

SA d'HLM OSICA

PARIS (75)



# RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2018-020

**RAPPORT DE CONTRÔLE  
N° 2018-020  
SA d'HLM OSICA**

**PARIS (75)**

**FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-020 SA d'HLM OSICA (75)**

N° SIREN : 552 046 484  
 Raison sociale : OSICA Société Anonyme d'habitations à Loyer Modéré  
 Président du conseil de surveillance : Yves CHAZELLE  
 Président du directoire : François-Xavier DESJARDINS  
 Adresse : 33, avenue Pierre Mendès France - 75 013 PARIS  
 Actionnaire principal : ADESTIA

AU 31 MAI 2018

Nombre de logements familiaux gérés **44 663**      Nombre de logements familiaux en propriété : **44 663**      Nombre de places en foyers : **11 491**

Indicateurs	Organisme	Référence Île-de-France	France métropolitaine	Source
<b>PATRIMOINE (total)</b> (2)				
Logements vacants	2,5 %	3,0 %	4,7 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,2 %	0,7 %	1,4 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,2 %	6,4 %	9,4 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,8 %	1,5 %	1,4 %	
Âge moyen du parc (en années)	41	43	40	
<b>POPULATION LOGÉE (ensemble)</b> (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	17,3 %	16,4 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	62,4 %	54,9 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	9,6 %	14,5 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	39,9 %	31,7 %	45,6 %	
Familles monoparentales	23,4 %	21,6 %	21,1 %	
Personnes isolées	28,1 %	32,7 %	39,5 %	
<b>GESTION LOCATIVE</b>				
Médiane des loyers mensuels (euros/m <sup>2</sup> de surface habitable)	6,1	6,4	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,8 %	15,8 %		(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,4 %	99,5 %		(3)
<b>STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ</b>				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	4 %	10,25 %		(3)
Fonds de roulements net global (en jours de charges courantes)	168 jours	161 jours		(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (en jours de charges courantes)	218 jours	239 jours		(3)

(1) Enquête OPS 2018 (données apurées BO ANCOLS)

(2) RPLS au 1/1/2018 (BO Ancols)

(3) Diagfin OLS à partir des données HARMONIA : ensemble des bailleurs de SA HLM IDF > à 40.000 logements

#### POINTS FORTS :

- ▶ Patrimoine en bon état d'entretien, qui a fait l'objet d'investissements lourds depuis 10 ans
- ▶ Situation financière solide offrant de bonnes marges de manœuvre, confortée par la fusion des sociétés HLM et l'apport d'EFIDIS
- ▶ Bonne maîtrise des risques locatifs
- ▶ Accès aux groupements de moyens du groupe favorisant la compétence collective

#### POINTS FAIBLES :

- ▶ Lacunes dans le dispositif opérationnel de contrôle interne (fiabilité de certaines données)
- ▶ Efficience de gestion à améliorer en Île-de-France, dans le cadre de la fusion et de l'absorption d'EFIDIS
- ▶ Implication insuffisante dans la recherche de candidats locataires
- ▶ Suivi des logements-foyers perfectible

#### IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Quelques manquements aux règles de la commande publique
- ▶ Attributions irrégulières et locations à personnes morales

---

Précédent rapport de contrôle MILOS N° 2013-135 d'août 2014  
Contrôle effectué du 2 juillet 2018 au 2 juillet 2019  
RAPPORT DE CONTRÔLE : juin 2020

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-020

## SA d'HLM OSICA (75)

Synthèse .....	7
1. Préambule .....	10
2. Le groupe CDC Habitat .....	11
3. Présentation générale de l'organisme .....	12
3.1 Contexte socio-économique .....	12
3.2 Gouvernance .....	13
3.2.1 Organes de gouvernance .....	13
3.2.2 Actionnariat .....	17
3.2.3 Assemblée générale .....	17
3.3 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes .....	17
3.4 Système d'information .....	19
3.4.1 Les conséquences de la fusion .....	19
3.4.2 La sécurité des systèmes d'information .....	20
3.5 Relations intra-groupe .....	20
3.6 Mutualisation de moyens .....	20
3.6.1 Le GIE « <i>Expertise et supports</i> » .....	21
3.6.2 Le GIE « <i>Ventes</i> » .....	22
3.6.3 GIE « <i>Systèmes d'information et numérique</i> » (SIN) .....	22
3.6.4 GIE « <i>Finances</i> » et GIE « <i>ressources humaines Île-de-France</i> » .....	22
3.6.5 GIE « <i>Grand Paris Habitat</i> » .....	22
3.6.6 GIE « <i>Centre d'appels</i> » .....	22
3.7 Organisation et ressources humaines .....	23
3.7.1 Organisation générale .....	23
3.7.2 Ressources humaines .....	24
3.7.3 Coûts de gestion comparés OSICA-EFIDIS .....	27
3.8 Gouvernance financière .....	28
3.9 Commande publique .....	28
3.9.1 Organisation .....	28
3.9.2 Procédures .....	28
3.10 Conclusion .....	31
4. Patrimoine .....	31
4.1 Caractéristiques du patrimoine .....	31

4.1.1	Description et localisation du parc .....	31
4.1.2	Données sur la vacance et la rotation.....	33
4.2	Accessibilité économique du parc.....	34
4.2.1	Loyers.....	34
4.2.2	Supplément de loyer de solidarité.....	36
4.2.3	Charges locatives .....	36
4.3	Conclusion .....	39
5.	Politique sociale et gestion locative .....	39
5.1	Caractéristiques des populations logées.....	39
5.2	Accès au logement.....	41
5.2.1	Connaissance de la demande .....	41
5.2.2	Politique d’occupation du parc de l’organisme.....	41
5.2.3	Gestion des attributions.....	42
5.3	Qualité du service rendu aux locataires.....	46
5.3.1	Organisation du service de proximité.....	46
5.3.2	Enquêtes de satisfaction.....	46
5.3.3	Concertation locative.....	47
5.4	Traitement des impayés .....	48
5.4.1	Suivi des impayés.....	48
5.4.2	Suivi des expulsions .....	49
5.4.3	L’analyse des créances locataires sur la période 2013-2017 .....	50
5.5	Location à des tiers ou occupations non réglementaires.....	51
5.6	Conclusion .....	51
6.	Stratégie patrimoniale.....	51
6.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	51
6.2	Évolution du patrimoine.....	53
6.2.1	Offre nouvelle.....	53
6.2.2	Réhabilitations.....	54
6.2.3	Rénovation urbaine .....	54
6.2.4	Accessibilité du parc .....	55
6.3	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage.....	56
6.3.1	Engagement et suivi des opérations .....	56
6.3.2	Analyse d’opérations .....	56
6.4	Maintenance du parc.....	56

6.4.1	Entretien et exploitation du patrimoine.....	56
6.4.2	Sécurité dans le parc.....	57
6.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	59
6.6	Conclusion .....	61
7.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	61
7.1	Tenue de la comptabilité .....	61
7.2	Analyse financière .....	61
7.2.1	Analyse de l'activité.....	62
7.2.2	Les modalités de financement des investissements .....	65
7.2.3	La situation bilancielle.....	69
7.3	Analyse de l'activité agrégée d'OSICA et EFIDIS .....	73
7.3.1	L'excédent brut d'exploitation cumulé (EBE).....	73
7.3.2	La capacité d'autofinancement (CAF) .....	74
7.3.3	Les grands équilibres bilanciers.....	75
7.4	Analyse financière prospective .....	75
7.5	Conclusion .....	79
8.	Annexes.....	80
8.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionariat de l'organisme : SA à directoire et conseil de surveillance .....	80
8.2	Organigramme du groupe d'appartenance.....	81
8.3	Organigramme général de l'organisme.....	82
8.4	Annexe régularisation des charges .....	83
8.5	Impayés .....	87
8.7	Analyse financière rétrospective .....	90
8.8	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	91
8.9	Sigles utilisés.....	93

## SYNTHESE

Filière immobilière d'intérêt général détenue à 100 % par la Caisse des dépôts (CDC), la société nationale immobilière (SNI), devenue CDC Habitat en mai 2018, est à la tête d'un groupe qui représente près de 500 000 logements gérés sur l'ensemble du territoire national. Le pôle social qui totalise plus de 190 000 logements sociaux, est porté par la holding, ADESTIA, qui s'appuyait sur 13 sociétés d'HLM<sup>1</sup> parmi lesquelles OSICA, jusqu'en décembre 2018.

Par suite de l'absorption, au 31 décembre 2018, par OSICA des 12 autres sociétés d'HLM du pôle social du groupe, une nouvelle entité dénommée « CDC Habitat social » a été créée. Cette création s'est accompagnée d'une nouvelle organisation territoriale, au travers de six groupements d'intérêt économique (GIE) territoriaux, dénommés directions interrégionales (DIR). Ces GIE ont désormais pour adhérents CDC Habitat et CDC Habitat social, qui assurent l'assistance à la gestion locative et patrimoniale ainsi que le développement et la maîtrise d'ouvrage, à l'exception de l'Île-de-France, ces deux dernières missions continuent à être assurées par le GIE Grand Paris Habitat, créé en janvier 2015.

En revanche, les missions opérationnelles relevant de la gestion locative, patrimoniale et de proximité, nécessitant une présence sur le terrain, ne sont pas intégrées dans le périmètre de ces GIE et continuent à être réalisées par les 15 agences de CDC Habitat et les 42 agences de CDC Habitat social. Il a par ailleurs été opéré une nouvelle organisation territoriale et fonctionnelle des GIE territoriaux (passage de 8 à 6) ainsi qu'un élargissement des fonctions des GIE centraux<sup>2</sup>.

La gestion d'OSICA a été examinée avant qu'elle n'absorbe les autres sociétés HLM du groupe, dont EFIDIS qui intervient également en Île-de-France et était de taille comparable. Le patrimoine d'OSICA s'élevait à 56 154 logements, dont 44 663 logements familiaux. CDC Habitat social représentera plus de 110 000 logements en Île-de-France en additionnant le patrimoine d'EFIDIS. OSICA dispose d'un patrimoine très important dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), qui représente près de 60 % de son parc, et affiche des niveaux de loyers moins élevés que son homologue EFIDIS (6,41 €/m<sup>2</sup> contre 7,44 €/m<sup>2</sup> en moyenne globale).

OSICA apparaît correctement gouvernée et organisée. Depuis septembre 2017, la politique de rémunération des membres du directoire est plus transparente, le conseil de surveillance devra néanmoins se prononcer sur les objectifs fixés au président du directoire qui motivent l'octroi de la part variable. Le contrôle interne, qui s'appuie sur un corpus de procédures du groupe, est en place, associé à un dispositif de maîtrise des risques. Pour autant ce dispositif a laissé entrevoir des lacunes. À l'instar d'EFIDIS, la fiabilité de certaines données n'est pas acquise, principalement sur les loyers, dont l'Agence n'a pas eu la capacité d'apprécier toute la régularité.

---

<sup>1</sup> OSICA, Coligny, Le Nouveau Logis Azur, Le Nouveau Logis Centre Limousin, Nouveau Logis de l'Est, Le Nouveau Logis Méridional, Le Nouveau Logis Provençal, la Plaine Normande, La Société Anonyme des Marchés de l'Ouest, SCIC Habitat Bourgogne, SCIC Habitat Auvergne et Bourbonnais, SCIC Habitat Rhône-Alpes et EFIDIS.

<sup>2</sup> Intégration des directions métiers centrales, patrimoine, gestion locative et commerciale, marketing dans le GIE Expertises et Supports.

Quelques manquements aux règles de la commande publique ont par ailleurs été décelés, malgré le cadre interne des marchés et des procédures achats mis en place, nécessitant donc un meilleur contrôle.

OSICA loge des ménages aux caractéristiques sociales assez marquées contrairement à son homologue EFIDIS, corrélativement à une accessibilité économique plus importante de son parc. La société reste toutefois très en deçà des objectifs requis sur le relogement des ménages DALO, malgré une progression. Les résultats sont en revanche largement atteints s'agissant des accords collectifs. À l'instar d'EFIDIS, la société pêche dans sa recherche de candidats externes, malgré une importante demande en Île-de-France, ne présentant fréquemment en CAL qu'une seule candidature. Le suivi des demandes de mutation interne ainsi que des locataires susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux est insuffisant, ce qui ne favorise pas le parcours résidentiel. Un plan relatif aux attributions des logements portant sur l'ensemble du Groupe CDC Habitat (CDC Habitat et CDC Habitat Social) est actuellement lancé par la direction de la gestion locative groupe et porte particulièrement sur les points suivants : politique d'attribution et parcours résidentiel, fonctionnement des CALEOL, contrôle interne.

La société a investi des moyens considérables dans la réhabilitation de son patrimoine et dans la construction depuis les 10 dernières années, avec l'appui notamment de l'Agence nationale de rénovation urbaine (ANRU). Plus de 2,6 milliards d'euros ont été investis, dont près d'un milliard au seul titre de la rénovation urbaine (plus de 17 000 logements réhabilités). Les objectifs de développement ont par ailleurs été dépassés sur la période 2011-2016. Cette activité de maîtrise d'ouvrage est désormais externalisée, depuis 2015, au GIE Grand Paris Habitat (GPH) qui a repris les équipes de maîtrise d'ouvrage de la société.

Malgré l'organisation de proximité mise en place, et les efforts importants consentis sur le patrimoine, le niveau de satisfaction des locataires reste encore en deçà des résultats constatés chez les bailleurs franciliens. Il devra être suivi dans le temps, les importantes rénovations menées n'ayant pas encore produit tous leurs effets sur les résidents.

OSICA affichait avant la fusion une rentabilité de son exploitation assez similaire à EFIDIS au regard du haut niveau d'excédent brut d'exploitation et dans une moindre mesure de sa capacité d'autofinancement. Comme à EFIDIS, cette situation résulte d'une bonne maîtrise des risques locatifs, avec une nuance toutefois sur la gestion des commerces et des parkings. L'efficacité de sa gestion apparaît pourtant supérieure, ses coûts de gestion étant inférieurs de 20 % à ceux d'EFIDIS, permettant ainsi de compenser le niveau moindre des produits, conséquence de loyers nettement moins élevés. Le poids de l'endettement y est également fort logiquement plus lourd, au regard de la politique d'investissement menée ces dix dernières années.

La fusion des deux sociétés franciliennes, qui représentent environ 60 % des actifs (en nombre de logements) de CDC Habitat social qui œuvre sur l'ensemble du territoire national, a donc du sens d'un point de vue économique, reportant le poids de la dette constituée par OSICA sur un bilan dont la solidité est renforcée par l'apport d'EFIDIS.

L'Agence considère que ce lissage doit également s'accompagner par des gains d'efficacité à l'échelle francilienne, le surcoût de gestion supporté historiquement par EFIDIS n'apparaissant pas justifié. Des actions ont été menées dans le sens de la mutualisation, par des fusions de service entre les deux sociétés, ou la mutualisation apportée par le GIE Grand Paris Habitat. L'Agence recommande de poursuivre la démarche en interrogeant l'organisation territoriale de proximité en Île-de-France, en particulier s'agissant du nombre et de la localisation des agences.

L'analyse du plan à moyen terme (PMT) d'OSICA approuvé en décembre 2017, à l'instar d'EFIDIS, révèle une surestimation de l'impact de la réduction de loyer de solidarité (RLS) sur les équilibres financiers. Les hypothèses de forte diminution, voire d'arrêt, de l'investissement sur le patrimoine existant, hors réhabilitations thermiques, n'apparaissent pas fondées et sont inappropriées au regard des enjeux, même si l'effort consenti depuis 10 ans s'est révélé considérable. Ces différentes hypothèses ont depuis été revues.

A l'occasion de la fusion, CDC Habitat Social indique avoir approuvé un nouveau PMT 2020-2024. Ce plan prévoit une augmentation très sensible des investissements à réaliser en matière de développement et de réhabilitation du patrimoine existant.

Le Directeur général par intérim



Akim TAÏROU

# 1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent contrôle datait de 2014 et a fait l'objet d'un rapport de la MILOS<sup>3</sup> n° 2013-135. Il mettait notamment en avant une gestion locative active, le caractère social de la population logée, une gestion de proximité active, une bonne politique de maintenance et de rénovation thermique, des coûts de gestion maîtrisés ainsi qu'un autofinancement stable.

Des points faibles étaient également signalés, à savoir principalement : des attributions au titre du DALO insuffisantes, des sur-provisionnements importants concernant certains programmes, un accroissement de l'endettement, une gestion de la trésorerie perfectible ainsi qu'une maîtrise insuffisante des facturations liées aux GIE.

Ce rapport a été présenté au conseil d'administration (CA) lors de sa séance du 14 octobre 2014.

Le présent rapport de contrôle a principalement porté sur la période 2013-2017, tant pour la gestion que pour les exercices comptables. Ce contrôle est concomitant avec celui de la SA d'HLM EFIDIS (2018-019) ainsi que celui du GIE Grand Paris habitat (2018-022) qui font partie, tout comme la société présentement contrôlée, du groupe CDC Habitat ex-SNI (cf. 2).

---

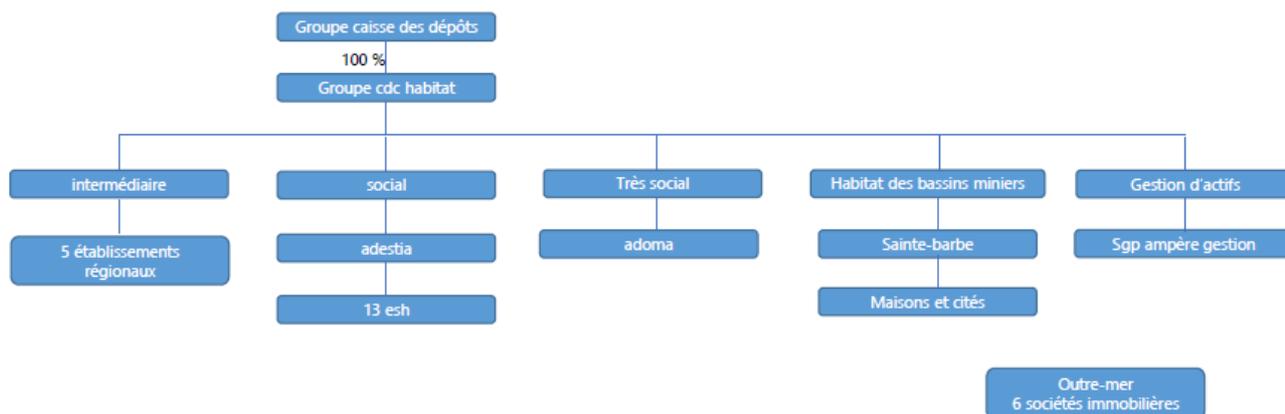
<sup>3</sup> Mission interministérielle d'inspection du logement social.

## 2. LE GROUPE CDC HABITAT

Filière immobilière d'intérêt général du groupe Caisse des dépôts (CDC), la société nationale immobilière (SNI), devenue CDC Habitat en mai 2018, est à la tête d'un groupe de près de 500 000 logements gérés sur l'ensemble du territoire national.

CDC Habitat est détenue à 100 % par le groupe CDC et était organisée jusqu'au 31 décembre 2018 de la manière suivante (cf. organigramme ci-dessous et, pour plus de détails, l'annexe 8.2) :

- Un pôle social totalisant plus de 190 000 logements sociaux, répartis, sur l'ensemble du territoire, entre 13 sociétés d'HLM, dont OSICA, objet du présent rapport de contrôle ;
- Un pôle intermédiaire qui produit et gère du logement libre et intermédiaire (environ 73 000 logements), est porté par CDC Habitat et ses cinq établissements en région ;
- Un pôle très social porté par Adoma (près de 77 000 logements) ;
- Un pôle « habitat des bassins miniers » (plus de 77 000 logements) ;
- Six sociétés immobilières d'Outre-Mer (SIDOM) représentant environ 71 000 logements dont le groupe CDC Habitat est devenu actionnaire en décembre 2017 ;
- Une société de gestion de portefeuille, AMPERE gestion, créée en avril 2014 ;
- Huit GIE territoriaux intervenant en matière de maîtrise d'ouvrage et de développement parmi lesquels figure le GIE GPH pour la région Île-de-France ;
- Cinq GIE fonctionnels afin de mutualiser les fonctions support : le GIE Expertises et Supports, le GIE Ventes, le GIE Systèmes d'information et numérique, le GIE Finances Île-de-France et le GIE Ressources humaines Île-de-France ;
- Deux GIE centres d'appels (Montpellier et Dijon).



Par suite de la fusion-absorption, au 31 décembre 2018, par OSICA des 12 autres sociétés d'HLM du pôle social du groupe, une nouvelle entité dénommée « CDC Habitat social » a été créée. Cette création s'est accompagnée d'une nouvelle organisation territoriale, au travers de six GIE territoriaux, dénommés directions interrégionales (DIR) :

- Île-de-France,

- Grand-Ouest (Normandie, Bretagne, Pays-de-Loire, Centre-Val-de-Loire),
- Sud-Ouest (Nouvelle-Aquitaine, Occitanie),
- Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) et Corse,
- AURA (Auvergne, Rhône-Alpes),
- Nord-Est (Hauts-de-France, Grand-Est, Bourgogne-Franche-Comté).

Ces GIE ayant pour adhérents CDC Habitat et CDC Habitat social, assurent l'assistance à la gestion locative et patrimoniale ainsi que le développement et la maîtrise d'ouvrage (s'agissant de l'Île-de-France, ces deux dernières missions continuent à être assurées par le GIE GPH).

En revanche, les missions opérationnelles relevant de la gestion locative, patrimoniale et de proximité, nécessitant une présence sur le terrain, ne sont pas intégrées dans le périmètre de ces GIE et continuent à être réalisées par les 15 agences de CDC Habitat et les 42 agences de CDC Habitat social.

Il a par ailleurs été opéré une nouvelle organisation territoriale et fonctionnelle des GIE territoriaux (passage de 8 à 6) ainsi qu'un élargissement des fonctions des GIE centraux.

Les autres filiales, placées sous le contrôle du groupe (Adoma, les six sociétés immobilières d'Outre-mer), n'ont, quant à elles, pas été concernées par cette réorganisation qui vise plusieurs objectifs : préserver le rythme de développement, renforcer son positionnement dans le secteur HLM mais également, rechercher une plus grande efficacité grâce à une double logique de mutualisation et de centralisation de l'ensemble des fonctions du pôle intermédiaire (hors Sainte-Barbe) et du pôle social.

Ce double mouvement de mutualisation et de centralisation tend notamment à homogénéiser l'organisation, déployer des modes de fonctionnement harmonisés, optimiser les environnements des systèmes d'information et renforcer les compétences des équipes à tous les échelons de l'organisation.

## 3. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

### 3.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La région Île-de-France représente à elle seule 18,2 % de la population française avec 12,2 millions d'habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2019<sup>4</sup> ce qui en fait la région la plus peuplée et la plus dense (environ 1 020 hab./km<sup>2</sup>) de France. Avec un produit intérieur brut (PIB) estimé à 649,6 milliards d'euros et un PIB par habitant de 53 765 euros en 2014, c'est la région qui produit le plus de richesses en France. L'Île-de-France procure en 2015 près de 6,2 millions d'emplois, dont 87,5 % dans le secteur tertiaire. Elle se caractérise par sa place prépondérante dans l'économie nationale avec un taux de chômage plus faible que le taux national (7,4 % au 2<sup>ème</sup> trimestre 2019 contre 8,5 %) mais un taux de pauvreté<sup>5</sup> plus important (15,7 % contre 15,3 %) qu'au niveau national.

La société OSICA totalise, au 31 mai 2018, 44 663 logements locatifs en propriété dont près de 96 % de logements situés en Île-de-France. Elle intervient donc sur un marché du logement tendu marqué notamment par une demande locative importante et une faible fluidité dans le parc HLM. Le nombre de demandeurs de logements HLM franciliens est en augmentation constante passant de 579 647, fin 2014 à 712 323, fin 2017, ce

<sup>4</sup> Source : Insee, estimations de la population, données au 1<sup>er</sup> janvier.

<sup>5</sup> Source : Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-CCMSA, Fichier localisé social et fiscal 2015. Le taux de pauvreté est le pourcentage de la population dont le niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté. Ce seuil est calculé au niveau de la France métropolitaine : il est égal à 60 % du niveau de vie médian de l'ensemble des personnes.

qui représente plus du tiers des demandes au niveau national. 26 % des demandes franciliennes se concentrent sur le territoire de Paris. Le taux de logements sociaux s'établit à 25,7 % à l'échelle de l'Île-de-France et 17,9 % pour la Ville de Paris. Le taux de vacance francilien s'élève à 3,0 % et celui de la rotation à 6,4 %<sup>6</sup>. Plus marginalement, la société intervient également dans l'Oise (1 888 logements) sur un marché a contrario détendu, à l'exception du patrimoine situé à Beauvais (454 logements).

Son parc est situé à 59,1 % en quartier prioritaire de la ville (QPV), soit une part supérieure de 20 points à celle des bailleurs sociaux franciliens<sup>7</sup>. La redéfinition de la géographie prioritaire de la politique de la ville, instaurée par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine<sup>8</sup>, a eu un fort impact sur le patrimoine d'OSICA. Ainsi, le parc en zones urbaines sensibles (ZUS) qui s'établissait fin 2013 à 46 % est passé à 59,1 % en QPV (correspondant à 178 résidences) avec des incidences plus ou moins importantes selon les départements<sup>9</sup>.

## **3.2 GOUVERNANCE**

Le siège social de la société, fixé à Paris 13<sup>e</sup>, 100-104 Avenue de France, a été transféré à compter du 5 novembre 2018 » au 33, avenue Pierre Mendès France à Paris 13<sup>e</sup>. Ce transfert a été autorisé par le conseil de surveillance du 16 octobre 2018.

### **3.2.1 Organes de gouvernance**

Lors de l'assemblée générale, réunie en la forme extraordinaire, du 15 décembre 2015, il a été décidé de modifier le mode d'administration et de direction de la société OSICA pour adopter le modèle dualiste. Ainsi, depuis cette date, la gouvernance, assurée jusqu'alors par un conseil d'administration, a été remplacée par un conseil de surveillance et un directoire. Ce changement de modèle résulte de la volonté du groupe SNI, alors actionnaire principal d'OSICA, qui souhaitait raccourcir le processus décisionnel mais également harmoniser la gouvernance au sein de toutes les structures de taille importante du groupe. À ce titre, il convient de préciser que la société EFIDIS était déjà organisée selon cette formule.

Un règlement intérieur précisant les règles d'organisation et de fonctionnement du conseil de surveillance a été validé par ce dernier le 15 décembre 2015.

#### **3.2.1.1 Le conseil de surveillance**

Au 19 juin 2018, le conseil de surveillance se composait de 17 membres parmi lesquels trois représentants des locataires ainsi que trois membres nommés sur proposition des établissements publics et collectivités territoriales. Du 19 octobre 2017 au 31 décembre 2018 (date de la création de CDC Habitat social), la présidence a été assurée par M. Yves Chazelle qui a remplacé Mme Anne-Sophie Grave, démissionnaire. Préalablement à la constitution du conseil de surveillance, la présidence du conseil d'administration était assurée par M. Jean Sebeyran (du 22 septembre 2009 au 15 octobre 2013), puis par Mme Anne-Sophie Grave jusqu'au 15 décembre 2015.

Le conseil de surveillance, et précédemment le conseil d'administration, se réunit en moyenne 5 fois par an et fonctionne dans des conditions satisfaisantes.

---

<sup>6</sup> Source : RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2018 (BO Ancols).

<sup>7</sup> Source : RPLS au 01/01/2017 (univers Ancols BO)

<sup>8</sup> Loi n° 2014-173 du 21 février 2014.

<sup>9</sup> La Seine-Saint-Denis et la Seine-et-Marne ont été les départements les plus touchés avec respectivement un triplement par rapport à l'ancienne répartition et une part de patrimoine, inexistante en ZUS, portée à 47 % (source : PSP 2017-2019).

Par ailleurs, le règlement intérieur prévoit que « *les dossiers de travail afférents à toute réunion du conseil de surveillance leur seront transmis préalablement à la réunion dans des délais permettant leurs analyse* ». En outre, la procédure interne précise que les dossiers doivent être envoyés au moins 8 jours avant la tenue de la réunion. Or, ce délai ne semble pas toujours respecté puisque des conseillers se plaignent parfois d'un envoi tardif (cf. à titre d'exemple les procès-verbaux du CA du 14/10/2014, du 15/12/2015 et du CS du 19/06/2018).

La société est donc invitée à veiller au respect de délais de convocation suffisants qui pourraient être prévus dans le cadre du règlement intérieur du conseil de surveillance afin que les membres du conseil puissent se prononcer en connaissance de cause.

Enfin, il convient de souligner que la composition du conseil de surveillance ne respecte pas les dispositions de l'article L.225-69 du Code de commerce qui prévoient une représentation équilibrée des femmes et des hommes. En effet, seules quatre femmes font partie du conseil, soit un quart seulement des membres.

La société prend acte de ces constats et signale que la nouvelle structure, CDC Habitat social, respecte strictement ces délais et dispositions depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

### **3.2.1.2 Les comités internes**

Afin de remplir ses missions, le conseil de surveillance s'appuie sur trois commissions prévues par la loi (commissions d'attribution de logements, commission d'appel d'offres et conseil de concertation locative), mais également sur des comités internes qui sont décrits dans le rapport présenté annuellement par le président du directoire au conseil de surveillance sur le contrôle interne. Des comptes-rendus sont établis et leur fonctionnement n'appelle pas d'observations particulières.

#### **3.2.1.2.1 Les comités opérationnels**

Ils sont au nombre de huit parmi lesquels figure le comité de direction qui se réunit mensuellement afin de piloter l'activité de la société.

#### **3.2.1.2.2 Le comité d'engagement du groupe SNI (CDC Habitat)**

Son rôle est de formuler un avis destiné aux organes décisionnaires de chacune des entités du groupe sur :

- Toutes les opérations d'investissement et de désinvestissement d'un montant supérieur ou égal à 8 millions d'euros ;
- Tous les projets de croissance externe quel que soit leur montant ;
- Toute opération comprenant un programme d'accession de plus de 20 logements ;
- Toute opération de logements intermédiaires répondant au statut défini par l'article 279-0 A bis du Code général des impôts.

Sur la période 2013-2017, OSICA a présenté à ce comité en moyenne 29 dossiers par an (23 dossiers en 2017 dont 16 de construction/VEFA).

#### **3.2.1.2.3 Le comité régional d'engagement**

Son avis est sollicité en fonction des besoins pour toutes les opérations d'investissement et de désinvestissement. Sur la période de contrôle, il s'est réuni en moyenne 22 fois (30 réunions en 2017).

#### 3.2.1.2.4 Le comité des rémunérations

Lors de sa séance du 15 décembre 2015, le conseil de surveillance a décidé de créer, en plus du comité d'audit (cf. 3.2.1.2.5), un comité des rémunérations composé d'au moins trois personnes. Depuis sa constitution, il est présidé par M. Yves Chazelle, également président du conseil de surveillance.

Ce comité a pour mission de formuler des recommandations, de préparer les décisions du conseil de surveillance en matière de rémunération des mandataires sociaux exerçant des fonctions de direction et d'émettre ainsi des avis sur la rémunération des membres du directoire.

#### 3.2.1.2.5 Le comité d'audit

Le comité d'audit a pour mission de formuler des recommandations concernant notamment les comptes annuels (sociaux et consolidés) et prévisionnels, l'activité d'audit (interne et externe) de la société, l'activité de commissariat aux comptes au sein de la société, la prévention des risques et le contrôle interne, la gestion financière et, de façon générale, tout sujet d'ordre économique et financier que lui soumet le conseil de surveillance afin de l'aider à prendre ses décisions.

Sur la période de contrôle, il s'est réuni à 13 reprises.

### 3.2.1.3 *Le directoire*

À titre liminaire, il convient de préciser que sous gouvernance moniste<sup>10</sup>, la direction générale a été successivement assurée par M. Jean-Alain Steinfeld (du 17/09/2012 au 08/10/2015) puis par M. Denis Burckel (13/10/15 au 15/12/2015), en vertu d'une convention passée avec la SNI mettant à disposition ces derniers afin d'exercer le mandat social de directeur général.

Le directeur général cumulait alors un mandat social confié par le conseil d'administration d'OSICA et une convention de mise à disposition de la société-mère (ex-SNI) au profit de ladite filiale. La jurisprudence de la Cour de cassation<sup>11</sup> a admis dans le cadre des groupes de sociétés qu'un mandat social dans une filiale puisse être exercé dans le cadre d'un contrat de travail conclu avec la société mère. L'exercice du mandat social peut alors être l'objet même du contrat de travail, la validité de ce dernier n'étant pas subordonnée à la justification de fonctions techniques exercées au sein de la maison-mère, distinctes du mandat social, mais seulement au maintien d'un lien de subordination entre l'intéressé et les dirigeants de la société-mère et de la rémunération par cette dernière.

Depuis la mise en place de la gouvernance dualiste, les statuts de la société prévoient la constitution d'un directoire composé de 2 à 5 membres. Ils prévoient également que le conseil de surveillance nommera les membres pour une durée de 5 ans et fixera le mode et le montant de leur rémunération.

En juin 2018, le directoire était composé de trois membres. Jusqu'en septembre 2017, la fonction de président était assurée par M. Denis Burckel, en vertu d'une convention de mise à disposition par la SNI. Depuis cette date et jusqu'à fin 2018, elle a été exercée par M. François-Xavier Desjardins qui était déjà membre du directoire depuis le 15 décembre 2015 et salarié d'OSICA en tant que directeur général adjoint clientèle et exploitation depuis septembre 2009. Son contrat de travail a alors fait l'objet d'une suspension.

---

<sup>10</sup> La gouvernance moniste était assurée par un conseil d'administration, donnant mandat à un directeur général. La gestion selon un mode dualiste est, quant à elle, assurée par un directoire, sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

<sup>11</sup> CCass. Soc. 06/10/1993, pourvoi n° 90-44561.

Au moins une fois par trimestre, le directoire présente un rapport de son activité au conseil de surveillance et, dans les trois mois suivant la clôture de chaque exercice, les comptes annuels aux fins de vérification et de contrôle.

La politique de rémunération des membres du directoire n'a pas respecté les dispositions de l'article L. 225-63 du Code de commerce qui indique que « *l'acte de nomination fixe le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du directoire* ». En effet, jusqu'à la nomination de M. Desjardins, les membres du conseil de surveillance n'étaient informés des conditions économiques du président du directoire que pour un montant global estimé, « *comprenant principalement la rémunération de base brute annuelle, l'avantage en nature liée au véhicule de fonction, les charges sociales y compris patronales, une prime par objectif fixée au maximum à 30 % de la rémunération brute annuelle, de l'intéressement et de la participation* ». Ce manque de clarté a également pu être relevé s'agissant de la rémunération du directeur général.

Depuis septembre 2017, la rémunération totale est décomposée et chiffrée en éléments fixes, variables et exceptionnels auxquels s'ajoutent les avantages en nature consentis (véhicule de fonction). Pour autant, les conseillers n'ont toujours pas connaissance des objectifs fixés au président du directoire ni même a posteriori de leur taux de réalisation qui conditionne pourtant le montant de la part variable à régler<sup>12</sup>.

La société précise que les salaires des dirigeants incluent l'ensemble des charges employeurs et taxes afférentes, avec une répartition entre les différentes filiales du groupe selon leur activité, l'organe délibérant de chacune des filiales étant en mesure de fixer la quotité de salaire du dirigeant qui lui sera facturé, et donc d'exercer ses prérogatives. Depuis la constitution de CDC Habitat social, les coûts supportés par la société au titre des conventions de mise à disposition des membres du directoire, figurent en outre dans le rapport spécial sur les conventions réglementées établi par le commissaire aux comptes dont ont connaissance non seulement les membres du conseil de surveillance mais également les actionnaires. Ce dispositif permet de garantir la transparence en matière de rémunération.

Jusqu'au 17 mars 2017, le directoire était composé de 4 membres qui bénéficiaient d'une rémunération annuelle variable, allant de 5 000 à 37 500 €. La différence de traitement appliqué à un membre s'explique par le fait que des missions spécifiques lui ont été confiées.

En outre, les règles de fonctionnement du comité des rémunérations mériteraient d'être consignées dans un règlement intérieur afin de garantir une représentativité suffisante pour se positionner. En effet, le 16 mars 2018, ce comité a statué sur la rémunération de l'ensemble des membres du directoire pour l'année 2018, alors même qu'un seul membre était présent. Même si aucune condition de quorum et de majorité n'a été préalablement fixée, il apparaît néanmoins que pour pouvoir valablement délibérer, un quorum d'au moins deux membres devrait être requis. En effet, à titre de comparaison, les statuts de la société prévoient expressément que la validité des délibérations du conseil de surveillance et du directoire est conditionnée à la présence effective de la moitié au moins de ses membres.

Il appartiendra donc à la nouvelle entité, CDC Habitat social, de veiller à l'avenir à assurer une plus grande transparence afin de permettre aux conseillers de se prononcer en toute connaissance de cause. Il serait également de bonne gouvernance qu'un règlement intérieur prévoit les règles d'organisation et de fonctionnement des différents organes y compris les différents comités internes.

---

<sup>12</sup> Prime par objectif pouvant aller jusqu'à 30 % de la rémunération brute annuelle jusqu'en 2017, puis jusqu'à 25 % à partir de 2018.

