

# RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-034 Février 2017

## Office public de l'Habitat de Clamart (Clamart Habitat)

Clamart (92)

**Rapport définitif de contrôle n°2016-034 Février 2017**

**Office public de l'Habitat de Clamart**

**(Clamart Habitat)**

**Clamart (92)**

## FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-034

### OPH Clamart Habitat - 92

Président : Jean-Didier BERGER

Directeur général : Christophe ROY

Adresse : 5, rue Paul Vaillant-Couturier 92 140 CLAMART

Au 31 décembre 2015 nombre de logements familiaux gérés : 4 426  
 nombre de logements familiaux en propriété : 4 416  
 nombre de places en résidences spécialisées en propriété : 0 000

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
<b>Patrimoine</b>				
Logements vacants (hors vacance technique)	3 %	2,1 %	3,1 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	1,2 %	0,8%	1,6 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,4%	6,3 %	9,6 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	8,4%	Nc %	Nc%	
Âge moyen du parc (en années)				
<b>Populations logées</b> (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds PLUS	16 %	14,4 %	19,3 %	
< 60 % des plafonds PLUS	46 %	54,2 %	59,9%	
> 100 % des plafonds PLUS	12,5 %	14,1 %	10,4 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	32%	38,1 %	50,6 %	
Familles monoparentales	15 %	21 %	20 %	
Personnes isolées	33 %	31,7 %	37,4 %	(1)
<b>Gestion locative</b>				
Moyenne des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> surface habitable)	5,94	6,5	5,6	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,64	16,2	14,36	(3)
<b>Structure financière et rentabilité</b> (3)				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,3	3,8	4,2	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	2,2	3,8	4,2	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	3,89 %	12,9%	12,58 %	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Boléro 2014 : ensemble des OPH

- Points forts :**
- Patrimoine en bon état d'entretien.
  - Dynamisme en matière de développement.
  - Qualité du service apporté au locataire.
  - Parc économiquement accessible (niveau modéré des loyers et des charges récupérables).
  - Rôle social avéré de l'office.

- Points faibles :**
- Processus d'attribution non maîtrisé en raison de défaillances majeures dans l'instruction des dossiers (en cours de correction).
  - Organisation perfectible, en particulier dans la coordination entre les services.
  - Développement de la vacance en raison de lacunes dans le processus de mise en location (réorganisation en cours pour améliorer les résultats).

- Irrégularités :**
- Dossiers locataires incomplets (absence de pièces obligatoires).

Inspecteurs-auditeurs Ancols

Délégué territorial de Paris

Précédent rapport de contrôle : 2009-110  
Contrôle effectué du 11 avril au 16 octobre 2016  
Diffusion du rapport définitif : Février 2017



## RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-34 OPH Clamart Habitat - 92

### SOMMAIRE

Synthèse .....	3
1. Préambule.....	5
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte .....	5
2.1 Contexte socio-économique.....	5
2.2 Gouvernance et management.....	6
2.2.1 Évaluation de la gouvernance .....	6
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management.....	6
2.2.3 Gouvernance financière .....	8
2.3 Train de vie de l'organisme .....	8
2.4 Conclusion.....	8
3. Patrimoine .....	8
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	8
3.1.1 Description et localisation du parc.....	8
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	9
3.2 Accessibilité économique du parc .....	10
3.2.1 Loyers .....	10
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité .....	11
3.2.3 Charges locatives.....	11
3.3 Conclusion.....	13
4. Politique sociale et gestion locative.....	13
4.1 Caractéristiques des populations logées .....	13
4.2 Accès au logement.....	14
4.2.1 Connaissance de la demande.....	14
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme .....	15
4.2.3 Gestion des attributions .....	15
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	18

4.3.1	La Gestion de proximité.....	18
4.3.2	Relations avec les locataires.....	19
4.4	Traitement des impayés.....	19
4.5	Conclusion.....	20
5.	Stratégie patrimoniale .....	21
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	21
5.1.1	Le PSP.....	21
5.1.2	CUS.....	21
5.1.3	Le projet de démolition des bâtiments R 26 et R 27.....	21
5.2	Évolution du patrimoine .....	21
5.2.1	Offre nouvelle .....	21
5.2.2	Réhabilitations.....	22
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage .....	22
5.3.1	Engagement et suivi des opérations .....	22
5.3.2	Analyse d’opérations.....	23
5.4	Maintenance du parc.....	23
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	23
5.4.2	Les régies .....	24
5.4.3	Exploitation et sécurité du patrimoine.....	24
5.5	Ventes de patrimoine à l’unité .....	25
5.6	Conclusion.....	25
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière .....	26
6.1	Tenue de la comptabilité.....	26
6.2	Analyse financière .....	26
6.2.1	Analyse de l’exploitation .....	26
6.2.2	Résultats comptables.....	32
6.2.3	L’étude de l’équilibre financier.....	33
6.3	Analyse prévisionnelle .....	38
6.4	Conclusion.....	40
7.	Annexes .....	41
7.1	Informations générales sur l’OPH Clamart Habitat – 92.....	41
7.2	Annexe comptable et financière : volets 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>e</sup> & 3 <sup>e</sup> .....	42
7.3	Sigles utilisés .....	49

## SYNTHESE

L'OPH de Clamart est propriétaire de 4 416 logements au 1<sup>er</sup> janvier 2016. La gouvernance de l'office a évolué depuis le précédent contrôle, le conseil d'administration assurant son rôle dans des conditions globalement satisfaisantes. L'organisation actuelle n'est en revanche pas pleinement efficiente. Des dysfonctionnements ont été relevés pendant le contrôle et sont confirmés par les deux audits réalisés par l'office. L'organisme s'est engagé dans le cadre de son nouveau projet d'entreprise à une refonte de son organisation pour mieux répondre à ses missions.

Le contrôle a néanmoins révélé peu d'irrégularités, malgré la défaillance notable du processus d'attribution des logements. La mise en place d'un contrôle interne aura également vocation à permettre à l'office d'améliorer sa gestion.

De ce point de vue, l'OPH de Clamart affiche déjà des performances de gestion satisfaisantes sur de nombreux points. Notamment les politiques de loyers et de charges sont bien maîtrisées, et les impayés sont contenus. La vacance commerciale a en revanche sensiblement progressé sur la fin de la période contrôlée, et les causes sont essentiellement d'origine organisationnelle. De nouvelles procédures ont été mises en place par l'office depuis le contrôle afin d'améliorer ses résultats.

Clamart Habitat joue incontestablement son rôle social et loge une population aux caractéristiques sociales plus marquées que celles des autres bailleurs du département des Hauts-de-Seine. Paradoxalement, l'organisme affiche des carences importantes dans le processus de sélection et d'instruction des dossiers des demandeurs de logements. Ainsi, sur la période contrôlée, la commission d'attribution de logements n'a pas été en capacité de jouer son rôle en garantissant un traitement équitable des candidatures, car elle a été amenée à statuer fréquemment sur des dossiers incomplets. Le suivi des dossiers locataires est par ailleurs défaillant. Aucun cas d'attribution irrégulière n'a été finalement détecté malgré ces insuffisances.

Prenant conscience de cette carence, l'office a d'ores et déjà engagé une sécurisation du fonctionnement de la CAL et met en place une sélection des candidatures sur la base d'un scoring. L'efficacité de ce dispositif suppose au préalable une refonte du processus permettant de sécuriser en amont les paramètres permettant d'arrêter la cotation. Cette orientation constitue un axe de travail intéressant et il est recommandé qu'une évaluation de ce nouveau dispositif soit réalisée après une année de fonctionnement, afin de le faire évoluer si nécessaire.

La qualité du service rendu au locataire est globalement satisfaisante, l'OPH de Clamart ayant modernisé la prise en charge des réclamations. Les enquêtes de satisfactions réalisées par l'AORIF ont fait ressortir un taux de satisfaction des locataires qui classe l'office parmi les organismes les mieux notés de la région Île-de-France. L'organisme a également développé une véritable concertation locative par le biais du conseil de concertation locative et par des réunions techniques mensuelles avec les représentants des associations de locataires.

Le patrimoine est en bon état malgré son ancienneté (42 d'âge moyen). L'office a ainsi achevé la réhabilitation de plus de 800 logements du grand ensemble Trivaux. Le nouveau plan stratégique de patrimoine approuvé en octobre 2016 prévoit de poursuivre cette politique active de rénovation en réhabilitant le grand ensemble de la Plaine (1595 logements) à compter de 2019 et sur une période de 8 ans.

L'OPH est parallèlement très actif en matière de développement puisque son patrimoine s'est accru de 8,4 % depuis 2011. Il a ainsi livré 342 logements en VEFA et en maîtrise d'ouvrage directe. L'analyse des opérations a montré la capacité de l'organisme à produire des logements dans des délais maîtrisés et avec des coûts de sorties au m<sup>2</sup> proches des moyennes régionales.

La situation financière de l'OPH de Clamart est saine. L'exploitation est excédentaire et la structure financière est équilibrée. En outre, l'organisme dispose de ressources à long terme lui permettant de repartir sur un nouveau cycle d'investissement. L'analyse prévisionnelle permet de vérifier, sous réserve du respect des hypothèses du plan et notamment des ventes de logements, que l'équilibre financier tant au niveau de l'exploitation que de la structure financière, sera normalement assuré dans les années à venir.

Le directeur général



Pascal MARTIN-GOUSSET

# 1. PRÉAMBULE

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

Le rapport précédent de la MILOS 2009-110 de juin 2010 soulignait le dynamisme de l'office en matière de construction et la qualité de son patrimoine. Sa situation financière était jugée satisfaisante, avec toutefois un point de vigilance sur le niveau d'endettement. Le contrôle avait en revanche pointé des irrégularités dans le processus d'attribution des logements.

## 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

L'office public de l'habitat de Clamart détient 4 416 logements familiaux, représentant plus de trois quart du parc social de la ville (77 %). La ville fait partie depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 de l'établissement public territorial de « Vallée Sud-Grand Paris », issue de la fusion des communautés d'agglomération des Hauts de Bièvres et Sud de Seine ainsi que la communauté de commune de Châtillon-Montrouge.

Située à moins de 5 km des portes de Paris, la commune est identifiée comme un secteur où le marché du logement est tendu au sens des dispositions de l'article 17 de la loi n° 89-462. Elle compte 26 % de logements sociaux<sup>1</sup>. Le reste du parc social de la ville se répartit entre quelques autres bailleurs comme I3F, SNI, Domaxis, Coopération et Famille.

La ville bénéficie d'un réseau de transport varié qui permet son dynamisme. Elle est reliée au reste de l'Île de France par plusieurs axes routiers dont l'A86, les départementales 906 et 02. La ville dispose d'une gare SNCF la reliant à Montparnasse par la ligne N du Transilien. La nouvelle gare du Grand Paris « Fort d'Issy-Vanves – Clamart » est en cours de construction sur une partie du territoire. Depuis 2015, la ligne T6 du tramway reliant Châtillon à Vélizy dessert au moins 7 stations du Hauts de Clamart. La ville est également desservie par un réseau de plus 10 lignes de bus RATP et par une navette gratuite « Clamabus » permettant aux habitants d'accéder aux principaux équipements de la ville.

L'OPH de Clamart n'a pas de patrimoine en ZUS et n'est concerné par aucun projet porté par l'agence de rénovation urbaine (ANRU). Toutefois, l'organisme est engagé dans une opération de démolition – reconstruction, qui concerne deux bâtiments « R 26 » (8 logements) et « R 27 » (45 logements) réalisée dans le cadre d'un projet de requalification urbaine du quartier du Pavé Blanc.

---

<sup>1</sup> Source : DRIHL : 22 250 logements, dont 5 913 sociaux.

## **2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT**

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

M. Jean-Didier Berger, maire de Clamart, préside le conseil d'administration (CA) de l'office depuis le 05 mai 2014. Le CA se réunit en moyenne quatre fois par an. Il comprend 23 administrateurs, dont 4 représentants des locataires. L'OPH de Clamart doit être rattaché à l'ETP « Vallée Sud-Grand Paris » à compter de l'approbation du plan métropolitain de l'habitat et de l'hébergement, et au plus tard le 31 décembre 2017. C'est le conseil de territoire qui désignera ses représentants au conseil d'administration de l'office (article L. 421-8-1 du CCH).

Plusieurs commissions issues du CA permettent à l'OPH de fonctionner et de remplir sa mission : une commission d'attribution de logement (CAL), une commission d'appel d'offre (CAO), un conseil de concertation locative (CCL) et une commission de prévention des expulsions. Le CA a également mis en place un bureau de 7 membres auquel il a délégué certaines de ses compétences, en conformité avec l'article R. 421-16 du CCH.

Les principaux sujets relatifs à la gouvernance sont abordés par le conseil d'administration notamment la présentation du rapport d'activité annuel, la politique d'augmentation des loyers pratiqués, l'approbation des comptes de l'année écoulée et le budget prévisionnel.

Les administrateurs disposent des éléments nécessaires à la prise de décisions concernant l'OPH. Toutefois la direction générale doit veiller à présenter au CA la clôture des opérations.

La gouvernance actuelle a fixé lors du débat d'orientation budgétaire du CA du 14 octobre 2014 des nouvelles orientations qui visent à favoriser le parcours résidentiel par l'accession sociale à la propriété, la sécurité, la solidarité par le gel des loyers et la maîtrise des coûts ainsi que le devenir de Clamart Habitat dans le cadre de la nouvelle organisation territoriale du Grand Paris.

Un nouveau plan stratégique du patrimoine a été approuvé lors du CA du 19 octobre 2008. Il couvre la période 2016-2025. La convention d'utilité sociale (CUS) a été signée en 2011 et deux bilans en ont été réalisés sur la période du contrôle.

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

#### **2.2.2.1 La direction générale**

La direction générale de l'office est assurée par Christophe Roy nommé au CA du 15 juin 2010 suite au licenciement du précédent directeur général dont les modalités de départ sont conformes à l'article R. 421-20-4 du CCH.

Le président a signé le contrat de travail du directeur général qui prévoit une rémunération annuelle comprenant une part forfaitaire et une part variable. Le contrat et la rémunération sont conformes aux dispositions prévues à l'article R. 421-20 du CCH.

Pour diriger l'organisme, le directeur général s'appuie sur un CODIR qui se réunit régulièrement. Au moment du contrôle, l'organigramme reflétait une organisation « en râteau », chaque service étant en lien direct avec le directeur général. Cette organisation, jugée peu efficiente par le CA au regard des nouveaux enjeux, a conduit à la réalisation d'un audit organisationnel concomitamment avec la fin du projet d'entreprise 2010-2014.

Le contrôle a effectivement relevé que des dysfonctionnements liés à cette organisation ne favorisent pas les relations entre service marquées par une absence de procédures partagées.

À titre d'exemple, l'instruction des demandes de dégrèvement de TFPB est confiée à un prestataire alors que l'OPH dispose des ressources internes pour mener à bien cette mission. Le prestataire est rémunéré à hauteur de 20 % des recettes recouvrées. Le même constat s'appliquait au traitement de la vacance jusqu'à la mise en place en juin 2016 d'un fichier partagé entre le service logement en charge du signalement du congé, et l'agence en charge de la remise en état des logements.

Au moment du contrôle, l'organisme est engagé dans un processus de réorganisation suite à l'audit qui se concrétisera par la création au 1<sup>er</sup> janvier 2017 de 4 pôles (maîtrise d'ouvrage, proximité et cadre de vie, habitat et service clientèle, administratif et financier). Un nouveau projet d'entreprise 2016-2020 qui intègre les préconisations de l'audit a été présenté au personnel.

Clamart Habitat développe une démarche d'amélioration de la qualité de service. À cet effet, l'organisme est engagé dans un processus de certification afin d'obtenir le label Quali HLM<sup>2</sup>. Il a été mis en place en sus de l'enquête triennale de satisfaction (AORIF), une enquête annuelle systématique à compter de 2016.

### **2.2.2.2 La commande publique**

Un responsable des commandes publiques a été recruté en 2013. Ce dernier intervient en transversalité pour sécuriser la passation des marchés. Les procédures définies et la composition de la CAO n'appellent pas de remarque particulière. Les membres du bureau sont informés lors de chaque réunion des marchés attribués par l'office. La vérification des pièces relatives aux conditions de passation de quelques marchés (prestation de service, entretien et travaux de maçonnerie, peinture, plomberie-électricité, entretien des ascenseurs...) n'a pas fait apparaître d'anomalie particulière.

### **2.2.2.3 Le personnel**

À la date du contrôle, 115 personnes étaient employées par l'office, ce qui représente un ratio de 26 ETP (équivalents-temps plein) pour 1 000 logements gérés. Ce chiffre est supérieur à la médiane des offices qui est de 20,4 ETP pour 1 000 logements gérés (source DIS 2014 - Fédération des Offices).

L'effectif comprend 13 cadres, 34 gardiens, 5 employés d'immeuble, 6 employés qui travaillent pour la régie bâtiment et 17 employés pour la régie dédiée à l'entretien des espaces verts. Les fonctionnaires représentent 15 % de l'effectif total de l'OPH.

Pour faire suite à l'évolution du statut des offices, lors des dernières élections des représentants du personnel en 2014, une délégation unique du personnel et un comité d'entreprise ont été créés. Un CHSCT a été également constitué. Ces instances se réunissent régulièrement.

### **2.2.2.4 Outils de pilotage**

Depuis le dernier contrôle, l'office a formalisé un certain nombre de procédures qui faisaient défaut. Toutefois, ce processus doit se poursuivre pour les procédures non formalisées mais qui sont appliquées dans les faits, comme pour la gestion des charges (cf. audit réalisé sur les charges). Par ailleurs, certaines procédures rédigées par filières pâtissent d'une absence de suivi des délais et de vérification de leur application. C'est le cas notamment de la procédure relative à la remise en état des logements. Conscient de cette lacune, le directeur de l'agence en charge de la gestion de proximité et du suivi technique du patrimoine a décidé d'en vérifier désormais l'application.

La direction générale de l'office doit impulser la formalisation des procédures et des modes opératoires afin de garantir la continuité du service public en l'absence des titulaires des postes.

---

<sup>2</sup> Ce label est destiné aux organismes adhérents d'une Fédération membre de l'Union sociale pour l'habitat. Il acte, par une démarche de labellisation, l'engagement des organismes Hlm dans la qualité de service.

Le déploiement d'un nouvel outil de gestion prévu le 1<sup>er</sup> janvier 2017, s'inscrit dans le processus de réorganisation interne en cours. Il permet d'avoir une gestion partagée des données entre services. De plus, l'outil contient un module spécifique à la mise en place du scoring nécessaire au traitement de la demande de logement (cf. infra).

### **2.2.3 Gouvernance financière**

En matière budgétaire et comptable, le conseil d'administration et le bureau exercent les compétences conférées par les dispositions des articles R. 423-1 et suivants du CCH, notamment en ce qui concerne la délibération sur les orientations générales du budget, le vote du budget, l'approbation des comptes financiers et le rapport d'activité.

## **2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME**

L'examen du train de vie de l'organisme n'appelle pas de remarques particulières.

## **2.4 CONCLUSION**

La gouvernance de l'office a évolué depuis le précédent contrôle. Les organes de gouvernance assurent leur rôle dans des conditions globalement satisfaisantes à l'exception de la commission d'attribution de logement qui a statué sur des dossiers incomplets. (cf. Chapitre 4 sur la gestion locative).

L'organisation actuelle n'est pas pleinement efficiente. Des dysfonctionnements ont été relevés pendant le contrôle et sont confirmés par les deux audits réalisés par l'office. L'organisme s'est engagé dans le cadre de son nouveau projet d'entreprise à une refonte de son organisation pour mieux répondre à ses missions.

# **3. PATRIMOINE**

## **3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE**

### **3.1.1 Description et localisation du parc**

Le patrimoine de Clamart Habitat est composé de 50 ensembles organisés en petits collectifs (30 % du parc) situés majoritairement dans le centre-ville, et aussi de pavillons et de deux grands ensembles situés sur le quartier de la Plaine (1 899 logements) et sur celui de Trivaux-Garenne (1 195 logements), tous deux localisés sur les Hauts de Clamart.

