

Chambre Régionale des Comptes
A l'attention de M. le président
de la Chambre régionale des comptes
124 Bd Marius Vivier Merle
69003 Lyon

A Villeurbanne, le 03 octobre 2022

Nos Réf. : CR/LC2022-010L

Votre référence courrier : D221506

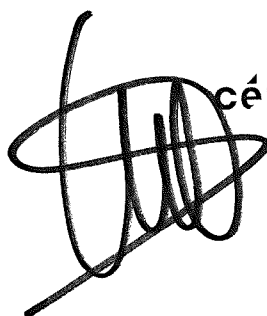
Objet : Réponse aux observations définitives

Monsieur le Président,

En réponse à votre courrier du 05/09/2022 relatif à la notification des observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'office public Est Métropole Habitat, vous trouverez ci-joint la réponse écrite que je souhaite porter à ces observations.

Je vous informe par ailleurs que communication de ce rapport et des réponses aux observations définitives sera faite lors de notre prochain conseil d'administration, dont la date est fixée au 17 octobre 2022.

Je vous prie de croire, Monsieur le président, en l'assurance de ma considération distinguée.



CÉLINE REYNAUD

Directrice générale



Réponses aux observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'office public Est Métropole Habitat par la Chambre régionale des comptes

Exercices 2015 et suivants

Rapport définitif transmis le 5 septembre 2022

3 octobre 2022

REPONSES APPOORTEES AUX RECOMMANDATIONS

N°1 Formaliser la procédure de sélection des candidatures avant présentation en commission d'attribution et d'examen de l'occupation des logements et documenter les dossiers.

Il est pris acte de cette recommandation qui s'inscrit dans les enjeux identifiés par l'office dans le cadre de l'amélioration continue. Ceci d'autant plus avec la fin du rattachement au Fichier Commun du Rhône à l'été 2022 et le raccordement au SNE.

N°2 Mieux motiver les décisions de la CALEOL

La CALEOL attribue « nominativement » chaque logement dans le respect de l'article L441-1 C.C.H., et en prenant en compte les objectifs fixés à l'article 441 C.C.H., et consigne ses décisions dans un PV.

Le règlement intérieur de notre CALEOL (cf. art 10) répond au besoin : « le PV mentionne les références du logement attribué, l'adresse du logement proposé, le réservataire, le nom prénom et numéro unique de chaque candidat avec le rang d'attribution ; et le cas échéant, il mentionne le rejet ou la non-attribution motivée d'une demande d'attribution. »

Les décisions sous forme de délibérations sont prises en séance, et chacun des membres a la possibilité de faire valoir son avis en séance.

Il peut le cas échéant faire inscrire ses remarques au PV de la séance.

Sous l'angle RGPD, il nous semble important de souligner que les remarques ou débats consignés doivent être adéquats, pertinents et strictement limités à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles seront traitées, en plus d'être objectifs, et pouvoir le justifier.

Il convient en effet d'apporter une grande vigilance au respect de la minimisation des données personnelles inscrites dans le PV, d'autant que celui-ci est communicable outre aux membres de la CALEOL, mais également, en tant que document administratif à caractère définitif - à toute personne qui en fait la demande (avec au préalable effacement de toute mention à caractère nominatif hormis celle relative au demandeur de la communication).

Une réflexion est engagée pour permettre de concilier lisibilité et RGPD.

N°3 S'assurer d'un examen par la CALEOL de 3 demandes pour un même logement à attribuer.

Pour répondre à cette recommandation, une distinction est à faire selon qu'il s'agisse d'un logement réservé ou appartenant au contingent d'Est Métropole Habitat.

S'agissant des réservataires, régulièrement Est Métropole Habitat leur rappelle (par courrier et en Conseil d'Administration) leurs obligations sans que nous disposions de mesures de contraintes. Nous actons toutefois le fait que nous devons systématiser cette demande auprès des réservataires en cas de non-respect de leur part. Cette demande sera relayée à la CALEOL et au conseil d'administration pour mise en œuvre immédiate.

S'agissant du contingent d'Est Métropole Habitat, nous réaffirmons qu'il s'agit de la pratique majoritairement constatée, comme le démontre l'analyse des CALEOL des 25/02/21 et 20/04/21, sans que toutefois elle soit constatée systématiquement.

Nous actons donc la nécessité de réaffirmer cette pratique auprès des équipes pour la rendre systématique. Cette demande sera relayée à la CALEOL pour mise en œuvre immédiate.

N°4 Faire délibérer le conseil d'administration sur un nouveau régime indemnitaire des agents publics tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) en intégrant la prime annuelle.

Cette recommandation a été mise en œuvre.

La délibération afférente a été approuvée par le Conseil d'administration du 16 juin 2022 pour une application au 1^{er} juillet 2022.

