



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2016



**RAPPORT DE CONTRÔLE 2016**

**N° 2016-090**

**OPH DE LA SEINE-MARITIME « HABITAT 76 »**

**Rouen (76)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-090 OPH DE LA SEINE-MARITIME « HABITAT 76 » – (76)

N° SIREN : 781107446

Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : OPHLM

Président : M. Pascal MARTIN

Directeur général : M. Eric GIMER

Adresse : 17, rue de Malherbe - CS 722042 - 76040 ROUEN Cedex 1

Collectivité de rattachement : Conseil départemental de la Seine-Maritime

**AU 31 DÉCEMBRE 2015**

|                                          |               |                                                 |               |                                                                  |              |
|------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|--------------|
| Nombre de logements<br>familiaux gérés : | <b>28 849</b> | Nombre de logements<br>familiaux en propriété : | <b>28 849</b> | Nombre de places en<br>résidences spécialisées en<br>propriété : | <b>4 523</b> |
|------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|--------------|

| Indicateurs                                                                      | Organisme | Référence<br>région | France<br>métropolitaine | Source |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|--------------------------|--------|
| <b>PATRIMOINE</b>                                                                |           |                     |                          |        |
| Logements vacants (hors vacance technique)                                       | 4,67%     | 3,4%                | 3,3%                     | (2)    |
| Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)                      | 1,87%     | 1,7%                | 1,6%                     | (2)    |
| Taux de rotation annuel (hors mises en service)                                  | 11,02%    | 11%                 | 9,7%                     | (2)    |
| Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)                                   | 5,51%     | nc                  | nc                       | (2)    |
| Age moyen du parc (en années)                                                    | 43        | nc                  | nc                       | (2)    |
| <b>POPULATION LOGEES</b>                                                         |           |                     |                          |        |
| Locataires dont les ressources sont :                                            |           |                     |                          |        |
| • < 20 % des plafonds                                                            | 18,2%     | nc                  | nc                       | (1)    |
| • < 60 % des plafonds                                                            | 56,6%     | nc                  | nc                       | (1)    |
| • > 100% des plafonds                                                            | 11,6%     | nc                  | nc                       | (1)    |
| Bénéficiaires d'aide au logement                                                 | 49,9%     | nc                  | nc                       | (1)    |
| Familles monoparentales                                                          | 18%       | nc                  | nc                       | (1)    |
| Personnes isolées                                                                | 39,2%     | nc                  | nc                       | (1)    |
| <b>GESTION LOCATIVE</b>                                                          |           |                     |                          |        |
| Médiane des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)              | 5,1       | 5,2                 | 5,5                      | (3)    |
| Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)                        | 14,5%     | 12,8%               | 14,3%                    | (4)    |
| <b>STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE</b>                                       |           |                     |                          |        |
| Fonds de roulement net global à terminaison<br>des opérations (mois de dépenses) | -1,3      | nc                  | 4,2                      | (4)    |
| Fonds de roulement net global (mois de dépenses)                                 | 1,2       | 4,1                 | 4,2                      | (4)    |
| Autofinancement net / chiffre d'affaires (                                       | 18,9%     | 12,0%               | 12,5%                    | (4)    |

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) RPLS au 1/1/2015

(4) Données organisme 2015

Référence Bolero 2014 : Région : médiane de l'ensemble des SA d'HLM et OPH de la zone de tension 3 (cf. note page 33)

France métropolitaine : médiane de l'ensemble des OPH

## POINTS FORTS :

- ▶ Un très bon niveau d'entretien du patrimoine et un investissement important dans la rénovation thermique du parc de logements collectifs
- ▶ Un rôle social fort, caractérisé par une politique d'attributions adaptée au peuplement de chaque groupe et par un niveau maîtrisé des loyers et des charges
- ▶ Une présence de proximité importante et efficace
- ▶ Une culture de l'innovation orientée vers l'activité quotidienne de l'office et la recherche d'économies
- ▶ Une rentabilité élevée, facilitée par la maîtrise des coûts de gestion et une ingénierie financière de qualité

## POINTS FAIBLES :

- ▶ Une forte augmentation des impayés, en particulier en 2015
- ▶ Un développement préoccupant de la vacance commerciale
- ▶ Une structure financière tendue, causée par un recours important aux fonds propres de l'organisme

## IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Sans objet

---

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Déléguée territoriale, chargée de mission d'inspection

Précédent rapport de contrôle : n° 2010-080 de septembre 2011

Contrôle effectué du 03/11/2016 au 26/04/2017

Diffusion du rapport de contrôle : Mars 2018

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-090

## OPH DE LA SEINE-MARITIME « HABITAT 76 » – 76

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Synthèse .....                                            | 5  |
| 1. Préambule .....                                        | 7  |
| 2. Présentation générale de l'office .....                | 7  |
| 2.1 Contexte socio-économique .....                       | 7  |
| 2.2 Gouvernance et management .....                       | 8  |
| 2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....                   | 8  |
| 2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management ..... | 9  |
| 2.2.3 Gouvernance financière.....                         | 10 |
| 2.3 Conclusion .....                                      | 10 |
| 3. Patrimoine .....                                       | 11 |
| 3.1 Caractéristiques du patrimoine .....                  | 11 |
| 3.1.1 Description et localisation du parc .....           | 11 |
| 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....          | 12 |
| 3.2 Accessibilité économique du parc.....                 | 13 |
| 3.2.1 Supplément de loyer de solidarité.....              | 13 |
| 3.2.2 Charges locatives .....                             | 14 |
| 3.3 Conclusion .....                                      | 14 |
| 4. Politique sociale et gestion locative .....            | 15 |
| 4.1.1 Loyers.....                                         | 15 |
| 4.2 Caractéristiques des populations logées.....          | 16 |
| 4.3 Accès au logement .....                               | 16 |
| 4.3.1 Connaissance de la demande .....                    | 16 |
| 4.3.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme ..... | 17 |
| 4.3.3 Gestion des attributions.....                       | 17 |
| 4.4 Qualité du service rendu aux locataires.....          | 19 |
| 4.5 Traitement des impayés .....                          | 20 |
| 4.5.1 L'importance et l'évolution de l'impayé.....        | 20 |
| 4.5.2 L'organisation et la gestion du recouvrement.....   | 20 |
| 4.6 Conclusion .....                                      | 21 |
| 5. Stratégie patrimoniale.....                            | 22 |

|       |                                                     |    |
|-------|-----------------------------------------------------|----|
| 5.1   | Analyse de la politique patrimoniale.....           | 22 |
| 5.2   | Évolution du patrimoine.....                        | 22 |
| 5.2.1 | Offre nouvelle .....                                | 22 |
| 5.2.2 | Réhabilitations.....                                | 23 |
| 5.3   | Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage .....    | 24 |
| 5.4   | Maintenance du parc.....                            | 26 |
| 5.4.1 | Entretien du patrimoine .....                       | 26 |
| 5.4.2 | Exploitation du patrimoine.....                     | 26 |
| 5.4.3 | Sécurité dans le parc.....                          | 27 |
| 5.5   | Ventes de patrimoine à l’unité.....                 | 27 |
| 5.6   | Autres activités .....                              | 29 |
| 5.7   | Conclusion .....                                    | 29 |
| 6.    | Tenue de la comptabilité et analyse financière..... | 30 |
| 6.1   | Tenue de la comptabilité .....                      | 30 |
| 6.2   | Analyse financière .....                            | 32 |
| 6.2.1 | Analyse de l’exploitation .....                     | 32 |
| 6.2.2 | Résultats comptables.....                           | 38 |
| 6.2.3 | Structure financière .....                          | 39 |
| 6.3   | Analyse prévisionnelle.....                         | 46 |
| 7.    | Annexes.....                                        | 48 |
| 7.1   | Information générales.....                          | 48 |
| 7.2   | Organigramme général de l’office .....              | 50 |
| 7.3   | Cartographie du patrimoine de l’office .....        | 51 |
| 7.4   | Sigles utilisés.....                                | 52 |

## SYNTHESE

Habitat 76, Office Public de l'Habitat de Seine-Maritime, est propriétaire au 1<sup>er</sup> janvier 2016 de 28 849 logements familiaux et de 4 523 équivalents logements en foyers et résidences étudiantes. Bien qu'actif dans la totalité des bassins d'habitat du département, il est particulièrement présent dans la Métropole de Rouen Normandie (50% de son parc) et dans la Communauté d'agglomération du Havre (28,5%).

Le Conseil d'administration de l'office a été renouvelé et un nouveau Président désigné le 19 juin 2015 suite aux dernières élections départementales. Un nouveau Directeur général a également été nommé après le départ en retraite de son prédécesseur en mars 2015. L'organisation des services a été adaptée pour mettre en œuvre les priorités d'investissement définies dans la convention d'utilité sociale (CUS) et le plan stratégique de patrimoine (PSP) et faire face aux enjeux que représentent l'augmentation des impayés et l'aggravation de la vacance commerciale.

Ces adaptations organisationnelles n'ont pas eu d'incidence sur la politique de proximité de l'office, caractérisée par une forte présence de terrain. Mobilisant la majorité des effectifs d'Habitat 76, elle garantit un haut niveau de qualité de service rendu aux locataires ainsi que des prestations homogènes sur l'ensemble du territoire.

Les résultats de l'organisme sur la période contrôlée (2011-2015) sont en phase avec les engagements contractualisés dans la CUS, tant en termes de développement que d'amélioration du parc existant. Pour mettre en œuvre ces engagements, Habitat 76 a développé des outils innovants destinés à faciliter à terme la gestion du patrimoine (maquette numérique<sup>1</sup>, développement d'une base patrimoniale performante). De même, l'office a généralisé le recours à des procédures responsabilisant les prestataires sur l'exploitation future des ouvrages et équipements (marchés de conception-réalisation, contrats de performance énergétique sur l'ensemble du parc de logements collectifs à chauffage collectif). La nouvelle gouvernance d'Habitat 76 a également souhaité un rééquilibrage de la production vers les communes rurales et périurbaines, dans une logique d'équité territoriale.

Ce niveau élevé d'investissement, associé à la forte mobilisation des équipes de proximité pour l'entretien courant ainsi que pour la propreté des parties communes et des abords, permet à Habitat 76 de disposer d'un parc de logements de très bonne qualité.

De même, Habitat 76 joue pleinement son rôle social en proposant un niveau de loyers et de charges maîtrisé. En particulier, le coût de la présence de proximité est compensé par l'effet de la politique de réhabilitation du patrimoine sur le montant des charges d'énergie.

L'office s'efforce de préserver voire d'améliorer la mixité sociale dans ses ensembles immobiliers. Il s'appuie pour cela sur un diagnostic de l'occupation sociale à l'échelle de chaque immeuble, qui identifie le potentiel d'accueil de ménages défavorisés et constitue un outil précieux d'aide à la décision pour la commission d'attribution des logements (CAL).

Dans un contexte d'accentuation de la précarité des locataires en place et des nouveaux entrants, Habitat 76 est confronté à une forte augmentation des impayés, particulièrement notable en 2015. Cette évolution fait

---

<sup>1</sup> La maquette numérique est un outil de modélisation des opérations de construction.

l'objet d'une vigilance particulière de la part de la gouvernance et de la direction. Dans le cadre de la réorganisation mise en œuvre en 2016, l'organisme a ainsi renforcé les moyens consacrés à cette thématique. Il a en particulier mis l'accent sur le traitement précoce de l'impayé et l'accompagnement des ménages en difficulté. Le volume d'impayé a ainsi pu être stabilisé pour les locataires en place mais a poursuivi sa croissance pour les locataires partis.

De même, Habitat 76 doit faire face à un développement préoccupant de la vacance commerciale, dans un contexte de détente de la demande et localement de concurrence inter bailleurs. Les pertes financières consécutives à cette vacance ont fortement augmenté en 2014 et 2015. Au plan territorial, les secteurs les plus touchés sont la commune de Canteleu, qui concentre près de 10% du parc de logements familiaux de l'office, Elbeuf et ses alentours ainsi que les communes rurales de l'est du département (Blangy-sur-Bresle, Gaillefontaine).

Au plan financier, la rentabilité de l'office demeure élevée malgré la croissance de la vacance et des impayés. Le flux exceptionnel, principalement constitué des dégrèvements de TFPB et des produits de la vente de Certificats d'Economies d'Energie (CEE), contribue de façon croissante à la formation de l'autofinancement net.

Nonobstant cette rentabilité élevée, la forte sollicitation des fonds propres d'Habitat 76 pour la mise en œuvre de son programme ambitieux d'investissements a conduit à une fragilisation de sa structure financière. L'obtention d'un prêt de haut de bilan pour un montant de 32,3 M€, en contrepartie des interventions massives sur le parc existant dans le cadre des contrats de performance énergétique, permet d'alléger temporairement la contrainte sur ces fonds propres.

L'étude prévisionnelle menée par l'office en partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) s'appuie sur des hypothèses d'évolution favorable de la vacance et des impayés ainsi que sur des perspectives de ventes de patrimoine peu en phase avec les volumes constatés au cours de la période de contrôle et sur un niveau élevé de vente de CEE dont le caractère est aléatoire. Malgré ces hypothèses optimistes, en raison du volume des investissements programmés et des modalités de leur financement, la structure financière de l'office demeurera sous tension au cours des dix prochaines années.

Assumée par la gouvernance et la direction de l'office, cette stratégie financière nécessite d'être finement pilotée afin que des arbitrages puissent être rapidement rendus en cas de dégradation d'un des paramètres sur lesquels ces perspectives financières ont été établies.

Le directeur général

  
Pascal MARTIN-GOUSSET

# 1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le contrôle conduit est un contrôle complet dans le cadre de la périodicité.

Le précédent rapport global d'inspection, diffusé en septembre 2011, ne comportait pas d'alerte particulière. Il soulignait l'efficacité de l'OPH de la Seine-Maritime dans l'exercice de ses missions de bailleur social. Son patrimoine ainsi que le service rendu aux locataires étaient évalués de qualité avec toutefois la nécessité d'améliorer l'accès des populations défavorisées à son parc et d'accroître sa production de logements. La situation financière était analysée comme bonne. Les objectifs ambitieux de l'organisme en termes d'injection de fonds propres dans ses programmes nécessitaient cependant à terme une vigilance particulière.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'OFFICE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

L'OPH de la Seine-Maritime, également présenté sous l'appellation « Habitat 76 », est un office public de l'habitat (OPH) dont le siège social se trouve à Rouen, au cœur administratif de son territoire d'intervention.

Propriétaire au 31 décembre 2015 d'un parc de 28 849 logements familiaux et de 4 523 équivalents-logements en foyers et résidences étudiantes, Habitat 76 s'étend sur 191 communes du département de la

Seine-Maritime dont la moitié se situe au sein de la Métropole Rouen Normandie. L'organisme est également présent sur la Communauté de l'agglomération Havraise (CODAH) et, de façon plus disséminée, sur le territoire principalement rural du « Pays de Bray et de Caux ».

Le département de la Seine-Maritime, territoire d'intervention d'Habitat 76, connaît une relative stabilité de sa population depuis 2009 (+0,1% par an) résultant partiellement d'un solde migratoire défavorable (-0,3% par an). Près de 75% du patrimoine de l'office se trouve en zone 2. Son secteur d'intervention apparaît, à l'exception de l'agglomération de Dieppe, en relative détente en termes de demande en logement social.

Habitat 76 possédait précédemment plus de 10 000 logements classés en zone urbaine sensible (ZUS). L'office est désormais impacté par les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPPV) dans les mêmes proportions, soit à hauteur de 35% de son parc.

Si l'OPH de la Seine-Maritime a été fortement concerné par le premier programme de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), le Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) l'impactera beaucoup plus modestement.

## **2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT**

Habitat 76 est un office qui a pour collectivité de rattachement le Conseil départemental de la Seine-Maritime.

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

La gouvernance de l'office a connu un important renouvellement sur la période récente.

Ainsi, suite au changement de majorité consécutif aux élections départementales de mars 2015, la présidence de l'office est désormais exercée, depuis le conseil d'administration du 19 juin 2015, par M. Pascal MARTIN, président du Conseil départemental de la Seine-Maritime.

Le précédent Directeur général (DG) de l'OPH de la Seine-Maritime, en poste depuis 2001, a quitté ses fonctions le 31 mars 2015. Le dernier rapport d'inspection a relevé que son contrat de travail était irrégulier en ce qu'il lui attribuait notamment des avantages indus au regard des règles applicables aux DG d'OPH (article R. 421-20 du CCH) et qu'il ne pouvait appliquer rétroactivement à son profit le nouveau système de rémunération prévu par le décret du 12 octobre 2009.

L'avenant n° 2 au contrat précité a permis de supprimer la clause irrégulière relative à la perception d'une indemnité de fin de carrière tandis que le remboursement du trop-perçu a été effectué en trois fois par le précédent DG.

Le nouveau DG, M. Eric GIMER, a été nommé par le même Conseil d'administration du 19 juin 2015. Les dispositions de son contrat de travail, calquées sur les dispositions du décret 2009-1218 du 12 octobre 2009, n'appellent pas d'observation particulière.

La composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et de son bureau sont conformes à la réglementation. Leurs membres disposent de toute information de nature à leur permettre de prendre des décisions éclairées et d'évaluer les résultats en toute objectivité.

Hormis sa commission d'attribution des logements (CAL) et son conseil de concertation locative (CCL), Habitat 76 s'est également doté de plusieurs commissions en charge de la gouvernance des achats (cf. §2.2.2).

La stratégie de l'office est principalement définie dans le cadre de son plan stratégique de patrimoine (PSP) à portée décennale et dont la mise à jour est effectuée régulièrement. Elle s'exprime également par le biais de sa convention d'utilité sociale (CUS) et de ses avenants.

Habitat 76 affiche notamment sa volonté de promouvoir l'équilibre social et l'équité entre les différents territoires (ruraux comme urbains) de son département en réorientant vers les secteurs davantage ruraux une partie de la production précédemment davantage tournée vers l'agglomération rouennaise.

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

Au 31 décembre 2015, Habitat 76 disposait d'un effectif de 971 salariés correspondant à 928 équivalents temps plein (ETP). Cet effectif, bien qu'en baisse de 2,4% par rapport à 2014, représente près de 32 ETP pour 1 000 logements et s'avère de facto très largement supérieur à la moyenne des OPH qui est de 19 ETP. Ce constat s'explique pour partie par :

- Une politique affichée de l'office de privilégier une importante présence auprès de ses locataires de par son personnel de proximité qui représente près de 58% des effectifs d'Habitat 76 à comparer aux 34% en moyenne pour les OPH ;
- La dispersion du parc inhérente à la présence de l'office sur le département de la Seine-Maritime ;
- L'importance de la part des effectifs employés en contrats à durée déterminée (18,6% pour Habitat 76 dont 119 employés d'immeubles contre 3% de moyenne pour les OPH) dont une partie est destinée à pallier aux absences susceptibles de toucher le personnel de proximité.