Le patrimoine compte 4 416 logements au 1<sup>er</sup> janvier 2016. 82 logements ne sont pas conventionnés à l'APL et sont principalement des PLI. Le parc compte 25 % de T4 et plus, ainsi que 242 logements sont des individuels. Les anciens financements représentent la grande majorité du patrimoine, soit 72,3 % de logements dont 2,2 % en HLMO, 3,6 % de PLA ; pour les nouveaux financements, 13,2 % des logements sont financés en PLUS (confondus minorés et majorés), 4 % en PLS et 2,8 % en PLAI. 72 logements sont financés en PLI.

L'OPH est propriétaire de 1 080 places de stationnements et de 29 locaux commerciaux.

L'OPH gère 10 logements pour le compte de la ville de Clamart.

Le classement du patrimoine en fonction des diagnostics de performance énergétique, effectués sur 100 % du parc avant la réalisation du nouveau PSP, indiquaient que seulement 3 % des logements présentaient une étiquette énergétique équivalant à E, F ou G.

La classification actuelle du patrimoine audité est la suivante :

Classe énergétique	A/B	C	D	EFG	Total
%	12 %	6 %	78 %	3 %	100 %

L'âge moyen du patrimoine est évalué à 42 ans.

### 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

L'évolution de la rotation et de la vacance depuis 2012 ans est décrite dans le tableau ci-dessous :

	2012	2013	2014	2015	Parc HLM* (taux moyens)	
					Dép.92	ÎdF
Taux de mobilité	5,5 %	6,7 %	6,2 %	6,4 %	5,9 %	6,2 %
Taux de vacance globale	2,9 %	2,6 %	3,3 %	3 %	2 %	2,1 %
Taux de vacance de plus de trois mois ( <i>hors vacance technique</i> )	0,5 %	0,2 %	1 %	1,1 %	0,9 %	0,8 %
Taux de vacance technique	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,3 %	ND	ND

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

Clamart figure dans la liste des villes situées en zone tendue annexée au décret n° 2013-392 du 10 mai 2013, qui recense les : « communes appartenant à une zone d'urbanisation continue de plus de cinquante mille habitants où existe un déséquilibre marqué entre l'offre et la demande de logements, entraînant des difficultés sérieuses d'accès au logement sur l'ensemble du parc résidentiel existant [...] ».

La vacance (plus de 3 mois hors vacance technique) atteint un niveau relativement élevé en 2014 et 2015. Sur la période contrôlée cet indicateur de gestion s'est dégradé et est apparu non maîtrisé. Le processus de relocation géré par le service logement et par l'agence est trop lourd et pas assez réactif, alors que les CAL sont mobilisées pourtant dès réception du congé. Ce processus doit être simplifié pour gagner en efficacité. Plus précisément :

- Au niveau du service logement :

Les délais sont allongés dans la phase de proposition des candidats à la CAL en raison d'un travail de pré-sélection insuffisant lié à l'absence de mise à jour systématique des dossiers. Cette situation ne permet pas de vérifier l'adéquation du ménage avec la typologie du logement ainsi que son appréciation de l'environnement. En effet, dans ce processus, les candidats n'étant pas informés (notamment celui placé en première position), de leur passage en CAL, ne transmettent pas les documents nécessaires à l'instruction de leur dossier dans le délai escompté par le service logement. Les documents sont uniquement demandés dans le cadre d'une mise à jour ce qui n'incite pas les demandeurs à produire ou à répondre. Un contact préalable avec le candidat pressenti en première proposition serait de nature à améliorer le processus, pouvant aller jusqu'à une visite du logement avant la CAL. Depuis juillet 2016, l'OPH indique ne plus présenter de dossiers de candidature incomplets en CAL. Dans sa nouvelle procédure d'instruction, les candidats doivent désormais répondre dans un délai de 5 jours au courrier de demandes des pièces administratives et ils sont également relancés par téléphone si nécessaire.

- Au niveau de l'agence en charge de la gestion technique des logements :

L'allongement des délais de remise en état des logements est également un des facteurs de l'augmentation de la vacance.

L'impact de la réglementation « amiante » (obligations de réaliser de diagnostics dans les parties privatives et travaux qui en découlent) est mis en avant par l'office pour expliquer la hausse importante observée à partir de 2014. La durée de la vacance liée à l'amiante n'est toutefois pas mesurée et l'OPH n'a pas appliqué les pénalités prévues au contrat pour une prestation hors délai. Depuis quelques mois l'organisme remédie à cette situation et obtient les diagnostics avant travaux en moyenne dans un délai de 10 jours (délais contractuels du marché) au lieu des 2 mois comme constatés dans les dossiers de locataires analysés.

Enfin, le suivi des travaux commandés lors des états des lieux sortant n'est pas rigoureux et ne donne pas lieu à des relances systématiques. Alors que le nouveau directeur d'agence a fixé le délai de remise en location à 60 jours, l'analyse du fichier des attributions 2014 et 2015 permet de faire une évaluation moyenne des délais à plus de 80 jours entre la date de la commission et la date de l'entrée effective dans le logement.

Conscients de cette situation, le service logement et l'agence en charge de la remise en état des logements ont créé un fichier partagé permettant d'avoir une visibilité sur les délais prévisionnels de la disponibilité des logements. Ce délai est fixé à deux mois à compter du congé du locataire. En 2017, dans le cadre de la réorganisation des services, la direction générale de l'OPH a décidé de renforcer l'agence et s'est fixé comme objectif de ramener le délai de relocation à 45 jours.

## 3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Loyers

Les hausses de loyers décidées par le conseil d'administration depuis 2011 ont été inférieures ou égales aux règles<sup>3</sup> de plafonnement en vigueur. Lors du CA d'octobre 2014, il a été décidé de ne pas appliquer d'augmentation annuelle pour l'ensemble du patrimoine (logements sociaux, jardins, terrasses, garages et parkings). Ce gel des loyers a été reconduit en 2017.

Les augmentations sont résumées dans le tableau ci-dessous.

	2012	2013	2014	2015	2016
Taux d'augmentation	1,73 %	1,90 %	0,9 %	0%	0 %
Taux maximal autorisé	1,9 %	2,15 %	0,9 %	0,47%	0,02 %

S'agissant des nouveaux entrants, l'organisme applique le loyer maximum de la convention APL. La marge d'augmentation par rapport au loyer maximum des conventions APL peut être estimée en moyenne à 4 % en 2015.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, le loyer moyen pratiqué à la surface corrigée (SC) et ou à la surface habitable (SH) portant sur le patrimoine conventionné, est légèrement inférieur au loyer moyen des logements sociaux de la région Île-de-France. Ainsi, le loyer mensuel moyen à la surface habitable est de 5,94 €/m<sup>2</sup> (inférieur à la moyenne régionale de 6,60 €/m<sup>2</sup>), le loyer mensuel moyen à la surface corrigée (SC) est de 3,36 €/m<sup>2</sup> pour une moyenne régionale de 3,60 €/m<sup>2</sup>.

Lors des différentes réhabilitations, l'OPH n'a pas pratiqué d'augmentation des loyers.

Les 82 logements non conventionnés (dont 10 propriétés de la ville) bénéficient de la même politique que celles des logements conventionnés.

Le contrôle des loyers pratiqués en 2015 a relevé deux dépassements par rapport au loyer plafond du programme n° 4056 (résidence 212-214 Jean Jaurès). Il s'agit des logements n° 23 et n° 17 qui ont fait l'objet d'une régularisation à la fin du contrôle. Les locataires ont été remboursés conformément à la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 et à l'article 7-1 modifié par la loi ALUR n°2014-366 du 24 mars 2014.

Si on excepte ces deux cas marginaux, les loyers pratiqués dans le parc conventionné font l'objet d'un suivi globalement rigoureux. Conformément à l'article R. 445-13 du CCH, le montant du loyer maximum est par ailleurs mentionné sur les quittances.

<sup>3</sup> Ces règles résultent de l'article 210-III de loi n° 200-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011 qui avait pour effet de limiter la hausse des loyers HLM à la variation de l'IRL. Ce dispositif a été prorogé de trois années supplémentaires par l'article 112-II de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR).

### 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La société applique le décret n° 2009-1682 du 30 décembre 2009 relatif au supplément de loyer de solidarité (SLS). En 2015, 220 ménages ont été assujettis au paiement du SLS dont un forfaitaire. Le montant encaissé s'est établi à 291 772 €. Pour mémoire en 2014, le SLS a rapporté 353 012 € à la société avec 222 locataires concernés dont sept montants forfaitaires.

L'exploitation de l'enquête SLS sur les quatre dernières années, a permis de constater que seul un ménage était concerné par un dépassement de 200 % des plafonds de ressources, mais aucune procédure de perte du droit au maintien dans les lieux n'a été mise en œuvre en raison de l'âge des locataires. Le nombre de locataires dépassant les 150 % du plafond d'accès est extrêmement faible. Il est toutefois rappelé à l'office qu'il doit procéder conformément à l'article L. 442-3-3 du CCH, au recensement des locataires qui, en raison de leurs revenus (ressources supérieures au double du plafond pour l'attribution d'un logement) sont susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux.

### 3.2.3 Charges locatives

La régularisation des charges récupérables est pilotée et réalisée chaque année par le responsable de la gestion locative en lien principalement avec le service comptable. Les relations avec les autres services sont plus restreintes. Il n'existe pas de procédure écrite et l'activité repose essentiellement sur des fichiers « Excel ». Toutefois, les différents entretiens réalisés avec le responsable de la gestion locative mettent en évidence l'application d'une procédure tacite. Une procédure écrite, validée par la direction et diffusée à l'ensemble des services, apporterait notamment une meilleure lisibilité et une meilleure coordination entre les services. Il n'existe pas non plus d'observatoire de charges alors que les objectifs du Grenelle de l'environnement renforcent la nécessité d'une connaissance fine des charges locatives et des possibilités d'actions en vue de les réduire.

Conformément aux dispositions prévues dans le CCH, les charges récupérables de l'année N sont régularisées l'année N+1. Le processus commence en février (début de la procédure) et se termine en juin (quittancement). Les locataires sont informés un mois avant le quittancement de la régularisation des charges par voie d'affichage dans les halls d'immeubles et par un décompte individuel transmis par courrier. Les résultats de la régularisation des charges locatives sont présentés au conseil de concertation locative (instance au sein de laquelle siègent les associations représentatives des locataires). L'ajustement des provisions est réalisé une fois par an en juin après validation du DG. Les nouvelles provisions sont affichées en pieds d'immeuble.

Les règles de répartition et de gestion appliquées aux différents postes de charges ne sont pas formalisées et certaines d'entre elles pourraient être contestées par des locataires. C'est le cas notamment de :

- la refacturation aux locataires de la prestation d'entretien (P2) des équipements individuels gaz (chaudières et chauffes bains) assuré par un entreprise<sup>4</sup> sans accord collectif. L'équipe de contrôle rappelle que cette prestation qui ne figure pas dans le « décret charges<sup>5</sup> », ne peut être récupérée que dans le cadre d'un accord collectif. L'organisme n'a pas été en capacité de fournir le document pendant le contrôle. Toutefois, le conseil de concertation locative du 6 avril 2016, a émis un avis favorable pour la signature d'un accord collectif qui est en cours de rédaction ;
- la récupération à 75 % de la masse salariale des gardiens affectés dans les ensembles immobiliers pourvus de containers enterrés (en application d'un accord collectif avec deux associations de locataires). Or, le

<sup>4</sup> Désigné après un appel d'offres ouvert. L'effectivité de la prestation d'entretien est contrôlée par l'office, et le taux de pénétration dans les logements en 2015 s'élevait à plus de 80 %.

<sup>5</sup> Décret n°87-713 du 26 août 1987 : ne sont récupérables que les charges énumérées dans le cadre du présent décret et celles résultants d'accords collectifs entre bailleurs et locataires sur des prestations relevant de la sécurité et du développement durable.

décret « charges » précise que : « lorsque le gardien d'un immeuble ou d'un groupe d'immeubles assure, conformément à son contrat de travail, l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets, les dépenses correspondant à sa rémunération et aux charges sociales et fiscales y afférentes sont exigibles au titre des charges récupérables à concurrence de 75 % de leur montant » ;

- l'entretien des espaces verts réalisé en régie (17 personnes). Le coût de la régie (récupération à 100 %) est récupéré selon des règles différentes en fonction des patrimoines. Pour le patrimoine autre que les deux grands ensembles, les coûts refacturés tiennent comptes du temps passé et de la nature de la prestation (pour déterminer si récupérable ou non). Le reste du coût (hors siège) est réparti sur Trivaux et la Plaine (3 102 logements) sans détailler la part récupérable et non récupérable et sans décompte de temps entre les deux.

La mutualisation de certaines charges (avec ou sans accord collectif) ne respecte pas les dispositions de l'article R. 442-3 du CCH qui prévoit que les charges récupérables sont exigibles en contrepartie des services rendus liés à l'usage des différents éléments de la chose louée.

Deux cas sont à signaler :

- La mutualisation du coût d'entretien des chaufferies collectives gaz (prestation P2) entre tous les ensembles immobiliers de l'office en application d'un accord conclu avec la CNL et la CLCV le 9 novembre 2012 à la suite de la renégociation du contrat d'entretien chauffage collectif ;
- La mutualisation de l'ensemble des charges imposée aux locataires des deux plus grands ensembles immobiliers (qui totalisent les 2/3 du patrimoine) sans accord collectif. Elle a été mise en place pour réduire les coûts important d'un des deux groupes.

Même si la mutualisation a été mise en place pour ne pas pénaliser les locataires des petits ensembles immobiliers, l'équipe de contrôle constate que celle-ci déroge aux dispositions du R. 442-2 du CCH, et rend difficile pour le bailleur la justification des charges qu'elle refacture aux locataires. En outre, la mutualisation des charges n'entre pas dans les cas possibles d'accords collectifs conclus entre un bailleur et des associations de locataires prévus par l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986. L'office s'est engagé à sortir progressivement de ce dispositif dès la mise en vente des premiers logements aux occupants.

### **L'analyse des charges locatives 2014 régularisées en 2015 :**

Le contrôle des données relatives à la régularisation des charges locatives 2014 fait apparaître un sur-provisionnement global de 1,5 %. On note toutefois, qu'en majorité les petits ensembles immobiliers subissent des sous ou sur-provisionnements supérieurs ou égaux à 20 %. Le provisionnement des charges est donc réalisé de manière acceptable, mais pourrait être mieux ajusté pour les ensembles sous provisionnés afin de réduire les risques de solde trop important pour les locataires.

S'agissant du coût global des charges facturées aux locataires, aucun programme ne supporte des charges annuelles au m<sup>2</sup> supérieures à 32,00 € (médiane haute issue de l'observatoire des charges locatives de l'USH – 2013). C'est le programme 141 Jaurès (22 logements) qui supporte les charges annuelles les plus élevées, à concurrence de 27,4 € par m<sup>2</sup>, et celles-ci demeurent raisonnables dans la mesure où elles incluent le chauffage. Pour l'ensemble du parc régularisé, le montant moyen des charges par m<sup>2</sup> de surface habitable (SH) s'établit à 15,8 €. Hors charges de chauffage, il s'élève à 10,7 €. Pour la part du parc dotée d'un chauffage collectif, le montant moyen des charges de chauffage se monte à 7 €/m<sup>2</sup>.

Les charges récupérables supportées par les locataires des deux plus grands groupes immobiliers de l'office ; la Plaine (1 904 logements) et Trivaux (1 198 logements) sont maîtrisées. Le coût global rapporté à la surface habitable s'élève respectivement à 21,3 €/m<sup>2</sup> de SH et 13,2 € pour le second.

Si dans l'ensemble, les charges supportées par les locataires ne s'écartent pas des ratios médians, une attention particulière doit être portée aux charges supportées par les locataires des petits immeubles.

En effet, l'examen du ratio moyen par m<sup>2</sup>/SH de l'organisme a mis en évidence des coûts importants de certains groupes immobiliers par rapport aux valeurs médianes (annexe 7.2 volet 1). 12 groupes en chauffage individuel qui totalisent 287 logements, présentent des charges supérieures à la médiane Île-de-France 2013 issue de l'Observatoire des charges de 14 euros/m<sup>2</sup>. Il s'agit de petits immeubles, et l'importance des coûts s'explique principalement par :

- le niveau élevé de l'entretien ménager (9 groupes au-delà de 6,37 € par m<sup>2</sup> SH). Pour réduire les charges liées à l'entretien des parties communes, l'office a expérimenté trois modes d'intervention : l'entretien réalisé par les locataires eux-mêmes sur un immeuble (solution non concluante), l'entretien réalisé par les gardiens (solution trop chère car sans effet d'échelle) et le recours à une entreprise de nettoyage. Cette dernière solution apparaît la plus économique, mais reste chère, compte tenu du faible nombre de logements concernés. Pour réduire le coût d'intervention des entreprises de nettoyage, l'office recherche le bon équilibre entre la fréquence d'intervention et la qualité attendue par les locataires ;
- les coûts élevés de l'entretien des ascenseurs (7 groupes au-dessus de 0,8 €/m<sup>2</sup> de SH). Les coûts élevés d'entretien des ascenseurs concernent des petits immeubles qui ont été équipés à la suite de la réglementation sur le handicap de 2007. Ces immeubles font partie du périmètre cessibles de 320 logements aux occupants qui a été défini lors du CA du 14 décembre 2016.

S'agissant des coûts par nature de charges, plusieurs postes ont été étudiés.

- l'entretien des parties communes, 14 programmes qui totalisent 375 logements ont des charges annuelles d'entretien légèrement supérieures à 7 euros/m<sup>2</sup> pour 2014 alors que la médiane en Île-de-France 2013 issue de l'Observatoire des charges est située à 6,37 euros/m<sup>2</sup>.
- le poste chauffage collectif, aucun programme ne supporte des charges annuelles supérieures à 13 euros/m<sup>2</sup>, à comparer avec une médiane de 12,10 euro pour l'Île-de-France.
- les ascenseurs, 7 programmes (129 logements) supportent des charges annuelles supérieures à 2 euro/m<sup>2</sup> à mettre en parallèle avec une médiane de 0,79 euro.

### 3.3 CONCLUSION

75 % du patrimoine de l'OPH de Clamart a été rénové par le dispositif de financement PALULOS. L'ensemble du patrimoine bénéficie d'un bon classement énergétique puisque seuls 3 % du parc sont classés en E, F, et G.

L'organisme maintient une accessibilité économique satisfaisante de son parc en raison de l'application de loyers modérés, notamment par l'absence d'augmentation annuelle des loyers pratiqués depuis 2015 décidée par le CA. En outre, l'accessibilité du parc est renforcée par une maîtrise des charges récupérables.

L'OPH modifie actuellement ses procédures afin de réduire la vacance qui a sensiblement augmenté depuis 2013.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

L'office a une bonne connaissance du profil de la population logée et son évolution. Les rapports annuels (activité et gestion) comportent des éléments détaillés sur la composition familiale et le niveau de revenus des ménages. Les bilans sur les attributions de logement fournissent un éclairage particulier sur le profil des attributaires.

L'enquête sur l'occupation du parc locatif social (OPS) a été réalisée en 2014, avec un taux de réponse satisfaisant de 95 %. L'analyse des résultats révèle que les occupants de Clamart Habitat ont des ressources globalement similaires à celles de la moyenne régionale mais inférieures aux moyennes départementales. Le taux de ménages à bas revenus (inférieurs à 20 % des plafonds d'accès) est sensiblement supérieur à la moyenne régionale et départementale<sup>6</sup>.

Enquête OPS Tous locataires	Année	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu < 20%**	Revenu < 60%**	Revenu >100%**	Bénéficiaires d'APL
Office de Clamart	2014	33 %	7 %	15 %	16 %	52 %	12,5 %	32 %
Département	2012	Nc	10 %	18 %	11 %	46 %	18 %	37 %
Région ÎdF	2012 <sup>7</sup>	31,7 %	12,2 %	20,0 %	14,4 %	54,2 %	14,1 %	38,1 %

Si on prend en compte les données de l'année 2014 concernant les seuls emménagés récents, on constate une majorité de locataires disposant de ressources inférieures aux locataires en place et à la moyenne régionale. En effet, 62 % des nouveaux locataires ont des ressources inférieures à 60 % des plafonds d'accès au logement social (PLUS), 7 % ont des ressources supérieures à 100 % des plafonds d'accès au logement HLM et 38,7 % bénéficient des aides au logement.