REPONSES APPORTEES AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

1 PRESENTATION DE L'OFFICE ET DE SA GOUVERNANCE

1.1 Les éléments de présentation et le contexte

Concernant la localisation du patrimoine, la chambre indique que 43,3% du parc de logements d'Est Métropole Habitat se situe dans des quartiers prioritaires (QPV). Il convient de préciser que ce taux recouvre l'ensemble des logements, foyers et résidences sociales compris (non gérés par Est Métropole Habitat). Si l'on considère uniquement les logements familiaux gérés, ce taux est en réalité 51% (à fin 2021). Ce qui constitue un taux élevé. Cette forte présence en QPV emporte des conséquences en matière d'organisation de proximité, de moyens humains et d'accompagnement des ménages qu'il convient de souligner.

Il conviendrait donc de considérer le taux de 51% de logements gérés en QPV.

Concernant l'appartenance au groupement d'intérêt économique (GIE) « La Ville Autrement », nous confirmons qu'en 2020, 10 salariés sur 20 (dont deux stagiaires) étaient affectés pour 100% de leur temps de travail à Est Métropole Habitat, en précisant, comme cela a été fait lors des entretiens durant le contrôle de la chambre, que cette situation est effectivement le cas depuis la fusion de Villeurbanne Est Habitat (VEH) et de Porte des Alpes Habitat (PAH) – et ne l'était donc pas avant. Ainsi les activités de vente et de renouvellement urbain étaient historiquement mutualisées entre VEH et PAH (avec affectation d'un prorata donc) ; lors de la fusion, elles sont restées hébergées au GIE, ce qui explique pourquoi ces salariés consacrent 100% de leur temps de travail pour Est Métropole Habitat.

Au sein du GIE, la quote-part de contribution financière de chacun des membres est fixée a priori. Pour reprendre l'exemple de la chambre concernant le relogement, l'estimation de la quote-part de chacune des structures est fondée sur l'identification du nombre de relogements à conduire annuellement et de la cible de ménage à intégrer dans un parcours résidentiel entre structures. La vision analytique est donc bien le fondement de l'estimation de la quote-part. A noter que les structures membres n'ont jamais émis de doute sur le calcul in fine : considérant que ces cinq structures sont attentives à leur bonne gestion, si elles considéraient une distorsion entre la quote-part facturée et la réalité du bénéfice, il convient de faire l'hypothèse qu'elles auraient demandé à revoir le système. Toutefois, pour vérifier a posteriori le suivi analytique du temps de travail des salariés du GIE LVA au profit des membres, un chantier sera lancé sur ce sujet afin de le mettre en place.

Comme le précise la Chambre, Est Métropole Habitat a mis en œuvre dès 2019 les préconisations de l'ANCOLS quant à la mise en place d'une convention de prestations avec le GIE, et qu'elle a été revue en 2021 et 2022 afin de prendre en compte toute évolution sur la nature ou le volume des prestations.

Concernant la création d'une société de coordination entre les trois offices métropolitains, une présentation a effectivement été faite par la Métropole de Lyon aux administrateurs des OPH en juin 2021. Lors de ce CA de juin 2021 ont été "formalisés l'engagement de l'OPH dans la démarche et mandat donné à son DG pour construire le projet en lien avec ses 2 homologues". Il convient de préciser ici que « la perspective de la SAC » a toutefois été présentée au CA des 3 OPH dès l'installation de la nouvelle gouvernance, en septembre 2020, comme l'atteste du PV du CA transmis à la Chambre.

1.2 La gouvernance

Est Métropole Habitat se félicite que la chambre souligne le bon fonctionnement de notre conseil d'administration ("Les procès-verbaux (PV) établis décrivent de façon étayée les propositions mises au vote et détaillent les interventions des membres, ainsi que les questions des administrateurs au personnel administratif d'Est Métropole Habitat. Les rapports mis au vote sont questionnés et débattus"). Concernant la signature de trois procès-verbaux de conseil d'administration en 2016 par le directeur général, nous n'avons pas trouvé d'explication à apporter : il s'agit donc simplement d'une erreur de circuit de signature.

Concernant le fonctionnement du bureau, prenant acte de la préconisation de la Chambre, le parallélisme des formes a été mis en place entre le conseil d'administration et le bureau dès le bureau du 15 mars 2022. Les bureaux auront donc des procès-verbaux dans des formes strictement identiques à ceux des conseils d'administration.

Concernant les délégations au bureau, et conformément à ce qui a été réalisé pour la délégation à la Directrice générale, une délibération sur la limitation pour le bureau de souscrire les emprunts, de recourir aux crédits de trésorerie ou de procéder à des opérations de placements de fonds de l'office a été soumise au vote du CA et approuvée lors de la séance du 15 avril 2022.

