	7,29	8,70	8,32	11,88	11,32	10,24

Les loyers relatifs à d'anciens financements (HLMO, Palulos), encore majoritaires, sont les plus accessibles. En revanche, les opérations les plus récentes, financées en PLUS, PLAI et PLS, affichent logiquement des taux élevés, supérieurs à la moyenne observée sur l'ensemble du patrimoine. Les loyers PLS des derniers programmes livrés pourraient d'ailleurs être revus à la baisse en cas de difficulté de mise en location.

Les loyers libres et les PLI ressortent à des taux raisonnables (respectivement 10,24 € et 11,32 €), inférieurs aux PLS (11,88 €) et éloigné des taux maximaux observés sur ce type de financement<sup>71</sup>, en raison de leur limitation par décision de la municipalité dans les années 90.

La marge théorique globale d'augmentation par rapport aux plafonds conventionnels demeure assez confortable (7,4 %) en raison de la modération des hausses appliquées.

<sup>69</sup> Calcul réalisé à partir des données fournies par l'organisme (recueil « patrimoine »).

<sup>70</sup> Source RPLS : Le parc locatif social en Île-de-France au 1<sup>er</sup> janvier 2016, Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement d'Île-de-France, direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement d'Île-de-France.

<sup>71</sup> À titre d'exemple, un logement dont la surface utile se situe entre 45 et 55 m<sup>2</sup> de surface utile, financé en PLI entre 1997 et 2001, affiche un loyer maximum de 15,93 € à Paris et en petite couronne. En comparaison, les loyers dits « libres », financés sur fonds propres, dont la progression a été encadrée par la Ville de Paris, se situent dans une fourchette comprise entre 10 et 13 € au m<sup>2</sup> de SU.

En effet, les réhabilitations réalisées par le passé n'ont pas toujours donné lieu à des augmentations de loyers, et les actualisations annuelles sont conformes et parfois inférieures aux limites réglementaires.

À l'avenir, cette marge va toutefois se réduire car, sauf en cas d'échanges de logements entre locataires ou de mutations pour sous-occupation, les loyers à la relocation sont systématiquement positionnés aux plafonds conventionnels. Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, le loyer moyen à la relocation ressort ainsi à 7,84 €.

#### Immeubles acquis occupés et loyers dérogatoires

Les loyers dérogatoires sont applicables aux ménages d'un immeuble ayant récemment fait l'objet d'un conventionnement APL avec ou sans travaux<sup>72</sup>, dont les ressources excèdent les plafonds HLM (cf. art. R. 331-12 du CCH).

En cas de loyers pratiqués issus des baux précédents inférieurs aux plafonds conventionnels, les loyers dérogatoires sont appliqués avec une augmentation de 10 % tous les 6 mois jusqu'à l'atteinte du loyer maximal de niveau PLS (13,08 € au m<sup>2</sup> de SU pour la zone A bis en 2016<sup>73</sup>). En cas de non-réponse à l'enquête avant conventionnement, un loyer dérogatoire maximal, calculé à partir du montant au m<sup>2</sup> du loyer le plus élevé de l'immeuble, augmenté de 10 %, est appliqué.

54 % des locataires présents au moment de l'acquisition ont déclaré des ressources supérieures aux plafonds correspondant au financement de leur logement désormais conventionné.

En 2017, les loyers dérogatoires pratiqués par Paris Habitat sont en moyenne supérieurs de 20 % aux loyers d'origine (qui se situaient en moyenne entre 20 et 25 € du m<sup>2</sup>) et de 90 % aux plafonds conventionnels (aucun n'est inférieur, et 379, soit 48 %, représentent plus du double)<sup>74</sup>.

Concernant la mobilité dans les immeubles acquis occupés, 50 % des locataires d'origine partent dans les 8 ans qui suivent le conventionnement.

#### Contrôle du quittancement et des plafonds conventionnels

Le contrôle du quittancement<sup>75</sup> s'effectue à un rythme mensuel et de façon systématique. L'examen porte notamment sur les 60 quittances les plus débitrices et les plus créditrices, et sur les évolutions de montants les plus fortes, dont les causes sont analysées (effets du SLS, remise sur loyers suite à sinistres, etc.).

Des procédures sécurisent également le processus, en particulier suite à d'éventuelles modifications du patrimoine (travaux de réhabilitation ou de transformation des logements) (cf. « Actualisation des procédures de traitement des conventions APL »). À cette occasion, la modification des surfaces corrigées est bien effectuée par l'office, à l'issue d'un contrôle opéré par les maîtres d'œuvre, et, le cas échéant, un avenant au contrat de location est signé à l'issue du processus de vérification.

---

<sup>72</sup> Dans le cadre de leur conventionnement, 62 % des IAO ont été financés en PLUS, 24 % en PLS et 14 % en PLAI. Seuls les immeubles « ex-Sagi » avaient fait l'objet d'une pré-enquête en vue du fléchage des financements en fonction des ressources des locataires en place. Actuellement, les logements vacants lors de l'acquisition ou créés suite aux travaux de réhabilitation sont prioritairement financés en PLAI afin d'ouvrir les IAO à une population aux ressources plus modestes.

<sup>73</sup> Conformément à l'avis du 12 avril 2016 relatif à la fixation du loyer et des redevances maximums des conventions conclues en application de l'article L. 351-2 du Code de la construction et de l'habitation – Ministère de la cohésion des territoires.

<sup>74</sup> Données issues de la simulation de SLS appliqué aux IAO, réalisée par la DSF sur demande de l'ANCOLS.

<sup>75</sup> La dématérialisation du contrôle du quittancement est en cours d'installation et permettra d'éviter l'édition préalable de l'intégralité du listing.

Un audit interne<sup>76</sup> sur ce sujet a conclu au bon respect de la procédure, allant dans le sens des constatations de l'Agence.

Le passage de la surface corrigée à la surface utile, qui n'est pas systématisé à la suite des réhabilitations<sup>77</sup>, est cependant à l'étude. Un test est en cours dans 3 programmes réhabilités en vue d'une éventuelle transposition à plus grande échelle. Une telle décision, à prendre en concertation avec la ville, nécessiterait des mesures significatives (nouveau calcul des surfaces, élaboration de nouvelles conventions) et une réflexion préalable (conséquences de la nouvelle répartition des charges locatives sur le montant de la quittance).

Concernant le respect des plafonds conventionnels, Paris Habitat effectue des contrôles systématiques à l'occasion de la signature de nouveaux avenants (rattachements ou détachements de logements à la convention, restructurations, etc.) et travaille sur la mise en place d'une procédure englobant un panel plus large.

L'examen réalisé par la mission sur un échantillon représentant 20 % du patrimoine conventionné, n'a révélé aucun dépassement.

Enfin, l'office s'est récemment mis en conformité avec la réglementation concernant l'indication du montant maximal du loyer conventionnel sur les avis d'échéance.

### **8.2.2 Application du Supplément de Loyer de Solidarité (SLS)**

Sur demande de la Ville, un barème modulé avait été établi dans le but d'instaurer une progressivité de l'application du SLS et de minorer la pénalisation des petits dépassements des plafonds de ressources.

Dans le cadre des nouvelles CUS et conformément aux dispositions de la loi Égalité et citoyenneté, Paris Habitat n'aura plus la possibilité d'appliquer cette modulation et s'est mis en ordre de marche pour le retour au régime de droit commun en janvier 2018.

Hors exclusion géographique et bénéficiaires de l'APL et AL (41 860 bénéficiaires en 2015), 30 000 logements sur 120 000 sont susceptibles d'être soumis au SLS et donc enquêtés.

Les zones concernées par une exclusion du SLS, en vertu de l'approbation d'un PLH (art. L. 441-3-1 du CCH) exécutoire, sont pour la banlieue les communes de Bagneux, Malakoff et Gentilly, et pour Paris le périmètre du grand projet de renouvellement urbain (GPRU).

Paris Habitat a mis en place des mesures et élaboré des procédures en vue de réduire et de réagir à l'absence de réponse à l'enquête sur les ressources des locataires : précocité du lancement (octobre n-1 pour un quittance dès janvier n), envoi d'un formulaire de déclaration de modification de la composition familiale, recensement des locataires devenus bénéficiaires d'allocations (APL, AL) depuis la précédente enquête afin de les exclure de la nouvelle, possibilité de répondre en ligne sur des formulaires pré remplis et d'envoyer les avis d'imposition sous forme dématérialisée, interventions des équipes de proximité et des CESF afin d'identifier les situations problématiques (personnes âgées non répondantes, etc.), envois de courriers et de mails personnalisés par les DT, permanence d'informations téléphonique (numéro spécial) et physique au siège de l'OPH en début de période de financement.

---

<sup>76</sup> Audit sur la « mise à jour des surfaces corrigées suite à congé » de septembre 2012.

<sup>77</sup> Il aurait pu également déjà s'opérer dans le cadre de la CUS et d'une remise en ordre des loyers, ou à chaque expiration des conventions APL.

Ces mesures ont un effet positif puisque le nombre de locataires quittancés à fin janvier au SLS forfaitaire pour non-réponse ou dossier incomplet est en baisse de 19 % de 2016 à 2017, passant de 1 269 à 1 024 (en montant de 2 811 k€ à 2 212 k€ soit une baisse de 21 %).

Sur 27 795 locataires enquêtés en 2016, 31 ont été assujettis de manière définitive au SLS forfaitaire, pour non-réponse ou dossiers incomplets au 31 décembre 2016<sup>78</sup>.

À fin 2016, le montant total du SLS prélevé s'est élevé à 9 737 k€ (contre 10 073 k€ en 2015), et concerne 3 753 locataires.

Les locataires soumis aux loyers dérogatoires ne sont au moment du contrôle pas enquêtés et sont donc exclus de fait irrégulièrement de l'application du SLS.

La loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, en prévoyant désormais une dérogation de trois ans au paiement d'un SLS pour les locataires en place à l'occasion de nouvelles opérations de conventionnement d'immeubles (article 82 de la loi, codifié dans l'article L. 441-3 du CCH), confirme implicitement que les locataires antérieurement soumis à des loyers dérogatoires étaient assujettis au SLS en tant que locataires du parc conventionné.

Ce point de droit a d'ailleurs été précisé par une jurisprudence constante de la cour de cassation<sup>79</sup>, qui a considéré que tous les locataires logés dans le patrimoine conventionné et dépassant les plafonds de ressources, devaient se voir appliquer le SLS. Cette jurisprudence a, de surcroît, été récemment confirmée par un jugement du tribunal d'instance de Boulogne-Billancourt en date du 1<sup>er</sup> avril 2016 (MIN 211 RG n° 11-15-000301 Plagnol / BATIGERE). Le conventionnement avec l'État emporte bien l'application des règles HLM et aucune exemption n'est prévue en faveur des ménages à loyer dérogatoire, si ce n'est désormais dans le cadre des nouveaux conventionnements qui seront couverts par la loi susvisée, pour une durée limitée.