En conclusion, le rôle social de l'office est donc marqué.

## 4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

### 4.2.1 Connaissance de la demande

Clamart Habitat assure la délivrance du numéro unique régional de demandeurs. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, le nombre de demandeurs de logements sociaux habitant Clamart s'élevait à 3 132 dont 645 demandes de mutation. Le chiffre est assez stable puisqu'en 2015, ils étaient 3 223 demandeurs résidant à Clamart dont 619 demandes de mutation. La réception et l'instruction des dossiers de demandes de logements sont assurées par la direction du logement. L'office a une bonne connaissance de la demande de logement de la commune. Les bilans des attributions fournissent chaque année un éclairage sur l'importance de la demande et les principaux motifs avancés. Par ailleurs, l'organisme a une connaissance précise du nombre de locataires en sous-occupation. Ils représentent environ un tiers des ménages dans les T4 et plus.

Il n'existait pas au moment du contrôle de convention de moyens entre la ville de Clamart et l'OPH alors que l'organisme assure la fonction de service logement pour cette dernière. En effet, le service logement de l'OPH assure pour le compte de la ville, la sélection des candidats et la gestion de l'instruction des dossiers relatifs au congé des logements des contingents « ville et préfet – délégué » des autres bailleurs présents à Clamart.

Le coût en personnel n'est ni évalué ni refacturé à la ville alors que 4 salariés assurent une quotité plus ou moins importante de leur temps de travail à la réalisation de cette mission (personnel à l'accueil, assistante logement, directrice du service logement, directeur du parcours résidentiel).

Suite au contrôle, une convention signée entre l'office et la ville a été validée par le conseil municipal et a été approuvée lors du CA de l'OPH du 19 octobre 2016. Elle prévoit la rémunération de l'office sur la base du coût équivalent à la prise en charge d'un agent à mi-temps. Ce projet de convention a été remis lors du contrôle mais, après analyse, il est manifeste qu'il ne reflète pas la réalité de la charge de travail, qui apparaît supérieure. Il conviendrait donc d'évaluer réellement le coût afin de donner à l'OPH les moyens de réaliser cette mission dans les meilleures conditions.

<sup>6</sup> Source : l'occupation du parc social en 2012 – DHUP/ DGALN.

<sup>7</sup> Enquêtes OPS 2012 : moyennes régionale et départementale / sources DHUP.

Conformément à l'article L. 451-2-1 du CCH, les demandes sont par ailleurs systématiquement radiées après attribution et signature du bail.

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

Le conseil d'administration a défini en 2014 les orientations présidant à l'attribution des logements. Ces orientations prennent en compte les critères de priorités fixés à l'article L. 441-1 du CCH. Six orientations ont été définies à l'échelle de l'OPH : satisfaire les demandes de mutation, la décohabitation de jeunes, les congés pour ventes, les situations d'urgences, l'ancienneté de la demande et la mise en place de la cotation dans le cadre du traitement de la demande.

#### **4.2.3 Gestion des attributions**

##### ***4.2.3.1 Le processus d'attribution des logements***

Sur la période contrôlée, il a été constaté qu'il n'existe pas de procédure concernant les attributions. Il appartient à l'organisme de définir cette procédure dans le cadre de la mise en place de la cotation et de la réorganisation de ses services.

Entre 2011 et 2016, l'instruction des dossiers de demandeurs de logement est marquée par de multiples irrégularités qui sont sources d'insécurité juridique. Cette observation était déjà formulée dans le précédent rapport de la MILOS.

Le contrôle a relevé que les deux principaux éléments nécessaires à la définition du plafond des ressources appliqué aux ménages (les revenus et la composition familiale) ne sont pas systématiquement mis à jour. L'analyse d'un échantillon significatif de dossiers de locataires (900 dossiers dont 450 dossiers papiers) a permis d'identifier entre 2013 et 2015, 72 dossiers qui ne contenaient pas d'informations concernant les niveaux de ressources des candidats et présentaient des inexactitudes concernant les compositions familiales. L'équipe de contrôle a toutefois pu vérifier l'absence de dépassement sur les avis d'imposition fournis dans le cadre du contrôle du SLS. Il n'en demeure pas moins que cette situation est anormale et pouvait conduire l'office à opérer des attributions irrégulières.

Conscient de l'insuffisance de la sécurisation de son processus, la direction générale de l'OPH a modifié l'instruction des dossiers en y introduisant trois niveaux de vérification des dossiers avant leur présentation en CAL. D'abord une première vérification est réalisée par le service logement, puis par le service juridique et enfin par la vice-présidente de l'OPH, également présidente de la CAL. Le service « logement » n'informe en revanche pas les 3 candidats de leur passage en CAL et de leur classement à l'issue de la CAL. Le candidat doit avoir accès à l'information concernant la décision de la CAL conformément à l'article R. 441-2-17 du CCH). L'organisme doit donc encore modifier sa procédure en conséquence sur ce point.

##### ***4.2.3.2 Le rôle et le fonctionnement de la CAL***

La commission d'attribution des logements (CAL) est régulièrement constituée et examine uniquement les dossiers portant sur les logements conventionnés. Elle se réunit au moins une fois par mois et examine généralement trois dossiers conformément à ce que prévoit l'article R. 441-3 du CCH. Le règlement intérieur de la CAL est à jour. Pour des raisons de transparence, elle gagnerait à examiner les logements PLI non conventionnés qui doivent respecter des plafonds de ressources et de loyer.

La présentation d'un nombre important de dossiers incomplets n'a pas permis à la CAL de jouer pleinement son rôle et de garantir un examen équitable des candidatures. Le niveau de refus des candidats passés en CAL est en outre élevé, il atteint 25 % des attributions prononcées.

Entre 2013 et 2015, en moyenne 15 % des dossiers étaient incomplets car non actualisés. Les irrégularités suivantes ont ainsi été relevées (cf. supra) : absence d'avis d'imposition au moment du passage en CAL,

composition familiale erronée, non prise en compte de la totalité des ressources des occupants et enfants majeurs et/ou personnes hébergés.

Les attributions étaient alors prononcées sous condition des documents à rapporter, mais a posteriori. Ce dysfonctionnement a généré de multiples décisions de la CAL inappropriées.

Par exemple, des attributions ont été prononcées par la CAL sans application de certaines règles prudentielles (taux d'effort parfois supérieur à 60 % avec dettes locatives non prise en charge dans le cadre d'un suivi social). Cette pratique a pu générer des impayés dès les premiers mois dans le logement des locataires attributaires. Ce cas s'est produit lors de la CAL du 4 mars 2014, deux attributions à des ménages ont été constatées avec des taux d'effort respectivement de 60 % et 75 % sans simulation d'APL.

Autre conséquence, le service « Logement » de l'office est également confronté, du fait des défaillances de l'instruction, à des taux élevés de refus des demandeurs après la validation de leur candidature en CAL. En 2015, sur 419 attributions prononcées, 107 demandeurs ont ainsi refusé le logement proposé alors qu'il était classé en priorité « 1 » par la CAL. Cela représente un taux de refus de 25 % qui favorise un allongement des délais de relocation. En 2014, il y a eu 109 refus sur 489 attributions prononcées (22,5 %). Et pour mémoire en 2013, ce taux de refus était de 28 %. Cet état de fait contribue à l'augmentation de la vacance (cf. supra § 3.1.2).

Pendant le contrôle, l'office, ayant été alerté sur ces dysfonctionnements et ces irrégularités, a décidé de ne présenter en CAL depuis juillet 2016 que des dossiers complets et dûment vérifiés (cf. supra). L'organisme fait également valoir qu'un nombre très important de demandeurs a été rencontré (cf. infra), afin de mieux connaître leurs besoins. Ils n'étaient toutefois pas, au moment du contrôle, informés de leur passage en commission d'attribution. L'OPH de Clamart indique que pour donner le maximum d'informations aux membres de la CAL, il est désormais procédé, pour chaque demandeur, au calcul du niveau d'APL, du taux d'effort et du reste à vivre. Ainsi, la CAL disposera des éléments financiers à jour portant sur la capacité financière du candidat.

Concernant les demandes de mutation, l'organisme remplit les engagements pris dans la CUS (20 %). Le taux d'attribution a progressé régulièrement. Il était de 25 % en 2013, 26 % en 2014 et atteignait 30 % en 2015.

#### ***4.2.3.3 La mise en place au 1<sup>er</sup> janvier 2017, d'un système de cotation pour les demandes***

L'OPH de Clamart a décidé de se doter d'un outil de gestion « Aravis » lui permettant de coter chaque demande en fonction de critères (qui n'étaient pas totalement arrêtés au moment du contrôle) avant le passage en CAL. La mise en place du scoring suppose au préalable une refonte du processus permettant de sécuriser en amont les paramètres permettant d'arrêter la cotation. Dans le cas contraire, l'effet inverse à celui recherché pourrait être constaté, et irait à l'encontre d'une égalité de traitement des demandeurs (notamment une cotation erronée en raison d'une instruction préalable du dossier défaillante).

Le dispositif de scoring couvrirait un périmètre de demandeurs relativement large (85 % des réservations de l'OPH, de la ville et du préfet). Il s'appliquerait dès la phase de présélection des candidatures et avant la CAL. L'équipe de contrôle considère que ces prérequis constituent une base très favorable à la mise en place d'un système qui vise l'égalité de traitement.

Cette volonté de voir un maximum de demandes examinées à l'aune du scoring sera combinée avec l'analyse fine des profils des demandeurs. En effet, le président indique que depuis la nouvelle gouvernance, un effort significatif a été fait envers les demandeurs puisque 2 000 ménages ont été reçus par la direction des parcours résidentiels et par la présidente adjointe de Clamart Habitat, ce qui représente 2/3 des demandeurs résidant à Clamart.

L'équipe de contrôle recommande qu'une évaluation du dispositif soit réalisée après une année de fonctionnement, afin de le faire évoluer si nécessaire.

#### **4.2.3.4 La signature du bail**

La signature du bail se déroule au siège de Clamart habitat. L'ensemble des pièces annexes sont remis au locataire à l'exception de l'information sur la réception télévisée. Il est rappelé à l'organisme que conformément à la loi n° 2007-309 du 5 mars 2007 sur la télévision du futur, le bailleur est tenu de communiquer au locataire une information sur les modalités de réception télévisée.

Le contrôle relève que les futurs locataires doivent d'abord faire l'état des lieux et ensuite signer le bail. Dans l'ordre des choses, il conviendrait que le locataire signe d'abord son bail, puis effectue ses autres formalités dont l'état des lieux entrant.

#### **4.2.3.5 L'accueil des publics prioritaires**

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

Les objectifs souscrits dans le cadre de l'accord collectif départemental des Hauts-de-Seine n'ont pas été atteints sur la période contrôlée comme en témoigne le tableau ci-dessous.

	2011	2012	2013	2014	Total
Objectif	36	36	36	36	<b>144</b>
Résultat	19	18	29	15	<b>91</b>
<b>Taux de réalisation</b>	<b>53 %</b>	<b>50 %</b>	<b>81 %</b>	<b>42 %</b>	<b>56,5 %</b>

La réforme du processus d'attribution devra contribuer à améliorer ces résultats, qui apparaissent d'autant plus décevants que l'office joue par ailleurs son rôle social au regard de l'occupation de son parc (cf. supra § 4.1).

##### **Le droit au logement opposable**

L'office s'est par ailleurs engagé, dans le cadre de sa CUS (indicateur F III) à consacrer chaque année 15 % des attributions des logements à des ménages reconnus « prioritaires » par la commission de médiation au titre du DALO. Les chiffres sont en progression constante et l'organisme qui dispose du SYPLO devrait atteindre en 2016 cet objectif.

La contribution depuis 2011 est décrite dans le tableau ci-dessous.

	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Nombre total d'attributions effectuées durant l'année	207	319	272	405	365	<b>1 568</b>
Nombre de relogements DALO	14	23	24	41	32	<b>134</b>
Part des DALO en % dans les attributions totales	6,7 %	7,5 %	9 %	10 %	9 %	<b>8,5 %</b>
Rappel de l'objectif	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	<b>15 %</b>

En 2015, les objectifs de l'accord collectif départemental (PDALPD) et du DALO ont été confondus, et représentent au global 67 logements. En réalisé, l'OPH a relogé 45 ménages représentant 13 au titre de l'accord collectif départemental et 32 au titre du DALO. Ainsi 67 % de l'objectif a été atteint.

#### 4.2.3.6 Gestion des contingents

Le tableau suivant récapitule au 1<sup>er</sup> janvier 2016 les contingents de réservation des logements conventionnés et non conventionnés de l'organisme :

	Préfet	Ville	Conseil Départemental	Région ÎdF	CIL	Autres employeurs	OPH	Total
Nombre de logements	1 300	896	216	101	274	144	1 485	<b>4 416</b>
% du patrimoine	29,5 %	20 %	5 %	2 %	6 %	3,5 %	34 %	<b>100 %</b>

Conformément aux dispositions de l'article R. 441-5 du CCH, le contingent préfectoral a été identifié et la société a signé une convention de réservation avec le préfet des Hauts de seine le 10 mai 2012 qui a été modifié par avenants suite à la mise en place de SYPLO. L'OPH de Clamart qui occupe la fonction de bureau de logement de la ville dispose des trois principaux contingents (préfet mal logés, ville et OPH), soit 85 % des réservations.

### 4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

#### 4.3.1 La Gestion de proximité

L'ensemble des missions relatives à la gestion de proximité est assuré par l'agence située dans les Hauts de Clamart. Elle abrite également la régie de travaux et la régie en charge des espaces verts. L'agence est dirigée par un directeur arrivé en 2016 et deux adjoints. L'adjoint en charge des questions techniques assure la gestion de proximité organisée en trois secteurs et qui répondent à une logique territoriale (la Plaine 1899 logements, Trivaux 1 195 logements et le « Centre-ville » avec 1 216 logements). Chaque secteur est géré par un responsable qui supervise les gardiens et les employés d'immeubles. Le site de la plaine est encadré par deux responsables de secteur dont un adjoint en raison de la concentration du patrimoine.

Les 34 gardiens ont pour mission la veille du patrimoine, l'accueil des locataires, l'entretien ménager pour certains d'entre eux, la gestion des conteneurs et les réclamations. Seuls 7 d'entre eux sont logés par l'office. Cinq employés d'immeuble assurent le ménage.

La remise en état des logements avant leur relocation ainsi que les visites conseil sont réalisés par deux techniciens de l'agence. Sur la période contrôlée, le suivi des travaux après les états des lieux de sortie n'a pas toujours été réalisé avec rigueur. Le suivi des délais de réalisation était insuffisant, de même que le contrôle de la qualité des travaux effectués. Ce processus doit être amélioré et le contrôle hiérarchique interne et celui des prestataires renforcé. L'ensemble des étapes depuis le congé du locataire jusqu'à son entrée dans les lieux nécessite d'être remis dans l'ordre.

##### 4.3.1.1 Le traitement de la réclamation

L'adjointe du directeur d'agence en charge de l'administratif s'occupe de l'accueil et du traitement des réclamations. Les locataires peuvent s'adresser aux gardiens, à l'accueil de l'agence ou du siège, par écrit. Sur la période du contrôle, l'agence a modernisé ses méthodes de travail en mettant en place une application pour améliorer la prise en charge et le traitement des réclamations. Chaque gardien est doté d'un téléphone et peut saisir directement la réclamation et prendre des rendez-vous avec les prestataires.

L'OPH ne s'est pas engagé à traiter les demandes dans un délai maximum de 30 jours (Indicateur H2 de la CUS). À la signature de la CUS, l'organisme ne disposait pas d'outil permettant une traçabilité des demandes et des interventions. En pratique, la clôture de la réclamation technique est à la charge du responsable de secteur. Il n'est présenté dans le rapport de gestion annuel aucun bilan qualitatif et quantitatif du traitement des réclamations.

Un bilan réalisé à la demande de l'équipe de contrôle permet désormais de connaître l'évolution du délai de traitement des réclamations entre 2012 et 2014<sup>8</sup> :

Année	Nombre de demandes créées	Nombre de demandes clôturées	Nombre de demandes clôturées dans un délai de 30 j	% de demandes clôturées dans un délai de 30 j	Délai moyen de traitement en jours
2013	7 525	6 918	6 003	87 %	14
2014	9 130	8 561	7 048	82 %	20
2015	9 865	9 273	6 586	71 %	33
2016	7 928	8 229	4 043	49 %	nc

Ce bilan permet de constater en 2015 que les délais de clôture inférieurs à 30 jours se sont sensiblement allongés ainsi que les délais moyens de traitement. L'organisme explique cet allongement par le départ en fin 2015 du directeur de l'agence et par la nécessité de formation à l'outil du nouveau directeur de l'agence.

Il n'en demeure pas moins que ce résultat doit pouvoir être amélioré et que le délai de traitement est un indicateur de performance que l'office se doit de suivre à l'avenir, même si les enquêtes de satisfaction apparaissent favorables (cf. infra).

#### **4.3.1.2 Le système d'astreinte**

Pour garantir la continuité de service lorsque les bureaux sont fermés, Clamart habitat a mis en place une astreinte de premier niveau assuré du lundi au lundi par les gardiens sur la base du volontariat mais obligatoire pour les gardiens fonctionnaires qui bénéficient historiquement d'un logement de fonction. Une astreinte de second niveau concerne les cadres qui viennent en appui selon la gravité des situations.

#### **4.3.2 Relations avec les locataires**

Le plan de concertation locative a été adopté par le conseil d'administration du 19 février 2002 et modifié par avenant en 2008. Il se réunit en moyenne deux fois par an. Les thèmes abordés ont été assez vastes (stationnement, grille de vétusté, nuisances, charges, travaux, etc.). Trois associations de représentants des locataires animent le plan de concertation, elles bénéficient chacune d'un local au sein de l'agence. L'OPH organise chaque mois des réunions techniques avec ces dernières afin d'évoquer et de chercher des solutions aux divers problèmes. L'organisme communique avec les locataires au travers d'une lettre ainsi que sur son site Internet.

L'organisme a réalisé deux enquêtes de satisfaction en 2010 et en 2014 dans le cadre de la démarche collective portée par l'AORIF. L'OPH de Clamart affiche de très bons résultats. Leurs résultats indiquent que l'organisme se situe au-dessus des moyennes régionales respectivement observées à 90 % de satisfaction globale en 2010 et 83 % en 2014, mais qu'entre ces deux enquêtes plusieurs indicateurs ont traduit une baisse de la satisfaction des locataires interrogés. En effet, le taux de satisfaction globale de l'office est passé de 94 % à 92 % et la satisfaction du logement passée de 91 % en 2010 à 88 % en 2014. À compter de 2016, l'organisme a acté la réalisation d'enquête – baromètre de satisfaction annuelle en vue d'obtenir de le label Quali HLM.

### **4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS**

Le précédent rapport avait relevé que le suivi des impayés dont le montant restait inférieur à la médiane des offices d'Île-de-France, était réalisé dans de bonnes conditions. Le constat sur la période contrôlée (2011-2015) reste globalement le même. Concernant l'organisation, les procédures appliquées ont été mises en place au mois d'avril 2014. Les impayés locatifs sont suivis au siège par le service contentieux (4 agents) qui dispose de séries statistiques détaillées permettant un réel suivi de l'évolution des impayés

<sup>8</sup> Source fournie par la secrétaire générale.

mois par mois. Le 1<sup>er</sup> terme d'impayés fait l'objet d'une relance téléphonique. 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.

Les agents en charge du recouvrement déclenchent les actions prévues par les procédures, allant de la relance téléphonique, au commandement de payer, et à la demande du concours de la force publique en vue de l'expulsion des locataires concernés. Ils peuvent recevoir des locataires débiteurs et fixer avec eux un plan d'apurement. Ils peuvent également faire jouer les garanties de loyer (dispositif loca-pass). En cas d'échec, le recours à l'expulsion est sollicité. Cependant, le suivi social des locataires gagnerait en efficacité si l'organisme disposait de conseillères en économie sociale et familiale.

Le montant des admissions en non-valeur (ANV) est en moyenne de 27 k€ par an. Elles sont présentées au CA pour validation avec un tableau indiquant les motifs de non-paiement.