### **3.2.2 Actionnariat**

Au 19 juin 2018, le capital d'OSICA s'élève à 2 959 968 €, divisé en 184 998 actions nominatives de 16 € chacune. Il est détenu majoritairement par ADESTIA, à hauteur de 60,20 % (111 374 actions), qui est devenu le nouvel actionnaire de référence en 2016. En effet, le conseil de surveillance a agréé, le 25 octobre 2016, l'apport de la totalité des actions, détenues jusqu'alors par la SNI, au profit d'ADESTIA, sa filiale à 100 %. Ce transfert matériel s'est opéré le 25 novembre 2016. Le projet de réorganisation du pôle logement social de la SNI vise à regrouper sous une holding de portage, ADESTIA, les participations actuelles de la SNI dans ses filiales ESH afin de simplifier l'organisation juridique du groupe.

Du fait de la modification de la composition du capital ayant un effet sur l'actionnaire de référence, une demande de renouvellement de l'agrément a, conformément aux dispositions de l'article L. 422-2-1 du CCH, été sollicitée auprès des services de l'État et obtenue suivant arrêté ministériel du 7 mars 2017.

Le reste des actions est principalement détenu par Action logement immobilier (ALI) avec 73 596 actions (39,78 %) ; le solde (28 actions) étant, quant à lui, notamment détenu par les conseillers.

### **3.2.3 Assemblée générale**

L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an. Les convocations comportent bien les mentions obligatoires prévues par l'article R. 225-66 du Code de commerce et le délai de convocation prévu à l'article R. 225-69 du Code de commerce est généralement respecté. Il a toutefois été relevé qu'une convocation destinée à un représentant des locataires n'a été adressée que le 13 juin 2018 en vue de l'assemblée générale ordinaire du 19 juin 2018. En outre, le formulaire de demande d'envoi de documents n'est pas systématiquement joint à la convocation. La société est donc invitée à veiller au strict respect de la réglementation afin notamment de s'assurer que chaque actionnaire dispose bien d'un délai suffisant pour prendre connaissance du dossier.

L'assemblée générale exerce les compétences que lui confèrent les dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, notamment en ce qui concerne les délibérations sur les orientations générales du budget, l'approbation des comptes financiers et l'affectation des résultats annuels ainsi que le rapport de gestion que lui soumet annuellement le directoire.

## **3.3 MAITRISE DES RISQUES, CONTROLE ET AUDIT INTERNES**

Un corpus des procédures groupe, mis en place en 2006, a été actualisé en 2011 afin notamment d'élaborer un cadre structurant pour l'ensemble des entités du groupe et aboutir à une « approche processus ». Le contrôle et l'audit internes se déclinent de la manière suivante :

- Contrôle interne holding : le groupe SNI / CDC Habitat dispose d'une fonction de coordination du contrôle interne groupe (CCIG) qui supervise les missions menées à distance ou sur site par les correspondants de contrôle interne des directions métiers<sup>13</sup> du groupe. Ces missions ne concernent pas OSICA qui anime son propre plan de contrôle interne en coordination avec le CCIG.
- Audit interne holding : cet audit est rattaché hiérarchiquement au directoire de la holding et, fonctionnellement, à l'audit central du groupe CDC. Il réalise des missions d'audit interne sur site en application d'une programmation annuelle au niveau du groupe. Ces missions ont pour objectif de donner

---

<sup>13</sup> Parmi les directions métiers, il y a, par exemple, la direction de la gestion locative, la direction du patrimoine.

une assurance sur le degré de maîtrise des risques et d'apporter des conseils pour améliorer en permanence les dispositifs de contrôle interne. Sur la période 2013-2018, 6 missions ont concerné OSICA.

- Contrôle interne par OSICA : les règles sont définies dans une charte du contrôle interne, applicable depuis fin 2005 et mise à jour en janvier 2011. Chaque année, un programme de missions de contrôle interne est défini puis validé par le responsable du contrôle interne d'OSICA, en accord avec le président du directoire. Diverses missions sont ainsi réalisées. Un suivi d'application des préconisations émises à l'issue de ces missions est effectué semestriellement en coordination avec le responsable du management des risques d'OSICA et le responsable de la coordination du contrôle interne groupe.

Il convient toutefois de signaler la mise en service tardive d'une base de données centralisant l'ensemble des préconisations faites dans le cadre des missions de contrôles internes d'OSICA. En effet, ce n'est qu'en juillet 2017, que cet outil de suivi regroupant les préconisations faites au niveau de toutes les entités du groupe (outil SDPR) s'est déployé au sein d'OSICA pour une application effective qu'à partir de 2018.

Par ailleurs, une cartographie des risques a été établie au niveau d'OSICA en coordination avec la direction de l'audit groupe. Un suivi semestriel est assuré.

Le dispositif de contrôle interne nécessitera toutefois d'être renforcé pour garantir la bonne application des procédures et la fiabilité des données. En effet, bien que la société dispose d'un cadre structurant en matière de contrôle interne, il est apparu que les procédures n'étaient pas toujours respectées. Ainsi, à l'occasion de la détection d'un cas de fraude en matière d'achat de travaux en agence, une mission d'audit interne (Mhp 17-02) sur les achats de travaux en agence, complétée par un audit externe, a notamment mis en exergue les faits suivants :

- Les incidents ne faisaient pas fait l'objet d'une déclaration, au fil de l'eau pour les plus importants ou à tout le moins semestriellement, par les entités à la direction de l'audit groupe comme cela est prévu (cf. *PGR 01 Gérer les incidentes et les situations de crise*) ;
- Les risques liés au nombre trop important de collaborateurs habilités à intervenir sous Ikos parallèlement à une absence d'autocontrôle des marchés saisis sous Ikos ;
- La nécessité de mettre en place un contrôle de niveau 2 par le contrôle interne d'OSICA (le contrôle 1, étant le contrôle hiérarchique). En effet, au moment du contrôle, il n'existait pas de fonction dédiée au contrôle interne. Seul un contrôleur de gestion, rattaché au GIE Finances, assurait les missions de contrôle interne à hauteur de 50 % de son temps de travail ;
- Le défaut de suivi annuel des sommes dépensées, par fournisseur, dans les marchés cadres et un suivi insuffisant de l'utilisation des marchés à bons de commande ;
- Le contrôle de gestion d'OSICA était opéré sur l'enveloppe budgétaire globale ce qui ne permettait pas de constater la modification des travaux et des entreprises validées en comité d'engagement agence (CEA).

Par ailleurs, à l'occasion d'un audit interne réalisée en 2017 sur les attributions et les charges locatives, la mission a constaté qu'il convenait « de renforcer le dispositif de contrôle interne par une redéfinition de son organisation et une augmentation du nombre de collaborateurs impliqués et des missions réalisées ». Or, dans la nouvelle entité, ce sont seulement deux personnes qui sont dédiées au contrôle interne ce qui apparaît insuffisant et est source de risque dans un contexte de réorganisation. Les reportings Qlikview dédiés à l'activité des charges locatives et au suivi des attribution, non réalisés par OSICA, au moment de l'audit, devront également être déployés.

En outre, une fiabilisation des données devra être opérée. En effet, l'Agence a constaté des incohérences en fonction des données source et des difficultés pour fiabiliser les données recueillies notamment s'agissant des

loyers (cf. 4.2.1.1). Il serait également pertinent d'étendre l'outil SDPR aux recommandations issues de l'audit interne groupe afin de disposer d'une base consolidée et fiabilisée et permettre un suivi plus optimal des risques les plus fréquents et les moins maîtrisés. En effet, au moment du contrôle, le suivi des missions d'audit interne du groupe continue à être assuré parallèlement via un fichier Excel adressé par la direction de l'audit groupe (un fichier par mission).

Ce renforcement du contrôle interne et cette centralisation des actions à engager apparaissent d'autant plus indispensables que la société CDC Habitat social gère, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, plus de 190 000 logements dont environ 110 000 en Île-de-France.

La société détaille les mesures mises en œuvre pour y remédier. Ainsi, il est précisé que le suivi du contrôle interne de la direction interrégionale IDF de CDC Habitat social (regroupant ex-OSICA et ex-EFIDIS), est assuré par deux personnes et qu'un recrutement d'une personne supplémentaire est en cours.

Par ailleurs, et dans le cadre de la réorganisation intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le dispositif de contrôle interne a été renforcé au niveau du groupe CDC Habitat avec la mise en place de référents contrôle interne au sein des directions du patrimoine, de la gestion locative, financière et des ressources humaines qui peuvent intervenir au niveau des directions régionales. Ainsi, pour la direction régionale IDF, 15 missions ont été réalisées en 2019 par ces référents. Enfin, il est indiqué que le dispositif complet de contrôle interne sera présenté en conseil de surveillance de CDC Habitat social.

### **3.4 SYSTEME D'INFORMATION**

Depuis 2006, OSICA fait partie du GIE « Systèmes d'information et numérique » qui fournit à ses membres des prestations en matière de système d'information, de relation client et de communication (cf. 3.6.3). Ce GIE est responsable du plan de sécurité informatique.

#### **3.4.1 Les conséquences de la fusion**

L'impact de la fusion sur les systèmes d'information concerne principalement les applications de gestion puisque les composantes (bureautiques, messagerie, réseau et sécurité) ont déjà été harmonisées.

Les applications de gestion sont constituées de 4 principales composantes :

- Les applications centrales de gestion du patrimoine, des locataires, des dépenses de travaux (Ikos, Ulis) ainsi que les gestions financières (Qualiac Finance) ;
- Les applications interfacées directement avec ces applications centrales ;
- Les applications périphériques ;
- Les systèmes décisionnel et documentaire.

La nouvelle organisation territoriale liée à la fusion des SA d'HLM a donc entraîné la mise en œuvre d'un plan de convergence des environnements et des paramétrages des systèmes d'information qui devrait être effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Ainsi, EFIDIS qui était la seule SA d'HLM du groupe à disposer du progiciel de gestion Ulis, est en cours de migration vers l'environnement Ikos fusionné. L'environnement comptable fusionné sous Qualiac correspondant à la nouvelle entité a été mis en place au 31 décembre 2018 et permettra de produire une comptabilité générale pour CDC Habitat social par déversement de l'ensemble des mouvements comptables des 13 ex-SA d'HLM.

### 3.4.2 La sécurité des systèmes d'information

Les risques associés à la filière « systèmes d'information » sont notamment liés aux projets informatiques et à l'infrastructure informatique pour lesquels différents dispositifs ont été mis en place (comité, audits externes...).

Un plan de contrôle des filiales, prenant comme cadre de référence la norme ISO 27002, est également réalisé annuellement par la direction des risques et du contrôle interne (DRCI) de la CDC. Par ailleurs, un audit est réalisé par une société externe avec qui un contrat de type « service managé » a été passé, afin d'identifier les failles, les risques et les attaques sur les sites internet des sociétés. Des audits ciblés sont également réalisés ainsi qu'un contrôle interne qui font l'objet de rapport semestriel par domaine.

## 3.5 RELATIONS INTRA-GROUPE

Il résulte du rapport spécial du CAC que la société était engagée, au 31 décembre 2017, par les conventions réglementées suivantes conclues avec :

- Action logement : convention de partenariat, validé par le CA du 21 juin 1999, en vue d'un programme d'accès au logement de salariés en difficulté (charge de 56 292 € en 2017).
- La société EFIDIS : mandat de gestion des commerces d'OSICA par EFIDIS, validé par le CA du 14 octobre 2014 (charge de 77 292 € HT en 2017).
- La CDC : convention pluriannuelle de partenariat signée le 2 septembre 2014 afin de définir la forme et le montant des concours financiers que pourrait proposer la CDC.
- CDC Habitat (ex-SNI) :
  - Contrat de sous-location conclu le 11 avril 2007 (et avenants) entre la SNI et OSICA concernant des locaux administratifs situés au 100/104 avenue de France à Paris (charge de 3 661 746 € en 2017) ;
  - Convention de mise à disposition, du 17 décembre 2015, du président du directoire d'OSICA, M. Denis Burckel, par la SNI (charge de 351 888 € en 2017) ;
  - Convention de gestion centralisée de trésorerie (couverture de taux et trésorerie) du pôle ESH du 21 février 2005 (complétée par des avenants) afin d'optimiser la gestion par une coordination et une centralisation de l'ensemble des besoins et excédents de trésorerie (produit de 108 047 € en 2017) ;
  - Convention de caution non rémunérée, signée le 11 avril 2007, pour un emprunt ;
  - Accompagnement financier à consentir si nécessaire au travers d'une avance d'actionnaire à hauteur de 10 millions d'euros (non actionné sur 2017) ;
  - Contrat de concession de licence d'utilisation des dénominations et marques du groupe SNI signé le 29 juin 2006 (droit d'utiliser la licence à titre gratuit depuis 2015).

## 3.6 MUTUALISATION DE MOYENS

OSICA est membre de cinq GIE fonctionnels, d'un GIE territorial (Grand Paris Habitat) et du GIE centre d'appels de Montpellier.

Les GIE fonctionnels ainsi que le GIE centre d'appels sont uniquement constitués d'entités appartenant au groupe CDC Habitat lesquelles peuvent ainsi être qualifiées de pouvoir adjudicateur. Les prestations fournies ne sont pas soumises aux règles de la commande publique et bénéficient de l'exception des contrats de

quasi-régie<sup>14</sup>. Les GIE ne disposent pas de personnel propre et fonctionnent avec la mise à disposition de personnels employés par leurs membres. Ces mises à disposition ainsi que les prestations fournies font l'objet de facturations croisées, sur la base de contrats, dont les montants cumulés sont importants.

L'ensemble des contrats et conventions destinés à mutualiser les moyens des membres du groupe ne sont plus considérés par la société comme des conventions réglementées, à l'exception de la convention de mise à disposition du président du directoire. Cette autorisation porte sur les contrats suivants, sans que cette liste ne soit exhaustive : adhésion au contrat constitutif d'un GIE, modifications des dispositions du contrat constitutif et du règlement intérieur des GIE, conventions de mise à disposition de personnel, adhésion à une convention de groupement de commandes du groupe CDC et/ou du groupe SNI, mandat d'agir au nom des entités du groupe SNI, accord de participation avec le groupe SNI...

En effet, le conseil d'administration du 15 octobre 2013 avait autorisé le déclassement de ces conventions en conventions libres au motif que ces conventions intragroupes étaient nécessaires au bon fonctionnement de sa structuration et qu'elles pouvaient être, en raison de leur récurrence, considérées comme des conventions courantes conclues à des conditions normales ; cette position est partagée par les commissaires aux comptes (CAC).

La notion de récurrence n'est pas à elle seule une condition suffisante et la qualification de « normal » présuppose, pour ces conventions, la démonstration (qui n'a pas été rapportée) que les prestations ont été réalisées aux mêmes conditions que celles pratiquées habituellement par la société dans ses rapports avec les tiers. Aussi, la décision de déclassement prise par la CDC n'est pas dénuée de risques juridiques au regard de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Pour autant, la CDC a entendu maintenir sa position et applique le dispositif des conventions réglementées uniquement à la convention de mise à disposition du président du directoire dont la procédure a été précédemment exposée (cf. 3.2.1.3). Toutefois, les membres du conseil font l'objet, chaque année, d'une information portant sur les conventions déclassées qui ont été signées dans l'année.

### **3.6.1 Le GIE « *Expertise et supports* »**

Ce GIE, créé en janvier 2009, assure, pour le compte de ses adhérents<sup>15</sup>, une partie des fonctions supports notamment dans les domaines financier, juridique, ressources humaines, communication, pilotage et contrôle interne. Le coût des prestations versées à ce GIE sur la période 2013-2017 a encore progressé pour atteindre 2 229 k€ en fin de période, soit une augmentation de 28,5 % en 5 ans (7 ETP mis à disposition par OSICA). Cette évolution suit, dans une moindre mesure, la même tendance que celle constatée durant le précédent contrôle de la MILOS (doublement du coût entre 2009 et 2013, passant de 807 k€ à 1 676 k€).

---

<sup>14</sup> Article 17 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

<sup>15</sup> La société SNI (CDC Habitat) et ses 5 établissements (Île-de-France, Grand-Ouest, Sud-Ouest, Nord-Est et Sud-Est), la SAS Sainte-Barbe, Adoma ainsi que les 13 ESH.

### **3.6.2 Le GIE « Ventes »**

Créé en 2010, OSICA y a adhéré le 6 avril 2011. Ce groupement a pour mission d'accompagner et de piloter les ventes (cf. 6.5) de logements en bloc ou en lots, de rechercher des acquéreurs, de finaliser le processus de vente et de conserver les pièces. Le coût des prestations s'est élevé en moyenne à 445 k€ par an sur la période 2014-2017<sup>16</sup>. La politique de vente est analysée dans le § 6.5.

### **3.6.3 GIE « Systèmes d'information et numérique » (SIN)**

La société OSICA est membre de ce GIE depuis sa création en janvier 2006. Ce groupement fournit à ses membres<sup>17</sup> des prestations en matière de système d'information, de relation client et de communication. Le coût des prestations versées sur la période 2013 à 2017 s'est élevé à près de 28,4 M€ (+ 39,2 % en 5 ans) et le nombre de salariés OSICA mis à disposition, en 2017, est de 7.

### **3.6.4 GIE « Finances » et GIE « ressources humaines Île-de-France »**

Ces groupements ont été créés en juin 2017, avec une mise à disposition des salariés à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2017. Ils ont pour membre les sociétés OSICA et EFIDIS et pour objectifs principaux de simplifier le fonctionnement des deux sociétés, de faciliter une montée en compétences des collaborateurs et un meilleur passage dans les futures versions IKOS. En 2017, le coût de ces prestations (hors refacturation du personnel mis à disposition) s'est élevé à 2 069 183 €. À titre informatif, le nombre de salariés OSICA mis à disposition, en 2017, est de 38 s'agissant du GIE finances et de 11 s'agissant du GIE ressources humaines. Il est à noter que depuis la fusion intervenue au 31 décembre 2018, ces deux GIE ont été dissous.

Ainsi, les fonctions financières sont maintenant regroupées au sein d'une direction unique qui assurera l'ensemble des prestations dans trois domaines principaux : comptabilité, gestion de la dette et de la trésorerie et contrôle de gestion.

### **3.6.5 GIE « Grand Paris Habitat »**

Créé en janvier 2015, il assure l'ensemble des prestations de maîtrise d'ouvrage liées aux réhabilitations, à la rénovation urbaine et au développement, à savoir la prospection foncière et immobilière, les études de projet, l'assistance technique, administrative et financière, les marchés, le suivi et la réception de travaux, ainsi qu'une assistance à la comptabilité. Fin 2018, ce groupement était constitué, outre OSICA, EFIDIS et CDC Habitat, de cinq adhérents externes : l'office public départemental de l'habitat des Hauts-de-Seine, les OPH de Versailles Habitat, Bagnolet, Val-d'Oise Habitat et Courbevoie. Il ne dispose pas de personnel propre et s'appuie sur les moyens mis à disposition par les sociétés OSICA, EFIDIS et CDC Habitat. Ainsi, en 2017, ce sont respectivement 51, 52 et 19 salariés qui ont été mis à disposition, soit un total de 122.

En 2017, le coût des prestations réalisées par ce GIE pour le compte d'OSICA s'est élevé à 5 151 k€ (5 025 k€ en 2016 et 3 979 k€ en 2015).

### **3.6.6 GIE « Centre d'appels »**

Le groupe a mis en place deux centres d'appels (basés à Montpellier et Dijon) afin de répondre aux demandes des locataires de leurs membres. Ces GIE permettent notamment d'assurer une permanence de l'accueil et la traçabilité des réclamations d'ordre technique ou administratif.

---

<sup>16</sup> Entre 2013 et 2017, la société a vendu 323 logements en lots et 808 en bloc.

<sup>17</sup> Les 13 ESH du pôle social, le pôle intermédiaire, les 2 GIE centres d'appels.

Le GIE de Montpellier a été constitué en 2008 et se compose de trois membres : la SNI, la SAS Sainte-Barbe et OSICA. Le montant des prestations versées à ce GIE, sur la période 2013-2017, a été de 4,4 M€, soit une augmentation de 37,8 % en 5 ans. Un salarié d'OSICA a été mis à disposition.

Le GIE de Dijon se compose de toutes les SA d'HLM du pôle social à l'exception d'OSICA. À la suite de la fusion, ce GIE a été absorbé par le GIE de Montpellier. La nouvelle structure, renommée Centre de contact clients (CCC), comporte désormais deux adhérents : CDC Habitat et CDC Habitat social.

## 3.7 ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES

### 3.7.1 Organisation générale

Sous l'autorité du président du directoire et d'un adjoint, l'organisation de la société s'articule autour d'un secrétariat général et de cinq directions : la direction des affaires juridiques, la direction de la mise en exploitation, la direction des résidences services, la direction de la gestion locative et de l'innovation sociale (DGLIS)<sup>18</sup>, ainsi que la direction du patrimoine (cf. organigramme ci-dessous et, pour plus de détails, l'annexe 8.3).



La gestion des ressources humaines a été transférée, courant 2017, au GIE ressources humaines (cf. 3.6.4).

Rattachée à la DGLIS, la direction de l'exploitation locative et de la qualité (DELQUAL) assure notamment aux agences assistance et conseil dans les domaines de la gestion locative, les charges, le recouvrement, les ventes, la qualité de service ainsi que la gestion des copropriétés (associations syndicales libres (ASL) / syndics).

La direction des résidences services assure le pilotage administratif et financier, la maîtrise d'ouvrage, la maintenance et la mise en sécurité des 112 résidences services. La gestion est, quant à elle, confiée à des partenaires spécialisés, tels que ARPAVIE, ALJT, ARPEJ, les CROUS ou des CCAS (centres communaux d'action sociale).

Au niveau local, onze agences gèrent entre 1 900 logements (agence de l'Oise) et 5 200 logements (agence de Roissy-Val-de-France). Ces agences dont l'organisation est globalement identique, se décomposent, sous la responsabilité du directeur d'agence, en trois pôles :

- Le pôle exploitation qui s'occupe de la gestion locative (attribution, suivi de la vie du contrat et précontentieux),
- Le pôle technique qui assure le suivi de la politique de maintenance en lien avec le personnel de proximité,
- Le pôle proximité (responsables de site, gardiens et employés d'immeuble) qui se subdivise en 2 à 5 secteurs selon la taille des agences.

<sup>18</sup> Une nouvelle organisation a été mise en place courant 2017 avec la création de la DGLIS regroupant la DELQUAL mais également le service sûreté/sécurité, le service développement social urbain et le service politiques urbaines.

L'activité de la société fait l'objet de tableaux de bord automatisés de suivi des principaux indicateurs de gestion, qui sont communs aux sociétés HLM du groupe et déclinés à différents niveaux (groupe, société, agence).

### 3.7.2 Ressources humaines

#### 3.7.2.1 Volume et structure des emplois

##### Évolution du volume et de la structure des équivalents temps plein (ETP) de 2013 à 2017

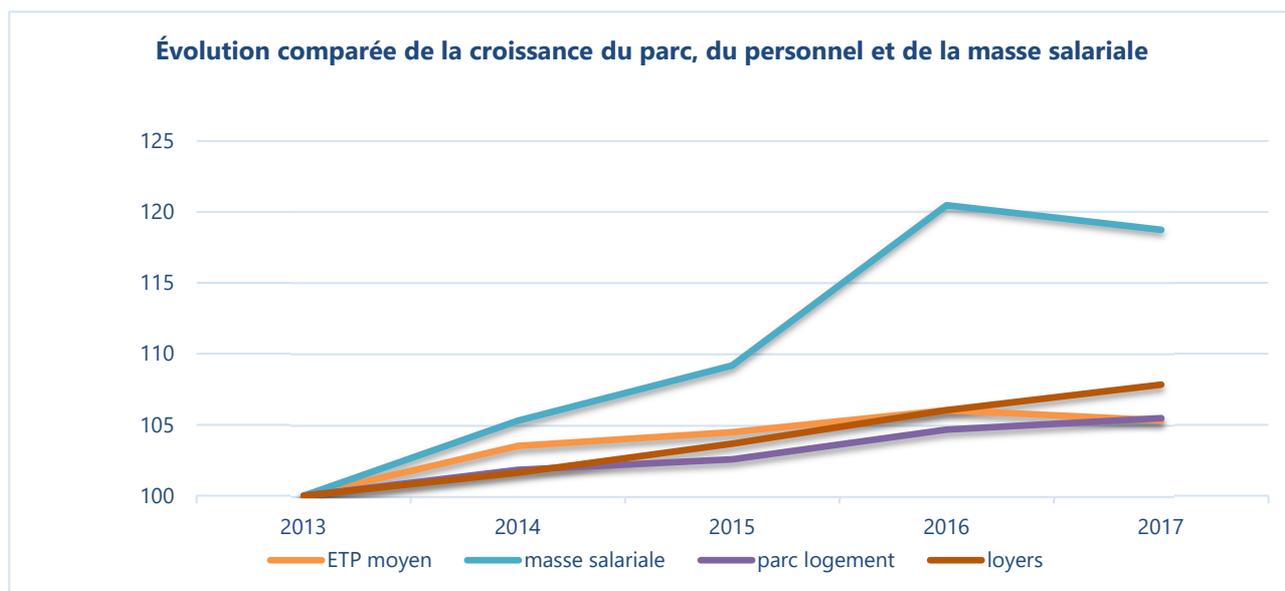
ETP total par catégorie au 31/12	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ETP total</b>	<b>851</b>	<b>881</b>	<b>889</b>	<b>903</b>	<b>896</b>
Dont filières administrative et technique	394	409	423	431	432
Dont filière proximité	457	472	466	472	464

L'effectif a augmenté de 5 % entre décembre 2013 et décembre 2017, passant de 851 ETP à 896. Sur cette période, le parc de logements familiaux a augmenté dans les mêmes proportions (4,7 %).

Au 31 décembre 2017, la répartition du personnel s'établissait comme suit : 432 ETP pour les filières administrative et technique et 464 pour la filière proximité (gardiens et employés d'immeuble). Il convient également de rappeler qu'à cette même date, environ 115 salariés étaient mis à disposition des différents GIE (cf. 3.6). La société refacture, chaque mois, aux GIE les salaires et charges sociales correspondant à ces salariés. Le ratio pour 1 000 logements gérés au 31 décembre 2017 (56 006 dont 44 515 familiaux et 11 491 en résidences services) s'élève à 16 ETP, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne de l'ensemble des SA d'HLM de France<sup>19</sup>. Néanmoins, ce ratio est difficile d'interprétation en raison des facturations intra-groupe avec notamment les GIE.

#### 3.7.2.2 Coût salarial et modalités de rémunération

Alors que l'effectif a crû de 5 % entre 2013 et 2017, la masse salariale a connu une croissance de plus de 18 %, comme le montre le graphique ci-dessous.



<sup>19</sup> Source : rapport annuel de branche 2016 des ESH (15,3 ETP en 2015).

Les ratios relatifs aux dépenses de personnel non récupérables sont inférieurs aux ratios médians correspondants. Les charges de personnel 2017 s'établissaient 41 785 k€, soit 790 € par logement géré. Pour mémoire, le ratio boléro correspondant aux SA d'HLM d'Île-de-France était de 801 € par logement géré.

L'augmentation de la masse salariale de 18,7 % constatée entre 2013 et 2017 s'explique, d'une part, par la progression des effectifs de 5 % et, d'autre part, par un nombre plus important de personnel relevant de la catégorie d'encadrement, générant donc une proportion plus élevée de hauts salaires. En effet, le taux d'encadrement est de 22,6 % des effectifs en 2017 (source bilan social OSICA 2017), alors qu'en moyenne pour les ESH, ce taux est de 20 % (source rapport de branche ESH 2018).

Plus précisément, les effectifs ont augmenté de 45 ETP sur la période. Le coût moyen par salarié<sup>20</sup> augmente également. Il passe de 41 348 € en 2013 à 46 618 € en 2017. Le coût brut au logement augmente également passant de 829 € par logement à 939 € en 2017.

La société OSICA est soumise, tout comme les autres sociétés d'HLM, à la convention collective des SA d'HLM. Toutefois, deux accords collectifs statutaires (du 4 décembre 1986 pour les administratifs et du 22 décembre 1992 pour le personnel de proximité) se substituent en grande partie à la convention collective applicable. Ils portent sur le temps de travail, le compte épargne-temps, la prévoyance, les frais de soins de santé, l'intéressement ou bien encore la politique salariale.

Ces accords ne s'appliquent pas à EFIDIS qui bénéficie toutefois de nombreux accords spécifiques (plus favorables) en complément de la convention collective, d'où une rémunération annuelle moyenne<sup>21</sup> plus élevée que celle d'OSICA (33 239 € en 2017 contre 32 118 € pour un temps de travail hebdomadaire de 35h). Le nombre moyen d'heures mensuelles par salarié s'élève à 154.

Par ailleurs, à l'instar des autres sociétés d'HLM du groupe (à l'exception d'EFIDIS) et du centre d'appels de Dijon, OSICA fait partie de l'unité économique et sociale (UES) dénommée « SCIC Habitat » qui gère la politique de ressources humaines, les accords d'entreprise et le dialogue social pour le compte de ses membres. Le comité d'entreprise et la représentation syndicale se situent à ce niveau. Il existe également une représentation syndicale ainsi qu'un comité d'entreprise au niveau du groupe.

Dans le cadre des négociations relatives à la politique salariale, un accord d'intéressement des salariés de l'UES, portant sur la période triennale (2016-2018) a été signé le 30 juin 2015 et se substitue au précédent qui portait sur les exercices 2013-2015. Cet accord « traduit la volonté de partager les gains de productivité qui peuvent être réalisés du fait d'une meilleure efficacité du personnel et d'une meilleure organisation de l'entreprise ». Les critères économiques retenus pour le calcul de l'intéressement sont :

- le rapport entre les coûts de gestion et les produits nets calculé pour une partie de l'intéressement (25 %) au niveau de l'ensemble des ESH et pour une autre partie (25 %) au niveau de chaque ESH,
- le résultat courant pour une partie de l'intéressement (50 %) calculé au niveau de l'ensemble des ESH.

Il est également convenu des modalités de répartition de l'intéressement entre les bénéficiaires comme suit : 70 % en fonction des salaires perçus et 30 % en fonction du temps de présence.

Les salariés bénéficient enfin d'une participation au résultat de l'entreprise.

---

<sup>20</sup> Charges de personnel chargées / effectif.

<sup>21</sup> Salaires non chargés.

En 2017, ils ont bénéficié, en moyenne, d'une somme annuelle de 3 620 € au titre de l'intéressement et de la participation.

Ces mesures sont le socle d'une politique salariale complétée annuellement par des négociations annuelles obligatoires (NAO).

### **3.7.2.3 Bilan social**

En 2017, OSICA a consacré 3,71 % de sa masse salariale à la formation. 621 salariés ont suivi une formation qui a porté sur un équivalent en jours de 2 485, soit 4 jours par ETP ayant bénéficié de formation et par an, ce qui est sensiblement équivalent aux deux précédentes années.

Le taux d'absentéisme global de la société est de 8,42 % en 2017 (9,25 % en 2016). Il est élevé et se situe environ 3 points au-dessus de celui des autres SA d'HLM, qui est de 5,4 % en moyenne<sup>22</sup>. Il a toutefois diminué entre 2016 et 2017 passant de 30 510 jours d'absence (dont 20 960 pour maladie) à 27 920 (dont 18 414 pour maladie). Cette diminution s'explique principalement par le départ en 2017 de plusieurs salariés qui se trouvaient en longue maladie depuis des années.

Les arrêts de travail pour maladie ou accident du travail ont concerné pour près de 77 % (16 385 jours) le personnel de proximité, pour 16 % (3 479 jours) les employés administratifs et pour 7 % (1 426 jours) les cadres.

---

<sup>22</sup> Rapport de branche 2018 des entreprises sociales pour l'habitat.

### 3.7.3 Coûts de gestion comparés OSICA-EFIDIS

Montants en milliers d'euros

Rubriques	OSICA	EFIDIS	Écart E/O en €
	Exercice 2017	Exercice 2017	
Charges de personnel	41 785	43 398	1 613
Personnel extérieur à l'organisme	906	106	-800
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	-5 388	-4 377	1 011
<b>Coûts de personnel (1)</b>	<b>37 303</b>	<b>39 127</b>	<b>1 824</b>
Achats non stockés de matériel et fournitures	474	1 436	962
Crédit baux et baux à long terme	48	17	-31
Frais de gestion COPRO	143		-143
Primes d'assurances	1 953	2 457	504
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	4 685	5 778	1 093
Publicité, publications, relations publiques	435	468	33
Déplacements, missions et réceptions	723	1 034	311
Redevances de sous-traitance générale	17 739	16 673	- 1 066
Autres services extérieurs	9 776	16 248	6 472
Déduction pour mises à dispositions de personnel aux GIE	-6 666	-7 409	-743
Déduction pour cotisations CGLLS	-1 969	-4 946	-2 977
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	0	-182	-182
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	890	1 709	819
Transferts de charges d'exploitation	-2 895	-2 423	472
Redevances et charges diverses de gestion courante	222	18	-204
Autres charges externes (2)	25 558	30 879	5 321
<b>Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)</b>	<b>62 861</b>	<b>70 006</b>	<b>7 145</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	52 921	50 121	-2 800
<b>Coût de gestion locatif normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)</b>	<b>1 188</b>	<b>1 397</b>	
<i>Valeurs de référence<sup>23</sup></i>	1 304	1 304	
Loyers (5)	242 812	284 861	
<b>Coût de gestion locatif normalisé / Loyers = (3)/(5)</b>	<b>25,89 %</b>	<b>24,58 %</b>	
<i>Valeurs de référence</i>	27,34 %	27,34 %	
<b>Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)</b>	<b>15,36 %</b>	<b>13,74 %</b>	
<i>Valeurs de référence</i>	17,07 %	17,07 %	
<b>Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)</b>	<b>10,53 %</b>	<b>10,84 %</b>	
<i>Valeurs de référence</i>	9,68 %	9,68 %	

L'écart de coûts de gestion entre les deux sociétés, avant la fusion, est important. La diminution des coûts de gestion est un objectif affiché dans le plan à moyen terme (PMT) 2018-2027. Il devra trouver une traduction opérationnelle dans l'organisation francilienne de CDC Habitat Social.

Il est ainsi mis en évidence un écart de 7,1 M€ entre OSICA et EFIDIS (1 824 k€ pour les charges de personnel et 5 321 k€ pour les autres charges externes) en 2017. Si l'on considère la somme des deux sociétés, OSICA et EFIDIS, ce sont les coûts de gestion qui ont connu l'augmentation la plus importante entre 2013 et 2017 (+ 16,5 % pour les coûts de personnel et + 22,8 % pour les autres charges dont les cotisations aux GIE).

En 2017, les coûts de gestion cumulés d'OSICA et EFIDIS représentent 1 290 €/lgt et 25,2 % des loyers. À titre de comparaison, la médiane<sup>24</sup> calculée pour la même année était de 1 294 € par logement. Entre 2013 et 2017, les coûts de gestion cumulés ont augmenté de 19,1 % (3,6 % en moyenne par an), passant de 111,6 M€ à 132,9 M€ (soit de 1 148 €/lgt à 1 290€/lgt) alors que le chiffre d'affaires n'a augmenté que de 11 % et que le patrimoine a connu une croissance de 4,4 % (passage de 53 637 logements familiaux et en résidences services en 2013 à 56 006 en 2017)<sup>25</sup>.

Ce cumul masque l'écart important entre OSICA et EFIDIS, qui sera lissé à l'issue de la fusion. Il est en 2017 de

<sup>23</sup> SA HLM Île-de-France de plus de 40 000 logements.

<sup>24</sup> Pour les comparaisons, le Benchmark a été réalisé sur l'ensemble des ESH d'Île-de-France de plus de 40 000 logements.

<sup>25</sup> Source : rapports d'activité d'OSICA.

1 188 €/lgt sur OSICA et de 1 397 €/lgt sur EFIDIS. Le lissage ne saurait donc être suffisant, car l'efficacité de gestion préexistante sur OSICA devrait constituer l'objectif à atteindre en Île-de-France pour CDC Habitat social.

Les ratios relatifs aux dépenses de personnel non récupérables cumulés des deux sociétés suivent la même tendance. Ainsi, en 2017, la masse salariale rapportée au logement est de 836 € et la masse salariale nette des coûts internes de la production immobilisée, de 742 €/lgt.

La société met en avant la réorganisation intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et en particulier la mutualisation des moyens qui permettra à terme de réduire significativement ces écarts de coûts entre les deux anciennes entités.

### **3.8 GOUVERNANCE FINANCIERE**

La gouvernance de la société bénéficie d'une information financière globalement de qualité. Le conseil de surveillance délibère annuellement sur un budget prévisionnel, arrête les comptes, approuve le rapport d'activité et le plan à moyen terme (PMT). Il valide la rémunération des membres du directoire après proposition du comité des rémunérations, dans des conditions de transparence qui restent toutefois à améliorer (cf. § 3.2.1.3), et il révisé les loyers annuellement.

La société dispose par ailleurs d'un comité d'audit, d'un comité d'engagement et d'éclairage, d'audits externes qui sécurisent la gouvernance financière, et permettent à son actionnaire principal, ADESTIA, de disposer de leviers adaptés pour anticiper et prévenir les risques financiers.

### **3.9 COMMANDE PUBLIQUE**

#### **3.9.1 Organisation**

- Groupements de commandes : ils ont été constitués au profit des sociétés du groupe, avec comme mandataire, la holding. Ainsi, depuis 2011, le CA autorise, chaque année, le directeur général (le président du directoire depuis 2016) à souscrire tout mandat dans le cadre de groupements de commandes organisés au sein du groupe SNI et à désigner l'entité coordonnatrice mandataire. Les marchés passés sous cette forme sont principalement relatifs aux prestations juridiques (conseil et contentieux), fournitures de bureau, de consommables informatiques, de papier et reprographie, gestion des demandes de voyage, rationalisation des machines à affranchir, fourniture de services d'opérateurs pour la téléphonie mobile.
- Avant la création du GIE GPH, en janvier 2015 : en dehors des marchés passés en groupements de commandes, la société OSICA procédait seule à la passation de tous les marchés nécessaires (exploitation, entretien, réhabilitation, développement...).
- Postérieurement à la mise en place du GIE GPH : les marchés de construction neuve, de réhabilitation et les opérations de rénovation urbaine ont été confiés au GIE GPH ; OSICA conservant le surplus.