En conclusion, les préconisations de la Chambre sur le fonctionnement et la délégation du bureau ont été mises en œuvre au cours du premier semestre 2022.

S'agissant du versement de la part variable à l'ancien directeur général en mars 2020 au titre de 2019, Est Métropole Habitat confirme que la part forfaitaire payée (du 01/03/2019 au 30/06/2019) a effectivement été de 8 776,67 €, alors qu'elle aurait dû être de 7 899 €. Il s'agit vraisemblablement d'une erreur de saisie ou d'une erreur du SIRH, la somme de 8 776,67 € correspondant au salaire forfaitaire mensuel. Un remboursement de 790,51 € (déduction faite des cotisations sociales) a été demandé à l'ancien directeur général, remboursement effectué par chèque en date du 15 avril 2022.

Concernant les conditions de départ de l'ancien directeur général, Est Métropole Habitat confirme que son départ s'est bien effectué dans la cadre d'un transfert de contrat de travail, sur proposition de l'avocat de notre structure et comme le démontrent les notes juridiques transmises à la Chambre lors du contrôle. Par ailleurs, après consultation de notre avocat au cours de l'instruction, le choix de cette procédure a été confirmé (mail de la Directrice générale d'Est Métropole Habitat à l'attention du Magistrat en date du 25 novembre 2021) : « *Le fondement juridique de ce transfert réside dans une solution jurisprudentielle qui a autorisé, dans le cadre d'un transfert volontaire du contrat de travail, la signature d'un accord tripartite entre les employeurs successifs et le salarié. Et ce, selon l'article L 1237-11 du Code du travail qui précise que les dispositions relatives à la rupture conventionnelle entre un salarié et son employeur ne sont pas applicables à une convention tripartite conclue entre un salarié et deux employeurs successifs ayant pour objet d'organiser, non pas la rupture, mais la poursuite du contrat de travail (Cass. Soc. 8 juin 2016)* ».

Il est à noter que, comme le confirme le procès-verbal du conseil d'administration d'Est Métropole Habitat du 25 juin 2019, c'est dans ces termes que les conditions de départ ont été présentées aux administrateurs.

Est Métropole Habitat confirme le fait que « le recrutement [d'un poste de directeur général au sein du GIE LVA] s'inscrivait dans la perspective d'une nouvelle stratégie pour le GIE ».

Il apparaît ici important de préciser le contexte et les finalités de la perspective telle qu'elle a été posée entre les structures membres.

A fin 2018, le GIE Est Habitat regroupe un bailleur social, Est Métropole Habitat issu de la fusion des deux bailleurs sociaux Villeurbanne Est Habitat et Porte des Alpes Habitat, un promoteur et syndic, Rhône Saône Habitat, un opérateur du logement accompagné, ARALIS, et un acteur de l'accompagnement social et de l'hébergement d'urgence, ALYNEA. Ce groupement vise à mutualiser différentes fonctions du logement : prospection urbaine et gestion des parcours résidentiels, mais aussi aménagement, communication, vente HLM, exercice du métier de syndic.

Le GIE constitue ainsi, dans le paysage lyonnais et français du logement, une alliance relativement inédite entre un office, une coopérative et des associations, offrant des complémentarités intéressantes dans les métiers, ainsi que des temporalités d'intervention différentes. Il est le résultat d'une stratégie visant à apporter des réponses nouvelles à des besoins mal couverts par les offices publics de l'habitat membres fondateurs. La légitimité du GIE s'est construite peu à peu et est reconnue par les équipes et les conseils d'administration des quatre structures.

Malgré le poids historique d'Est Métropole Habitat dans la constitution du GIE, ce dernier a acquis, au fil des années, une identité propre et une crédibilité dans ses actions. Dès 2017, la question de la gouvernance assurée jusqu'à ce moment par une fonction de représentant permanent est interrogée par les membres du groupement qui souhaitent une clarification entre la direction générale d'Est Métropole Habitat (en charge de la représentation permanente) et le management du GIE. Cette question est aussi relayée par le contrôleur de gestion du GIE, dans son rapport présenté à l'assemblée générale du 3 juillet 2018, « *il apparaît nécessaire de consolider la gouvernance du GIE (le système relationnel, le périmètre d'intervention du GIE (accueil de nouveaux membres, secteurs géographiques) et l'organisation interne, la stratégie qu'il déploie au service de ses membres (c'est-à-dire la mission du GIE dans le contexte actuel des politiques du logement et de l'habitat) et son positionnement dans l'agglomération comme l'un des acteurs majeurs des politiques de l'habitat et de l'hébergement (à savoir, le projet politique du GIE Est Habitat)* ».