Suite à la dernière réorganisation opérée en 2016, la direction générale s'appuie, outre les directions essentiellement en charge du back-office (direction administrative et financière, direction de la responsabilité sociétale d'entreprise), sur une direction des politiques territoriales et sociales en charge de la gestion locative et des territoires ainsi que sur une direction du développement durable du patrimoine pour la gestion patrimoniale.

L'exercice de la gouvernance des achats est détaillé au sein d'un règlement intérieur qui définit précisément les modalités de répartition des prérogatives entre les 3 commissions d'attribution des marchés créées au sein de l'office. Ainsi, à l'exception des marchés inférieurs à 25 000 euros HT qui donnent systématiquement lieu à la consultation préalable de plusieurs prestataires, les marchés ne relevant pas des seuils de la Commission d'Appel d'Offres (CAO) sont respectivement examinés, selon leur montant, par la Commission d'Attribution des Marchés (CAM) ou la Commission de Gouvernance des Achats (CGA).

Habitat 76 a engagé de longue date de véritables démarches de contrôle de gestion et de contrôle interne désormais confiées à la récente sous-direction des audits, expertises et méthodes qui est en charge des aspects procéduraux, qualitatifs et de sécurité du fonctionnement de l'office. Cette dernière a accompli un important travail de déploiement de procédures et/ou des dispositifs de contrôle de gestion couvrant les principaux champs d'activité de l'office. Certains processus fonctionnels s'avèrent cependant relativement anciens et mériteraient d'être remis à jour, notamment dans le domaine de la gestion locative et des procédures comptables. Habitat 76 précise qu'une démarche d'actualisation des procédures a été engagée et s'achèvera dans le courant de l'année 2018.

L'office apparaît comme un bailleur fortement investi sur les thématiques de la dématérialisation des documents (rapports des conseils et commissions) et actes de gestion (bulletins de paie, coffre-fort numérique, factures).

### **2.2.3 Gouvernance financière**

L'analyse des procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration montre que la gouvernance est régulièrement informée sur la situation financière de l'office et sur les décisions de gestion, en particulier sur la dette.

Les rapports présentés sont précis et pédagogiques. Ils rendent compte de façon transparente de l'évolution des indicateurs financiers et des principaux phénomènes à l'origine des tendances observées (vacance, impayés, stratégie patrimoniale, structure de financement des investissements). Les modalités de calcul de certains de ces indicateurs (FNRG et taux d'endettement) diffèrent néanmoins de celles de leur équivalent présenté dans le Dossier Individuel de Situation de l'Office, établi par la Fédération Nationale des OPH et auquel se réfère Habitat 76 dans son rapport financier. Pour l'arrêté des comptes 2017, Habitat 76 s'engage à calculer ces indicateurs selon la méthode utilisée pour l'élaboration du DIS afin que les comparaisons avec les médianes nationales présentées dans son rapport financier soient totalement pertinentes.

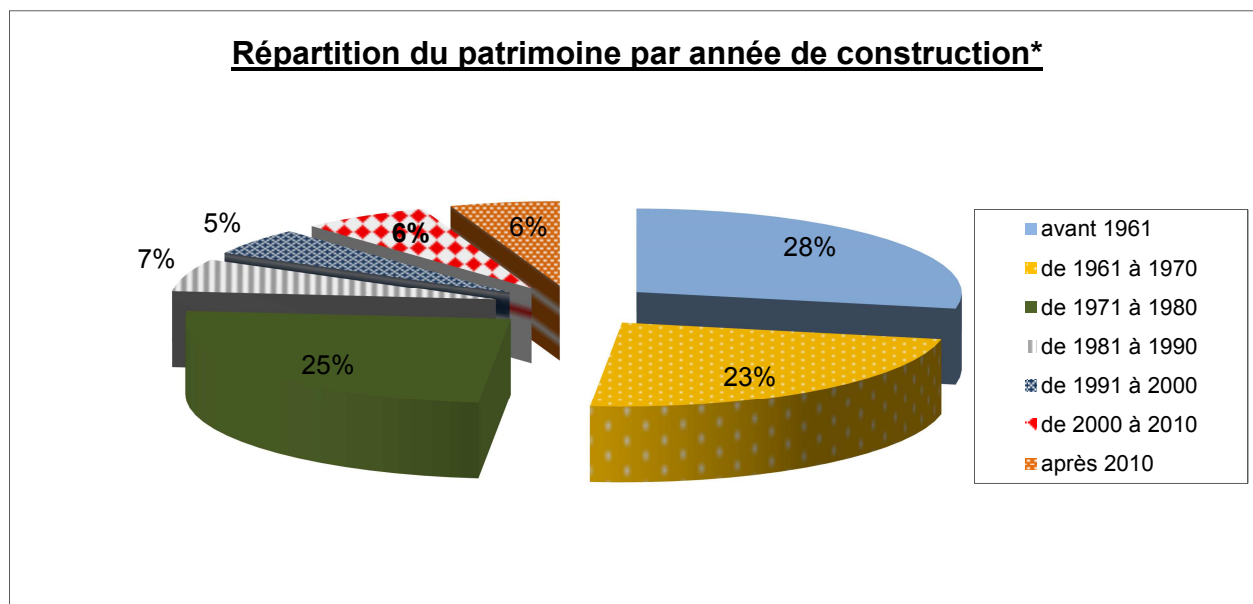
Malgré la qualité générale des documents produits par les services financiers d'Habitat 76, leur présentation donne toutefois lieu à peu d'échanges en Conseil d'administration. Or l'analyse financière développée au §6 montre que, bien que la rentabilité de l'office soit élevée, les conditions financières de mise en œuvre de sa stratégie patrimoniale ont pour effet de mettre significativement en tension sa structure financière. Compte tenu des effets de ces choix financiers sur la situation à moyen terme de l'office (cf. §6.3 – Analyse prévisionnelle), une plus forte mobilisation de la gouvernance sur ces questions serait souhaitable.

## **2.3 CONCLUSION**

Habitat 76 est un bailleur social important et reconnu sur le département de la Seine-Maritime. La nouvelle gouvernance de l'office a poursuivi les orientations précédemment engagées en matière de développement d'outils de management et de contrôle interne ainsi que de recours à des pratiques innovantes.

## 3. PATRIMOINE

### 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE



\* Données issues des annexes légales et réglementaires 2015 d'Habitat 76

L'ancienneté moyenne du parc d'Habitat 76 est estimée, à partir des dernières données du répertoire du parc locatif social (RPLS) disponibles, à 43 ans pour une moyenne nationale de 36 ans.

#### 3.1.1 Description et localisation du parc

| Au 31/12/2015                                              | Logements familiaux | Places en foyers   |                       | Total         |
|------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|---------------|
|                                                            |                     | Unités autonomes * | Places et chambres ** |               |
| Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme     | 28 849              | 0                  | 0                     | 28 849        |
| Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme | 0                   | 3 575              | 2 844                 | 4 523         |
| Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme | 0                   | 0                  | 0                     | 0             |
| <b>Total</b>                                               | <b>28 849</b>       | <b>3 575</b>       | <b>2 844</b>          | <b>33 372</b> |

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

Au 31 décembre 2015, le parc immobilier de l'office était constitué de 28 849 logements familiaux comprenant une faible part de logements individuels (environ 14,5%).

Habitat 76 dispose par ailleurs d'un important patrimoine de logements en foyers constitué de 4 523 équivalents-logements répartis entre 55 structures, en gestion déléguée, parmi lesquels figurent de nombreuses résidences étudiantes dont le gestionnaire est le CROUS (Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires).

Le territoire de Rouen-Elbeuf, sur lequel le siège de l'office est localisé, regroupe la moitié de son parc locatif. Près de 30% de son patrimoine se situe au sein du territoire de la pointe de Caux, dont la principale

commune est Le Havre, tandis que le reste du parc apparaît davantage disséminé sur le territoire principalement rural du « Pays de Bray et de Caux ».

La part des logements familiaux non conventionnés dans le patrimoine de l'office demeure marginale.

### 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Depuis 2014, les taux de vacance globale d'Habitat 76 – bien qu'ils demeurent encore inférieurs à ceux de son département de référence – tendent à s'accroître plus rapidement qu'en Seine-Maritime et dans des proportions non maîtrisées.

| <b>Vacance et rotation (en %)</b>        | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  | <b>Moyenne</b> |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|----------------|
| <b>Taux de vacance globale*</b>          | <b>3,11</b> | <b>2,86</b> | <b>2,80</b> | <b>3,68</b>  | <b>4,67</b>  | <b>3,42</b>    |
| Ratio RPLS (Seine-Maritime)              | 4,4         | 3,9         | 4,3         | 4,6          | 5,2          | 4,48           |
| <b>Taux de vacance à plus de 3 mois*</b> | <b>1,92</b> | <b>1,75</b> | <b>1,63</b> | <b>1,99</b>  | <b>3,09</b>  | <b>2,07</b>    |
| Ratio RPLS (Seine-Maritime)              | -           | 1,2         | 1,5         | 1,3          | 1,5          | 1,37           |
| <b>Taux de vacance technique*</b>        | <b>1,61</b> | <b>1,39</b> | <b>1,17</b> | <b>1,43</b>  | <b>1,82</b>  | <b>1,48</b>    |
| Ratio RPLS (Seine-Maritime)              | 1,9         | 1,7         | 1,6         | 1,8          | 2,2          | 1,84           |
| <b>Taux de rotation globale*</b>         | <b>9,92</b> | <b>9,32</b> | <b>9,65</b> | <b>10,98</b> | <b>11,02</b> | <b>10,17</b>   |
| Ratio RPLS (Seine-Maritime)              | 10,6        | 10,5        | 10,3        | 11,1         | 11,1         | 10,72          |

\* Source : données fournies par Habitat 76 / RPLS

L'organisme peine à maîtriser l'accroissement de la vacance au sein de son parc qui génère une forte perte de rentabilité en fin de période.

Ce développement aussi important que rapide d'une vacance essentiellement commerciale s'explique pour partie par une concurrence accrue sur l'agglomération rouennaise et par un phénomène de détente relative de la demande en logement social sur son territoire d'implantation. La vacance à plus de trois mois a évolué de manière très préoccupante entre 2014 et 2015.

Le tableau ci-dessous met en évidence que la perte financière liée à la vacance, après s'être stabilisée à un niveau proche de 4% des loyers entre 2011 et 2014, a fortement augmentée en 2015.

60% de cette hausse a pour origine la croissance de la vacance commerciale qui a généré la multiplication par quatre des pertes de loyers et de charges au cours de la période de contrôle.

La vacance technique a également augmenté de façon importante en raison notamment de la décision de démolir le groupe Boulevard d'Orléans à Rouen (146 logements).

La situation d'Habitat 76 s'est ainsi fortement dégradée par rapport à celle des autres offices bien que le développement de la vacance touche l'ensemble des bailleurs sociaux de Seine-Maritime. Nettement inférieures à la médiane nationale des OPH jusqu'en 2014, les pertes de loyers dues à la vacance globale ont dépassé cette médiane en 2015.

### Estimation de la perte financière due à la vacance

|                                                         | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
|---------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pertes de loyers des logements en k€                    | 3 435       | 3 199       | 3 296       | 3 817       | 4 983       |
| <i>dont pour vacance technique hors démolition</i>      | 1 132       | 1 009       | 1 135       | 1 394       | 1 508       |
| <i>dont pour vacance technique en vue de démolition</i> | 815         | 577         | 433         | 172         | 540         |
| Perte de charges des logements en k€                    | 1 113       | 912         | 951         | 1 210       | 1 781       |
| <i>dont pour vacance technique hors démolition</i>      | 320         | 285         | 288         | 413         | 463         |
| <i>dont pour vacance technique en vue de démolition</i> | 303         | 132         | 81          | 44          | 243         |
| Pertes totales en k€                                    | 4 548       | 4 111       | 4 247       | 5 027       | 6 764       |
| Montant total des loyers (c/704) en k€                  | 112 241     | 117 716     | 122 717     | 124 039     | 125 242     |
| <b>Pertes totales en % des loyers</b>                   | <b>4,1%</b> | <b>3,5%</b> | <b>3,4%</b> | <b>4,0%</b> | <b>5,4%</b> |
| Médiane des OPH                                         |             | 5,1%        | 5,4%        | 5,1%        | 5,3%        |
| Pertes hors vacance technique en k€                     | 1 978       | 2 108       | 2 310       | 3 004       | 4 010       |
| Pertes hors vacance technique en % des loyers           | 1,8%        | 1,8%        | 1,9%        | 2,4%        | 3,2%        |

Source : Dossiers individuels de situation

La vacance constitue cependant un point de vigilance constant pour la gouvernance et la direction de l'office. Cette thématique est fréquemment évoquée en Conseil d'administration et identifiée comme prioritaire dans les différents documents stratégiques de l'office, en particulier le PSP. Elle fait l'objet d'un suivi spécifique sous la forme de tableaux de bord détaillés et mensuels.

Ces tableaux de bord montrent que, bien qu'elle progresse à l'échelle de l'ensemble du parc, cette vacance est particulièrement élevée à Canteleu. En décembre 2016, cette commune concentre 22,5% des logements vacants depuis plus de trois mois pour absence de candidat alors qu'elle représente 9,4% des logements familiaux de l'office. Dans une moindre mesure, Elbeuf contribue aussi fortement à la vacance commerciale (10,4% des vacants commerciaux de plus de 3 mois pour 2,2% du parc).

L'ensemble des directions est désormais mobilisé sur cet enjeu. Le programme d'action actuellement mis en œuvre par l'office consiste principalement en une adaptation des pratiques commerciales, comme l'illustre l'organisation systématique de visites de logements en amont de la CAL, une plus grande mobilisation des équipes en transversalité et une poursuite de l'effort de maintenance et de réhabilitation du patrimoine.

Habitat 76 précise avoir d'ores et déjà lancé le déploiement d'un important plan d'actions de lutte contre la vacance composé notamment de mesures relatives à la mise en place de démarches commerciales comme à la refonte de processus de relocation ou au développement du partenariat avec les collectivités pour améliorer l'attractivité des ensembles immobiliers en QPV. Le taux de rotation de l'office, bien qu'inférieur en moyenne à celui de son unité urbaine de référence, l'a rejoint depuis 2014 en raison notamment de la relative détente du marché sur l'agglomération de Rouen et d'une concurrence inter bailleurs de plus en plus prégnante.

## 3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Supplément de loyer de solidarité

L'OPH de la Seine-Maritime applique le supplément de loyer de solidarité (SLS) aux locataires assujettis. Ce dernier concerne 399 logements en 2015 pour un produit de 314 000 €, soit une moyenne de 65 € par mois et par logement. Le produit du SLS a connu de fortes évolutions d'un exercice à l'autre.

Habitat 76 s'attache à respecter la réglementation aussi bien sur le plan de la gestion des enquêtes que de la facturation aux ménages assujettis ou ayant omis de lui retourner le questionnaire.

Les trois seuls ménages identifiés comme dépassant de 200% les plafonds réglementaires de ressources ont bien été approchés par Habitat 76 et l'un d'entre eux a d'ores et déjà quitté le parc.

### **3.2.2 Charges locatives**

Les charges locatives font l'objet d'une régularisation annuelle étalée selon les groupes entre les mois d'avril et d'octobre de l'année N+1. La nature des charges récupérées n'appelle pas de remarque particulière.

Le coût des charges locatives est, à l'échelle de l'office, bien maîtrisé et s'avère sensiblement inférieur à la moyenne nationale des logements classés en zone climatique identique. Ainsi, la moyenne annuelle des charges au logement est de 1 065 euros pour Habitat 76 pour 1 376 euros au plan national.

Les charges de personnels de proximité comme d'entretien des générateurs gaz sont mutualisées et non pas facturées au coût réel par groupe. Cette mesure, pratiquée de longue date par Habitat 76, s'inscrit toutefois dans une logique assumée d'équité de traitement entre les locataires visant à ne pas pénaliser les groupes géographiquement excentrés ou sur lesquels la nécessaire présence de proximité s'avère plus onéreuse.

L'analyse des charges locatives fait chaque année l'objet d'une présentation précise et pédagogique en CCCL.

## **3.3 CONCLUSION**

Doté d'un patrimoine ancien et principalement situé sur des secteurs en proie à une détente du marché locatif, Habitat 76 se trouve confronté au développement important de la vacance au sein de son parc qui s'avère très difficile à enrayer malgré l'existence de loyers abordables, d'un patrimoine entretenu et d'un service de qualité.

Pour autant, l'office joue parfaitement son rôle de bailleur social, que ce soit par ses politiques volontaristes de bonne accessibilité économique de ses logements comme de maîtrise des charges locatives.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1.1 Loyers

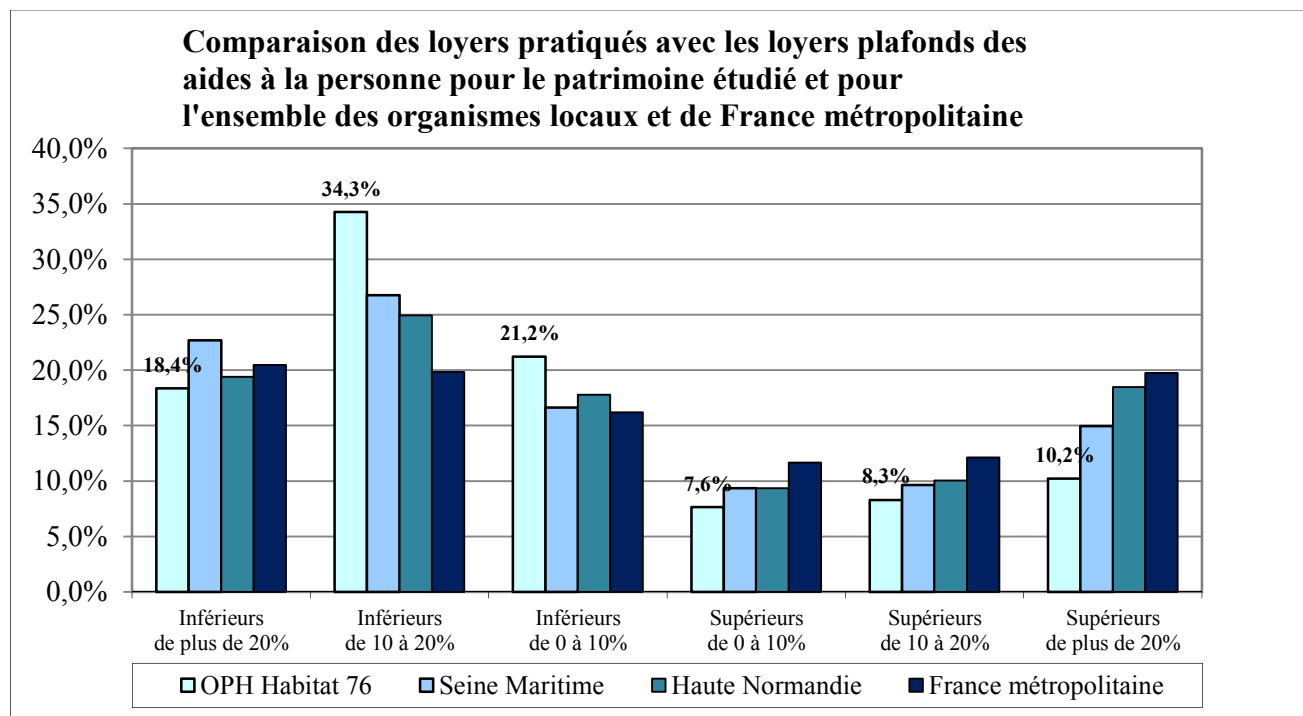
Le loyer mensuel moyen pratiqué, de l'ordre de 329 € par logement fin 2015, assure l'accessibilité du parc aux ménages de revenus modestes.