Au 31 décembre 2015, 834 logements étaient en impayés (soit 18,9 % du parc contre 17,3 % en 2014), Au cours de l'année 2015, l'office a délivré 172 commandement de payer (91 en 2014), a procédé à 78 assignations (44 en 2014) et a procédé à 8 expulsions (3 en 2014).

La situation observée sur la période 2011-2015 est la suivante :

en k€	2011	2012	2013	2014	2015
Locataires simples – C/4111	1 918	1 985	2 000	1 981	1 994
Créances douteuses – C/416 brut	1 408	1 621	1 466	1 580	1 525
Admissions en non-valeur	21	53	15	0,5	46
<b>Total du stock des impayés</b>	<b>3 347</b>	<b>3 659</b>	<b>3 481</b>	<b>3 562</b>	<b>3 565</b>
En jours de quittance	51,7	55,1	51,6	51,2	49,8
En % des loyers quittancés	14,17 %	15,11 %	14,14 %	14,03 %	13,64 %
Médiane OPH 2014				16,20 %	

Fin 2015, le stock de dette locataire (présents et partis) est inférieur de deux points à la médiane<sup>9</sup> des OPH d'Île-de-France. Le total des dettes locataires (y compris les termes échus de décembre) représente 13,64 % des loyers et charges quittancés pour une médiane de 16,2 %. L'augmentation des actions précontentieuses et contentieuses ont permis de baisser le niveau des impayés. Entre 2011 et 2015, le stock des dettes locataires présents a diminué de 13 % tandis que le stock des dettes locataires partis a augmenté de 41 %.

## 4.5 CONCLUSION

Clamart Habitat loge une population aux caractéristiques sociales. L'organisme a une très bonne connaissance des demandeurs mais le processus d'attribution des logements n'était pas sécurisé, en raison d'une instruction défaillante. L'office s'est engagé dans une démarche de cotation de la demande, d'une amélioration de l'instruction et du fonctionnement de la CAL afin de remédier à cette carence grave.

Le traitement des impayés n'appelle pas de remarques et apparaît performant, même s'il pourrait encore s'améliorer avec la mise en place d'un suivi social réalisé en interne.

La qualité du service rendu aux locataires est satisfaisante ainsi que les relations qu'entretient l'OPH avec les représentants des locataires. Toutefois, la direction générale doit veiller à présenter annuellement dans son rapport d'activité, un bilan qualitatif et quantitatif des réclamations.

<sup>9</sup> Ratio Boléro B14 : (total des dettes locataires y compris quittance de décembre de l'année N / quittance de l'année N).

## 5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La politique patrimoniale de Clamart Habitat a été fixée par les orientations stratégiques du CA définies par la nouvelle gouvernance. Elle inclut un projet de démolition de deux bâtiments d'un total de 53 logements (cf. infra). Des orientations avaient également été fixées dans le PSP 2008 qui est arrivé à échéance en 2016 ainsi que plusieurs axes inscrits dans la CUS.

#### 5.1.1 Le PSP

Le plan stratégique de patrimoine a été approuvé lors du CA du 18 septembre 2008. Il présente une stratégie pour les années 2008 à 2016. Il comprend trois volets : un diagnostic patrimonial pour un parc à l'époque de 3 726 logements, des orientations patrimoniales à 10 ans et une politique de développement. Au moment du contrôle, un nouveau PSP était en cours de finalisation mais n'était pas encore approuvé par le CA. Pour le bilan du PSP de 2008, 15 programmes devaient faire l'objet de travaux. À l'exception de 2 programmes (Desprez au 35-37 Paul vaillant Couturier – 54 logements) et (16 rue de Châtillon – 6 logements), l'ensemble des programmes ont été remis à niveau. L'effort d'entretien et conservation du patrimoine existant a été important. L'OPH a achevé les deux dernières tranches de travaux prévues dans le cadre de la réhabilitation du grand ensemble Trivaux, composé de 358 logements dans des tours et 812 logements dans des bâtiments (R+5). Il convient de relever les travaux de ravalement réalisés sur la résidence CORBY située en centre-ville et qui est l'une des plus importantes en nombre de logements collectifs (117 logements).

Un nouveau PSP sera approuvé au CA du 19 octobre 2016.

#### 5.1.2 CUS

La CUS a été approuvée par le CA du 29 juin 2010. Les principaux objectifs portaient sur le développement de l'offre avec 492 logements (87 PLAI, 358 PLUS et 47 PLS), la réalisation de l'ensemble des DPE (492 logements classés en E, F, G) et la réhabilitation thermique de ces programmes, l'attribution de 15 % des logements aux ménages labellisés DALO et l'attribution de 20 % des logements aux demandes de mutation. L'office n'a pas atteint tous ses objectifs en matière de construction et de relogement (cf. infra et supra) mais se situe en progression. Un effort important a porté sur la réhabilitation du patrimoine (cf. infra).

#### 5.1.3 Le projet de démolition des bâtiments R 26 et R 27

L'OPH de Clamart s'est engagé dans un projet de démolition de 2 bâtiments (R+5) implantés dans un environnement difficile, marqué par des problèmes d'insécurité et qui s'inscrit dans le cadre plus large de la requalification du quartier « du Pavé Blanc ». Sur les 53 logements concernés (8 pour la tour R 26 et 45 pour la tour R 27), il restait 31 ménages à reloger. Le dossier d'intention de démolir a été déposé et est en cours d'instruction. Un projet d'accession sociale de 47 logements et un programme de 54 logements sociaux devraient être construits à terme sur le foncier disponible issu de ces deux démolitions.

## 5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

### 5.2.1 Offre nouvelle

Clamart habitat a réalisé ou acquis neuf programmes et mis en service 341 logements conventionnés entre 2011 et 2016 soit en moyenne 68 logements/ an. 100 % de ces mises en services ont été le résultat d'opérations de construction neuve. L'organisme n'a pas livré de logements en 2016. La production en

VEFA a concerné 9 % des logements, et les opérations en maîtrise d'ouvrage directe 91 %. Un programme de sept logements a été acquis en VEFA auprès de la ville de Clamart (8/12 rue du Parc).

Sur la période du contrôle, l'organisme a réalisé 5 acquisitions foncières dont trois dans le cadre d'achat en VEFA.

L'évolution du patrimoine entre 2011 et 2016 est la suivante :

Parc au 1 <sup>er</sup> janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2011	4 075	0	0	0	0	4 075	0 %
2012	4 075	75	18	0	1	4 167	2 %
2013	4 167	16	7	0	2	4 191	0.60 %
2014	4 191	131	11	0	0	4 333	3.4 %
2015	4 333	83	0	0	0	4 416	1.91%
<b>Total</b>	<b>4 075</b>	<b>305</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 416</b>	<b>8,36 %</b>

L'organisme a réalisé 70 % de son engagement CUS en matière de développement de l'offre nouvelle. En effet, 65 logements ont été financés en PLAI pour un objectif CUS de 87 logements, 263 logements ont été financés en PLUS dont 23 en PLUS majoré pour un objectif CUS de 358 logements et 13 logements ont été financés en PLS, pour un objectif CUS de 47 logements.

L'OPH a deux projets en cours : un programme d'accession sociale de 23 appartements qui sera implanté dans le quartier de la gare (11-13 rue de Vanves) comprenant une crèche et un commerce, et une opération de 59 logements sociaux située au 11 rue de Bièvre. Les premiers ordres de service sont lancés. L'organisme souhaite par ailleurs, acquérir deux programmes en VEFA : 35 logements « Franklin Roosevelt » et 29 logements « Projet Gare ». Au moment du contrôle les contrats de réservation n'étaient pas encore signés.

### 5.2.2 Réhabilitations

853 logements ont fait l'objet d'une réhabilitation complète ou partielle entre 2011 et 2016. Les deux dernières tranches de travaux ont concerné 800 logements du grand ensemble Trivaux. Trois programmes ont fait l'objet de travaux portant sur la mise en conformité électrique, la réfection des salles de bain, le changement de système de chauffage, le remplacement de fenêtres et la création de ventilation mécanique contrôlée. Il s'agit du 4 rue de Meudon (10 logements), 6 rue Filassier (9 logements) et du 212/214 rue Jaurès (34 logements). L'ensemble de ces réhabilitations a été effectué en milieu occupé.

Selon les prévisions du nouveau PSP validé en octobre 2016 un cycle d'investissement est prévu entre 2017 et 2025 concernant la réhabilitation technique du grand ensemble de la Plaine et du 2 rue des Garrements ainsi que les trois réhabilitations thermiques : Desprez (F), Jaurès-Martin (E), 11 rue Jules Ferry (G). Ces réhabilitations devraient s'étaler jusqu'en 2025.

La réhabilitation thermique de la résidence du 2 avenue Jean Jaurès (10 logements) est prévue pour 2017. Les logements ont tous été vidés de leurs occupants. L'objectif à l'issue de la réhabilitation est de passer de l'étiquette énergétique F à C.

## 5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

### 5.3.1 Engagement et suivi des opérations

L'office assume en interne les fonctions de maîtrise d'ouvrage et emploie à cet effet 3 personnes (un monteur d'opération, un technicien et une assistante) ainsi que la responsable de service. Jusqu'en 2014, il y avait un second monteur d'opération compte-tenu du nombre d'opérations. L'organisation mise en place confère à l'organisme une capacité technique qui est a priori suffisante pour poursuivre sa

politique de développement et de remise à niveau. La direction de la maîtrise d'ouvrage a en charge la maîtrise d'ouvrage directe, les VEFA, les réhabilitations et les gros travaux. Elle assure le montage et le suivi technique des opérations. Des procédures encadrent l'activité de maîtrise d'ouvrage et la qualité des opérations obéit à des normes environnementales.

### 5.3.2 Analyse d'opérations

L'analyse des prix de revient final montre une constante dans l'apport en fonds propres entre 2011 et 2015. L'OPH apportait en moyenne 12 % de fonds propres, et pour les deux dernières opérations financées, l'apport sera plus élevé, il sera entre 15 et 20 % afin de les équilibrer.

Les éléments fournis par l'organisme lors du contrôle des opérations ne font pas apparaître de dérive dans les délais et dans les coûts des opérations par rapport aux prévisions à l'exception du coût de la résidence 4 rue de Meudon (10 logements). Ce programme de 10 logements date de 1930 et a fait l'objet d'une mise en conformité totale, d'un changement de système de chauffage et de la réfection des salles de bains.

Le coût moyen de sortie des opérations de logements familiaux sur la période 2011-2015 est le suivant :

Sur neuf programmes, trois opérations en maîtrise d'ouvrage directe ont un coût de sortie au m<sup>2</sup> de surface habitable inférieur ou égale à 3 000€ HT (programmes 4141 Soleil Levant, 1313 Pavillons de Bourgogne, 4013 Ilots de Bièvre), deux ont un coût de sortie inférieur à 3 500€/m<sup>2</sup> de surface habitable (4045 Sentier du fond des Roissis, n° 4112 au 112/116 rue du Général de Gaulle) et une opération a un coût supérieur à 4 000 €/m<sup>2</sup> (n°4076 au 127 rue Étienne d'Orves). Ce coût plus important a pu être expliqué par des sujétions techniques particulières liées à cette opération (travaux de terrassement conséquents et fondations spéciales). L'acquisition d'un programme en VEFA de 7 logements à la ville de Clamart en VEFA a un coût de sortie de 3 100 €/m<sup>2</sup>/SH en HT.

Deux opérations ont été réalisées en VEFA : Victor Hugo (18 logements) avec un coût de sortie à 3 296 €/m<sup>2</sup>/SH en HT et 64 rue du Pavé Blanc (11 logements) avec un coût de sortie de 2 861 €/m<sup>2</sup>/SH en HT.

L'étude de la CDC réalisée en 2013 présente des prix moyens concernant la maîtrise d'ouvrage directe et la VEFA. Pour les Hauts-de-Seine le coût de la maîtrise d'ouvrage directe s'élève à 2 945 €/m<sup>2</sup>/SH et le coût de la VEFA s'élève à 3 300 €/m<sup>2</sup>/SH. Globalement, l'office se situe à des niveaux proches des moyennes du secteur dans le département des Hauts-de-Seine.

## 5.4 MAINTENANCE DU PARC

### 5.4.1 Entretien du patrimoine

Les responsabilités en matière d'entretien et d'amélioration du patrimoine incombent à l'agence et à la direction de la maîtrise d'ouvrage qui l'assiste dans le cadre des travaux de réhabilitation et de changement de composants ou de gros entretien. Entre 2011 et 2015, l'effort d'entretien est le suivant :

(en euros)	2011	2012	2013	2014	2015
Entretien courant	182 589	269 870	311 383	292 146	266 893
Gros entretien	1 816 737	2 021 871	1 549 670	1 810 622	2 190 652
Changement de composants	6 092 470	4 717 212	2 844 736	2 615 184	61 964
<b>Total</b>	<b>8 091 796</b>	<b>7 008 953</b>	<b>4 705 789</b>	<b>4 717 952</b>	<b>2 519 509</b>

En 2015, le faible niveau de montant alloué aux changements de composants s'explique par la fin d'un cycle d'investissement qui s'est traduit par la réhabilitation de la résidence Corby, la mise aux normes des ascenseurs et la dernière tranche de travaux du grand ensemble Trivaux. Il n'illustre donc pas une baisse durable de l'investissement dans le patrimoine. Un nouveau cycle d'investissement est prévu dans le cadre du nouveau PSP (cf. Chapitre 6 paragraphe 6.3).

La visite de patrimoine a permis de constater le bon état d'entretien du parc, confirmant l'effort financier important consacré à la maintenance du patrimoine ainsi que le bon niveau de remise en état des logements vacants.

#### **5.4.2 Les régies**

L'office dispose d'une régie bâtiment de 4 ouvriers spécialisés plus un encadrant et d'une régie espaces verts de 17 personnes dont trois apprentis, un responsable et un adjoint. La régie bâtiment effectue principalement des travaux de remise en état dans les parties communes, des réparations urgentes et des interventions chez les locataires. La régie espace vert s'occupe de l'entretien de l'ensemble des espaces verts de l'office. Son activité est entièrement récupérable auprès des locataires.

Le coût de l'activité de la régie bâtiment s'élève à 388 k€ dont 166 k€ au titre des consommations, dont 175 k€ au titre des charges de personnel et 47 k€ d'amortissements et frais généraux. Le coût de l'activité de la régie espace vert s'élève à 554 k€ dont 509 k€ au titre des charges de personnel et 45 k€ d'amortissements et frais généraux.

Depuis le précédent rapport, les achats de matières et fournitures sont comptabilisés par nature et par code analytique service, ce qui permet d'avoir un suivi budgétaire. Cependant l'absence d'une gestion de stock ne permet pas à l'organisme de suivre précisément l'activité des deux régies surtout en ce qui concerne les interventions dans les logements récupérables auprès des locataires. Les entrées et sorties des fournitures stockées ne sont ni évaluées ni contrôlées, les interventions sur le patrimoine ne font pas l'objet d'une facturation interne ce qui ne permet pas de récupérer la TVA.

#### **5.4.3 Exploitation et sécurité du patrimoine**

##### ***5.4.3.1 L'entretien des ascenseurs***

Le patrimoine de Clamart Habitat compte 59 ascenseurs dont 42 ont été modernisés dans le cadre des travaux de sécurisation prévus en 2010 et en 2014. La quasi-totalité du parc d'ascenseurs modernisé et pour certains remplacés s'est constitué entre 1964 et 1989. L'organisme fait appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage qui lui a permis de renouveler son marché de prestations d'entretien en 2015, de contrôler et de faire les états des lieux nécessaires. L'OPH réalise dans les délais les contrôles techniques de l'ensemble des ascenseurs.

##### ***5.4.3.2 La sécurité incendie***

En matière de sécurité incendie, l'équipe de contrôle a procédé à la vérification sur pièce du suivi annuel de l'entretien des systèmes de protection de chaque résidence et a constaté des anomalies (registres de sécurité incomplètement renseignés).

Depuis la fin du contrôle, l'organisme a équipé chaque programme d'un registre de sécurité et a effectué le contrôle de sécurité incendie sur l'ensemble du patrimoine au dernier trimestre 2016.

Concernant la réglementation portant sur l'amiante, les dossiers techniques amiante (DTA) concernant la liste A sont à jour et l'office a systématisé les diagnostics avant travaux (DAT) nécessaires avant toute intervention de la régie ou des prestataires en charge de la remise en état des logements.

En revanche, les diagnostics amiante pour les parties privatives n'ont pas été étendus à l'ensemble du patrimoine (articles R. 1334-16 et 1334-29-5 du code de la santé publique). Les diagnostics amiante partie privative sont réalisées (DAPP) à chaque sortie de locataire. Toutefois la constitution des DAPP immédiate et généralisée pour les matériaux de la liste A est une obligation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 (arrêté du 12 décembre 2012 relatif aux critères de d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste A contenant de l'amiante et au contenu des rapports de repérage). L'office précise qu'aucun logement de son patrimoine ne contient de matériaux classé en liste A.

L'équipe de contrôle a relevé l'absence de tableaux de bord ou d'outil de suivi des interventions portant sur l'amiante. L'organisme devra mettre en place une traçabilité des interventions sur le patrimoine au sein duquel de l'amiante non friable a été détecté et qui est assujéti au contrôle triennal.

#### **5.4.3.3 La prévention dératisation, désinfection et désinsectisation (3 D)**

L'OPH de Clamart réalise les actions préventives conformément au règlement sanitaire départemental des Hauts de Seine. 43 groupes font l'objet d'une action préventive de dératisation. 6 groupes qui possèdent des colonnes vide-ordures bénéficient d'un contrat de désinfection. L'organisme n'a pas de contrat de prévention concernant la désinsectisation, les actions sont uniquement curatives. En raison du nombre important d'interventions, l'office gagnerait à inclure la prévention de la désinsectisation dans son contrat.

## **5.5 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ**

Clamart Habitat délibère annuellement sur la politique de vente de logements. Depuis 2014 (date d'installation du nouveau CA), la vente HLM constitue l'un des quatre axes d'orientations de la nouvelle équipe dirigeante de l'office (cf. débat d'orientation budgétaire 2015 et suivantes). La vente de logements aux locataires revêt un caractère stratégique, dans le sens où elle constitue une source importante de financement des investissements locatifs prévus.

L'objectif affiché est de vendre 25 logements par an à partir de 2017 et de réaliser 3,4 M€ de produits de cession en moyenne par an. Pour atteindre cet objectif, plusieurs ensembles ont été identifiés, 317 logements seront mis en vente ce qui représente 7 % du patrimoine. L'office s'est organisé pour atteindre ses objectifs.

Un mandataire a été désigné par La CAO du mois de juillet 2016 pour commercialiser les logements mis en vente. Sa première mission consiste à arrêter définitivement les ensembles proposés à la vente. L'objectif est de démarrer la commercialisation dès 2017.

Préalablement aux ventes, des travaux d'embellissement et de changement d'image seront réalisés dans les logements (un budget moyen de 10 à 12 k€ par logement est prévu).

Le prix de vente moyen est estimé à 150 k€ ce qui représente une marge sur cession d'environ de 130 k€ après application des frais de commercialisation. Ce prix de vente tient compte d'une décote maximale de 35 % par rapport à l'estimation des domaines.

## **5.6 CONCLUSION**

L'office a mis en œuvre globalement les orientations qui avaient été définies dans son PSP en matière de développement et d'entretien du parc à l'exception de deux résidences (Desprez et 16 rue de Châtillon). Clamart Habitat a réalisé un effort très important de réhabilitation de son patrimoine en particulier celui du grand ensemble de Trivaux.

L'état d'entretien du patrimoine visité est satisfaisant dans son ensemble. L'organisme a achevé un cycle d'investissement et un nouveau est prévu dans le cadre du nouveau PSP validé en octobre 2016.

En matière d'offre nouvelle, Clamart Habitat atteint 70 % de son objectif de développement inscrit dans la CUS. L'abandon de trois opérations lors du changement de gouvernance est un des facteurs de ce niveau de production. La société a développé une offre majoritairement en PLUS sur la période contrôlée.

En matière de sécurité, l'OPH devra veiller à respecter la réglementation incendie et tenir à jour dans chaque résidence les registres de sécurité comprenant les éléments nécessaires au suivi de la maintenance des équipements.