#### **3.9.2 Procédures**

Un cadre interne des marchés et des procédures achats (CIMPA) définit les règles pour l'ensemble des prestations de travaux, fournitures, services et prestations intellectuelles commandées par les entités du groupe CDC Habitat dans l'accomplissement de leurs activités relevant de la commande publique. Ce cadre qui est complété par des annexes, est régulièrement actualisé et s'applique à la société holding, à la SAS Sainte-Barbe, aux SA d'HLM, à Adoma mais également à l'ensemble des GIE.

Si le CIMPA a bien fait l'objet d'une mise à jour, il n'en est en revanche pas de même s'agissant du règlement intérieur de la CAO dont la dernière version a été validée par le CS du 22 mars 2016.

Jusqu'au 31 mars 2016, OSICA était soumise aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005<sup>26</sup> ainsi qu'à son décret d'application du 30 décembre 2005<sup>27</sup>. Postérieurement et jusqu'au 31 mars 2019, la commande publique a été régie par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et ses décrets d'application dont notamment le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, c'est le Code de la commande publique qui s'applique.

Un rapport sur l'exécution des marchés passés sous une procédure formalisée est transmis annuellement à l'organe de gouvernance conformément aux dispositions de l'article R. 433-6 du CCH.

Un contrôle plus approfondi, qui a porté sur différents types de marchés (constructions neuves, réhabilitations, maîtrises d'œuvre, contrats d'exploitation, équipements)<sup>28</sup>, a relevé que les règles de la commande publique n'étaient pas toujours correctement appliquées :

- Les règles de consultation prévues dans le CIMPA ne sont pas toujours respectées. Ainsi, s'agissant des marchés de travaux compris entre 50 000 et 200 000 €, il est indiqué que la sélection du candidat peut être faite à partir de trois propositions minimums à obtenir. Or, bien qu'OSICA n'ait reçu que deux propositions, l'offre d'un candidat d'un montant de 198 004,66 € HT a été retenue à condition que le marché ne dépasse pas 200 000 €. Toutefois, quelques mois seulement après l'attribution, le marché a fait l'objet d'un avenant d'un montant de près de 83 180 € TTC, dépassant ainsi le seuil de 200 000 € HT, au-delà duquel une publicité dans un support adapté aurait dû être effectuée (cf. marché relatif aux travaux de menuiseries extérieures et portes d'entrée de la résidence Fair Way à Gonesse).

La société reconnaît qu'il aurait été préférable de procéder à une publicité sur un support adapté mais que cela n'a pas été fait afin de ne pas avoir à reprendre la procédure au départ.

- Des marchés ont été engagés en procédure adaptée alors que compte tenu du montant des avenants passés ultérieurement, ces marchés ont dépassé le seuil d'application des procédures formalisées et auraient donc dû respecter les dispositions applicables en la matière (cf. par exemple marché de maîtrise d'œuvre relatif au programme 0185-01).

La société explique que les travaux ont été réalisés en deux tranches pour lesquelles deux prestataires distincts ont été choisis. Toutefois, par suite de la défaillance de l'un d'entre eux et afin de respecter les délais prévus, un avenant a été établi au profit de l'autre prestataire pour la réalisation de la deuxième tranche de travaux, d'où un dépassement du seuil de procédure formalisée.

- La notification aux candidats non retenus, dans le cadre des procédures formalisées, ne respecte pas le CIMPA qui dispose que : « *Si l'offre rejetée était conforme aux exigences indiquées dans l'AAPC ou les documents de consultation, le pouvoir adjudicateur doit indiquer les caractéristiques et les avantages de l'offre retenue ainsi que le nom de l'attributaire* ». En effet, il n'est généralement fait mention que du nom de la société attributaire (cf. marché de travaux de réhabilitation de la résidence Place Michelet à Houilles) et parfois aucune précision n'est apportée (cf. marché de travaux de la résidence le théâtre à Cergy). S'agissant du contrat d'exploitation

---

<sup>26</sup> Ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au Code des marchés publics.

<sup>27</sup> Décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

<sup>28</sup> La majeure partie d'entre eux étaient soumis à l'ordonnance de 2005 et son décret d'application.

du chauffage collectif de la résidence la Butte aux Oies à Goussainville, cette mention était au surplus erronée concernant un candidat non retenu.

- En outre, le règlement intérieur de la CAO précise que : « *Dans les huit jours suivant la séance, les entreprises sont prévenues des résultats par le responsable du projet* ». Or, ce délai n'est pas toujours respecté (cf. marché de travaux de réhabilitation de la résidence Place Michelet à Houilles, marché de travaux relatif à la résidence le théâtre à Cergy).
- Des incohérences entre les pièces d'un même marché (dates des documents, discordance entre membres présents et membres signataires...) ont été relevées à plusieurs reprises.
- Quelques marchés sont anciens et se sont poursuivis au-delà de la date limite prévue au contrat initial : contrat d'entretien et de maintenance des groupes de suppression et des pompes de relevage, dont le dépassement de délai n'a pas été détecté, une nouvelle consultation ayant été lancée depuis ; contrat de location, entretien, réparation et relevé de compteurs individuels (n° 307) passé en 2005, qui prévoyait une durée initiale de 10 ans reconductible, durée que l'Agence trouve excessive.
- Le règlement intérieur de la CAO prévoit 5 compositions différentes selon le domaine d'intervention et précise que les différents membres avec voix délibérative peuvent se faire remplacer uniquement par leur suppléant. Or, il n'a pas été expressément désigné de suppléant pour ces membres à l'exception du président d'où un manque de clarté quant aux membres délibérants. La société s'engage à procéder à une désignation nominative et non fonctionnelle du suppléant.
- La composition de la CAO relative au marché de prestations de service pour la réalisation des dossiers techniques amiante, passé sous une procédure formalisée en 2016, n'était pas conforme au règlement intérieur de la CAO. La présidence de la CAO d'ouverture des offres aurait dû être assurée par son suppléant.
- Pour les marchés passés en procédure adaptée, le CIMPA précise que le choix de l'attributaire est effectué par la personne responsable des achats (PRA) ou la personne que la PRA a désignée par délégation comme responsable de la commande. Or, l'attribution est généralement effectuée par la CAO au cas particulier de CDC Habitat Social, contrairement au pôle intermédiaire (CDC Habitat). Ce point devra donc être précisé.
- Il a été constaté que quelques marchés avaient fait l'objet d'avenants dont le montant dépassait les 20 % du montant du marché initial, ce qui dénote une mauvaise définition et évaluation des besoins par l'organisme. Compte tenu du fait que ces dépassements bouleversaient l'économie générale du contrat initial, il aurait donc dû être procédé à une nouvelle mise en concurrence. Des dépassements allant de 30 à 40 % ont été relevés concernant des marchés de maîtrise d'œuvre (résidences Bel Air à Montreuil, les chênes à Ermont, le théâtre à Cergy et le clos de la brie à Bussy-Saint-Georges). Les dépassements s'expliquent soit par la difficulté à définir en amont les programmes de travaux sur des projets urbains parfois complexes, soit par des travaux complémentaires non prévus ou des retards de l'entreprise, générant ainsi des allongements de la durée contractuelle d'exécution du marché. Toutefois, en règle générale, l'Agence note les écarts relevés entre le montant initial du marché et le montant final sont globalement contenus.
- S'agissant des procédures formalisées, le CIMPA rappelle que les avis d'attribution doivent être adressés « *dans un délai maximal de 48 jour à compter de la notification du marché au Journal officiel de l'Union européenne pour publication.* » Or, ce délai n'est pas toujours respecté (cf. marchés de maîtrise d'œuvre relatifs aux résidences Place Michelet à Houilles et les chênes à Ermont). Il a été relevé un cas où la publication a été adressée avant même la notification faite à l'attributaire (cf. marché de travaux résidence le théâtre à Cergy).
- Le délai d'au-moins 37 jours entre l'avis de publication et la date limite de réception des candidatures n'a pas été respecté s'agissant du marché de maîtrise d'œuvre relatif à la résidence les chênes à Ermont ce que reconnaît la société.

CDC Habitat Social, qui peut s'appuyer sur une procédure achat conforme et régulièrement mise à jour, est donc invitée à renforcer le contrôle de sa mise en œuvre.

### 3.10 CONCLUSION

Dans le cadre de la réorganisation du pôle social du groupe CDC Habitat, OSICA a absorbé les autres sociétés d'HLM du groupe, dont EFIDIS qui intervenait également sur le territoire francilien. OSICA apparaît correctement gouvernée et organisée.

Depuis septembre 2017, la politique de rémunération des membres du directoire est plus transparente. Le conseil de surveillance devra néanmoins se prononcer sur la réalisation des objectifs fixés au président du directoire qui motive l'octroi de la part variable. Le contrôle interne, qui s'appuie sur un corpus de procédures du groupe, est en place, associé à un dispositif de maîtrise des risques. Pour autant, ce dispositif a laissé entrevoir des lacunes.

La fiabilité de certaines données n'est pas acquise, principalement sur les loyers, dont l'Agence n'a pas été en capacité d'apprécier toute la régularité. Quelques manquements aux règles de la commande publique ont par ailleurs été décelés, malgré le cadre interne des marchés et des procédures achats mis en place, nécessitant un renforcement du contrôle de leur mise en œuvre.

La société a recours aux GIE centraux du groupe notamment dans les domaines financier, juridique, ressources humaines, communication, pilotage et contrôle interne. Elle a transféré en 2015 ses moyens de maîtrise d'ouvrage au GIE Grand Paris Habitat, qui œuvre en Île-de-France. Des gains d'efficience à l'échelle francilienne sont attendus en matière d'organisation ; le surcoût de gestion supporté par EFIDIS comparativement à OSICA n'apparaît pas justifié.

## 4. PATRIMOINE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

#### 4.1.1 Description et localisation du parc

NOMBRE DE LOGEMENTS APPARTENANT A OSICA AU 31 MAI 2018	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes*	Places et chambres**	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	44 663		0	44 663
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	7 343	4 148	11 491
Nombre de logements gérés pour le compte d'un autre organisme	0		0	0
<b>Total</b>	<b>44 663</b>	<b>7 343</b>	<b>4 148</b>	<b>56 154</b>

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

Au 31 mai 2018, OSICA comptait 44 663 logements familiaux locatifs en propriété, répartis en 517 programmes (dont 178 comprenant 16 332 logements en copropriété, soit 37 % du parc), 148 baux commerciaux et professionnels ainsi que 23 011 boxes ou parkings. Fin 2016, l'âge moyen des logements conventionnés est de 41,7 ans s'agissant du patrimoine francilien et de 26,1 ans s'agissant du parc oisien, soit une moyenne globale de 41 ans<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Source : RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (univers Ancols BO).

En dehors du département de l'Oise (4,2 % du parc), la société intervient principalement sur la région Île-de-France mais ne détient aucun logement à Paris. La plus forte présence d'OSICA est constatée dans le Val-d'Oise (30,4 %), la Seine-Saint-Denis (17,5 %) et l'Essonne (17,1 %). Depuis 2005, le patrimoine s'est considérablement diversifié en termes d'implantation, passant de 140 communes à 175 en 12 ans. D'ici 2021, OSICA a en outre pour objectif de s'implanter dans 10 nouvelles villes.

### Répartition du parc par type de financement (au 31/05/2018)

Type de financement	PLAI*	PLUS*	PLS*	Non conventionnés	Ensemble
Nombre de logements	1 260	39 374	2 765	1 264	<b>44 663</b>
En % de l'ensemble	2,8 %	88,2 %	6,2 %	2,8 %	<b>100,0 %</b>

\* Ou assimilé.

### Typologie des logements (au 31/05/2018)

	T1	T2	T3	T4	>=T5	Total
Nombre de logements	2 104	7 761	16 350	14 342	4 106	<b>44 663</b>
En %	4,7 %	17,4 %	36,6 %	32,1 %	9,2 %	<b>100,0 %</b>

La société OSICA est en outre propriétaire d'environ 11 500 places, réparties en 112 résidences services<sup>30</sup>, proposées aux populations spécifiques telles que les étudiants, les jeunes travailleurs, les personnes âgées ou handicapées (cf. 3.7.1).

Le contrôle a mis en évidence que le suivi des logements-foyers et des résidences sociales était perfectible. Ainsi, les contrats de location les plus anciens n'ont pas tous été mis à jour depuis leur signature pour tenir compte notamment du changement de propriétaire et/ou de la réforme comptable de 2005 (cf. AFTAM, APAJH). Ils ne font pas référence à la notion de « *participation pour couverture des travaux de renouvellement des composants et du gros entretien à la charge du bailleur* » et mentionnent toujours l'ancienne provision pour grosses réparations (PGR). Ces contrats non actualisés ne prévoient pas non plus une répartition claire des obligations de travaux entre le propriétaire et le gestionnaire ce qui est source d'insécurité. Au mieux, il est simplement renvoyé aux articles du Code civil relatifs aux contrats de louage.

Même si des avenants aux contrats ont été rédigés en 2006, la société ne peut en garantir l'exhaustivité. C'est pourquoi, la société s'engage à régulariser la situation en réalisant, dans un premier temps, un état des lieux, et en mettant ensuite en place une mission de contrôle interne pour s'assurer que l'ensemble des avenants ont bien été rédigés. S'agissant du changement de propriétaire, la société confirme que seul un courrier d'information a été adressé aux gestionnaires pour les informer du rachat mais qu'il n'a pas été établi d'avenant de régularisation.

Par ailleurs, il est rappelé qu'en application de l'article L. 633-4 du CCH, un conseil de concertation doit être créé au sein des logements-foyers et qu'il doit se réunir, au moins une fois par an, à la demande du propriétaire, du gestionnaire ou des représentants des personnes logées. OSICA, en tant que propriétaire, en est membre de droit. La société fait le choix de ne pas assister à tous ces conseils, compte tenu du nombre de foyers dont elle est propriétaire (150 foyers appartenant à ex-Osica et ex-Efidis). Sa participation se fait donc occasionnellement, soit sur demande du gestionnaire, soit lorsque la société identifie des enjeux tels des réhabilitations programmées.

La société précise être néanmoins en contact régulier avec ses gestionnaires puisqu'elle programme, chaque année, avec le gestionnaire une réunion afin d'élaborer et de suivre le PMT et les budgets, de réaliser la

<sup>30</sup> Dont huit sous bail emphytéotique (soit 636 équivalents-logements).

programmation des travaux de réhabilitation, de faire un point sur les conventions, sur les divers projets. Une visite technique du bâtiment est en outre réalisée en présence des cadres techniques.

#### 4.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le taux de vacance global diminue régulièrement depuis fin 2014 (4,3 %) pour atteindre 2,5 % fin 2017, soit un taux inférieur à la moyenne des bailleurs franciliens (3,0 %).

#### Évolution des taux de rotation et de vacance des logements franciliens, entre fin 2013 et fin 2017, comparée à la moyenne régionale<sup>31</sup>

En %	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	Région ÎdF
Taux de vacance global dont :	3,3	4,3	3,3	2,5	2,5	3,0
Taux de vacance < 3 mois (hors technique)	1,8	2,1	1,8	1,1	1,2	2,0
Taux de vacance > 3 mois (hors technique)	0,3	0,4	0,4	0,2	0,2	0,7
Taux de vacance technique	1,6	2,3	1,7	1,5	1,4	1,1
Taux de rotation	6,3	7,4	7,4	6,3	6,2	6,4

\* Au 31 décembre.

Source : données RPLS issues de BO Ancols.

Dans le cadre de la convention d'utilité sociale (CUS), l'organisme s'était engagé à atteindre un taux moyen de vacance (hors technique) supérieure à 3 mois de 1,2 % (indicateur F. VI). Cet objectif est largement atteint puisque la moyenne relative au parc global sur la période 2013-2017 s'élève à 0,3 %.

S'agissant de la location des parkings, le taux de vacance s'élève en 2017 à 40 %, soit un taux supérieur de 11 points au taux moyen des bailleurs franciliens. Il convient toutefois de signaler que la tendance est en baisse constante depuis 2014 (46 %). En effet, diverses mesures ont été mises en place telles notamment la baisse des loyers au cas par cas, l'installation de vidéosurveillance et le recours à des sociétés de location de places de parking. La perte financière y afférente est néanmoins conséquente puisqu'elle s'élève en 2017 à 3,6 M€<sup>32</sup>.

S'agissant des commerces, il est apparu que le taux de vacance et les impayés étaient importants. Or, OSICA possède près de 150 commerces en pied d'immeuble. La vacance concernant ces commerces était de 21 % en 2016 et 26 % en 2017. Le stock de créances impayées représentait 25 % sur ces deux années. Rapporté à la surface, le taux de vacance s'élève à 13 % en 2017 (4 points de plus que l'année précédente), soit 2 points au-dessus de la moyenne francilienne<sup>33</sup>. 56 % des commerces ont connu au moins un paiement en retard en 2016 (50 % en 2017).

La société indique faire face à des difficultés de commercialisation dans les secteurs localisés en QPV<sup>34</sup> (peu de demandes et avis négatifs de la part des collectivités locales). Un renforcement du suivi de la gestion des commerces apparaît toutefois nécessaire afin de limiter les risques locatifs sur cette activité.

La société signale qu'une équipe dédiée a repris, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, la gestion de l'ensemble des commerces de CDC Habitat et CDC Habitat social afin d'apporter son expertise. Diverses actions ont ainsi été diligentées afin de diminuer la vacance (meilleur suivi, diversification des commercialisateurs, intensification du partenariat avec les collectivités territoriales...).

<sup>31</sup> Source : RPLS au 01/01/2018 (BO Ancols)

<sup>32</sup> Source : DIS 2017.

<sup>33</sup> Source : DIS 2017.

<sup>34</sup> Quartiers prioritaires au titre de la politique de la ville

S'agissant des impayés, des réunions trimestrielles voir mensuelles avec les chargés de commerces ont été mises en place.

## 4.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 4.2.1 Loyers

La société OSICA n'a pas procédé à une remise en ordre des loyers ni généralisé le calcul du loyer sur la base de la surface utile.

#### 4.2.1.1 Parc conventionné

Les augmentations annuelles de loyer sont pratiquées au 1<sup>er</sup> janvier.

Sur la période contrôlée, les hausses de loyer ont respecté les taux basés sur l'évolution de l'indice de référence des loyers (IRL) dans les conditions fixées par la loi.

Les loyers pratiqués par l'organisme sont globalement inférieurs aux loyers maximaux actualisés des conventions APL. Ainsi, sur la base des données issues du RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la marge moyenne d'augmentation par rapport au loyer maximum des conventions APL est de 3,0 %. Le taux maximum des conventions est systématiquement appliqué à la relocation et les travaux de réhabilitation thermique sont généralement suivis, après concertation des locataires, d'une augmentation du montant du loyer ou à tout le moins de l'insertion d'une troisième ligne de quittance.

Le loyer moyen pratiqué à la surface habitable (SH) est légèrement inférieur à celui pratiqué par les bailleurs franciliens (6,41 €/m<sup>2</sup> contre 6,74 €/m<sup>2</sup> au 01/01/17). Il en va de même s'agissant du loyer médian (6,11 €/m<sup>2</sup> contre 6,41). En revanche, dans l'Oise, il est supérieur à la moyenne du département (5,93 €/m<sup>2</sup> contre 5,39 €/m<sup>2</sup>) au 01/01/2017.<sup>35</sup>

#### Loyers mensuels en € par m<sup>2</sup> de SH pratiqués en 2017 pour les logements conventionnés

	Nombre de logements	1 <sup>er</sup> quartile	Médiane	3 <sup>e</sup> quartile
OSICA	37 553	5,55	6,11	6,94
Île-de-France	1 092 383	5,54	6,41	7,45
France métropolitaine	4 239 575	4,82	5,58	6,43

#### Loyers moyens mensuels en € par m<sup>2</sup> de SH pratiqués en 2017 pour les logements conventionnés du parc francilien

Département	OSICA	Île-de-France
77 (Seine-et-Marne)	5,73	6,21
78 (Yvelines)	6,60	6,51
91 (Essonne)	6,19	6,36
92 (Hauts-de-Seine)	8,33	6,85
93 (Seine-Saint-Denis)	6,64	6,60
94 (Val-de-Marne)	6,89	6,72
95 (Val-d'Oise)	6,12	6,38
<b>Ensemble</b>	<b>6,41</b>	<b>6,74</b>

Il n'a pas été possible de vérifier l'absence de dépassements des plafonds de loyers. En effet, malgré de nombreux échanges avec le service chargé des loyers et des investigations importantes, le contrôle des loyers n'a pu être réalisé de manière exhaustive en raison d'un manque de fiabilité des données transmises. Ainsi,

<sup>35</sup> Source : données RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2017 issues des données BO ANCOLS.

l'examen d'un échantillon de conventions APL a mis en évidence que le loyer maximal initial figurant dans ce document différait parfois du chiffre transmis par l'organisme. De la même manière, le loyer maximal initial communiqué par la société s'est avéré sur plusieurs programmes incohérent avec la nature de leur financement.

Dans ces conditions et compte tenu des incohérences relevées, les données n'ont pas pu être fiabilisées et l'examen des loyers n'a donc pu aboutir à son terme.

Par ailleurs, il a été constaté que les conventions APL, reprises par OSICA, par suite d'une absorption ou un rachat de patrimoine, n'ont pas systématiquement fait l'objet d'avenants pour prendre en compte le changement de propriétaire opéré (cf. à titre d'exemple, les conventions n<sup>os</sup> 6465 et 6565). Une régularisation d'ensemble devra être effectuée par la nouvelle entité, CDC Habitat social.

La société précise qu'une procédure et une requête de contrôle à distance des dépassements de loyers seront mises en œuvre dorénavant, assorties d'une reprise systématique des conventions de conventionnement liées à des rachats ou absorptions de patrimoine.

Les quittances de loyer de plusieurs logements conventionnés à l'APL ne mentionnent toujours pas le montant du loyer maximal tel que prévu à l'article R. 442-2-1 du CCH. Or, cet article dispose que : « *L'organisme d'habitations à loyer modéré mentionne sur la quittance de chaque locataire le montant du loyer maximal applicable à son logement* ». Cette absence de mention avait déjà été relevée lors du dernier contrôle. Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'organisme avait précisé que la situation avait été régularisée s'agissant des opérations neuves ou réhabilitées et qu'une étude de faisabilité technique était en cours pour le reste. Or, un examen portant sur un échantillon de quittances montre que les correctifs nécessaires n'ont toujours pas été apportés.

La société indique que cette situation est régularisée depuis novembre 2019, que ce soit pour les logements des opérations neuves, réhabilitées ou que ce soit pour les logements des programmes existants.

#### **4.2.1.2 Parc non conventionné**

Les loyers des logements non conventionnés (ayant été construits, améliorés ou acquis et améliorés avec le concours financier de l'État) doivent être fixés conformément aux dispositions des articles L. 442-1 à L. 442-12 et R. 442-1 à R. 442-30 du CCH, et donc se situer à l'intérieur de la fourchette de valeurs minimales et maximales fixées par la réglementation. Or, il n'a pas pu être justifié du respect de cette obligation ce qui n'a pas permis à l'Agence de vérifier non seulement la fixation du loyer initial dans la fourchette requise mais également l'indexation appliquée.

La société affirme que le conseil de surveillance a déterminé librement les prix des loyers annuels au mètre carré de surface corrigée (loyers pratiqués), dans la fourchette qui a été fixée au moment du financement de l'opération.

## Loyers moyens mensuels en € par m<sup>2</sup> de SH du parc francilien non conventionné

Département	Au 01/01/2018 (OSICA)	Au 01/01/2016 (Marché privé) *
77 (Seine-et-Marne)	8,5	12,8
78 (Yvelines)	7,7	15,4
91 (Essonne)	8,2	13,3
92 (Hauts-de-Seine)	10,4	18,3
93 (Seine-Saint-Denis)	9,4	14,5
94 (Val-de-Marne)	8,8	15,9
95 (Val-d'Oise)	7,2	13,1
<b>Ensemble</b>	<b>8,9</b>	<b>17,4</b>

\*Source : Observatoire des loyers de l'agglomération Parisienne, 2015.

Une analyse des loyers pratiqués en 2018 laisse apparaître effectivement que le montant des loyers non conventionnés est généralement nettement inférieur au loyer moyen pratiqué dans le marché libre privé, et est donc accessible.

Pour l'avenir, CDC Habitat social envisage d'étudier la valeur locative de ses logements, pour réévaluer le niveau des loyers à la relocation. L'Agence recommande que le conseil de surveillance valide la nouvelle grille des loyers, en justifiant du respect de la fourchette prévue par la réglementation.

### 4.2.2 Supplément de loyer de solidarité

OSICA n'a pas opté pour une modulation du SLS et applique donc le barème national défini par le décret n° 2008-825 du 21 août 2008 sur l'ensemble de son patrimoine locatif social ne faisant pas l'objet d'une dérogation.

Le paramétrage du SLS est généré par le groupe pour toutes les SA d'HLM à l'exception d'EFIDIS qui ne dispose pas du même progiciel de gestion que les autres sociétés. Une fois le périmètre défini et vérifié par chaque entité du groupe, au niveau central et en agences, la charge de l'envoi des enquêtes dites « ressources » et, le cas échéant, des relances est confiée à direction de la gestion locative au niveau du groupe en lien avec la direction des systèmes d'information.

En 2017, sur les 7 793 ménages enquêtés, 510 d'entre eux étaient assujettis, en janvier, au SLS calculé alors qu'ils étaient 501 l'année précédente. Le montant total facturé en 2017 était de 770 025 € (819 782 € en 2016).

Par ailleurs, dès lors que les locataires ne répondent pas à l'enquête, l'organisme applique un SLS forfaitaire. En janvier 2017, 398 locataires étaient concernés (332 un an plus tôt) pour un montant total de 775 977 €. Toutefois, à la suite des régularisations intervenues postérieurement, seuls 15 l'étaient encore en juillet 2017 pour un montant mensuel total de 23 805 € (ils étaient 13 l'année précédente, pour une somme de 14 421 €).

### 4.2.3 Charges locatives

Le contrôle a porté sur les trois dernières régularisations des charges locatives des logements familiaux (années 2015, 2016 et 2017 partiellement). La régularisation des charges 2017 n'était réalisée que partiellement au moment du contrôle.

À la différence d'EFIDIS, la gestion des charges est centralisée au sein de la DELQUAL.

La réorganisation du traitement des charges locatives avec la création d'un « pôle charges » au sein de la DELQUAL (8 gestionnaires de charges dont deux postes vacants et un responsable) a permis de résorber en partie le retard accumulé et de sécuriser le processus de régularisation des charges locatives avec le renforcement des contrôles opérés sur la chaîne de facturation (un contrôle renforcé des donneurs d'ordres en agence) et ainsi mieux répondre aux questions soulevées par les locataires (représentant des locataires au conseil de surveillance, débats aux conseils de concertation locative (CCL), contentieux locataires).

En moyenne, un gestionnaire de charges est responsable de 67 groupes immobiliers (5 600 logements). Les 44 833 logements du parc sont scindés en 537 opérations locatives. 12 000 logements sont équipés en chaudières individuelles gaz et chauffe bain. 45 % du patrimoine est en chauffage collectif et réseaux de chaleur. Pour les 12 534 logements non équipés de compteur individuel d'eau froide, la répartition de la facture d'eau est effectuée à la surface des logements. OSICA, comme les autres sociétés du groupe, équipe progressivement son parc d'un système de relève à distance des compteurs d'eau froide lui permettant de facturer mensuellement aux locataires leur consommation d'eau, ce qui évite les régularisations annuelles. Toutefois, le taux d'équipement est moins important que celui d'EFIDIS (55 % du parc d'OSICA est équipé d'un système de télérelève contre 70 % pour EFIDIS). Une troisième ligne de quittance est appliquée sur certains programmes après réhabilitation thermique.

À l'exception des logements en copropriété, ou des dossiers bloqués par une association ou une amicale des locataires, les charges de l'exercice N sont régularisées en N+1. Le contrôle d'un échantillon de plus d'une centaine de dossiers de régularisation de charges portant sur les exercices 2015, 2016 et 2017 a permis de constater que les charges s'appuient sur des pièces justificatives.

Les droits à l'information des locataires sont respectés. Notamment, ils sont informés un mois avant le quittance par courrier individuel et par affichage dans les halls d'immeubles. L'avis de régularisation contient les règles de répartition des charges et rappelle la possibilité de venir contrôler les pièces justificatives. Les résultats de la régularisation sont présentés au CCL ainsi qu'aux principales amicales des locataires. Les données de la régularisation sont versées dans un observatoire des charges (adhésion à l'observatoire de l'AORIF).

Les provisions sont ajustées au moins une fois par an après la campagne de régularisation des charges, ce qui se traduit par la mise en place d'un nouveau budget prévisionnel de charges par ensemble immobilier (affiché dans les halls d'immeubles). Toutefois, pour certains groupes immobiliers, des écarts importants entre les provisions et les charges réelles ont été observés, des coûts de charges élevés, un taux d'équipement en compteur individuel d'eau insuffisant.

L'évolution des charges récupérables a été modérée puisqu'entre 2013 et 2017, celles-ci n'ont augmenté en moyenne que de 1 % par an. Le taux de récupération des charges locatives se situe en moyenne autour de 97 %<sup>36</sup>, soit un niveau au-dessus de la médiane Boléro correspondante, malgré une baisse de plus de deux points (99,1 % en 2012, 96,8 % en 2017) constatée depuis 2012. En moyenne, les charges récupérables représentent 26,8 % du quittance de l'année.

La masse salariale des gardiens est récupérée à hauteur de 40 % ou de 75 % selon que ces derniers accomplissent l'une seulement ou les deux tâches suivantes : entretien des parties communes et l'élimination des rejets.

La cible est la récupération à 75 % dans un souci de maîtrise des coûts de gestion.

Certains programmes connaissent des sur ou sous-provisionnement au-delà de 20 % qui peuvent fragiliser la situation des locataires et être générateurs d'impayés.

Concernant les charges 2016, régularisées fin 2017 (334 UR<sup>37</sup>, 33 028 logements), un sous-provisionnement de 6,7 % a été constaté en moyenne (médiane à 8 %). 11 345 logements (106 UR) connaissent un sous-provisionnement supérieur à 20 % (32,4 % en moyenne). 1 398 logements (32 UR) connaissent un sur-provisionnement en moyenne de 32 %.

---

<sup>36</sup> Le taux de récupération s'explique par la vacance, les impayés et les réparations locatives non imputées aux locataires.

<sup>37</sup> Groupes immobiliers.

Concernant les charges 2017, (150 UR, 10 533 logements), on constate un sur-provisionnement global de 14 %. 12 UR (119 logements) ont un sous-provisionnement supérieur à 20 % (74 % en moyenne). 27 UR (1 581 logements) ont un sur-provisionnement supérieur à 20 % (25 % en moyenne).

Cette problématique identifiée en interne a été abordée à plusieurs reprises lors de réunions avec les gestionnaires de charges. La société s'est fixée comme objectif un solde de régularisation inférieur ou égal à un mois d'acompte. Pour atteindre cette cible, dans l'immédiat, un outil bureautique d'analyse des provisions de charges a été mis à disposition de l'ensemble des gestionnaires de charges en juin 2017. A terme, la centralisation, au niveau groupe CDC Habitat, du suivi de la gestion des charges est prévue dans le cadre du plan « Trajectoire 2022 ».

#### Analyse des charges supportées par les locataires (annexe 8.4 tableaux A)

Concernant la régularisation des charges 2016, il est constaté que le coût annuel médian toutes charges confondues (8 postes de charges) pour le patrimoine en chauffage collectif (28 071 logements) ressort à 30 €/m<sup>2</sup> de SH (pour une médiane à 30,71 €) et 1 982 € par logement. Les postes de charges les plus importants sont le chauffage (28 %), l'entretien ménager (20 % du total) et l'eau des parties privatives (eau froide, eau chaude pour 20 %). Le coût annuel médian respectif de ces postes (en € par m<sup>2</sup> de SH) ressort à 7,8 €, 5,8 € et 6,08 €.

Pour le patrimoine en chauffage individuel (4 957 logements), le coût médian toutes charges ressort à 18 €/m<sup>2</sup> de SH pour une médiane à 21,31 € et 1 231 € par logement. Les postes de charges les plus importants sont l'entretien ménager (31 %) et l'eau des parties privatives (eau froide, eau chaude pour 21 %). Le coût médian respectif de ces postes (en € par m<sup>2</sup> de SH) ressort à 5 € et 4 €.

Concernant la régularisation des charges 2017, il est constaté que le coût médian toutes charges confondues (8 postes de charges) pour le patrimoine en chauffage collectif (6 719 logements) ressort à 30 €/m<sup>2</sup> de SH (pour une médiane à 30,71 €) et 1 916 € par logement. Les postes de charges les plus importants sont le chauffage (28 %), l'eau des parties privatives (eau froide, eau chaude pour 24 %) et l'entretien ménager (21 %). Le coût médian respectif de ces postes (en € par m<sup>2</sup> de SH) ressort respectivement à 8,30 €, 7,1 € et 6,28 €.

Pour le patrimoine en chauffage individuel (3 814 logements), le coût médian toutes charges ressort à 16 €/m<sup>2</sup> de SH pour une médiane à 21,31 € et 1 143 € par logement. Les postes de charges les plus importants sont l'entretien ménager (30 %) et les autres charges (20 %). Le coût médian respectif de ces postes (en € par m<sup>2</sup> de SH) ressort respectivement à 4,5 € et 3 €.

Certains ensembles immobiliers supportent des charges relativement élevées en raison de leur caractéristique, sachant que des réhabilitations étaient toutefois en cours (annexe 8.4 tableaux B) :

#### → Concernant les charges 2016

==> 22 UR, soit 844 logements en chauffage individuel, ont un coût global supérieur à 22 €/m<sup>2</sup> de SH (en moyenne 26 €). Sur ces logements, le coût d'entretien ménager ressort en moyenne à 8 €/m<sup>2</sup> de SH, et l'eau en moyenne à 5 €.

==> 60 UR, soit 6 787 logements en chauffage collectif, ont un coût global supérieur à 33 €/m<sup>2</sup> de SH en moyenne 36 €/m<sup>2</sup>. Sur ces logements, le coût d'entretien ménager ressort en moyenne à 7 €/m<sup>2</sup> de SH, le coût du chauffage à 10 € et l'eau à 8 €.

#### → Concernant les charges 2017

==> 15 UR, soit 690 logements en chauffage individuel, ont un coût global supérieur à 22 €/m<sup>2</sup> de SH (en moyenne 25 €). Sur ces logements, le coût d'entretien ménager ressort en moyenne à 8 €/m<sup>2</sup> de SH, et l'eau en moyenne à 3 €.

==>14 UR, soit 2 202 logements en chauffage collectif, ont un coût global supérieur à 33 €/m<sup>2</sup> de SH (en moyenne 36 €/m<sup>2</sup>). Sur ces logements, le coût d'entretien ménager ressort en moyenne à 8 €/m<sup>2</sup> de SH, le coût du chauffage à 10 € et l'eau à 9 €.

### 4.3 CONCLUSION

Le patrimoine d'OSICA se montait à 56 154 logements (dont 44 663 logements familiaux) situés en majeure partie en Île-de-France et pour 4 % dans le département de l'Oise. CDC Habitat social représentera donc plus 110 000 logements en Île-de-France en additionnant le patrimoine d'EFIDIS. OSICA dispose d'un patrimoine très important dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, qui représente près de 60 % de son parc, et affiche des niveaux de loyers moins élevés que son homologue EFIDIS (6,41 €/m<sup>2</sup> contre 7,44 €/m<sup>2</sup> en moyenne globale).

La vacance est bien maîtrisée, à l'exception des parkings et des commerces, qui nécessitent des actions correctives.

La régularité du niveau des loyers n'a pu être vérifiée par l'Agence en raison d'un défaut de fiabilité de l'information disponible.

Les charges sont gérées de manière satisfaisante, mais des marges de progrès subsistent dans l'ajustement des provisions.

## 5. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 5.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

La société OSICA procède aux enquêtes OPS (occupation du parc social) mais n'en transmet pas le résultat au conseil de surveillance ce qui permettrait pourtant à ce dernier d'apprécier non seulement la politique sociale de l'organisme mais également sa stratégie patrimoniale.

Les enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS) ont porté en 2016, sur 41 982 logements, avec un taux de participation de 82,2 % et, en 2018, sur 42 900 logements avec un taux de participation de 78,01 %.

#### Principaux résultats des enquêtes comparés aux taux moyens relevés dans la région Île-de-France et le département de l'Oise (tous ménages confondus)<sup>38</sup>

En	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenus < 20*	Revenus < 60*	Revenus > 100*	Bénéficiaires d'APL+AL	Occupants de 65 ans et plus
OSICA ÎdF 2016	23,8	15,7	19,4	16,5	59,9	11,2	36,8	8,6
Région ÎdF 2016	32,2	13,5	21,5	15,9	53,9	15,0	34,4	11,5
OSICA ÎdF 2018	28,1	16,3	23,4	17,3	62,4	9,6	39,9	9,2
Région ÎdF 2018	32,7	13,4	21,6	16,4	54,9	14,5	31,7	12,0
OSICA Oise 2016	21,2	15,6	19,8	17,1	56,7	13,9	49,4	6,1
Département 60 (2016)	35,4	12,2	22,6	16,4	53,0	13,6	43,3	11,2
OSICA Oise 2018	31,2	14,8	24,9	16,7	57,4	13,2	48,2	7,9
Département 60 (2018)	39,3	10,7	21,5	16,2	53,1	13,6	44,1	12,9

\* Revenus des locataires par rapport aux plafonds PLUS.