Habitat 76 affiche un loyer médian inférieur à celui observé sur son unité urbaine de référence. Les loyers de l'office apparaissent moins dispersés en comparaison des références locales comme départementale et nationale. A titre d'illustration, l'écart entre le 1<sup>er</sup> et le troisième quartile n'est que de 0,9 €/m<sup>2</sup> pour Habitat 76 contre 1,6 en France métropolitaine.

| Loyers 2015              | Nombre de logements | Loyer mensuel en € par m <sup>2</sup> de surface habitable |         |                           |
|--------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|
|                          |                     | 1 <sup>er</sup> quartile                                   | Médiane | 3 <sup>ème</sup> quartile |
| Habitat 76*              | 28 669              | 4,7                                                        | 5,1     | 5,6                       |
| Agglomération de Rouen** | 60 304              | 4,7                                                        | 5,3     | 5,9                       |
| Seine-Maritime**         | 123 900             | 4,6                                                        | 5,1     | 5,8                       |
| France métropolitaine**  | 4 113 103           | 4,8                                                        | 5,5     | 6,4                       |

\*source : Habitat 76 ; \*\* Source : RPLS

Le rapprochement des loyers pratiqués avec les plafonds des aides à la personne confirme l'analyse selon laquelle Habitat 76 exerce pleinement son rôle de bailleur social. La part de logements auxquels est appliqué un loyer inférieur au loyer maximum de l'APL est ainsi de près de 74% pour Habitat 76 contre 66% dans le département de la Seine-Maritime et 56,5% à l'échelle nationale. Cette politique contribue à faciliter, dans un contexte socio-économique délicat, la solvabilisation des locataires par l'APL.



En fin d'année 2015, les loyers pratiqués par l'office s'élèvent à près de 92% de la masse des loyers plafonds inscrits dans les conventions APL.

A l'occasion de la relocation des logements, Habitat 76 n'applique pas de politique visant à aligner systématiquement les loyers sur les plafonds conventionnels, à l'exception toutefois des programmes les plus attractifs commercialement.

La réalisation de travaux de réhabilitation donne lieu à des augmentations de loyers sans pour autant qu'ils soient systématiquement portés au plafond. Les hausses de loyers soumises, le cas échéant, à l'autorisation du Préfet de département résultent en effet de l'application d'une grille définissant les pourcentages d'augmentation variables en fonction des différents types de travaux réalisés.

## 4.2 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les informations socio-économiques détaillées ci-après sont issues des dernières enquêtes relatives à l'occupation du parc social (OPS).

| En %                   | Pers.<br>isolées | Ménages<br>3 enfants et + | Familles<br>mono-<br>parentales | Revenu<br>< 20% * | Revenu<br>< 60% * | Revenu<br>>100%* |
|------------------------|------------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Enquête OPS 2012       | 37,6 %           | 8,2 %                     | 18,2 %                          | 17,1 %            | 57 %              | 11,2 %           |
| Unité Urbaine de Rouen | 40 %             | 8,3 %                     | 18,9 %                          | 18,2 %            | 55,4 %            | 12,2 %           |
| Seine-Maritime         | 38,7 %           | 8,2 %                     | 17,7 %                          | 16 %              | 54 %              | 12,5 %           |
| Haute-Normandie        | 38,1 %           | 8,7 %                     | 18,7 %                          | 16,4 %            | 55,1 %            | 11,9 %           |
| Enquête OPS 2014       | 39,2 %           | 8 %                       | 18 %                            | 18,2 %            | 56,6 %            | 11,6 %           |
| dont emménagés récents | 34 %             | 9,5 %                     | 23,9 %                          | 24 %              | 66,6 %            | 5,1 %            |

Le précédent rapport de contrôle a mis l'accent sur la nécessité pour l'OPH de la Seine Maritime d'améliorer l'accueil des populations les plus défavorisées.

Les résultats de l'enquête OPS au 1<sup>er</sup> janvier 2012 témoignent des efforts effectués par l'office en ce sens et d'une occupation de son parc désormais plus sociale que celle des autres bailleurs sociaux de son territoire d'intervention.

Cette tendance s'est confirmée en 2014, notamment en ce qui concerne les ménages disposant des plus faibles ressources (inférieures à 20% des plafonds PLUS), et devrait se poursuivre au regard du profil des emménagés récents.

## 4.3 ACCES AU LOGEMENT

### 4.3.1 Connaissance de la demande

L'enregistrement, tout comme le renouvellement des demandes, sont centralisés au sein de la direction des politiques territoriales et sociales du siège et désormais saisies directement sur le Système National d'Enregistrement (SNE). Les radiations sont transmises au SNE via un applicatif interfacé du logiciel ULIS ou, en cas de difficulté de passerelle informatique, effectuées directement sur le SNE.

Habitat 76 satisfaisait aux obligations réglementaires d'enregistrement du numéro unique et de radiation circonstanciée des demandes des locataires récemment entrés dans son parc.

L'outil informatique utilisé par l'OPH de la Seine-Maritime lui assure une connaissance du profil des demandeurs et l'application « rapprochement offre-demande » permet aux gestionnaires d'attribution de mettre en adéquation le profil des demandeurs avec les caractéristiques des logements disponibles.

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

Habitat 76 a défini une politique d'attribution conforme à l'article R. 441-9 IV du CCH qui est présentée annuellement au Conseil d'administration et retranscrite de façon détaillée dans sa CUS 2011-2016. Ladite convention liste les dérogations aux plafonds de ressources négociées, conformément à l'article R. 445-8 du CCH, aux fins de favoriser la mixité sociale. Le bilan des dérogations ainsi accordées est régulièrement transmis aux services de l'Etat.

La recherche de la mixité sociale au sein du parc de l'OPH de la Seine-Maritime est basée sur une démarche de peuplement qui se veut exemplaire. Cette dernière se fonde, d'une part sur l'évaluation, dans le cadre de son PSP, de ses capacités d'accueil des publics prioritaires par programmes et d'autre part, sur une connaissance détaillée de l'occupation de son parc (par cage d'escalier, bâtiment ou résidences).

Bien que près des trois quarts des logements de l'office relèvent d'une réservation, Habitat 76 applique ses objectifs de mixité sociale aux propositions de ses réservataires.

L'office s'efforce de satisfaire à ses obligations de lutte contre la sous-occupation par l'identification des situations et le relogement effectif des locataires volontaires.

#### **4.3.3 Gestion des attributions**

##### **4.3.3.1 Analyse de la gestion des attributions**

Depuis 1993, l'OPH de la Seine-Maritime a institué le principe de CAL dématérialisées ayant vocation à faciliter la participation des administrateurs et élus ainsi qu'à permettre une fréquence hebdomadaire d'exercice des attributions. Ce recours aux CAL dématérialisées – désormais autorisé à titre expérimental depuis la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 (dite ALUR) puis par la loi n° 2017-86 relative à l'égalité et à la citoyenneté – a permis à Habitat 76 de traiter l'important flux de 3 000 attributions en moyenne annuelle sur la période de contrôle.

Certains dossiers sont cependant de nouveau examinés au sein d'une CAL physique se réunissant mensuellement sur saisine de l'un de ses membres ou sur appel d'un candidat suite à refus d'attribution. Chaque réunion donne également lieu à un compte-rendu des attributions de logements à des candidats dépassant les plafonds de ressources réglementaires en application des dérogations autorisées par la CUS ou de l'arrêté préfectoral relatif aux QPV.

Sur décision du Conseil d'administration de juin 2015, Habitat 76 a opté pour une fusion des deux CAL territoriales existantes jusqu'alors en une CAL unique, aux fins d'assurer une égalité de traitement des dossiers, et a modifié son règlement intérieur. Ledit règlement n'appelle pas de remarque particulière si ce n'est concernant la rédaction en vigueur qui s'avère ambiguë – et donc potentiellement source d'erreurs d'interprétation – quant aux cas de figure susceptibles de générer le passage de dossiers en séance plénière de CAL.

Le dernier règlement intérieur de la CAL, présenté au conseil d'administration du 19 mai 2017, permet de lever cette ambiguïté. La proportion de dossiers examinés par la CAL en séance plénière apparaît très limitée au regard des attributions réalisées (24 dossiers/3 168 attributions pour l'année 2015). L'actuel règlement intérieur de la CAL octroie un délai de trois jours (du mercredi au vendredi) à ses membres pour se

prononcer sur chaque dossier. L'applicatif utilisé par le bailleur permet de respecter la confidentialité de leurs éventuels échanges et de renvoyer toute décision prise en CAL dématérialisée à une réunion physique. Le recours à la dématérialisation ne doit cependant pas aboutir à limiter trop fortement les concertations durant le déroulement de la CAL dans la mesure où celles-ci demeurent nécessaires à la qualité des débats.

Habitat 76 fait valoir que la connaissance avérée de la politique d'attribution de l'office par les membres de la CAL couplée aux informations complètes proposées aux membres des CAL dématérialisée leur permettent de prendre des décisions éclairées.

Les gestionnaires d'attribution s'efforcent bien désormais de présenter au moins trois candidats par logement à attribuer à l'exception de certains programmes sur lesquels la demande apparaît parfois insuffisante.

Le contrôle, portant sur l'intégralité des attributions effectuées entre 2013 et 2015, n'a pas relevé, hormis les cas de dérogations préfectorales ou validées par la CUS, de dépassement de plafonds de ressources pour l'accès au logement social.

A noter que l'accès au parc de l'office de demandeurs en situation de handicap est désormais facilité par la possibilité pour les gestionnaires d'attribution de consulter la base patrimoniale de l'office qui recense notamment les logements adaptés. La création d'un poste de chargé de mission handicap concourt également à cet objectif d'améliorer l'accessibilité du patrimoine du bailleur social.

Les courriers de proposition de logement ne sont pas conformes aux dispositions de l'article R. 441-10 du CCH.

Cet article mentionne expressément que « toute offre de logement doit indiquer le délai de réponse accordé au bénéficiaire de cette offre pour faire connaître son acceptation ou son refus. Ce délai ne peut être inférieur à dix jours ».

Cependant, les courriers envoyés par Habitat 76 aux attributaires de logements à la suite des CAL ne mentionnent aucun délai de réponse tandis que les courriers de proposition de visite indiquent un délai de réponse de 48 heures.

L'office indique avoir désormais intégré le délai réglementaire dans ses courriers envoyés aux attributaires depuis le mois de décembre 2017.

Les contrats de location ne respectent pas les dispositions des articles 3.3 et 22 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs modifiée par la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014.

Ainsi, un dossier de diagnostic technique, fourni par le bailleur, doit être annexé à chaque contrat de location que ce soit lors de sa signature ou de son renouvellement. Ce dossier comprend notamment les Diagnostics de Performance Énergétique (DPE), le constat des risques d'exposition au plomb et une copie d'un état mentionnant l'absence ou, le cas échéant, la présence de matériaux ou produits de la construction contenant de l'amiante.

Bien que le précédent rapport ait fait état de cette irrégularité, Habitat 76 se borne actuellement à préciser dans ses baux la possibilité pour ses locataires de consulter lesdits dossiers au siège de l'office mais projette toutefois, par le biais de son engagement dans la dématérialisation des documents, de mettre à disposition de ses locataires l'ensemble des informations techniques via son projet de carnet d'entretien numérique.

Habitat 76 précise avoir développé une annexe au bail relative aux diagnostics et documents techniques susmentionnés dont les éléments sont remis au locataire à l'entrée dans les lieux.

De plus, la clause 4.3 du contrat de location stipule que le dépôt de garantie est restitué, dans tous les cas, dans le délai maximal de 2 mois à compter de la remise des clés. La loi « pour l'Accès au Logement et un Urbanisme Rénové » (ALUR) du 24 mars 2014 a pourtant réduit à 1 mois ce délai maximum lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée.

Habitat 76 indique avoir modifié cette clause depuis d'avril 2017.

#### **4.3.3.2 Gestion des contingents**

Suite à une convention signée en septembre 2013, la gestion en stock du contingent préfectoral en Seine-Maritime a été confiée par le Préfet aux bailleurs sociaux. L'identification des logements s'est achevée courant 2015. L'implication de l'office dans la mise en œuvre des dispositifs du DALO et du PDALPD apparaît globalement satisfaisante, en particulier en ce qui concerne le relogement des populations en sortie d'hébergement. L'usage du logiciel SYstème Priorité Logement (SYPLO) par le bailleur social est systématique depuis plusieurs années.

Les réservations par Action Logement représentent près de 19% du parc de l'organisme mais de nombreux logements réservés à ce titre sont provisoirement remis à disposition d'Habitat 76 faute de salariés proposés par les réservataires.

Près de 30% du parc faisant l'objet de réservations par les collectivités territoriales, ces dernières sont systématiquement consultées dès la libération de tout logement réservé.

## **4.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES**

La qualité du service rendu constitue l'un des points forts de l'OPH de la Seine-Maritime et l'importance attachée à la présence de proximité est fréquemment rappelée. L'organisation, basée sur 3 directions territoriales gérant de nombreux points d'accueil en pied de résidence, et la forte présence du personnel de proximité (concierges, employés d'immeubles, chargés de site, gardes particuliers....) permet à l'office de maintenir efficacement des relations soutenues et étroites avec les locataires et leurs associations.

Dans cette optique de démarche d'amélioration permanente de la qualité de service auprès de ses locataires, l'OPH de la Seine-Maritime s'est engagé dans le processus de labellisation « Quali'Hlm® », label destiné aux organismes adhérents d'une Fédération membre de l'Union sociale pour l'habitat.

La concertation locative, dont le dernier plan a été remis à jour en 2016, est directement pilotée par le Directeur général. Elle associe efficacement les associations de locataires sur des sujets élargis tels que la qualité de service, les projets de réhabilitation, la communication aux locataires, les régularisations de charges ou le plan de patrimoine.

Les visites de patrimoine ont permis de constater le bon niveau d'entretien global du parc et de mesurer l'efficacité de l'importante présence de proximité d'Habitat 76 en terme de qualité du service rendu aux locataires, en particulier au regard du niveau de propreté des parties communes. La création, au sein de la direction des politiques territoriales et sociales, d'une unité dédiée à la propreté des espaces collectifs et qui intervient en support des agents de proximité, participe à ce constat positif.

## 4.5 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

### 4.5.1 L'importance et l'évolution de l'impayé

La situation d'Habitat 76 en matière d'impayés s'est dégradée à partir de 2014 avec une forte accélération en 2015, comme le montre le tableau ci-dessous.

Ramené au total du quittance (ratio B14 Boléro), le stock d'impayés est en effet apparu relativement stable jusqu'en 2013, à un niveau sensiblement inférieur à celui habituellement constaté dans les OPH. Il a en revanche augmenté de 2,4 points entre 2013 et 2015, l'essentiel de cette augmentation étant observé en 2015 (+1,7 point).

| <b>Créances locataires / Loyers et charges récupérées (ratio B14 Bolero-Web) – Positionnement d'Habitat 76</b> |               |               |               |               |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>En k€</b>                                                                                                   | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   |
| Locataires simples (c/411)                                                                                     | 10 060        | 9 012         | 10 090        | 10 028        | 11 610        |
| Créances douteuses (c/416)                                                                                     | 7 068         | 7 134         | 8 020         | 9 435         | 10 440        |
| Pertes sur créances irrécouvrables (c/654)                                                                     | 483           | 535           | 450           | 503           | 632           |
| <b>Stock d'impayés total</b>                                                                                   | <b>17 611</b> | <b>16 681</b> | <b>18 560</b> | <b>19 966</b> | <b>22 682</b> |
| En % des loyers et charges quittancés                                                                          | 12,6%         | 11,3%         | 12,1%         | 12,8%         | 14,5%         |
| Médiane des organismes HLM de la zone de tension 3                                                             | 12,3%         | 12,0%         | 12,4%         | 12,8%         | n.c.          |
| Médiane des OPH                                                                                                | 13,4%         | 13,8%         | 13,9%         | 14,3%         | n.c.          |

### 4.5.2 L'organisation et la gestion du recouvrement

Habitat 76 a bien pris la mesure de la dégradation décrite ci-dessus. Le redressement de la situation en matière d'impayés locatifs constitue, avec la résorption de la vacance (cf. §3.1.2), le principal sujet de préoccupation de la gouvernance. A ce titre, il fait l'objet de tableaux de suivi mensuels précis et détaillés.

Les unités chargées de la coordination sociale comme du contentieux ont rejoint la direction administrative et financière et font désormais partie d'un service commun du recouvrement tandis que l'office affecte des effectifs conséquents (45 ETP) intervenant sur la détection de l'impayé, sur l'accompagnement social, sur le recouvrement amiable comme contentieux auprès des locataires présents comme partis.

La réorganisation des services chargés de l'accompagnement et du recouvrement s'est accompagnée de la prise de mesures parmi lesquelles :

- La détection et prise en charge très précoce des premières difficultés de paiement ;
- La mise en place de nouveaux outils (terminaux cartes bancaires, relances SMS) ;
- Le développement, en cas d'échec des actions d'accompagnement du locataire débiteur, d'une démarche volontariste de saisine des tribunaux en résiliation de bail.

Force est de constater que des premiers résultats positifs ont pu être observés à compter du second semestre 2015, notamment en ce qui concerne l'amélioration du stock d'impayés des locataires présents. En revanche, la dégradation des impayés des locataires partis se poursuit et demeure problématique pour l'office, sans que l'office procède à des admissions en non-valeur en conséquence.

## **4.6 CONCLUSION**

Depuis le dernier contrôle, Habitat 76 a sensiblement amélioré l'ouverture de son parc aux demandeurs les plus démunis. L'affichage d'une politique de peuplement volontariste et la volonté de promouvoir une mixité sociale adaptée à la situation intrinsèque de chaque programme ont contribué à équilibrer l'occupation sociale de son parc. Par ailleurs, la qualité du service rendu apparaît très satisfaisante.