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

L'OPH de Clamart est en comptabilité commerciale. Le service comptable de l'office comprend six agents y compris la directrice comptable et son adjoint. L'audit de la fonction comptable montre que celle-ci est bien tenue. Le contrôle n'a pas relevé d'écart entre les comptes de bilan (actif/passif) et la comptabilité de l'organisme. Les états réglementaires sont correctement renseignés, la dépréciation des comptes locataires est conforme aux dispositions du CCH, les provisions sont justifiées. S'agissant de la comptabilité de programme, les actifs immobilisés sont comptabilisés conformément aux règles comptables, les remplacements de composants donnent lieu à des sorties d'actifs et les fiches de situation comptables et financières (FSFC) ne présentent pas d'écart avec la comptabilité générale. Quant à la comptabilité d'exploitation, les charges sont comptabilisées par nature et ventilées par programme, et les fournisseurs sont payés en règle générale dans les délais légaux.

Les comptes approuvés entre 2011 et 2015 ont été certifiés par le commissaire aux comptes sans réserve.

### 6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

Le contrôle porte sur l'analyse des états financiers de Clamart Habitat pour les exercices 2011 à 2015. Les ratios de l'organisme sont comparés aux référents Boléro-DHUP « valeur 2014 » des OPH d'Île-de-France.

#### 6.2.1 Analyse de l'exploitation

L'appréciation de la rentabilité financière de l'OPH de Clamart s'appuie principalement sur l'analyse de l'autofinancement net sur la période 2011-2015.

### Calcul de l'autofinancement net :

L'autofinancement représente la richesse réelle dégagée par l'exploitation de l'organisme au cours de l'exercice. Il constitue la ressource qui ira renforcer les capitaux propres et permet de faire face aux dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges. Le tableau ci-dessous en résume la formation.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	0	2	0	5	0
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	17 383	17 970	18 411	19 103	19 781
Coût de gestion hors entretien	-5 219	-5 465	-5 653	-5 558	-6 754
Entretien courant	-472	-537	-586	-588	-638
GE	-1 753	-1 971	-1 506	-1 763	-2 153
TFPB	-1 869	-1 903	-1 944	-1 962	-2 010
Flux financier	-66	114	64	85	-225
Flux exceptionnel	-103	350	197	-104	36
Autres produits d'exploitation	238	216	266	554	401
Pertes créances irrécouvrables	-21	-53	-15	-0,4	-46
Intérêts opérations locatives	-2 628	-3 053	-3 064	-2 744	-2 316
Remboursements d'emprunts locatifs	-3 218	-3 210	-3 465	-4 385	-5 287
<b>Autofinancement net<sup>10</sup></b>	<b>2 271</b>	<b>2 460</b>	<b>2 704</b>	<b>2 643</b>	<b>788</b>
% du chiffre d'affaires	12,93 %	13,01 %	14,51 %	12,82 %	3,89 %
<b>Autofinancement net (selon décret n° 2014-1151)<sup>11</sup></b>			2 676	2 633	788
<b>Ratio d'alerte (selon décret n° 2014-1151)</b>			14,2 %	12,6 %	3,9 %

### Autofinancement net en pourcentage du chiffre d'affaires (ratio B1 BOLÉRO-Web) - Positionnement de l'OPH de Clamart

En %	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Autofinancement net OPH de Clamart</b>	<b>12,9 %</b>	<b>13,0 %</b>	<b>14,5 %</b>	<b>12,8 %</b>	<b>3,9 %</b>
Médiane des OPH d'Île-de-France		8,9 %		12,9 %	
Médiane nationale des OPH	10,0 %	10,1 %	11,8 %	12,6 %	
Écart par rapport à la médiane nationale	2,9 %	2,9 %	2,7 %	0,2 %	

L'analyse de l'exploitation montre que l'année 2015 se distingue très nettement des quatre exercices précédents. La période 2011-2014 se caractérise en effet par une rentabilité élevée (en moyenne autour de 13 % du chiffre d'affaire) favorisée par une augmentation du chiffre d'affaire corolaire aux livraisons de logement et par une évolution contenue des différents postes de charges. À l'inverse, en 2015, Clamart Habitat a vu sa rentabilité se dégrader fortement pour des raisons essentiellement conjoncturelles et non pérennes : augmentation de 22 % des coûts de gestion (cf. infra), de 19 % des coûts de maintenance, pénalités de remboursement anticipé des emprunts finançant les opérations abandonnées de l'Îlot Vezous et du 85 rue Marie Fichet, poursuite de la progression des annuités d'emprunt (+7 %). En 2015, l'autofinancement net de 788 k€ ne représente que 3,89 % du chiffre d'affaire, soit un niveau très en dessous de la valeur moyenne de l'organisme (13 %) et de la valeur médiane ÎdF 2014 de 12,9 % du chiffre d'affaire.

<sup>10</sup> L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. À partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

<sup>11</sup> Autofinancement net calculé selon la méthode introduite par le décret n° 2014-1151 du 7 octobre 2014 (article R. 423-1-4 du CCH). Est désormais pris en compte, dans le calcul de cet indicateur, l'ensemble des remboursements en capital des emprunts portant sur l'activité locative de l'organisme, y compris les opérations démolies ou cédées ainsi que les sorties de composants.

Le compte d'exploitation se caractérise par des loyers au logement un peu plus élevés que la médiane ce qui permet de faire face à un endettement plus important (en raison d'une activité de maîtrise d'ouvrage importante) et une masse salariale un peu plus élevée que la médiane du secteur. Les impayés sont maîtrisés mais la vacance financière est importante. Les dépenses de maintenance se situent dans la moyenne des organismes HLM d'Île-de-France.

Dans la suite du rapport, il est procédé à une analyse plus détaillée des différentes composantes de cet autofinancement net.

### 6.2.1.1 Les encaissements et incidences des risques locatifs

Les loyers et leurs évolutions :

Le tableau ci-dessous présente la décomposition annuelle de cette évolution, ainsi que de celle du loyer moyen des logements.

	2011	2012	2013	2014	2015
Produit des loyers (c/704) (en k€)	17 383	17 970	18 411	19 103	19 781
Taux d'évolution		3,3%	2,3%	3,3%	3,4%
Loyer par logement géré (en €) (ratio B9 BOLÉRO-Web)	3 993	4 029	4 095	4 102	4 163
Taux d'évolution		0,9%	1,6%	0,2%	1,5%
Médiane des OPH d'Île-de-France (en €)	3 812	3 873	3 980	4 048	
Écart à la médiane régionale (en €)	181	156	115	54	

Comparativement aux offices HLM d'Île-de-France, l'organisme dispose de loyers proches des valeurs médianes. En 2015, le loyer moyen au logement de 4 163 € est supérieur de 3 % à la médiane 2014 correspondante des offices d'HLM d'Île-de-France de 4 048 € (Boléro B9). Entre 2011 et 2015, les loyers ont globalement augmenté de 12,8 % en fonction essentiellement des livraisons de logements (+341 logements) et accessoirement des augmentations annuelles décidées au conseil d'administration (en moyenne moins de 1 % par an).

Estimation de la perte financière due à la vacance :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Perte de loyers	299	426	457	679	670
<i>dont pour vacance technique</i>	118	187	198	281	237
Perte de charges	82	101	109	173	161
<i>dont pour vacance technique</i>	18	14	28	63	48
Pertes totales des logements	381	527	566	852	831
<i>dont pour vacance technique</i>	156	201	226	344	285
Montant des loyers	17 383	17 970	18 411	19 103	19 871
Pertes totales en % des loyers	2,2 %	2,9 %	3,1 %	4,5 %	4,2 %
Pertes hors vacance technique en % des loyers	1,4 %	1,8 %	1,8 %	2,7 %	

Source : Dossier Individuel de Situation 2015.

Les pertes financières liées à la vacance des logements qui viennent minorer le montant des loyers perçus, augmentent sur la période contrôlée. Entre 2011 et 2015 (données fournies par l'organisme), les pertes de loyers et charges ont plus que doublé passant de 381 k€ en 2011 (2,2 % des loyers), à 831 k€ en 2015 (4,2 % des loyers). La vacance commerciale est à l'origine de plus de 60 % de ces pertes, dans une commune où le nombre de demandeurs de logements en attentes est important. Les pertes de loyers liées à la vacance des garages, stationnements et commerces suivent le même mouvement que les logements. Entre 2011 et 2015, les pertes de loyers correspondantes sont passées de 111 k€ à 322 k€. Au total, les pertes financières liées à la vacance s'élevaient donc en 2015 à 1,2 million d'euros, soit 5,8 % de la masse des loyers. Ces montants sont importants au regard du niveau de la demande de logements sociaux et de la pénurie de places stationnement signalée à plusieurs reprises par les représentants de Clamart Habitat. Pour autant, la question de la vacance n'a pas été abordée en Conseil d'Administration. L'office s'engage toutefois dans des actions visant à améliorer les délais de remise en location (cf. supra) des logements.

Concernant les impayés locatifs, le coût annuel des créances douteuses<sup>12</sup> représentent en moyenne sur 5 ans moins de 1 % du quittance de l'année. En 2015, il s'établit à 20 k€ ce qui représente 0,1 % du quittance. Le taux de recouvrement, qui se situe en moyenne autour de 98 % jusqu'en 2013, est en baisse depuis 2014 (source rapports de gestion).

Les produits financiers de placement de trésorerie de l'office restent modérés en raison de la faiblesse des rendements des placements HLM et de la mobilisation de la trésorerie dans le portage financier des d'investissements en cours. Ils représentent en moyenne annuelle 1 % des loyers.

Concernant les flux financiers, l'office a subi une perte importante en 2015, due aux pénalités de remboursement anticipé des emprunts contractés pour les opérations de l'îlot Vezous et du 85 rue Marie Fichet, finalement abandonnées. D'un montant de 222 k€, les pénalités appliquées représentent 7 % du capital emprunté.

Les flux exceptionnels contribuent peu à la constitution de l'autofinancement. Les montants plus importants constatés en 2012 et 2013 sont dus à la perception de certificats d'économie d'énergie, pour respectivement 414 k€ et 358 k€.

En 2015, Clamart Habitat a pour la première fois sollicité des dégrèvements de TFPB pour réalisation de travaux d'économie d'énergie. L'organisme a recours à un prestataire extérieur pour constituer les dossiers correspondants, rémunéré à hauteur de 15 à 25 % des dégrèvements obtenus. L'office a bénéficié d'un dégrèvement de 102 k€ en 2015. Il est rappelé que cette aide fiscale est relativement ancienne. Elle a en effet été introduite par la loi n° 2005-781 du 13 juillet 2005. Le dégrèvement correspondant est égal au quart des dépenses payées pour la réalisation de travaux d'économie d'énergie. Il est regrettable que Clamart Habitat se soit privé de cette ressource pendant cette période, compte tenu en particulier des importants travaux de réhabilitation engagés dans la Cité Trivaux.

### **6.2.1.2 Les décaissements**

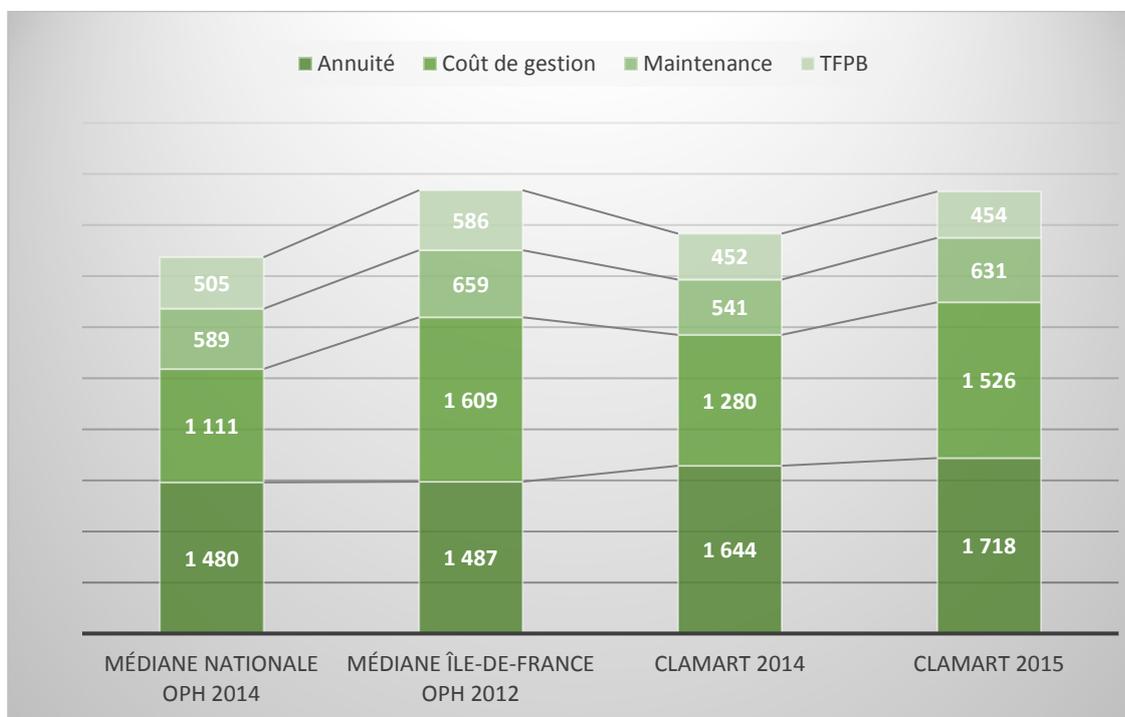
En 2015, le coût au logement portant sur les quatre principaux postes de charges (annuité, coût de gestion, effort d'entretien et taxe foncière sur les propriétés bâties), est supérieur de 5 % par rapport au niveau médian : 4 329 € par logement pour une médiane à 4 138 €. Cet écart s'explique par le poids de l'annuité locative (+16 % par rapport au coût médian) et par l'importance des coûts de gestion (+9 % par rapport à la médiane).

---

<sup>12</sup> Créances douteuses + dotation nette pour créances douteuses rapportées au quittance de l'année.

L'exploitation de la société entre 2011 et 2015 présente les caractéristiques suivantes :

En €/logement	Médiane nationale OPH 2014	Médiane ÎdF OPH 2014	Clamart 2014	Clamart 2015
Annuité	1 480	1 487	1 644	1 718
Coût de gestion	1 111	1 609	1 280	1 526
Maintenance	589	659	541	631
TFPB	505	586	452	454



### 6.2.1.3 Gestion de la dette

Au 31 décembre 2015, le montant net de la dette locative est de 139 M€. L'encours est constitué à 85 % d'emprunts à taux révisibles indexé sur le livret A, à 2 % d'emprunts indexé sur autres indices, à 10 % à taux fixe et à 3,4 % à taux structurés (classés en étiquette B de la charte « Gissler »). Le taux d'endettement plus élevé que la moyenne des offices s'explique par les investissements réalisés qui ont nécessité la contractualisation d'emprunts. L'encours est passé de 116,4 M€ fin 2011 à 139 M€ à la fin 2015. En 2015 l'office a consacré 38,4 % des loyers aux remboursements des emprunts (capital et intérêts) ce qui représente une charge de 1 718 € par logement. Pour comparaison, la médiane 2014 était de 1 487 €/lgt et 32,6 % des loyers.

Comme le confirment les éléments du tableau ci-dessous, l'augmentation significative de l'annuité locative est liée au financement des logements livrés sur la période en contrôle.

Libellé (en k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Annuités locatives	5 874	6 290	6 558	7 138	7 604
En % des loyers	33,8 %	35 %	35,6 %	37,4 %	38,4 %
En €/lgt	1 436	1 503	1 557	1 644	1 718
Nombre de logements livrés	0	100	27	131	83

### 6.2.1.4 Le coût de gestion hors entretien

Les coûts de gestion, dont l'évolution a été contenue entre 2011 et 2014 (+ 6 %), ont augmenté de 22 % entre 2014 et 2015 (voir supra), participant à la baisse de l'autofinancement net constatée en 2015. Le coût de gestion 2015 au logement se situe au-dessus de la valeur médiane correspondante des offices.

La décomposition de ce coût de gestion, son évolution et son rapprochement avec la situation de l'ensemble des OPH d'Île-de-France sont présentés dans le tableau ci-dessous.

### Évolution du coût de gestion

en k€	2011	2012	2013	2014	2015
Frais généraux	1 665	1 917	1 953	1 694	2 671
<i>dont concours divers, charges de mutualisation HLM et cotisations CGLLS (c/6281-6282-6283)</i>	393	294	330	293	694
Impôts et taxes	401	384	377	422	444
Charges de personnel	3 153	3 164	3 323	3 442	3 639
<b>Coût de gestion (en k€)</b>	<b>5 219</b>	<b>5 465</b>	<b>5 653</b>	<b>5 558</b>	<b>6 754</b>
Coût de gestion par logement géré (en €) (B6)	1 276	1 306	1 342	1 280	1 526
Moyenne 2011-2015			1 346		
<b>Médiane des OPH d'Île-de-France</b>	<b>1 260</b>	<b>1 341</b>	<b>1 378</b>	<b>1 406</b>	
Coût de gestion rapporté aux loyers (en %) (B6 bis)	30,0%	30,4%	30,7%	29,1%	34,1%
Moyenne 2011-2015			30,9%		
<b>Médiane des OPH d'Île-de-France</b>	<b>29,6%</b>	<b>30,1%</b>	<b>30,4%</b>	<b>30,5%</b>	

Contenue jusqu'en 2014 (6 % d'augmentation entre 2011 et 2014), la progression en volume du coût de gestion s'est fortement accélérée en 2015 (+22% par rapport à 2014), principalement sous l'effet de la poursuite de la croissance du poste « rémunérations d'intermédiaires », des frais de déménagement et relogement des locataires des tours R 26 – R 27, et de la forte augmentation des cotisations CGLLS. Jusqu'en 2014, le coût de gestion au logement de Clamart Habitat se situait en dessous du coût médian des OPH francilien. Fin 2015, le coût de gestion par logement hors entretien et hors TFPB rapportés aux logements (ratio Boléro n° 6), est supérieur de 9 % au niveau médian ; il est de 1 526 €/lgt pour une médiane 2014 de 1 406 €. Le coût de gestion 2015 de 6 754 k€ est composé de 3 639 k€ de charges de personnel (60 %) et de 2 671 k€ de frais généraux (39 %).

Les ratios relatifs aux dépenses de personnel (hors personnel régie affectée au coût d'entretien) non récupérables sont plus élevés que les ratios médians correspondants. Ils s'établissent respectivement à 929 € par logement géré et à 20,8 % de la masse des loyers. Ils se situent à 7 % au-dessus du niveau du ratio médian correspondant des organismes HLM d'Île-de-France pour 2014 (868 €/lgt et 19,45 % des loyers). Malgré la stabilité des effectifs entre 2011 et 2015, avec un effectif moyen de 112 agents, les charges de personnel ont progressé de 15,4 % au cours de la période. Leur augmentation a été particulièrement significative en 2015 (+5,7 %). L'effectif global de l'OPH était de 103,1 agents en 2013, et de 110,3 agents à la fin de 2014. Cet effectif représente respectivement 103,1 ETP en 2013 et 110,3 ETP en 2014, ce qui pour 1 000 logements représente 25,4 ETP. La moyenne dans les offices est de 20,4 ETP pour 1 000 logements<sup>13</sup>.

Concernant les frais généraux (y compris les cotisations CGLLS), ceux-ci ont très peu varié entre 2011 et 2014, ils sont restés constants autour de 1,9 M€. Par contre, ils augmentent de 934 k€ entre 2014 et 2015 (52 % d'augmentation) ce qui explique en partie la baisse constatée de l'autofinancement net. Sur cette dernière période, la cotisation principale à la CGLLS<sup>14</sup> augmente de 358 k€, les frais de déménagement et relogement des locataires des tours R 26 – R 27 de l'ensemble Trivaux de 137 k€, les honoraires et études de 138 k€, les travaux d'entretien de structure de 120 k€, la baisse de la production immobilisée pour 121 k€.

<sup>13</sup> Source DIS 2014.