Jusqu'en 2017, les ménages soumis aux loyers dérogatoires n'étaient pas enquêtés par Paris Habitat<sup>80</sup>, en contradiction avec la réglementation en la matière (863 locataires étaient concernés en 2016), et le SLS ne leur était pas appliqué.

Le raisonnement économique global selon lequel le niveau de loyer dérogatoire global est beaucoup plus important (cf. § 5.4.2.1, les loyers dérogatoires sont en moyenne de 90 % supérieurs aux loyers plafonds conventionnels) a prévalu. Ce faisant, Paris Habitat n'a pas pris en compte la clarification du droit et n'est pas en mesure de justifier de la situation individuelle de ces locataires.

Sur demande de l'ANCOLS, Paris Habitat a réalisé une estimation du SLS non-perçu pour ces ménages. Son montant mensuel s'élèverait au total à 270 k€ (hors forfaits pour non-réponses), à comparer aux 922 k€ mensuels quittancés au titre du SLS pour le reste du patrimoine conventionné en 2017. Le SLS estimé moyen mensuel par locataire soumis à loyer dérogatoire ressortirait à 407 € pour une moyenne globale effective

---

<sup>78</sup> Le premier nombre (1 269) correspond aux locataires qui n'ont pas répondu dans les délais et se voient quittancés au SLS forfaitaire lors du 1<sup>er</sup> quittancement de l'année à fin janvier 2016. Par la suite, l'effet dissuasif du dispositif fait que la plupart des locataires assujettis au forfait régularisent leur situation en renvoyant le formulaire et leur avis d'imposition. Le nombre d'assujettis au SLS forfaitaire diminue donc rapidement aux cours de l'année. Le nombre de 31 correspond lui aux locataires qui, au 31 décembre 2016, n'ont toujours pas répondu, ce qui peut alerter sur une volonté de dissimuler leur situation.

<sup>79</sup> Arrêts n° 12-18918 du 10 juillet 2013, société ICF La Sablière ; n° 14-1821 du 29 septembre 2015, RIVP.

<sup>80</sup> La procédure du Service Ressources locatives – Bureau du SLS concernant l'enquête SLS 2017 prévoit d'ailleurs d'exclure de l'enquête « les locataires des immeubles acquis occupés n'ayant pas de loyer conventionné ».

Paris Habitat de 241 €. 67 % des assujettis potentiels seraient susceptibles de bénéficier du plafonnement du SLS par la règle des 25 %<sup>81</sup>.

Paris Habitat a diligenté pour la première fois en octobre 2017 une enquête ressources à destination des ménages soumis au loyer dérogatoire. Il fait état désormais d'un potentiel de 1 020 locataires concernés par l'application d'un SLS (dont 144 pour absence de réponse).

Paris Habitat prend l'engagement, en lien avec la ville de Paris, de quitter le SLS pour ces ménages à compter de janvier 2019. Une campagne d'information à destination de l'ensemble des locataires concernés et des associations représentatives de locataires est ainsi lancée en septembre 2018, rappelant les modalités de calcul du SLS et la réglementation relative au risque de perte du droit au maintien dans les lieux. L'enquête ressources sera ensuite engagée en octobre 2018, de manière indifférenciée pour l'ensemble des locataires de Paris Habitat concernés.

### **8.3 LA GESTION DES CHARGES**

Le contrôle a porté sur les régularisations de charges locatives 2015 intervenues en 2016.

Il est à noter qu'un contentieux potentiel existe concernant la récupération des coûts d'installation des DAAF (l'accord collectif signé par les associations représentatives des locataires est contesté par certaines amicales de locataires).

Conformément aux dispositions légales (article 23 loi du 6 juillet 1989), les charges récupérables de l'année N sont régularisées l'année N+1. 98 % des groupes sont régularisés dans l'année (constat porté sur les régularisations de 2015 et 2016). En règle générale, le processus débute en janvier et s'achève entre juin et juillet.

Le contrôle interne est réalisé tout au long de l'année par la comptabilité et les agences qui s'assurent du caractère récupérable des factures validées au niveau des directions territoriales et dans le cadre de l'arrêté des comptes et du processus de régularisation des charges. L'Agence a procédé à un contrôle aléatoire portant sur 33 groupes immobiliers. Toutes les charges étaient justifiées par des pièces justificatives (factures). Toutefois, une intention particulière devra porter sur le poste « eau » où la répartition entre la part privative et la part commune fait apparaître dans quelques cas des incohérences (par exemple une part commune négative). Des erreurs dans les relevés des indices de consommations et l'application de forfait quand l'office ne peut pas accéder aux compteurs individuels expliquent l'essentiel de ces dysfonctionnements. La généralisation du télé-relevage et la refacturation mensuelle des consommations d'eaux aux locataires devraient résoudre ces dysfonctionnements.

Le contrôle externe des dossiers de charges (pièces justificatives) est effectué essentiellement par les associations de locataires qui sont reçues dans les agences territoriales. Les pièces justificatives sont mises à la disposition des locataires qui le souhaitent. Un décompte individuel de charges (qui précise les règles de répartition des charges ainsi que la surface appliquée) est envoyé aux locataires, un mois avant le quittancement de la régularisation des charges. Les provisions sont actualisées chaque année après le quittancement de la régularisation des charges. À cette occasion, de nouveaux budgets prévisionnels de charges sont établis et transmis aux locataires. L'ajustement des provisions aux charges réelles est efficient

---

<sup>81</sup> Conformément à l'article R. 441-20 du CCH, le montant annuel du SLS, cumulé avec le montant annuel du loyer principal, est plafonné à 25 % des ressources de l'ensemble des personnes vivant au foyer.

pour une grande majorité des groupes immobiliers, puisque l'écart entre les acomptes et les charges réelles est inférieur à 10 % et porte principalement sur le poste eau.

Comme observé dans les rapports précédents, certaines charges récupérables ne sont pas récupérées ou sont partiellement récupérées. À titre d'exemple, en 2016, les charges récupérées auprès des locataires (compte 703) de 219 329 k€ ne représentaient que 93,4 % des charges récupérables constatées la même année de 234 896 k€, alors qu'en moyenne le taux de récupération des charges est de 97 % pour les organismes HLM d'Île-de-France. Cette faible récupération de charges auprès des locataires pèse sur les coûts de gestion (cf. § 4.2.2.3). Plusieurs facteurs y concourent : les charges afférentes aux gardiens récupérées seulement à 40 % (et excluant les primes), et certaines non récupérées (charges associations foncières urbaines libres (AFUL), charges de copropriété lorsqu'un doute existe sur l'arrêté des comptes, travaux effectués par la régie dans les logements non comptabilisés). Par ailleurs, pour les charges afférentes aux parkings, un forfait de 10 % est appliqué (pour couvrir l'entretien des portes, le coût des gardiens et l'électricité).

Les charges sont donc modérées. Si Paris Habitat participe à l'observatoire des charges mis en place par l'USH, il analyse peu les résultats, ce qui fait partie des pistes d'amélioration qu'il a identifiées. L'analyse réalisée sur les charges 2015 régularisées en 2016 relève que celles-ci sont dans l'ensemble maîtrisées comparativement aux médianes connues du secteur<sup>82</sup>. Les charges annuelles par m<sup>2</sup> de surface habitable sont dans l'ensemble proche des valeurs médianes. Le niveau toutes charges confondues s'établit en moyenne à 25 €/m<sup>2</sup> de SH pour le patrimoine en chauffage collectif (à rapprocher avec une médiane à 31 €) et à 17 €/m<sup>2</sup> de SH pour le patrimoine en chauffage individuel (à rapprocher avec une médiane à 22 €), et le coût moyen du chauffage collectif est de 9 €/m<sup>2</sup> de SH (à rapprocher avec une médiane à 12,05 € pour les réseaux de chaleur).

#### Tableau de comparaison entre les valeurs médianes (Île-de-France) et valeurs PH

Typologie logement	En €/M <sup>2</sup> de SH	Médiane ÎdF 2015 ratio au m <sup>2</sup> de SH	Valeur Office	groupe > médiane
Chauffage et ECS collectif	Avec ascenseur	30,71	25	44 groupes voir annexe 9.3
	Sans ascenseur	27,73		
Chauffage et ECS ind.	Avec ascenseur	21,31	17	41 groupes voir annexe 9.3
	Sans ascenseur	19,55		
Chaufferie collective et ECS collective		9,49	9	
Réseau de chaleur et ECS collective		12,05	9	76 groupes voir annexe 9.3
Chaufferie collective et ECS individuel		8,42	9	

Seuls 63 groupes d'habitations (ce qui représente 4 270 logements et 4 % du patrimoine régularisé) présentent des charges supérieures à 32 €/m<sup>2</sup> de SH. Le coût élevé pour ces résidences s'explique en grande partie par le niveau élevé du chauffage, de l'entretien ménager et des consommations d'eau. 29 groupes d'habitation présentent un coût de chauffage supérieur à 12 €/m<sup>2</sup> de SH (12 €/m<sup>2</sup> de SH correspond à la médiane la plus haute concernant le coût de chauffage, c'est-à-dire celle concernant le chauffage urbain), 13 groupes présentent un coût d'entretien ménager élevé supérieur à 7 € au m<sup>2</sup> (qui correspond à la valeur haute de l'intervalle de référence de l'observatoire des charges), et 6 groupes présentent un coût en eau élevé supérieur à 8 € par m<sup>2</sup> de SH.

Par ailleurs, plusieurs postes de charges ont été étudiés par nature et l'analyse est la suivante :

- Pour ce qui concerne le poste chauffage collectif, 76 programmes représentant 8 069 logements supportent des charges annuelles supérieures à 12 €/m<sup>2</sup>, à comparer avec une médiane de 12,10 € pour l'Île-de-France. Le coût moyen ressort à 9 € ;

<sup>82</sup> Les coûts obtenus sont comparés à titre indicatif à ceux obtenus dans l'enquête de l'union sociale pour l'habitat dans le cadre de son observatoire des charges locatives (valeurs 2015) des organismes HLM d'Île-de-France.

- Pour ce qui concerne l'entretien des parties communes, 38 groupes qui totalisent 918 logements ont des charges annuelles d'entretien supérieures à 8 euros/m<sup>2</sup> pour une médiane régionale à 7,31 euros/m<sup>2</sup>. Le coût moyen ressort à 4 € ;
- Pour ce qui concerne les consommations d'eau, 11 groupes qui totalisent 310 logements ont des charges annuelles d'eau supérieures à 8 euros/m<sup>2</sup> pour une médiane régionale à 7 euros/m<sup>2</sup>. Le coût moyen ressort à 2 € ;
- Pour ce qui concerne les ascenseurs, 808 programmes qui totalisent 102 044 logements ont des charges annuelles supérieures à 2 euros/m<sup>2</sup> pour une médiane régionale de 0,79 €. Le coût moyen ressort à 2 €.