<sup>38</sup> Source : Enquêtes OPS 2016 et 2018 (données apurées - Univers BO ANCOLS).

L'organisme loge une population à caractère plus social que celle logée par les bailleurs franciliens ou oisiens. Ainsi, les ménages franciliens, logés dans le parc d'OSICA, bénéficiant de ressources inférieures à 60 % des plafonds, sont, en 2018, plus représentés (62,4 %) qu'au niveau régional (54,9 %). Il convient toutefois de souligner que cette moyenne comporte des disparités importantes selon les départements. Ainsi, la part des ménages visés ci-dessus ne s'élève en 2018 qu'à 42,9 % dans les Hauts-de-Seine et 51,3 % en Val-de-Marne, alors qu'elle est de 67,6 % dans le Val-d'Oise.

Corrélativement, la part des ménages dépassant les plafonds s'écarte à la baisse du taux moyen francilien (-3,8 points en 2016 et -4,9 points en 2018).

L'analyse des locataires ayant emménagé entre le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et le 31 décembre 2017 montre que la tendance se poursuit puisque la proportion des ménages bénéficiant de ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS est portée à 64,8 % et celle des ménages dépassant les plafonds, ramenée à 5,6 %.

OSICA ne procède pas à un suivi rigoureux des demandes de mutation interne et des locataires dont le droit au maintien dans les lieux pourrait être remis en cause (article L. 422-5-1 du CCH).

Afin de favoriser la mobilité des locataires et une occupation plus équilibrée du parc social dans les zones où il existe de fortes tensions locatives, la loi du 27 janvier 2017<sup>39</sup> a renforcé les dispositions existantes<sup>40</sup> concernant la perte du droit au maintien dans les lieux des locataires : sous-occupation (article L. 442-3-1 du CCH) au sens de l'article 621-2 du CCH, logement adapté au handicap qui ne serait plus occupé par une personne présentant un handicap (article L. 442-3-2 du CCH) et ressources supérieures à 150 % des plafonds de ressources (article L. 442-3-3 du CCH)<sup>41</sup>. Elle a en outre créé un nouveau cas lorsque le locataire ne répond pas à l'enquête annuelle sur les ressources.

L'organisme est donc tenu, en application de l'article L. 442-5-1 du CCH, de procéder lorsqu'une enquête OPS fait apparaître l'un de ces cas, à un examen de la situation du locataire et des possibilités d'évolution de son parcours résidentiel. Dans le cadre de la CUS, il était précisé que : « *Le groupe SNI développe des outils qui lui permettront dès 2010 de mieux répondre aux demandes de mutation formulées par les locataires et d'anticiper les demandes de ces derniers* ». Or, il n'a pas été mis en place de suivi et ce n'est généralement que sur demande du locataire ou pour assainir une situation d'impayés qu'un relogement adapté à la composition familiale était proposé.

Selon l'organisme, un courrier a été adressé aux ménages concernés en 2015. Cette démarche qui apparaît au demeurant tardive compte tenu de l'existence de cette obligation depuis la loi dite « Molle » de 2009, n'a au surplus pas fait l'objet d'un suivi ultérieur. Or, courant 2017, le nombre de ménages potentiellement concernés et âgés de moins de 62 ans s'élevait environ à 1 000, dont plus de la moitié avec un différentiel d'au moins trois<sup>42</sup>.

En mai 2018, une procédure de traitement des situations de sous-occupation a été élaborée au niveau du groupe. Il est donc demandé à l'organisme de l'appliquer sans délai et de veiller à effectuer un suivi régulier des démarches entreprises.

---

<sup>39</sup> Loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.

<sup>40</sup> Instaurées par la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite « loi Molle ».

<sup>41</sup> Il s'agit des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux (PLS).

<sup>42</sup> Ces logements insuffisamment occupés au sens de l'article L.621-2 du CCH comprennent au moins trois pièces habitables de plus que les personnes qui y ont leur résidence principale.

Le suivi des ménages en dépassement des plafonds de ressources apparaît, quant à lui, correctement suivi<sup>43</sup>.

Au surplus, l'organisme n'a pas une connaissance précise des demandes de mutation interne en cours. En effet, il n'existe pas de tableau de suivi centralisé et actualisé ; le recensement s'effectuant seulement au niveau des agences.

Il est donc demandé à l'organisme d'assurer un suivi des demandes de mutation interne mais également des ménages en sous-occupation afin de favoriser le parcours résidentiel.

La société précise qu'une procédure ainsi que des courriers types à adresser aux locataires ayant des ressources dépassant de 150 % les plafonds, ont été établis afin que les agences puissent traiter en priorité ces locataires. Il est également indiqué qu'un plan relatif aux attributions des logements portant sur l'ensemble du groupe CDC Habitat a été lancé et qu'il sera rendu compte de son avancement auprès des conseils de surveillances de CDC Habitat social et de CDC Habitat. L'Agence préconise que ce plan intègre la gestion des ménages en sous-occupation et le suivi des demandes de mutations internes.

## **5.2 ACCES AU LOGEMENT**

### **5.2.1 Connaissance de la demande**

L'enregistrement des demandes de logement est généralement réalisé, soit par les réservataires, soit directement en ligne par le demandeur. À défaut, OSICA y procède. L'instruction des demandes s'effectue au sein des agences, tout comme les radiations qui s'opèrent directement dans le système national d'enregistrement (SNE) via le progiciel de gestion interne, Ikos.

Les radiations sont parfois effectuées tardivement ou au contraire prématurément. Ainsi, sur la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 6 avril 2018, il a été procédé à 2 659 radiations consécutivement à la signature d'un bail<sup>44</sup>. Or, pour 120 d'entre elles, ces radiations n'ont pas été effectuées conformément à l'article R. 441-2-8 du CCH. En effet, six ont eu lieu avant la signature du bail et le reste, plus d'une semaine après alors que dans le cas de l'attribution d'un logement social au demandeur, suivie d'un bail signé, l'organisme qui a attribué le logement doit procéder à la radiation dès la signature du bail. La société, invitée à une plus grande vigilance sur ce point, a précisé qu'une note rappelant la procédure de radiation allait être formalisée.

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

Le conseil de surveillance a défini les orientations applicables à l'attribution des logements qui doit se faire au bénéfice des demandeurs prioritaires définis aux articles R. 441-1 du CCH.

La dernière version de la politique d'attribution des logements date du 20 juin 2017 et a notamment eu pour objet l'intégration des dispositions issues de la loi égalité et citoyenneté ainsi que celles du décret n° 2017-834 du 5 mai 2017<sup>45</sup>.

La société précise avoir mis en ligne la politique d'attribution et le règlement intérieur des CAL les 3 avril et 12 décembre 2019, conformément aux dispositions de l'article R. 441-9 du CCH.

---

<sup>43</sup> En 2017, sept ménages étaient concernés.

<sup>44</sup> Source : BO ANCOLS.

<sup>45</sup> Décret portant diverses dispositions modifiant le code de la construction et de l'habitation en matière de demande et d'attribution de logement social.

## 5.2.3 Gestion des attributions

### 5.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La gestion des attributions est assurée, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, par onze commissions d'attribution des logements (une commission par agence) en raison de la dispersion géographique du patrimoine. Auparavant, le nombre de commissions s'élevait à 10. Toutefois, afin de s'adapter aux évolutions territoriales et à la progression du parc sur le secteur du Val-d'Oise, l'agence Val-de-France qui gérait plus de 8 000 logements a été scindée en deux agences distinctes.

Le règlement intérieur des CAL dont la dernière version a été approuvée le 19 juin 2018 par le conseil de surveillance, prévoit que chaque commission se réunisse aussi souvent qu'il est nécessaire et au moins une fois tous les deux mois. Dans les faits, les commissions se réunissent généralement toutes les semaines. Tous les logements conventionnés ou non sont attribués après un passage en CAL.

Il est rendu compte annuellement de l'activité des CAL au conseil de surveillance. Le bilan qui n'intègre toutefois pas les logements non conventionnés, n'est pas suffisamment détaillé puisqu'il ne transmet pas une analyse complète de l'activité réalisée et des résultats obtenus. Ainsi, à titre d'exemple, le suivi des objectifs fixés par la CUS, s'agissant des mutations internes et des DALO, n'est pas effectué. Ce constat figure d'ailleurs dans le rapport d'audit interne M17/07 réalisée en 2017 sur les attributions et la gestion des charges.

### Activité des CAL relatives aux logements conventionnés durant la période 2013-2017 (en moyenne, 3 860 attributions par an)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Nombre de dossiers examinés dont notamment<sup>46</sup> :</b>	5 449	6 483	5 610	8 325	6 972
Nombre de dossiers attribués (rang 1 ou plus)	3 355	3 842	3 176	4 874	4 040
Nombre de dossiers refusés / ajournés	2 094	2 641	-----	-----	-----
Nombre de dossiers irrecevables / non attribués			2 434	3 451	2 932

S'agissant du contingent non réservé (environ 36 % du parc), la sélection des candidatures s'opère via différents vecteurs, selon un ordre de priorité différent en fonction des agences : SNE, demandes spontanées, fichier des mutations internes propre à l'agence, SYPLO<sup>47</sup>, conventions de parc avec Action Logement...

À ce propos, il convient de préciser que l'organisme s'oblige, en vertu de diverses conventions cadre conclues avec des collecteurs du 1 % logement (transférées au 1<sup>er</sup> janvier 2017 à Action logement immobilier dans le cadre de l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016) à consentir un droit de préférence à ce dernier, en contrepartie des financements apportés. Ainsi, sur la période 2013-2017, OSICA a placé 1 943 logements en droits de suite / droits uniques sur les 1 970 dont elle était redevable, soit en moyenne 390 logements par an.

L'attention est attirée sur le fait que le recours à ce type de financement en contrepartie de la mise à disposition de logements, ne saurait se faire au détriment des ménages prioritaires. En effet, OSICA ne remplit pas ses objectifs en matière d'attribution à des ménages prioritaires au titre du DALO. L'Agence est donc amenée à lui demander de davantage s'impliquer dans le processus de sélection des candidats de ses réservataires. Ainsi, il pourrait être conclu des chartes de bonnes pratiques assurant un processus équitable pour les candidats, et le cas échéant en proposant ses propres candidats (issus du fichier SYPLO) en complément, en cas de carence du réservataire.

<sup>46</sup> Le décret n° 2015-523 du 12 mai 2015 relatif au dispositif de gestion partagée de la demande de logement social et à l'information du demandeur a modifié l'article R.441-3 du CCH afin de définir les types de décision pouvant être prises par la CAL : attribution à un candidat, attribution en classant les candidats par ordre de priorité, attribution sous condition suspensive, non attribution et irrecevabilité. La CAL ne pouvait donc plus prendre de décisions de refus ou d'ajournement.

<sup>47</sup> Système priorité logement.

S'agissant du parc réservé, les chargés de clientèle informent les réservataires dès la libération du logement et instruisent les dossiers de candidature proposés.

Une visite préalable du logement par le candidat potentiel est généralement assurée afin de garantir la pertinence des dossiers présentés à la CAL. Ainsi, le nombre de désistement après attribution est non significatif.

Une fiche individuelle de synthèse afférente à chaque candidat est établie et présentée à la CAL.

La composition et le fonctionnement des CAL<sup>48</sup> présentent des irrégularités.

#### • S'agissant de la composition

- Un représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique n'a été désigné que début 2019, par suite des remarques de l'ANCOLS.
- Les présidents du conseil de territoire de l'établissement public territorial (EPT) de la métropole du Grand Paris ainsi que les présidents des EPCI compétents en matière de programme local de l'habitat (PLH) ne sont pas systématiquement convoqués à la commission pour l'attribution des logements situés sur le territoire relevant de leur compétence.

La composition des CAL manque de clarté. Ainsi, le règlement intérieur prévoit que six membres sont désignés nominativement par le conseil de surveillance. Or, la désignation se fait de façon fonctionnelle et non nominative ce qui nuit en termes de lisibilité. L'organisme est donc invité à désigner nominativement tant les titulaires que leurs suppléants et à mettre à jour en conséquence son règlement intérieur ainsi que la composition des CAL.

La société précise avoir revu la composition des CAL conformément à la réglementation.

#### • S'agissant du fonctionnement

- L'Agence a relevé qu'une représentante d'une amicale de locataires assistait à une CAL alors qu'elle ne faisait pas partie des trois représentants des locataires élus lors des élections du 10 décembre 2014.
- Les décisions rendues par la CAL ne font pas systématiquement l'objet d'une notification aux demandeurs en contradiction avec l'article R.441-10 du CCH (cf. notamment CAL de l'agence des Yvelines). L'attention est donc attirée sur cette obligation et sur le fait que la notification d'attribution doit mentionner le délai de réponse, d'au moins 10 jours, accordé au bénéficiaire de l'offre.
- La liste des pièces justificatives réclamées par l'organisme pour compléter la demande de logement devra être actualisée pour tenir compte de l'arrêté du 6 août 2018<sup>49</sup> qui a abrogé celui du 24 juillet 2013.

Les CAL examinent rarement au moins 3 demandes pour un même logement à attribuer alors que la demande le justifie pleinement en Île-de-France, et ce, en contradiction avec les dispositions de l'article R. 441-3 du CCH. Seules les préfectures respectent généralement cette obligation. En effet, les autres réservataires ne proposent, dans la majorité des cas, qu'un seul candidat. Dans ce contexte, la société devrait s'appuyer sur SYPLO ou sur le fichier commun du système national d'enregistrement des demandes de logement locatif social (SNE) afin de compléter le nombre de candidatures. D'autre part, si OSICA, et désormais CDC Habitat Social, est contrainte

---

<sup>48</sup> L'équipe de contrôle a participé à la CAL de l'agence des Yvelines le 23 octobre 2018 ainsi qu'à celle de l'agence de Seine-et-Marne le 20 novembre 2018.

<sup>49</sup> Arrêté relatif au nouveau formulaire de demande de logement locatif social et aux pièces justificatives fournies pour l'instruction de la demande de logement locatif social.

par des accords cadre qu'elle a passés avec les ex-collecteurs (cf. infra), il n'en demeure pas moins qu'elle dispose encore d'une marge de manœuvre compte tenu de l'importance de son parc non réservé.

La société indique qu'elle y procédera si les délais le permettent, et renvoie à la mise en œuvre du plan relatif aux attributions des logements portant sur l'ensemble du groupe CDC Habitat qui a été lancé (cf. § 5.1).

Le contrôle des attributions a mis en évidence que les dossiers analysés comportaient tous un numéro unique. En revanche, le contrôle du respect des plafonds de ressources<sup>50</sup> a relevé que 23 demandeurs se sont vu attribuer un logement alors qu'ils présentaient un dépassement allant de 0,4 à 63,1 %.

La société justifie 6 dépassements par le fait d'une dérogation préfectorale applicable ou par des objectifs de mixité sociale. Or, après examen, il apparaît que les logements concernés n'étaient pas situés dans un QPV et que les conditions requises, pour justifier un dépassement pour des raisons de mixité sociale, n'étaient pas réunies. L'ensemble des dépassements relevés est donc constitutif d'irrégularités puisque la société reconnaît par ailleurs la réalité des autres cas et les explique principalement par des anomalies de paramétrage informatique ou des erreurs d'interprétation (cf. annexe 8.6).

Par ailleurs, 3 logements ont été attribués à des candidats alors que leur dossier était incomplet (non-production des ressources n-2) et, pour 2 logements, le bail a fait l'objet d'une signature avant le passage en CAL. Aucune justification ou complément concernant ces irrégularités n'ont pu être apportées, elles sont donc confirmées.

Le décompte détaillé de surface du logement n'est pas systématiquement remis aux locataires contrairement aux dispositions de l'article R. 353-19 du CCH et des conventions APL qui imposent de remettre à tout nouveau locataire un décompte détaillé de surface corrigée ou utile du logement, qui sert de base au calcul du loyer quittancé, ainsi qu'à la répartition des charges. Or, ce document n'est pas toujours remis bien que cette observation figurât déjà dans le rapport de la MIILOS n° 2013-135. Ainsi, un décompte n'est transmis que pour les logements construits ou réhabilités après mars 2010.

La société indique que la fusion du système d'information de CDC Habitat social, réalisée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, permettra d'intégrer progressivement dans l'outil toutes les données, c'est-à-dire non seulement celles du parc entrant et réhabilité mais également celles du parc existant.

### 5.2.3.2 Bilan des attributions DALO et accords collectifs départementaux

#### 5.2.3.2.1 DALO

La CUS a fixé des objectifs d'attribution de logements aux ménages, reconnus par la commission de médiation (DALO), comme prioritaires, à hauteur de 15 % par an, pour chacun des 16 segments (cf. indicateur F.III). Or, cet objectif moyen n'a pas été atteint.

#### Attributions au titre du DALO

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Nombre total d'attributions effectuées durant l'année	3 355	3 842	3 176	4 874	4 040	<b>19 287</b>
Nombre total de relogements DALO :	177	209	303	304	382	<b>1 375</b>
Part des DALO dans les attributions totales (en %)	5,3 %	5,4 %	9,5 %	6,2 %	9,4 %	<b>7,1 %</b>

Il transparaît donc du tableau ci-dessus que la société OSICA ne remplit pas ses objectifs. Les services de l'État relèvent, s'agissant du rapport d'évaluation, que la part des attributions aux ménages labellisés DALO a

<sup>50</sup> L'examen s'est basé sur les attributions réalisées en 2016 et 2017, soit un volume de plus de 8 900 dossiers. Le contrôle sur pièces a concerné environ 120 dossiers.

progressé sur la période de la CUS mais que « *les résultats présentent d'importantes disparités par département : 15 à 20 % en Seine-et-Marne ou Seine-Saint-Denis mais 3 % dans les Yvelines* ».

La société est donc invitée à utiliser plus systématiquement l'application de gestion de la demande SYPLO (cf. 5.2.3.1), afin d'être en mesure de respecter l'accord signé le 21 décembre 2015 par le groupe CDC Habitat avec le préfet de la région Île-de-France tendant à ce que l'ensemble des filiales franciliennes :

- Portent à 20 % la part des ménages DALO dans le volume global des attributions,
- Ne refusent aucun relogement au bénéfice des ménages DALO salariés, compatibles avec le niveau de ressources requis et de composition familiale adaptée à la taille du logement proposé,
- Atteignent un objectif minimum de 25 % de logement des publics prioritaires incluant également les accords collectifs départementaux.

CDC Habitat social, tout en reconnaissant que les objectifs ne sont pas atteints si ce n'est globalement (DALO + ACD), précise que le nombre de relogements DALO a plus que doublé sur la période et que la capacité à atteindre l'objectif dépend en partie des profils désignés par les réservataires sur leurs contingents. Enfin, la société s'engage à avoir un recours encore plus important à l'application SYPLO.

#### 5.2.3.2 Accords collectifs départementaux (ACD)

Les objectifs d'attributions de logement à des ménages reconnus prioritaires par le plan départemental d'actions pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD) et les accords collectifs sont, quant à eux, globalement largement dépassés<sup>51</sup> sur la période, bien que les années 2013, 2015 et 2016 se situent en deçà.

Accords collectifs départementaux	2013		2014		2015		2016		2017		Total	
	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé								
Seine-et-Marne (77)	68	68	68	368	68	68	68	68	87	74	359	646
Yvelines (78)	47	99	47	71	83	109	93	88	118	94	388	461
Essonne (91)	49	47	49	54	49	45	73	71	112	93	332	310
Hauts-de-Seine (92)	7	14	7	177	38	18	43	23	47	25	142	257
Seine-Saint-Denis (93)	133	57	133	95	105	131	136	112	147	123	654	518
Val-de-Marne (94)	11	11	12	15	12	5		3		5	35	39
Val-d'Oise (95)	80	93	80	100	186	163	246	242	238	233	830	831
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>389</b>	<b>396</b>	<b>880</b>	<b>541</b>	<b>539</b>	<b>659</b>	<b>607</b>	<b>749</b>	<b>647</b>	<b>2740</b>	<b>3062</b>

#### 5.2.3.3 Gestion des contingents

Les contingents de réservation des logements sont bien identifiés. Le contrôle des dossiers d'attribution a permis de vérifier que les logements vacants sont dûment signalés à leur réservataire.

Au 31 mai 2018, selon les données communiquées par l'organisme, le patrimoine conventionné est réparti de la manière suivante :

#### Réservations de logements sur le parc conventionné au 31 mai 2018

Réservataires	Préfet	Collectivités territoriales et établissements publics	Action logement	Employeur	OSICA	Total
En %	30,4		14,6	16,2	2,5	36,3
						<b>100,0</b>

<sup>51</sup> Il convient de noter que la DRIHL 93 transmet des objectifs et des réalisations englobant DALO et ACD. Les objectifs pour 2016 et 2017 du Val-de-Marne n'étaient pas connus.

## 5.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le groupe SNI a élaboré en 2009 une charte qualité commune à toutes les entités du groupe. Cette charte comprend seize engagements relatifs à l'entrée dans les lieux des locataires (propreté, bon fonctionnement des équipements, accueil du locataire...), à la gestion des résidences (nettoyage des parties communes, travaux...), à la relation client (réclamations, délais d'intervention...) et aux parcours résidentiels.

### 5.3.1 Organisation du service de proximité

Les onze agences assurent la gestion technique (entretien courant, suivi des prestations et traitement des réclamations), commerciale et locative (de la recherche de candidats jusqu'au départ du locataire). Chaque équipe comprend, sous la responsabilité du directeur d'agence, un responsable d'exploitation encadrant des chargés de clientèle, un responsable technique et des responsables de site chapeautant les gardiens et les employés d'immeuble.

Fin 2017, la filière proximité est constitué de 475 ETP dont 408 gardiens et 67 employés d'immeuble pour un parc de 44 289 logements (dont près de 35 % au sein de résidences en copropriété, soit environ 16 300 logements).

Premiers interlocuteurs des locataires, les gardiens enregistrent et suivent les réclamations sur un progiciel dédié. Depuis le lancement en mars 2013 de la plateforme extranet locataires, ces derniers ont également la possibilité de saisir directement en ligne leurs réclamations mais également d'effectuer des démarches en ligne. Il résulte de l'enquête de satisfaction 2017 que seulement 66,2 % des locataires étaient satisfaits en 2017 (baisse de 3,4 points par rapport à l'année précédente) des délais d'intervention alors qu'ils étaient 71,3 % au niveau du groupe<sup>52</sup>.

Les gardiens rédigent également les états des lieux d'entrée et de sortie, procèdent aux pré-visites et aux visites conseil après envoi du préavis et sont chargés de faire signer le contrat de location, préalablement établi en agence. Ce contrat (conditions générales et particulières) ainsi que le règlement d'habitation qui l'accompagne, n'appellent pas d'observation particulière. À ce propos, il convient de souligner que ces documents qui diffèrent de ceux transmis par EFIDIS, devront faire l'objet d'une harmonisation.

### 5.3.2 Enquêtes de satisfaction

Depuis 2003, des enquêtes annuelles sont réalisées par un prestataire sélectionné au niveau du groupe SNI pour intervenir dans toutes ses filiales du pôle social ce qui permet ainsi de disposer d'un baromètre commun.

En 2016 et 2017, l'enquête a porté sur un échantillon de 4 000 locataires, interrogés par téléphone, soit environ 9 % du parc.

Entre ces deux années, le niveau de satisfaction globale a diminué, passant de 73,6 % à 71,8 % dont 22,8 % de très satisfaits. Il se situe environ 5 points en dessous des résultats moyens obtenus au niveau du groupe (76,5 %)<sup>53</sup>. En comparaison avec des bailleurs franciliens disposant de plus de 10 000 logements, le score d'OSICA est encore nettement inférieur à la moyenne qui s'élevait à 82,6 % en 2014 (source AORIF).

Les résultats laissent apparaître des disparités en fonction des territoires de gestion et des thématiques mesurées. Les plus fortes progressions ont concerné l'état des sanitaires (+2,4 points), la propreté des abris à

---

<sup>52</sup> Source : enquête de satisfaction des locataires 2017.

<sup>53</sup> Le groupe qui affichait en 2010 un taux de satisfaction de 76 %, n'a pas atteint à la fin de l'année 2016 l'objectif de 80 % qu'il s'était fixé.

conteneurs ou bornes enterrées (+2,3 points), les espaces extérieurs (+ 2,3 points) et le service d'urgence (+ 3,7 points).

Les plus fortes dégradations concernent l'état des fenêtres (- 2,2 points), les informations concernant les réparations à la charge des locataires (- 2,8 points) et les échanges avec le bailleur (moyenne de - 4,6 points).

En comparaison avec les données de l'enquête effectuée par l'AORIF en 2014, les écarts les plus importants portent sur le fonctionnement des équipements du logement (- 11,7 points), la propreté des halls et escaliers de l'immeuble (- 11,2 points)<sup>54</sup>, la propreté des abords de l'immeuble (- 15,4 points) et l'amabilité des interlocuteurs (- 12,6 points).

La vigilance de l'organisme devra être particulièrement portée sur ces différentes thématiques dont les résultats demeurent nettement inférieurs à la moyenne des bailleurs franciliens. Conscients de la faiblesse de cet indicateur depuis de nombreuses années, la société a mis en place un certain nombre d'actions à partir de 2013 : instauration de fiche progrès afin d'effectuer un contrôle détaillé de la prestation de ménage, lancement d'un observatoire sûreté-sécurité ainsi qu'un médiateur des locataires, déploiement de l'Extranet... Elle soutient également, de manière croissante sur la période de contrôle, des projets à l'initiative des habitants. Ainsi, l'engagement global d'OSICA a doublé entre 2012 et 2017, passant de 221 934 € pour 124 projets à 614 115 € pour 227 actions. Cet effort financier témoigne de la volonté d'améliorer le cadre de vie des habitants en pérennisant notamment les investissements réalisés dans le cadre des programmes de rénovation, mais aussi en favorisant le lien social.

Toutefois, malgré tous ces efforts, combinés à la présence importante de collaborateurs de proximité (503<sup>55</sup> en juin 2018), la satisfaction des clients peine à progresser de manière pérenne ce qui peut s'expliquer pour partie par la localisation du parc (59 % en QPV)<sup>56</sup>, par l'ancienneté du parc mais également par l'importance des travaux de réhabilitation réalisés ces dernières années qui ont généralement un impact immédiat négatif. Les efforts entrepris devront être poursuivis afin d'en récolter les fruits à terme.

La société, tout en confirmant l'impact négatif des QPV sur les résultats, précise qu'un plan de reconquête de la satisfaction a été mis en place en 2019 dans les agences pour améliorer la qualité des parties communes et des espaces extérieurs. L'effet devrait se faire sentir lors des prochaines enquêtes. L'amélioration de la satisfaction est d'ailleurs devenue un axe de la nouvelle organisation. Ainsi, selon l'organisme, le taux de satisfaction de CDC Habitat social, hors QPV, s'est établi en 2019 à 77,9 % et à 69 % en QPV.

### 5.3.3 Concertation locative

Le plan de concertation locative, validé par le conseil d'administration du 24 juin 2014, est entré en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour une durée de quatre ans.

Il a été décidé de créer deux niveaux de concertation :

- Un conseil de concertation locative (CCL) centralisé au siège de la société afin notamment d'informer sur la stratégie patrimoniale, les projets de réhabilitation, les programmes annuels de gros entretien, les ventes, la politique de gestion en matière de loyers, de charges...
- Des conseils de concertation locative décentralisés dans chaque agence locale afin d'émettre « *des avis sur les différents aspects de la gestion de l'immeuble ou de l'ensemble immobilier et, plus généralement, sur toutes*

<sup>54</sup> Même si le ressenti des locataires concernant la propreté des parties communes est encore faible en 2017 (59 %), il se rapproche toutefois de l'objectif cible fixé par la CUS, à savoir 60 %.

<sup>55</sup> Ce nombre comprend les gardiens, les employés d'immeuble, les responsables de site et les ouvriers d'entretien.

<sup>56</sup> Les ménages ayant un logement situé en QPV sont satisfaits à hauteur de 69 % alors que les autres le sont à hauteur de 76 %.

*mesures touchant aux conditions d'habitat et au cadre de vie des habitants* », tels par exemple les opérations d'amélioration ayant une incidence sur les loyers ou les charges.

Les différents conseils se réunissent régulièrement (et a minima une fois par an) et fonctionnent dans des conditions satisfaisantes. Un compte rendu du conseil centralisé est présenté annuellement au conseil de surveillance ainsi qu'un bilan de la tenue des conseils de concertation décentralisés.

Un protocole d'accord actualisé sur la procédure d'état des lieux, les réparations locatives et l'application de la vétusté a été signé le 1<sup>er</sup> décembre 2017, après avoir été soumis au conseil de surveillance le 19 octobre 2017.

L'entretien des équipements des parties privatives est assuré par l'organisme sans qu'un accord collectif spécifique ait été préalablement obtenu des locataires au sens de l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

OSICA a prévu, aux termes de l'article 7 des conditions générales du contrat de location que l'entretien courant du logement, des équipements mentionnés au contrat et des menues réparations étaient à la charge du locataire. Toutefois, « *le bailleur se réserve expressément la possibilité de faire assurer collectivement l'entretien de la plomberie sanitaire, des appareils de production d'eau chaude sanitaire, de chauffage ou de tout autre équipement dont est doté le logement* ».

En insérant une telle clause dans le bail, le bailleur contraint ainsi le locataire à l'accepter sans pouvoir y déroger. Or, le locataire doit demeurer libre quant au choix du prestataire. C'est ce qu'a précisé la Cour d'appel de Colmar<sup>57</sup> dans un arrêt du 15 janvier 1998 : « *s'il n'est pas contestable que l'entretien et les menues réparations incombent à l'attributaire du logement, celui-ci reste libre de choisir les moyens adaptés à l'exécution de ses obligations* ». Les juges d'appel ont en outre considéré que « *le contrat d'entretien proposé par [le bailleur] pour les seules parties privatives ne constitue certes pas une clause abusive réputée non écrite par l'article 4 de la loi du 6 juillet 1989, mais nécessite un accord du locataire pour sa mise en application. Le choix du [prestataire] peut résulter soit d'un engagement écrit, soit d'une acceptation implicite...* ». L'accord au contrat d'entretien peut donc résulter soit d'un écrit (accords collectifs), soit d'une acceptation implicite, notamment lorsque le locataire a sollicité l'intervention de ce service et a bénéficié de ces prestations.

La société est donc invitée à soumettre, à l'avis du conseil de concertation locative, sa volonté d'assurer directement et collectivement l'entretien des équipements du logement ce d'autant que le taux de pénétration dans le logement n'atteint pas toujours un chiffre satisfaisant. À la suite de la fusion, un nouveau plan de concertation locative a été négocié et un nouveau conseil de concertation locative centralisé (CCLC), installé en septembre 2019. Ce dernier sera saisi en ce sens courant 2020.

## **5.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS**

### **5.4.1 Suivi des impayés**

La gestion des impayés des locataires présents est assurée au sein de chaque agence par les chargés de clientèle-recouvrement jusqu'à la procédure d'expulsion. Des réunions mensuelles (passage précontentieux contentieux, assignation, pré-réquisition après jugements) permettent de coordonner les actions de tous les intervenants et d'avoir une politique coordonnée. Les impayés relatifs aux locataires partis sont, quant à eux, centralisés à la DELQUAL (recouvrement social). Le suivi statistique et le reporting sont assurés par le pôle

---

<sup>57</sup> CA Colmar, 15.01.1998, n° 3b9505415.

contentieux (DELQUAL) qui dispose de séries statistiques détaillées permettant un réel suivi de l'évolution des impayés mois par mois et l'essentiel des actes de relances sont automatisés.

Pour garantir le droit au maintien des locataires en difficultés, les neuf conseillères en économie sociale et familiale (CESF) tiennent des permanences en agence et assurent des visites à domicile.

OSICA participe depuis 2013, aux commissions locales de prévention des impayés locatifs. En sus des dispositifs habituels (plans d'apurements, garanties de loyers, fonds de solidarité logement), l'organisme peut activer des dispositifs propres au groupe SNI :

- l'aide sur quittance (ASQ), développée en partenariat avec l'association « Droit de Cité Habitat », est une subvention destinée à couvrir partiellement le montant du loyer d'un locataire en situation de déséquilibre financier dû à un accident de la vie survenu depuis moins de 2 ans ;
- la remise sur loyer. Il s'agit d'un dispositif prévu par l'article 99 de la loi ALUR (inséré à l'article L. 441-3-2 du CCH) qui prévoit pour les bailleurs afin notamment de favoriser la mixité sociale des villes et des quartiers la possibilité, d'affecter le produit du SLS au financement de remises sur le loyer acquitté par les locataires connaissant des difficultés économiques et sociales. OSICA utilise ce dispositif, depuis avril 2015, pour adapter temporairement le montant du loyer quand le locataire rencontre une baisse substantielle de ses revenus. La remise sur quittance peut être sollicitée dans le cadre d'un maintien, d'un accès ou d'une mutation lorsque la situation du locataire ne relève pas du dispositif des aides sur quittance ou du fonds de solidarité pour le logement (FSL). 27 minorations de loyer ont été acceptées entre juillet 2015 et fin 2017 (7 491.29 € en 2015, 29 215.34 € en 2016 et 13 930.17 € en 2017).

Ces deux aides ainsi que le FSL ont représenté 247 k€ en 2017 et ont concerné 246 locataires au titre de ces trois dispositifs.

Concernant les créances impayées sur les locaux d'activité et les foyers, celles-ci font l'objet d'une étude au cas par cas et d'un provisionnement spécifique.

Sur proposition des agences, les créances jugées définitivement irrécouvrables (locataires partis) sont examinées en commission de passage en perte (composition mensuelle). Un bilan est présenté annuellement au conseil de surveillance.

	2013	2014	2015	2016	2017
Nbre de dossiers étudiés	364	394	384	319	269
Montant en k€	1 250 k€	1 250 k€	1 256 k€	1 249 k€	1 252 k€
<b>En moyenne / dossier 3 434,31 €</b>					

## 5.4.2 Suivi des expulsions

OSICA s'est doté d'un comité de prévention des expulsions pour s'assurer que toutes les actions ont bien été diligentées avant la mise en œuvre effective d'une expulsion.

Ce comité (composé du responsable d'exploitation, responsable contentieux, assistante sociale) examine tous les dossiers d'expulsion ayant reçus le concours de la force publique avant exécution de la sanction.

	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de baux résiliés	1 886	1 834	1 750	1 722	1 621
Nombre d'expulsions incluant celles ayant nécessité le concours de la force publique	nc	246	245	170	191
Nombre protocoles cohésion sociale		95	111	110	91
Protocoles dénoncés dans l'année		44	55	45	52

Le conseil de surveillance ne s'est jamais prononcé sur les règles de gestion de la durée probatoire pour rétablir le bail à la suite d'impayés conformément à l'article 98 de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de

programmation pour la cohésion sociale. Or, en 2017, le nombre d'occupants sans droit ni titre s'élevait environ à 1 800 pour un montant versé au titre des indemnités d'occupation de 8 782 k€. Ce montant est en légère baisse par rapport aux années précédentes (9 298 k€ en 2016, 9 756 k€ en 2015, 9 867 k€ en 2014, 10 072 k€ en 2013). Les baux résiliés suivent la même tendance que celle des expulsions (cf. supra).

Ainsi, les services de la gestion locative maintiennent, dans la durée, les occupants sans droit ni titre sous la menace d'une expulsion, sans que le conseil de surveillance n'ait défini les modalités de rétablissement d'un nouveau bail en cas de résorption de l'impayé. S'agissant des locataires à jour du paiement de leur dette, leurs droits devant être rétablis, un nouveau bail doit être proposé dans un délai maximum de trois mois lorsque les textes le stipulent (articles L. 353-15-2 et L. 442-6-5 du CCH). Hors de ce cadre, le délai pour la conclusion d'un nouveau bail doit être raisonnable afin d'être en conformité avec le principe de la continuité de service d'intérêt général. En effet, les locataires, qui sont à jour du paiement de leur dette, doivent être rétablis dans l'ensemble de leurs droits et se voir en conséquence proposer un nouveau bail.

La société indique qu'elle applique une gestion individualisée au cas par cas pour le rétablissement du bail. L'Agence maintient sa préconisation de faire prononcer le conseil de surveillance sur cette règle de gestion.

### 5.4.3 L'analyse des créances locataires sur la période 2013-2017

L'analyse en stock et en flux des créances locataires sur la période 2013–2017 confirme que la situation est maîtrisée ; le stock d'impayés - entre 47 et 48 M€ - par an ne progresse pas et les flux annuels d'impayés sont faibles. Toutefois, une attention devra être portée sur l'évolution des créances des locataires partis.

#### L'analyse du stock d'impayés (annexe 8.5 tableau a)

La société a un taux d'impayés global<sup>58</sup> de 14,8 % en 2017, soit un taux comparable à celui d'EFIDIS (14,5 %) et inférieur à la valeur de référence de 15,78 %. Toujours en 2017, la part des créances des locataires partis représentait 36,6 % du total des impayés, taux qui a pris 12,5 points en cinq ans. Une attention particulière devra être portée sur l'évolution des créances locataires partis.

Le stock des impayés a globalement augmenté de 3,7 % entre 2013 et 2017 passant de 46,2 M€ à 47,9 M€. Sur cette période, l'augmentation des dettes des locataires partis a été de 57 %. Inversement, les dettes des locataires présents ont diminué de 23,3 %.

#### Les flux d'impayés annuels (taux glissant annuel et taux de recouvrement) sont maîtrisés (annexe 8.5 tableaux b) :

L'évolution en flux des impayés de locataires (données issues des rapports d'activité) explique la situation observée. Le taux d'impayés glissant sur 12 mois<sup>59</sup> passe de 1,38 % en 2013 à 0,92 % en 2014, à 0,57 % en 2015, à 0,91 % en 2016 et 0,74 % en 2017.