<sup>14</sup> Les cotisations CGLLS comptabilisées en 2015 ont fortement augmenté par rapport aux exercices précédents, en raison des nouvelles modalités de calcul de la cotisation principale introduites par la loi de finances pour 2016 et précisées par arrêté du 9 février 2016. Celles-ci ont consisté à isoler le produit du SLS des autres produits locatifs en lui appliquant un taux de cotisation spécifique fixé à 85 %, et à porter le taux de cotisation applicable aux autres produits locatifs de 1,37 % à 1,58 %.

En 2015, les charges récupérables non récupérées impactent les coûts de gestion de 160 k€. A contrario, les coûts internes portés au coût des opérations d'investissement au titre de la production immobilisée, comme le prévoit la réglementation comptable, permettent de minorer les coûts de gestion de 50 k€.

### 6.2.1.5 Le coût d'entretien

L'évolution de l'effort de maintenance sur la période 2011-2015 est la suivante :

	2011	2012	2013	2014	2015
Charges de maintenance (en k€)	2 226	2 508	2 092	2 350	2 791
<i>dont coût de la régie pour l'entretien courant (en k€)</i>	<i>330</i>	<i>299</i>	<i>295</i>	<i>308</i>	<i>388</i>
<b>Coût de la maintenance par logement géré (en €) (B8)</b>	<b>544</b>	<b>599</b>	<b>497</b>	<b>541</b>	<b>631</b>
Médiane des OPH d'Île-de-France (en €)	622	616	653	659	

De 2011 à 2014, les charges de maintenance rapportées au nombre de logements gérés sont inférieures aux médianes des OPH d'Île-de-France. En 2014, Clamart Habitat s'est ainsi positionné dans le deuxième décile de cette population. L'effort de maintenance a toutefois fortement augmenté en 2015 (+18,7 %), en raison notamment des travaux de ravalement de la résidence Corby, dont le coût s'est élevé à 633 k€. En 2015, Le coût de la maintenance immobilière se rapproche du taux médian, il se situe plus qu'à 4 % en dessous des standards habituels. Les dépenses correspondantes se sont élevées à 2,8 M€ (638 k€ d'entretien courant et 2 153 k€ de gros entretien), ramenant le ratio au logement à 631 € contre une médiane Île-de-France 2014 à 659 €. En 2015, le coût global de la régie de travaux s'est élevé à 388 k€ (166 k€ au titre des fournitures et 175 k€ au titre de la masse salariale). Il représente 61 % des dépenses se rapportant à l'entretien courant.

Le faible niveau du ratio de maintenance constaté entre 2011 et 2014 ne reflète pas un état général d'entretien insuffisant du parc, tel que constaté notamment lors de la visite de patrimoine. L'effort d'entretien de Clamart Habitat se traduit en effet principalement par des travaux relatifs à l'exploitation (c/611) et par une politique dynamique de remplacement de composants.

### 6.2.1.6 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En 2015, compte tenu de l'ancienneté du parc, 81,4 % des logements sont assujettis à la taxe foncière sur les propriétés bâties. Le coût au logement constaté en 2015 se situe à 23 % en dessous des standards habituels. À périmètre constant, son montant est passé de 1 869 k€ en 2011 à 2 010 k€ en 2015, soit de 459 à 455 € par logement soumis pour une médiane 2014 de 586 €/lgt. Rapportée au montant des loyers, elle en représente 10,16 % contre 13,6 % pour la médiane. Clamart Habitat bénéficie notamment du faible niveau de TFPB pratiqué dans le département des Hauts-de-Seine.

## 6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables, dont le calcul détaillé figure à l'annexe 7.2 volet 2, sont analysés au travers des soldes intermédiaires de gestion qui ont évolué comme suit :

### Présentation des principaux SIG (version PCG)

En (k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Valeur ajoutée (VA)	11 751	11 711	12 589	13 358	12 589
Excédent brut d'exploitation (EBE)	8 265	8 237	8 958	9 562	8 586
Résultat d'exploitation	1 911	1 393	1 652	996	945
Résultat financier	-2 694	-2 940	-3 001	-2 659	-2 541
Résultat courant	- 783	- 1 546	- 1 349	- 1 663	- 1 596
Résultat exceptionnel	2 902	4 880	2 979	3 394	2 712
<b>Résultat net comptable</b>	<b>2 119</b>	<b>3 336</b>	<b>1 630</b>	<b>1 736</b>	<b>1 116</b>

L'analyse des SIG indique que l'office était jusqu'en 2014, dans une période de croissance de son activité, ce qui explique la hausse constatée de la valeur ajoutée et de l'excédent brut d'exploitation sur cette

période. L'année 2015 constitue une rupture, puisque les résultats intermédiaires jusqu'au résultat financier sont en baisse.

La valeur ajoutée qui représente la richesse créée par l'office grâce aux opérations d'exploitation augmente globalement de 14 % entre 2011 et 2014 en raison d'une progression plus importante des produits d'exploitation (+11 %) par rapport aux consommations de l'exercice (+5 %). Entre 2014 et 2015, la VA baisse de 5,7 % en raison d'un effet de ciseau (les charges ont augmenté plus vite que les produits : hausse importante des coûts de gestion et d'entretien, combinée à des pénalités de remboursements anticipés des emprunts des deux opérations abandonnées).

L'EBE qui représente la trésorerie dont disposerait l'office à la fin de l'exercice, grâce à son exploitation au sens strict, si tous les produits et toutes les charges qui le composent ont été encaissés et décaissés évolue au même rythme que la VA. Plus 16 % entre 2011 et 2014 et moins 10 % entre 2014 et 2015 en raison de l'augmentation des charges de personnel respectivement de 9 % entre 2011 et 2014 et 5,7 % entre 2014 et 2015.

Le résultat d'exploitation qui correspond à l'EBE corrigé de la politique d'investissement menée par l'office (amortissements) et des risques liés à l'exploitation (dépréciation, provisions) baisse globalement de 50,5 % (-13,14 % annuellement) en raison principalement de l'augmentation des dotations aux amortissements techniques (+41,5 % globalement et 7,2 % annuellement) liée à la croissance du parc locatif.

Le résultat courant qui correspond au résultat d'exploitation corrigé des éléments financiers (charges d'intérêts principalement) est déficitaire sur toute la période en raison de la baisse du résultat d'exploitation déjà évoqué et de l'augmentation des charges d'intérêts sur opérations locatives livrées (+5 % globalement). En 2015, la baisse des charges d'intérêts liée à celle du livret A, se traduit par un déficit moins important que celui de 2014. L'amélioration aurait été plus importante sans les 222 k€ de pénalités de remboursement anticipé des emprunts contractés pour les deux opérations abandonnées.

Le résultat exceptionnel qui contient en produit les subventions d'investissement virées au résultat, est positif sur toutes les années mais varie en fonction des plus ou moins-values sur cession d'actifs. Ainsi, en 2012, la cession de foncier au Département des Hauts-de-Seine pour la réalisation du tramway T6 a généré d'importantes plus-values. Celles-ci ont représenté 51,6% du résultat de l'exercice. À l'inverse, en 2015, une moins-value de 796 k€ consécutive à la sortie de composants dans le cadre de la réhabilitation du bâtiment du 212-214 rue Jean-Jaurès a fortement participé à la dégradation du résultat de cet exercice.

### **6.2.3 L'étude de l'équilibre financier**

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.

### Bilans fonctionnels de Clamart Habitat

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	84 229	86 116	88 492	85 155	80 806
Provisions pour risques et charges	2 660	2 789	3 037	3 087	2 252
<i>Dont PGE</i>	2 169	2 252	2 551	2 741	2 162
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	77 476	83 922	90 566	98 306	106 519
Dettes financières	117 767	125 071	142 324	153 935	140 735
Actif immobilisé brut	-262 675	-283 467	-308 723	-321 559	-324 230
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>19 457</b>	<b>14 431</b>	<b>15 697</b>	<b>18 924</b>	<b>6 083</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations<sup>15</sup></b>					<b>4 965</b>
Stocks (toutes natures)	52	58	371	62	66
Autres actifs d'exploitation	21 537	18 430	17 334	11 112	9 650
Provisions d'actif circulant	-1 085	-1 207	-1 119	-1 281	-1 255
Dettes d'exploitation	-3 656	-3 871	-3 999	-4 143	-5 529
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation</b>	<b>16 848</b>	<b>13 410</b>	<b>12 587</b>	<b>5 751</b>	<b>2 933</b>
Créances diverses (+)	19	708	499	122	16
Dettes diverses (-)	-5 631	-7 994	-6 902	-3 534	-3 045
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation</b>	<b>-5 612</b>	<b>-7 286</b>	<b>-6 403</b>	<b>-3 412</b>	<b>-3 029</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	<b>11 236</b>	<b>6 124</b>	<b>6 183</b>	<b>2 339</b>	<b>-96</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>8 220</b>	<b>8 307</b>	<b>9 514</b>	<b>16 585</b>	<b>6 179</b>

#### Ratios de FRN et de Trésorerie :

	2011	2012	2013	2014	2015
FRNG (en mois)	5,5 mois	3,4 mois	3,5 mois	5,9 mois	2,2 mois
FRNG (en €/logt)	4 756	3 447	3 727	4 357	1 374
Trésorerie (en mois)	2,3 mois	2,0 mois	2,1 mois	5,2 mois	2,2 mois
Trésorerie en €/logt	7 837	8 185	2 631	681	573

L'analyse du bilan fonctionnelle et des ratios de structure mettent en évidence que la structure financière est saine dans la mesure où les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le besoin en fonds de roulement issu du cycle d'exploitation est financé par l'excédent des ressources à long terme (FRNG), et que la situation de trésorerie est positive (ce qui explique que l'office dispose d'une trésorerie nette positive). Néanmoins en flux, tout en restant équilibrée, la structure financière se dégrade logiquement en raison des investissements réalisés : baisse du FRNG, baisse de l'autonomie financière et de sa capacité d'endettement. La forte baisse du FRNG et de la trésorerie constatée en 2015, est liée en partie aux remboursements des emprunts et subventions des trois opérations abandonnées (voir supra).

<sup>15</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

### 6.2.3.1 Indépendance financière

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	84 229	86 116	88 492	85 155	80 806
Provisions pour risques et charges	2 660	2 789	3 037	3 087	2 251
Amortissements et provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé	77 476	83 922	90 566	98 306	106 519
Ressources internes (A)	164 365	172 827	182 095	186 548	189 577
Dettes financières (B)	117 767	125 071	142 324	153 935	140 735
Ressources permanentes (A+B)	282 132	297 898	324 420	340 483	330 312
<b>Ressources internes / Ressources permanentes</b>	<b>58,3%</b>	<b>58,0%</b>	<b>56,1%</b>	<b>54,8%</b>	<b>57,4%</b>
<b>Ratio B13 Boléro<sup>16</sup></b>	<b>42,5%</b>	<b>41,6%</b>	<b>39,1%</b>	<b>36,4%</b>	<b>37,1%</b>
<b>Médiane des OPH d'Île-de-France</b>	<b>42,7%</b>	<b>42,8%</b>	<b>43,7%</b>	<b>43,9%</b>	

Les ratios d'indépendances financières<sup>17</sup> qui mesurent la part des ressources internes sur l'ensemble des capitaux permanents d'un organisme, se sont légèrement dégradés de 2011 à 2014 sous l'effet de la politique de développement de Clamart Habitat.

À l'inverse, le changement de stratégie de développement engagé en 2015 par la nouvelle gouvernance de l'office, qui a conduit à l'abandon de trois opérations locatives et au remboursement des emprunts contractés pour les financer, s'est traduit par une amélioration de son indépendance financière. La part des emprunts dans les ressources permanentes de l'organisme s'est en effet réduite en 2015, avec le remboursement anticipé de ces emprunts et l'absence de contractualisation de nouveaux emprunts.

Bien que le niveau du ratio B13 soit sensiblement inférieur à la médiane des OPH d'Île-de-France, il est cohérent avec la politique de développement menée par Clamart Habitat au cours de la période récente et correspond à la situation d'un organisme qui a fortement investi.

### 6.2.3.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

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 fonds de roulement net global (FRNG) de 6,1 M€ en 2015, se situe à un niveau inférieur à la médiane HLM après avoir été dans le passé au-dessus. Il représente 2,2 mois de dépenses moyennes en 2015 (5,5 mois en 2011) pour une médiane HLM 2014 de 3,8 mois.

Le fonds de roulement net global s'est fortement réduit en 2015, en raison de l'effet cumulé de la révision de la stratégie de développement de Clamart Habitat et de l'accentuation de la politique de préfinancement des opérations en cours sur les fonds propres de l'organisme. La réorientation de la stratégie de développement de l'office a donné lieu à l'abandon de trois opérations (îlot Vezous – 39 logements – Marie Fichet – 8 logements et Roosevelt – 60 logements). Ces décisions ont nécessité le remboursement anticipé des emprunts contractés (3,2 M€) donc provoqué une diminution des capitaux permanents de l'organisme. L'organisme aura également reversé les subventions perçues (3,7 M€), ce qui affecte de nouveau le FRNG de l'office (baisse des capitaux propres). Cette situation aboutit à ce que l'office porte actuellement sur ses fonds propres les coûts constatés sur ces trois opérations (Vezous pour 2,6 M€, Marie Fichet pour 0,7 M€ et Roosevelt pour 0,7 M€). De même, Clamart Habitat mobilise tardivement les prêts sur ses opérations en cours. Ainsi, pour 2015, les fiches de situation financière et comptable montrent que, pour la seule opération en cours de réalisation (opération du 11, rue Bièvres), l'organisme n'a à ce stade comptabilisé aucun emprunt.

<sup>16</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>17</sup> Ratio d'indépendance financière = endettement global / capitaux propres + amortissements et dépréciation de l'actif immobilisé.

Après intégration des dépenses restant à comptabiliser et les financements restant à encaisser corrigés des opérations abandonnées<sup>18</sup> et calculés à partir des fiches de situation financière et comptable 2015, Le fonds de roulement à terminaison des opérations représente 3,2 mois de dépenses.

L'analyse des fonds propres investis dans l'activité locative a été réalisée également à partir des fiches de situation financière et comptable 2015. Sur les opérations locatives terminées et soldées (242,9 M€ d'investissements), les fonds propres sont de 29 M€, et représentent 12 % des prix de revient. Pour les opérations terminées mais non soldées (75,3 M€ d'investissements), les fonds propres sont de 5,4 M€, soit 7,2 % des prix de revient. Pour les en cours (14,7 M€ d'investissements), ces fonds propres sont évalués à 2,3 M€, soit 15,6 % des prix de revient prévisionnels.

### 6.2.3.3 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2012 à 2015 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement début 2012		<b>19 457</b>
Autofinancement de 2012 à 2015	8 595	
Dépenses d'investissement	-64 319	
Financements comptabilisés	55 278	
<b>Autofinancement disponible après investissements</b>	<b>-440</b>	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-1 271	
Cessions d'actifs	1 922	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-13 584	
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>-13 374</b>	
<b>Fonds de roulement fin 2015</b>		<b>6 083</b>

La politique d'investissement (y compris les décisions d'abandons de trois opérations par la nouvelle gouvernance) et les choix de financement ont impacté le fonds de roulement net global de l'organisme. Entre 2012 et 2015, le FRNG est passé de 19,5 M€ à 6 M€, soit une variation de 13,5 M€ qui correspond à la différence entre les ressources et les emplois dont le détail est précisé ci-dessous :

#### 96 M€ d'emplois cumulés entre 2012 et 2015 :

Au cours de cette période, l'office a acquis des immobilisations pour 64,3 M€ (dont 4 M€ correspond aux coûts des trois opérations abandonnées), remboursé 31,4 M€ d'emprunts (dont 14,4 M€ d'emprunts locatifs à leur échéance, dont 3,2 M€ de remboursements anticipés sur emprunts locatifs et 13,8 M€ de crédits relais sur opérations locatives). Les remboursements anticipés d'emprunts locatifs correspondent au reversement à la CDC des fonds mobilisés pour le financement des opérations « 85 rue Marie Fichet » et « Vezous ».

#### 82 M€ de ressources stables mobilisées entre 2012 et 2015 :

Pour mener sa politique d'investissement, l'office a mobilisé 82 M€ de ressources stables dont 54 M€ d'emprunts nouveaux, dont 1,3 M€ de nouvelles subventions notifiées, dont 24,9 M€ de ressources internes (CAF), et 1,9 M€ de produits de cessions d'actifs immobilisés qui sont presque exclusivement issus de la vente de foncier au Département des Hauts-de-Seine en 2012 pour la réalisation de la ligne de tramway T6.

<sup>18</sup> Actuellement, l'office porte 3,9 M€ de dépenses engagées portant sur des opérations abandonnées destinées à être revendues. La revente des terrains doit couvrir les dépenses engagées (baisse des emplois assimilées à des ressources de haut de bilan).

#### 6.2.3.4 *Fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation*

Le besoin en fonds de roulement est constitué par la différence entre les valeurs réalisables à court terme et les dettes à court terme. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

Jusqu'en 2014, le bas de bilan de Clamart Habitat présentait un besoin en fonds de roulement, le montant de ses créances étant supérieur à celui de ses dettes. Cette situation, relativement normale pour un organisme HLM en cycle d'investissement, s'explique par le stock de subventions d'investissement notifiées et restant à percevoir. D'un montant de 15,6 M€ en 2011, ce stock a progressivement été résorbé par l'office. Il s'élève à 2,9 M€ au 31 décembre 2015. La réduction de ce stock est le résultat combiné de l'amélioration du suivi des subventions par l'organisme mais traduit également le ralentissement de la production observé à partir de 2014.

En 2015, l'office dégage à nouveau un excédent en fonds de roulement de 96 k€ qui s'explique par les raisons déjà invoquées.

#### 6.2.3.5 *Trésorerie*

Le tableau ci-dessous présente la trésorerie nette, en volume et en mois de dépenses :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Trésorerie nette ratio B4</b>	<b>8 220</b>	<b>8 306</b>	<b>9 514</b>	<b>16 585</b>	<b>6 197</b>
Trésorerie nette en mois de dépenses	2,3	2,0	2,1	5,2	2,2
Moyenne sur la période étudiée			2,8		
Médiane nationale des SA d'HLM (B4)	2,1	2,1	2,0	2,8	

Par prudence, la trésorerie doit être principalement constituée de ressources à long terme, et pour éviter des risques de tensions la valeur minimale retenue pour la trésorerie doit représenter au moins 2 mois de dépenses.

La situation observée sur la période 2011–2015 :

La trésorerie nette est positive sur l'ensemble de la période, elle est constituée essentiellement par des ressources de haut de bilan et son niveau reste toujours au-dessus de deux mois de dépenses. Cependant, elle se réduit (pour les mêmes raisons que le FRNG), en fonction de l'autofinancement mobilisé pour les programmes d'investissement et le remboursement des emprunts et subventions finançant les trois opérations abandonnées. L'excédent inemployé est placé en compte à terme.

D'un niveau relativement stable de 2011 à 2013, la trésorerie de Clamart Habitat a fortement augmenté en 2014, en raison de l'encaissement de montants importants de subventions d'investissement. Pour l'exercice 2014, l'excédent des subventions encaissées par rapport aux subventions notifiées en cours d'année s'est ainsi élevé à 5,2 M€. En 2015, la trésorerie ramenée au volume de dépenses de l'organisme a retrouvé un niveau proche de celui des années 2011 à 2013. Si son niveau est plus faible en volume, il s'est réduit dans des proportions comparables à celles des dépenses de l'organisme, dont l'activité de production a été plus limitée en 2015. L'organisme a également recours à des crédits de trésorerie (c/519) pour un montant de 5 M€, (à l'exception de 2014). Toutefois, ceux-ci n'apparaissent pas au bilan car le solde du compte correspondant est systématiquement nul lors de la clôture annuelle des comptes.

La forte diminution de la trésorerie en 2015 est liée principalement aux remboursements des emprunts des opérations abandonnées (Vezous : 2,1 M€, Bièvres 2,1 M€, le portage foncier de Bièvres 2,6 M€ et Marie Fichet 1,3 M€), des pénalités à hauteur de 253 k€, le remboursement des subventions pour 271 k€.

### **6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE**

Une analyse financière prospective a été réalisée par Habitat & Territoires Conseil (HTC) dans le cadre du nouveau PSP en cours de validation. Cette analyse intègre les nouvelles orientations stratégiques définies par le nouveau conseil d'administration issu des élections municipales de 2014. La présente étude porte sur la période 2015–2025 (2015 étant l'année 0). Elle vise à dégager sur cette période l'évolution de l'autofinancement et du potentiel financier. Les hypothèses de travail n'appellent pas de remarque particulière quant aux taux d'actualisation.