## 8.4 LA QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Paris Habitat a élaboré une charte « qualité » en concertation avec les représentants des locataires qui a fait l'objet d'une présentation auprès du CA le 16 octobre 2014. Cette charte fixe un certain nombre d'engagements en matière de qualité de service qui sont assortis d'indicateurs. Elle prévoit notamment l'organisation de visites de courtoisie par les gardiens un mois après l'entrée dans lieux des locataires, la réduction des délais de prise en charge des réclamations techniques de 21 à 10 jours ainsi que le suivi régulier des conditions de nettoyage.

Différents dispositifs destinés à mesurer la qualité du service offert aux locataires ont également été mis en place. Des enquêtes de satisfaction sont effectuées chaque année auprès d'un échantillon représentatif de locataires de l'office (plus de 10 000 locataires interrogés)

### Résultats des trois dernières enquêtes de satisfaction

	2014	2015	2016
Satisfaction Globale	79 %	83 %	79,2 %
Propreté des parties communes	67 %	71 %	73,3 %
Traitement des demandes d'intervention techniques dans le logement	57 %	56 %	59,9 %
Qualité technique de l'intervention	NC	80 %	83,7 %
Relations avec les gardiens	89 %	87 %	86,7 %

Paris Habitat affiche des taux de satisfactions dans l'ensemble corrects et qui sont assez proches des niveaux habituellement observés dans le secteur HLM. Il est à noter que l'enquête de 2016 a été menée de manière conjointe par les quatre bailleurs contrôlés par la Ville de Paris (Élogie-SIEMP, RIVP et Paris Habitat) qui ont interrogé chacun 10 % de leurs locataires. Cette enquête a fait ressortir pour l'office un taux de satisfaction globale plus faible que celui de ses confrères et qui est en nette baisse par rapport à l'enquête précédente. L'impact des articles de presse publiés, durant l'année 2016 et portant sur le train de vie de l'organisme et l'activité de la régie de travaux, est avancé par l'organisme pour expliquer la baisse du niveau de satisfaction globale. Une amélioration entre 2015 et 2016 des niveaux de satisfaction est par ailleurs constatée en ce qui concerne la propreté des parties communes et le traitement des réclamations techniques.

L'Agence souligne toutefois que les résultats se situent dans une relative normalité alors même que les moyens mis en œuvre jusqu'à lors pour satisfaire le locataire sont particulièrement importants : présence accrue des gardiens avec un temps important consacré au relationnel, budgets très importants consacrés à l'entretien courant du patrimoine et à la remise en état des logements (cf. § 4.2 ; § 4.1.5). Ce niveau de performance doit être relativisé au regard de l'importance des moyens mis en œuvre par Paris Habitat.

L'office interroge, en complément de l'enquête de satisfaction classique, des panels plus ciblés de locataires (ménages entrants dans des logements neufs, locataires des logements récemment réhabilités, locataires ayant bénéficié d'une intervention de dépannage sur leur chaudière individuelle et locataires commerçants). Il s'est doté d'un outil de gestion informatisé des réclamations lui permettant un suivi et une traçabilité de l'ensemble

des doléances reçues. La CUS fixe un engagement de prise en compte de 98,5 % des réclamations dans un délai de 30 jours. Les bilans intermédiaires de la CUS font apparaître des taux de réponse qui sur la période considérée ont été supérieurs à 94 %.

Les pratiques de concertation avec les locataires sont favorisées et développées par l'organisme. Le plan de concertation locative adopté par le CA prévoit l'instauration de trois niveaux<sup>83</sup> de concertation. Les modalités de fonctionnement de ces instances n'appellent pas de remarque particulière. Des actions de communication et d'information nombreuses à destination des locataires ont été mises en place (livret d'accueil, journal, site Internet...). L'office dispose également d'un service de médiation qui peut être sollicité en dernier recours amiable par les locataires en cas de désaccord avec les services.

Paris Habitat a par ailleurs décidé d'organiser courant 2017 à titre expérimental des « rencontres en direct » avec les locataires. Une quarantaine de sites a été sélectionnée dans cette perspective. Cette démarche participative qui vise à permettre des échanges directs entre des représentants de l'office et les locataires sans thèmes prédéfinis était en cours lors du présent contrôle et doit faire l'objet d'évaluation périodique.

## **8.5 CONCLUSION**

La gestion locative est assurée dans des conditions globalement satisfaisantes. Les charges sont en général maîtrisées et les loyers sont modérés. Le SLS n'est en revanche pas appliqué aux ménages en loyer dérogatoire, ce qui constitue une irrégularité, Paris Habitat se mettant en conformité pour 2019.

La qualité du service apporté au locataire se situe à un niveau normal alors que les moyens mis en œuvre apparaissent particulièrement importants.

---

<sup>83</sup> Les trois instances créées sont le conseil de concertation locative « patrimoine » qui traite des sujets touchant à la politique générale de l'organisme, le conseil de concertation locative où sont abordées les thématiques relevant des directions territoriales, et le conseil de concertation locative locale compétent à l'échelle du groupe immobilier.

## 9. ANNEXES

### INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

<b>RAISON SOCIALE :</b>	Paris Habitat OPH
-------------------------	-------------------

<b>SIÈGE SOCIAL :</b>			
Adresse du siège :	21 bis, rue Claude Bernard	Téléphone :	01 71 37 00 00
Code postal, Ville :	75 253 PARIS CEDEX 05	Télécopie :	01 71 37 00 01

<b>PRÉSIDENT :</b>	Roger Madec
--------------------	-------------

<b>DIRECTEUR GÉNÉRAL :</b>	Stéphane Dauphin
----------------------------	------------------

<b>COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :</b>	Ville de Paris
---------------------------------------	----------------

<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2016</b>		
<i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres</i>		
	Membres	Désignés par :
Président	Roger Madec	Conseil de Paris
Vice-président délégué	Patrick Doutreligne	Idem.
	Ian Brossat	Idem.
	Pascal Cherki	Idem.
	Annick Olivier	Idem.
	Galla Bridier	Idem.
	Florence Berthout	Idem.
	Dominique Adenot	Ville de Champigny-sur-Marne
	Tony Di Martino	Ville de Bagnolet
	Léon Sebbag	Ville de Boulogne-Billancourt
	Dominique Alba	Ville de Paris
	Didier Patault	Idem.
	Jean-Claude Driant	Idem.
	Alain Gaonac'h	Idem.
	Gisèle Stievenard	Idem.
	Claire Lévy - Vroelant	Idem.
	Patrick Doutreligne	Idem - Association
	Bruno Morel	Idem - Association
	Françoise Thiebault	UDAF
	Richard Puyal	CAF
	François d'Huart	Organismes collecteurs
	Lydie Broc	Organisations syndicales
	Marc Norguez	Organisations syndicales
Représentants des locataires	Jean-Jacques Anding	Élu
	Christian Ballerini	Élu
	Sylvie Karam	Élu
	Emmanuel Spinat	Élu
	Micheline Unger	Élu
Commissaire du Gouvernement : Préfet		

<b>EFFECTIFS DU PERSONNEL au :</b> 31/12/2016	Cadres :	939	Total administratif et technique : 1 683
	Maîtrise :	722	
	Employés :	22	
	Gardiens :	1 165	Effectif total : 2 903
	Ouvriers régie :	55	

## 9.2 ANALYSE OPERATIONS

### I - Opération Léopold Bellan

#### Contexte

Il s'agit d'une opération de réhabilitation lourde d'un immeuble datant de 1850 en mauvais état situé au 13, rue Léopold Bellan à Paris dans le 2<sup>e</sup> arrondissement, pour lequel la Ville de Paris a consenti un bail emphytéotique à l'office en mars 2007 après l'avoir préempté.

Le projet de financement a été déposé en octobre 2007 et le marché de travaux a été notifié en avril 2009.

Les difficultés de l'opération et les retards de livraison induits ont tenu à l'infestation parasitaire de l'immeuble et au contentieux opposant d'un côté l'entreprise de BTP, et de l'autre, Paris Habitat et sa maîtrise d'œuvre.

#### Coût prévisionnel et coût définitif

Le programme initial prévoyait la réhabilitation lourde de l'immeuble, en vue de la réalisation de 20 logements (SHAB = 987 m<sup>2</sup>) et commerces (SU = 961 m<sup>2</sup>).

Le marché prévoyait :

- ▶ Un montant provisoire de rémunération de la mission de maîtrise d'œuvre de 137 250 € HT ;
- ▶ Une enveloppe financière prévisionnelle affectée aux travaux de 1 837 000 € HT ;
- ▶ Le programme du marché complémentaire a ajouté la nécessité de l'adaptation du bâtiment aux personnes à mobilité réduite. L'enveloppe prévisionnelle affectée aux travaux a été ainsi portée au total à un montant de 2 793 759 € HT.

Compte tenu du différend opposant l'entreprise de construction à la maîtrise d'œuvre durant la phase chantier sur la méthodologie de reprise et de renforcement de la structure, l'entreprise a sollicité la désignation d'un expert judiciaire (assignation en décembre 2010).

Dans son rapport rendu en mars 2013, celui-ci a émis un avis sur la méthodologie et le coût des travaux, imputant les préjudices et les frais de chantier à Paris Habitat.

Conformément aux recommandations de l'expert, le montant initial des travaux a été modifié à la hausse pour atteindre un montant de 3 978 206€ HT et le délai contractuel du chantier a été prolongé jusqu'en octobre 2013 (cf. avenant n°1 notifié à l'entreprise en décembre 2013). Ces travaux supplémentaires ont eu pour effet d'entraîner une augmentation de 1 245 127 € HT (soit + 45,6 %) du montant du marché de travaux initial.

Par ailleurs, l'expert a conclu que l'office portait la responsabilité technique des difficultés rencontrées et qu'aucune faute de l'entreprise ni de l'architecte n'était en mesure de venir atténuer sa responsabilité.

En conséquence, comme la réalisation de travaux supplémentaires a induit des coûts supplémentaires pour la maîtrise d'œuvre (temps perdu et suivi de chantier), il a été proposé de retenir un préjudice de 49.024 € et une rémunération complémentaire de 68.084 € HT.

#### Déroulement du chantier

Les difficultés rencontrées depuis le début de l'opération de construction ont été dues à l'infestation parasitaire de l'immeuble très supérieure à ce que les diagnostics préalables laissaient supposer.

En effet, tant l'état parasitaire transmis lors de la signature du bail emphytéotique que celui effectué par un spécialiste missionné par l'office, conclut à l'absence de termites dans l'immeuble à l'exception toutefois de certaines poutres de l'atelier du 1<sup>er</sup> étage.

Lors du curage du bâtiment à l'été 2009, il est apparu que l'état structurel du bâtiment, tel que décrit dans les diagnostics, ne correspondait pas à son état réel. C'est la raison pour laquelle l'entreprise de construction a remis en cause la nature même du dossier marché (méthodologie du gros œuvre), et a tenté de démontrer qu'il n'était pas possible de maintenir les planchers bois en les renforçant comme le prévoyait le CCTP. Aussi, l'entreprise a refusé de réaliser les études d'exécution sur la base des éléments contractuels définis dans le dossier marché.