Le taux d'encaissement annuel est élevé et se situe en moyenne au-delà de 98 % par an. Le passage en perte de créances irrécouvrables, stable autour de 1 % des loyers sur la période, traduit la volonté de l'organisme d'apurer sa dette devenue totalement irrécouvrable. Le passage en perte de 1 486 k€ en 2017 représente l'équivalent de 1 % des loyers, taux constant sur la période.

<sup>58</sup> Cumul des créances locatives rapporté au quittancement de l'année.

<sup>59</sup> (Somme des créances fin de période – somme des créances début de période corrigée par la somme de mis en non-valeur)/somme des montants facturés dans l'année.

## 5.5 LOCATION A DES TIERS OU OCCUPATIONS NON REGLEMENTAIRES

La société a souscrit des contrats de location avec des personnes morales non autorisées, en contradiction avec les dispositions de l'article R. 441-1 du CCH. Ainsi, cinq contrats de location de logements, dont la liste figure en *annexe 8.6*, ne relèvent pas des cas autorisés prévus par les articles L. 442-8-1 et L. 442-8-4 du CCH. Ces contrats, conclus avec des collectivités territoriales, devront donc être dénoncés dans les meilleurs délais.

La société en prend note et précise qu'elle va se rapprocher des collectivités concernées afin de régulariser ces situations.

En outre, la société a conclu des contrats avec diverses associations dont il n'est pas justifié que celles-ci disposent toujours d'un agrément, en cours de validité, au titre de l'intermédiation locative et de la gestion locative sociale (cf. à titre d'exemple Éveil enfance, Devenir, Empreintes, France terre d'asile...).

## 5.6 CONCLUSION

OSICA loge des ménages dont les caractéristiques sociales sont affirmées, corrélativement à une bonne accessibilité économique de son parc. La société reste toutefois très en deçà des objectifs requis sur le relogement des ménages DALO, mais atteint de très bons résultats sur les ménages prioritaires au titre des accords collectifs.

La société pêche dans sa recherche de candidats inscrits au fichier de la demande, malgré une importante demande en Île-de-France, ne présentant fréquemment en CAL qu'une seule candidature. Elle pêche également dans le suivi des demandes de mutation interne et des locataires susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux, ce qui freine les possibilités de parcours résidentiel.

Le niveau de satisfaction des locataires reste en deçà de la médiane de la profession en Île-de-France, mais la société a engagé diverses actions, outre les investissements sur le patrimoine, qui devraient porter leurs fruits. Le traitement des impayés apparaît performant.

# 6. STRATEGIE PATRIMONIALE

## 6.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La CUS, signée en juin 2011, rappelle qu'« après une longue période atone dans les années 1990-2000, OSICA a effectué à partir de 2006, un retour marqué vers l'investissement, tant en réhabilitation qu'en production neuve : une montée en charge progressive, partant de quelques 60 logements mis en chantier 2005, pour atteindre une moyenne de 700 par an en 2008-2009 ». Partant de ce constat, il a été décidé de consacrer la période de la CUS à approfondir cette stratégie patrimoniale tout en accentuant la mutation qualitative profonde du patrimoine par une politique de démolitions ciblées, de réhabilitations complètes, d'opérations de cessions et d'acquisitions. En outre, la convention avait pour objectif d'accentuer ses efforts d'implantation en première couronne et d'accompagner la mise en œuvre du Grand Paris afin notamment de mettre l'attractivité globale au cœur du développement.

La politique patrimoniale de la CUS a été élaborée à partir de l'évaluation du plan d'actions établi lors de son premier plan stratégique de patrimoine (PSP) 2005-2010 mais également du nouveau PSP couvrant la période 2010-2014, validé par le conseil d'administration du 23 décembre 2009. Elle consistait notamment à :

- Développer l'offre locative sociale : mise en service de 4 063 logements sociaux, 1 103 équivalents-logements à destination des populations spécifiques, opérations d'accession sociale (en cumulé sur les six ans de la CUS) ;
- Maintenir sur 4 ans sa politique de rattrapage de l'entretien et du renouvellement des composants sur le patrimoine existant (465 M€ : 285 M€ en réhabilitation, 80 M€ en résidentialisation et 100 M€ en remplacement de composants) ;
- Poursuivre la réalisation des travaux ANRU (investissement global de 873 M€).
- Réhabiliter 45 % des immeubles des classes énergétiques E, F et G et les faire passer d'ici 2016 en classe C ;
- Mettre en commercialisation 100 nouveaux logements par an (reconstitution du stock de logements mis en vente), et vendre effectivement en moyenne 100 logements par an.

À l'instar d'EFIDIS, OSICA élabore un plan à moyen terme<sup>60</sup> (PMT) pour une durée de 10 ans, incluant une prévision à 5 ans, qui est actualisé tous les ans. Il s'articule avec le PSP qui porte sur une durée de 5 ans.

Dans le cadre du PMT portant sur la période 2014-2018, voté par le conseil d'administration du 10 décembre 2013, il était notamment prévu :

- la livraison de 5 379 nouveaux logements (dont 1 193 foyers), la réhabilitation de 10 603 logements (pour un coût total de 331 M€) et la résidentialisation de 7 540 logements (pour un coût total de 52 M€) ;
- des travaux de remplacement de composants à hauteur de 131 M€.
- la vente de 726 logements, soit 145 logements par an.

Par suite du lancement par le groupe SNI / CDC Habitat, en janvier 2014, d'un appel à projets relatif aux logements sociaux et aux logements intermédiaires<sup>61</sup>, la société OSICA a été amenée à réviser son PMT afin de l'adapter aux nouveaux objectifs fixés par le « plan de relance sociale » et d'intégrer ainsi une production supplémentaire de 2 225 logements locatifs sociaux (hors foyers) par rapport au PMT validé en décembre 2013.

Afin de faire face à cette production complémentaire, outre la création d'un GIE dédié notamment aux opérations nouvelles (cf. 3.6.5), diverses mesures d'accompagnement ont été mises en place : augmentation de la quotité de prêt foncier dans les plans de financements, allongement de la maturité des prêts fonciers portée de 50 à 60 ans, renégociation de la dette, mise en place d'un prêt de consolidation du potentiel financier, mobilisation, sur la période 2014-2016, de prêts sur fonds d'épargne par la CDC à hauteur de 566 M€.

Le patrimoine d'OSICA a considérablement évolué ces dernières années avec une nette accélération depuis 2007. Ainsi l'organisme a investi, sur ces 10 dernières années, plus de 2,6 milliards d'euros dont près d'un milliard au titre de la rénovation urbaine. Cette évolution s'est faite par une intensification des opérations de réhabilitation (17 000 réhabilitations engagées entre 2007 et fin 2016) mais également par le biais du plan de relance de la construction et l'acquisition de patrimoine, financée pour partie grâce aux ventes de logements.

---

<sup>60</sup> Le PMT (plan à moyen terme) est un document interne de prévision de la situation financière de la société à moyen terme au vu de ses orientations patrimoniales. Le plan stratégique de patrimoine (PSP) est un document obligatoire que doit produire l'organisme aux autorités de tutelle, qui précise et explicite sa stratégie patrimoniale.

<sup>61</sup> Le projet qui portait sur la production de logements locatifs intermédiaires neufs, devait s'inscrire au sein d'une opération mixte comprenant une quote-part obligatoire de logement social, représentant 25 % de la surface totale des logements. Les nouveaux objectifs concernent une production supplémentaire de 10 000 logements intermédiaires en 3 ans et de 6 800 logements sociaux supplémentaires, répartis sur une durée de 4 ans (2014 à 2018) dont 75 % sur l'Île-de-France (soit un doublement de la production dans cette région).

Toutefois, afin selon l'organisme de compenser l'impact de la réduction du loyer de solidarité (RLS), un certain nombre de mesures ont été revues à la baisse dans le cadre du PMT 2018-2027. Cette prise de position visant à diminuer l'investissement et la maintenance du patrimoine n'est pas partagée par l'Agence, car basée sur une analyse financière pessimiste ainsi qu'il sera démontré au paragraphe 7.4.

## 6.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

### 6.2.1 Offre nouvelle

**Évolution globale du parc de logements locatifs sur les années 2013-2017 (selon les données transmises par l'organisme)**

Parc au 01/01	MOD <sup>62</sup>	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage / restructuration	Démolition	Parc au 31 décembre	
2013	42 613	191	188	6	145	-8	562	42 283
2014	42 283	447	572	75	145	-12	254	42 966
2015	42 966	394	195	37	251	0	191	43 150
2016	43 150	300	583	250	236	-13	93	43 941
2017	43 941	70	337	311	329	-4	37	44 289
<b>Total</b>	<b>1 402</b>	<b>1 875</b>	<b>679</b>	<b>1 106</b>	<b>-37</b>	<b>1 137</b>		

Sur la période 2011-2016, l'organisme s'était engagé, dans le cadre de la CUS, à accroître son offre nouvelle de 4 063 logements (indicateur A.II) répartis comme suit : 385 logements PLAI (9,5 %), 3 360 logements PLUS (82,7 %) et 318 logements PLS (7,8 %).

Selon le bilan transmis aux services de l'État, cet objectif a été dépassé sur le plan quantitatif avec 4 455 logements financés de la manière suivante : 16 % PLAI (713 logements), 60,5 % PLUS (2 695 logements) et 23,5 % PLS (1 047 logements). Toutefois, OSICA n'a pas été en mesure de faire face à la production supplémentaire prévue dans le cadre du plan de relance sociale (2 225 logements entre 2014 et 2018, soit plus de 550 logements en plus par an). Les difficultés à atteindre les objectifs en matière de développement de l'offre se posent à l'échelle des membres du GIE. Ce point fait l'objet d'un développement spécifique dans le rapport du GIE GPH n° 2018-022 (cf. 4.3.2.2).

Par ailleurs, la société OSICA s'était engagée, sur la période de la CUS, à déposer des dossiers de financement correspondant à 904 équivalents-logements (indicateur ALF.I) et à mettre en service 1 103 équivalents-logements. Toutefois, seuls 712 agréments ont été accordés et 924 équivalents-logements livrés.

Enfin, afin de diversifier son offre locative, OSICA a développé deux opérations financées en prêt social de location accession (PSLA) correspondant à 47 logements (dont 27 à Torcy et 20 à Franconville). Toutefois, au terme de plusieurs années, le GIE ventes n'a pu procéder à la commercialisation de 16 logements qui ont dû faire l'objet d'une transformation en logement locatif social de type PLS et d'une diminution du loyer pour assurer leur location. Les difficultés rencontrées interrogent sur la qualité des études de marché réalisées en amont.

<sup>62</sup> Maîtrise d'ouvrage directe.

## **6.2.2 Réhabilitations**

### **6.2.2.1 Logements familiaux**

Ainsi qu'il a été précédemment exposé, OSICA a effectué, à partir de 2005, un retour marqué vers l'investissement, tant en réhabilitation qu'en production neuve. La reprise s'est opérée de manière progressive : passage d'environ 60 logements mis en chantier de réhabilitation en 2005 à 700 par an en 2008/2009.

Sur la période de la CUS, OSICA s'était engagée à consacrer en moyenne 1 620 € par logement et par an en matière de réhabilitations et de remplacement des composants (Indicateur C.I). Cet objectif a été largement dépassé puisque c'est une somme moyenne de 2 200 € par logement et par an qui a été dépensée au titre de ces postes, que ce soit dans le cadre de la programmation de l'ANRU (cf. 6.2.3) ou hors ANRU, ce qui témoigne de l'effort de rattrapage effectué par l'organisme.

En complément, OSICA s'était également engagée à réaliser tous ses diagnostics de performance énergétique (indicateur C.III) et à réhabiliter au moins 45 % de son parc le plus énergivore (indicateur C.IV) afin de le ramener en deçà de l'étiquette E, soit 10 000 logements concernés. Il résulte de l'avis de l'État concernant l'évaluation de la CUS que tous les DPE ont bien été réalisés et que les objectifs ont été réalisés en la matière. Ainsi, 11 859 logements ont été réhabilités sur la période. Les efforts entrepris devront être poursuivis puisque l'État a exigé que les logements relevant encore des classes les plus énergivores fassent l'objet de travaux de réhabilitation au cours de la période couverte par la deuxième génération de CUS (2019-2024).

Il est également à noter que sur la période 2009-2015, la valorisation des certificats d'économie d'énergie s'est élevée à plus de 18 M€, dont 10 M€ sur la période 2013-2015.

### **6.2.2.2 Logements-foyers**

OSICA affiche un retard en matière de réhabilitations de ses logements-foyers. En effet, l'avenant « logements-foyers » à la CUS prévoyait des travaux de réhabilitation et de remplacement des composants (indicateur CLF.I) progressifs, passant de 384 € HT/ équivalent logement en 2011 à 1 706 en 2016.

Par ailleurs, OSICA s'était engagé à effectuer un classement énergétique de ses bâtiments à échéance de juin 2013 et à réhabiliter, dans les objectifs du Grenelle de l'environnement, 60 % de son parc le plus énergivore (cf. indicateur CLF III).

Or, dans le bilan de la CUS, il apparaît qu'OSICA n'a en réalité consacré qu'entre 322 et 592 € HT par équivalent-logement sur la période 2013-2016 et que seuls 27 % des logements ont été réhabilités (1 041 logements) entre 2011 et 2016. Même si la société a, dans le même temps, effectué un gros effort de rattrapage en matière de réhabilitations des logements familiaux, l'attention est toutefois attirée sur la nécessité de combler le retard s'agissant des logements-foyers.

## **6.2.3 Rénovation urbaine**

Au titre du programme national de rénovation urbaine n° 1 (PNRU 1), OSICA était engagée dans 38 conventions représentant un coût réactualisé de 959 M€. La quasi-totalité des opérations est terminée comme le laisse apparaître l'état d'avancement arrêté au 31 août 2018 :

- 3 064 démolitions dont 3 064 logements en cours ou livrés (100 %) ;
- 2 713 reconstitutions dont 2 700 logements en cours ou livrés (99 %) ;
- 9 864 réhabilitations dont 9 864 logements en cours ou livrés (100 %) ;
- 9 727 résidentialisations dont 9 727 logements en cours ou livrés (100 %) ;

- 2 315 acquisitions dont 2 315 réalisées (100 %).

Par ailleurs, OSICA est concernée par le nouveau PNRU. La programmation prévisionnelle, établie début 2019, laisse apparaître que 21 projets sont en cours de négociation dont 15 d'intérêt national et 6 d'intérêt régional pour un budget global de plus de 280 M€ concernant environ 9 400 logements.

## **6.2.4 Accessibilité du parc**

### **6.2.4.1 Établissements recevant du public (ERP)**

Aux termes des articles L. 111-7-6 et R. 111-19-31 du CCH, tout propriétaire ou gestionnaire d'un ERP doit déposer son projet d'agenda d'accessibilité programmée (Ad'ap) au plus tard le 27 septembre 2015. OSICA a procédé au dépôt de son dossier qui a reçu un avis favorable du préfet le 30 décembre 2015.

Le dossier d'Ad'ap concerne 255 ERP<sup>63</sup> et s'étale sur la période 2016-2022 pour un budget de près de 1 M€.

### **6.2.4.2 Logements**

Il n'a pas été procédé à un recensement de l'accessibilité des résidences depuis les espaces publics jusqu'aux parties communes et privatives. OSICA ne dispose donc pas d'une connaissance fine et centralisée de l'accessibilité de son parc.

Toutefois, prenant en compte le vieillissement de la population, OSICA a mis en place diverses actions afin de favoriser le maintien à domicile :

- Adaptation des logements : Lorsque la demande émane d'un locataire, une CESF se rend sur place afin d'en vérifier la nécessité. Si le besoin est avéré, deux options s'ouvrent alors : adaptation du logement si possible ou mutation vers un autre logement du parc. Les travaux réalisés sont ensuite répertoriés dans un fichier et renseignés dans le logiciel Ikos en 3 niveaux (aucun travaux, niveau sénior et niveau PMR). Sur la période de contrôle, ce sont 518 logements qui ont fait l'objet d'une adaptation pour un coût moyen au logement de 4 500 €.
- Résidences intergénérationnelles : OSICA développe des résidences, destinées aux familles et aux seniors autonomes afin de créer un lien intergénérationnel par la mise en place d'animations en lien avec les CCAS ou d'activités dans le cadre d'une convention de partenariat signée, en juin 2016, avec l'ADMIR mais également EFIDIS. Au 31 décembre 2017, ce sont trois résidences qui ont été livrées : Franconville (82 logements), Herblay (69 logements) et Sarcelles (70 logements). Pour les deux années suivantes, quatre autres résidences sont prévues. Aucune procédure n'a toutefois été établie afin de garantir dans le temps la mixité générationnelle.
- L'accession à des services dédiés : OSICA a développé un partenariat avec ARPAVIE<sup>64</sup> afin de faire bénéficier les locataires des services offerts par les résidences services implantées à proximité des résidences du bailleur social.
- Les résidences réservées exclusivement aux personnes âgées : Environ la moitié des résidences services est consacrée à ce public ce qui correspond à près de 3 600 équivalents logements.

---

<sup>63</sup> Toutefois, une dérogation a été sollicitée pour 10 sites qui ne permettent pas structurellement une mise aux normes.

<sup>64</sup> Association spécialisée dans la gestion de résidences pour personnes âgées.

## 6.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

### 6.3.1 Engagement et suivi des opérations

La prospection, l'engagement et le suivi des opérations de construction neuve et de réhabilitation des logements familiaux sont assurés par le GIE GPH depuis sa création en 2015 sous réserve, en fonction de l'importance des opérations, de la consultation préalable du comité d'engagement du groupe (cf. 3.2.1.2.2) ou du comité régional d'engagement (cf. 3.2.1.2.3).

S'agissant des logements-foyers, la maîtrise d'ouvrage était assurée directement jusqu'à la fin de l'année 2017 par la direction des résidences services.

Les autres marchés sont gérés en interne, soit au niveau central par la direction du patrimoine, soit au niveau des agences par le responsable technique.

### 6.3.2 Analyse d'opérations

Le prix de revient final HT total par m<sup>2</sup> de SH (HT/m<sup>2</sup>/SH) s'élève en moyenne à 2 400 € s'agissant des opérations de construction neuve en maîtrise d'ouvrage directe et 2 600 € s'agissant des VEFA. Les coûts moyens apparaissent bien maîtrisés au regard de ce qui est habituellement constaté dans le secteur du logement social en Île-de-France.

Lors de la visite de patrimoine, il a été constaté des malfaçons sur certaines opérations, nécessitant la mise en jeu de l'assurance dommages-ouvrages. Tel a été le cas concernant une construction neuve (livraison avant que l'étanchéité et le clos ne soient assurés, ce qui a engendré des fissures et d'importants problèmes d'humidité dans les appartements de la résidence Pierre Séward à Villiers-le-Bel) et des travaux de réhabilitation (fissure et infiltrations au niveau du revêtement extérieur de la résidence « les carreaux » située dans la même commune).

## 6.4 MAINTENANCE DU PARC

### 6.4.1 Entretien et exploitation du patrimoine

L'évolution de l'effort de maintenance sur la période 2013-2017 est la suivante :

Rubriques (montants en milliers d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Charges d'exploitation liée aux immeubles	247,12	31,75	375,37	138,73	142,71
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	15 645,76	15 113,76	17 048,97	18 135,89	17 624,83
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	11 465,14	12 130,56	11 912,84	11 789,88	10 177,65
<b>Coût de la maintenance (1)</b>	<b>27 358,02</b>	<b>27 276,07</b>	<b>29 337,19</b>	<b>30 064,50</b>	<b>27 945,19</b>
Additions et remplacement de composants	108 040,15	93 611,62	98 606,08	88 581,60	85 252,57
<b>Coût total entretien du parc (2)</b>	<b>135 398,17</b>	<b>120 887,69</b>	<b>127 943,26</b>	<b>118 646,11</b>	<b>113 197,75</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	50 179	51 091	51 466	52 520	52 921
<b>Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)</b>	<b>545,21</b>	<b>533,87</b>	<b>570,03</b>	<b>572,44</b>	<b>528,05</b>
<i>Valeurs de référence</i>	742,66	672,27	695,63	758,37	695,90
Loyers (5)	225 179,85	228 827,05	233 439,72	238 728,47	242 812,18
<b>Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)</b>	<b>12,15 %</b>	<b>11,92 %</b>	<b>12,57 %</b>	<b>12,59 %</b>	<b>11,51 %</b>
<i>Valeurs de référence</i>	17,34 %	14,46 %	15,36 %	14,04 %	14,20 %
<b>Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)</b>	<b>2 698,30</b>	<b>2 366,12</b>	<b>2 485,98</b>	<b>2 259,07</b>	<b>2 138,99</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 177,82	1 213,35	1 024,54	1 332,87	1 451,66

Sur les 5 années en contrôle, les charges de maintenance (entretien courant + gros entretien) rapportées au nombre de logements gérés sont légèrement inférieures aux valeurs de références de la strate (ESH ÎDF + 40 000 lgts). En 2017, les dépenses correspondantes se sont élevées à 27,9 M€ (17,6 M€ d'entretien courant et

10,2 M€ de gros entretien), ramenant le ratio au logement à 528 €, en dessous de la valeur de référence de 695 €.

Il est constaté une augmentation de 12,6 % de l'entretien courant dont 8 % pour les remises en état des logements (REL), 6 % pour les encombrants et 17 % pour les réparations sur les communs. A contrario, le gros entretien (GE) a connu globalement une baisse de 11 % avec -13 % pour le GE programmé, - 30 % pour le GE garantie totale, - 51 % pour les travaux dans les logements en vente. Le GE non programmé a connu une augmentation de 8,7 %. La faiblesse du GE programmé concorde avec la couverture limitée de la provision pour gros entretien (PGE) : la PGE au logement s'élève à 114 €/lgt en 2017.

En revanche, l'effort global d'entretien qui incorpore les remplacements de composants se situe lui très au-dessus de la valeur de référence. En 2017, l'effort global d'entretien de 113,2 M€ donne un ratio au logement de 2 139 € pour une valeur de référence de 1 452 €.

#### **6.4.2 Sécurité dans le parc**

- **Diagnostics plomb**

L'obligation de réaliser un constat des risques d'exposition au plomb (CREP) concerne 17 programmes, soit plus de 600 logements. Une première campagne concernant les parties privatives a été lancée courant 2017 auprès de deux diagnostiqueurs. Fin 2018, il apparaît que seuls 233 logements ont pu être visités sur les 486 appréhendés, soit un taux de pénétration après trois passages de 48 %. En outre, il convient de souligner qu'il a été repéré des unités de diagnostic de classe 3 dans 90 logements. OSICA devra donc justifier de la transmission du rapport aux locataires concernés mais également de la réalisation des travaux appropriés afin de supprimer cette exposition au plomb.

La société précise, s'agissant de la résidence Pau Casals de Boulogne, que des études ont été lancées en 2018-2019 afin pouvoir comparer différents scénarios de traitement intégrant les aspects de sécurité et retenir la solution la plus pérenne et la plus pertinente d'un point de vue économique. Il est également indiqué que les diagnostics seront transmis aux locataires en même temps que le programme des travaux prévus.

Enfin, mention est faite de ce qu'un budget de l'ordre de 900 k€ est prévu au PMT 2020 et qu'une consultation a été lancée afin d'effectuer les travaux nécessaires courant 2020.

- **Diagnostics amiante**

Compte tenu de l'âge du parc, environ 39 000 logements (85 % du parc) sont concernés par la problématique de l'amiante. Le repérage de l'amiante dans les parties communes (dossier technique amiante) a été réalisé en 2005 et une nouvelle campagne qui a débuté fin 2016, devrait permettre de fournir à OSICA, d'ici la fin de l'année 2020, une cartographie complète des matériaux amiantés de la liste A et B. Dans le cadre du marché passé, il a été demandé aux prestataires retenus d'établir un reporting des constatations effectuées afin d'assurer un suivi des matériaux amiantés repérés sur le parc.

La société se conforme aux dispositions d'applications programmées et transitoires expressément prévues par les articles 4 et 5 du chapitre 2 du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011. Ainsi, elle actualise les repérages de flocages, calorifugeages et faux plafonds et les repérages, réalisés avant le 1<sup>er</sup> février 2012 (date d'entrée en vigueur du décret susvisé) qui tiennent lieu du repérage de la liste A. Une stratégie de désamiantage systématique des matériaux et produits contenant de l'amiante de la liste A est engagée lorsque cela est techniquement possible quel que soit le score.

Le repérage de la liste A (flocages, calorifugeages, faux-plafonds) dans les parties privatives est obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, conformément à l'article 8 de l'arrêté du 12 décembre 2012<sup>65</sup>, et s'impose à tous les propriétaires de parties privatives non seulement à la relocation mais également pour les contrats en cours (article R. 1334-16 du Code de la santé publique).

Un marché a été lancé en 2019 afin de repérer les matériaux et produits des listes A et B sur les parties privatives de tous les immeubles du parc d'OSICA (37 742 logements) mais également d'EFIDIS (38 037 logements). Ce marché qui est composé d'une tranche ferme (4 335 logements) et de 3 tranches optionnelles, a une durée d'exécution variable en fonction des tranches.<sup>66</sup>

Enfin, la société fait valoir qu'elle met à jour les repérages à chaque vente, à chaque évaluation d'état de conservation programmé et que le marché lancé en 2019 permettra une mise à jour de l'ensemble des DAPP (listes A et B).

### Diagnostics de performance énergétique (DPE)

Les DPE ont été réalisés (cf. 6.2.2.2). Au 31 décembre 2017, les logements se répartissent, selon leur étiquette énergétique, de la façon suivante :

Classification	A	B	C	D	E	F	G	Non renseigné	Total
Nombre de logements	279	3 630	4 475	16 003	13 881	4 509	494	1 078	<b>44 549</b>
Part (en %)	0,6	8,2	10,0	35,9	31,2	10,1	1,6	2,4	<b>100,0</b>

Ainsi, au 31 décembre 2017, plus de 19 000 logements (sans prendre en compte les logements non renseignés) se situent encore au-delà de la classe D, soit près de 43 % du parc. La priorité en matière de réhabilitation (cf. § 6 .1) porte sur le parc classé en E, F et G.

- **Entretien des ascenseurs**

Le parc d'OSICA est équipé de 869 ascenseurs pour lesquels des contrats d'entretien et de maintenance ont été passés.

Selon l'enquête de satisfaction 2017, près de 60 % des locataires sont satisfaits. Ce chiffre qui est relativement faible par rapport aux résultats de l'enquête de l'AORIF (68,3 % en 2014), est toutefois en nette progression depuis 2013 (+6 points).

- **Extincteurs**

Ils font l'objet d'un contrat d'entretien et de maintenance mais le suivi des prestations réalisées n'est pas toujours correctement réalisé. Ainsi, lors de la visite de patrimoine, il n'a pas pu être justifié du dernier contrôle technique concernant la résidence Jean-Paul Sartre à Épinay-sous-Sénart. De même, il a été constaté l'absence de sable dans le bac du parking des programmes n° 1005 et 1007 de Villiers-le-Bel.

<sup>65</sup> Arrêté relatif aux critères d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste B contenant de l'amiante et du risque de dégradation lié à l'environnement ainsi que le contenu du rapport de repérage.

<sup>66</sup> Le délai d'exécution de la tranche ferme est de 4,5 mois à compter de la notification du marché, celui de la 1<sup>re</sup> tranche optionnelle (16 449 logements) est de 8 mois à compter de juin 2019, celui de la 2<sup>e</sup> tranche optionnelle (16 282 logements) est de 8 mois à compter de janvier 2020, et celui de la 3<sup>e</sup> tranche optionnelle (676 logements) est de 4 mois à compter de novembre 2020.

- **Détecteurs avertisseurs autonomes de fumée (DAAF)**

Un certain nombre de logements avaient déjà été équipés lors des réhabilitations. OSICA a passé un appel d'offres en juin 2014 afin d'équiper les 36 000 logements restants. Près de 30 000 détecteurs ont été posés et environ 2 200 remis, contre signature, aux locataires. Le reste des appareils a été mis à disposition dans les bureaux d'accueil.

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

Suivant les orientations définies par le conseil d'administration du 18 décembre 2012 (qui fixe les critères et conditions de vente des logements), la société s'est engagée dans la vente HLM avec des objectifs annuels de mise en vente. Cet objectif quantitatif est inscrit dans le PSP et le PMT.

La commercialisation des logements a été confiée au GIE « *Ventes* » (cf. 3.6.2). Les grilles de prix de vente par type d'acquéreur (locataire occupant, locataire OSICA, extérieur)<sup>67</sup> sont actualisées après la dernière estimation de la direction de l'immobilier de l'État (dénommée couramment avant septembre 2016, « France Domaine »). Les locataires OSICA situés dans le même département que celui du bien vendu sont prioritaires pendant les deux mois qui suivent la publicité légale dans des journaux.

Pour relancer la vente de logements aux locataires, des offres promotionnelles ponctuelles sont proposées aux locataires occupants. Les frais de notaires sont offerts aux locataires occupants désirant acquérir leur logement. Deux opérations promotionnelles ont été relevées sur la période du contrôle : promesses de ventes signées entre février et avril 2016, et promesses signées avant le 31 juillet 2018.

Conformément aux articles L. 443-11, alinéa 3 et R. 443-12 du CCH, les logements mis en vente sont affichés au siège social, dans les halls des immeubles des résidences situées dans le département de la vente. Par ailleurs, une publicité est réalisée dans deux journaux diffusés dans le département de la vente.

Le prix de cession varie en fonction de la capacité financière de l'acquéreur (estimation des domaines + ou - 35 %). Concernant les acquéreurs extérieurs, les honoraires de commercialisation sont à leur charge.

Les règles légales de sécurisation des acquéreurs et anti-spéculatives sont prévues dans les contrats de vente. La société propose notamment une assistance au montage financier, une garantie de relogement et de rachat pour une durée de 5 ans en cas d'accident de la vie. En cas de revente dans les 5 ans qui suivent l'acquisition, l'acquéreur doit en informer la société, et si le prix d'achat initial était inférieur à l'estimation des domaines, alors l'acquéreur doit reverser la différence.

### **Critères d'attribution des logements vacants mis en vente**

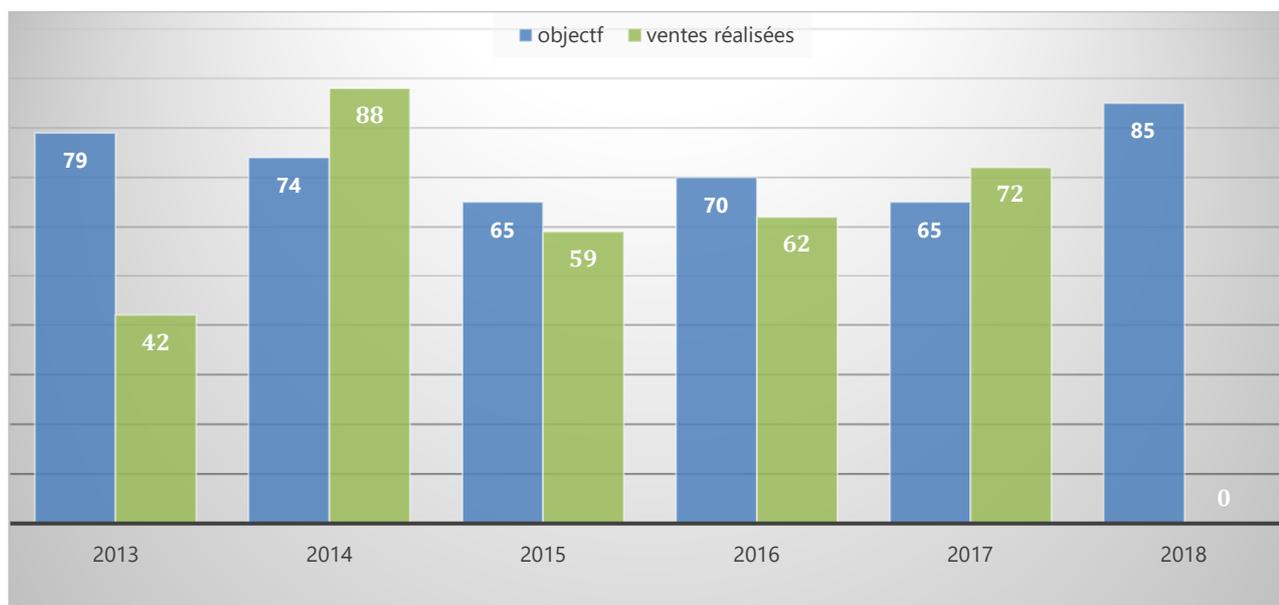
Concernant les logements vacants, des critères d'attribution ont été définis par une procédure groupe. Elle prévoit le passage en commission d'attribution des logements vacants (CALV) des dossiers proposés par le GIE ventes. Cette commission est composée du secrétaire général, de la référente ventes et un représentant du GIE ventes.

Un bilan annuel des ventes est transmis au conseil de surveillance ; celui-ci ne donne toutefois pas d'indication sur le profil socio-économique des acquéreurs extérieurs. Ce bilan pourrait donc être utilement complété par cette analyse.

---

<sup>67</sup> Elles ont été fixées par les conseils d'administration des 18 décembre 2012 et 23 juin 2015, puis par les conseils de surveillance des 26 octobre 2016 et 19 octobre 2017.

## Bilan de l'activité vente HLM de 2013 à juin 2018



### L'atteinte des objectifs en lots n'est pas réalisée, toutefois les plus-values sont supérieures aux objectifs annuels

Au 31 décembre 2018, 703 logements étaient proposés à la vente aux locataires (55 résidences dont 36 opérations anciennes, 14 opérations commercialisées entre 2011 et 2015 et 5 opérations plus récentes commercialisées entre 2016 et 2017). Tous les logements ont fait l'objet de l'estimation réglementaire par le service des domaines telle que prévue à l'article L. 443-12 du CCH<sup>68</sup>. Les avis des préfets concernés et des maires des communes d'implantation ont régulièrement été sollicités.

Entre 2013 et juin 2018, 345 logements ont été vendus à des personnes physiques dont 244 (71 %) à des locataires OSICA (151 locataires occupants), et 101 à des personnes extérieures (29 %). Le chiffre d'affaires est de 49,3 M€. Le prix de vente moyen pour les locataires OSICA est de 1 808 €/m<sup>2</sup>. En moyenne, ces acquéreurs ont bénéficié d'une décote de 26 % par rapport à l'estimation des domaines. Pour les acquéreurs extérieurs, le prix de vente moyen est de 2 222 €/m<sup>2</sup>. Ces acquéreurs ont bénéficié en moyenne d'une décote de 15 % par rapport à l'estimation des domaines.

Les dossiers consultés (60) sont bien tenus, les dispositions légales et réglementaires sont appliquées (avis des domaines, publicité, autorisation préfectorale pour les logements conventionnés).

Entre 2013 et 2017, trois logements ont été vendus à des salariés de la société (dont deux à des gardiens) aux conditions prévues pour les acquéreurs extérieurs. Contrairement à EFIDIS qui applique la procédure des conventions réglementées, OSICA considérait qu'il s'agissait d'un acte de gestion courante et se contentait d'en informer le conseil de surveillance. Or, l'achat d'un bien, propriété de la société HLM, par un de ses salariés peut difficilement être considéré comme une convention courante. La société s'engage à appliquer désormais la procédure des conventions réglementées pour ce type de transaction.

<sup>68</sup> Article pris dans sa rédaction antérieure à la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (dite loi Élan).

## 6.6 CONCLUSION

Depuis les 10 dernières années, la société a investi des moyens considérables dans la construction et la réhabilitation de son patrimoine, avec l'appui notamment de l'Agence nationale de rénovation urbaine. Les objectifs de développement, prévus dans le cadre de la CUS, ont d'ailleurs été dépassés. Cette activité est désormais externalisée, depuis 2015, au GIE Grand Paris Habitat, qui a repris les équipes de maîtrise d'ouvrage de la société. Les prix de revient des opérations apparaissent maîtrisés.

Par ailleurs, la politique de vente est bien encadrée et majoritairement orientée au bénéfice des locataires du parc social.

# 7. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

## 7.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

À partir du 1<sup>er</sup> juillet 2017, les fonctions comptables et financière des deux sociétés franciliennes du pôle social du groupe SNI (EFIDIS et OSICA) ont été transférées au sein du GIE Finances (cf. 3.6.4). Il existe un corpus de procédures communes aux sociétés du pôle immobilier social mises à jour régulièrement. Le GIE Finances peut s'appuyer sur l'expertise de sa maison mère qui a par ailleurs élaboré une cartographie des risques et procède à des audits internes et externes.

Après examen, il apparaît que la comptabilité est bien tenue et permet de disposer d'une bonne visibilité de la situation financière de la société. Les principes du plan comptable général (PCG) sont respectés. Les règles comptables appliquées et les changements de méthode sont présentés dans l'annexe littéraire qui est bien détaillée.

Le délai de paiement des fournisseurs est maîtrisé. Les fournisseurs sont payés en règle générale dans les délais légaux. Une comptabilité analytique permet de pouvoir distinguer le résultat soumis à l'impôt sur les sociétés (IS) du résultat non soumis à l'IS.

### Contrôles externes

Les comptes approuvés entre 2013 et 2017 ont été certifiés par le commissaire aux comptes sans réserve. La société participe par ailleurs au dispositif d'autocontrôle de la fédération des ESH.