L'office fait néanmoins face à une inquiétante évolution de ses stocks et montants d'impayés, notamment des locataires partis.

## 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La politique patrimoniale d'Habitat 76 est présentée dans son PSP. Sa dernière version, portant sur la période 2018-2027, a été approuvée en décembre 2015. Validé en octobre 2011, le précédent PSP couvrait la période 2013-2022. Sur la base d'une étude multicritères, le patrimoine y est segmenté en différentes catégories pour lesquelles sont identifiés des enjeux et les modalités d'intervention appropriées. Les priorités d'action, principalement en termes d'amélioration de la performance énergétique, sont orientées vers les groupes collectifs les moins bien classés et donc plus énergivores.

Le Plan de Patrimoine, de périodicité triennale et actualisé annuellement, est une déclinaison opérationnelle des orientations majeures du PSP. Sa dernière version 2016-2018 indique comme prioritaire la réhabilitation énergétique du parc collectif d'Habitat 76 couvert par un mode de chauffage collectif. Ce plan prévoit également parmi ses autres axes d'intervention la maintenance et la sécurité du patrimoine ainsi que la mise en accessibilité du parc aux personnes en situation de handicap ou à mobilité réduite.

La CUS 2011-2016 affiche quant à elle les orientations stratégiques d'Habitat 76 en matière de production neuve et prévoit la livraison sur cette période de 2 300 logements familiaux, d'environ 1 000 logements foyers et d'une soixantaine de logements en accession à la propriété. Ces objectifs ont été dépassés, l'office ayant produit 2 482 logements au cours de la période contrôlée.

Cette stratégie apparaît toutefois insuffisamment territorialisée. Une déclinaison territoriale de la production envisagée semble pourtant souhaitable compte tenu de la détente observée dans certains secteurs du département et de l'augmentation de la vacance commerciale.

Le nouveau cadre introduit pour l'élaboration des CUS de deuxième génération, qui prévoit une déclinaison des objectifs de production à l'échelle des intercommunalités, permettra de répondre à cette attente.

### 5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

#### 5.2.1 Offre nouvelle

|         | Parc au<br>1 <sup>er</sup> janvier<br>* | Construc-<br>tion | VEFA       | Acquisition<br>amélioration | Achat     | Vente       | Chgt<br>d'usage | Démolition  | Parc au<br>31 décembre* | Évolution    |
|---------|-----------------------------------------|-------------------|------------|-----------------------------|-----------|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|--------------|
| 2011    | 27 342                                  | 154               | 185        | 5                           | 0         | 17          | 1               | 155         | 27 513                  | 0,62%        |
| 2012    | 27 513                                  | 134               | 141        | 72                          | 0         | 8           | 3               | 70          | 27 779                  | 0,96%        |
| 2013    | 27 779                                  | 198               | 93         | 41                          | 0         | 14          | 0               | 71          | 28 026                  | 0,88%        |
| 2014    | 28 026                                  | 160               | 182        | 34                          | 0         | 9           | 0               | 59          | 28 334                  | 1,09%        |
| 2015    | 28 334                                  | 161               | 107        | 192                         | 66        | 8           | 0               | 3           | 28 849                  | 1,81%        |
| 2016    | 28 849                                  | 343               | 262        | 18                          | 0         | 8           | 1               | 7           | 29 456                  | 2,11%        |
| Total   | -----                                   | <b>1 150</b>      | <b>970</b> | <b>362</b>                  | <b>66</b> | <b>64</b>   | <b>5</b>        | <b>365</b>  | -----                   | <b>7,73%</b> |
| Moyenne | 27 973                                  | <b>192</b>        | <b>162</b> | <b>60</b>                   | <b>11</b> | <b>10,6</b> | <b>0,8</b>      | <b>60,8</b> | <b>28 327</b>           | <b>1,25%</b> |

Source : Habitat 76

\* uniquement les logements familiaux

Les objectifs ambitieux de la CUS en termes d'offre nouvelle de logements familiaux ont été atteints en particulier grâce à un net accroissement de la production en fin de période.

Une part conséquente de l'offre nouvelle de l'office est également constituée de logements foyers et surtout de résidences étudiantes. Entre 2011 et fin 2014, Habitat 76 a mis en service 284 logements foyers et 915 logements étudiants.

Sur cette période, la production neuve de logements s'est principalement concentrée sur le territoire de la Métropole Rouen Normandie.

La construction de logements très sociaux (PLAI) a représenté en moyenne 15% des opérations locatives neuves mises en service entre les années 2011 et 2015, 19% en 2016.

### **5.2.2 Réhabilitations**

Au 1er janvier 2015, suite à l'achèvement de la campagne de DPE, la classification du parc selon son étiquette énergétique est la suivante :

- 16,6% du parc collectif relève d'une classe thermique E, F ou G (dont 0,2% en G) ;
- 76% du parc individuel relève d'une classe thermique E, F ou G (dont 5,3% en G).

L'amélioration de la performance thermique constitue une priorité d'investissement d'Habitat 76 depuis 2009. Orientée prioritairement vers le traitement du patrimoine de logements collectifs, elle se traduit notamment par le recours à grande échelle aux énergies renouvelables (chaufferies bois, panneaux photovoltaïques) et par la généralisation des Contrats de Performance Energétique (CPE).

Les autres priorités d'intervention fixées dans les PSP et plans de patrimoine sont la sécurité, l'aménagement des espaces extérieurs et l'amélioration de l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite.

En application de ces orientations, Habitat 76 a réhabilité 8 876 logements entre 2011 et 2015 pour un coût moyen de 18,4 k€ TTC. Ce rythme de livraison est supérieur aux objectifs inscrits dans la CUS. Parmi les 8 876 logements traités sur la période, 2 400 ont fait l'objet de travaux d'amélioration de leur performance thermique, pour un coût moyen de 30 k€ TTC tous types de travaux confondus. La période 2016-2017 marque une nette accélération du rythme de réhabilitation thermique, avec le lancement d'un programme de CPE de grande ampleur. Après différentes expérimentations menées sur 1 400 logements, ce programme généralise le recours aux CPE sur l'intégralité du parc de logements collectifs à chauffage collectif (15 600 logements). Il couvre 14 200 logements pour lesquels l'exploitant s'engage sur un objectif de réduction des consommations énergétiques. Parmi ceux-ci, 5 247 logements feront également l'objet d'un programme de travaux d'amélioration de la performance énergétique.

Le recours aux énergies renouvelables s'est notamment traduit par la mise en service de 188 centrales photovoltaïques à l'occasion de la réfection des couvertures de bâtiments de logements collectifs. Ces panneaux, dont l'installation a été financée intégralement par emprunt (27,2 M€), font eux aussi l'objet d'un engagement annuel de production de l'exploitant. En 2015, ils ont généré 1,5 M€ de recettes pour un coût de maintenance de 302 k€. Ces recettes alimentent le budget général de l'office et ne profitent qu'indirectement aux locataires des immeubles concernés.

L'office va poursuivre ce haut niveau d'investissement. Il prévoit dans la dernière version de son PSP un achèvement du programme de réhabilitation thermique à échéance 2025 pour les groupes collectifs classés en étiquette thermique E, F ou G et 2027 pour les logements individuels antérieurs à 1995. L'échéance de

2020 fixée à l'article 5 de la loi du 3 août 2009 relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement ne sera donc pas tenue.

Habitat 76 a concentré, pour le moment, ses efforts sur son patrimoine de logements collectifs. Le PSP 2017-2028 prévoit ainsi que le programme d'amélioration thermique du parc de logements individuels, plus complexe et plus coûteux à traiter, débutera à compter de 2024.

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

Depuis juin 2015, le service en charge du développement et de la production neuve ainsi que l'ingénierie financière ont été rattachés à la direction du développement durable du patrimoine. Celle-ci assure également la gestion technique comme administrative du parc existant.

Cette direction, en charge de la maîtrise d'ouvrage de l'office apparaît suffisamment dimensionnée. Elle assure efficacement ses missions et dispose de moyens, de procédures internes et de cahiers des charges adaptés aux objectifs poursuivis.

L'opportunité de chaque projet est examinée en comité d'engagement, piloté par le DG de l'office, avant soumission, le cas échéant, à la validation du bureau du conseil d'administration. Pour ce faire, la direction du développement durable du patrimoine s'appuie sur le Système d'Information Géographique (SIG) lui permettant la prise en compte du bâti existant comme des extérieurs (places de stationnement, espaces verts).

Habitat 76 privilégie, en général pour les opérations concernant plus de 20 logements, le recours à la procédure de conception-réalisation avec l'appui d'un assistant à maîtrise d'ouvrage. Pour les ensembles les plus importants, l'office se tourne désormais davantage vers la conception-réalisation exploitation maintenance (CREM) qui permet d'intégrer des engagements de performance quant à la qualité de service et à l'efficacité énergétique.

Le recours à la conception-réalisation est généralement couplé avec l'utilisation de la Maquette Numérique du Bâtiment (MNB). Cette technologie permet une démarche collaborative de modélisation des constructions en trois dimensions dans l'optique d'une optimisation de la qualité du projet par la détection précoce des problèmes de qualité inhérents à sa conception.

En ce qui concerne l'enjeu prioritaire d'amélioration de la performance énergétique sur le parc existant, l'office a recours au CPE aux fins d'atteindre un certain niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique contractuellement défini. Le CPE vise, en outre, la réduction significative des charges de chauffage de ses locataires. Pour ce faire, les bâtiments concernés sont couverts par des objectifs d'exploitation de chauffage et, en tant que de besoin, par des programmes de travaux de performance énergétique (cf. §5.2.2).

Prix de revient final TTC (5,5%) et structure de financement des opérations nouvelles (y compris VEFA) 2011-2015\* :

| Type de financement | Nbre de logts | SH/ logement | Prix de revient / logt | Prix de revient en € / m² de SH |          |            |       | Structure de Financement en % |             |               |                 |               |
|---------------------|---------------|--------------|------------------------|---------------------------------|----------|------------|-------|-------------------------------|-------------|---------------|-----------------|---------------|
|                     |               |              |                        | Charge foncière                 | Bâtiment | Honoraires | Total | Total prêts                   | Total subv. | dont subv. 1% | dont subv. Coll | Fonds propres |
| PLUS                | 1052          | 69           | 148 400                | 338                             | 1 698    | 129        | 2 165 | 65,9%                         | 9,7%        | 1,6%          | 6,1%            | 24,5%         |
| PLAI                | 218           | 73           | 155 376                | 341                             | 1 697    | 99         | 2 138 | 69,6%                         | 15,1%       | 0,0%          | 12,3%           | 15,3%         |
| PLS                 | 204           | 70           | 152 400                | 332                             | 1 695    | 156        | 2 183 | 72,0%                         | 4,0%        | 0,4%          | 3,0%            | 24,0%         |
| PLUS AA             | 81            | 68           | 179 065                | 540                             | 1 890    | 206        | 2 635 | 61,5%                         | 15,5%       | 0,5%          | 10,7%           | 23,0%         |
| PLAI AA             | 13            | 68           | 177 912                | 498                             | 1 885    | 217        | 2 600 | 68,1%                         | 15,2%       | 0,0%          | 10,9%           | 16,7%         |

\*données sources fournies par Habitat 76

Les prix de revient de construction des logements sociaux (source : Système d'Information pour le Suivi des Aides au Logement (SISAL) : logements ordinaires neufs) apparaît élevé en Haute-Normandie au regard des standards hexagonaux. Cet écart est principalement porté par le coût des travaux de bâtiment. La situation de l'OPH de la Seine-Maritime s'insère parfaitement dans ce constat.

La structure de financement apparaît atypique au regard des données nationales. La part de fonds propres injectés par Habitat 76 dans ses opérations de développement est en effet très supérieure à celle observée en moyenne dans les plans de financement. A l'inverse, l'office mobilise moins d'emprunts. Les parts respectives des fonds propres et des emprunts dans les plans de financement telles que calculées à partir de la comptabilité de programmes (opérations terminées et non soldées exclusivement) s'élèvent ainsi à 20,5% et 67,4% sur la période 2011-2015. Pour les opérations lancées en 2015, la part des fonds propres atteint systématiquement 25%, soit le plafond fixé par le Conseil d'administration.

Selon les données nationales issues de l'infocentre SISAL pour l'année 2015 et pour les opérations localisées en zone B2 hors ANRU, l'emprunt représente 80,7% des plans de financement et les fonds propres 12,7%.

Cette forte mobilisation des fonds propres résulte d'une stratégie ancienne de l'office. Son Conseil d'administration a ainsi délibéré en 2002 pour porter à 25% leur part maximale dans les opérations de développement et fixé dans le même temps les modalités de leur reconstitution.

L'injection désormais systématique de fonds propres à hauteur du plafond fixé par le Conseil d'administration, conjuguée à la forte accélération du rythme de construction observée entre 2011 et 2016, a toutefois significativement mis en tension la structure financière d'Habitat 76, comme le détaille l'analyse présentée au §6.2.3.

Les fonctions de gestion des achats et des marchés dépendent de deux directions distinctes suite à la réorganisation opérée par l'actuel Directeur général. Dans une optique d'optimisation du processus des achats et de transparence des procédures, le processus de gestion des achats de l'office implique ainsi l'intervention coordonnée :

- Des « prescripteurs » techniciens en charge des pièces techniques et du chiffrage ;
- Du service « achats » en charge notamment de la définition des procédures applicables et de l'analyse des offres ;

- Du service « marchés » en charge notamment de la rédaction des pièces des marchés et du suivi des commissions.

En pratique, cette organisation, nécessitant une importante communication entre les services, s'avère efficace et permet, en outre, la réalisation des contrôles internes intégrés à l'avancement des procédures.

## **5.4 MAINTENANCE DU PARC**

Le Plan de Patrimoine triennal (cf. §3.1) assure, en complément de la programmation des investissements sur le patrimoine, la fonction de Programme Pluriannuel d'Entretien (PPE).

### **5.4.1 Entretien du patrimoine**

Lors des visites de patrimoine, le parc locatif d'Habitat 76 est apparu en très bon état d'entretien en dépit d'un âge moyen élevé (cf. §3.1).

L'effort financier consacré à la maintenance apparaît cependant bien en deçà des moyennes du secteur. Comme le détaille l'analyse présentée au §6.2.1.2, le faible montant des charges de maintenance est en effet compensé par le niveau élevé d'investissement sur le parc existant, comptabilisé en immobilisations. Au-delà de cette ventilation comptable, cette répartition entre les dépenses d'exploitation et celles d'investissement est le résultat d'une stratégie privilégiant des opérations d'ensemble plutôt que le recours à des interventions ponctuelles au titre de l'entretien courant ou du gros entretien.

Habitat 76 met ainsi l'accent sur la maintenance préventive plutôt que curative.

En complément de cette stratégie d'investissement, Habitat 76 s'appuie sur une véritable base patrimoniale. Suite à l'aboutissement de la numérisation complète de son patrimoine et à la mise en place des procédures de mise à jour continue du logiciel « ABYLA <sup>3</sup> », l'office se trouve désormais en capacité d'assurer la maintenance et l'entretien courant de manière plus efficiente. L'outil permet également au bailleur social de bénéficier d'une information plus fine sur les durées de vie des équipements, les performances thermiques, les données relatives à la sécurité des personnes (amiante, plomb...) ainsi que sur les mètres de chaque pièce des logements.

Le suivi technique, budgétaire comme administratif des différents marchés de maintenance et d'entretien courant s'avère efficace. Il est aujourd'hui facilité et accéléré par le processus de dématérialisation, sur un extranet accessible aux entreprises, des bons de commande et des quitus d'intervention ainsi que par la facturation électronique des travaux. L'office n'a pas recours au contrat multi-services pour ce type de prestations.

### **5.4.2 Exploitation du patrimoine**

Le suivi de la maintenance réglementaire (extincteurs, désenfumage, colonnes sèches, blocs-secours....) est désormais effectué, avec la même efficacité, sur la base d'un marché multi-technique avec un prestataire unique effectuant les contrôles réglementaires couplés avec la réparation des désordres détectés dans le cadre desdits contrôles.

La gestion de la problématique de l'amiante n'a pas été prise en compte suffisamment tôt au regard de l'ancienneté du parc et accuse, de ce fait, du retard.

---

<sup>3</sup> ABYLA est une base patrimoniale permettant d'accéder à l'ensemble des caractéristiques et plans des logements.

Lors du contrôle, près de la moitié des Diagnostics Amiante des Parties Privatives (DAPP) des logements collectifs, mentionnés à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique comme obligatoires à compter du 5 février 2012, n'étaient toujours pas réalisés. L'office s'attache cependant à réaliser les DAPP à la relocation. A fin 2017, OPH 76 indique avoir réalisé ou programmé 92 % des diagnostics, avec un achèvement prévu au 31/03/2018.

Bien que l'intégralité des Diagnostics Techniques Amiante (DTA) ait été effectuée en 2005 et qu'ils aient fait l'objet d'un suivi et traitement adapté pour les programmes sur lesquels la présence d'amiante avait été identifiée, la mise à jour réglementaire desdits diagnostics n'a pas été effectuée.

Habitat 76 a cependant pris conscience de cette situation et des enjeux inhérents à l'amiante en désignant en 2015 un référent technique ayant pour priorités principales la réalisation de l'intégralité des diagnostics réglementaires pour la fin 2017 – objectif ambitieux qui ne devrait pas être atteint avant 2018 – ainsi que la constitution d'une cartographie de l'amiante sur le parc de l'office.

Les Repérages Amiante Avant Travaux (RAAT) sont, quant à eux, systématiquement effectués et joints dans le règlement de consultation transmis aux candidats.

Ayant fait le choix de diagnostiquer l'intégralité des logements construits avant le 1er juillet 1999, Habitat 76 a passé en 2015 un marché à bons de commande multi-attributaires destiné à faire effectuer concomitamment, dès qu'un RAAT s'avère nécessaire, le DAPP et la mise à jour du DTA.

Les diagnostics sont systématiquement incrémentés dans la base patrimoniale ABYLA dont l'exploitation permet de déterminer, pour les logements et locaux diagnostiqués, les équipements concernés par la présence de l'amiante.

En ce qui concerne les travaux d'entretien courant sur des logements n'ayant pas fait l'objet de diagnostic préalable relatif à l'amiante, l'office impose systématiquement à ses prestataires de réaliser les travaux dans le cadre du champ d'application de l'article R4412-139 du code du travail (interventions susceptibles de provoquer l'émission de fibres d'amiante).

### **5.4.3 Sécurité dans le parc**

Les obligations de mise aux normes de sécurité des ascenseurs ainsi que des portes et portails automatiques sont respectées et les contrôles techniques périodiques mis en place.