#### **Les constructions neuves :**

Sur le plan du développement, l'objectif sur la période 2016–2025 est la livraison de 619 logements sociaux (en moyenne 80 logements par an) après démolition de 53 logements (Trivaux R 26 – R 27). Le coût moyen au logement de 235 k€ (3 561 €/m<sup>2</sup> de SU) est cohérent avec les coûts de production constatés sur la période précédente. Les plans de financement intègrent en moyenne 20 % de fonds propres (ce qui est nettement supérieur à la période précédente) et 8 % de subventions. Le reste soit 72 % est financé par emprunts.

#### **Les travaux de réhabilitation et renouvellement de composants :**

Le plan à 10 ans prévoit d'une part, la réhabilitation technique de 1 520 logements sur le site de « La Plaine » programmée sur 10 ans pour un coût de 25 M€ financé à hauteur de 10 % par fonds propres et le reste par emprunts. D'autre part, les réhabilitations thermiques de 116 logements situés sur les sites les plus énergivores (Desprez, Jaurès-Martin, 2 av Jean Jaurès et 11 rue Jules Ferry) pour un coût total de 3,3 M€ financé à hauteur de 10 % par fonds propres et le reste par emprunts.

Les renouvellements de composants (310 k€/an) sont financés en totalité sur fonds propres. Par ailleurs, l'installation de la vidéo protection déployée sur 3 ans (2017–2019) de 1,236 M€ est financée également en totalité par fonds propres.

#### **Cessions de patrimoine :**

Six programmes locatifs représentant 317 logements (7 % du parc locatif) ont été identifiés pour alimenter le programme de vente de l'office. L'objectif recherché est la vente de 25 logements par an à partir de 2017. Le prix de cession moyen de 150 k€ qui tient compte d'une décote maximale de 35 % par rapport à l'estimation des domaines permettrait de générer des flux de trésorerie de 30,8 M€ pour financer une partie des besoins en fonds propres des nouvelles opérations et des réhabilitations.

#### **L'accession sociale à la propriété :**

Trois programmes d'accession sociale à la propriété identifiés seront lancés, cela représente la production de 85 logements pour un coût total de 20,5 M€ avec une marge moyenne de 6 % par logement soit 1,2 M€ de marge brute totale.

#### **Les hypothèses de gestion sont les suivantes :**

- Gel des loyers jusqu'en 2020, puis 0,5 % d'augmentation à partir de 2021.
- Absence d'augmentation des loyers suite à des travaux de réhabilitations.
- Réduction de la vacance financière de 1 % en 4 ans puis une stabilisation à 2,8 % des loyers.

Les annuités prévisionnelles du patrimoine de référence sont issues du logiciel de gestion des emprunts utilisé par l'organisme. Sachant que l'essentiel de la dette en stock est indexée sur le taux du livret A, les taux d'intérêts sont cohérents avec les taux d'inflation et les taux de placements de la trésorerie prévus.

L'effort de maintenance du patrimoine (entretien courant + GE) s'élève à 28 M€ sur la totalité du plan et 2,8 M€ en moyenne par an soit un ratio au logement de 622 € en hausse par rapport aux années passées mais cohérent par rapport « au besoin du parc ».

Les coûts de gestion représentent en moyenne 1 630 € au logement et 34,5 % des loyers par an, en augmentation avec les ratios des dernières années.

### **Évolution des résultats prévisionnels :**

En fonction de ces hypothèses, les projections (annexe 7.2 volet 3) font apparaître les résultats suivants :

Les conclusions de cette étude font apparaître sur le plan de l'exploitation, une stabilisation du niveau d'autofinancement net jusqu'en 2021, puis une dégradation de l'indicateur qui passe en deçà de 5 % des loyers en fin de projection.

L'autofinancement est positif sur toute la durée de la prospective mais insuffisant pour couvrir les besoins en fonds propres de l'activité de maîtrise d'ouvrage (construction neuve et réhabilitation). Les charges qui progressent de 2 à 3 % par an, et des recettes qui stagnent en raison du gel des loyers impactent la structure d'exploitation. L'autofinancement courant en moyenne de 4,8 % des produits (proche du seuil d'alerte) passe sous la barre des 5 % à partir de 2022 pour atteindre le seuil critique de 1,8 % en 2025.

Concernant la structure financière à terminaison, celle-ci est analysée au moyen de l'évolution du potentiel financier. À terminaison, ce dernier passe de 7,4 M€ en 2016 à 6,7 M€ fin 2025 avec un pic à 12,4 M€ en 2018.

La reprise de la production de logements locatifs en début de plan se traduit par une amélioration du potentiel financier et du FRNG jusqu'en 2018 qui se stabilise jusqu'en 2021. Le lancement de la réhabilitation de la plaine à partir de 2018 va progressivement dégrader la situation pour atteindre en fin de plan son niveau initial (celui de 2015).

L'autofinancement courant dégagé chaque année et surtout les produits de cession de logements permettent de couvrir les besoins en fonds propres des opérations nouvelles et des réhabilitations.

Les investissements locatifs (construction et réhabilitation) après prise en compte des subventions reçues et des emprunts mobilisés, génèrent un besoin en fonds propres de 40,3 M€ financé à hauteur de 76 % par le montant des ventes de logements de 30,8 M€. Le solde est financé par l'autofinancement (11,8 M€).

La soutenabilité financière de la prévision est donc fortement dépendante de la réalisation de cessions de patrimoine, permettant de dégager des fonds propres nécessaires pour financer les investissements prévus.

En moyenne, l'objectif est de vendre 25 logements par an à partir de 2017, soit la vente de 278 logements sur la durée du plan. Ces cessions d'actifs doivent abonder les fonds propres de la société à hauteur de 3,4 M€ en moyenne annuelle sur la durée totale du plan (30,8 M€ sur la totalité du plan), ce qui doit permettre de couvrir 76 % des besoins en fonds propres estimés sur la période. Compte tenu de la durée (longue période) et des volumes financiers concernés, les risques de non-réalisation du programme de vente sont possibles, et il serait prudent d'intégrer ces risques dans des versions alternatives en identifiant notamment d'autres ressources de financement, ou en réduisant les investissements.

Conscient de cette situation, l'office s'engage à présenter au CA une version plus prudente de son PSP à 10 ans. En outre, elle a identifié des marges d'augmentation possible de son autofinancement en modifiant les plans de financement des opérations nouvelles et des réhabilitations, en augmentant la quotité de fonds propres et en diminuant la part d'emprunt, ce qui devrait se traduire par une baisse de l'annuité. Le PSP

et la prévisionnelle seront mis à jour annuellement, ce qui permettra à l'office d'adapter sa stratégie pour la mettre en adéquation avec ses équilibres financiers.

## 6.4 CONCLUSION

L'analyse rétrospective de la situation financière de l'OPH de Clamart montre qu'à l'issue du cycle d'investissement réalisé, cette dernière ne présente pas de risques à moyens termes.

En effet, malgré la mobilisation de ressources de long terme, induite par les investissements réalisés durant la période 2011–2014, et l'abandon de trois opérations de construction de logements décidé par la nouvelle gouvernance, la structure financière reste équilibrée et l'office dispose encore de ressources disponibles même si sa capacité d'endettement se réduit. À terminaison des opérations en cours, le fonds de roulement net global (FRNG) et la trésorerie nette se situent à des niveaux proches des valeurs médianes.

Concernant l'exploitation, la période 2011-2014 se caractérise par une rentabilité élevée (en moyenne autour de 13 % du chiffre d'affaire) favorisée par une augmentation de la masse des loyers liée aux livraisons de logements et a une évolution contenue des différents postes de charges.

À l'inverse, Clamart Habitat a vu sa rentabilité se dégrader fortement en 2015. Pour autant, cette situation à priori défavorable, ne permet pas de conclure à une exploitation dégradée. En effet, celle-ci est due essentiellement à des éléments conjoncturels non pérennes (augmentation de la masse salariale, des cotisations CGLLS, des frais d'études et d'audits, et des ravalements de plusieurs ensembles immobiliers).

L'analyse prévisionnelle permet de vérifier, sous réserve du respect des hypothèses du plan et notamment des ventes de logements, que l'équilibre financier tant au niveau de l'exploitation que de la structure financière, sera assuré dans les années à venir. La capacité d'investissement dépend toutefois fortement de la réussite du plan de cession du patrimoine, ce qui pourra nécessiter des réajustements en cas de difficulté dans sa mise en œuvre.

## 7. ANNEXES

### 7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'OPH CLAMART HABITAT – 92

**RAISON SOCIALE :** OPH de la ville de Clamart : Clamart Habitat.

**SIÈGE SOCIAL :**  
 Adresse du siège : 5, rue Paul Vaillant-Couturier Téléphone: 01 46 45 35 40  
 Code postal, Ville : 92 140 CLAMART Télécopie : 01 46 45 54 05

**PRÉSIDENT:** Jean-Didier BERGER

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Christophe ROY

**COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :** Commune de Clamart.

<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> au 01/09/2016			
<i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Jean-Didier BERGER	Collectivité	Maire
Vice-président délégué	Colette HUARD	Idem.	Retraitée
	Samia DHAMNA	Idem.	Centre d'action sociale Paris
	Yves COSCAS	Idem.	France Télévisions
	Véronique DE LA TOUANNE	Idem.	Éditions Législatives
	Yves SERIE	Idem.	SAP
	Martine BAGDASSARIAN	Idem.	Ministère de la Défense
	Pavlos PAVLIDIS	Idem.	Architecte
	Évelyne DER AGOPIAN	Idem.	Maison de retraite Saint-Charles
	Michel VENEAU	Idem.	Ministère de l'Économie et Finances / sous-direction tourisme
	Jean Robert DELLOYE	Idem.	CNP
	Laurent VASTEL	Idem.	Maire du Fontenay-aux-Roses
	Muriel GUILLEMINOT	Idem.	Adjointe au maire de Fontenay-aux-Roses
	Joëlle DESBORDES	Idem - Association	DG la Parenthèse
	Martine SAINT HILAIRE	UDAF	UDAF
	Myrian CABEL	CAF	CAF
	Yves POINSIGNON	Organismes collecteurs	CILGERE ENTREPRISE
	Nadine BINOIS	Organisations syndicales	CGT
	Éric RASZUL	Organisations syndicales	CFDT
Représentants des locataires	André PELLOQUIN	Élu	CNL
	Ilham BENMRAH	Élu	CNL
	Marcelle MOUSSA	Élu	UNLI
	Françoise EMERAUD	Élu	CLCV
Commissaire du Gouvernement : Préfet : Jean-Baptiste CHEVRIER (DRIHL)			
Sylviane DOS SANDOS secrétaire du CE			

<b>EFFECTIFS DU PERSONNEL</b> au : <b>01/01/2016</b>	Cadres :	13	Total administratif et technique : 54
	Maîtrise :	13	
	Employés :	28	
	Gardiens :	34	Effectif total : 113
	Employés d'immeuble :	5	
	Ouvriers régie :	20	

## 7.2 ANNEXE COMPTABLE ET FINANCIÈRE : VOILETS 1<sup>ER</sup>, 2<sup>E</sup> & 3<sup>E</sup>

Code interne	Nom du programme	Nombre de logement	Surface habitable	Provisions		Charges constatées										écart charg réelle/prov en %	coût total /m <sup>2</sup> de SH	coût entretien ménager /m <sup>2</sup> de SH	coût ascenseur /m <sup>2</sup> de SH
				Charges générales réparties	dont ascenseur	Charges générales réparties	dont entretien des parties communes	dont entretien des espaces extérieurs	dont contrats d'entretien d'équipements	dont T.E.O.M.	dont autres charges générales	dont ascenseur	dont eau						
1311	ZAC BOURG ILOT 108 APHP	27	1 637,0	17 521,2	2 456,9	24 023,9	9 851,9	0,0	3 441,1	4 928,0	677,5	2 457,0	0,0	14,7	890	6	2		
1320	ILOT CAMUS 1ERE TRANCHE	68	3 818,0	47 758,3	6 812,6	61 250,2	29 773,8	0,0	3 014,3	10 461,0	13 488,7	4 442,1	60,4	16,0	901	8	1		
1321	ILOT CAMUS ZEME	28	1 575,0	19 025,8	2 892,0	24 386,2	11 712,0	0,0	3 542,5	4 699,0	1 660,8	2 747,8	24,1	15,5	871	7	2		
4002	2 JAURES	10	468,0	8 215,4	0,0	8 574,6	1 027,2	0,0	407,7	2 489,0	173,9	0,0	4 476,8	18,3	857	2	0		
4004	1IER SAMUEL	4	172,0	4 015,3	0,0	3 915,2	2 389,1	0,0	160,7	759,0	636,5	0,0	0,0	22,8	979	14	0		
4005	37-39 TROSY	22	1 513,0	22 103,9	2 504,4	22 613,6	11 925,6	289,0	2 808,6	4 526,0	647,6	2 401,4	15,5	14,9	1 028	8	2		
4006	ZAC HUNEELLE	50	3 016,0	44 632,7	7 028,0	50 776,8	24 064,4	2 117,7	6 678,3	9 228,0	2 621,6	6 066,9	0,0	16,8	1 016	8	2		
4008	8 MEUDON 16	10	668,0	10 701,1	2 641,2	11 770,2	5 620,6	123,8	1 468,2	1 742,0	565,9	2 249,7	0,0	17,6	1 177	8	3		
4010	CHATILLON	6	182,0	3 421,3	0,0	3 082,0	680,5	289,0	855,0	539,0	318,1	0,0	400,5	16,9	514	4	0		
4051	127/131 JAURES 212-214	12	656,0	9 852,3	0,0	11 141,9	6 331,5	768,8	685,3	2 221,0	1 024,6	0,0	110,6	17,0	928	10	0		
4056	JAURES 4 VICTOR	37	1 899,0	17 402,4	0,0	28 648,1	18 945,9	794,6	2 728,6	4 557,0	1 518,5	0,0	108,4	15,4	774	10	0		
4060	HUGO	13	887,0	13 207,3	2 064,3	13 237,7	6 248,6	72,2	2 261,6	2 512,0	244,7	1 903,7	0,0	14,9	1 018	7	2		

OPH de CLAMART	2011	2012	2013	2014	2015 Evol 11/14	Evol 14/15	Evol en moyenne annuelle
701 Produits des ventes (OP)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
7011 Ventes d'immeubles construits (OP)	0,0	801 973,0	0,0	0,0	0,0		
7012 Ventes de terrains lotis (OP)	0,0	0,0	0,0	1 239 874,6	0,0		
<b>Total ventes et activité de promoteur</b>	<b>0,0</b>	<b>801 973,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 239 874,6</b>	<b>0,0</b>		
604-608 Achats liés à la production de stocks immobiliers (OP)	0,0	799 934,2	309 968,7	925 116,8	0,0		
605-608 Frais liés à la production de stocks immobiliers (SA)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Variation des stocks							
71 Productions stockée (ou déstockage)	0,0	0,0	-309 968,7	309 968,7	0,0		
<b>Total coût des ventes</b>	<b>0,0</b>	<b>799 934,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1 235 085,5</b>	<b>0,0</b>		
<b>MARGE BRUTE SUR ACCESSION</b>	<b>0,0</b>	<b>2 038,8</b>	<b>0,0</b>	<b>4 789,1</b>	<b>0,0</b>		
7041 Loyers des logements non conventionnés	576 805,9	521 967,9	479 814,7	487 685,1	508 110,6	-15,5%	42%
7043 Loyers des logements conventionnés	15 492 384,8	15 979 499,1	16 552 066,5	16 974 550,5	17 627 506,0	9,6%	3,8%
7042 Supplément de loyer	265 350,7	364 267,7	215 480,8	353 012,6	291 772,0	33,0%	-17,3%
Autres 704 Autres loyers (OP)	1 048 356,1	1 104 406,9	1 163 646,3	1 287 958,8	1 353 895,3	22,9%	5,1%
743 Subventions d'exploitation diverses	14 062,5	6 912,2	16 218,2	50 449,9	47 747,4	258,8%	-5,4%
703 Récupération de charges locatives	6 241 837,8	6 251 702,9	6 196 569,5	6 283 942,5	6 353 337,0	0,7%	1,1%
<b>Total</b>	<b>23 638 797,8</b>	<b>24 228 756,6</b>	<b>24 623 796,0</b>	<b>25 437 599,3</b>	<b>26 182 368,4</b>	<b>7,6%</b>	<b>2,9%</b>
Dotations aux amortissements:							
6863 Dotation aux amortiss. des intérêts compens. à répartir	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Charges d'intérêts nettes de bonifications (C/659)							
Charges locatives récupérables	6 381 010,4	6 434 842,5	6 291 536,2	6 372 321,7	6 513 291,7		
<b>Total</b>	<b>6 381 010,4</b>	<b>6 434 842,5</b>	<b>6 291 536,2</b>	<b>6 372 321,7</b>	<b>6 513 291,7</b>		
<b>MARGE BRUTE SUR LOCALITIF</b>	<b>17 257 787,4</b>	<b>17 793 914,1</b>	<b>18 332 259,8</b>	<b>19 065 277,7</b>	<b>19 669 076,7</b>	<b>10,5%</b>	<b>3,2%</b>
721 - Autres 72 Autres productions immobilisées (conduites d'opérations)	192 721,7	189 643,1	161 747,0	170 514,0	49 855,5		
Autres 706 Autres (OP)	88 934,1	13 935,6	10 475,8	8 122,9	9 605,5		
708 Produits des activités annexes :	99 265,9	122 809,1	209 473,0	269 648,9	302 472,5		
Total	374 921,7	326 387,8	381 695,7	448 285,8	361 993,4		
<b>PRODUCTIONS DIVERSES</b>	<b>374 921,7</b>	<b>326 387,8</b>	<b>381 695,7</b>	<b>448 285,8</b>	<b>361 993,4</b>	<b>19,6%</b>	<b>-19,3%</b>
<b>MARGE BRUTE TOTALE</b>	<b>17 632 709,0</b>	<b>18 120 301,9</b>	<b>18 713 955,6</b>	<b>19 513 563,5</b>	<b>20 031 010,2</b>	<b>10,7%</b>	<b>2,7%</b>
744 Subventions pour travaux de Gros entretien	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Total subventions pour travaux	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		