Ce questionnement est renforcé par le développement significatif du GIE et l'évolution de son environnement :

- L'évolution des ressources humaines de 5 salariés en 2013 à 20 en 2018
- L'obtention d'un soutien européen conséquent au projet l'Autre Soie (5 millions d'euros via le programme européen Urban Innovative Actions) qui va avoir un effet accélérateur sur ledit projet.
- La loi de finance de 2018 (mise en place de la réduction de loyer solidarité) est venue fragiliser le modèle économique d'Est Métropole Habitat et nécessite de trouver un nouveau schéma économique qui passe notamment par le développement de prestations nouvelles ou la création d'activités qui pourraient être ajoutés aux compétences du GIE (syndic, régie sociale, services à la personne...).
- A ce moment également (2017-2018) les politiques du logement et de l'hébergement sont soumises à des évolutions importantes par les évolutions financières, législatives et stratégiques qui les entourent. Les acteurs de la Métropole de Lyon ne sont pas épargnés. Le GIE Est Habitat - par sa spécificité - semble être une forme de réponse aux évolutions à conduire en proposant une forme de travail qui respecte les identités et les acteurs en place mais leur propose des synergies qui leur permettent de fournir des réponses adaptées aux

enjeux de la métropole (logement d'abord, production d'un logement abordable en locatif ou accession, développement du logement accompagné...).

Au regard de ce contexte, les structures membres proposent de doter le GIE d'une gouvernance renforcée et dédiée qui lui permette de définir une stratégie de développement, de proposer des scénarios d'évolution et de conforter son rôle d'opérateur majeur des politiques publiques de l'habitat de la Métropole de Lyon. Une forme de groupe public qui coordonne l'ensemble des interventions de ses membres, se dote d'une représentation politique et technique autonome et représentant les intérêts croisés des différents membres.

Cela se traduit par deux évolutions importantes : d'une part, le changement de nom (le GIE « Est Habitat » devient le GIE « La Ville Autrement »), et d'autre part, la clarification de la gouvernance en dotant le GIE d'une présidence désignée pour 2 ans et d'une fonction de Directeur Général. Le conseil d'administration leur demande alors de travailler à l'élaboration d'une stratégie 2019-2025 afin de définir les évolutions à conduire quant aux périmètres du GIE (les métiers), l'évolution de son dimensionnement (nouveaux adhérents) et son statut (SCIC, SAC, SAS...) pour mieux assurer la diversité des projets.

Le conseil d'administration du GIE Est Habitat a validé ces orientations le 17/12/2018 et les a entérinées en assemblée générale le 20/02/2019. La présidence est alors assurée par le président de Rhône Saône Habitat et la fonction de directeur général du GIE assurée par le directeur général d'Est Métropole Habitat. Dans un premier temps, le directeur général d'Est Métropole Habitat cumule donc deux fonctions entre janvier 2019 et juillet 2019, le temps de permettre à l'office de se doter d'une nouvelle direction générale. Ce sera effectif en juin 2019. Le directeur général de l'époque quittera ses fonctions et rejoindra le GIE pour occuper ses fonctions via un transfert de son contrat de travail au 1^{er} juillet 2019.

Sur la question de la rémunération de l'ancien directeur général du GIE, Est Métropole Habitat conteste le qualificatif de « conditions de rémunération apparaissant favorables », rappelant que la rémunération est le résultat d'une libre négociation et était la contrepartie d'un travail réel et effectif. Par ailleurs, il apparaît surprenant de juger le développement de l'activité sur la seule variable de la stabilité du nombre de salariés du GIE entre 2019 et 2020, a fortiori dans le contexte sanitaire à compter de mars 2020 – contexte peu propice au développement de l'activité et au recrutement de personnel. La quote-part de rémunération prise en charge par Est Métropole Habitat du poste du Directeur général du GIE est conforme à ce qui a été indiqué et négocié par les parties, cette quote-part étant elle-même conforme à la quote-part moyenne constatée sur l'ensemble des autres salariés. C'est d'ailleurs cette quote-part qui est utilisée pour la refacturation des frais de structure aux membres, preuve d'une application homogène sur l'ensemble de la refacturation. En cela, elle n'est donc ni favorable ni défavorable à Est Métropole Habitat.

Comme l'indique la Chambre, à l'été 2020, après demande de suspension de son contrat de travail formulée par le directeur général du GIE LVA au président, et refus de ce dernier (comme l'attestent les échanges de courrier disponibles mais non récupérés par les auditeurs lors du contrôle), c'est la rupture conventionnelle qui a été la modalité juridique retenue (ceci afin de libérer le poste de directeur général). Et qui a ainsi formalisé le départ de l'ancien directeur général.