Les différents marchés de maintenance et exploitation des générateurs individuels mixtes gaz, des générateurs simples services, des générateurs fioul, des VMC gaz, des cumulus solaires couplés à un générateur et des pompes à chaleur sont conformes à la réglementation et les interventions des prestataires suivies par le bailleur.

## **5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE**

En raison du contexte économique, mais aussi des critères restrictifs qu'Habitat 76 applique en matière de ventes de patrimoine, le nombre de logements vendus est systématiquement inférieur à l'objectif annuel inscrit dans les documents de programmation. Cet objectif annuel a été revu à la baisse en 2016 mais demeure ambitieux au regard des volumes de ventes observés au cours de la période contrôlée.

S'agissant de la procédure mise en œuvre, l'examen des dossiers de vente de patrimoine n'appelle pas d'observation de la part de l'équipe de contrôle.

Le nombre de logements en cours de commercialisation au 31 décembre 2015 s'élève à 2 809 (1 113 collectifs et 1 696 individuels), soit 10% du parc de logements familiaux. Ce stock a peu évolué au cours de la période de contrôle, en partie en raison des critères qui s'appliquent à l'identification du patrimoine potentiellement commercialisable. Habitat 76 exclut ainsi les groupes de moins de 25 ans, car leur valeur nette comptable est jugée trop élevée. De même, en phase avec les recommandations nationales, les programmes situés dans des communes comptant moins de 20% de logements sociaux sont également exclus.

En outre, la stratégie mise en œuvre par l'office jusqu'à fin 2017 restreint de fait les ventes de patrimoine aux ménages occupants. A leur libération, les logements proposés à la vente sont en effet systématiquement remis en location.

De plus, un logement ne peut être vendu que si son acquéreur l'occupe depuis plus de 2 ans en tant que locataire ou s'il est locataire de l'office depuis au moins 10 ans.

Ces orientations sont clairement précisées dans la CUS et régulièrement rappelées en Conseil d'administration. Elles conduisent toutefois à limiter le nombre annuel de ventes, comme le montre le tableau ci-dessous, bien qu'il ait été plus élevé dans le courant des années 2000 avec des critères pourtant plus restrictifs.

**Evolution des ventes de patrimoine – hors accession sociale**

|                            | 2011  | 2012 | 2013  | 2014  | 2015 |
|----------------------------|-------|------|-------|-------|------|
| Objectif annuel de ventes  | 30    | 30   | 30    | 30    | 30   |
| Ventes réalisées           | 17    | 8    | 14    | 8     | 8    |
| Chiffre d'affaires (en k€) | 1 818 | 838  | 1 423 | 1 139 | 801  |

Les objectifs inscrits dans la CUS et dans les budgets prévisionnels, fixés à 30 ventes annuelles, sont nettement supérieurs aux ventes effectivement réalisées au cours de la période de contrôle. Habitat 76 a pris acte de ce décalage, en ramenant les prévisions à 20 ventes annuelles dans le budget 2016 ainsi que dans les deux dernières études prévisionnelles. Cet objectif demeure toutefois ambitieux au regard du rythme actuel de vente. Or, compte tenu des besoins en fonds propres générés par le programme d'investissement de l'office, les ventes de patrimoine, bien que représentant un chiffre d'affaires limité, constituent une source désormais non négligeable de financement de la stratégie patrimoniale de l'office (cf. §6.3 – Analyse prévisionnelle).

Ce constat a conduit Habitat 76 à ajuster sa politique de vente, par délibération de son conseil d'administration du 7 décembre 2017 ; 467 logements supplémentaires proposés à la vente ont ainsi été identifiés, sous réserve d'autorisation préfectorale. De même, les logements en cours de commercialisation seront maintenus vacants à leur libération pour une durée de trois mois, à l'issue de laquelle ils seront remis en location si aucun acquéreur potentiel ne s'est manifesté. Enfin, les conditions d'occupation minimales ont été assouplies. Elles ont été ramenées à deux ans d'occupation du logement en vente ou à cinq ans en tant que locataire de l'office.

## **5.6 AUTRES ACTIVITES**

Habitat 76 a porté, sur la période contrôlée, la construction de 3 gendarmeries en secteur rural. Ces casernes, composées de locaux de services et de logements, font l'objet de baux à location de 9 ans renouvelables et donnent lieu au versement d'un loyer annuel par l'Etat.

Habitat 76 réalise également quelques opérations d'accession sociale à la propriété, aujourd'hui intégrées à des opérations locatives, qui ont abouti à 31 ventes effectives entre 2011 et 2015. L'office a désormais exclusivement recours au prêt social location-accession (PSLA) pour des raisons d'équilibre d'opérations.

L'activité de vente de parcelles constructibles et viabilisées demeure marginale.

## **5.7 CONCLUSION**

Se basant sur une maîtrise d'ouvrage efficace et le développement d'outils performants, Habitat 76 a pleinement rempli ses ambitieux objectifs patrimoniaux, en termes de production neuve, de réhabilitation comme de maintenance de son parc. Le contexte de détente du marché ainsi que la mise en tension de la structure financière de l'office devraient l'amener à réduire sa production de logements neufs.

L'important effort initié quant à la prise en compte de la problématique amiante doit être mené à son terme dans les meilleurs délais.

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Habitat 76 est soumis aux règles de la comptabilité de commerce.

Le contrôle interne est efficace et repose sur une organisation structurée, établie pour garantir une séparation des tâches entre engagement, comptabilisation et paiement. L'outil de gestion est configuré comme tel, avec une gestion fine des habilitations.

Les équipes chargées des fonctions comptables disposent de compétences solides et le contrôle hiérarchique est efficace.

Les procédures comptables apparaissent toutefois peu formalisées ou insuffisamment actualisées. Il s'agit en réalité essentiellement de modes opératoires, dont la fonction principale est de faciliter la prise en main et la manipulation des outils informatiques mis à disposition des collaborateurs.

La chaîne de dépenses s'appuie en partie sur le système d'autofacturation Entranet, utilisé pour l'engagement, la validation et la facturation des prestations d'entretien courant. Il s'agit d'un outil sécurisant car reposant sur une segmentation fine des tâches, avec un système d'habilitations associé à celle-ci.

En revanche, hors Entranet, les factures comportent de nombreuses mentions manuscrites, inscrites de façon peu homogène et parfois incomplète, ce qui ne permet pas de tracer précisément la chaîne de dépenses. Habitat 76 précise que ces mentions sont principalement le fait des équipes de maîtrise d'œuvre, qui sont fréquemment conduites à ajuster les situations de travaux établies par les entreprises. L'organisme ajoute que la généralisation prochaine de l'outil « Chorus Portail Pro » et, dans l'intervalle, l'utilisation de solutions informatisées de gestion des situations permettront de réduire, voire supprimer ces mentions manuscrites.

La mise en œuvre de règles et d'un cadre précis de renseignement des informations nécessaires à la comptabilisation et au paiement de ces factures est recommandée.

La tenue de la comptabilité appelle en outre les observations suivantes.

D'une part, la comptabilisation de la production immobilisée n'est pas conforme aux principes inscrits dans l'instruction comptable.

Les coûts internes imputables aux immeubles de rapport, en particulier les missions de conduite d'opérations, sont en effet estimés par Habitat 76 par application d'un forfait au prix de revient de chaque opération, sans lien direct avec l'activité des services concernés. Ce forfait varie selon la nature de l'opération et, en cas d'acquisition-amélioration, selon le nombre de logements concernés. En construction neuve, il correspond à 1,3% du montant des travaux TTC et varie entre 3,73% et 2% de ce montant en acquisition-amélioration. Pour les opérations de réhabilitation, le taux appliqué s'élève à 2%.

L'instruction comptable en vigueur précise pourtant, en commentaire du compte 21311, que les coûts internes de production comptabilisés au titre de la production immobilisée doivent correspondre aux coûts réels du personnel affecté directement pendant la période de réalisation d'une opération et pouvant être rattaché directement à celle-ci.

Suite au contrôle, Habitat 76 s'engage à comptabiliser dès 2017 les coûts internes imputables aux opérations de construction neuve sur la base des temps passés réels. Cette modification interviendra en 2018 pour les opérations de réhabilitation.

D'autre part, les indemnités d'occupation versées par les occupants sans droit ni titre, en particulier les anciens locataires dont le bail a été résilié, sont enregistrées avec l'ensemble des loyers au compte 7043. Or il existe un compte dédié (c/7048) dans lequel ces versements doivent être comptabilisés. Habitat 76 ajustera le paramétrage de son outil de gestion afin d'imputer ces produits au compte approprié.

Enfin, le mode de renseignement de la comptabilité de programmes a pour effet d'altérer les prévisions de fonds propres à investir pour la mise en œuvre des opérations en cours.

L'analyse des données issues des fiches de situation financière et comptable (FSFC) pour les exercices 2012 à 2015 est perturbée par l'introduction dans les opérations en cours d'une ligne intitulée « fonds propres à constituer ». Ventilée entre « constructions neuves » et « opérations de réhabilitation et changement de composants », elle a pour objet d'isoler dans les FSFC la fraction de fonds propres injectée dans les opérations d'investissement en cours qui sera, selon les prévisions d'Habitat 76, couverte à terme par des produits exceptionnels comme les dégrèvements de TFPB et la vente de CEE.

Les montants correspondants s'élèvent à 53,7 M€. Une fiche spécifique est ainsi créée dans les rubriques « construction neuve » et « réhabilitations et changements de composants », avec un prix de revient prévisionnel nul et une ressource prévisionnelle de respectivement 19,9 M€ et 33,7 M€.

Cette pratique a pour effet de minorer d'autant les prévisions de fonds propres investis dans les opérations en cours telles qu'affichées dans le récapitulatif général des FSFC. Ainsi présenté, ce récapitulatif ne permet donc pas d'évaluer de façon fiable les fonds propres nécessaires à la réalisation des opérations en cours.

Or il est rappelé que, selon l'instruction comptable issue de l'arrêté du 7 octobre 2015, les FSFC ont pour finalités essentielles la détermination du besoin de ressources internes pour financer le patrimoine ainsi que la mesure globale des flux de dépenses et de financements restant à intervenir sur les opérations engagées. Ainsi renseignées, les FSFC ne permettent donc pas de satisfaire totalement ces objectifs.

L'organisme a revu la présentation des FSFC à compter de l'exercice 2016. Les produits prévisionnels issus des dégrèvements de TFPB et de la vente de CEE n'y sont désormais plus comptabilisés.

## 6.2 ANALYSE FINANCIERE

Le contrôle porte sur l'analyse des états financiers d'Habitat 76 pour les exercices 2011 à 2015. Les ratios de l'office sont comparés aux référents Bolero-DHUP « valeur 2014 » de l'ensemble des OPH.

### 6.2.1 Analyse de l'exploitation

L'appréciation de la rentabilité financière de l'OPH de la Seine-Maritime 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. Il permet de faire face aux dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges. Le tableau ci-dessous en détaille la formation.

| En k€                                                                                  | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Marge sur accession                                                                    | 66      | 140     | 17      | 128     | 22      |
| Marge sur prêts                                                                        | -8      | -2      | -16     | -89     | -68     |
| Loyers                                                                                 | 112 132 | 117 704 | 122 700 | 123 926 | 125 161 |
| Coût de gestion hors entretien                                                         | -30 358 | -29 817 | -31 018 | -35 078 | -34 595 |
| Entretien courant                                                                      | -8 648  | -8 671  | -8 935  | -9 768  | -11 110 |
| GE                                                                                     | -2 170  | -2 781  | -2 390  | -2 699  | -3 806  |
| TFPB                                                                                   | -15 340 | -15 806 | -17 087 | -17 224 | -17 590 |
| Flux financier                                                                         | -234    | -1 100  | -4 404  | -693    | -711    |
| Flux exceptionnel                                                                      | 1 930   | 6 586   | 6 425   | 6 510   | 10 277  |
| Autres produits d'exploitation                                                         | 1 351   | 1 319   | 2 228   | 4 357   | 5 258   |
| Pertes créances irrécouvrables                                                         | 483     | -535    | -450    | -503    | -632    |
| Intérêts opérations locatives                                                          | -13 892 | 15 982  | -15 470 | -13 331 | -12 538 |
| Remboursements d'emprunts locatifs (code 2.21) hors RA                                 | -28 118 | -27 153 | -28 111 | -31 535 | -35 283 |
| <b>Autofinancement net</b> (selon méthode antérieure au décret 2014-1151) <sup>4</sup> | 16 229  | 23 901  | 23 490  | 23 999  | 24 385  |
| % du chiffre d'affaires                                                                | 14,0 %  | 20,0 %  | 18,9 %  | 18,7 %  | 18,9 %  |
| Remboursements d'emprunts locatifs (code 2.21 et 2.22 y.c ex-2.23)                     | -28 836 | -28 008 | -28 901 | -32 261 | -35 595 |
| <b>Autofinancement net</b> (selon décret n° 2014-1151) <sup>5</sup>                    | 15 511  | 23 046  | 22 699  | 23 274  | 24 073  |
| % du chiffre d'affaires                                                                | 13,2%   | 18,8%   | 17,9%   | 17,8%   | 18,3%   |

<sup>4</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. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

Il est calculé selon la méthode antérieure à celle issue du décret n° 2014-1151 du 7 octobre 2014, afin de comparer de façon pertinente les valeurs des 5 exercices contrôlés.

<sup>5</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 chiffre d'affaires intègre désormais également les produits financiers.

| <b>Autofinancement net en pourcentage du chiffre d'affaires (ratio B1 Bolero-Web) – Positionnement d'Habitat 76</b> |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>En %</b>                                                                                                         | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Autofinancement net Habitat 76 (selon méthode antérieure au décret 2014-1151) <sup>6</sup>                          | 14,0 %      | 20,0 %      | 18,9 %      | 18,7 %      | 18,9 %      |
| Médiane des organismes HLM de la zone de tension 3 <sup>7</sup>                                                     | 10,8 %      | 10,3 %      | 12,9 %      | 12,0 %      |             |
| Médiane nationale des OPH                                                                                           | 10,0 %      | 10,1 %      | 11,8 %      | 12,6 %      |             |
| Ecart par rapport à la médiane nationale                                                                            | 4,0 %       | 9,9 %       | 7,1 %       | 6,1 %       |             |

L'autofinancement se maintient à un niveau élevé au cours de la période de contrôle, très nettement supérieur aux médianes nationale et régionale.

Entre 2011 et 2015, le flux exceptionnel (en particulier les dégrèvements fiscaux et les produits de la vente de CEE, pour lesquels l'office dispose d'une réelle expertise) et les autres produits d'exploitation (vente d'électricité photovoltaïque et produits de la mutualisation HLM) contribuent de façon croissante à la formation de cet autofinancement.

Cela résulte en partie de l'effet mécanique de la politique d'investissement de l'organisme. Celle-ci entraîne en effet une augmentation des produits directement liés au volume d'investissement de l'office, que sont les dégrèvements de TFPB, les ventes de CEE et les produits de la mutualisation HLM.

Le tableau ci-dessous montre ainsi que l'autofinancement net courant, qui ne prend pas en compte le flux exceptionnel mais intègre les autres produits d'exploitation, s'est réduit en 2015.

| <b>Autofinancement net courant</b> |             |             |             |             |             |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>En k€</b>                       | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Autofinancement net courant        | 14 298      | 17 315      | 17 064      | 17 489      | 14 108      |
| en % du chiffre d'affaires         | 12,4 %      | 14,5 %      | 13,8 %      | 13,6 %      | 10,9 %      |

Les différentes composantes de l'autofinancement net et leur évolution sont détaillées dans les paragraphes ci-dessous.

<sup>6</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. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

Il est calculé selon la méthode antérieure à celle issue du décret n° 2014-1151 du 7 octobre 2014, afin de comparer de façon pertinente les valeurs des 5 exercices contrôlés.

<sup>7</sup> Segmentation du parc selon le degré de tension du territoire. La zone de tension 3 (5 zones au total) couvre les anciennes régions Alsace, Bretagne, Haute-Normandie, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais et Pays-de-Loire

### 6.2.1.1 Les produits encaissables et les incidences des risques locatifs

#### Loyers :

|                                                                     | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    |
|---------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Produit des loyers (hors foyers et résidences universitaires) en k€ | 100 825 | 104 734 | 108 008 | 110 561 | 111 828 |
| Taux d'évolution                                                    |         | 3,9 %   | 3,1 %   | 2,4 %   | 1,1 %   |
| Loyer par logement géré (en €) (ratio B9 BOLERO-Web)                | 3 665   | 3 770   | 3 854   | 3 902   | 3 876   |
| Taux d'évolution                                                    |         | 2,9 %   | 2,2 %   | 1,3 %   | -0,7 %  |
| Médiane nationale des OPH                                           | 3 510   | 3 590   | 3 670   | 3 720   |         |
| Taux d'évolution                                                    |         | 2,3 %   | 2,2%    | 1,4 %   |         |

Le niveau de loyer par logement géré est supérieur à la médiane nationale des OPH. Celle-ci est elle-même très nettement inférieure à la médiane des SA d'HLM, qui s'élevait à 4 320 € en 2014. Comparé au niveau de loyer pratiqué par l'ensemble des organismes HLM dont le siège est situé dans la zone de tension 3, Habitat 76 se situe en revanche légèrement sous la médiane calculée pour 2014 (3 950 € en 2014).

Les loyers pratiqués par l'office apparaissent donc en phase avec ceux observés dans les territoires dont le degré de tension du marché locatif social est proche.

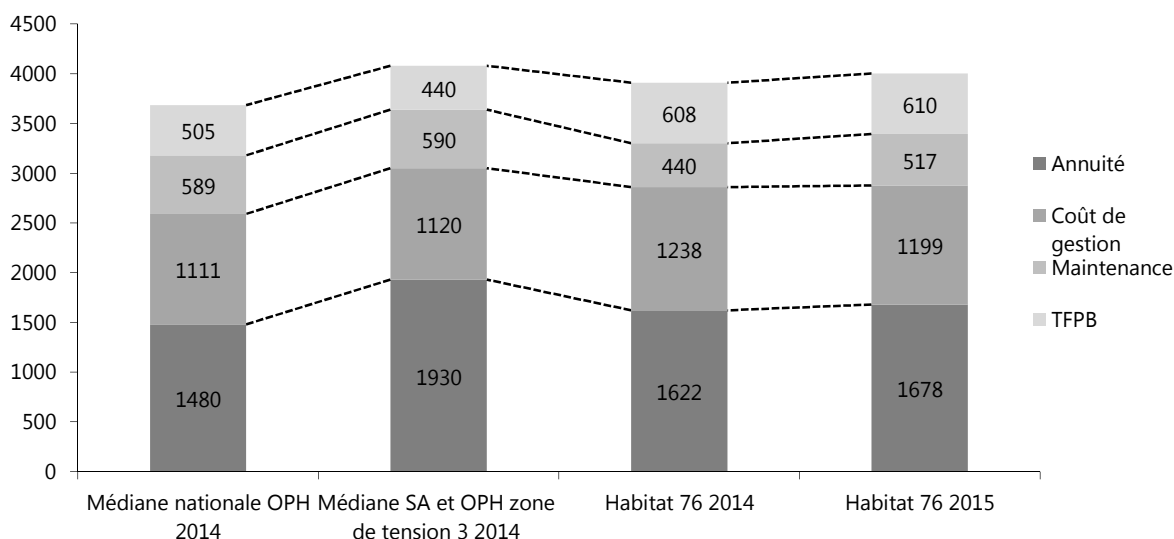
Il faut également signaler que les loyers issus de logements-foyers et résidences universitaires constituent une ressource importante pour Habitat 76. Les redevances perçues auprès des gestionnaires de ces structures représentent 7,4% de l'ensemble des produits locatifs de l'office en 2015.