La maîtrise d'œuvre a réfuté dès le début de chantier cette thèse en considérant que, si effectivement lors du curage il a été découvert de nouvelles zones de planchers dégradés, il suffisait d'effectuer un complément de reprise des planchers sur la base des éléments définis dans le CCTP (la réparation et le renforcement d'une partie de la structure était prévu dans le marché de l'entreprise). Par avenant ou marché complémentaire, il aurait été possible d'étendre ces prestations à d'autres parties de la structure.

L'entreprise a chiffré sa solution technique de réfection à neuf des planchers (700.000 € HT) mais celle de la maîtrise d'œuvre n'a pas fait l'objet d'une estimation.

Dès janvier 2010, malgré les mises en demeure de Paris Habitat, l'entreprise de construction a quasiment cessé les travaux (cf. deux constats d'huissier de cette cessation d'activité datés des 26 janvier 2010 et 8 avril 2011).

Afin de la contraindre à reprendre le chantier, quatre ordres de service (OS) lui ont été notifiés, conformément aux prescriptions de la maîtrise d'œuvre.

Ils consistaient au complément de reprise à effectuer par rapport aux quantités prévues dans le marché, selon la méthodologie préconisée par la maîtrise d'œuvre et validée par le bureau de contrôle.

L'entreprise a émis de nombreuses réserves sur ces OS et a sollicité la désignation d'un expert judiciaire (assignation en décembre 2010).

Parallèlement, les difficultés rencontrées avec l'entreprise de construction ont amené Paris Habitat à engager une procédure de résiliation du marché. Cette procédure n'a pu être menée à terme en raison du délai interne de signature de la lettre de résiliation.

Entretemps, la réalisation d'essais de charge des planchers a montré que l'état structurel de l'immeuble, ainsi que les flèches, étaient concluants et l'entreprise a trouvé un accord avec le maître d'œuvre.

Il a alors été déconseillé à l'office de résilier le marché à ce stade de l'expertise, car les résultats techniques des essais lui étaient favorables et il aurait pu lui être reproché d'avoir fait obstacle à la conciliation entre le maître d'œuvre et l'entreprise.

Parallèlement, Paris Habitat a décidé de ne pas renégocier le bail emphytéotique avec la Ville de Paris malgré les découvertes sur le bâti.

À l'issue de ses travaux, l'expert désigné par le tribunal administratif de Paris a confirmé que des travaux supplémentaires étaient indispensables à l'exécution des travaux selon les règles de l'art.

La réception des travaux et la mise en service du programme ont eu lieu en novembre 2013.

\* \*  
\*

## II - Opération 120, rue de Turenne

### Contexte

Il s'agit d'une opération de réhabilitation en milieu occupé d'un immeuble ancien, constitué de 2 bâtiments, situé 120 rue de Turenne dans le 3<sup>e</sup> arrondissement.

Le programme de travaux initial prévoyait la réalisation de 15 logements :

- ▶ Bâtiment A sur rue : restructuration complète en milieu vide (9 logements) ;
- ▶ Bâtiment B sur cour : mise en sécurité et conformité technique de l'immeuble en milieu occupé (6 logements) ;
- ▶ Maintien en l'état des locaux commerciaux existants à RDC et 1<sup>er</sup> étage ;
- ▶ Intervention sur la verrière du bâtiment B en très mauvais état.

Seuls les travaux du bâtiment A s'inscrivaient dans le cadre du Plan climat de la ville et de la certification Patrimoine et Habitat (Cerqual).

\*

### Coût prévisionnel et coût définitif

L'enveloppe prévisionnelle affectée aux travaux avait été estimée à 790.000 € HT (Comité de définition de programme du 28 mai 2009). Par ailleurs, le montant provisoire de la rémunération de la mission de maîtrise d'œuvre (MOE) se montait à 76.000 € HT (marché notifié en mai 2009).

Durant la phase des études préliminaires, le programme a connu certaines évolutions.

Le diagnostic technique réalisé par la MOE a révélé pour le bâtiment B un état dégradé de certaines menuiseries extérieures des logements visités et une façade arrière vétuste. La décision de modifier le projet (isolation extérieure et remplacement de l'ensemble de fenêtres, création d'une terrasse extérieure en remplacement de la verrière existante) a entraîné une augmentation du budget des travaux, réévalué à 1 244 411 € HT.

Les études ont été interrompues de janvier 2011 à novembre 2011 pour les 3 motifs suivants :

- ▶ Les négociations difficiles de l'avenant de MOE visant à acter les modifications de programme ;
- ▶ Une surcharge de travail de l'équipe opérationnelle ;
- ▶ Des difficultés rencontrées dans la libération de l'immeuble.

### Consultation

Le lancement de 2 appels d'offres a été nécessaire et a prolongé les délais d'attribution du marché de travaux.

Un premier appel d'offres a été lancé en juin 2012. Celui s'étant avéré infructueux, la consultation a été déclarée sans suite. En effet, le seul pli réceptionné ne répondait pas à l'objet de la consultation.

Un second appel d'offres travaux a été lancé en novembre 2012. Le montant estimatif initial des prestations était de 1 210 000 € HT. Toutefois, compte tenu de la libération de 3 logements du bâtiment B, en très mauvais état, et de la récupération d'un des commerces du bâtiment A, il a été décidé, en cours de consultation, de faire chiffrer par les entreprises les prestations supplémentaires suivantes :

- ▶ Rénovation complète des 3 logements vacants ;
- ▶ Création d'un logement supplémentaire de type T2 au R+1 du bâtiment A, portant ainsi le nombre de logements à 16.

À l'issue de la consultation, l'offre du candidat classé n° 1 se décomposait de la manière suivante :

- ▶ 95 579 € HT pour la réfection des 3 logements supplémentaires côté bâtiment B ;
- ▶ 34 810 € HT pour la création d'un logement supplémentaire bâtiment A ;
- ▶ 1 297 332 € HT pour le reste des prestations ;
- ▶ Soit un montant global du marché de 1 427 722 € HT.

Suite aux modifications du programme intervenues en phase travaux (cf. infra), des budgets complémentaires ont été accordés par le comité de validation des programmes en mai 2016 (307 065 € HT pour les travaux et 47 700 € HT pour les honoraires).

#### Récapitulatif marché travaux

▶ Montant du marché initial .....	1 427 722 € HT
▶ <i>Montant des prestations supplémentaires</i> .....	<i>275 938 € HT</i>
▶ Montant définitif du marché modifié.....	1 703 660 € HT

L'écart par rapport au marché initial s'élève à + 19,33 %.

#### Récapitulatif marché de maîtrise d'œuvre

▶ Montant du marché initial .....	76 000 € HT
▶ <i>Montant de l'avenant n° 1</i> .....	<i>22 183 € HT</i>
▶ Montant du marché base + avenant 1 .....	98 183 € HT
▶ <i>Montant de l'avenant n° 2</i> .....	<i>53 453 € HT</i>
▶ Montant définitif du marché base + avenants .....	151 636 € HT

L'écart suite à l'avenant n° 2 s'élève à + 54,4 %.

\*

#### Déroulement du chantier

Le délai global d'exécution du marché de travaux était fixé à 18 mois, suivant la répartition ci-après :

- ▶ 2 mois de préparation ;
- ▶ 15 mois d'exécution en 2 phases successives :
  - ↻ Phase 1 – Bâtiment B : 6 mois d'exécution ;
  - ↻ Phase 2 – Bâtiment A : 9 mois d'exécution ;
- ▶ 1 mois de finitions destiné à la levée des réserves.

L'ordre de service n° 1 a été délivré à l'entreprise de construction le 31 mai 2013.

L'opération aurait dû être réceptionnée le 31 novembre 2014.

La réception a été prononcée le 3 mai 2016, soit un retard de 17 mois.

Plusieurs événements sont à l'origine de cet allongement important du délai d'exécution.

### *Arrêt de chantier prononcé par l'Inspection du travail*

Suite à un contrôle sur site de l'Inspection du travail en janvier 2014, le chantier a été interrompu du 20 janvier au 10 avril 2014, soit 2,5 mois pour de multiples motifs.

Consécutivement à ce contrôle, la mise en conformité des procédés d'exécution pour le déplombage des 2 bâtiments (mise en place d'un confinement des bâtiments, SAS de décontamination) a prolongé le délai d'exécution d'environ 6 mois en raison de la nécessité de reloger des locataires.

### *Réfection d'1 logement supplémentaire dans le bâtiment B*

En cours de travaux, le départ d'un des locataires du bâtiment B a permis de récupérer un logement de type T2.

Ce logement présentait de nombreuses fuites d'eau ayant provoqué des dégradations importantes.

Aussi, afin d'offrir les mêmes conditions d'habitabilité que celles des autres logements et éviter tout désordre au niveau de l'immeuble, sa réfection complète a été décidée.

### *Modifications des prestations prévues initialement dans les logements du bâtiment B*

Les négociations avec les locataires en place ont conduit à modifier certaines prestations dans les logements du bâtiment B (logements occupés ou logements allant accueillir les 3 locataires du bâtiment A en vue de sa libération).

Le processus de négociations avec les locataires et des erreurs dans la planification des tâches ont engendré un report du délai de réception des logements et donc le décalage du relogement des 3 locataires du bâtiment A (dernière famille relogée en novembre 2014).

Cette situation a engendré un allongement du délai d'exécution d'environ 2,5 mois.

### *Reprise de la structure du bâtiment A*

Comme indiqué précédemment, au démarrage des études, le bâtiment était occupé. De ce fait, les sondages réalisés en phase études n'ont pas permis d'établir un diagnostic exhaustif de l'état de la structure (planchers et façades) de ce bâtiment.

Par conséquent, les sondages et diagnostics complémentaires n'ont été réalisés qu'à la libération complète du bâtiment.

Ces investigations ont révélé une contamination des pans de bois par des insectes xylophages et un très mauvais état des structures de certains planchers.

Ainsi, pour remédier à ces désordres les interventions complémentaires ont dû être engagées (travaux de reprise des structures bois, traitement de certains pans de bois).

Ces opérations ont allongé le délai d'exécution de 2 mois.

Lors de la signature de l'avenant 1 au marché de travaux, la prolongation du délai d'exécution était de 14 mois.

### *Autres opérations ayant engendré un retard*

- ▶ Modifications des prestations demandées par l'architecte ;
- ▶ Difficultés liées à la validation des installations par les concessionnaires ;
- ▶ Modifications demandées par les équipes de la direction territoriale préalablement à la mise en service des logements du bâtiment A.

Ces interventions ont engendré un retard dans la réception de 3 mois.