S'agissant du non-renouvellement du poste de directeur général rémunéré à temps plein à l'été 2020, et comme l'indique la Chambre, c'est le « caractère transitoire de la période » qui a conduit à prendre cette position. En effet, le changement d'exécutif métropolitain et les prises de position en faveur

d'une coordination renforcée ont plaidé pour une temporisation avant le recrutement d'un directeur général au sein du GIE. Cette incertitude quant aux contours de la coordination (objet juridique, modalités de mise en œuvre...) est corroborée par les propos Vice-président à l'habitat de la Métropole au sein du conseil d'administration d'Est Métropole Habitat du 25 septembre 2020 : « *la création du pôle public a été acquise au cours du dernier mandat et ce pôle sera renforcé. Le scénario le plus probable est que les 3 OPH conservent leur autonomie pour répondre aux besoins tout en favorisant la coordination. [Le VP] a pris conscience dès le mois de juillet [2020] qu'il fallait apporter une réponse rapide à différents scénarii. Une réponse devrait être apportée au début de l'année 2021 au plus tard, après échanges avec le Président de la Métropole* ».

Dans ce contexte, une « mission d'accompagnement aux réflexions sur l'évolution du modèle économique et juridique du GIE La Ville Autrement » a été lancée : elle a donné lieu à une étude juridique et financière (rendue au printemps 2021), notamment sur la possibilité de faire coexister les outils de GIE et de société de coordination (option retenue par la Métropole comme outil de coordination de ses OPH, et formellement actée dans un courrier à l'attention des présidents des 3 OPH en janvier 2021).

Enfin, ce caractère transitoire est avéré par la décision du conseil d'administration du GIE LVA du 16 décembre 2021 de lancer le recrutement d'un directeur général, dès lors que les éléments relatifs à la création de la société de coordination sont stabilisés (création actée pour le 1^{er} janvier 2023) et que la stratégie est en cours de finalisation (présentation prévue pour le CA de juin 2022). Le nouveau directeur général a pris ses fonctions au 1^{er} septembre 2022.

2. LE PATRIMOINE

2.1 Sur l'organisation et le système d'information relatif à la gestion patrimoniale

La Chambre constate que l'outil est limité pour le suivi des opérations de développement. Il convient de préciser que nous disposons d'un outil sous un format Excel qui ne permet certes pas un suivi en temps réel mais nous permet bien d'avoir un suivi de chaque opération et un suivi consolidé, ce qui a été démontré à la Chambre lors du contrôle. Le développement d'un outil de suivi d'activité est en cours.

Sur l'outil de gestion patrimoniale, nous confirmons que l'acquisition d'un nouveau logiciel est en cours d'étude par les services concernés.

2.2 Sur les engagements conventionnels structurants

Est Métropole Habitat se félicite que la Chambre souligne que la performance de notre office en matière de réhabilitation dans le Contrat de plan métropolitain, dès lors que l'objectif est dépassé « de plus de 20% ». Nous souhaitons insister sur l'engagement des équipes pour dépasser cet objectif, au service de notre mission sociale (faire baisser les charges des locataires) et de la lutte contre le réchauffement climatique (limiter la déperdition énergétique des bâtiments). Est Métropole Habitat a axé une partie de sa stratégie de réhabilitation sur la massification et l'industrialisation. Cette approche fait aujourd'hui référence en France et en Europe. Elle entraîne comme conséquence une fluctuation assez importante des volumes d'une année à l'autre. Dans ce contexte, la mention de la Chambre « malgré le faible nombre de réhabilitation effectué en 2020 » mériterait d'être complétée

par « après une année 2019 au cours de la laquelle près de 980 logements ont été engagés ». Sans compter l'opération en cours des Buers (NPNRU) et l'étude en cours de 930 logements supplémentaires sur le quartier Bel Air à Saint Priest.

S'agissant du développement, l'objectif du contrat de plan en développement n'a pas été atteint ; mais pour une parfaite mise en perspective du contexte et des enjeux, il convient toutefois de souligner qu'Est Métropole Habitat a été l'office à s'approcher le plus de son objectif. Alors même que la cible pour Est Métropole Habitat était ambitieuse : en effet, le passage de 266 logements (chiffre consolidé avant 2016 entre Villeurbanne Est Habitat et Porte des Alpes Habitat) à 350 logements (chiffre Est Métropole Habitat 2016) constituait de ce point de vue une augmentation significative de production (+30%), ce qui a conduit à renforcer les équipes et à revoir notre organisation et nos process pour y faire face. Sur l'effort consenti par Est Métropole Habitat, nous confirmons qu'il a été conséquent dans une période tendue et sur des dynamiques qui ont une inertie très importante (une opération de construction dure 5 à 8 ans avant d'être livrée).

Sur la durée du Contrat de plan, la part de la VEFA est de 55 % si l'on ne considère que les logements familiaux – et de 47% si l'on considère tous les logements sociaux produits (y compris étudiants et résidences d'hébergement), ce qui démontre la volonté d'Est Métropole Habitat de conserver une maîtrise d'ouvrage forte. Quant à l'année analysée (2020) par la Chambre, si la « quasi-totalité des logements familiaux » étaient de la VEFA, il convient de nuancer ce chiffre : le ratio est de 60 % si l'on intègre les logements étudiants et les logements de résidences sociales qui sont comptabilisés dans le contrat de plan (en ne les comptabilisant que 1 pour 2 conformément au contrat de plan).