Cette appréciation statique sur le niveau des loyers et la composition des produits locatifs doit néanmoins être complétée par un constat plus préoccupant. Le montant de loyer par logement géré a ainsi diminué entre 2014 et 2015, sous l'effet probable de l'augmentation de la vacance, analysée au paragraphe 3.1.2. Le produit pris en compte dans le calcul du ratio B9 correspond en effet aux loyers quittancés, ce qui implique que les logements soient occupés.

De la même manière, le niveau des impayés fait également l'objet d'une vigilance particulière de la part d'Habitat 76, en raison de son évolution défavorable et de ses impacts financiers (cf. §4.4).

### 6.2.1.2 Les charges décaissables

Les principales charges décaissables intégrées dans le calcul de l'autofinancement sont présentées dans le graphique suivant. Pour 2014, elles sont comparées à la médiane nationale des OPH et à celle des SA et OPH dont le siège est situé en zone de tension 3.



Ces postes sont analysés dans les développements ci-dessous, à l'exception de l'évolution de l'annuité locative, décrite au § 6.2.3.1- Gestion de la dette.

#### Coûts de gestion

Proches jusqu'en 2013 de la médiane nationale des OPH, les coûts de gestion ont fortement progressé en 2014, avant de se réduire légèrement en 2015.

Sur l'ensemble de la période 2011-2015, cette progression s'élève à 14%, soit un rythme significativement supérieur à celui du nombre de logements gérés par l'office.

S'ensuit une dégradation du ratio B6, qui rapporte ces coûts de gestion au nombre de logements gérés (cf. tableau ci-dessous). Son niveau s'est en 2014 éloigné de la médiane nationale des OPH. Il a diminué en 2015, sous le double effet de la réduction du coût de gestion et de l'augmentation du nombre de logements gérés.

#### **Coût de gestion par logement géré (ratio B6 Bolero-Web) – Positionnement d'Habitat 76**

|                                   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Coût de gestion (en k€)           | 30 358 | 29 817 | 31 018 | 35 078 | 34 594 |
| Nombre de logements gérés         | 27 513 | 27 779 | 28 026 | 28 334 | 28 849 |
| Coût de gestion par logement géré | 1 103  | 1 073  | 1 107  | 1 238  | 1 199  |
| Médiane nationale des OPH         | 1 070  | 1 080  | 1 080  | 1 110  | n.c.   |

Les principaux postes à l'origine de l'augmentation observée sur la période 2011-2015 sont les suivants :

- Les frais de personnel non récupérables, qui se sont accrus de 3,8 M€, soit un taux d'augmentation de 18,9%. En 2014, ils s'élevaient à 858 € par logement géré (ratio B17 Boléro), pour une médiane nationale des OPH de 785 €. Il faut toutefois noter que ces frais de personnel se sont réduits de 0,8% entre 2014 et 2015. Leur montant par logement géré a ainsi été ramené à 836 € ;
- Les cotisations à la CGLLS, en particulier la cotisation additionnelle définie à l'article L. 452-4-1 du CCH, dont le calcul est en partie assis sur l'autofinancement de l'organisme ;
- En raison de la vacance, l'écart de récupération des charges récupérables (différence entre les charges récupérables payées par l'office et les charges récupérables effectivement quittancées

auprès des locataires) pèse lui aussi fortement sur ces coûts de gestion. Le déficit correspondant est ainsi passé de 1,08 M€ en 2011 à 2,25 M€ en 2015.

### Maintenance

Rapportées au nombre de logements gérés, les charges de maintenance immobilière prises en compte dans le calcul de l'autofinancement sont faibles et inférieures aux médianes nationales. Comme le montre le tableau ci-dessous, la faible contribution des comptes d'exploitation (comptes 6151 et 6152) à la politique de maintenance de l'office est toutefois compensée par le niveau élevé d'investissement sur le parc existant, comptabilisé en immobilisations.

| <b>Dépenses de maintenance et travaux sur le patrimoine</b>                   |               |               |               |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>En k€</b>                                                                  | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   |
| Entretien courant (c/6151)                                                    | 8 648         | 8 671         | 8 935         | 9 768         | 11 110        |
| Gros entretien (c/6152)                                                       | 2 170         | 2 781         | 2 391         | 2 699         | 3 806         |
| <b>Total charges de maintenance (exploitation)</b>                            | <b>10 819</b> | <b>11 452</b> | <b>11 325</b> | <b>12 467</b> | <b>14 917</b> |
| En € par logement géré (ratio B8 Boléro)                                      | 393           | 412           | 404           | 440           | 517           |
| Médiane nationale des OPH                                                     | 550           | 570           | 580           | 590           |               |
| <b>Additions et remplacements de composants (investissement)</b>              | <b>54 131</b> | <b>65 224</b> | <b>44 461</b> | <b>56 087</b> | <b>56 958</b> |
| Part des additions et remplacements de composants dans l'investissement total | 38,6 %        | 47,5 %        | 47,2 %        | 52,2 %        | 43,8 %        |

L'effort global d'intervention sur le patrimoine, exploitation et investissement confondus, varie ainsi entre 56 M€ et 77 M€ sur la période de contrôle, et les additions et remplacements de composants représentent en moyenne 45% des dépenses d'investissement.

Les visites de patrimoine ont permis de confirmer le très bon niveau d'entretien du parc.

### Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB)

En raison d'un âge moyen élevé, estimé à 43 ans, la proportion du parc de logements assujettie à la TFPB (87,4% en 2015) est légèrement supérieure à la médiane nationale des OPH (85,2%).

Le montant acquitté par logement géré est nettement supérieur à la médiane nationale. En 2014, il atteignait 608 € par logement, pour une médiane des OPH de 473 €. Outre l'ancienneté du parc, la charge importante que représente la TFPB semble résulter des taux élevés d'imposition pratiqués en Seine-Maritime. Les SA d'HLM et OPH ayant leur siège dans ce département se positionnent en effet en moyenne au-delà du 9<sup>ème</sup> décile.

#### **6.2.1.3 Gestion de la dette**

Les annuités locatives ont fortement progressé entre 2011 et 2015, en phase avec l'accélération du rythme d'investissement de l'office. L'évolution de la dette et les décisions relatives à sa gestion font l'objet de comptes rendus réguliers et détaillés au Conseil d'administration. Habitat 76 a ainsi progressivement réduit la fraction de ses emprunts couverte par des contrats d'échange de taux et procédé à deux renégociations de dette en 2011 et 2016.

Les annuités locatives ont progressé de 5,7% entre 2011 et 2015, en raison des investissements importants engagés par l'office au cours de cette période. Cette progression a été atténuée par la réduction des charges d'intérêts (-9,7%) consécutive à la baisse du taux du livret A.

Le montant de ces annuités s'élève en 2015 à 1 677 € par logement et elles représentent 38,6% des loyers. En 2014, les valeurs de ces ratios étaient respectivement de 1 622 € par logement et de 37,1% des loyers, soit des niveaux supérieurs aux médianes nationales des OPH (1 480 € / logement et 36,5%) mais cohérents avec la stratégie d'investissement récente de l'office.

Les ratios de solvabilité exposés ci-dessous montrent qu'Habitat 76 dispose d'un potentiel d'endettement complémentaire pour financer sa stratégie d'investissement. L'accroissement de la part de l'emprunt dans le plan de financement des opérations permettrait ainsi de limiter le recours à ses fonds propres et réduire la tension sur sa structure financière (cf. §6.2.3). La mobilisation des fonds issus du prêt de haut de bilan (32,3 M€) attribué en 2016 par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) s'inscrit dans cette logique.

|                                                   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Moyenne |
|---------------------------------------------------|------|------|------|------|------|---------|
| Endettement net / CAF brute retraitée (en années) | 10,9 | 10,6 | 11,2 | 10,8 | 11,3 | 10,9    |
| Endettement net / Capitaux propres (en %)         | 153% | 158% | 160% | 154% | 165% | 158%    |

Il faut toutefois signaler qu'Habitat 76 doit pour le moment faire face aux charges générées par les contrats d'échanges de taux auxquels il a recours pour diversifier l'encours de sa dette et réduire son exposition aux fluctuations du taux du livret A. Compte tenu du niveau historiquement bas du taux du livret A, cette stratégie entraîne en effet pour le moment une charge nette pour l'office. Ce contexte financier a conduit l'office à réduire le taux de couverture de sa dette, comme le montre le tableau ci-dessous, en soldant notamment deux contrats en 2012 et 2013 moyennant le versement de soultes pour des montants de 670 k€ et 3 477 k€. Mais la charge nette ne s'est pas réduite pour autant en raison de l'accroissement de l'écart entre le taux du livret A et le taux échangé.

| <b>Evolution de l'encours de la dette couvert par des contrats d'échange de taux</b> |         |         |        |        |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|
| En k€                                                                                | 2011    | 2012    | 2013   | 2014   | 2015   |
| Encours de la dette couvert par des contrats de swap                                 | 144 000 | 114 134 | 86 742 | 83 019 | 79 197 |
| Nombre de contrats de swap                                                           |         | 11      | 9      | 9      | 9      |
| Taux de couverture de la dette                                                       | 28 %    | 19,5%   | 13,4 % | 11,9 % | 11,1%  |
| Charge nette après couverture                                                        | 1 673   | 1 673   | 2 795  | 2 201  | 2 297  |
| Montant des pénalités de résiliation                                                 |         | 670     | 3 477  |        |        |

Par ailleurs, le dernier emprunt complexe contracté par Habitat 76 est arrivé à échéance au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Enfin, Habitat 76 a procédé à deux réaménagements de dette avec la CDC au cours de la période de contrôle.

Le premier d'entre eux, réalisé en 2011, a porté sur 209 M€ d'encours. Habitat 76 a obtenu des remises de marges sur sa dette ancienne, lorsque celles-ci étaient supérieures à 120 points de base. Réalisé dans un contexte de taux du livret A relativement élevé, ce réaménagement avait pour objectif principal de diversifier les indices sur lesquels étaient indexés les emprunts puis, dans un second temps, de les convertir pour partie en taux fixes. C'est pourquoi des swaps ont été souscrits sur une partie de la dette objet de ce réaménagement.

Négocié en 2016, le second réaménagement porte sur 129 M€ d'encours. Il a essentiellement consisté en la modification des caractéristiques de remboursement en intervenant sur la progressivité et la périodicité. Ainsi, les échéances sont passées d'annuelles à trimestrielles, permettant d'accélérer l'amortissement. Il aura donc un effet sur les comptes de 2017, le suramortissement entraînant une réduction de l'autofinancement sur les trois exercices à venir, mais étant bénéfique sur le long terme.

Ces différentes opérations de gestion de la dette ont eu pour effet dans un premier temps de réduire l'encours indexé sur le taux du Livret A. Toutefois, les conditions de marché, auxquelles se sont ajoutées à partir de 2014 les modalités de mise en œuvre du dispositif de mutualisation des ressources financières des organismes HLM, ont incité l'office à emprunter très majoritairement auprès de la CDC. Ainsi, en 2015, 61,3 % de l'encours de la dette d'Habitat 76 est indexé sur le taux du Livret A, en tenant compte des opérations de couverture. Cette proportion s'élevait à 52 % en 2013.

#### 6.2.1.4 Gestion de la trésorerie

La trésorerie fait l'objet d'un plan prévisionnel, actualisé au jour le jour. Ce suivi attentif est indispensable, compte tenu du faible niveau des disponibilités inscrites à l'actif (cf. §6.2.3.6).

Celui-ci est compensé par le recours à des lignes de trésorerie, sur lesquelles s'appuie Habitat 76 pour préfinancer ses opérations d'investissement et retarder la mobilisation des prêts principaux. Le montant de ces lignes de trésorerie a atteint 105 M€ en 2015. Comme le montre le tableau ci-dessous, la charge d'intérêts demeure toutefois faible, en raison du niveau historiquement bas des taux d'intérêt à court terme. Les fonds correspondants sont appelés dès l'ouverture de ces lignes de trésorerie et placés sur des comptes sur livret avant d'être mobilisés au fur et à mesure de l'avancement des opérations. La charge d'intérêts est ainsi compensée par les produits issus du placement de ces fonds.

| Evolution des crédits de trésorerie et des charges d'intérêts correspondantes |        |         |        |        |         |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|--------|---------|
| En k€                                                                         | 2011   | 2012    | 2013   | 2014   | 2015    |
| Montant emprunté (c/519)                                                      | 59 985 | 105 000 | 75 000 | 75 000 | 105 000 |
| Charges d'intérêts (c/6615)                                                   | 671    | 784     | 756    | 741    | 642     |

#### 6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

| En k€                                                                        | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>                                      | <b>45 054</b> | <b>51 387</b> | <b>51 924</b> | <b>55 903</b> | <b>59 929</b> |
| Dotations aux amortissements et provisions (c/68)                            | -39 920       | -42 437       | -45 633       | -49 587       | -51 580       |
| Reprises sur amortissements et provisions (c/78)                             | 4 950         | 4 588         | 4 046         | 5 141         | 3 671         |
| Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (c/777)        | 4 773         | 4 978         | 5 431         | 5 916         | 6 524         |
| Produit de cession des éléments d'actifs (c/775)                             | 12 424        | 5 098         | 7 714         | 2 469         | 1 363         |
| Valeur comptable des éléments d'actif cédés, démolis ou mis au rebut (c/675) | -10 399       | -5 523        | -6 632        | -3 762        | -1 428        |
| <b>Résultat de l'exercice</b>                                                | <b>16 883</b> | <b>18 091</b> | <b>16 851</b> | <b>16 080</b> | <b>18 479</b> |

Ces résultats sont en partie déterminés par la politique de dépréciation et de provisionnement de l'office, qui présente les spécificités suivantes.

Jusqu'en 2015, Habitat 76 déprécie à 100% les dettes des locataires présents, dès lors que leur origine est supérieure à 3 mois. Il s'agit d'une méthode particulièrement prudente à laquelle s'est substituée en 2016, conformément aux dispositions de l'instruction comptable, une méthode statistique fondée sur l'exploitation des données de l'organisme.

L'office a également constitué une provision pour couvrir l'engagement de reversement de la provision pour remplacement de composants non dépensée en cas d'acquisition d'un foyer par son gestionnaire à

l'expiration de la convention de gestion. De même, une provision a été comptabilisée pour couvrir la valeur nette comptable des logements-foyers susceptibles d'être cédés avant le terme des amortissements techniques.

### 6.2.3 Structure financière

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

| En k€                                                                       | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Capitaux propres                                                            | 321 285        | 342 651        | 363 855        | 390 454        | 408 887        |
| Provisions pour risques et charges                                          | 21 049         | 23 480         | 25 177         | 28 137         | 30 956         |
| - Dont PGE                                                                  | 9 615          | 9 500          | 9 420          | 9 480          | 9 590          |
| Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)                          | 563 872        | 590 712        | 626 586        | 656 043        | 659 158        |
| Dettes financières                                                          | 523 888        | 594 350        | 653 128        | 705 868        | 718 567        |
| Actif immobilisé brut (-)                                                   | 1 393 505      | 1 518 226      | 1 605 040      | 1 700 492      | 1 790 265      |
| <b>Fonds de Roulement Net Global (A)</b>                                    | <b>36 588</b>  | <b>32 967</b>  | <b>63 707</b>  | <b>80 009</b>  | <b>27 303</b>  |
| <b>FRNG à terminaison des opérations (suite à retraitement)<sup>8</sup></b> |                |                |                |                | <b>-29 976</b> |
| Stocks (toutes natures)                                                     | 2 869          | 2 862          | 5 681          | 4 203          | 3 505          |
| Autres actifs d'exploitation                                                | 61 318         | 53 782         | 50 046         | 51 770         | 49 596         |
| Provisions d'actif circulant (-)                                            | 7 142          | 7 230          | 8 122          | 9 531          | 10 550         |
| Dettes d'exploitation (-)                                                   | 14 841         | 16 622         | 16 400         | 22 448         | 22 135         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation (B)</b>                 | <b>42 204</b>  | <b>32 792</b>  | <b>31 205</b>  | <b>23 993</b>  | <b>20 416</b>  |
| Créances diverses (+)                                                       | 898            | 2 057          | 2 154          | 2 638          | 10 026         |
| Dettes diverses (-)                                                         | 25 294         | 32 837         | 21 747         | 32 374         | 28 987         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation (C)</b>              | <b>-24 397</b> | <b>-30 780</b> | <b>-19 593</b> | <b>-29 736</b> | <b>-18 960</b> |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (D = B+C)</b>                          | <b>17 807</b>  | <b>2 012</b>   | <b>11 612</b>  | <b>-5 743</b>  | <b>1 466</b>   |
| <b>Trésorerie nette (A-D)</b>                                               | <b>18 781</b>  | <b>30 954</b>  | <b>52 095</b>  | <b>85 752</b>  | <b>25 847</b>  |

<sup>8</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.

| <b>Ratios de Fonds de Roulement Net Global et de trésorerie</b> |             |             |             |             |             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                 | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| <b>FRNG (en mois de dépenses)</b>                               | <b>1,6</b>  | <b>1,4</b>  | <b>3,2</b>  | <b>3,7</b>  | <b>1,2</b>  |
| <b>Médiane nationale des OPH</b>                                | <b>3,8</b>  | <b>3,8</b>  | <b>3,7</b>  | <b>4,3</b>  |             |
| <b>Trésorerie nette (en mois de dépenses)</b>                   | <b>0,8</b>  | <b>1,3</b>  | <b>2,6</b>  | <b>4,0</b>  | <b>1,1</b>  |
| <b>Médiane nationale des OPH</b>                                | <b>3,1</b>  | <b>3,1</b>  | <b>3,1</b>  | <b>3,6</b>  |             |

L'analyse du bilan fonctionnel et des ratios de structure montre que, bien qu'elle demeure équilibrée, la structure financière de l'office est tendue, particulièrement en fin de période.