### 9.3 CHARGES RECUPERABLES

Code interne	Nom du programme	Commune	Nbe de lgts	Surface habitable	Provisions				Charges générales réparties										Coût entretien ménage en €/M² de SH		
					Charges générales réparties	dont ascenseur	dont chauffage (si chauff. coll.)	dont eau	Charges générales réparties	dont ascenseur	dont chauffage (si chauff. coll.)	dont eau	Coût en €/M² de SH	Coût de chauffe en €/M² de SH	Coût entretien ménage en €/M² de SH						
112GO	DOCTEUR GOUJON 11	PARIS	33	1 249,80	45 822,05	1 513,32	22 331,46	5 309,91	50 963,19	6 115,66	-	-	-	5 343,00	7 170,89	1 363,30	23 280,46	7 689,88	40,78	18,63	4,89
120AS	ALEXANDRE DUMAS 105	PARIS	15	775,70	23 704,78	2 641,17	7 649,19	498,41	25 213,22	3 237,63	-	-	83,83	3 257,00	4 819,35	2 677,55	5 326,98	5 810,88	32,50	6,87	4,17
120PN	PYRENEES 98	PARIS	8	353,10	13 969,19	2 084,54	5 632,20	582,64	12 691,30	2 184,85	-	-	-	1 264,00	2 128,86	1 532,80	5 286,66	294,13	35,94	14,97	6,19
110GE	GRANCEBELL ES 41-47	PARIS	89	5 110,70	160 016,73	7 816,38	61 870,25	11 212,05	177 896,97	18 508,60	2 957,18	-	25 570,00	46 496,51	7 023,58	72 872,78	4 468,32	34,81	14,26	3,62	
110GP	GUY PATIN 9	PARIS	67	1 270,40	54 315,13	3 123,95	18 425,06	952,21	51 616,70	21 911,56	733,20	264,24	6 101,00	4 835,36	3 405,57	16 343,06	1 977,89	40,63	12,86	17,25	
111LC	LACHARRIER E 8815/10	PARIS	43	2 483,50	86 828,97	3 490,11	34 551,18	1 548,00	79 039,35	1 534,73	1 872,00	-	12 279,00	39 120,07	2 803,36	20 245,57	1 184,62	32,08	8,22	0,62	
119CB	COMPANS-BELLEVILLE	PARIS	29	1 748,00	62 516,19	5 813,68	25 335,80	934,29	59 716,14	6 470,89	385,00	733,38	10 430,00	13 679,51	5 487,46	21 616,14	913,76	34,16	12,37	3,70	
119LN	LUNEVILLE	PARIS	24	779,80	27 595,60	1 851,35	11 019,90	906,31	27 980,97	3 585,08	-	-	2 744,00	10 110,04	1 380,22	10 272,49	110,86	35,88	13,17	4,60	
119TU	HENRI TUROUT 26	PARIS	36	1 519,00	54 025,93	-	22 582,33	580,90	51 589,74	6 219,73	1 599,80	360,60	6 217,00	19 487,55	-	17 962,37	257,31	33,96	11,83	4,09	
119VI	VILLETTE 80/82	PARIS	32	1 877,00	65 986,83	3 152,67	26 881,88	468,70	66 052,39	3 021,88	13 770,30	407,31	7 137,00	16 331,44	2 795,60	22 598,85	10,09	35,19	12,04	1,61	
219SG	SOLIDARITE-GASTON PINOT	PARIS	362	14 848,00	422 226,71	33 759,46	128 411,86	18 340,57	516 143,46	78 764,55	2 199,16	7 182,36	60 667,00	98 744,64	35 318,08	143 148,20	90 119,47	34,76	9,64	5,30	
610LS	LUCIEN SAMPAX 43	PARIS	17	681,49	25 364,53	1 613,96	11 227,42	479,14	22 061,21	4 821,75	576,00	-	2 710,00	3 939,90	1 360,83	8 294,25	358,48	32,37	12,17	7,08	
101FE	FERRONNIER E 23	PARIS	18	688,00	29 587,50	2 021,52	12 658,80	313,32	26 724,50	6 916,80	-	268,92	4 054,00	2 506,88	1 839,60	11 118,91	18,39	38,84	16,16	10,05	
103EL	ELZEVR 16 - PARC ROYAL	PARIS	4	205,00	6 147,87	-	3 531,57	1 009,05	7 154,00	400,00	-	-	1 054,00	200,00	-	4 000,00	1 500,00	34,90	19,51	1,95	
117CM	COLONEL MANHES-BERZELIUS	PARIS	36	1 727,00	58 628,68	4 746,93	21 618,34	974,10	57 524,29	17 670,92	524,66	-	7 634,00	14 139,27	4 020,53	13 491,63	43,28	33,31	7,81	10,23	
604MU	PETIT MUSC 18	PARIS	16	722,50	24 767,31	1 610,96	14 038,72	399,29	24 461,94	2 353,06	-	-	4 313,00	1 788,45	1 380,47	14 222,48	404,48	33,86	19,69	3,26	
105GA	GALANDE 21 ANGLAIS 2	PARIS	37	656,70	31 043,89	-	9 503,45	4 342,13	28 952,92	9 637,59	-	-	5 077,00	3 790,50	-	6 374,00	4 073,83	46,20	10,17	15,38	
105LE	CARDINAL LEMOINE D 40/51	PARIS	32	1 846,61	37 831,20	2 713,40	-	2 701,07	69 550,42	25 445,87	-	11 228,24	9 728,00	11 478,74	2 429,89	10 345,81	1 106,13	37,66	5,60	13,78	
105MO	MOUFFETAR D 40/42	PARIS	29	1 138,00	37 670,25	-	17 212,08	626,19	37 542,96	7 384,18	1 544,07	-	7 010,00	4 149,38	-	17 035,70	419,63	32,99	14,97	6,49	
105NH	NICOLAS HOUEL 7 EMILE	PARIS	197	11 821,31	342 416,99	16 694,11	129 613,50	1 472,09	396 072,32	13 686,15	22 248,00	293,76	53 173,00	143 112,16	23 547,35	131 096,50	8 915,40	33,50	11,09	1,16	
113DE	DESANDRE S 2	PARIS	64	2 518,00	97 248,50	-	46 938,41	952,08	100 945,06	16 716,36	5 628,18	1 502,88	11 227,00	18 477,94	-	47 919,99	527,29	40,09	19,03	6,64	

113VB	VERGNAUD-BOUSSAING AULT	PARIS	48	2 928,00	104 809,27	4 824,67	32 897,71	788,86	103 883,53	2 249,85	5 532,77	592,28	11 542,00	48 480,36	6 315,79	29 360,90	-	190,42	35,48	10,03	0,77
113VI	VISTULE 14/24	PARIS	72	3 947,00	146 450,46	9 295,18	50 348,01	2 264,96	133 111,33	8 384,03	7 208,40	-	15 925,00	49 573,43	8 915,31	42 655,49	-	449,57	33,72	10,81	2,12
605SM	SAINTE-MEDARD 1	PARIS	32	1 178,20	48 352,82	4 193,06	18 597,61	1 246,42	45 062,25	1 550,49	-	-	3 874,00	20 131,37	2 783,51	15 763,04	-	959,84	38,25	13,38	1,32
613MS	MASSENA-ITALIE	PARIS	61	2 240,65	101 685,81	5 973,92	33 612,34	4 754,96	82 907,92	5 416,24	494,40	-	8 539,00	35 635,13	4 808,91	26 439,13	-	1 575,11	37,00	11,80	2,42
613TN	TANNERIES	PARIS	105	3 655,14	113 179,94	9 758,94	45 848,04	1 571,98	117 369,65	7 573,56	241,01	-	14 007,00	49 752,37	8 810,27	35 920,88	-	1 064,56	32,11	9,83	2,07
613TU	TUFFER CABANIS 36-38-40	PARIS	76	2 663,81	118 290,53	8 358,59	41 679,66	2 398,52	93 074,83	1 057,14	-	-	7 447,00	44 463,87	5 924,55	33 153,38	-	1 038,69	34,94	12,45	0,40
114CA	RAYMOND	PARIS	49	3 216,50	121 399,30	7 553,13	61 634,29	1 348,18	113 463,47	2 785,52	1 580,80	634,40	16 415,00	28 923,17	6 784,61	55 411,03	-	928,94	35,28	17,23	0,87
114L3	LOSSEYRAND 149/153	PARIS	67	3 569,22	124 745,06	4 615,94	47 180,54	4 330,33	125 982,62	3 259,45	2 607,60	433,79	19 658,00	50 970,29	4 282,32	41 025,86	-	3 775,31	35,30	11,49	0,90
115CT	CRONSTADT 20/26	PARIS	66	4 116,56	156 931,51	7 143,45	63 342,73	1 962,08	157 178,96	7 675,48	3 243,35	-	29 015,00	38 160,20	6 823,61	64 411,44	-	7 852,88	38,18	15,65	1,86
115DS	DESNOUETT ES 45	PARIS	43	2 108,31	64 461,74	1 039,81	26 164,25	3 291,91	70 467,03	9 518,76	268,40	915,32	10 175,00	25 574,80	2 359,99	19 021,00	-	2 633,76	33,42	9,02	4,51
115FT	FAVORITES 2	PARIS	35	1 097,04	40 261,50	1 851,36	16 743,30	485,52	43 260,53	1 834,56	1 159,02	-	4 846,00	9 326,11	1 550,33	23 656,02	-	787,99	39,43	21,56	1,67
115MC	SEBASTIEN MERCIER 44/50	PARIS	41	2 483,22	93 193,61	4 752,35	43 447,10	10 937,04	80 335,80	9 843,21	2 373,80	-	12 688,00	14 736,59	2 759,93	36 263,44	-	1 670,83	32,35	14,60	3,96
115SB	ST CHARLES 170 BERGERS 55	PARIS	49	2 745,99	98 217,32	6 960,17	44 571,61	754,92	95 479,57	2 737,01	2 156,00	976,36	17 526,00	25 187,00	5 307,58	40 500,76	-	1 088,86	34,77	14,75	1,00
115ZO	ZOLA 95/103 LOURMELSIY 53	PARIS	140	7 239,43	242 645,34	13 697,20	102 985,60	3 679,53	254 244,28	7 595,37	-	-	30 135,00	93 777,90	12 926,24	102 300,60	-	8 109,17	35,12	14,13	1,05
116MG	MURAT 144/154-GROSSETTI	PARIS	80	4 251,00	155 371,55	8 180,38	63 586,15	2 560,02	140 368,71	28 332,34	5 751,76	-	20 159,00	17 592,10	11 421,40	54 120,73	-	2 991,38	33,02	12,73	6,66
116VL	VAN LOO 2/18-BLERIOT-VE	PARIS	144	6 784,00	239 253,80	18 264,06	87 027,90	2 793,65	239 159,19	16 835,60	10 524,80	2 843,60	42 354,00	73 710,07	14 341,55	77 116,09	-	1 433,48	35,25	11,37	2,48
192BZ	EMILE ZOLA 43	BOULOGNE-BILLANCOURT	42	2 582,27	60 132,65	3 161,95	24 524,62	8 211,13	90 997,18	9 824,00	-	-	6 020,00	7 462,67	1 808,50	30 455,41	-	35 426,60	35,23	11,79	3,80
215VG	VASCO DE GAMA	PARIS	39	1 342,00	55 611,09	5 079,60	19 343,88	608,76	57 195,33	10 296,60	-	547,00	6 792,00	13 163,54	5 817,79	18 232,31	-	2 346,09	42,62	13,59	7,67
614VL	VANVES LOSSERAND	PARIS	83	2 882,78	108 142,36	8 039,53	46 357,27	991,89	94 457,33	16 082,72	1 068,48	-	8 285,00	27 966,35	7 691,64	38 462,03	-	5 037,49	32,77	13,34	5,58
615LL	LEBLANC	PARIS	23	847,33	29 205,33	1 694,05	12 219,47	211,36	31 687,78	662,68	1 570,93	-	2 503,00	11 982,55	1 707,73	13 198,37	-	62,52	37,40	15,58	0,78
615MO	MORILLONS	PARIS	87	3 376,48	120 467,05	12 798,24	48 708,68	10 268,18	109 575,46	22 787,30	2 073,36	-	14 117,00	14 545,39	11 196,48	39 655,97	-	5 199,96	32,45	11,74	6,75
615SO	SOUDAN	PARIS	53	1 959,70	71 095,95	7 123,33	33 948,14	601,19	63 048,04	7 259,64	-	-	8 304,00	13 582,39	5 703,60	24 596,67	-	3 601,74	32,17	12,55	3,70
616ML	MOLTOR	PARIS	269	13 135,29	403 279,19	22 878,64	158 119,85	9 982,09	421 295,15	56 388,28	10 064,20	-	64 951,00	118 687,31	16 062,51	145 804,80	-	8 337,05	32,07	11,10	4,29
194CN	CHAMPIGNY 11 Y SUR	CHAMPIGNY-MARNE	114	7 884,52	144 880,84	11 092,85	41 658,51	-	256 737,84	27 276,16	10 769,45	1 861,26	33 823,00	14 092,64	7 031,98	31 947,45	-	129 935,90	32,56	4,05	3,46
194ED	CACHIN ETIENNE DOLET	CACHAN	33	1 348,80	55 864,50	-	22 139,28	1 441,60	47 166,84	1 171,22	-	-	5 481,00	17 404,72	-	20 742,37	-	2 367,53	34,97	15,38	0,87