## 7.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière rétrospective a été réalisée sur les exercices 2013 à 2017. Les données analysées ont été extraites de la base Harmonia et sont exprimées soit en k€ soit en M€. Pour les comparaisons, le benchmark a été réalisé sur l'ensemble des ESH d'Ile-de-France de plus de 40 000 logements. Pour les besoins du contrôle, d'autres sources de comparaison ont été utilisées comme les ratios Boléro produits par la DHUP, les notes de conjonctures publiées par la CDC, et les dossiers individuels de situation par les fédérations HLM.

OSICA exerce principalement le métier de bailleur social, son chiffre d'affaires est constitué quasi exclusivement de produits locatifs. L'activité d'accession à la propriété reste marginale. L'essentiel du résultat net de la société provient ainsi de son activité locative.

## 7.2.1 Analyse de l'activité

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

Pour les besoins du contrôle, des retraitements ont été nécessaires afin d'assurer la comparabilité des principaux ratios de la société avec ceux des sociétés comparables. Principalement, les refacturations de mises à disposition de personnels de la société aux différents GIE du groupe, ont été déduites du calcul des coûts de gestion (les montants correspondants sont indiqués dans les chapitres ci-après).

La performance de l'activité de la société est mesurée par l'Excédent brut d'exploitation (EBE) et par la Capacité d'autofinancement (CAF).

### La situation observée entre 2013 et 2017

L'exploitation se caractérise par une bonne rentabilité qui se vérifie par un EBE en moyenne à 49,5 % du chiffre d'affaires, et par une capacité d'autofinancement en moyenne à 35,6 % du chiffre d'affaires. Les loyers sont plutôt accessibles aux ménages modestes. Les indicateurs de gestion montrent une société convenablement gérée avec des coûts de gestion et risques locatifs (impayés, vacance financière) maîtrisés. L'effort d'entretien est soutenu, il s'inscrit dans le cadre d'une politique programmée de rattrapage ou de requalification du patrimoine. Les résultats exceptionnels apportent un surplus de capacité d'autofinancement de 2,8 points en moyenne. L'évolution de l'autofinancement net est en baisse en raison de l'augmentation des remboursements du capital des emprunts. Cette situation s'explique par la forte activité de maîtrise d'ouvrage de la société liée aux nombreux programmes de rénovation urbaine conduits ces 15 dernières années (environ 1 milliard d'investissement).

#### 7.2.1.1 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Tableau de calcul de l'EBE

Tableau de calcul de l'EBE	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Rubriques	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Loyers	225 179,85	228 827,05	233 439,72	238 728,47	242 812,18
Écart de récupération de charges	-1 851,62	-2 683,30	-2 835,21	-2 654,21	-2 669,18
Produits des activités annexes	1 819,88	2 095,57	2 694,27	2 567,54	1 974,19
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>225 148,12</b>	<b>228 239,33</b>	<b>233 298,79</b>	<b>238 641,81</b>	<b>242 117,19</b>
Ventes d'immeubles	441,68	0,00	1 939,65	9 150,58	2 090,06
Production stockée	3 286,75	4 765,92	3 029,64	-4 352,53	-2 596,82
Coûts promotion immobilière	-3 691,67	-4 765,92	-4 933,46	-4 286,07	-527,53
<b>Marge sur activité de promotion</b>	<b>36,75</b>	<b>0,00</b>	<b>35,82</b>	<b>511,98</b>	<b>-1 034,29</b>
Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	1 204,99
<b>Produit des activités</b>	<b>225 184,87</b>	<b>228 239,33</b>	<b>233 334,61</b>	<b>239 153,79</b>	<b>242 287,88</b>
Coût personnel (hors régie)	-30 424,42	-32 275,80	-32 847,44	-37 454,90	-30 637,18
Autres charges externes (hors CGLLS)	-19 826,56	-23 582,38	-24 826,33	-23 982,76	-31 744,84
<b>Coût de gestion</b>	<b>-50 250,97</b>	<b>-55 858,18</b>	<b>-57 673,77</b>	<b>-61 437,66</b>	<b>-62 382,02</b>
Charges de maintenance (y.c régie)	-27 110,90	-27 244,32	-28 961,82	-29 925,77	-27 802,48
Cotisation CGLLS	-1 088,00	-1 237,00	-1 083,10	-2 257,20	-1 968,79
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-27 273,91	-27 334,91	-28 088,43	-28 990,66	-28 530,84
Créances irrécouvrables	-1 466,34	-1 551,04	-1 799,89	-1 590,18	-1 486,03
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>117 994,74</b>	<b>115 013,88</b>	<b>115 727,62</b>	<b>114 952,32</b>	<b>120 117,73</b>
	<b>52,4 %</b>	<b>50,4 %</b>	<b>49,6 %</b>	<b>48,2 %</b>	<b>49,6 %</b>
<i>Valeurs de référence</i>	46,4 %	47,6 %	47,2 %	46,8 %	47,8 %

Ce 1<sup>er</sup> indicateur de la performance d'exploitation est calculé en retranchant des produits d'activités (essentiellement les loyers), les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance chargée du patrimoine, la fiscalité et le coût des impayés. Il correspond à l'excédent des produits courants sur

les charges courantes. C'est la ressource fondamentale de la société qui ne prend en compte ni les produits et charges de nature strictement financière, ni les produits et charges exceptionnels. Il traduit la capacité à dégager une marge au niveau de son activité.

Sur la période en revue (2013-2017), l'EBE ressort en moyenne à 49,5 % du chiffre d'affaires, et se situe au-dessus des valeurs de référence en moyenne à 47,2 % du chiffre d'affaires. Il a perdu en moyenne un point par an depuis 3 ans en raison d'un effet de ciseau observé entre la progression des produits d'activité et des charges d'exploitation. L'augmentation des loyers, de 8 % en 5 ans, n'a pas permis d'absorber la hausse constatée des charges réelles d'exploitation (coûts de gestion et coûts d'entretien, les taxes foncières sur les propriétés bâties, les cotisations CGLLS et les admissions en non-valeur) de 14 % sur la même période, mais leurs niveaux restent dans l'ensemble modérés. Sur la période, les cotisations versées aux différents GIE du groupe ont progressé de 107 % et les cotisations CGLLS ont augmenté de 81 %.

### 7.2.1.2 Les encaissements et incidences des risques locatifs

Les produits d'activités sont composés par les loyers nets des charges récupérables non récupérées (99 %), par les produits des activités annexes (1 % hors refacturations de salaires du personnel mis à la disposition des GIE), par les marges brutes des ventes de logements en accession et par la production immobilisée (uniquement les frais financiers immobilisés). Entre 2013 et 2017, le produit des activités a augmenté de 17,1 M€ avec un taux de croissance annuel de 1,47 %.

Les loyers des logements, principale ressource, augmentent en moyenne de 1,52 % essentiellement en raison des nouvelles livraisons de logements puisque sur la période, l'IRL, indice sur lequel sont indexés les loyers, a très peu varié.

Les loyers pratiqués sont accessibles. En 2017, le loyer moyen au logement qui ressort à 4 588 € (5 661 € pour EFIDIS) est inférieur à la valeur de référence (5 157 €) ce qui atteste de l'accessibilité du parc.

Les loyers quittancés sont impactés par la vacance des logements, par les charges récupérables non récupérées, et par les pertes annuelles de loyers qui se vérifient par le taux de recouvrement.

Au vu des données relatives aux impayés et pertes financières liées à la vacance, les risques locatifs sont bien maîtrisés.

#### Estimation de la perte financière due à la vacance des logements (hors charges)

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Produits des loyers (1)	225 179,85	228 827,05	233 439,72	238 728,47	242 812,18
Récupération de charges locatives (2)	81 647,65	81 392,80	80 247,20	79 994,68	81 245,23
<b>Quittancement (3) = (1) + (2)</b>	<b>306 827,50</b>	<b>310 219,85</b>	<b>313 686,92</b>	<b>318 723,15</b>	<b>324 057,40</b>
Pertes de loyers des lgts en k€	6 971,00	8 032,00	6 658,00	5 657,00	4 956
Pertes de charges des lgts en k€	2 657,00	2 857,00	2 457,00	2 179,00	1 91
<b>Coût de la vacance en k€</b>	<b>9 628,00</b>	<b>10 889,00</b>	<b>9 115,00</b>	<b>7 836,00</b>	<b>6 872</b>
En % du quittancement	3,1 %	3,5 %	2,9 %	2,5 %	2,1 %
En % des loyers	3,1 %	3,5 %	2,9 %	2,4 %	2,0 %

Les pertes de loyers dues à la vacance des logements qui viennent minorer le montant des loyers quittancés sont en baisse sur la période. En moyenne, elle représente 2,8 % des loyers. Le poids des pertes financières passe de 3,1 % des loyers en 2013 à 2,0 % des loyers en 2017 ce qui représente un montant de pertes financières de 6 872 k€.

Les charges récupérables non récupérées au titre de la vacance ou autres motifs représentent en moyenne 1 % des loyers des logements ce qui témoigne d'un faible niveau constant de la vacance sur la période.

Les pertes annuelles de loyers pour impayés sont maîtrisées : l'organisme se distingue par un taux de recouvrement élevé qui se situe au-delà de 98 % chaque année.

Les produits annexes et accessoires ont connu, quant à eux, une forte croissance à partir de 2015 avec les refacturations aux GIE de la masse salariale des salariés mis à disposition.

### **7.2.1.3 Les décaissements**

En moyenne sur les 5 années analysées, les charges réelles d'exploitation sont composées à 49 % de coûts de gestion normatif (28 % pour le personnel et 21 % pour les autres charges externes), à 24 % de charges de maintenance, à 25 % de TFPB, à 1 % de cotisations CGLLS et à 1 % des admissions en non-valeur.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 15 M€ en 5 ans, soit une hausse totale de 14 % et 2,65 % en moyenne par an. Ce sont les coûts de gestion qui ont connu l'augmentation la plus importante en valeur absolue, mais leur niveau rapporté au logement ou au chiffre d'affaire reste toutefois contenu et modéré, au regard des valeurs médianes. Les charges de maintenance sont restées quasi constantes autour de 28 M€ par an avec une augmentation annuelle moyenne de 0,5 %, niveau inférieur à la médiane mais compensée par un effort global d'entretien qui inclut les remplacements de composants nettement supérieurs à la médiane.

Les taxes foncières sur les propriétés bâties (TFPB) qui pèsent pour 12 % du chiffre d'affaires ont augmenté de 5 % en 5 ans. Les admissions en non-valeur de créances irrécouvrables (qui concernent les créances des locataires partis) sont restées constantes autour de 1,5 M€, soit en moyenne 1 % du chiffre d'affaires.

- **Les coûts de gestion** (*annexe 8.7*)

Le calcul des coûts de gestion a fait l'objet d'un retraitement. Les redevances versées aux GIE ont été corrigées (déduites) des refacturations de mise à disposition de personnel aux GIE<sup>69</sup>. En 2017, la mise à disposition de 51 ETP au GIE GPH a donné lieu à une refacturation de salaires de 4 160 k€.

Compte tenu de ces retraitements, les coûts de gestion s'élèvent en 2017 à 62 382,02 k€ ce qui représente 1 178,78 €/lgt soit un niveau inférieur à la médiane qui était de 1 311 €/lgt. Entre 2013 et 2017, les coûts de gestion ont augmenté de 12 131 k€, soit de 24,1 %, passant de 50 250,98 k€ à 62 382,02 k€ alors que les chiffre d'affaires n'a augmenté que de 8 %.

Le coût de gestion 2017 est composé de 37 303 k€ de charges de personnel (60 %), et de 25 079 k€ d'autres charges externes (40 %). Le point 3.7.3 aborde l'analyse comparative du coût de gestion d'OSICA et EFIDIS.

Les autres charges externes non récupérables, corrigées des refacturations de mise à disposition de personnel (MADP) aux GIE (hors charges de mutualisation et les cotisations CGLLS), ont fortement augmenté, soit 30 % en 5 ans et 5,4 % en moyenne par an (+ 5,8 M€). En 2017, ces charges représentaient 474 € par logement géré (395 € en 2013). Elles sont composées pour 56 % de cotisations versées aux GIE qui ont plus que doublé en 5 ans.

- **Les cotisations CGLLS et charges de mutualisation**

Il convient de signaler que certaines charges sont subies. C'est le cas notamment des cotisations CGLLS et des charges de mutualisation. En 2017, les cotisations à la CGLLS qui s'élèvent à 1 969 k€ représentent 0,8 % des loyers et 1,6 % de l'EBE. Cette charge exogène incompressible s'est considérablement accrue au cours des

---

<sup>69</sup> 545 k€ en 2013, 737 k€ en 2014, 4 685 k€ en 2015 (dont 3 873 k€ au GIE GPH), 5 151 k€ en 2016 (dont 4 394 k€ à GPH) et 6 666 k€ en 2017 (dont 4 160 k€ à GPH).

dernières années, où elle est passée de 22 € par logement familial en propriété en 2015 à 37 € en 2017. Il y a plusieurs explications à cette augmentation :

- La réforme de la cotisation de base en 2015, augmentation du taux de taxation du SLS qui passe de 1,58 % à 85 % ;
- Hausse de la cotisation additionnelle dont la part variable est assise sur l'autofinancement locatif.

La société n'a pas eu à supporter les charges de mutualisation HLM.

- **La fiscalité immobilière : la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)**

La fiscalité immobilière comprend principalement les taxes foncières sur les propriétés bâties. Ces taxes ont atteint 28 531 k€ en 2017, soit 25 % des dépenses réelles décaissables d'exploitation et ont connu une augmentation de 5 % en 5 ans. En 2017, le coût moyen par logement ressort à 539 €/lgt et 12 % des loyers, pour une valeur de référence de 559 €.

Les dégrèvements de TFPB, essentiellement pour travaux d'économie d'énergie, ont représenté 18 % de la TFPB en 2017, ce qui est très significatif. En moyenne, entre 2013 et 2017, ce ratio était de 12 %. La proportion du parc assujéti à cette taxe (79 % en 2017) est relativement importante et cohérente avec l'âge moyen du patrimoine qui est de 41 ans.

- **Les admissions en non-valeur de créances irrécouvrables**

Les pertes sur créances irrécouvrables de 1 486 k€ en 2017 représentent 1,1 % des loyers (0,8 % en 2013). Cette tendance traduit un apurement du stock de créances irrécouvrables détenues sur les locataires partis dont l'évolution est cependant maîtrisée.

## 7.2.2 Les modalités de financement des investissements

### 7.2.2.1 La capacité d'autofinancement brute (CAF)

Rubriques (montants en milliers d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
<b>Excédent brut d'exploitation (1)</b>	<b>117 994,74</b>	<b>115 013,88</b>	<b>115 727,62</b>	<b>114 952,32</b>	<b>120 117,73</b>
Autres charges d'exploitation (2)			0,00	0,00	0,00
Autres produits d'exploitation (3)	1 703,43	5 874,35	6 333,78	8 525,85	3 283,34
Produits financiers divers (4)	2 182,85	2 886,53	3 150,54	3 229,30	3 723,98
<b>Produits financiers = (4)</b>	<b>2 182,85</b>	<b>2 886,53</b>	<b>3 150,54</b>	<b>3 229,30</b>	<b>3 723,98</b>
Intérêts sur financements locatifs (5)	-47 014,39	-44 354,94	-43 765,77	-43 706,09	-42 055,64
Autres charges d'intérêt (6)	0,00	0,00	-31,11	-17,90	0,00
<b>Charges d'intérêts 7 = (5+6)</b>	<b>-47 014,39</b>	<b>-44 354,94</b>	<b>-43 796,89</b>	<b>-43 723,99</b>	<b>-42 055,64</b>
Autres charges financières (8)	-155,09	-99,39	0,00	0,00	0,00
<b>Charges financières 9 = (7+8)</b>	<b>-47 169,48</b>	<b>-44 454,32</b>	<b>-43 796,89</b>	<b>-43 723,99</b>	<b>-42 055,64</b>
Autres produits et charges exceptionnels (10)	4 389,58	4 480,41	3 915,89	1 501,06	3 838,05
<b>CAF courante 11 = (1+3-7)</b>	<b>72 683,78</b>	<b>76 533,28</b>	<b>78 295,63</b>	<b>79 772,07</b>	<b>81 345,42</b>
<b>CAF brute 12 = (11+4-8+10)</b>	<b>79 101,12</b>	<b>83 800,83</b>	<b>85 330,94</b>	<b>84 484,55</b>	<b>88 907,45</b>
Remboursement des emprunts locatifs (13)	59 681,21	67 702,57	67 306,97	72 807,07	79 129,53
<b>Autofinancement net HLM 14 = (12-13)</b>	<b>19 419,90</b>	<b>16 098,26</b>	<b>18 023,97</b>	<b>11 677,48</b>	<b>9 777,92</b>

La CAF brute en moyenne autour de 36 % du chiffre d'affaires se situe au même niveau que la médiane constatée à la même période, soit 37 % en moyenne, alors que l'organisme n'a pas pleinement bénéficié de la baisse du taux du livret A (cf. 7.2.2.2).

La capacité d'autofinancement brute correspond à l'excédent brut d'exploitation diminué du montant des intérêts d'emprunt et corrigé des produits financiers et autres charges financières, ainsi que des produits et

des charges exceptionnels. Elle représente l'épargne que la société est susceptible de dégager lors d'un exercice donné. Elle peut s'apprécier par comparaison avec le montant du chiffre d'affaires.

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

L'Agence relève que la société a dégagé une capacité d'autofinancement brute positive au cours de la période contrôlée, laquelle s'est maintenue autour de 36 % du chiffre d'affaires. En 2017, la capacité d'autofinancement (CAF) brute ressort à 88 907,45 k€, soit 36,7 % du chiffre d'affaires. Cet indicateur est constant sur la période. Hors éléments exceptionnels, il se situe à 33,6 % du chiffre d'affaires.

La bonne tenue de la CAF brute s'explique essentiellement par le niveau de l'EBE, par la baisse relative des charges d'intérêts et par l'existence de produits exceptionnels. Son niveau, toujours supérieur à 80 M€, permet de faire face aux remboursements du capital des emprunts locatifs qui augmentent sur la période, compte tenu de l'importance des investissements réalisés.

Les charges financières sont constituées pour l'essentiel d'intérêts locatifs. En 5 ans, les charges d'intérêts ont baissé de 10,6 % passant de 47 014 k€ en 2013 (937 €/lgt et 21 % des loyers) à 42 056 k€ en 2017 (795 €/lgt et 17 % des loyers). L'impact de la baisse du taux de livret A à 0,75 % depuis 3 ans a été en partie absorbé par le coût des SWAP de taux souscrits par la société. Ceci fera l'objet d'un développement particulier ci-après.

Les produits financiers s'établissent à 4 038 k€ en 2017, soit 2 % des loyers et 76 € par logement géré. Ils sont supérieurs aux ratios référents des organismes HLM d'Île-de-France.

Sur la période, les résultats exceptionnels<sup>70</sup> réels apportent un surplus de CAF brute entre un et trois points supplémentaires. Ils sont principalement constitués des dégrèvements TFPB (pour travaux PMR et thermique).

Après remboursement du capital de la dette locative (voir analyse détaillée de l'encours ci-dessous), l'autofinancement net (CAF nette des remboursements en capital des emprunts locatifs), s'est logiquement contracté de 9,6 M€ en 5, en raison de l'augmentation des remboursements en capital des emprunts de 19,5 k€ (+ 32,6 %) en 5 ans. L'autofinancement net atteint 4 % du chiffre d'affaires en 2017 (contre 8,6 % en 2013).

L'augmentation des annuités en capital plus importante que celle de la CAF explique la situation. En effet, en 2013, l'amortissement de la dette représentait 75 % de la CAF alors qu'en 2017, il représentait 89 % (annuité importante, période marquée par un cycle d'investissement important tant en construction neuve qu'en amélioration du patrimoine existant).

---

<sup>70</sup> Hors produits et charges calculés.

### 7.2.2.2 Annuité locative

#### Évolution de l'annuité de la dette locative

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Remboursement des emprunts locatifs (1)	59 681	67 703	67 307	72 807	79 130
Charges d'intérêts (2)	47 014	44 355	43 797	43 724	42 056
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	106 696	112 058	111 104	116 531	121 185
Loyers de l'exercice	225 180	228 827	233 440	238 728	242 812
<b>Annuités emprunts locatifs / Loyers</b>	<b>47,38 %</b>	<b>48,97 %</b>	<b>47,59 %</b>	<b>48,81 %</b>	<b>49,91 %</b>
<i>Valeurs de référence</i>	34,86 %	34,04 %	33,44 %	33,92 %	36,20 %
Nombre de logements	50 179	51 091	51 466	52 520	52 921
<b>Annuités emprunts locatifs / Logement</b>	<b>2 126 €</b>	<b>2 193 €</b>	<b>2 159 €</b>	<b>2 219 €</b>	<b>2 290 €</b>

Taux moyen dette [Charges Intérêts / (Endettement ouverture + Endettement clôture) / 2]	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
	3,33 %	2,79 %	2,49 %	2,34 %	2,15 %
<i>Valeurs de référence</i>	2,85 %	2,31 %	1,81 %	1,73 %	1,56 %

L'annuité des emprunts (remboursement en capital + intérêts) s'établit en 2017 à 121 185 k€, ce qui représente 49,91 % des loyers et 2 290 €/lgt. En 5 ans, l'annuité a augmenté de 13,6 %. L'annuité locative est passée de 47,4 % des loyers en 2013 à 49,9 % en 2017.

Après une décennie d'investissements soutenus tant en construction neuve qu'en amélioration, OSICA a transformé et développé son patrimoine : en 2017, 35 % des immeubles ont été construits entre 1974 et 2000 et 22 % après 2000. L'âge moyen du parc est de 41 ans. Cette situation explique le niveau actuel de l'endettement de la société. La baisse du taux de livret A constatée sur la période n'a pas pleinement bénéficié à la société qui a « swapé » une partie de son encours à long terme. Les intérêts d'emprunts n'ont connu une baisse que de 10,6 % pour les raisons précédemment exposées.

Le taux d'intérêt moyen (rapport entre les charges d'intérêts et le capital restant dû moyen d'une année) de la dette (pour l'essentielle locative), y compris à caractère relais, est de 2,15 % en 2017, en baisse par rapport aux exercices précédents (3,33 % en 2013) mais supérieur à la valeur de référence de 1,56 % en 2017 (impact de la gestion active de la dette). Les conditions favorables d'emprunt (taux de livret A à 0,75 % depuis 3 ans) ont contribué à diminuer la part des intérêts, qui a été compensée par la hausse des remboursements en capital de 32 %. L'amortissement du capital des emprunts représente 89 % de la capacité d'autofinancement brute en 2017 alors qu'elle n'en représentait que 75 % en 2013.

La politique de gestion globale des risques a été définie par la Caisse des Dépôts et Consignations et déclinée au groupe CDC Habitat. Une politique générale de couverture du risque de taux a ainsi été mise en place au niveau de chaque entité du groupe par macro-couverture de la dette à taux variable. Par délibération annuelle, le conseil de surveillance renouvelle l'autorisation de conclure des instruments de couverture du risque de taux d'intérêt tels que définis par les principes de gestion du groupe afin de limiter les incidences sur le résultat liées à la volatilité des marchés financiers. Ces opérations sont donc effectuées dans une logique d'assurance et de linéarisation de la charge financière.

Le stock de couverture au 31 décembre 2017 se montait à 632,4 M€ dont notamment 391,1 M€ de couverture en livret A (25 % de l'encours couvert sur de la dette livret A) et 236,3 M€ de couverture Euribor (90,6 % de l'encours couvert sur la dette à taux variable). Compte tenu de la baisse des taux de marché à court et long terme et de la durée des couvertures en place, la juste valeur des opérations de couvertures est portée à - 118,8 M€. Cela rend quasiment impossible une sortie anticipée de ces contrats dont le bilan financier s'est révélé à ce jour pénalisant pour la société. L'évaluation à plus long terme de cette stratégie sera nécessaire.

Depuis leur signature, ces contrats ont entraîné une charge financière supplémentaire pour OSICA s'élevant à 73,1 M€ sur la période 2014 à 2017, soit en moyenne l'équivalent de 7 points d'autofinancement.

	2014	2015	2016	2017
Charges financières hors impact couvertures	26 962	25 421	24 313	24 073
Incidences couvertures	17 393	18 345	19 393	17 983
Taux réel de l'encours	2.61 %	2.42 %	2.27%	2.12 %

### 7.2.2.3 Le tableau des flux

Rubriques en k€	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) à l'ouverture</b>	<b>159 898</b>	<b>142 092</b>	<b>211 982</b>	<b>187 556</b>	<b>183 133</b>
Capacité d'autofinancement brute	79 101	83 801	85 331	84 485	88 907
Produits des cessions d'éléments d'actif	16 221	18 906	18 904	26 080	33 435
Dividendes versés	81	74	67	67	67
<b>CAF Globale</b>	<b>95 241</b>	<b>102 632</b>	<b>104 168</b>	<b>110 498</b>	<b>122 276</b>
Subventions d'investissement	40 916	28 467	12 014	8 378	8 879
Variation des autres capitaux propres	0	0	0	0	0
<b>Variation capitaux propres (A)</b>	<b>136 157</b>	<b>131 099</b>	<b>116 182</b>	<b>118 876</b>	<b>131 155</b>
Emprunts encaissés	179 662	254 943	179 652	187 378	150 445
Emprunts remboursés à l'échéance	59 681	67 703	75 943	78 284	84 498
Emprunts remboursés anticipés	731	1 269	793	6 392	4 381
<b>Variation de d'endettement (B)</b>	<b>119 250</b>	<b>185 972</b>	<b>102 917</b>	<b>102 702</b>	<b>61 566</b>
<b>Variation des ressources durables (C)=(A)+(B)</b>	<b>255 407</b>	<b>317 071</b>	<b>219 099</b>	<b>221 578</b>	<b>192 721</b>
Foncier	16 834	42 223	19 554	37 750	50 596
Constructions neuves	142 893	110 309	124 682	99 380	185 805
Additions et remplacements de composants	113 015	93 612	98 606	88 582	8 943
Autres investissements (hors logements locatifs)	568	920	547	369	2 340
<b>Investissements réalisés (D)</b>	<b>273 310</b>	<b>247 064</b>	<b>243 389</b>	<b>226 081</b>	<b>247 684</b>
Variation des immobilisations financières (E)	-98	118	137	-80	-256
<b>Variation du FRNG (F) = (C) - (D) - (E)</b>	<b>-17 806</b>	<b>69 889</b>	<b>-24 427</b>	<b>-4 423</b>	<b>-54 708</b>
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) à la clôture</b>	<b>142 092</b>	<b>211 981</b>	<b>187 555</b>	<b>183 133</b>	<b>128 425</b>
<b>BFR à l'ouverture</b>	<b>137 152</b>	<b>137 505</b>	<b>142 131</b>	<b>95 252</b>	<b>1 881</b>
<b>BFR à la clôture</b>	<b>137 505</b>	<b>142 131</b>	<b>95 252</b>	<b>1 881</b>	<b>-44 311</b>
<b>Variation du BFR</b>	<b>353</b>	<b>4 626</b>	<b>-46 878</b>	<b>-93 372</b>	<b>-46 191</b>
Variation FRNG-Variation BFR	-18 158	65 263	22 452	88 949	-8 517
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>-18 158</b>	<b>65 263</b>	<b>22 452</b>	<b>88 949</b>	<b>-8 517</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>	<b>22 745</b>	<b>4 587</b>	<b>69 851</b>	<b>92 303</b>	<b>181 253</b>
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>4 587</b>	<b>69 851</b>	<b>92 303</b>	<b>181 253</b>	<b>172 736</b>

L'analyse de la variation de la trésorerie de 2013 à 2017 permet d'apprécier l'évolution à la hausse de la trésorerie disponible, et permet également de déterminer le modèle de financement du logement social de la société.

En 5 ans, l'effort d'investissement a été très important. Il s'élève à 1 237 528 k€ réalisé en partie dans le cadre des programmes ANRU. Il se répartit entre le foncier (166 958 k€), l'offre nouvelle (663 069 k€), les additions et remplacements de composants (402 758 k€) et les investissements de structure (4 743 k€).

Pour financer ces investissements, la société a mobilisé 952 080 k€ de nouveaux emprunts, auxquels s'ajoutent 9 654 k€ de subventions ainsi que 113 546 k€ de produits de cessions et 41 951 k€ de capacité d'autofinancement disponible après remboursement des emprunts. Les ressources totales mobilisées (1 206 232 k€) étant insuffisantes pour couvrir les investissements réalisés, le fonds de roulement net global (FRNG) de la société a baissé de 31 297 k€ sur la période.

En moyenne, les investissements réalisés ont été notamment financés à hauteur de 77 % par emprunts et 8 % par des subventions. Les besoins en fonds propres de 186 794 k€, soit 15 % du financement, sont à 83 % couverts par les ressources internes dégagées annuellement (CAF disponible après remboursement des emprunts et produits de cession d'actifs). La société a donc mobilisé son FRNG de 31 297 k€.

Le taux de couverture des dépenses d'investissements par des ressources propres disponible et aides publiques est de 20 %. Ce mode de financement est conforme au financement des opérations déjà financées (cf. analyse du FRNG au point 7.2.3.2).

En 5 ans, la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) dégage des ressources à court terme de 181,5 M€ qui couvre la variation du FRNG de -31,5 M€. La différence explique la variation de la trésorerie de 150 M€.

## 7.2.3 La situation bilancielle

### 7.2.3.1 L'analyse de la dette

Au 31 décembre 2017, le capital restant dû (KRD) des emprunts nets de la trésorerie s'élevait à 1 982 010 k€ en hausse de presque 31 % en cinq ans.

L'encours de la dette est composé à 75 % par des emprunts adossés au livret A, à 15 % par des emprunts à taux variable et à 10 % par des emprunts à taux fixe. 31 % de l'encours font l'objet d'opérations de couverture.

L'analyse des ratios d'endettement montre un niveau d'endettement plus élevé que celui d'EFIDIS ce qui est cohérent compte tenu des investissements réalisés lors des 5 dernières années.

Malgré le développement de la société, la capacité de désendettement est équivalente à la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations locatives. L'endettement net est quasi-équivalent aux capitaux propres.

Rubriques (montants en milliers d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Endettement (1)	1 513 615,56	1 702 155,09	1 810 196,16	1 921 354,39	1 982 010,30
CAFC	72 683,78	76 533,28	78 295,63	79 772,07	81 345,42
<b>Endettement / CAFC</b>	<b>20,82</b>	<b>22,24</b>	<b>23,12</b>	<b>24,09</b>	<b>24,37</b>
<i>Valeurs de référence</i>	16,11	14,06	14,79	14,12	14,78
Trésorerie (2)	4 587,38	69 851,26	92 303,29	181 252,61	172 735,54
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	1 509 028,18	1 632 303,83	1 717 892,88	1 740 101,78	1 809 274,76
<b>Endettement net de trésorerie / CAFC</b>	<b>20,76</b>	<b>21,33</b>	<b>21,94</b>	<b>21,81</b>	<b>22,24</b>
<i>Valeurs de référence</i>	15,49	13,05	13,93	13,30	14,01
Valeur nette comptable du parc locatif	1 566 145,32	1 788 564,55	1 876 750,51	2 001 760,17	2 055 148,75
Amortissement du parc locatif	71 045,21	77 435,92	82 686,11	87 599,15	93 247,54
<b>VNC / Amortissement du parc locatif</b>	<b>22,04</b>	<b>23,10</b>	<b>22,70</b>	<b>22,85</b>	<b>22,04</b>
<i>Valeurs de référence</i>	23,08	23,68	23,86	22,72	23,56
Ressources propres	1 880 859,74	1 996 441,98	2 096 029,41	2 195 528,95	2 298 329,22
Ressources stables	3 404 187,86	3 705 052,59	3 906 158,14	4 106 025,12	4 271 371,39
<b>Ressources propres / Ressources stables</b>	<b>55,25 %</b>	<b>53,88 %</b>	<b>53,66 %</b>	<b>53,47 %</b>	<b>53,81 %</b>

La capacité de désendettement est un ratio qui mesure le rapport entre la capacité d'autofinancement et l'encours de la dette, la première finançant la seconde. Exprimé en nombre d'années, ce ratio permet de déterminer le nombre d'années (théoriques) nécessaires pour rembourser intégralement le capital de la dette, en supposant que la société y consacre la totalité de sa CAF. À encours identiques, plus une société dégage de l'épargne, et plus elle pourrait rembourser rapidement sa dette. Ce ratio est à comparer à la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles. En 2017, la société avait une capacité de désendettement de 24 ou 22 ans selon que l'on raisonne en endettement brut ou en endettement net de la trésorerie. Entre 2013 et 2017, ce taux a très peu varié, signe que l'endettement est piloté. La durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles était de 22 années en 2017.

### Le rapport endettement net sur capitaux propres et sur le total du bilan est favorable

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Trésorerie nette (1)	4 587,38	69 851,26	92 303,29	181 252,61	172 735,54
Endettement (2)	1 513 615,56	1 702 155,09	1 810 196,16	1 921 354,39	1 982 010,30
<b>Endettement net de trésorerie 3=2-1</b>	<b>1 509 028,18</b>	<b>1 632 303,83</b>	<b>1 717 892,88</b>	<b>1 740 101,78</b>	<b>1 809 274,76</b>
Capitaux propres (4)	853 079,02	900 009,32	927 316,97	948 176,84	974 370,66
Total du bilan (5)	2 623 801,36	2 856 712,31	2 987 275,59	3 098 765,47	3 193 743,54
<b>Endettement net / capitaux propres</b>	<b>176,89%</b>	<b>181,37%</b>	<b>185,25%</b>	<b>183,52%</b>	<b>185,69%</b>
<b>Endettement net / Total du bilan</b>	<b>57,51%</b>	<b>57,14%</b>	<b>57,51%</b>	<b>56,15%</b>	<b>56,65%</b>

Le ratio d'endettement net mesure le poids de l'endettement au regard des capitaux propres. L'évolution de ce ratio confirme le constat précédent à savoir un endettement élevé, mais qui reste constant en dépit d'une forte activité de maîtrise d'ouvrage. L'endettement est piloté.

En 2013, l'endettement net (capitaux restants dus nets des disponibilités et valeurs mobilières de placement) représentait 1,8 fois les capitaux propres. En 2017, ce rapport passe à 1,9 fois.

Le rapport entre l'endettement net et le total du bilan confirme le constat précédent. En 2013, l'endettement net représentait 57,5 % du total du bilan. Il est passé à 56,7 % en 2017.

#### 7.2.3.2 Le ratio d'indépendance financière

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ressources propres	1 880 859,74	1 996 441,98	2 096 029,41	2 195 528,95	2 298 329,22
Ressources stables	3 404 187,86	3 705 052,59	3 906 158,14	4 106 025,12	4 271 371,39
<b>Ressources propres / Ressources stables</b>	<b>55,25 %</b>	<b>53,88 %</b>	<b>53,66 %</b>	<b>53,47 %</b>	<b>53,81 %</b>

Le ratio d'indépendance financière qui mesure le poids des ressources propres (y compris les amortissements et provisions cumulés au bilan) par rapport aux ressources stables est confortable. Le niveau élevé des capitaux propres abondés par les nouvelles notifications de subventions, par la capacité d'autofinancement dégagée chaque année et par les plus-values de cession d'actifs immobilisés explique le niveau actuel d'indépendance financière de la société. Sur la période, les capitaux propres ont progressé de 14,2 % alors que les emprunts ont progressé de 29,5 % ce qui explique la baisse de 1,5 point du ratio d'indépendance financière qui reste tout de même au-delà de 50 %.

#### 7.2.3.3 Bilan fonctionnel

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 cas contraire, le besoin en fonds de roulement est financé par l'excédent des ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie est positive.