La couverture de l'actif immobilisé par les ressources détenues à long terme est en effet assurée. De même, le besoin en fonds de roulement issu du cycle d'exploitation est financé par l'excédent des ressources à long terme (FRNG) et la situation de trésorerie est positive.

Toutefois, la stratégie de financement de l'office, caractérisée par un recours important à ses fonds propres, a pour effet de dégrader fortement son fonds de roulement net global (FRNG), notamment en 2015.

Malgré l'amélioration de la structure financière observée en 2016, l'analyse à terminaison montre que cette stratégie tend à compromettre la réalisation des objectifs ambitieux d'investissement d'Habitat 76. C'est pourquoi, dans le cadre des échanges préalables à l'obtention du prêt de haut de bilan attribué par la CDC, l'office a été conduit à faire davantage appel à l'emprunt pour le financement de son programme de réhabilitations.

### **6.2.3.1 Indépendance financière**

Les ratios d'indépendance financière présentés dans la première partie du tableau ci-dessous mesurent la part des ressources internes sur l'ensemble des ressources stables d'un organisme. Ils permettent de mesurer son autonomie financière indépendamment de l'ancienneté de son patrimoine et donc de son taux d'amortissement.

A l'inverse, le ratio B13 repris dans la deuxième partie de ce tableau ne prend pas en compte les amortissements et provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé dans le calcul des ressources internes. Il est présenté essentiellement pour pouvoir situer Habitat 76 par rapport aux autres OPH.

| En k€                                                                | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capitaux propres                                                     | 321 285          | 342 651          | 363 855          | 390 454          | 408 887          |
| Provisions pour risques et charges                                   | 21 049           | 23 480           | 25 177           | 28 137           | 30 956           |
| Amortissements et provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé | 563 872          | 590 712          | 626 586          | 656 043          | 659 158          |
| <b>Ressources internes (A)</b>                                       | <b>906 206</b>   | <b>956 843</b>   | <b>1 015 619</b> | <b>1 074 633</b> | <b>1 099 001</b> |
| <b>Dettes financières (B)</b>                                        | <b>521 943</b>   | <b>592 620</b>   | <b>653 178</b>   | <b>707 669</b>   | <b>719 696</b>   |
| <b>Ressources permanentes (A+B)</b>                                  | <b>1 428 148</b> | <b>1 549 463</b> | <b>1 668 797</b> | <b>1 782 302</b> | <b>1 818 697</b> |
| <b>Ressources internes / Ressources permanentes</b>                  | <b>63,5%</b>     | <b>61,8%</b>     | <b>60,9%</b>     | <b>60,3%</b>     | <b>60,4%</b>     |
| <b>Ratio B13 Boléro<sup>9</sup></b>                                  | <b>39,6%</b>     | <b>38,2%</b>     | <b>37,3%</b>     | <b>37,2%</b>     | <b>37,9%</b>     |
| <b>Médiane nationale des OPH</b>                                     | <b>36,6%</b>     | <b>37,1%</b>     | <b>37,3%</b>     | <b>37,7%</b>     |                  |

Ces ratios se sont légèrement dégradés sous l'effet de la politique d'investissement d'Habitat 76. Son profil financier demeure toutefois favorable. Le niveau du ratio B13 Boléro est proche des valeurs médianes observées pour l'ensemble des OPH. Il demeure toutefois significativement supérieur à la médiane observée pour les SA d'HLM (32,2% en 2013), davantage significative pour un office départemental avec une forte activité d'investissement. Ces données sont à rapprocher des ratios de solvabilité exposés au §6.2.1.3 et tendent à montrer que l'office dispose d'une capacité résiduelle d'endettement.

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

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure les ressources longues disponibles après investissement.

Son niveau moyen observé entre 2011 et 2015 s'élève à 48,1 M€, soit 2,2 mois de dépenses. Il est très nettement inférieur à la médiane nationale des OPH (4,3 mois en 2014).

Cette moyenne cache toutefois d'importantes fluctuations annuelles, principalement liées à des décalages dans la mobilisation des financements.

Après avoir atteint un niveau relativement élevé en 2014, il s'est ainsi fortement dégradé en 2015, en raison d'une moindre mobilisation d'emprunts (49,3 M€ en 2015 contre 88,8 M€ en 2014) et du décalage sur 2016 de l'encaissement des contrats conclus pour les acquisitions réalisées en 2015 à Saint-Etienne-du-Rouvray « Les Bruyères » (près de 12 M€).

Fin 2015, son montant (27,3 M€) représente seulement 1,2 mois de dépenses, soit un niveau très éloigné de la médiane nationale des OPH.

Il faut toutefois préciser qu'Habitat 76 détient des placements financiers sous forme de titres immobilisés de haut de bilan, pour un montant de 11,2 M€. Dans la mesure où ces titres pourraient en cas de besoin être transformés en trésorerie disponible, leur réintégration aux ressources stables de l'office porterait le FRNG à 38,5 M€, soit 1,6 mois. Ce niveau demeurerait toutefois très nettement inférieur aux valeurs habituellement observées dans les organismes HLM.

Cette situation s'explique principalement par la mobilisation importante des fonds propres de l'office pour assurer le financement des opérations d'investissement, comme évoqué au §5.3 et comme le montre le tableau ci-dessous.

<sup>9</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.

| <b>Structure de financement des opérations d'investissement</b>                                                             |                        |                 |              |                    |              |                      |              |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------|--------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|--|
|                                                                                                                             | <b>Prix de revient</b> | <b>Emprunts</b> |              | <b>Subventions</b> |              | <b>Fonds propres</b> |              |  |
|                                                                                                                             | <b>En k€</b>           | <b>En k€</b>    | <b>En %</b>  | <b>En k€</b>       | <b>En %</b>  | <b>En k€</b>         | <b>En %</b>  |  |
| Constructions, acquisitions et acquisitions-améliorations                                                                   | 113 564                | 76 296          | 67,2%        | 7 662              | 6,7%         | 29 606               | 26,1%        |  |
| Additions et remplacements de composants                                                                                    | 192 285                | 123 916         | 64,4%        | 27 329             | 14,2%        | 41 040               | 21,3%        |  |
| <b>Total</b>                                                                                                                | <b>305 849</b>         | <b>200 212</b>  | <b>65,5%</b> | <b>34 991</b>      | <b>11,4%</b> | <b>70 646</b>        | <b>23,1%</b> |  |
| Référence nationale – opérations neuves zone B2 (hors ANRU) – Financements 2015 (en k€ et en % par logement) <sup>10</sup>  | 124                    | 99,3            | 80,3%        | 8,1                | 6,6%         | 15,7                 | 12,7%        |  |
| Référence nationale – opérations de réhabilitation thermique – Financements 2014 (en k€ et en % par logement) <sup>11</sup> | 37                     | 28              | 75,7%        | 5                  | 13,5%        | 3                    | 8,1%         |  |

Sources : Fiches de situation Financières et comptables 2015 (opérations en cours)

La part des fonds propres injectés par Habitat 76 est très nettement supérieure à celle observée en moyenne dans les plans de financement agréés par l'Etat et par ses délégataires en 2015. Les opérations de développement répertoriées dans la comptabilité de programmes comme « en cours » ont ainsi été financées à 26,1% par les fonds propres de l'office, contre 12,7% à l'échelle nationale.

Le constat est identique pour les opérations de réhabilitation. Habitat 76 y injecte 21,3% de fonds propres. A titre de comparaison, au plan national, la proportion de fonds propres mobilisés en 2015 pour le financement de réhabilitations thermiques en complément d'un prêt de la CDC se limite à 8,1%. L'écart observé doit toutefois être relativisé, dans la mesure où les opérations d'addition et de remplacement de composants ne se limitent pas à la réhabilitation thermique. Or, compte tenu de l'attractivité des prêts de la CDC consacrés au financement de ce type d'opérations, liée à la faiblesse des taux d'intérêts, la part de l'emprunt dans le financement des travaux d'amélioration de la performance thermique est plus importante que pour les autres types d'intervention. Cette tendance est renforcée par le dispositif de mutualisation. Les produits qui en sont issus sont en effet partiellement déterminés en fonction du montant des prêts contractés auprès de la CDC pour le financement des opérations de réhabilitation des logements sociaux (PAM, éco-prêt et prêt amianté).

Il faut également préciser que les opérations récemment lancées par Habitat 76 se caractérisent par une part de fonds propres supérieure à celles reprises de la comptabilité de programmes, qui portent sur une période plus longue. La part maximale autorisée par le Conseil d'administration, fixée à 25% pour la construction neuve et 30 % pour la réhabilitation, est en effet systématiquement atteinte.

Le FRNG à terminaison tel que calculé par l'organisme à partir du récapitulatif général des FSFC s'élève à 23,7 M€, soit à peine un mois de dépenses. Envisagée à terminaison, la structure financière d'Habitat 76 apparaît donc encore davantage en tension.

Cette dégradation est d'autant plus marquée que le montant des emprunts présenté dans la comptabilité de programmes pour les opérations en cours est majoré de 53,6 M€. Cette somme correspond à l'estimation des produits de la vente de CEE et aux dégrèvements de TFPB dont bénéficiera Habitat 76 en contrepartie de la réalisation de ces opérations (cf. §6.1).

<sup>10</sup> Source : Bilan 2015 des logements aidés – DGALN – janvier 2016

<sup>11</sup> Source : Eclairages n° 14 – Caisse des Dépôts et Consignations – juin 2016

Dans la mesure où ces produits ne constituent pas une ressource externe mobilisable au stade de la réalisation des investissements correspondants, comme le sont les emprunts et les subventions, ils n'ont pas vocation à être pris en compte dans la comptabilité de programmes, d'autant que la vente des CEE revêt un caractère aléatoire. Ils correspondent en réalité à la fraction des fonds propres investis par l'office qui devrait être reconstituée sous la forme de produits de la vente de CEE et de dégrèvements de TFPB. D'un point de vue comptable, il s'agit de produits comptabilisés en compte de classe 7, ils viendront à leur encaissement abonder le résultat de l'office.

Après retraitement, le FRNG à terminaison est donc amputé des 53,6 M€ comptabilisés dans les FSFC sous forme d'emprunts à contracter. Il devient ainsi négatif (-29,98 M€). Cela signifie que, à terminaison, les ressources longues ne couvriront pas intégralement les emplois longs si les ressources attendues de la vente de CEE et des dégrèvements de TFPB sont absentes et si l'office n'a pas la capacité à emprunter le montant correspondant à ce manque de ressources.

### 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 |
|---------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Fonds de roulement fin 2012</b>                      |                    | <b>36 588</b>      |
| Autofinancement de 2012 à 2015 <sup>12</sup>            | 93 091             |                    |
| Dépenses d'investissement                               | -477 924           |                    |
| Financements comptabilisés                              | 365 058            |                    |
| <b>Autofinancement disponible après investissements</b> | <b>-19 774</b>     |                    |
| Remboursement anticipé d'emprunts locatifs              | -2 524             |                    |
| Cessions d'actifs                                       | 16 645             |                    |
| Autres ressources (+) ou emplois (-)                    | -3 274             |                    |
| <b>Flux de trésorerie disponible</b>                    | <b>-8 927</b>      |                    |
| <b>Fonds de roulement fin 2015</b>                      |                    | <b>27 661</b>      |

Le tableau ci-dessus montre que l'autofinancement cumulé, bien que d'un niveau élevé (cf. §6.2.1), est insuffisant pour couvrir les besoins en fonds propres nécessaires au financement des investissements comptabilisés entre 2012 et 2015.

En effet, le programme d'investissement d'Habitat 76 (477,9 M€) a été financé à 76,4% par des ressources externes (emprunts ou subventions). L'autofinancement constitué au cours de la période (93,1 M€) n'a couvert que partiellement le besoin de financement de ce programme, qui s'élevait à 112,9 M€.

Les produits de cession (16,6 M€ dont 8,8 M€ d'immobilisations financières) atténuent l'insuffisance de l'autofinancement généré sur la période. Après prise en compte des remboursements d'emprunts non locatifs et de la variation des provisions pour dépréciations de bas d'actif, en particulier les dépréciations des comptes de locataires, le fonds de roulement se réduit de 8,9 M€.

Cela signifie qu'Habitat 76 mobilise des ressources antérieurement accumulées pour financer son programme d'investissement.

<sup>12</sup> Selon la formule issue du décret n°2014-1151 du 7 octobre 2014 (cf. § 6.2.1)

#### 6.2.3.4 Etude des fonds propres disponibles

| En k€                                                                          |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Moyens financiers disponibles fin 2015 (A) (1)</b>                          | <b>286 646</b>  |
| Dépenses comptabilisées fin 2015                                               | -1 762 650      |
| Subventions notifiées fin 2015                                                 | 241 557         |
| Emprunts locatifs encaissés fin 2015                                           | 1 676 024       |
| Remboursements anticipés d'emprunts                                            | - 438 055       |
| Autres utilisations                                                            | -16 434         |
| <b>Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2015 (B)</b> | <b>-299 558</b> |
| <b>Fonds propres au 31 déc. 2015 (insuffisance) (C) = (A) + (B)</b>            | <b>-12 912</b>  |
| Dépenses restant à comptabiliser (2)                                           | -195 656        |
| Emprunts restant à encaisser (2)                                               | 126 741         |
| Subventions restant à notifier (2)                                             | 11 635          |
| <b>Sous-total Ressources pré-affectées (C)</b>                                 | <b>-57 281</b>  |
| <b>Total des moyens financiers immobilisés à terminaison (D) = (B) + (C)</b>   | <b>-356 839</b> |
| <b>Fonds propres disponibles à terminaison (insuffisance) (E) = (A) + (D)</b>  | <b>-70 192</b>  |
| Provisions et dépôts de garantie                                               | 40 215          |

(1) situation nette, excédent d'amortissement techniques et emprunts non affectés

(2) données issues de la comptabilité de programmes redressées

La structure financière à terminaison se caractérise par une insuffisance des fonds propres disponibles. Dans les faits, les provisions de haut de bilan et les dépôts de garantie de locataires, appréhendés ici comme ressources de long terme, ne sont pas liquides.

Malgré la rentabilité élevée d'Habitat 76, le rythme d'investissements observé au cours de la période de contrôle, conjugué à la part élevée de fonds propres mobilisés dans les opérations, se traduit par un besoin en fonds propres incompatible avec le niveau d'autofinancement de l'office. Le besoin en fonds propres à terminaison s'élève ainsi à 70,2 M€. Selon les prévisions de l'office, ce besoin sera en grande partie couvert par les produits attendus de la vente de CEE et des dégrèvements de TFPB (53,6 M€ - cf. §6.2.3.2).

Cette situation doit conduire l'office à engager une réflexion sur les modalités financières de mise en œuvre de sa stratégie patrimoniale. En effet, la réalisation des investissements prévus dans le PSP au rythme envisagé dans celui-ci apparaît compromise à ce stade sans révision de la structure de financement des opérations ou recherche de ressources complémentaires, comme pourraient l'être le produit des ventes de patrimoine.

Toutefois, les premiers indicateurs issus des comptes 2016, non arrêtés au stade de la rédaction de ce rapport, montrent un net redressement de la situation à terminaison. Les fonds propres disponibles à terminaison retrouvent ainsi un niveau proche de celui de 2013. En partie obtenu grâce à l'attribution d'un prêt de haut de bilan d'un montant de 32,3 M€ (cf. §6.3 – Analyse prévisionnelle), ce redressement permet donc d'atténuer le constat formulé dans le cadre de l'analyse des comptes de 2015, sans pour autant exonérer totalement l'office de la réflexion évoquée ci-dessus.

### 6.2.3.5 Besoins ou ressources en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est la part des créances à court terme liées à l'exploitation non couverte par des dettes à court terme liées soit à l'exploitation, soit à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

| En k€                                                          | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           |
|----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Stocks (toutes natures)                                        | 2 869          | 2 862          | 5 681          | 4 203          | 3 505          |
| Autres actifs d'exploitation                                   | 61 318         | 53 782         | 50 046         | 51 770         | 49 596         |
| Provisions d'actif circulant (-)                               | 7 142          | 7 230          | 8 122          | 9 531          | 10 550         |
| Dettes d'exploitation (-)                                      | 14 841         | 16 622         | 16 400         | 22 448         | 22 135         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation (A)</b>    | <b>42 204</b>  | <b>32 792</b>  | <b>31 205</b>  | <b>23 993</b>  | <b>20 416</b>  |
| Créances diverses (+)                                          | 898            | 2 057          | 2 154          | 2 638          | 10 026         |
| Dettes diverses (-)                                            | 25 294         | 32 837         | 21 747         | 32 374         | 28 987         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation (B)</b> | <b>-24 397</b> | <b>-30 780</b> | <b>-19 593</b> | <b>-29 736</b> | <b>-18 960</b> |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (C = A+B)</b>             | <b>17 807</b>  | <b>2 012</b>   | <b>11 612</b>  | <b>-5 743</b>  | <b>1 466</b>   |

Sur l'ensemble de la période, à l'exception de 2014, les flux de bas de bilan génèrent un besoin en fonds de roulement, dans la mesure où les créances à court terme ne sont pas intégralement couvertes par des dettes à court terme.

Ce besoin a pour origine l'exploitation bien que, dans ce domaine, l'insuffisance de ressources par rapport aux emplois se soit fortement réduite au cours de la période, en raison de la diminution du montant des subventions à recevoir. Le stock de subventions à recevoir est ainsi passé de 35,7 M€ à 18,6 M€ entre 2011 et 2015.

La ressource dégagée par l'activité hors exploitation ne couvre pas intégralement le besoin en fonds de roulement d'exploitation, à l'exception de 2014. La situation observée à la fin de cet exercice ne s'est pas reproduite en 2015, en partie en raison de la forte augmentation des créances diverses, essentiellement au titre des dégrèvements de TFPB.

### 6.2.3.6 Trésorerie

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

| En k€                                | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Trésorerie nette (ratio B4 Boléro)   | 18 781 | 30 954 | 52 095 | 85 752 | 25 847 |
| Trésorerie nette en mois de dépenses | 0,8    | 1,3    | 2,6    | 4,0    | 1,1    |
| Moyenne sur la période étudiée       |        |        | 2,0    |        |        |
| Médiane nationale des OPH            | 3,1    | 3,1    | 3,1    | 3,6    |        |

Sur l'ensemble de la période, la trésorerie nette constatée en fin de chaque exercice correspond à peine à 2 mois de dépenses, soit un niveau sensiblement inférieur à la médiane nationale des OPH. Le niveau observé fin 2015 est plus faible encore, en raison de la baisse du FRNG.

Ce solde de trésorerie calculé en fin d'exercice diffère toutefois très nettement de la trésorerie moyenne de l'office, dans la mesure où Habitat 76 a recours à des crédits de trésorerie pour des montants importants (cf.