ANNEXE PROG CHAUFF INDIV > 22 €																		
Code interne	Nom du programme	Commune	Nbre de lgts	Surface habitable	Provisions			Charges constatées					Coût total en € /M <sup>2</sup> de SH	Coût entretien ménager en €/M <sup>2</sup> de SH	Coût eau de SH	Ascenseur en €/M <sup>2</sup> de SH		
					Charges générales réparties	Coût ascenseur	Coût chauffage (si chauff. coll.)	Coût eau	Charges générales réparties	Charges autres	T.E.O.M.	Coût entretien des parties communes					Coût ascenseur	Coût autres charges générales
112AL	ALIGRE 5	PARIS	40	1 036,70	16 260,95	-	2 194,96	23 291,79	1 823,36	4 833,00	3 072,73	-	3 562,70	22,47	11,40	3,44	-	
112FE	FEUCAMP 21	PARIS	16	530,10	10 469,57	-	459,98	20 579,81	4 249,54	2 289,54	-	9 167,70	39,39	8,19	17,29	-	-	
112JA	JAUCOURT-DICRUS	PARIS	24	313,00	30 453,59	-	440,96	29 688,46	5 148,00	5 244,00	10 544,62	2 639,69	396,52	32,77	3,92	0,23	2,01	
112MB	MICHEL BIZOT 64	PARIS	23	1 292,82	34 121,67	-	953,49	33 172,66	1 247,90	5 140,00	24 042,23	1 881,16	861,31	25,66	0,97	0,97	1,46	
11258	FBG SAINT ANTOINE 80	PARIS	29	1 616,01	34 124,88	-	10 282,25	36 139,63	6 870,41	7 492,00	7 581,55	2 408,94	10 631,07	22,36	4,25	6,58	1,49	
120AD	ALEXANDRE DUMAS 101	PARIS	8	276,00	8 129,91	-	399,69	8 550,31	1 893,37	1 437,00	4 235,03	-	34,64	30,76	6,81	0,12	-	
120BL	BAGNOLET 108	PARIS	9	336,20	5 217,23	-	708,33	8 132,50	2 193,13	1 333,00	4 105,26	-	359,72	24,19	6,52	1,07	-	
120BS	BAGNOLET-ST-BLAISE	PARIS	14	719,00	15 336,28	-	790,64	20 125,08	3 608,42	3 433,00	4 989,89	-	3 439,86	27,99	5,02	4,78	-	
120BU	BUZENAUD 71/73	PARIS	10	221,00	8 313,87	-	2 376,04	8 573,90	2 814,89	623,00	3 997,50	-	84,48	38,80	12,74	0,38	-	
120GC	GRANDS CHAMPS 55	PARIS	38	1 780,00	47 166,02	-	3 976,78	41 131,71	4 494,80	6 030,00	27 438,60	-	112,53	24,79	2,53	0,06	-	
120HS	HAIES79 SAVART3/15 8/10	PARIS	18	882,43	17 140,89	-	739,60	19 546,76	5 836,46	4 441,00	6 443,24	-	448,27	22,15	6,61	0,51	-	
120IL	JULIEN LACROIX	PARIS	8	349,29	10 635,24	-	99,81	10 303,24	1 599,70	5 632,24	-	51,80	29,50	4,55	0,15	-	-	
120RI	REPOS 10/12	PARIS	27	1 916,00	44 599,34	-	1 147,61	52 321,69	852,20	7 088,00	33 986,41	3 018,11	335,59	27,31	0,44	0,12	1,58	
12077	TOURTELLE 31	PARIS	2	163,00	1 852,20	-	299,82	2 349,82	-	626,00	683,57	-	3 607,25	32,62	-	23,36	-	
1208J	BOYER 3-JUILLET 4	PARIS	96	3 579,00	89 304,59	-	966,57	80 023,29	20 543,51	13 688,00	36 069,61	3 651,24	-	2 401,81	22,36	5,74	0,67	1,02
110FM	FAUBOURGSTMARTIN197	PARIS	32	1 309,10	15 589,50	-	538,94	30 694,58	2 517,35	4 508,00	20 357,48	-	3 311,75	23,45	1,92	2,53	-	
111AD	ALEXANDRE DUMAS 34	PARIS	11	526,71	16 428,98	-	969,06	17 609,36	3 226,52	3 036,00	4 966,77	3 302,47	2 883,88	33,43	6,13	5,48	6,27	
111AM	AMELOT 130	PARIS	36	1 871,00	39 650,10	-	1 951,19	43 236,56	8 121,47	8 152,00	11 857,67	2 265,79	9 889,63	33,10	4,34	5,26	1,37	
111C3	CHARONNE 32/34	PARIS	19	1 201,20	24 739,74	-	5 419,52	27 430,79	4 616,49	4 221,00	10 990,45	-	6 264,35	22,84	3,84	5,22	-	
119CH	CHAUPOURNIERS 23/25bis	PARIS	13	258,62	3 057,82	-	97,01	6 397,34	2 654,52	1 187,00	1 084,55	1 123,95	347,32	24,74	10,26	1,34	4,35	
119NA	MAROC 31	PARIS	14	970,00	18 743,88	-	459,24	25 106,59	4 046,03	3 591,00	7 653,07	6 898,15	84,07	25,88	4,17	0,09	7,11	
119SE	SERURIER-ALPHEONSE	PARIS	41	2 252,00	53 079,92	-	485,48	52 831,99	8 924,11	13 794,00	17 780,94	6 024,59	98,68	23,46	3,96	0,04	2,68	
219PA	PREVOYANCE-DAVID	PARIS	41	2 036,00	36 819,89	-	471,26	45 818,21	5 632,66	6 321,00	23 447,33	-	3 655,86	22,50	2,77	1,80	-	
101P8	PRECHERS 8	PARIS	8	292,00	8 510,94	-	399,93	7 704,39	2 430,96	2 438,00	1 242,20	-	139,05	26,38	10,07	0,48	-	
102EN	BONNE NOUVELLE 23	PARIS	19	1 052,00	21 218,28	-	994,96	24 429,33	7 304,64	4 903,00	5 358,31	2 361,92	879,98	23,22	6,94	0,83	2,25	
103PM	MOLIERE	PARIS	37	2 005,00	26 757,39	-	682,81	44 296,26	11 850,81	9 486,00	12 591,38	1 864,53	2 612,62	22,09	5,91	1,30	0,93	
103QU	QUINCAMPOIX - OURS	PARIS	5	240,00	6 504,33	-	299,79	7 067,45	1 501,90	1 040,00	2 745,38	-	94,11	29,45	6,26	0,39	-	
103SE	SEBASTOPOLE 66 - BOURS L.	PARIS	22	1 197,00	27 028,91	-	488,49	27 449,27	6 676,59	6 630,00	8 257,97	2 374,30	403,92	22,93	5,58	0,34	1,98	
104AU	AUBRY LE BOUCHER 23	PARIS	6	151,00	6 145,89	-	119,70	5 938,26	3 451,08	825,00	756,80	-	315,80	39,33	22,85	2,09	-	
104FB	FRANCS BOURGEOIS 29TER	PARIS	14	747,00	19 778,03	-	7 390,02	17 023,23	5 660,99	2 019,00	3 565,45	-	4 391,79	22,79	7,58	5,88	-	
104FM	FRANCOIS MIRON 64	PARIS	8	353,00	6 452,10	-	453,15	7 597,54	2 840,71	1 424,00	1 143,11	-	68,66	22,66	8,33	0,19	-	
104I8	JOLY 16/18	PARIS	12	510,00	10 993,88	-	945,86	13 205,01	4 410,94	2 647,00	2 530,24	-	1 729,58	26,09	8,65	3,29	-	
1045C	SCHONBERG 7/6 -	PARIS	67	4 165,00	92 279,90	-	961,31	93 709,53	18 664,80	17 356,00	23 637,07	6 577,46	1 135,41	22,50	4,48	0,27	1,58	
1045M	MORLAND	PARIS	19	679,00	16 136,00	-	955,62	18 367,84	7 362,11	2 837,00	2 940,96	-	625,82	27,05	16,84	0,92	-	
104VE	VENISE - QUINCAMPOIX	PARIS	8	323,00	7 655,04	-	296,59	7 420,60	3 246,75	1 484,00	1 662,47	-	46,38	22,97	10,06	0,14	-	
117B6	Baven 60	PARIS	17	739,70	9 817,85	-	1 651,02	17 192,06	2 830,58	4 110,00	6 469,59	1 656,40	1 573,05	23,24	3,83	2,13	2,24	
117C6	CILICHY 67	PARIS	11	382,00	11 316,39	-	491,41	12 633,02	2 055,47	2 268,00	4 756,62	2 470,83	878,38	33,04	5,38	2,30	6,47	
117CT	CARDINET 186	PARIS	19	964,21	37 005,22	-	1 435,68	43 544,59	1 831,15	5 233,00	34 839,44	1 655,74	44,06	0,19	0,18	1,70	-	
117P7	PIERRE DEMOURS 78	PARIS	22	788,00	22 268,63	-	640,26	22 575,31	3 860,03	4 918,00	6 980,51	3 315,03	1 142,34	28,24	5,05	1,45	4,46	
118C6	CHARTRES 6	PARIS	9	315,00	8 515,13	-	869,95	7 705,37	1 875,76	1 301,00	2 288,94	-	513,38	24,46	5,95	1,63	-	
118C7	CHARTRES 7-CHAPELLE 66	PARIS	45	930,00	30 154,85	-	780,64	31 719,73	8 664,72	4 087,00	13 194,27	2 135,90	2 845,40	34,11	9,32	3,06	2,30	
118ER	ERNESTINE 8	PARIS	8	406,40	8 933,55	-	184,40	9 161,53	1 540,32	1 273,00	3 186,73	1 891,68	-	42,04	3,79	0,10	4,65	
118ES	ERNESTINE 6	PARIS	7	301,00	8 607,15	-	306,01	8 521,56	2 652,36	2 056,00	2 684,76	-	798,80	28,31	8,72	2,65	-	
118IV	JEAN VARENNE-PIE	PARIS	258	11 444,00	231 935,72	-	3 940,71	255 362,03	49 604,52	47 236,00	80 237,07	34 775,50	10 996,28	22,31	4,33	0,96	3,04	
118M2	MONTMAR	PARIS	5	289,53	6 091,56	-	187,80	6 644,61	1 881,84	975,00	3 039,66	-	59,86	22,95	6,50	0,21	-	
118M6	MIRHA 48	PARIS	12	739,00	16 051,44	-	499,92	17 498,62	4 516,39	2 491,00	5 275,22	3 199,84	466,94	23,68	6,11	0,63	4,33	
118MY	MIRHA 34-LEON 7	PARIS	9	421,00	13 327,50	-	999,51	11 835,58	3 387,27	1 849,00	3 419,26	2 192,80	305,43	28,11	8,05	0,73	5,21	