Bilans fonctionnels (montants en milliers d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Capital et réserves nets des participations (a)	467 047	498 489	528 996	557 782	583 166
Résultat de d'exercice (b)	31 524	30 717	27 956	25 450	32 927
Autres capitaux (c)	0	0	0	0	0
Subventions nettes d'investissement (d)	354 334	370 628	370 191	364 770	358 103
<b>Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)</b>	<b>852 904</b>	<b>899 835</b>	<b>927 142</b>	<b>948 002</b>	<b>974 196</b>
Provisions pour gros entretien (f)	8 953	9 902	9 939	10 098	9 302
Autres provisions pour risques et charges (g)	18 145	17 926	18 378	21 522	21 539
Amortissements et dépréciations (h)	1 000 858	1 068 779	1 140 571	1 215 907	1 293 293
<b>Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)</b>	<b>1 880 860</b>	<b>1 996 442</b>	<b>2 096 029</b>	<b>2 195 529</b>	<b>2 298 329</b>
Dettes financières (j)	1 523 328	1 708 611	1 810 129	1 910 496	1 973 042
<b>Ressources stables (k)=(i)+(j)</b>	<b>3 404 188</b>	<b>3 705 053</b>	<b>3 906 158</b>	<b>4 106 025</b>	<b>4 271 371</b>
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	3 258 140	3 489 021	3 714 439	3 918 833	4 138 970
<b>Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)</b>	<b>146 048</b>	<b>216 032</b>	<b>191 719</b>	<b>187 192</b>	<b>132 401</b>
Immobilisations financières (n)	3 955	4 050	4 164	4 059	3 976
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)</b>	<b>142 092</b>	<b>211 982</b>	<b>187 556</b>	<b>183 133</b>	<b>128 425</b>
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	5 265	8 506	11 535	7 183	4 586
Emprunts promotion immobilière (p)	0	0	3 647	12 377	9 541
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	0	-4 850	-8 520	0	0
<b>Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)</b>	<b>5 265</b>	<b>3 655</b>	<b>-632</b>	<b>-5 194</b>	<b>-4 955</b>
Créances locataires et acquéreurs (s)	8 529	8 092	11 405	2 606	2 206
Subventions à recevoir (t)			89 624	58 997	45 794
Autres actifs réalisables (u)	259 397	260 328	119 522	52 685	24 264
Dettes sur immobilisations (v)	6 596	6 270	7 940	6 203	8 310
Dettes d'exploitation et autres (w)	129 090	123 675	116 726	101 011	103 311
<b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)</b>	<b>137 505</b>	<b>142 131</b>	<b>95 252</b>	<b>1 881</b>	<b>-44 311</b>
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	70 878	128 934	153 199	241 587	235 336
Concours bancaires courants et découverts (y)	51 937	44 403	45 655	44 366	46 481
Dépôts et cautionnements reçus (z)	14 354	14 680	15 241	15 969	16 119
<b>Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)</b>	<b>4 587</b>	<b>69 851</b>	<b>92 303</b>	<b>181 253</b>	<b>172 736</b>
Report immobilisations financières (B)	3 955	4 050	4 164	4 059	3 976
<b>Trésorerie potentielle (A) + (B)</b>	<b>8 543</b>	<b>73 901</b>	<b>96 467</b>	<b>185 311</b>	<b>176 712</b>

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Fonds de roulement net global (FRNG)	142 092	211 982	187 556	183 133	128 425
Total des charges courantes	245 467	257 893	266 788	275 794	279 723
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>211</b>	<b>300</b>	<b>257</b>	<b>242</b>	<b>168</b>
<i>Valeurs de référence</i>	164	196	196	159	161
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	50 179	51 091	51 466	52 520	52 921
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en propriété</b>	<b>2 832</b>	<b>4 149</b>	<b>3 644</b>	<b>3 487</b>	<b>2 427</b>
<i>Valeurs de référence</i>	2 429	3 114	2 846	2 204	2 324
Trésorerie	4 587	69 851	92 303	181 253	172 736
<b>Trésorerie en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>7</b>	<b>99</b>	<b>126</b>	<b>240</b>	<b>225</b>
<i>Valeurs de référence</i>	55	134	139	145	162
<b>Trésorerie en nombre de logements et équivalent logement en propriété</b>	<b>91</b>	<b>1 367</b>	<b>1 793</b>	<b>3 451</b>	<b>3 264</b>
<i>Valeurs de référence</i>	748	1 551	2 014	2 152	2 192

L'analyse du bilan fonctionnel et des ratios de structure mettent en évidence la solidité de la structure financière qui est équilibrée sur toute la période contrôlée. Les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé. Sur la période, 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.

Les capitaux propres couvrent en moyenne 25,5 % des immobilisations et les ressources permanentes (capitaux propres + amortissements + les dettes financières) financent la totalité des immobilisations et le BFR.

#### **7.2.3.4 Le fonds de roulement net global (FRNG) et le fonds de roulement net global à terminaison (FRNGT)**

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente l'excédent des ressources permanentes sur les emplois stables. Il assure sur la période le financement du besoin en fonds de roulement. Le FRNG est positif chaque année. La société respecte donc les grands équilibres financiers. Le FRNG de 128 425 k€ en 2017 couvre 168 jours de charges courantes, niveau supérieur à la valeur de référence de 161 jours.

À terminaison des opérations en cours à la fin 2017, la structure financière reste équilibrée ; le FRNGT reste au même niveau que celui observé sur la période en revue (pas de dégradation). En effet, après décaissement des emplois définitifs (379 956 k€) et encaissement des financements définitifs (392 715 k€ d'emprunts à encaisser et 26 170 k€ de subventions à notifier), le FRNGT est estimé à 169 491 k€ ce qui représenterait 3 162 € par logement et équivalent logement et couvrirait 218 jours de charges courantes

L'analyse des fonds propres investis dans les opérations de construction de logements sociaux donne une indication sur le modèle de financement de la société (source FSFC 2017).

La structure de financement de l'activité locative des opérations terminées et soldées a été la suivante :

Les subventions représentent en moyenne 14 % du financement, les emprunts 73 % et les fonds propres 13 %. Les constructions neuves ont été financées à hauteur de 80 % par emprunts, 12 % par des subventions et 8 % par fonds propres. Les réhabilitations ont été financées à hauteur de 56 % par emprunts, 18 % par des subventions et 26 % par fonds propres.

La structure de financement de l'activité locative des opérations terminées et non soldées a été la suivante :

Les subventions représentent en moyenne 17 % du financement, les emprunts 70 % et les fonds propres 13 %. Les constructions neuves ont été financées à hauteur de 74 % par emprunts, 15 % par des subventions et 11 % par fonds propres. Les réhabilitations ont été financées à hauteur de 63 % par emprunts, 19 % par des subventions et 18 % par fonds propres.

#### **7.2.3.5 Le besoin en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est constitué par la différence entre les valeurs réalisables à court terme et les dettes à court terme. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses. Le BFR de 137 505 k€ en 2013 a fortement baissé sur la période pour dégager un excédent à court terme de 44 311 k€ en 2017. Cela a pour conséquence arithmétique de faire augmenter la trésorerie nette de 150 M€. La baisse du BFR correspond à la fin du cycle d'investissement lié aux opérations de rénovation urbaine qui arrivent à leur terme. Les subventions en attente d'encaissement sont de 45 794 k€ en 2017, après avoir atteint un pic de 150 679 k€ en 2013.

Le portage des logements en stock destinés à être vendus au 31 décembre 2017 (4 586 k€) est assuré au moyen d'un emprunt à court terme de 9 541 k€.

Hors maîtrise d'ouvrage, sur toute la période contrôlée, le BFR est couvert par l'évolution du FRNG et représente en moyenne 54 % du FRNG entre 2013 et 2016. Hors subventions, le bas de bilan dégage en réalité de la trésorerie à court terme puisque les créances clients (loyers principalement) sont encaissées plus vite que le paiement des fournisseurs. C'est le cas en 2017.

### **7.2.3.6 La trésorerie**

Sur la période 2013–2018, le niveau de la trésorerie est confortable. La trésorerie nette rapportée au logement ou en nombre de jours de charges courantes est supérieure aux valeurs de référence. La trésorerie est liée, outre le niveau d'activité de la maîtrise d'ouvrage (construction + réhabilitation), à la capacité de l'organisme à générer de l'autofinancement et à la transformer en trésorerie réelle. Fin 2017, la trésorerie nette s'élève à 172 736 k€, soit l'équivalent de 225 jours de charges courantes et 3 264 € / lgt. À cette même date, les valeurs de référence étaient de 162 jours de charges courantes et 2 191 €/lgt. La trésorerie représente en moyenne 7,5 mois de loyers sur la période 2015 à 2017. L'excédent inemployé est placé principalement sur des comptes courants du groupe.

## **7.3 ANALYSE DE L'ACTIVITE AGREGEE D'OSICA ET EFIDIS**

Ce chapitre aborde la situation agrégée et comparée d'EFIDIS et OSICA avant la fusion de l'ensemble des SA HLM, aux fins d'analyse financière. Cette analyse n'a pas de portée comptable, puisqu'elle ne correspond pas à un périmètre consolidé au sens comptable. Elle a vocation à :

- Effectuer un benchmark entre les deux sociétés de taille comparable et intervenant sur le même territoire, avant la fusion ;
- Participer à l'analyse financière de CDC Habitat Social après la fusion, en caractérisant sa situation sur l'Île-de-France, où sont localisés près de 60 % de ses actifs immobiliers (en nombre de logements).

Pour les besoins du contrôle, des retraitements ont été nécessaires afin d'assurer la comparabilité des principaux ratios des deux sociétés. Principalement, les refacturations de mises à disposition du personnel des deux sociétés aux différents GIE du groupe, ont été déduites des charges de personnel, mais sont comptabilisées dans le calcul du coût de gestion (ces charges sont intégrées dans la redevance versée aux GIE).

La performance de l'activité de CDC Habitat social en Île-de-France est mesurée par l'Excédent brut d'exploitation (EBE) et par la Capacité d'autofinancement (CAF).

### **La situation agrégée des deux sociétés sur la période 2013 et 2017**

L'exploitation se caractérise par une rentabilité élevée qui se vérifie par un EBE en moyenne à 51,4 % du chiffre d'affaires, et par une CAF brute en moyenne à 37 % du chiffre d'affaires. Cette situation s'explique par des produits locatifs élevés (principalement à EFIDIS) et par des risques locatifs maîtrisés dans les deux sociétés (vacance et impayés) qui permettent de faire face à des coûts de fonctionnement importants notamment en ce qui concerne les charges de personnel (principalement à EFIDIS également). La baisse relative des charges d'intérêt constatée pour l'ensemble du secteur HLM (taux de livret A à 0,75 % depuis 2015) et des produits exceptionnels en augmentation expliquent le niveau de la CAF brute qui couvre largement les remboursements en capital des emprunts. Toutefois, l'évolution de l'autofinancement net est légèrement en baisse en raison de l'augmentation des remboursements du capital des emprunts due à la forte activité de maîtrise d'ouvrage des deux sociétés.

#### **7.3.1 L'excédent brut d'exploitation cumulé (EBE)**

Sur la période en revue (2013-2017), l'EBE est supérieur aux valeurs de référence (51,4 % contre 45,6 % du chiffre d'affaires). L'écart par rapport aux valeurs de référence s'explique principalement par le niveau élevé des loyers qui permettent de faire face à des coûts de gestion élevés. La baisse de l'impact de la vacance financière est également un paramètre à prendre en compte.

En cinq ans, l'EBE a perdu en moyenne un point par an en raison d'un effet de ciseau observé entre la progression des produits d'activité et des charges d'exploitation. La croissance du chiffre d'affaires de 11 % n'a pas permis d'absorber la hausse constatée des coûts de gestion de 26 %, des charges d'entretien de 7 %, de la TFPB de 7 % et des créances irrécouvrables de 32 %.

### **Le chiffre d'affaires cumulé**

Sur la période, le chiffre d'affaires connaît une évolution annuelle moyenne de 2,14 %, 11 % en cinq ans. Principale ressource d'exploitation, les loyers progressent de 8 % en 5 ans (1,5 % en moyenne par an) essentiellement en raison des nouvelles livraisons de logements puisque sur la période, l'IRL, indice sur lequel sont indexés les loyers, a très peu varié.

Les loyers pratiqués sont élevés, notamment en raison du niveau constaté sur EFIDIS. En 2017, le loyer moyen au logement ressort à 5 110 € alors que le loyer médian pour les ESH d'Île-de-France de plus de 40 000 logements ressort à 4 831 €.

Les charges récupérables non récupérées au titre de la vacance ou autres motifs représentent en moyenne 1 % des loyers des logements, et confirment le faible niveau de la vacance sur la période.

Les produits annexes et accessoires sont principalement constitués des refacturations des mises à disposition de personnels aux différents GIE auxquels les deux sociétés sont adhérentes.

Les pertes annuelles de loyers pour impayés sont maîtrisées : le taux de recouvrement est élevé et se situe au-delà de 98 % chaque année.

### **Les charges cumulées**

En moyenne sur les 5 années analysées, les charges réelles d'exploitation sont composées à 52 % de coûts de gestion normatif (30 % pour le personnel et 22 % pour les autres charges externes), à 22 % de charges de maintenance, à 22 % de la TFPB, à 2 % des cotisations CGLLS et 2 à % des admissions en non-valeur.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 46,2 M€ en 5 ans, soit une augmentation totale de 20 % (3,16 % en moyenne par an).

Ce sont les coûts de gestion (cf. 3.7.3 *analyse comparée des coûts de gestion d'OSICA et EFIDIS*) qui ont connu l'augmentation la plus importante en valeur absolu (+16,5 % pour les coûts de personnel et +22,8 % pour les autres charges dont les cotisations aux GIE). Les charges de maintenance augmentent de 7 %, la TFPB augmente de 7 % et les créances irrécouvrables de 32 %.

### **7.3.2 La capacité d'autofinancement (CAF)**

La CAF brute a progressé de 17,3 % en 5 ans pour atteindre en moyenne 36,9 % du chiffre d'affaires (soit une valeur inférieure d'un point à celle d'EFIDIS). En 2017, elle ressort à 204,3 M€, soit 37,64 % du chiffre d'affaires. Pour comparaison, la valeur de référence à la même date était de 37,08 % du chiffre d'affaires. Hors éléments exceptionnels, elle se situerait autour de 35,4 % du chiffre d'affaires. La CAF est toujours suffisante pour assurer le remboursement en capital des emprunts.

Après remboursement du capital de la dette, l'autofinancement net s'est maintenu à un niveau proche entre 7 et 8 % du chiffre d'affaires, soit un niveau supérieur à celui d'OSICA mais inférieur à EFIDIS.

L'annuité des d'emprunts (remboursement du capital + intérêts) s'établit en 2017 à 235,7 M€, ce qui représente 2 287 €/lgt et 44,76 % des loyers (niveau inférieur à celui d'OSICA et proche de celui d'EFIDIS). Le taux d'intérêt

moyen (rapport entre les charges d'intérêts et les KRD) de la dette (pour l'essentiel, locative), y compris à caractère relais, est limité à 1,8 % en 2017.

### **7.3.3 Les grands équilibres bilanciaux**

L'analyse des ratios d'endettement montre un niveau d'endettement moins élevé que celui d'OSICA et proche de celui d'EFIDIS, en cumulé.

La capacité de désendettement est nettement inférieure à la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations locative. En 2017, les deux sociétés avaient une capacité cumulée de désendettement de 15 ou 14 ans selon que l'on raisonne en endettement brut ou en endettement net de la trésorerie. Entre 2013 et 2017, ce taux a varié à la baisse signe d'un désendettement. La durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles était de 22,4 années à la même date.

L'analyse du bilan fonctionnel et des ratios de structure mettent en évidence la solidité de la structure financière agrégée qui est équilibrée sur toute la période en contrôle. Les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé. Le besoin en fonds de roulement issu du cycle d'exploitation est financé par l'excédent des ressources à long terme (FRNG). En outre, la situation de trésorerie est positive. Le renforcement des capitaux propres fait diminuer le poids de l'endettement ce qui améliore l'autonomie financière.

Le FRNG cumulé est positif chaque année et se situe en 2017 à 241,6 M€. Il couvre 154 jours de charges courantes et représente 2 285 €/lgt.

À terminaison des opérations en cours à la fin 2017, la structure financière reste équilibrée. Le FRNGT reste au même niveau que celui observé sur la période en revue (pas de dégradation). En effet, après décaissement des emplois définitifs (802,7 M€) et encaissement des financements définitifs (833,1 M€ d'emprunts à encaisser et 37,7 M€ de subventions à notifier), le FRNGT est estimé à 312,6 M€, ce qui représenterait 3 007 € par logement et équivalent logement et couvrirait 198 jours de charges courantes.

La situation de la trésorerie cumulée observée sur la période 2013–2017 est très favorable.

La trésorerie nette rapportée au logement ou en nombre de jours de charges courantes est élevée et supérieure aux valeurs de référence. Fin 2017, la trésorerie nette qui comprend les placements financiers, les disponibilités majorées des avances de trésorerie consenties à la SNI (compte courant intra-groupe classé en créances diverses), minorées des découverts bancaires et tirages de lignes de crédit à court terme, et des dépôts et cautionnement reçus, s'élève à 327 M€, soit l'équivalent de 209 jours de charges courantes et 3 096 € / lgt. À cette même date, les valeurs de référence étaient de 164 jours de charges courantes et 2 134 €/lgt.

En conclusion, la fusion conduit à renforcer la structure financière agrégée d'OSICA et EFIDIS, qui correspond à l'activité francilienne de CDC Habitat Social. Par le lissage, les paramètres financiers plus favorables sur EFIDIS, dus à une activité d'investissement moindre sur les 10 dernières années et à des produits plus élevés, confortent les grands équilibres du bilan et affirment une capacité de désendettement très favorable.

La fusion doit désormais permettre de diminuer les coûts de gestion et de fixer comme objectif au minimum la performance atteinte par OSICA.

## **7.4 ANALYSE FINANCIERE PROSPECTIVE**

OSICA, tout comme EFIDIS, a modifié fin 2017 (au moment de l'examen du budget 2018) son PMT qui était en cours (2017-2021), à horizon 5 ans, pour intégrer l'impact des nouvelles mesures gouvernementales, à savoir

essentiellement la réduction du loyer de solidarité (RLS) qui entraîne une baisse des APL compensée par une baisse des loyers. Ce nouveau PMT (2018-2022) a été validé par le conseil de surveillance du 13 décembre 2017.

Les constats qui vont être déclinés s'appliquent également à EFIDIS. L'analyse de l'Agence porte sur le scénario 2018-2022 d'OSICA avant fusion, à horizon 5 ans.

Le PMT approuvé en décembre 2017 surestime l'impact de la RLS et les mesures compensatrices envisagées n'étaient pour certaines pas justifiées, affichant des résultats dégradés. La limitation telle qu'envisagée des investissements en construction neuve et en réhabilitation (hors réhabilitations thermiques) n'apparaissait donc pas justifiée économiquement.

### **Analyse du PMT 2018-2022 (périmètre OSICA) approuvé en décembre 2017**

#### La surestimation de la RLS

L'impact de la RLS sur les loyers qui explique la dégradation des résultats annuels (*annexe 8.8 tableau I*) est estimé à 15,5 M€ en 2018 alors qu'en réalité l'impact n'a été que de 8,1 M€. Concernant les années suivantes, soit de 2019 à 2027, l'impact selon les estimations réalisées par OSICA est de 158,5 M€, ce qui représente en moyenne par an une baisse des loyers de 17,6 M€. La projection financière sur les 5 prochaines années devra donc être actualisée et revue en tenant compte de l'impact réel de la RLS.

La société précise que l'estimation de l'impact de la RLS a été réalisé avant que l'Etat décide d'appliquer le dispositif par pallier sur 2018 et 2019 et la baisse du coefficient majorateur de 1,8 à 1,625. Ces deux mesures ayant un impact à la baisse par rapport aux prévisions initiales du PMT 2018-2022. L'impact de la RLS a été revu à la baisse dans le PMT 2020-2024 actualisé. Pour le périmètre ex-OSICA, la baisse réelle en 2019 est ainsi de 9,3 M€. Les prévisions sont de 14,6 M€ (2020), 15 M€ (2021), 15,3 M€ (2022).

#### Les mesures compensatrices

Les principales mesures prévues par l'organisme pour compenser l'impact de la RLS, affichées dans le PMT 2018-2022, sont excessives, notamment :

- La minoration des constructions neuves ;
- L'arrêt des réhabilitations et résidentialisations des logements familiaux à partir de 2021 ;
- La baisse des investissements en remplacements de composants dès 2018 ;
- La non prise en compte du programme de démolition NPNRU prévu initialement à 400 logements ;
- La vente en lots portée dès 2019 à 150 par an pour atteindre 180 en 2022 ;
- La minoration des ventes en bloc ;
- La diminution des charges de maintenance ;
- La réduction drastique des coûts de gestion.

#### L'offre nouvelle

Concernant l'offre nouvelle, le volume de constructions neuves serait réduit à partir de 2019 à 350 ordres de service (OS) par an pour les logements familiaux et 150 OS pour les logements foyers. Au total, de 2018 à 2022, le nombre d'OS serait de 3 696 (2 965 pour les logements familiaux et 731 pour les logements foyers), alors que le précédent PMT tablait sur un nombre cumulé de 4 531 OS sur la période 2017-2021. Pour rappel, le nombre d'OS étaient de 1205 en 2017 et 1 565 en 2018. Par ailleurs, la part de fonds propres est portée

progressivement à 25 % (sur la période rétrospective, les constructions neuves ont été financées à hauteur de 8 % en moyenne par fonds propres). Dans le plan précédent (2017-2021), les fonds propres portés aux opérations nouvelles étaient de 12 % en moyenne.

Les chantiers NPNRU déjà identifiés dans le cadre de la préfiguration dont la démolition prévue de 400 logements, ne sont pas pris en compte.

#### Les investissements sur le parc existant (comparatif PMT 2017-2021 et PMT 2018-2022)

Les orientations relatives aux interventions sur le parc existant (réhabilitations, résidentialisations et remplacement de composants) sont fortement revues à la baisse. Il est notamment prévu l'arrêt des réhabilitations et résidentialisations de logements familiaux à partir de 2021 (y compris NPNRU) et la diminution des changements de composants. En revanche, les réhabilitations thermiques financées dans le cadre des prêts de haut de bilan bonifié (PHBB) et de la BEI sont maintenues et même augmentées. Sur la période 2017-2021, le nombre d'OS de réhabilitations baisse de 287 logements par rapport au précédent PMT. L'écart entre les deux PMT est encore plus important pour les OS de résidentialisations (-2 577). Les renouvellements de composants s'élèveront sur la période 2017-2021 à 109,2 M€, soit une diminution de 25 M€ par rapport au précédent PMT sur la même période. Par ailleurs, le montant investi par logement est plafonné à 25 k€.

#### La maintenance du parc

À périmètre constant (2017-2021), les montants consacrés à la maintenance du parc devaient s'élever à 160,2 M€ dans le nouveau PMT, soit une baisse de 3,1 M€ par rapport au PMT précédent. La maintenance a donc été positionnée à 615 € par logement à partir de 2020 alors qu'elle se situait en moyenne à 623 € dans le précédent PMT.

Selon OSICA, toutes ces mesures seraient justifiées par des contraintes d'équilibres bilanciaux ; point de vue non partagé par l'Agence. En effet, le bilan prévisionnel reste équilibré en dépit de l'augmentation des fonds propres investis dans les constructions neuves et les réhabilitations. Le FRNG est en moyenne à 1 200 €/lgt sur la période 2019-2022 et la trésorerie ressort en moyenne à 2 820 € par logement sur la même période (*cf. tableau synthèse en annexe 8.8 tableau II*).

Pour mettre en œuvre ces nouvelles orientations, OSICA table en outre sur une augmentation en volume des ventes de logements en lot ainsi que sur une forte baisse de ses coûts de gestion.

#### Les objectifs de vente de logements HLM

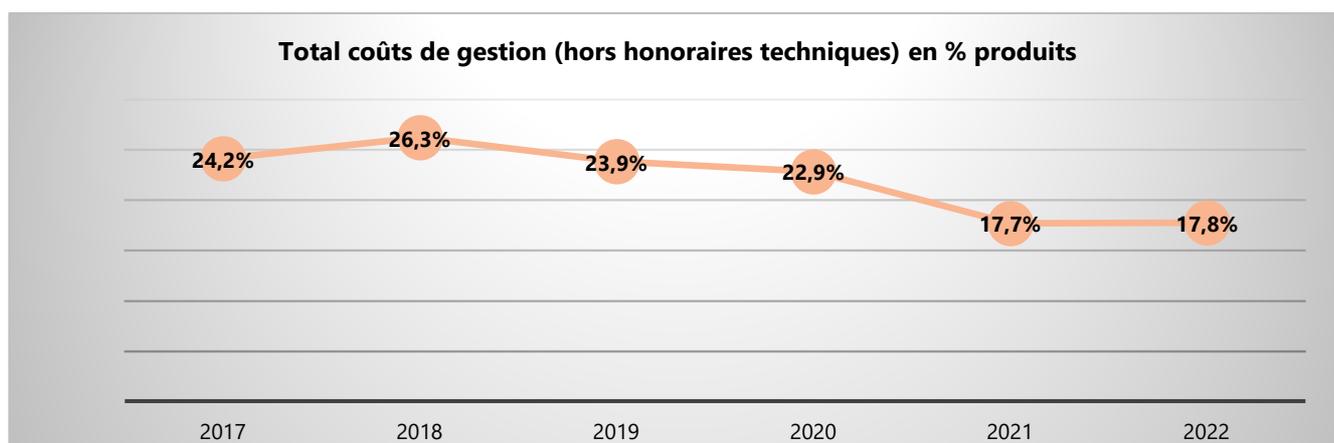
Les orientations relatives à la vente HLM ont été revues à la hausse. Les mesures les plus significatives concernent l'augmentation du rythme des ventes en lot et la baisse des ventes en bloc. Sur la durée du PMT, les ventes en lot doivent passer à 150 par an en 2019 et 2020, 160 en 2021 et 180 en 2022, soit la vente de 725 logements au total avec une plus-value attendue de 65 378 k€. Pour OSICA, cela signifie un quasi-doublement de l'activité dès 2019. À l'inverse, les objectifs de vente de logements en bloc sont revus à la baisse. En 5 ans, 467 logements seront mis en vente en bloc avec une plus-value totale attendue de 20 405 k€, soit une réduction de 202 logements par rapport au précédent PMT.

Ces objectifs de vente de logements seront difficiles à atteindre. Entre 2013 et 2017, les objectifs cumulés étaient de 353 logements, et les ventes réalisées par OSICA représentaient 323 logements. La vente en lot est plus longue à réaliser que la vente en bloc et présente l'inconvénient de la gestion de logements en copropriété avec le risque de voir se développer à terme des copropriétés dégradées.

Quoi qu'il en soit, la société dispose d'une capacité d'endettement et du soutien financier de CDC Habitat, qui lui permettent d'actionner si nécessaire d'autres leviers aux fins d'investissement.

La réduction importante des coûts de gestion (hors honoraires techniques)

L'Agence partage cet objectif, tout en notant que le principal surcoût se situe au départ au sein d'EFIDIS. En conséquence, le gain de plus de 13 M€ en 5 ans, dans un contexte de croissance du parc de logements, localisé sur OSICA dans sa configuration actuelle avant la fusion est utile mais moins prioritaire au regard des efforts à réaliser sur EFIDIS. Entre 2018 et 2022, les coûts de gestion passeraient de 63 M€ à 49,7 M€ (soit une diminution de 21 %). Comme le montre le graphique ci-dessous, les coûts de gestion 2018 qui représentent 26,3 % des produits nets (loyers moins charges récupérables non récupérées), baisseraient à 17,8 % en 2022.



Cette trajectoire devra donc être précisée à l'échelle d'OSICA et EFIDIS, les marges de manœuvre étant particulièrement localisées au sein de cette dernière.

**Nouveau PMT approuvé par le conseil de surveillance (réponse du 13 février 2020 de CDC Habitat Social)**

À la suite de la fusion des entités du groupe, CDC Habitat Social indique qu'un nouveau PMT de CDC Habitat social vient d'être approuvé par le conseil de surveillance. Celui-ci prévoit une hausse des investissements en construction neuve, réhabilitation et résidentialisation sur l'Île-de-France dans les proportions suivantes :

Nbre d'OS sur la période 2018-2024	Constructions neuves et acquisitions	Réhabilitations	Résidentialisations
<b>PMT 2018-2022 EFIDIS</b>	6 521	10 389	1 403
<b>PMT 2018-2022 OSICA</b>	4 696	7 326	2 622
<b>Total PMT 2018-2022</b>	<b>11 217</b>	<b>17 715</b>	<b>4 025</b>
<b>Total PMT 2020-2024</b>	<b>18 260</b>	<b>21 285</b>	<b>7 686</b>
<b>Ecart PMT 2020-2024 vs PMT 2018-2022</b>	<b>7 043</b>	<b>3 570</b>	<b>3 661</b>

## 7.5 CONCLUSION

OSICA affichait avant la fusion une rentabilité de son exploitation assez similaire à EFIDIS, au regard du haut niveau d'excédent brut d'exploitation et dans une moindre mesure, de sa capacité d'autofinancement. Comme chez EFIDIS, cette situation résulte d'une très bonne maîtrise des risques locatifs. L'efficacité de sa gestion apparaît pourtant supérieure, ses coûts de gestion étant inférieurs de 11 % à ceux d'EFIDIS, permettant ainsi de compenser le niveau moindre des produits, conséquence de loyers nettement moins élevés. Le poids de l'endettement y est également fort logiquement plus lourd, au regard de la politique d'investissement menée ces dix dernières années.

La fusion des deux sociétés franciliennes, qui pèsent plus de 60 % des actifs (en nombre de logements) de CDC Habitat social qui œuvre sur l'ensemble du territoire national, a donc du sens d'un point de vue économique, reportant le poids de la dette constituée par OSICA sur un bilan dont la solidité est renforcée par l'apport d'EFIDIS.

L'Agence considère que ce lissage doit également s'accompagner par des gains d'efficacité à l'échelle francilienne ; le surcoût de gestion supporté historiquement par EFIDIS n'apparaissant pas justifié.

L'analyse du PMT d'OSICA avant la fusion, à l'instar d'EFIDIS, révèle une surestimation de l'impact de la RLS sur les équilibres financiers. Les hypothèses de forte diminution, voire d'arrêt, de l'investissement sur le patrimoine existant, hors réhabilitations thermiques, n'apparaissent pas fondées et inappropriées au regard des enjeux, même si l'effort consenti depuis 10 ans s'est révélé considérable. Le nouveau PMT 2020-2024 approuvé par CDC Habitat Social revu à la baisse l'impact de la RLS, et affiche une augmentation des prévisions d'investissements en construction neuve et en amélioration sur l'Île-de-France.

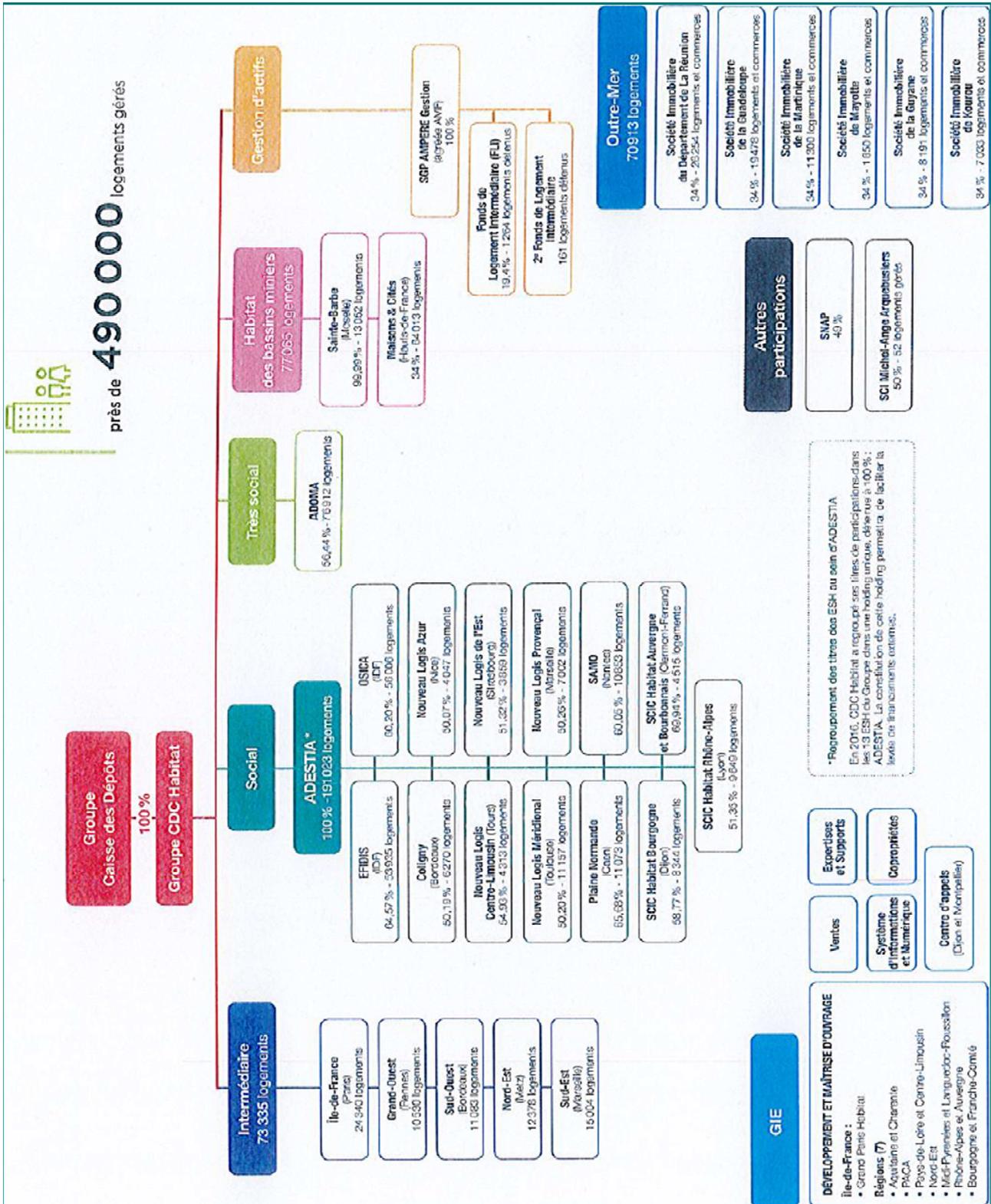
## 8. ANNEXES

### 8.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME : SA A DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE

<b>RAISON SOCIALE :</b> OSICA			
<b>SIEGE SOCIAL :</b>			
Adresse du siège : 33, avenue Pierre Mendès France		Téléphone : 0155033000	
Code postal : 75 013		Télécopie : 0147405180	
Ville : PARIS			
<b>CONSEIL DE SURVEILLANCE AU :</b> 19/06/2018			
	<b>Membres (personnes morales)</b>	<b>Représentants permanents pour les personnes morales</b>	<b>Collège d'actionnaire d'appartenance</b>
<b>Président :</b>	Yves CHAZELLE		Catégorie 4
	ADESTIA	Clément LECUIVRE	Catégorie 1
	Action logement immobilier	Roger THUNE	Catégorie 4
	GIC Développement	Joseph HERAIEF	Catégorie 4
	La Poste	Philippe SAILLARD	Catégorie 4
	Michel LANNEZ		Catégorie 4
	Patrick BLANC		Catégorie 4
	Marie-Michèle CASENAVE		Catégorie 4
	Vincent MAHE		Catégorie 4
	Agathe SCHVARTZ		Catégorie 4
	Hervé SILBERSTEIN		Catégorie 4
	Communauté d'agglomération Roissy-Pays-de-France	François PUPPONI	Catégorie 2
	Communauté d'agglomération Cœur d'Essonne	Farid AMRANE	Catégorie 2
	Conseil départemental des Hauts-de-Seine	Laurent VASTEL	Catégorie 2
<b>Représentants des locataires (SA) :</b>	Bernard LEBEAU		Catégorie 3
	Sonia FARHAT		Catégorie 3
	Christiane BOURGEOIS		Catégorie 3

<b>DIRECTOIRE AU :</b> 19/06/2018			
<b>Président :</b>	François-Xavier DESJARDINS		
	Christophe CHANU		
	Geneviève ROCHE		
<b>ACTIONNARIAT</b>	<b>Au 19/06/2018</b>	<b>Actionnaires les plus importants (% des actions)</b>	
	Capital social : 2 959 968 €	ADESTIA (60,20 %)	
	Nombre d'actions : 184 998	Action logement immobilier (39,78 %)	
	Nombre d'actionnaires : 17		
<b>COMMISSAIRES AUX COMPTES :</b> cabinet MAZARS (titulaire) et Anne Veaute (suppléant)			
<b>EFFECTIFS AU :</b> 30/06/2018 (en ETP)	Cadres :	195	Total administratif et technique : 424
	Employés :	230	
	Gardiens :	407	Effectif total : 899
	Employés d'immeuble :	67	
<b>AUTRES INFORMATIONS :</b>			
<b>Actionnaire de référence :</b>	ADESTIA		
<b>Participation :</b>	60,20 %		

## 8.2 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE

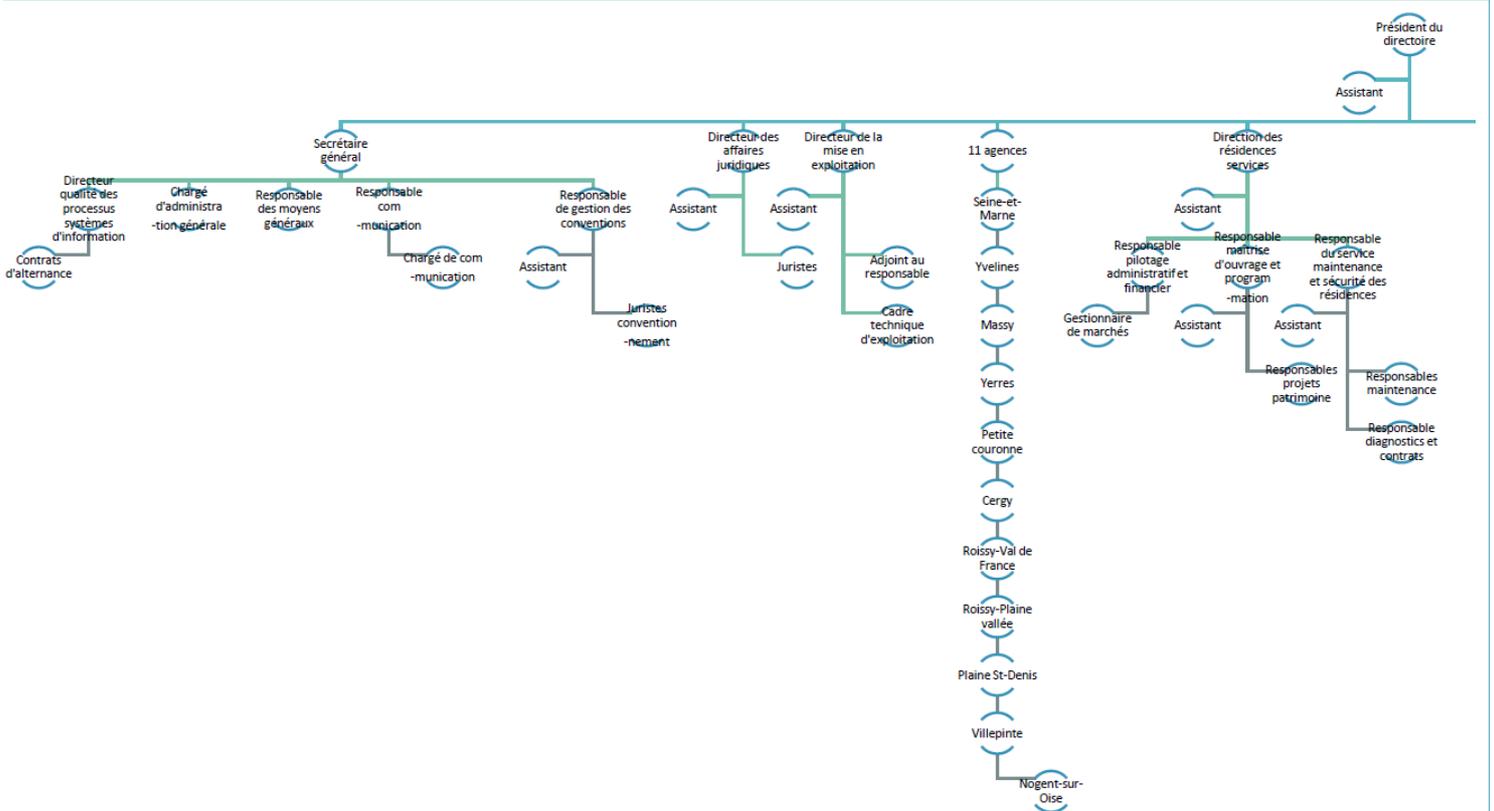


\*Regroupement des titres des ESH au sein d'ADESTIA  
 En 2016, CDC Habitat a regroupé ses titres de participations dans les 13 ESH du Groupe dans une holding unique, dénommée ADESTIA. La constitution de cette holding permettra de faciliter la levée de financements nationaux.