Concernant « l'objectif relatif à l'amélioration des coûts de fonctionnement par logement », nous confirmons son amélioration, en rappelant toutefois que le ratio en question doit être mis en regard de la mission exercée par le bailleur, la localisation de son patrimoine ou encore la situation sociale des ménages logés.

Le taux de vacance d'Est Métropole Habitat est particulièrement faible. Nous contestons en cela le caractère jugé « peu ambitieux » de l'objectif de vacance commerciale assigné dans le contrat de plan. En pratique, il paraît matériellement impossible d'avoir un taux de vacance plus favorable que la réalisation d'Est Métropole Habitat (entre 0,27% et 0,53%...), du fait de la simple rotation des logements.

Enfin, concernant la production du bilan du contrat de plan, s'il n'y a pas eu de bilan spécifique présenté à nos instances de gouvernance, il convient d'indiquer que ces informations ont été - chaque année - communiquées, à travers le rapport d'activité et la feuille de route au Conseil d'Administration d'Est Métropole Habitat.

2.3 Sur La politique de cession du patrimoine

En matière de vente hlm, la politique de décote appliquée par Est Métropole Habitat a évolué au gré des évolutions réglementaires, mais toujours dans son strict respect et avec le souhait de permettre aux locataires des parcours résidentiels. En effet, au-delà de l'enjeu financier que représente pour Est Métropole Habitat la vente d'une partie des logements sociaux (composante devenue incontournable du modèle économique pour avoir la capacité d'injecter des fonds propres dans la construction et la réhabilitation), l'office a toujours souhaité faciliter les parcours résidentiels de ses locataires. La plupart d'entre eux ne pouvant pas accéder à la propriété dans les conditions du marché, des principes de décotes ont été instituées pour leur permettre de le faire au sein du patrimoine de l'office.

Ainsi, l'article L 443-12 du CCH prévoyait jusqu'à la loi Elan le principe d'une consultation obligatoire de France Domaine pour la fixation des prix. Il était alors spécifié que le prix pouvait être inférieur ou supérieur de 35% au maximum de cette évaluation. Ces décotes ont été pratiquées à la fois pour les

occupants et les locataires d'un autre logement d'Est Métropole Habitat sur des logements vacants en vente. Elles étaient importantes pour encourager l'accession chez les locataires du parc social d'Est Métropole Habitat et ne dépassaient pas 30% (25% + prise en compte de l'ancienneté pouvant aller jusqu'à 5% supplémentaires). Elles étaient en outre conditionnées pour les logements vacants par une dédite du logement locatif occupé (là encore dans un souci de mobilité résidentielle et pour permettre de satisfaire un demandeur de logement social sur le logement ainsi libéré).

Depuis l'instauration de la loi Elan, les décotes n'ont plus été possibles sur les logements vacants mais ont été maintenues à destination des occupants en étant ramenées à 20% (avec 5% supplémentaires possibles liés à l'ancienneté).

En ce qui concerne les ventes dont ont pu bénéficier des salariés de l'office sur du patrimoine d'Est Métropole Habitat, celles-ci sont très limitées en nombre et se sont strictement inscrites dans le cadre réglementaire. Ceux-ci ont pu acquérir leur logement non pas du fait de leur statut de salarié mais parce qu'ils étaient locataires d'un organisme HLM et, à ce titre, prioritaires pour l'acquisition du logement qu'ils occupaient ou sur lequel ils s'étaient positionnés.

La Chambre constate dans son rapport que le volume des ventes réalisées est inférieur aux objectifs fixés dans le plan stratégique de patrimoine. Est Métropole Habitat attire l'attention de la Chambre sur le fait que l'objectif de ventes ne se mesure pas uniquement par le nombre de logements vendus, mais aussi par les plus-values de cession dégagées – dès lors que la vente a le double objectif de permettre de parcours résidentiels ET de dégager des marges manœuvre financières. Il semble donc important de mesurer les objectifs selon ces deux indicateurs.

Sur le nombre de logements vendus, et sans contester la réalité des chiffres, il convient de préciser les raisons de cet écart entre l'ambition du volume de ventes et la réalité des ventes effectives.