118P2	POULET 29	PARIS	17	353,00	16 246,39	2 345,31	687,02	15 204,55	6 621,06	1 754,00	3 722,12	2 502,52	72,86	43,07	18,76	0,21	7,09	
118P4	POULET 28	PARIS	18	1 064,10	28 711,29	2 995,68	5 972,58	26 509,10	4 938,06	5 610,17	2 069,75	2 069,75	7 872,14	24,91	4,61	7,40	1,95	
118P5	POISSONNIERS 59	PARIS	7	349,00	8 175,64	2 593,68	455,03	9 046,41	1 347,84	1 701,00	3 556,39	-	232,51	35,92	3,86	2,07	-	
218DU	DUC-NEUF CENIS	PARIS	33	1 353,00	49 517,25	3 811,61	973,26	49 532,88	2 391,30	5 561,00	35 196,21	3 082,61	388,05	37,44	1,81	0,29	2,33	
105G4	GALANDE 44	PARIS	9	224,00	5 399,69	-	324,50	5 454,14	3 276,46	1 398,00	579,48	-	47,03	24,35	10,99	1,84	-	
105I2	SAINTE JACQUES 275	PARIS	11	316,00	8 219,49	-	54,42	9 060,53	3 276,94	1 658,00	1 353,82	-	165,42	28,67	10,37	0,52	-	
105LH	L'HOMOND 45	PARIS	5	256,85	7 089,83	-	129,99	7 018,84	3 244,47	1 756,00	1 440,30	-	516,26	27,32	12,63	2,01	-	
105RC	ROYER COLLARD 1	PARIS	8	242,00	4 337,32	-	-	5 033,48	1 845,90	1 094,00	1 641,57	-	841,13	22,99	7,63	3,48	-	
106EM	ECOLE DE MEDECINE 11/13	PARIS	7	375,00	8 532,30	-	352,95	8 615,77	1 524,95	3 810,00	2 211,96	-	17,52	22,98	4,07	0,05	-	
113D2	DAMESME 21	PARIS	8	304,00	7 744,83	-	560,43	8 305,18	1 884,75	3 082,00	1 881,43	-	303,75	27,52	6,13	1,00	-	
113D8	DESSOUS DES BERGES- CANTA	PARIS	15	926,00	18 540,02	2 583,33	482,15	20 377,49	3 146,70	4 107,00	5 911,80	2 442,74	489,16	22,01	3,40	0,53	2,64	
113D1	DIEULAFOY-LERAY- DAMESME	PARIS	36	1 299,00	36 643,96	5 275,13	4 349,28	48 449,29	19 909,15	4 533,00	6 328,07	4 830,20	6 560,54	37,30	15,33	5,07	3,73	
113GM	GUTTON DE MORVEAU 13	PARIS	16	812,00	18 457,32	2 084,55	217,70	19 020,96	740,88	4 380,00	11 270,23	1 711,10	33,48	23,42	0,91	0,04	2,11	
113IT	ITALIE 46	PARIS	10	380,00	9 549,57	-	482,62	10 552,05	1 881,72	1 863,00	4 466,09	-	634,08	27,77	4,95	1,67	-	
113K3	KELLERMANN 30- DAMESME	PARIS	34	1 672,00	38 582,12	6 374,17	1 849,44	37 254,96	6 702,79	5 686,00	10 274,59	5 742,38	1 874,38	22,28	4,01	1,12	3,43	
113M3	MOULIN DE LA POINTE 36- B	PARIS	6	390,00	8 595,42	2 145,40	379,26	13 788,01	1 173,02	1 899,00	2 846,00	2 049,13	571,22	35,35	3,01	14,65	5,25	
113VU	VILLPIANIS 6	PARIS	34	1 439,95	34 571,58	2 304,81	734,19	46 646,59	41,19	5 121,00	39 446,28	2 643,22	-	1 282,70	32,39	0,03	0,89	1,84
205LA	LARREY 2/10 - DAUBENTON	PARIS	211	9 779,00	233 406,03	17 531,77	57 866,57	224 278,62	43 409,90	39 117,00	50 789,02	15 492,54	58 596,61	22,93	4,44	5,96	1,58	
213HB	DAUBENTON	PARIS	93	3 291,00	88 398,57	13 580,82	892,83	91 766,54	19 222,63	15 385,00	25 584,87	11 191,89	2 577,34	27,88	5,84	0,78	3,40	
213ST	STHRAU 5	PARIS	119	4 023,00	96 934,38	13 597,73	1 803,66	96 170,13	24 833,97	16 134,00	26 039,21	13 615,06	7 017,75	23,91	6,17	1,74	3,38	
114BE	BEAUNIER 18	PARIS	8	202,80	5 169,01	-	124,14	5 816,42	330,90	1 126,00	4 478,07	-	118,55	28,68	1,63	0,58	-	
114D4	DIDOT 38/40-BAUER 3	PARIS	8	532,00	12 917,73	2 302,20	740,04	12 192,76	1 873,78	2 729,00	2 861,88	3 370,97	140,12	22,92	3,52	0,26	6,34	
114D7	DESPRET 7	PARIS	10	386,00	8 279,52	2 062,80	277,12	8 584,58	2 393,35	1 916,00	1 953,07	1 799,75	332,44	23,46	6,46	0,91	4,92	
115B0	BALARON 104	PARIS	17	806,75	8 346,87	-	2 595,46	20 157,80	3 844,22	3 160,00	6 026,19	-	7 027,39	24,99	4,89	8,71	-	
115BR	BRANCON 42/54	PARIS	120	5 015,00	116 445,37	-	1 533,70	121 813,26	24 848,76	23 928,00	40 078,84	-	1 701,45	24,29	4,95	0,34	-	
115CM	COMMERCE 46	PARIS	10	336,85	8 524,78	-	547,56	11 526,64	1 200,60	2 284,00	2 872,28	-	2 782,76	34,26	5,11	8,27	-	
115CR	CRONSTADT 30	PARIS	18	391,30	13 258,10	-	1 550,01	10 420,92	3 651,00	2 778,00	2 580,94	-	1 410,98	26,63	9,33	3,61	-	
115DA	DANTZIG 6-JOBBE DUVAL	PARIS	58	2 111,00	59 017,23	8 445,12	368,59	53 998,12	3 438,02	9 021,00	25 331,77	7 631,73	596,88	25,58	1,63	0,28	3,62	
115MA	MADAMOISELLE 17	PARIS	13	354,71	8 066,41	-	1 854,01	8 877,75	1 781,34	1 695,00	2 678,56	-	2 742,85	25,03	4,97	7,73	-	
115SF	SANTOS DUMONT- FRANQUET	PARIS	17	1 006,00	22 535,45	3 948,29	985,64	25 790,29	1 418,91	4 707,00	12 940,62	3 855,51	1 449,53	25,64	1,41	1,44	3,83	
115VA	VAUGIRARD 226	PARIS	41	1 878,51	43 707,62	-	-	53 301,98	29 760,20	8 750,00	10 679,20	1 097,80	-	1 008,49	28,37	15,84	0,54	0,58
116BL	BOUDON 12 LA FONTAINE 55	PARIS	22	1 695,70	45 433,72	4 550,09	503,33	47 040,21	2 140,62	9 517,00	28 953,69	3 264,13	41,18	27,74	1,62	0,02	1,92	
116HU	Vicent Hugo 111	PARIS	31	1 096,30	127 803,04	-	-	57 134,78	423,09	13 293,00	38 057,00	-	5 352,70	52,11	0,39	4,88	-	
116M3	MURAT 12bis	PARIS	10	576,10	10 446,71	2 722,61	295,45	16 933,27	1 918,47	3 389,00	4 987,43	1 462,52	5 195,85	29,43	3,33	9,02	2,54	
214LI	UNIVERSITAIRE	PARIS	60	2 342,00	58 235,22	4 082,45	3 926,89	63 513,25	3 480,17	11 098,00	40 319,24	4 499,21	104,96	27,12	1,46	0,04	1,92	