Consommations de l'exercice en provenance de tiers										
602	Approvisionnement	81 796,4	72 885,9	88 731,7	93 699,5	89 119,2	14,8%	-4,9%	1,73%	
6032	Approvisionnements	-1 191,3	-6 187,8	-3 027,7	-1 462,1	-3 715,4	22,7%	154,1%	25,54%	
606	Achats non stockés de matières et fournitures	165 236,7	226 855,8	232 427,6	271 622,1	245 481,7	64,4%	-9,6%	8,24%	
611	Sous traitement générale (Travaux relatifs à l'exploitation)	130 061,0	142 617,8	134 695,9	136 992,3	224 393,9	5,3%	63,8%	11,53%	
612	Redevances de crédit bail et loyers des baux à long terme	278 269,8	208 702,4	0,0	0,0	0,0	-100,0%		-100,00%	
6151	Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	142 956,8	238 107,8	291 032,4	279 530,6	250 748,4	95,5%	-10,3%	11,89%	
6152	Dépenses de Gros entretien sur biens immobiliers locatifs	1 753 202,2	1 970 830,5	1 506 011,9	1 762 794,2	2 153 159,7	0,5%	22,1%	4,20%	
6158	Autres travaux d'entretien (OP)	141 540,2	119 435,3	298 700,1	33 846,2	153 918,3	-76,1%	354,8%	1,69%	
616	Primes d'assurances	272 609,3	319 781,8	324 696,0	495 675,1	458 663,2	81,8%	-7,5%	10,97%	
621	Personnel extérieur à l'organisme	41 451,5	125 731,1	129 667,4	61 793,7	101 495,9	49,1%	64,2%	19,61%	
622	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	142 989,0	250 485,2	190 342,5	154 777,5	280 968,5	8,2%	81,5%	14,46%	
623	Publicité, publications, relations publiques	50 773,9	56 596,2	88 385,7	61 573,2	53 344,4	21,3%	-13,4%	0,99%	
625	Déplacements missions et réceptions	14 833,6	21 640,0	18 012,3	15 188,3	17 026,3	2,4%	12,1%	2,80%	
Autres 61-62	Autres	729 995,9	684 088,7	817 928,7	760 360,9	1 326 642,8	4,2%	74,5%	12,69%	
63512	Taxes foncières	1 869 298,0	1 903 100,0	1 948 781,0	1 961 648,0	2 009 750,9	4,9%	2,5%	1,46%	
Autres 635-637	Autres	67 593,9	75 023,4	68 299,8	67 659,6	70 759,4	0,1%	4,6%	0,92%	
<b>CONSOUMATIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>5 881 416,9</b>	<b>6 409 694,0</b>	<b>6 124 685,2</b>	<b>6 155 698,9</b>	<b>7 432 771,1</b>	<b>4,7%</b>	<b>20,7%</b>	<b>4,79%</b>	
<b>VALEUR AJOUTEE</b>		<b>11 751 292,2</b>	<b>11 710 607,9</b>	<b>12 589 270,4</b>	<b>13 357 864,5</b>	<b>12 598 239,0</b>	<b>13,7%</b>	<b>-5,7%</b>	<b>1,40%</b>	
<b>Charges de personnel:</b>										
631-633	Sur rémunérations	332 959,1	309 469,5	308 745,9	354 187,6	373 260,5				
641-648-6481	Rémunérations	2 168 704,2	2 227 833,3	2 326 987,4	2 389 044,1	2 550 630,3				
645-647-6485	Charges sociales	984 777,3	935 815,5	995 846,4	1 053 001,4	1 088 526,4				
<b>Total charges de personnel</b>		<b>3 486 440,6</b>	<b>3 473 118,4</b>	<b>3 631 529,7</b>	<b>3 796 233,0</b>	<b>4 012 417,1</b>	<b>8,9%</b>	<b>5,7%</b>	<b>2,85%</b>	
<b>EXCEDENT BRUT (OU INSUFFISANCE) D'EXPLOITATION</b>										
Reprises:										
78157	Reprises sur provisions pour grosses réparations ou gros entretien (OP)	531 297,4	465 730,0	164 799,0	364 615,0	733 220,0				
78174	Reprises sur provisions pour dépréciation des créances (OP)	58 764,9	99 560,6	166 016,0	99 628,1	97 164,1				
Autres 781	Autres reprises (OP)	0,0	0,0	71 000,0	0,0	270 494,1				
(1)										
7917	Transfert de grosses réparations	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
Autres 791	Autres	41 369,4	71 769,1	29 631,0	26 925,0	40 854,1				
751-754-758	autres produits de gestion courante	0,0	421,0	295,7	198 373,0	0,0				
<b>Total reprises et transferts</b>		<b>631 431,8</b>	<b>637 480,6</b>	<b>431 741,7</b>	<b>689 541,1</b>	<b>1 141 672,3</b>	<b>9,2%</b>	<b>80,8%</b>	<b>12,58%</b>	
Dotations:										

68111 partiel	Amortissements des immobilisations locatives (OP)	5 735 506,0	6 212 351,3	6 744 160,4	7 481 356,3	8 118 193,7	9,2%	7,20%
Autres 6811	Amortissements Autres Immobilisations (OP)	463 801,1	400 066,2	417 062,3	288 280,7	265 374,2	-7,9%	-10,57%
68157	Grosses réparations ou Gros entretien (OP)	498 797,4	549 424,0	463 535,0	554 610,0	154 500,0	-72,1%	-20,74%
Autres 6815	Autres provisions (OP)	81 441,8	45 000,0	20 000,0	270 434,1	14 000,0	-94,8%	-29,68%
6816	Pour dépréciation des immobilisations incorporées et corporelles (OP)	0,0	0,0	0,0	448 270,0	113 093,0	-74,8%	
6817	Pour dépréciation des actifs circulants (créances douteuses) (OP)	189 783,4	221 582,2	78 278,9	261 161,9	71 355,3	-72,7%	-17,77%
654	Pertes sur créances irrécouvrables	21 259,8	53 221,8	14 549,4	443,6	46 128,6	102,99,6%	16,76%
651-658	Redevances et charges de gestion courante	0,0	0,0	139,0	250,0	0,0		
	Total dotations et irrécouvrables	<b>6 985 589,6</b>	<b>7 481 645,4</b>	<b>7 737 725,0</b>	<b>9 254 806,6</b>	<b>8 782 644,8</b>	<b>32,5%</b>	<b>-5,1%</b>
	<b>SOLDE REPRISES-DOTATIONS</b>	<b>-6 354 157,9</b>	<b>-6 844 164,8</b>	<b>-7 305 983,3</b>	<b>-8 565 265,5</b>	<b>-7 640 972,5</b>	<b>34,8%</b>	<b>-10,8%</b>
	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 910 693,7</b>	<b>1 393 324,8</b>	<b>1 651 757,4</b>	<b>996 366,0</b>	<b>944 849,4</b>	<b>-47,9%</b>	<b>-5,2%</b>
755	quote-part de resultat sur oper. faites en commun	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Total		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
655	quote-part de resultat. sur oper. faites en commun	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Total		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
	<b>RESULTAT NET SUR OPERATIONS FAITES EN COMMUN</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		
7222	Immuebles de rapport (frais financiers externes)	179 658,7	379 079,4	324 870,4	202 363,4	260 303,1		
761	Produits de participation (OP)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Autres 762	Produits des autres immobilisations financières	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
763-764	D'autres créances et valeurs mobilières de placement	144 818,7	273 472,5	225 709,9	239 274,8	163 388,8		
765-766-768	Autres	0,0	0,0	0,0	0,0	2 487,7		
767	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	13 454,9	1 556,4	0,0	0,0	0,0		
786	Reprises sur provisions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
796 (sauf 7963)	Transferts de charges financières (hors intérêts compensateurs)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
	Total produits financiers	<b>337 932,4</b>	<b>654 108,3</b>	<b>550 580,4</b>	<b>441 638,2</b>	<b>426 179,5</b>	<b>30,7%</b>	<b>-3,5%</b>
661121	Intérêts sur opérations locatives- crédits relais et avances	196 057,5	208 613,1	41 991,1	0,0	0,0		
661122	Intérêts sur opérations locatives - financement définitif	2 431 950,8	2 844 624,4	3 022 446,7	2 743 716,8	2 552 826,0	12,8%	-7,0%
661124	Intérêts de préfinancement consolidables (OP)	179 658,7	379 079,4	324 870,4	202 363,4	23 895,4	12,8%	-88,2%
Autres 661	Intérêts sur autres opérations	164 417,5	161 519,5	161 840,5	154 528,4	168 667,4	-6,0%	9,1%
666-668	Autres charges financières (OP)	59 359,1	0,0	0,0	0,0	222 100,5	-100,0%	30,20%
								<b>4,75%</b>

		3 031 443,6	3 593 836,5	3 551 148,7	3 100 608,5	2 967 489,3	2,3%	-4,3%	-0,43%
	<b>Total charges financières</b>								
	<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-2 693 511,3</b>	<b>-2 939 728,1</b>	<b>-3 000 568,4</b>	<b>-2 658 970,3</b>	<b>-2 541 309,8</b>	<b>-1,3%</b>	<b>-4,4%</b>	<b>-1,16%</b>
	<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>-782 817,6</b>	<b>-1 546 403,4</b>	<b>-1 348 811,0</b>	<b>-1 662 604,3</b>	<b>-1 596 460,3</b>	<b>112,4%</b>	<b>-4,0%</b>	<b>15,32%</b>
	771 Sur opérations de gestion (2)	24 959,1	19 114,9	15 309,3	22 945,2	122 171,3			
	775 Produits des cessions d'éléments d'actifs	438 053,0	1 919 421,0	2 754,2	0,0	0,0			
	777 Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	2 684 037,5	2 808 645,0	2 990 764,7	3 341 928,3	3 475 051,1			
	778 Autres	45 577,6	501 121,5	516 673,6	97 582,7	125 654,5			
	Autres 787 Autres reprises sur provisions (OP)	0,0	0,0	0,0	410 272,0	0,0			
	797 Transferts de charges exceptionnelles	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
	<b>Total produits exceptionnels</b>	<b>3 187 627,2</b>	<b>5 248 302,3</b>	<b>3 525 501,8</b>	<b>3 872 728,2</b>	<b>3 722 876,8</b>	<b>21,5%</b>	<b>-3,9%</b>	<b>3,15%</b>
671-673	Sur opérations de gestion	53 382,7	46 401,8	103 254,8	108 446,9	29 701,8			
	675 Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés	112 396,0	198 461,3	112 488,6	253 890,4	799 086,9			
	678 Autres	119 802,6	123 398,6	231 441,0	116 365,7	181 914,1			
	6872 Dotations aux provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	0,0	0,0	99 208,7	0,0	0,0			
	6871 Dotations aux amortissements des immobilisations	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Autres 687	Dotations aux autres provisions (OP)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
	<b>Total charges exceptionnelles</b>	<b>285 581,3</b>	<b>368 261,6</b>	<b>546 393,1</b>	<b>478 703,0</b>	<b>1 010 702,8</b>	<b>67,6%</b>	<b>111,1%</b>	<b>28,76%</b>
	<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>2 902 045,9</b>	<b>4 880 040,7</b>	<b>2 979 108,7</b>	<b>3 394 025,2</b>	<b>2 712 174,0</b>	<b>17,0%</b>	<b>-20,1%</b>	<b>-1,34%</b>
69	Participation des salariés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
	Impôts sur les bénéfices et assimilés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
	<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>2 119 228,4</b>	<b>3 335 676,3</b>	<b>1 630 297,6</b>	<b>1 736 209,9</b>	<b>1 115 713,7</b>	<b>-18,1%</b>	<b>-35,7%</b>	<b>-12,04%</b>

	R2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Patrimoine</b>											
livraison		0	0	0	59	80	80	80	80	80	80
vente et		0	25	78	25	25	25	25	25	25	25
<b>Patrimoine logement et équival logt foyer</b>	<b>4 416</b>	<b>4 416</b>	<b>4 391</b>	<b>4 372</b>	<b>4 427</b>	<b>4 482</b>	<b>4 537</b>	<b>4 592</b>	<b>4 647</b>	<b>4 702</b>	<b>4 757</b>
<b>II/ L'analyse du compte d'exploitation et le calcul de l'autofinancement HLM</b>											
	<b>En M€</b>										
	R2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Loyers patrimoine de référence	18 806	18 916	18 916	18 916	18 916	18 916	19 011	19 106	19 202	19 298	19 394
Effet des cessions et démol.		0	-49	-288	-489	-592	-699	-807	-918	-1 031	-1 145
loyers des OP nouvelles		0	0	371	896	1 398	1 968	2 543	3 136	3 737	4 347
pertes de loyers dues à la vacance	-669	-662	-613	-566	-568	-575	-586	-596	-606	-617	-627
autres loyers	1 646	1 646	1 652	1 658	1 670	1 670	1 676	1 688	1 694	1 701	1 701
<b>total loyers</b>	<b>19 783</b>	<b>19 900</b>	<b>19 906</b>	<b>20 091</b>	<b>20 359</b>	<b>20 817</b>	<b>21 370</b>	<b>21 928</b>	<b>22 502</b>	<b>23 081</b>	<b>23 670</b>
production immobilière	50	61	211	314	348	345	350	362	361	368	374
autres produits et marcos sur autres activités	335	302	305	308	311	314	317	324	324	327	330
produits financiers	145	146	163	170	162	157	157	152	145	137	126
<b>produits courants</b>	<b>20 313</b>	<b>20 409</b>	<b>20 585</b>	<b>20 883</b>	<b>21 180</b>	<b>21 633</b>	<b>22 194</b>	<b>22 763</b>	<b>23 332</b>	<b>23 913</b>	<b>24 500</b>
annuité patrimoine de référence	-8 143	-7 680	-7 631	-7 521	-7 610	-7 052	-6 692	-6 685	-6 336	-6 202	-6 199
incidence des ventes et démol sur les		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
annuité travaux renouvellement composants		0	0	-3	-17	-257	-421	-788	-1 115	-1 151	-1 368
annuité des OP N		0	0	-342	-346	-762	-1 185	-1 668	-2 131	-2 613	-3 105
<b>Total annuité emprunts locatifs</b>	<b>-8 143</b>	<b>-7 680</b>	<b>-7 631</b>	<b>-7 866</b>	<b>-7 973</b>	<b>-8 071</b>	<b>-8 298</b>	<b>-9 141</b>	<b>-9 582</b>	<b>-9 966</b>	<b>-10 672</b>
TFPB	-2 010	-2 070	-2 120	-2 159	-2 173	-2 213	-2 281	-2 332	-2 409	-2 453	-2 498
maintenance du parc	-3 123	-2 620	-2 658	-2 697	-2 737	-2 777	-2 817	-2 859	-2 913	-2 973	-3 035
<b>Marge locative directe (solde après annuité, TFPB et amortissam)</b>	<b>8 039</b>	<b>8 176</b>	<b>8 161</b>	<b>8 161</b>	<b>8 297</b>	<b>8 572</b>	<b>8 798</b>	<b>8 431</b>	<b>8 428</b>	<b>8 521</b>	<b>8 295</b>
<b>dépenses d'exploitation</b>	<b>-6 412</b>	<b>-6 971</b>	<b>-6 917</b>	<b>-7 095</b>	<b>-7 197</b>	<b>-7 301</b>	<b>-7 411</b>	<b>-7 521</b>	<b>-7 633</b>	<b>-7 744</b>	<b>-7 861</b>
dont charges de personnel (v. régie)	-3 947	-3 947	-4 006	-4 066	-4 127	-4 189	-4 252	-4 316	-4 381	-4 446	-4 513
- correction régie entretien	175	175	177	180	182	185	188	190	193	196	198
charges de fonctionnement	-1 818	-1 818	-1 841	-1 866	-1 903	-1 940	-1 978	-2 016	-2 055	-2 094	-2 135
coûts GULLS	-611	-656	-741	-856	-864	-873	-882	-891	-900	-909	-918
autres charges sur % des autres emprunts	0	-138	-132	-125	-119	-112	-106	-99	-92	-84	-77
coût des imovés	-20	-199	-199	-201	-204	-208	-214	-219	-225	-231	-237
pertes charges non récupérés	-191	-188	-175	-161	-162	-164	-167	-170	-173	-176	-179
<b>Auto financement d'exploitation courante</b>	<b>625</b>	<b>1 068</b>	<b>1 259</b>	<b>1 066</b>	<b>1 100</b>	<b>1 271</b>	<b>1 387</b>	<b>910</b>	<b>795</b>	<b>777</b>	<b>434</b>
éléments exceptionnels d'auto financement	163	5,3%	6,3%	5,3%	5,4%	6,1%	6,4%	4,1%	3,5%	3,3%	1,8%
<b>autofinancement net</b>	<b>788</b>	<b>1 068</b>	<b>1 462</b>	<b>1 310</b>	<b>1 281</b>	<b>1 467</b>	<b>1 715</b>	<b>1 181</b>	<b>1 066</b>	<b>790</b>	<b>447</b>
En % des loyers	3,1%	5,3%	7,3%	6,5%	6,2%	7,0%	8,0%	5,3%	4,7%	3,4%	1,9%
taux moyen de vacance	-3,4%	-3,3%	-3,1%	-2,8%	-2,8%	-2,8%	-2,7%	-2,7%	-2,7%	-2,7%	-2,6%
<b>II/ Les ratios d'activité</b>											
	R2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>loyers</b>	<b>19 783</b>	<b>19 900</b>	<b>19 906</b>	<b>20 091</b>	<b>20 359</b>	<b>20 817</b>	<b>21 370</b>	<b>21 928</b>	<b>22 502</b>	<b>23 081</b>	<b>23 670</b>
<b>Logements</b>	<b>4 416</b>	<b>4 416</b>	<b>4 391</b>	<b>4 372</b>	<b>4 427</b>	<b>4 482</b>	<b>4 537</b>	<b>4 592</b>	<b>4 647</b>	<b>4 702</b>	<b>4 757</b>
annuité	8 143	7 680	7 631	7 866	7 973	8 071	8 298	9 141	9 582	9 966	10 672
coût de gestion	6 412	6 971	6 917	7 095	7 197	7 301	7 411	7 521	7 633	7 744	7 861
dont masse salariale	3 947	3 947	4 006	4 066	4 127	4 189	4 252	4 316	4 381	4 446	4 513
entretien	3 123	2 620	2 658	2 697	2 737	2 777	2 817	2 859	2 913	2 973	3 035
tfpb	2 010	2 010	2 070	2 120	2 159	2 173	2 213	2 281	2 332	2 409	2 498
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>23 635</b>	<b>23 228</b>	<b>23 282</b>	<b>23 844</b>	<b>24 193</b>	<b>24 511</b>	<b>24 991</b>	<b>26 118</b>	<b>26 841</b>	<b>27 538</b>	<b>28 579</b>

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>en % des loyers</b>											
annuité	41,16%	38,59%	38,34%	39,15%	39,16%	38,77%	38,83%	41,69%	42,58%	48,18%	45,09%
cout de gestion	32,41%	35,03%	34,75%	35,31%	35,35%	35,07%	34,68%	34,30%	33,92%	33,55%	33,21%
dont masse salariale	19,95%	19,83%	20,12%	20,24%	20,27%	20,12%	19,90%	19,68%	19,47%	19,26%	19,07%
entretien	15,79%	13,17%	13,35%	13,42%	13,44%	13,34%	13,18%	13,04%	12,95%	12,88%	12,82%
tpbb	10,16%	10,10%	10,40%	10,55%	10,60%	10,44%	10,36%	10,40%	10,36%	10,44%	10,55%
<b>par f au logement</b>											
loyers	4 480	4 506	4 533	4 595	4 599	4 645	4 710	4 775	4 842	4 909	4 976
annuité	1 844	1 739	1 738	1 799	1 801	1 801	1 829	1 991	2 062	2 120	2 243
cout de gestion	1 452	1 579	1 575	1 623	1 626	1 629	1 633	1 638	1 643	1 647	1 653
dont masse salariale	894	894	912	930	932	935	937	940	943	946	949
entretien	707	593	605	617	618	620	621	623	627	632	638
tpbb	455	455	471	485	488	485	488	487	502	512	525

**III/ La structure financière**

	En M€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Potentiel financier début d'exercice à la livraison</b>		6 870	7 402	11 105	12 382	11 364	11 041	10 937	10 268	9 395	8 273	8 273
Auto-financement d'exploitation courante		1 068	1 462	1 310	1 281	1 467	1 715	1 181	1 066	790	447	447
affection PGE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
fonds propres investis en locatif		0	0	-2 353	-3 897	-3 944	-3 991	-4 039	-4 087	-4 136	-4 186	-4 186
fonds propres investis travaux		-310	-812	-760	-1 511	-984	-996	-1 008	-1 078	-1 032	-1 134	-1 134
remboursement en K emprunts non locatifs		-176	-180	-185	-189	-194	-198	-203	-208	-213	-218	-218
Produits nets de cessions		0	3 283	3 315	3 348	3 382	3 416	3 450	3 484	3 519	3 554	3 554
autres variations des FP		-50,0	-50,0	-50,0	-50,0	-50,0	-50,0	-50,0	-50,0	-50,0	-50,0	-50,0
<b>Potentiel financier fin d'exercice à la livraison</b>		6 870	7 402	11 105	12 382	11 364	11 041	10 937	10 268	9 395	8 273	6 686
provision pour gros entretien		2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162
DG		1 805	1 805	1 797	1 812	1 846	1 881	1 916	1 952	1 988	2 024	2 060
<b>FRNG fin d'exercice à la livraison</b>		10 837	11 369	15 064	16 356	15 372	15 084	15 015	14 382	13 545	12 459	10 908
nbre de logement		4 416	4 416	4 391	4 372	4 427	4 482	4 537	4 592	4 647	4 702	4 757
potentiel financier / lgt		1 556	1 676	2 529	2 832	2 567	2 463	2 411	2 236	2 022	1 760	1 406
PGE		2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162	2 162
PGE/lgt		490	490	492	495	488	482	477	471	465	460	454

### 7.3 SIGLES UTILISÉS

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