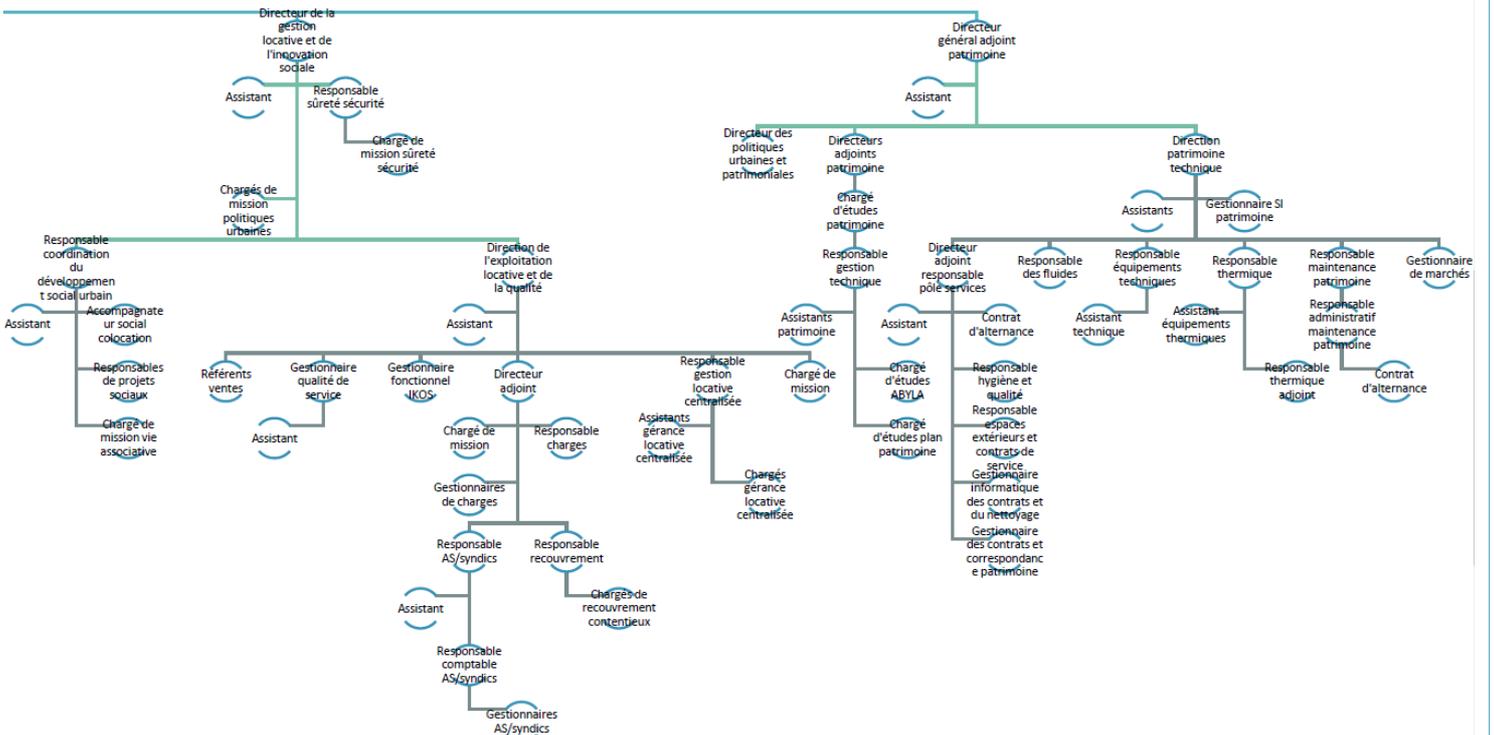
- Expertises et Supports
- Capacités
- Centre d'appels (Dion et Montpellier)
- Ventes
- Système d'informations et Numérique

- DÉVELOPPEMENT ET MAÎTRISE D'OUVRAGE**
- Ile-de-France :
    - Grand Paris Habitat
  - Régions (7)
    - Aquitaine et Charante
    - PIACA
    - Pays de Loire et Centre-Limousin
    - Nord Est
    - Midi-Pyrénées et Langue doc-Poitou
    - Rhône-Alpes et Auvergne
    - Bourgogne et Franche-Comté

## 8.3 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



Sur l'organigramme partagé en 2 volets, les 7 entités SG, DAJ, DME, agences, DRS, DGLIS & DGAP\* sont sous l'autorité hiérarchique du Président du directoire :



Secrétariat Général, Direction des Affaires Juridiques, Direction de la Mise en Exploitation, 11 agences, Direction des Résidences Services, Direction de la Gestion Locative et de l'Innovation Sociale & Direction du Patrimoine

## 8.4 ANNEXE REGULARISATION DES CHARGES

### A. Analyse des coûts

Périmètre du contrôle : Charges 2016 régularisées en 2017/2018 : 334 UR soit 33 028 logements ;

Périmètre du contrôle : Charges 2017 régularisées en 2018 (partielle) : 150 UR soit 10 533 logements.

<b>2016 CHAUFFAGE COLLECTIF</b>					
<b>SH</b>	<b>1 845 389</b>				
<b>Nbre lgt</b>	<b>28 071</b>				
	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>EN %</b>	<b>Coût moyen au lgt</b>	<b>Coût moyen SH</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>55 645 235</b>		<b>1 982</b>	<b>30</b>	
DONT ENTRETIEN MÉNAGER	10 873 239	20%	387	6	
DONT ENTRETIEN DES ESPACES EXT	2 809 749	5%	100	2	
DONT ENTRETIEN CONTRATS ÉQUIPEMENTS	2 316 236	4%	83	1	
DONT TEOM	3 861 754	7%	138	2	
DONT AUTRES CHARGES	8 187 596	15%	292	4	
DONT ASCENSSEURS	1 378 646	2%	49	1	
DONT CHAUFFAGE	15 313 383	28%	546	8	
DONT EAU	10 904 633	20%	388	6	

<b>2016 CHAUFFAGE INDIVIDUEL</b>					
<b>SH</b>	<b>348 359</b>				
<b>Nbre lgt</b>	<b>4 957</b>				
	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>EN %</b>	<b>Coût moyen au lgt</b>	<b>Coût moyen SH</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>6 104 482</b>		<b>1 231</b>	<b>18</b>	
DONT ENTRETIEN MENAGER	1 879 320	31%	379	5	
DONT ENTRETIEN DES ESPACES EXT	385 215	6%	78	1	
DONT ENTRETIEN CONTRATS ÉQUIPEMENTS	552 479	9%	111	2	
DONT TEOM	698 091	11%	141	2	
DONT AUTRES CHARGES	1 094 097	18%	221	3	
DONT ASCENSSEURS	202 150	3%	41	1	
DONT CHAUFFAGE	0	0%	0	0	
DONT EAU	1 293 129	21%	261	4	

<b>2017 CHAUFFAGE COLLECTIF</b>					
<b>SH</b>	<b>435 133</b>				
<b>Nbre lgt</b>	<b>6 719</b>				
	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>EN %</b>	<b>Coût moyen au lgt</b>	<b>Coût moyen SH</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>12 874 372</b>		<b>1 916</b>	<b>30</b>	
DONT ENTRETIEN MENAGER	2 688 830	21%	400	6	
DONT ENTRETIEN DES ESPACES EXT	584 645	5%	87	1	
DONT ENTRETIEN CONTRATS ÉQUIPEMENTS	594 992	5%	89	1	
DONT TEOM	1 084 200	8%	161	2	
DONT AUTRES CHARGES	1 547 072	12%	230	4	
DONT ASCENSSEURS	342 011	3%	51	1	
DONT CHAUFFAGE	3 581 469	28%	533	8	
DONT EAU	3 064 865	24%	456	7	

<b>2017 CHAUFFAGE INDIVIDUEL</b>					
<b>SH</b>	<b>269 436</b>				
<b>Nbre lgt</b>	<b>3 814</b>				
	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>EN %</b>	<b>Coût moyen au lgt</b>	<b>Coût moyen SH</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>4 357 553</b>		<b>1 143</b>	<b>16</b>	
DONT ENTRETIEN MENAGER	1 297 912	30%	340	5	
DONT ENTRETIEN DES ESPACES EXT	352 334	8%	92	1	
DONT ENTRETIEN CONTRATS ÉQUIPEMENTS	458 602	11%	120	2	
DONT TEOM	645 000	15%	169	2	
DONT AUTRES CHARGES	853 328	20%	224	3	
DONT ASCENSSEURS	169 625	4%	44	1	
DONT CHAUFFAGE	0	0%	0	0	
DONT EAU	598 751	14%	157	2	

## B. Résidences ayant des coûts élevés

Charges 2016 Chauffage INDIVIDUEL							
Code interne	Nom du programme	Commune	Nombre de logts	Surface habitable	Charges générales réparties	Coût en m <sup>2</sup>	Coût / logt
6465	RES. NELSON MANDELA	HERMES	32	1 368	36 538,92	27	1 142
6557	RES. 16E RGT DE DRAGONS	NOYON	48	3 255	76 737,42	24	1 599
407	RES. LES CARIATIDES	NOISIEL	60	4 854	113 790,94	23	1 897
1421	RES. L'OREE CAMPESINE	CHAMPS SUR MARNE	25	1 471	33 036,88	22	1 321
767	RES. DES ROIS	VERNOUILLET	19	1 409	31 197,85	22	1 642
802	RES. CLOS DES VIGNES	VERNOUILLET	18	1 208	28 307,58	23	1 573
815	RES. LA BALASTIERE	ACHERES	146	8 318	194 689,08	23	1 333
816	RES. LA CLE SAINT-PIERRE	ELANCOURT	55	3 400	95 057,73	28	1 728
882	RES. BEL ASSISE	BOUSSY ST ANTOINE	21	1 203	28 286,58	24	1 347
718	RES. FRERES VIGOUROUX	CLAMART	8	788	17 389,40	22	2 174
842	RES. REVER.PERE GILBERT	ASNIERES SUR SEINE	81	5 353	130 057,51	24	1 606
5024	RES. ASNIERES CREICA	ASNIERES SUR SEINE	27	1 678	50 088,51	30	1 855
132	RES. ROBESPIERRE	MONTREUIL	27	1 025	29 270,87	29	1 084
597	RES. GRANDE RUE	VILLEMOMBLE	2	165	6 787,52	41	3 394
736	RES. DU GOLF	ROSNY SOUS BOIS	25	1 615	46 091,69	29	1 844
737	RES. LA GARE DU CHESNAY	GAGNY	56	3 870	100 798,68	26	1 800
9306	RES. JACOB	LIVRY GARGAN	42	2 738	68 646,69	25	1 634
890	RES. MOULIN DES BASSINS	VILLEJUIF	45	2 664	60 339,18	23	1 341
48	RES. CENTRAL PARK	CERGY	76	5 351	125 964,63	24	1 657
71	RES. JJ ROUSSEAU	SAINT-GRATIEN	3	158	4 887,25	31	1 629
851	RES. VILLAS STE CECILE	CORMEILLES EN PARISIS	10	731	17 995,14	25	1 800
5010	RES. REPUBLIQUE	FRANCONVILLE LA GARENNE	18	1 101	26 465,96	24	1 470

## Charges 2016 chauffage COLLECTIF

Code interne	Nom du programme	Commune	Nombre de logts	Surface habitable	Charges générales réparties	Coût en m <sup>2</sup>	Coût / logt
410	RES. GRADINS DE MAUBUEE	TORCY	305	19 515	683 476,71	35	2 241
728	RES. BAUDELAIRE	TORCY	24	1 610	60 767,61	38	2 532
826	RES. BOIS PRIEUR	OZOIR LA FERRIERE	42	2 792	94 275,59	34	2 245
5042	RES. D'AURELIA	CHELLES	19	898	31 724,48	35	1 670
1020	RES. LA VIGNE BLANCHE 1	LES MUREAUX	30	1 695	67 475,66	40	2 249
1021	RES. LA VIGNE BLANCHE 2	LES MUREAUX	78	4 526	159 429,93	35	2 044
1022	RES. LA VIGNE BLANCHE 3	LES MUREAUX	60	2 640	103 565,55	39	1 726
1023	RES. LA VIGNE BLANCHE 4	LES MUREAUX	70	3 879	140 304,78	36	2 004
1024	RES. LA VIGNE BLANCHE 5	LES MUREAUX	58	3 155	112 219,04	36	1 935
1025	RES. LA VIGNE BLANCHE 6	LES MUREAUX	88	5 068	173 094,53	34	1 967
1026	RES. LA VIGNE BLANCHE 7	LES MUREAUX	98	5 294	184 464,49	35	1 882
9	RES. MASSY SQ D'ATHENES	MASSY	81	4 035	146 130,16	36	1 804
13	RES. CLAUSE BOIS BADEAU	BRETIGNY SUR ORGE	53	3 650	139 253,03	38	2 627
41	RES. ALLEES LES AMONTS	LES ULIS	350	25 038	888 241,89	35	2 538
66	RES. DU PORT SAINTVICTOR	DRAVEIL	161	8 424	329 580,57	39	2 047
836	RES. PALESTRINA	MASSY	29	1 178	38 963,31	33	1 344
874	RES. GRIMALDI	MASSY	27	1 526	50 720,56	33	1 879
1300	RES. DOM DE COULANGES	MASSY	58	3 442	131 352,10	38	2 265
4041	RES. LES AMONTS-13 au 17	LES ULIS	2	124	4 427,53	36	2 214
5016	RES. CLOS DES SORBIERS	BRETIGNY SUR ORGE	72	4 645	156 146,33	34	2 169
5028	RES. MONTLHERY	MONTLHERY	15	918	32 102,77	35	2 140
119	RES. RUE DE VANVES	BOULOGNE BILLANCOURT	19	1 221	45 153,12	37	2 376
199	RES. JEAN PIERRE LAURENS	FONTENAY AUX ROSES	28	1 714	67 403,15	39	2 407
315	RES. JEAN BLEUZEN	VANVES	109	4 295	149 694,84	35	1 373
440	RES. LES COURTILLES	ASNIERES SUR SEINE	160	8 937	325 869,10	36	2 037
755	RES. TER.RENAULT ILOT D2	BOULOGNE BILLANCOURT	52	3 610	141 382,90	39	2 719
894	RES. LASSIE	CLICHY	42	3 073	104 015,14	34	2 477
906	RES. CHATEAU SAINT PAUL	CHAVILLE	41	2 616	86 518,30	33	2 110
9152	RES. MARIE GALAND	BAGNEUX	122	7 296	274 113,21	38	2 247
82	RES. LES PYRAMIDES	EPINAY SUR SEINE	40	2 748	94 094,10	34	2 352
88	RES. LES AURELLES	EPINAY SUR SEINE	53	3 390	132 641,76	39	2 503
91	RES. LES CINEASTES	EPINAY SOUS SENART	598	49 689	1 825 698,83	37	3 053
231	RES. ROUGEMONT 1	SEVRAN	355	23 269	859 327,45	37	2 421
232	RES. ROUGEMONT 2	SEVRAN	184	11 898	435 976,09	37	2 369
296	RES. EUGENIE COTTON	TREMBLAY EN FRANCE	224	15 031	599 085,27	40	2 674
298	RES. DE L'HOTEL DE VILLE	TREMBLAY EN FRANCE	211	13 264	465 857,18	35	2 208
554	RES. PLACE A. LAVOISIER	PIERREFITTE SUR SEINE	176	11 492	482 426,61	42	2 741
561	RES. LES MAILLARDS	ROSNY SOUS BOIS	358	23 402	917 812,98	39	2 564
855	RES. JULES CHATENAY	PIERREFITTE SUR SEINE	174	10 307	373 466,53	36	2 146
943	RES. RONSARD	GAGNY	91	6 074	235 625,03	39	2 589
1129	RES. BEL AIR	MONTREUIL	36	2 310	87 916,83	38	2 442
5017	RES. SPIRIT	AUBERVILLIERS	202	12 864	476 226,16	37	2 358
9370	RES. BOIS PERRIER	ROSNY SOUS BOIS	223	13 030	480 292,93	37	2 154
277	RES. MARCEL BONNET	CACHAN	27	1 472	61 721,29	42	2 286
520	RES. LES ORMES	FONTENAY SOUS BOIS	60	3 876	142 383,71	37	2 373
830	RES. SARRAIL	CRETEIL	61	4 401	155 284,15	35	2 546
895	RES. ALADIN	CRETEIL	31	1 871	67 792,00	36	2 187
121	RES. LA BUTTE AUX OIES	GOUSSAINVILLE	292	22 194	763 357,00	34	2 614
324	RES. LES NEUF ARPENTS	VILLIERS LE BEL	416	29 517	977 597,63	33	2 350
1003	RES. LES CARREAUX ILOT 3	VILLIERS LE BEL	50	2 885	96 532,92	33	1 931
1005	RES. LES CARREAUX ILOT 5	VILLIERS LE BEL	134	6 951	238 978,09	34	1 783
1007	RES. LES CARREAUX-ILOT 7	VILLIERS LE BEL	88	5 233	175 502,72	34	1 994
1008	RES. LES CARREAUX-ILOT 8	VILLIERS LE BEL	49	2 891	96 908,11	34	1 978
3052	RES. LES MARADAS VENTES	PONTOISE	9	622	20 814,25	33	2 313
3388	RES. TOURNELLE VENTES	TAVERNY	1	83	2 787,67	34	2 788
4376	RES. BALZAC VENTES 2	ERMONT	3	258	9 789,51	38	3 263
5038	RES. PREMIER PAS	ERAGNY SUR OISE	40	2 189	75 426,88	34	1 886
5040	RES. FRERES LUMIERE	HERBLAY	18	1 021	40 828,84	40	2 268
9100	RES. LES SABLONS	SARCELLES	199	11 548	386 133,11	33	1 940
9285	RES. LES VERGERS	MONTMAGNY	91	6 798	244 178,88	36	2 683

### Charges 2017 Chauffage INDIVIDUEL

Code interne	Nom du programme	Commune	Nombre de logts	Surface habitable	Charges générales réparties	Coût en m <sup>2</sup>	Coût / logt
765	RES. 2/8 CLOS DES SAULES	ROISSY EN BRIE	48	3426	79704,62	23,26	1 661
804	RES. LA MARECAS	ROISSY EN BRIE	29	1414	39409,54	27,87	1 359
170	RES. SENTIER JEAN RAYNAL	MORSANG SUR ORGE	76	5276	118550,24	22,47	1 560
15	RES. 33 CHEF DE VILLE	CLAMART	6	320	7138,06	22,31	1 190
9168	RES. MOULIN BLANCHARD	FONTENAY AUX ROSES	50	4028	106581,31	26,46	2 132
79	RES. GEORGES MAGNIER	LA COURNEUVE	17	657	16581,93	25,24	975
293	RES. RUE DE L'HERMET	ST OUEN	9	393	11643,11	29,63	1 294
763	RES. JULES VERNE	AUBERVILLIERS	32	2319	55485,09	23,93	1 734
828	RES. DE LA TUILLERIE	ROSNY SOUS BOIS	59	4199	100272,18	23,88	1 700
839	RES. LES VERGERS	GAGNY	80	5736	134948,08	23,53	1 687
859	RES. VILLA SCOLA	GAGNY	86	5866	144860,32	24,69	1 684
865	RES. LUMIERE	GAGNY	80	5131	130004,57	25,34	1 625
9353	RES. CHARCOT	NOISY LE SEC	25	1409	33159,83	23,53	1 326
769	RES. HENRI BARBUSSE	LIMEIL BREVANNES	39	2824	70200,65	24,86	1 800
870	RES. JACQUES KABLE	NOGENT SUR MARNE	54	3518	89135,17	25,34	1 651

### Charges 2017 chauffage COLLECTIF

Code interne	Nom du programme	Commune	Nombre de logts	Surface habitable	Charges générales réparties	Coût en m <sup>2</sup>	Coût / logt
92	RES. LA PLAINE III	EPINAY SOUS SENART	369	25112	997 703,8	39,73	2 704
404	RES. RUE ESTIENNE ORVES	VERRIERES LE BUISSON	9	420	14 519,0	34,57	1 613
171	RES. PIERRE POLI	ISSY LES MOULINEAUX	25	883	32 092,4	36,34	1 284
885	RES. LES FAUVETTES	FONTENAY AUX ROSES	48	3084	104 755,2	33,97	2 182
501	RES. RUE FLOREAL	BAGNOLET	93	3618	123 779,0	34,21	1 331
552	RES. PLACE PAUL LANGEVIN	PIERREFITTE SUR SEINE	204	13670	469 156,3	34,32	2 300
581	RES. FLOREAL	ST DENIS	408	24861	914 433,7	36,78	2 241
883	RES. PROMENADE BASILIQUE	SAINT DENIS	76	4812	201 847,6	41,95	2 656
5031	RES. VILLA PARADISIO	EPINAY SUR SEINE	38	2440	86 584,3	35,49	2 279
9128	RES. DU BOIS DE LOCHERES	STAINS	232	11693	386 905,3	33,09	1 668
9228	RES. DU BOIS DE LOCHERES	PIERREFITTE SUR SEINE	120	7500	254 665,1	33,96	2 122
9365	RES. LA BOISSIERE	ROSNY SOUS BOIS	221	15835	558 487,0	35,27	2 527
511	RES. FLOREAL 2	BONNEUIL SUR MARNE	149	9538	335 827,3	35,21	2 254
9124	RES. CHATEAU DE VALENTON	VALENTON	210	12271	470 394,5	38,33	2 240

## 8.5 IMPAYES

Tableau a

Montants en milliers d'euros	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Produits des loyers (1)	225 180	228 827	233 440	238 728	242 812
Récupération de charges locatives (2)	81 648	81 393	80 247	79 995	81 245
<b>Quittancement (3)=(1)+(2)</b>	<b>306 828</b>	<b>310 220</b>	<b>313 687</b>	<b>318 723</b>	<b>324 057</b>
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	6 179	5 737	4 807	2 002	2 180
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	8 959	8 861	6 785	9 538	9 437
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	15 138	14 598	11 591	11 540	11 617
Locataires partis créances douteuses (7)	11 165	12 364	13 590	17 086	17 551
<b>Total compte 416 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)</b>	<b>26 303</b>	<b>26 961</b>	<b>25 181</b>	<b>28 626</b>	<b>29 168</b>
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)	155	0	0	0	0
Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9)	0	0	0	0	0
<b>Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)</b>	<b>26 458</b>	<b>26 961</b>	<b>25 181</b>	<b>28 626</b>	<b>29 168</b>
<b>Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)</b>	<b>19 767</b>	<b>21 281</b>	<b>21 498</b>	<b>18 717</b>	<b>18 803</b>
<b>Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)</b>	<b>46 225</b>	<b>48 242</b>	<b>46 679</b>	<b>47 343</b>	<b>47 971</b>
<b>Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)</b>	<b>15,07 %</b>	<b>15,55 %</b>	<b>14,88 %</b>	<b>14,85 %</b>	<b>14,80 %</b>
<i>Valeurs de référence</i>	15,88 %	15,45 %	15,82 %	15,09 %	15,78 %
<b>Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365</b>	<b>840,62</b>	<b>849,92</b>	<b>859,42</b>	<b>873,21</b>	<b>887,83</b>
<i>Valeurs de référence</i>	847,08	863,05	870,14	883,06	951,49
<b>Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours</b>	<b>54,99</b>	<b>56,76</b>	<b>54,31</b>	<b>54,22</b>	<b>54,03</b>
<i>Valeurs de référence</i>	57,97	56,40	57,76	55,09	57,09
<b>Créances locataires partis / Créances totales</b>	<b>24,15 %</b>	<b>25,63 %</b>	<b>29,11 %</b>	<b>36,09 %</b>	<b>36,59 %</b>
<i>Valeurs de référence</i>	23,91 %	22,15 %	22,64 %	24,48 %	25,18 %

Tableaux b

Taux d'impayés glissant relatifs aux présents et aux partis :

Au 31/12 de l'année	Somme de créances fin période	Somme de créances début période	Somme de mis en non-valeur	Somme de montant facturé annuel	Écart Montant impayés	Taux d'impayés glissant sur 12 mois
2017	22 692 100,05	22 188 636,06	-1 230 875,61	234 157 375,86	1 734 339,60	0,74%
2016	22 188 636,06	21 473 883,99	-1 398 097,26	231 087 559,94	2 112 849,33	0,91%
2015	21 473 883,99	21 690 614,98	-1 522 279,98	227 154 847,78	1 305 548,99	0,57%
2014	21 690 614,98	21 030 876,67	-1 415 560,93	224 759 019,72	2 075 299,24	0,92%
2013	21 030 876,67	19 165 944,63	-1 198 447,91	221 489 136,25	3 063 379,95	1,38%

Taux d'encaissement annuel :

ANNÉE	MONTANT DES ENCAISSEMENTS	MONTANT FACTURÉ	Taux d'encaissement (hors UR INACTIVES ET AGENCE 002)
Total 2013	-223 546 053,69	226 373 684,97	98,75%
Total 2014	-228 037 490,56	230 065 758,81	99,12%
Total 2015	-228 714 678,10	232 488 343,43	98,38%
Total 2016	-234 598 022,46	236 982 669,80	98,99%
Total 2017	-237 567 442,27	240 112 906,39	98,94%





## 8.7 ANALYSE FINANCIERE RETROSPECTIVE

Montants en k€	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Charges de personnel	35 193,26	37 055,23	38 419,09	42 399,48	41 784,90
Personnel extérieur à l'organisme	776,60	784,40	912,24	926,12	906,04
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	-5 000,03	-4 827,04	-1 798,85	-719,27	-5 387,84
<b>Coûts de personnel (1)</b>	<b>30 969,84</b>	<b>33 012,58</b>	<b>37 532,47</b>	<b>42 606,33</b>	<b>37 303,10</b>
Achats non stockés de matériel et fournitures	565,60	462,94	356,83	459,87	474,08
Frais de gestion COPRO	247,12	31,75	375,37	138,73	142,71
Crédit baux et baux à long terme	32,03	49,39	51,90	58,52	48,34
Primes d'assurances	2 028,73	1 827,72	2 092,20	2 305,44	1 953,20
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	2 805,24	3 908,90	4 553,00	4 011,27	4 684,78
Publicité, publications, relations publiques	322,02	440,46	345,38	416,64	434,72
Déplacements, missions et réceptions	565,76	695,44	695,04	850,90	722,95
Redevances de sous-traitance générale	3 614,89	3 771,68	3 524,53	3 640,24	17 738,76
Autres services extérieurs	13 975,36	15 491,66	15 502,50	17 161,59	9 776,40
-refacturation aux GIE	-545,42	-736,78	-4 685,03	-5 151,43	-6 665,92
Déduction pour cotisations CGLLS	-1 088,00	-1 237,00	-1 083,10	-2 257,20	-1 968,79
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS			0,00	0,00	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	210,01	247,77	253,72	250,64	889,62
Transferts de charges d'exploitation	-3 296,72	-1 933,58	-1 689,62	-3 068,66	-2 894,99
Redevances et charges diverses de gestion courante	18,87	15,27	81,58	14,77	222,24
Correction refacturation locaux CSP	-174,36	-190,00	-233,00	0,00	-479,18
Autres charges externes (2)	19 281,15	22 845,60	20 141,29	18 831,33	25 078,92
<b>Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)</b>	<b>50 250,98</b>	<b>55 858,17</b>	<b>57 673,76</b>	<b>61 437,66</b>	<b>62 382,02</b>
Nombre de logements et foyers gérés (4) <sup>71</sup>	50 179	51 091	51 466	52 520	52 921
<b>Coût de gestion locatif normalisé au logement en euros = (3)/(4)</b>	<b>1 001,43</b>	<b>1 093,31</b>	<b>1 120,62</b>	<b>1 169,80</b>	<b>1 178,78</b>
Valeurs de référence	1 154,35	1 241,42	1 215,46	1 347,97	1 311
Loyers (5)	225 179,85	228 827,05	233 439,72	238 728,47	242 812,18
<b>Coût de gestion locatif normalisé / Loyers = (3)/(5)</b>	<b>22,32 %</b>	<b>24,41 %</b>	<b>24,71 %</b>	<b>25,74 %</b>	<b>25,69 %</b>
<b>Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)</b>	<b>13,75 %</b>	<b>14,43 %</b>	<b>16,08 %</b>	<b>17,85 %</b>	<b>15,36 %</b>
Valeurs de référence	24,78 %	26,71 %	25,73 %	26,48 %	27,34 %
Valeurs de référence	15,43 %	16,20 %	16,95 %	17,16 %	17,07 %
<b>Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)</b>	<b>8,56 %</b>	<b>9,98 %</b>	<b>8,63 %</b>	<b>7,89 %</b>	<b>10,33 %</b>
Valeurs de référence	9,44 %	10,68 %	8,78 %	8,99 %	9,68 %

<sup>71</sup> Source : Etats réglementaires annexe 04 informations générales-parc locatif au 31/12/2017 : soit 44 502 logements familiaux pour lesquels la société dispose d'un droit réel et 8 419 équivalents logements foyers.

## 8.8 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

**Tableau I - Synthèse compte de résultat**

	2018	2019	2020	2021	2022	Cumul 2018/2022
Produits nets	229 733	235 987	248 145	257 917	263 794	1 235 576
Redevances	-1 911	-1 932	-1 123	-1 629	-2 528	-9 123
Autres produits	310	313	317	321	325	1 586
Maintenance	-32 445	-31 688	-31 807	-31 892	-31 995	-159 827
TFPB parc locatif	-30 438	-31 081	-31 741	-38 999	-40 027	-172 286
Autres charges directes	-18 018	-18 358	-18 802	-19 187	-19 539	-93 904
<b>MARGE SUR COÛTS DIRECTS</b>	<b>147 231</b>	<b>153 241</b>	<b>164 989</b>	<b>166 531</b>	<b>170 030</b>	<b>802 022</b>
Frais généraux nets	-45 018	-40 694	-40 705	-29 289	-30 197	-185 903
<b>EBE</b>	<b>102 213</b>	<b>112 547</b>	<b>124 284</b>	<b>137 242</b>	<b>139 833</b>	<b>616 119</b>
<b>Taux EBE</b>	<b>44,5%</b>	<b>47,7%</b>	<b>50,1%</b>	<b>53,2%</b>	<b>53,0%</b>	<b>49,9%</b>
Dotations aux amort. nettes de reprises de subventions	-82 497	-87 642	-94 863	-100 942	-103 614	-469 558
Écart GEP : GEP	167	-787	-11	-64	9	-686
<b>RBE</b>	<b>19 883</b>	<b>24 118</b>	<b>29 410</b>	<b>36 236</b>	<b>36 228</b>	<b>125 992</b>
Charges financières	-41 784	-44 511	-52 313	-55 014	-56 795	-250 417
Produits financiers	2 226	479	1 513	2 232	2 853	9 303
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-39 558</b>	<b>-44 032</b>	<b>-50 800</b>	<b>-52 782</b>	<b>-53 942</b>	<b>-241 114</b>
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>-19 675</b>	<b>-19 914</b>	<b>-21 390</b>	<b>-16 546</b>	<b>-17 714</b>	<b>-95 239</b>
Résultat sur activité ventes	17 678	17 584	15 603	16 200	17 763	84 828
Résultat exceptionnel	2 785	4 172	2 171	2 355	1 975	13 458
Participation des salariés	-1 670	-1 670	-1 670	-1 670	-1 670	-8 350
IS	-318	-314	-318	-329	-339	-1 618
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-1 200</b>	<b>-142</b>	<b>-5 604</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>-6 921</b>
<b>EBE / produits net en %</b>	<b>44,5 %</b>	<b>47,7 %</b>	<b>50,1 %</b>	<b>53,2 %</b>	<b>53,0 %</b>	<b>49,9 %</b>
<b>PVC / résultat courant en %</b>	<b>-90 %</b>	<b>-88 %</b>	<b>-73 %</b>	<b>-98 %</b>	<b>-100 %</b>	<b>-89 %</b>

**Tableau II - Synthèse bilan et ratios**

SYNTHÈSE BILANTIELLE ET RATIOS						
En k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Immobilisations locatives	2 633 531	2 737 686	3 055 854	3 325 371	3 332 479	3 381 897
Immobilisations en cours	372 509	482 390	371 481	221 152	220 081	146 395
<b>Total des immobilisations locatives</b>	<b>3 006 040</b>	<b>3 220 076</b>	<b>3 427 335</b>	<b>3 546 523</b>	<b>3 552 560</b>	<b>3 528 292</b>
Immobilisations administratives	5 779	8 665	8 862	9 119	9 450	9 859
Immobilisations financières	4 233	4 233	4 233	4 233	4 233	4 233
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>3 016 052</b>	<b>3 232 974</b>	<b>3 440 430</b>	<b>3 559 875</b>	<b>3 566 244</b>	<b>3 542 385</b>
Trésorerie nette	136 939	58 885	118 542	183 281	164 098	204 558
Stocks	5 527	3 851	2 892	5 572	2 904	5 633
Subventions à recevoir	49 114	30 306	19 837	16 132	11 400	8 691
Stocks et créances d'exploitation	68 838	73 838	78 570	80 481	83 565	86 474
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 276 470</b>	<b>3 399 854</b>	<b>3 660 271</b>	<b>3 845 341</b>	<b>3 828 211</b>	<b>3 847 741</b>
Situation nette	583 340	610 812	609 531	609 308	603 616	306 530
Résultat de l'exercice	27 546	-1 200	-142	-5 604	10	15
Subventions	373 450	379 067	376 371	368 489	356 054	343 496
<b>Capitaux propres</b>	<b>984 336</b>	<b>988 679</b>	<b>985 760</b>	<b>972 193</b>	<b>959 680</b>	<b>947 040</b>
Provisions pour risques et charges	31 943	32 076	33 163	33 474	33 838	34 129
<i>dont PGR</i>	<i>10 871</i>	<i>10 704</i>	<i>11 491</i>	<i>11 502</i>	<i>11 566</i>	<i>11 557</i>
Emprunts KRD	2 035 468	2 155 124	2 411 814	2 617 231	2 607 858	2 650 529
ICNE et Intérêts compensateurs	19 814	20 003	22 574	27 747	29 744	31 596
<b>Dettes financières MLT</b>	<b>2 055 282</b>	<b>2 175 127</b>	<b>2 434 388</b>	<b>2 644 978</b>	<b>2 637 602</b>	<b>2 682 125</b>
Autres dettes	181 387	184 067	187 254	175 189	177 787	165 341
Produits constatés d'avance	23524	19906	19706	19506	19306	19106
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 276 472</b>	<b>3 399 855</b>	<b>3 660 271</b>	<b>3 845 340</b>	<b>3 828 213</b>	<b>3 847 741</b>
<b>Fonds de roulement net global (FRNG)</b>	<b>55 509</b>	<b>-37 092</b>	<b>12 881</b>	<b>90 770</b>	<b>64 876</b>	<b>120 909</b>
<b>Besoin de Fonds de Roulement (BFRw)</b>	<b>-81 432</b>	<b>-95 978</b>	<b>-105 661</b>	<b>-92 510</b>	<b>-99 224</b>	<b>-83 649</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>136 941</b>	<b>58 886</b>	<b>118 542</b>	<b>183 280</b>	<b>164 100</b>	<b>204 558</b>

**Analyse du Bilan Fonctionnel**

<b>En k€</b>	<b>Exercice 2018</b>	<b>Exercice 2019</b>	<b>Exercice 2020</b>	<b>Exercice 2021</b>	<b>Exercice 2022</b>
Fonds de roulement net global (FRNG)	-37 092,00	12 881,00	90 770,00	64 876,00	120 909,00
Total des charges courantes	169 614,00	168 264,00	176 491,00	176 010,00	181 081,00
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>-79,82</b>	<b>27,94</b>	<b>187,72</b>	<b>134,54</b>	<b>243,71</b>
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	56 443	58 139	59 445	59 703	59 973
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de logements en propriété</b>	<b>-657,16</b>	<b>221,56</b>	<b>1 526,96</b>	<b>1 086,65</b>	<b>2 016,06</b>
Trésorerie	58 886,00	118 542,00	183 280,00	164 100,00	204 558,00
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	126,72	257,14	379,04	340,30	412,32
Trésorerie en nombre de logements et foyers en propriété	1 043,28	2 038,94	3 083,19	2 748,61	3 410,83

## 8.9 SIGLES UTILISES

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

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

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