CHAUFFAGE > 12 €					Provisions		Charges constatées		Coût total en €/M² de SH	Coût chauff. en €/M² de SH
Code interne	Nom du programme	Commune	Nbe de lgts	Surface habitable	Charges générales réparties	dont chauffage (si chauff. coll.)	Charges générales réparties	dont chauffage (si chauff. coll.)		
112GO	DOCTEUR GOUJON 11	PARIS	33	1 249,80	45 822,05	22 331,46	30 963,19	23 280,46	40,78	18,63
112LE	LEDRU ROLLIN 29	PARIS	31	2 215,40	59 077,46	29 925,84	36 050,82	28 512,55	25,30	12,87
112M3	MONTERA 33/33BIS/33TER	PARIS	22	1 426,80	33 678,64	13 497,40	38 993,45	17 156,12	27,33	12,02
112RA	RAVEL-MALET-LAVISSE-LAUR	PARIS	388	23 195,00	666 602,64	361 554,14	622 256,31	310 792,30	26,83	13,40
120G2	GAMBETTA 241-243	PARIS	18	1 048,10	36 166,44	19 035,60	32 939,86	14 324,41	31,43	13,67
120PN	PYRENEES 98	PARIS	8	353,10	13 969,19	5 632,20	12 691,30	5 286,66	35,94	14,97
110GE	GRANGEBELLES 41-47	PARIS	89	5 110,70	160 016,73	61 870,25	177 896,97	72 872,78	34,81	14,26
110GP	GUY PATIN 9	PARIS	67	1 270,40	54 319,13	18 425,06	31 616,70	16 343,06	40,63	12,86
110LE	LEGOUVE 3/5-MARAIS	PARIS	34	1 984,00	61 562,41	34 463,00	35 373,92	25 821,90	27,91	13,02
119BP	BELLEVILLE-COMPANS-DR PO	PARIS	375	20 444,00	579 654,42	251 074,84	628 915,52	271 465,30	30,76	13,28
119CA	CAVENDISH 26	PARIS	20	1 052,00	35 017,29	17 706,64	29 543,45	13 808,25	28,08	13,13
119CB	COMPANS-BELLEVILLE	PARIS	29	1 748,00	62 516,19	25 335,80	59 716,14	21 616,14	34,16	12,37
119EP	EDGAR POE 5/7	PARIS	32	1 064,29	21 462,22	-	33 780,71	14 948,37	31,74	14,05
119FP	FRANCOIS PINTON 5	PARIS	24	1 139,40	20 714,84	8 105,70	31 245,43	13 990,75	27,42	12,28
119LN	LUNEVILLE 11	PARIS	24	779,80	27 599,60	11 019,90	27 980,97	10 272,49	35,68	13,17
119VI	VILLETTE 80/82	PARIS	32	1 877,00	65 986,83	26 881,88	66 052,39	22 596,85	35,19	12,04
610LS	LUCIEN SAMPAIN 43	PARIS	17	681,49	25 364,53	11 227,42	22 061,21	8 294,25	32,37	12,17
611JT	JEAN PIERRE TIMBAUD 106	PARIS	35	1 199,52	37 792,38	20 213,70	34 900,59	14 742,42	29,10	12,29
101FE	FERRONNERIE 23	PARIS	18	688,00	29 587,50	12 658,80	26 724,50	11 118,91	38,84	16,16
103EL	ELZEVI 16 - PARC ROYAL	PARIS	4	205,00	6 147,87	3 531,57	7 154,00	4 000,00	34,90	19,51
104AB	AUBRY LE BOUCHER 4	PARIS	62	3 584,00	103 980,27	48 352,20	102 642,15	47 557,32	28,64	13,27
104EM	EDMOND MICHELET 1/7	PARIS	16	1 328,00	45 292,18	22 873,32	41 357,14	21 110,06	31,14	15,90
117JB	JONQUIERE 82/86-BERZELIU	PARIS	82	4 745,00	145 273,06	72 220,37	135 671,42	62 810,57	28,59	13,24
118G5	GOUTTE D'OR 51BIS/55-ISL	PARIS	32	2 249,00	70 843,13	39 728,89	67 965,16	37 747,58	30,22	16,78
118PA	PORTE D'AUBERVILLIERS	PARIS	1306	62 348,00	1 895 833,83	819 018,95	1 842 329,11	771 209,06	29,55	12,37
118SC	SQUARE CARPEAUX 5	PARIS	10	603,80	16 524,47	8 068,49	17 640,94	7 694,85	29,22	12,74
218OR	ORDENER 189	PARIS	160	8 940,00	295 627,46	166 094,82	274 700,81	145 906,70	30,73	16,32
601PU	PROLVAIRES 6	PARIS	16	597,20	19 864,02	8 382,06	16 734,04	7 254,92	28,02	12,15
604MU	PETIT MUSC 18	PARIS	16	722,50	24 767,31	14 038,72	24 481,94	14 222,48	33,86	19,69
617CO	COURCELLES	PARIS	906	42 593,73	1 304 885,77	480 860,46	1 362 496,11	533 762,60	31,99	12,53
105GH	GEOFFROY ST HILAIRE19/25	PARIS	299	16 457,00	474 988,88	195 382,41	472 508,96	214 725,20	28,71	13,05
105LC	LACEPEDE 16/18	PARIS	24	1 175,00	40 030,69	16 471,02	34 374,46	14 848,41	29,25	12,64
105MO	MOUFFETARD 40/42	PARIS	29	1 138,00	37 670,25	17 212,08	37 542,96	17 035,70	32,99	14,97
105MS	MTGNE STE GENEVIEVE45/47	PARIS	19	918,30	38 914,80	14 693,52	28 105,13	11 737,18	30,61	12,78
106RA	RASPAIL 141	PARIS	13	910,09	27 352,18	13 190,02	27 808,62	14 209,09	30,56	15,61
113C5	COLONIE 59	PARIS	60	2 669,00	94 672,86	41 680,82	83 726,33	33 858,72	31,37	12,69
113DE	EMILE DESLANDRES 2	PARIS	64	2 518,00	97 248,50	46 938,41	100 945,06	47 919,99	40,09	19,03
113DU	DUMERIL 19/25	PARIS	82	4 526,00	123 528,11	63 462,51	139 574,89	59 096,16	30,84	13,06
113E1	EDISON 24/28	PARIS	98	5 459,00	165 181,77	73 940,80	148 586,32	67 278,07	27,21	12,32
113GD	GLACIERE-DAVIEL	PARIS	827	45 890,00	1 227 075,40	639 466,74	1 268 429,79	646 758,20	27,64	14,09
113RU	RUBENS 5	PARIS	73	5 562,00	145 023,45	75 739,82	145 270,45	75 319,07	26,12	13,54
113SG	SANTE-GLACIERE-BOUTI	PARIS	160	9 968,00	268 642,50	140 540,16	246 180,33	125 783,90	24,70	12,62
113V6	VERGNIAUD 61/67 HLM	PARIS	12	1 298,00	35 915,19	21 618,20	31 432,73	18 737,65	24,22	14,44
113WB	WATTEAU-BANQUIER-HOPITAL	PARIS	201	12 707,00	377 870,08	177 997,35	358 867,84	158 700,30	28,24	12,49
605SM	SAINT MEDARD 1	PARIS	32	1 178,20	48 352,82	18 597,61	45 082,25	15 763,04	38,25	13,38
613TL	TOLBIAC	PARIS	68	2 393,94	98 039,98	35 331,02	74 291,70	30 905,56	31,03	12,91
613TU	TUFFIER	PARIS	76	2 663,81	118 290,53	41 679,66	93 074,83	33 153,58	34,94	12,45
114AM	AMIRAL MOUCHEZ	PARIS	50	2 505,00	78 787,84	38 423,75	76 086,80	33 748,49	30,37	13,47
114CA	CABANIS 36-38-40	PARIS	49	3 216,50	121 399,30	61 634,29	113 463,47	55 411,03	35,28	17,23
114JO	JOURDAN 106	PARIS	31	1 591,79	47 963,71	22 631,56	42 437,25	19 805,04	26,66	12,44
114ME	PORTE MONTROUGE ILOT E	PARIS	87	5 781,00	165 554,24	88 842,02	154 714,59	73 654,70	26,76	12,74
114PL	PLAISANCE 13/15	PARIS	14	719,90	16 587,66	5 579,46	22 456,65	10 849,33	31,19	15,07
115C3	CONVENTION 103	PARIS	58	4 093,00	131 310,07	67 347,32	112 528,70	60 265,76	27,49	14,72
115CH	SAINT CHARLES 75/77	PARIS	40	2 716,40	79 112,14	27 180,27	83 727,09	37 782,98	30,82	13,91
115CT	CRONSTADT20/26	PARIS	66	4 116,56	156 931,51	63 342,73	157 178,96	64 411,44	38,18	15,65
115DF	DURANTON-FAURE-LOURMEL-T	PARIS	48	3 338,00	102 910,90	45 774,94	95 155,42	40 668,10	28,51	12,18
115EM	EMERIAU 36-THEATRE-BRAZZ	PARIS	180	10 164,00	259 844,13	139 811,77	262 623,12	138 829,90	25,86	13,66
115F3	FAVORITES 35/37	PARIS	8	605,00	18 511,90	9 150,15	18 092,32	8 732,33	29,90	14,43
115FI	DOCTEUR FINLAY 19/23	PARIS	181	8 068,00	252 961,33	105 097,01	253 365,47	99 955,45	31,40	12,39
115FT	FAVORITES32	PARIS	35	1 097,04	40 261,50	16 743,30	43 260,53	23 656,02	39,43	21,56
115LT	LETELLIER66 CROIXNIVER26	PARIS	36	1 526,96	42 080,08	19 808,69	48 833,01	21 276,36	31,98	13,93
115MC	SEBASTIEN MERCIER 44/50	PARIS	41	2 483,22	93 193,61	43 447,10	80 335,80	36 263,44	32,35	14,60
115P9	PROCESSION 49	PARIS	12	950,00	29 560,92	16 359,00	27 163,94	15 784,18	28,59	16,61
115PS	PORTE DE SEVRES-VICTOR	PARIS	193	10 028,00	279 476,90	116 335,30	296 445,86	140 029,20	29,56	13,96
115SB	ST CHARLES 170 BERGERS55	PARIS	49	2 745,99	98 217,32	44 571,61	95 479,57	40 500,76	34,77	14,75
115VB	VOUILLE-BRANCION-NANTELI	PARIS	108	6 678,00	201 030,21	83 122,45	176 806,16	81 312,01	26,48	12,18
115ZO	ZOLA 95/103 LOURMELS1/53	PARIS	140	7 239,43	242 665,34	102 965,60	254 244,28	102 300,60	35,12	14,13
116MG	MURAT 144/154-GROSSETTI	PARIS	80	4 251,00	155 371,55	63 586,15	140 368,71	54 120,73	33,02	12,73
215VG	VASCO DE GAMA	PARIS	39	1 342,00	55 611,09	19 343,88	37 195,33	18 232,31	42,62	13,59
216MF	MURAT 183-FANTIN LATOUR	PARIS	220	10 900,00	376 567,06	196 541,67	347 081,73	189 670,20	31,84	17,40
614VL	VANVES LOSSERAND	PARIS	83	2 882,78	108 142,36	46 357,27	94 457,33	38 462,63	32,77	13,34
615FL	FALGUIERE 112	PARIS	27	1 118,63	39 869,53	15 256,41	34 000,91	15 035,17	30,40	13,44
615LL	LEBLANC	PARIS	23	847,33	29 205,33	12 219,47	31 687,78	13 198,37	37,40	15,58
615SO	SOLDAN	PARIS	53	1 959,70	71 095,95	33 948,14	63 048,04	24 596,67	32,17	12,55
616EP	EUGENE POUBELLE	PARIS	42	2 184,08	79 498,76	31 255,37	68 453,41	28 096,55	31,34	12,86
194ED	CACHAN ETIENNE DOLET	CACHAN	33	1 348,80	55 864,50	22 139,28	47 186,84	20 742,37	34,97	15,38

## 9.4 SIGLES UTILISES

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

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

ANCOLS La Grande Arche Paroi Sud 92 055 PARIS-LA DÉFENSE CEDEX