§6.2.1.4), consacrés au préfinancement de ses investissements. Les sommes correspondantes n'apparaissent pas au bilan car ces crédits sont systématiquement remboursés en fin d'exercice et de nouveau mobilisés après l'ouverture de l'exercice suivant.

## 6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'analyse prévisionnelle à 10 ans est actualisée chaque année. Elle fait l'objet d'un échange formalisé et complet avec la CDC, préalablement à sa présentation au Conseil d'administration.

Cet échange porte en particulier sur le diagnostic de la situation financière de l'office en début de période, sur la stratégie financière qu'il envisage de mettre en œuvre et sur ses effets projetés en fin de la période.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration rendent compte de la transparence avec laquelle cette étude prévisionnelle est présentée à la gouvernance de l'office. Cette présentation semble toutefois susciter peu de réactions ou de questionnements de la part des membres du Conseil d'administration, à l'exception du représentant de la CDC. Cela peut paraître regrettable compte tenu des spécificités de la stratégie de financement de l'office et de leurs effets sur sa structure financière.

Etablie en janvier 2017, la dernière version de cette analyse prévisionnelle tient compte du prêt de haut de bilan (PHB) accordé à Habitat 76 (32,3 M€). En phase avec les attentes de la CDC, son obtention se traduit par une certaine accélération du rythme d'investissement de l'office. Cette accélération concerne exclusivement la réhabilitation du patrimoine et ne porte pas sur le développement. Sur la période 2016-2019, le montant des investissements en réhabilitation est porté de 231 M€ à 251 M€ et le nombre de logements traités augmente de 8,9%. Compte tenu du volume d'investissement élevé envisagé par l'office préalablement au lancement du PHB, l'aide obtenue est toutefois principalement mobilisée en substitution des fonds propres qu'il avait à l'origine prévu d'injecter dans ses opérations de réhabilitation. Le PHB allège donc significativement la contrainte pesant sur les fonds propres de l'office.

L'office prévoit ainsi de ne pas mobiliser de fonds propres pour le financement de ses opérations de réhabilitation au cours des deux premières années de son programme prévisionnel, soit 2017 et 2018. En revanche, le plan de financement des opérations de construction neuve demeure inchangé, avec 25% de fonds propres injectés.

La prise en compte des fonds du PHB conjuguée à une réduction du nombre de logements produits à partir de 2021 (200 logements/an) permet un redressement de la structure financière de l'office sans pour autant qu'elle retrouve son niveau de 2013 et 2014. Le fonds de roulement net global varie ainsi entre 22 M€ et 28 M€ entre 2018 et 2025, soit un niveau comparable à celui de 2015 et par conséquent sensiblement inférieur aux médianes nationales.

Ce redressement relatif repose toutefois sur le maintien d'un autofinancement net à un niveau élevé, comme le montre le tableau ci-dessous.

| <b>Autofinancement net prévisionnel</b>        |             |             |             |             |             |             |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
| Autofinancement net en % du chiffre d'affaires | 14,4%       | 14,0%       | 18,1%       | 16,8%       | 14,1%       | 14,2%       |

L'étude prévisionnelle établie en fin d'année 2016 s'appuie sur des hypothèses optimistes en matière d'impayés, de vacance, de ventes de patrimoine et de ventes de CEE.

Habitat 76 prévoit ainsi entre 2016 et 2025 une stabilité en euros courants des pertes financières liées aux impayés et une baisse du taux de vacance de 3,2% à 3%. Bien que le contrôle ait permis de vérifier que l'office s'est donné les moyens d'atteindre ces objectifs, l'évolution de la vacance et des impayés repose en partie sur des facteurs exogènes, comme la situation économique et démographique du territoire.

De même, cette étude prévoit 20 ventes de logements par an, soit environ le double du volume observé au cours de la période récente. Il est donc nécessaire que l'office ajuste cet objectif pour tenir compte de son activité réelle ou assouplisse ses conditions de vente afin de rendre réalistes ces prévisions, identiques à celles affichées dans son PSP.

Par ailleurs, la vente de CEE revêt un caractère aléatoire, notamment dans le cadre d'une étude sur 10 ans.

Malgré les hypothèses optimistes sur lesquelles elle est bâtie, cette étude montre que la structure financière d'Habitat 76 demeurera sous tension au cours des dix prochaines années, en raison des investissements envisagés et des modalités de leur financement.

Il convient donc que l'office continue de suivre attentivement l'évolution des différents éléments constitutifs de son autofinancement afin que, en cas de dégradation de l'un d'entre eux, des arbitrages patrimoniaux ou financiers puissent rapidement être pris pour préserver sa situation financière.

Habitat 76 partage cette analyse et insiste sur le pilotage minutieux de sa situation financière. Celui-ci se traduit désormais par une mise à jour deux fois par an de l'analyse prévisionnelle à 10 ans, lors du budget en janvier et lors de l'arrêté des comptes en mai. Il précise également que des ajustements ont été introduits dans sa politique de vente de patrimoine (cf. §5.5) afin d'augmenter son potentiel de ventes annuelles et favoriser la reconstitution des fonds propres nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie patrimoniale.

## **6.4 CONCLUSION**

L'activité courante d'Habitat 76 dégage une rentabilité très satisfaisante dans laquelle les produits exceptionnels ou non directement liés à cette activité courante (dégrèvements de TFPB, ventes de CEE, ventes d'énergie photovoltaïque, produits de la mutualisation) occupent toutefois une part croissante.

Malgré cette rentabilité élevée, la stratégie patrimoniale très ambitieuse mise en œuvre par l'office au cours de la période de contrôle et le maintien d'un niveau d'investissement élevé dans les années à venir ont pour effet de mettre significativement en tension sa structure financière. Cela résulte principalement des caractéristiques de financement des opérations, marquées par un recours important aux fonds propres de l'office.

Afin de maintenir le volume d'investissements prévu dans son PSP et dans le cadre des échanges qui ont conduit courant 2016 à l'obtention du prêt de haut de bilan, Habitat 76 a revu temporairement ses arbitrages entre fonds propres et emprunts pour le financement de son programme de réhabilitations.

Le besoin en autofinancement engendré par l'activité de l'office demeure néanmoins élevé, dans un contexte d'accroissement des pertes financières liées à la vacance et aux impayés et malgré les moyens déployés pour limiter ces phénomènes. Il est donc nécessaire qu'Habitat 76 continue de piloter finement sa stratégie financière et patrimoniale afin d'être en mesure de réagir rapidement en cas d'évolution défavorable d'un des paramètres à partir desquels ses perspectives financières ont été construites.

## 7. ANNEXES

### 7.1 INFORMATION GÉNÉRALES

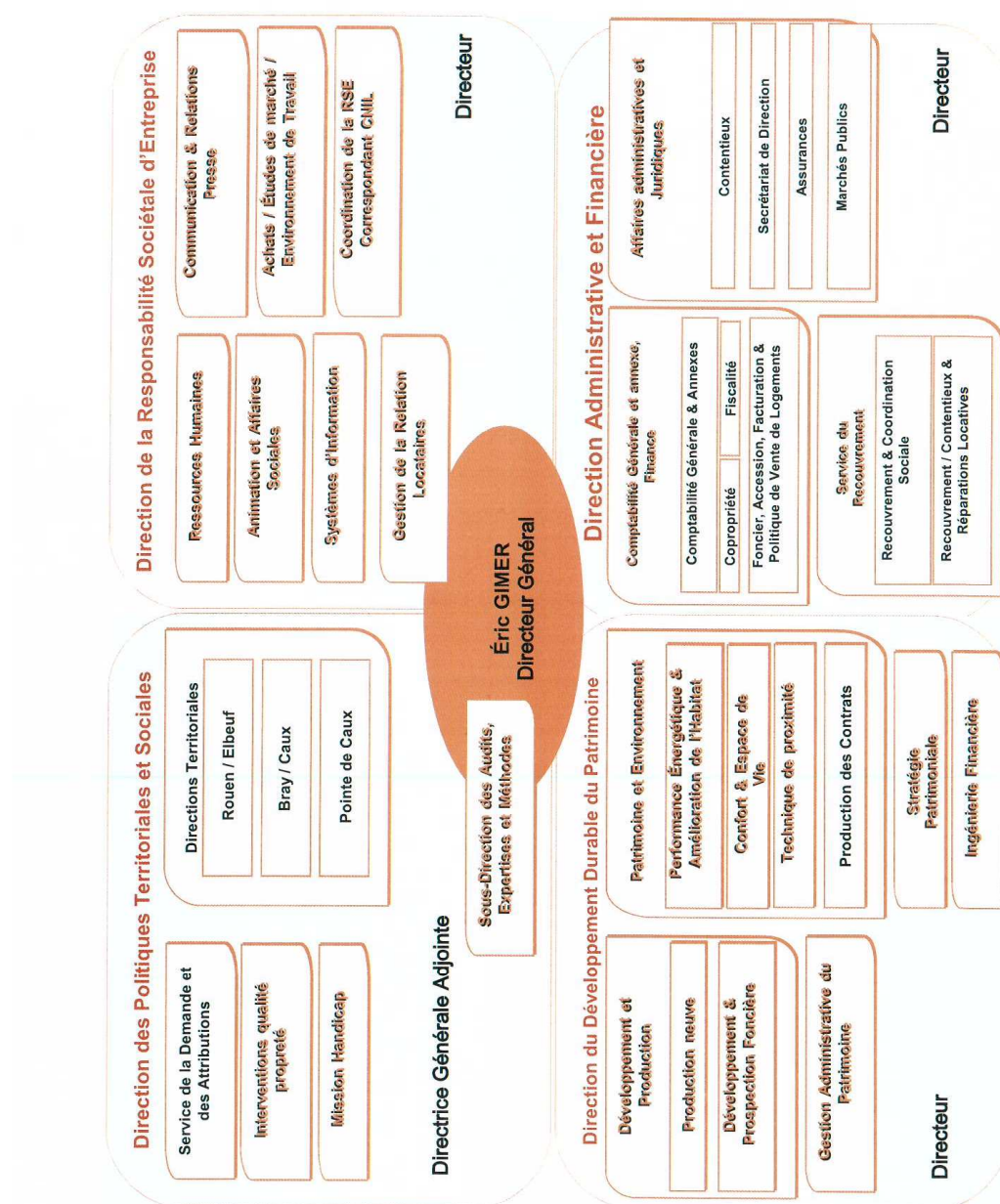
#### OPH DE LA SEINE-MARITIME « HABITAT 76 »

|                                                                                                                     |                               |                                                                                            |                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>RAISON SOCIALE :</b> OPHLM                                                                                       |                               |                                                                                            |                                    |
| <b>SIÈGE SOCIAL :</b>                                                                                               |                               |                                                                                            |                                    |
| Adresse du siège :                                                                                                  | 17 rue de Malherbe - CS 72042 | Téléphone :                                                                                | 09 70 82 80 76                     |
| Code postal, Ville :                                                                                                | 76040 ROUEN Cedex 1           | Télécopie :                                                                                | 02 76 67 00 10                     |
| <b>PRÉSIDENT :</b> M. Pascal MARTIN                                                                                 |                               |                                                                                            |                                    |
| <b>DIRECTEUR GÉNÉRAL :</b> M. Eric GIMER                                                                            |                               |                                                                                            |                                    |
| <b>COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :</b> Conseil départemental de la Seine-Maritime                                    |                               |                                                                                            |                                    |
| <b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> au 31/12/2015<br><i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 23 ou membres</i> |                               |                                                                                            |                                    |
|                                                                                                                     | Membres                       | Désignés par :                                                                             | Professions                        |
| Président                                                                                                           | Pascal MARTIN                 | Conseil départemental                                                                      | Colonel pompier                    |
| Vice-président délégué                                                                                              | André GAUTIER                 | Conseil départemental                                                                      | Collaborateur d'élu                |
|                                                                                                                     | Catherine FLAVIGNY            | Conseil départemental                                                                      | Retraitée                          |
|                                                                                                                     | Dominique TESSIER             | Conseil départemental                                                                      | Retraitée                          |
|                                                                                                                     | Alfred TRASSY-PAILLOGUES      | Conseil départemental                                                                      | Ingénieur                          |
|                                                                                                                     | Sébastien TASSERIE            | Conseil départemental                                                                      | Agent général                      |
|                                                                                                                     | Renaud POIX                   | Personnalité qualifiée                                                                     | Directeur CROUS                    |
|                                                                                                                     | Pierre LOUE                   | Personnalité qualifiée                                                                     | FFB                                |
|                                                                                                                     | Michel PONS                   | Personnalité qualifiée                                                                     | Responsable associatif             |
|                                                                                                                     | Christian PLATTIER            | Personnalité qualifiée                                                                     | Financier                          |
|                                                                                                                     | Marie-Claude DOUDET           | Personnalité qualifiée                                                                     | Retraitée DDTM                     |
|                                                                                                                     | Alix VAILLANT                 | CODAH                                                                                      | Sans                               |
|                                                                                                                     | Mélanie BOULANGER             | Métropole Rouen Normandie                                                                  | Chargée de mission                 |
|                                                                                                                     | Christel LEFEVRE              | Association dont l'un des objets est l'insertion ou le logement des personnes défavorisées | Directrice Capssiloge              |
|                                                                                                                     | Hélène BAUDIER-MELON          | CAF                                                                                        | Sans                               |
|                                                                                                                     | Yves de FRÉMICOURT            | UDAF                                                                                       | Gérant SARL                        |
|                                                                                                                     | Lucien THUNE                  | Associés des collecteurs de la participation des employeurs à l'effort de construction     | Directeur général Logiliance Ouest |

|                              |                    |                                                                                   |                             |
|------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|                              | Loïc GABAYE        | Organisations syndicales de salariés les plus représentatives dans le département | Agent de maîtrise principal |
|                              | Denis FIRMIN       | Organisations syndicales de salariés les plus représentatives dans le département | Menuisier                   |
| Représentants des locataires | Michèle BARÉ       | CSF                                                                               | Médiatrice sociale          |
|                              | Alain DUPRÉ        | CNL                                                                               | Retraité                    |
|                              | Michel HOULLIER    | CLCV                                                                              | Technicien                  |
|                              | Dominique LANGLOIS | CNL                                                                               | Employé                     |

|                                                  |                       |       |                                          |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-------|------------------------------------------|
| <b>EFFECTIFS DU PERSONNEL au :</b><br>31/12/2015 | Cadres :              | 98,2  | Total administratif et technique : 388,8 |
|                                                  | Maîtrise :            | 218,5 |                                          |
|                                                  | Employés :            | 72,1  |                                          |
|                                                  | Gardiens :            | 183,8 | Effectif total : 928                     |
|                                                  | Employés d'immeuble : | 293,4 |                                          |
|                                                  | Ouvriers régie :      | 0     |                                          |

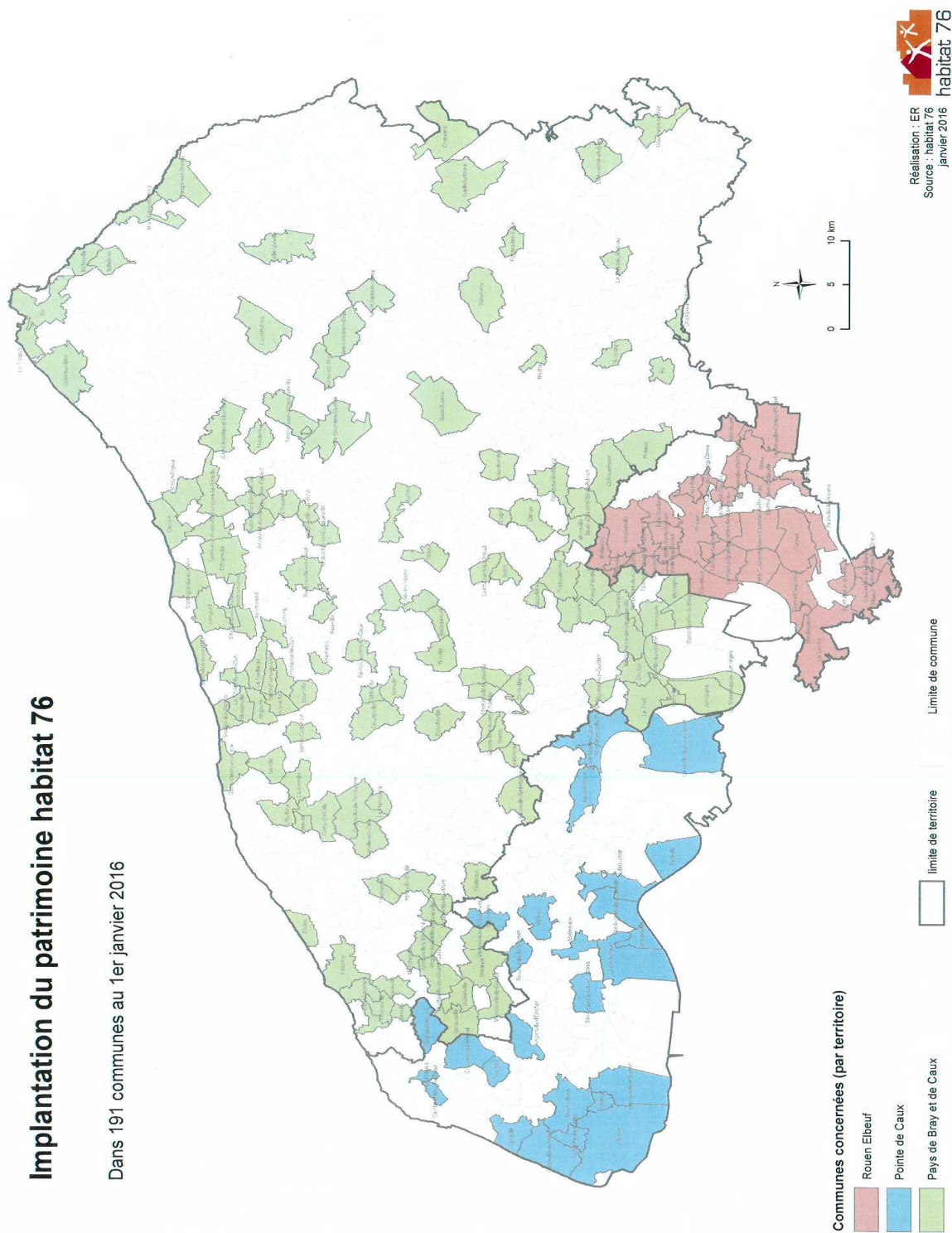
## 7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'OFFICE



## 7.3 CARTOGRAPHIE DU PATRIMOINE DE L'OFFICE

### Implantation du patrimoine habitat 76

Dans 191 communes au 1er janvier 2016



## 7.4 SIGLES UTILISES

|        |                                                                               |          |                                                                         |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------|
| 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 des Expulsions 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                                         |          |                                                                         |

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

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