En premier lieu, l'office rappelle que le volume élevé projeté dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) a été rendu nécessaire - dans des délais contraints - liés à la loi de finances 2018 et la mise en place de la réduction de loyer de solidarité (RLS), qui a constitué une amputation de près de 6% de notre chiffre d'affaire. Il a fallu rapidement projeter des volumes de vente conséquents (dans le PSP et le prévisionnel financier, puis dans le budget annuel) pour compenser les pertes de recettes locatives. Or l'accélération des ventes passe principalement par deux leviers :

- la mise en vente de nouvelles résidences, qui prend du temps (choix des résidences, délais pour les autorisations d'aliéner, travail du géomètre et du Notaire, ...) et ne produit pas d'effet immédiat ;
- le changement de pratiques professionnelles, davantage tournées vers des démarches proactives de ventes aux occupants ou encore un travail pour favoriser les mutations dans les résidences en vente et libérer ainsi des logements. Là encore, ces inflexions nouvelles s'inscrivent dans le temps long et les effets ne sont pas sentis immédiatement.

En second lieu, des facteurs conjoncturels sont venus freiner la vente des logements :

- le recours au bail réel solidaire (BRS) dans l'existant, permis par la loi Elan et pour lequel Est Métropole Habitat a été le premier organisme de l'agglomération lyonnaise à obtenir un agrément pour mettre en place un organisme de foncier solidaire (OFS) a finalement été reporté par les services de l'Etat du fait d'une instabilité juridique qui a été seulement réglée dans le cadre de la loi 3DS ;
- surtout, la crise sanitaire a eu des effets extrêmement négatifs sur les volumes de vente (retard dans les nouvelles mises en vente avec impossibilité pour le géomètre d'établir les métrages, difficultés pour organiser des visites, incertitudes professionnelles de certains acquéreurs préférant reporter leur choix d'achat, ...) ;
- enfin, plusieurs ventes n'ont pu aboutir en raison de conditions restrictives d'obtention des prêts bancaires pour les futurs acquéreurs.

Sur les plus-values financières dégagées, elles sont en revanche moins éloignées des objectifs, et ce en raison d'un patrimoine suffisamment bien amorti. Ces informations se trouvent précisées et explicitées à l'occasion de chaque compte financier annuel présenté au conseil d'administration.

Il est à noter que les ventes se sont exclusivement tenues sur les communes de Villeurbanne et Saint-Priest. Elles ne se sont à ce jour pas mises en place sur la commune de Vaulx-en-Velin (3^e principale commune d'implantation du patrimoine d'Est Métropole Habitat) en raison de choix politiques au départ (refus de la collectivité de voir céder le patrimoine locatif social) puis de patrimoine attractif (PLS notamment) insuffisamment amorti pour pouvoir actuellement dégager des ressources suffisantes.

Il est prévu que le volume de ventes tel qu'établi dans la convention d'utilité sociale marque une progression au fil du temps, ce qui passe par une mise en vente nouvelle de résidences supplémentaires chaque année.

Concernant la position « réservée » de la Métropole du fait des effets d'aubaine pour les acquéreurs – que nous pouvons partager pour certaines acquisitions, il convient de rappeler que nous appliquons les dispositions réglementaires de mise en vente que l'Etat a fait évoluer dans un sens moins favorable aux acquéreurs du parc social, et que par ailleurs notre plan de vente a été validé par la Métropole.

2.7 Sur l'état du patrimoine locatif

Sur les logements à faible niveau de service rendu, notre politique ambitieuse de réhabilitation et d'entretien du patrimoine doit permettre de répondre à ces situations. Fort des expériences récentes, nous avons fait évoluer notre approche du programme des réhabilitations en intégrant systématiquement un diagnostic précis sur les réseaux et le plus souvent la mise en œuvre de leur rénovation. Il en est de même pour les cuisines et les sanitaires qui sont maintenant intégrés en grande partie dans le budget des travaux.

La politique de rénovation ambitieuse permet, comme le souligne la Chambre « un niveau de consommation énergétique globalement satisfaisant ». Et si certains diagnostics de performance énergétique (DPE) ne sont encore pas réalisés (259 sur près de 15.500 logements familiaux), c'est une conséquence des incertitudes liées au contexte réglementaire, sur lequel nous souhaitons apporter l'éclairage qui suit :

- Un Arrêté du 31 mars 2021 a modifié diverses dispositions relatives au diagnostic de performance énergétique. Ses dispositions sont entrées en vigueur le 1er juillet 2021.
- Une étude menée sur les résultats des nouveaux DPE édités depuis le 1er juillet 2021 a montré des résultats jugés anormaux pour certains types de patrimoine.
- Le 4 octobre 2021, la Ministre du Logement a annoncé l'élaboration d'une nouvelle formule de calcul et a conseillé l'arrêt de réalisations de DPE sur les biens datant d'avant 1975. Une nouvelle méthode de calcul devait s'appliquer à compter du 1er novembre 2021, mais les logiciels ne sont toujours pas opérationnels et les Bureaux d'études non formés, et le gouvernement a décidé de repousser la date de validation définitive des logiciels nécessaires à l'élaboration de ce nouveau DPE au 31 mars 2022.
- Parallèlement, une expérimentation est également prévue pour la méthode de calcul du DPE des immeubles collectifs, afin d'éviter une situation similaire à celle rencontrée avec ce nouveau DPE logement et d'ajuster la méthode si nécessaire.

Est Métropole Habitat avait décidé d'attendre le 1er juillet 2021 pour relancer tous les DPE manquants ou qui n'étaient plus valides ; dans la continuité des points évoqués ci-dessous, nous sommes donc toujours dans l'attente de la méthode de calcul définitive pour pouvoir passer les commandes correspondantes aux diagnostiqueurs.

En conclusion, la Chambre souligne que la « mise en œuvre du contrat de plan est contrasté, quoique positif », ce qui est de nature à conforter le travail réalisé par les équipes d'Est Métropole Habitat dans un contexte métropolitain qui s'est tendu sur la fin de la période (accès au foncier, prix du foncier).

3. LA GESTION LOCATIVE

3.1 Les documents de référence du plan métropolitain

Concernant le Plan Partenarial de Gestion de la Demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGID), Est Métropole Habitat se félicite d'apporter une contribution à l'accueil des demandeurs et participe largement à la réussite du dispositif lieux d'accueil labellisés. En effet, Est Métropole Habitat, a reçu 717 locataires au titre de 2021 dans le cadre du dispositif.

3.2 L'accès au logement social et les conditions de maintien

Est Métropole Habitat se félicite que la Chambre souligne « les résultats plutôt positifs en matière d'attribution ». Il convient en effet de souligner le dépassement significatif des objectifs sur les 3 volets des accords collectifs ACIA (123% en 2019 et 125% en 2020).

S'agissant de l'application du surloyer (SLS), Est Métropole Habitat confirme qu'en l'absence de retour d'enquête SLS, une procédure de mise en demeure est engagée. Néanmoins elle s'inscrit dans un processus d'accompagnement : afin d'éviter l'application de la pénalité maximale ou pénalité de retard, les Conseillères sociales sont mobilisées pour des prises de contact et/ou rdv, afin de sensibiliser les locataires au renvoi des documents et les accompagnent pour faciliter leurs recherches et le cas échéant, orientent vers les institutions concernées (Centre des Impôts, Métropole, CAF...) pour la collecte des pièces justificatives. En dernier ressort, la pénalité n'est appliquée que sur 184 sur 715 mises en demeure, ce qui démontre l'efficacité du dispositif d'accompagnement mis en place.

3.3 Le profil des locataires d'EST MÉTROPOLE HABITAT

Comme le souligne la Chambre, les locataires d'Est Métropole Habitat ont un profil socialement « défavorisé », ce qui justifie des moyens humains pour accompagner les ménages (accompagnement social, prévention des impayés...).

Est Métropole Habitat s'est rapidement emparé de la réflexion autour du vieillissement en y dédiant des ressources (un référent, des groupes de travail, participation active dans le cadre du Pôle Public de l'Habitat, création d'évènement, l'adaptation des logements, recensement des logements adaptés...).

De la même manière sur le public jeune et notamment les étudiants, notre office s'est emparé du fort besoin en logements, en structurant une offre patrimoniale, en mettant en place une organisation ad hoc, adossée à des métiers dédiés, et en proposant des actions spécifiques pour ce public.

3.4 Les attributions de logements

L'office se félicite que la Chambre indique dans sa synthèse que « l'office remplit de manière globalement satisfaisante son rôle social. Il accueille des locataires disposant de revenus modestes et

respecte globalement ses objectifs contractuels d'accueil d'un public prioritaire et de mixité sociale, encore que ses performances puissent être améliorées en la matière ».

Nous travaillons à pouvoir atteindre l'ensemble de nos objectifs, même si le contexte d'offre et de mobilité sur la métropole rend l'atteinte conjointe de tous les objectifs complexe.

Concernant la baisse du nombre d'attributions, nous confirmons une baisse sensible du taux de rotation depuis plusieurs années, auquel il convient d'ajouter le contexte sanitaire et les opérations de renouvellement urbain (démolitions) qui sont des éléments de tension sur l'offre.

En matière de mutation, si Est Métropole Habitat n'atteint pas le taux cible fixé dans la convention d'utilité sociale de 35% (taux très ambitieux si on le compare à celui des autres organismes), nous atteignons respectivement un taux de mutation de 33% en 2020 et 39% en 2021, soit des niveaux de réalisation particulièrement hauts au regard de la profession.

Il convient de nuancer le propos de la Chambre qui souligne « une inadéquation entre le patrimoine et la demande ». D'abord, il faut rappeler que modifier le profil des typologies du patrimoine s'inscrit dans un temps long : l'évolution des structures familiales ne pouvant se traduire immédiatement dans la production de logements, et encore moins sur les caractéristiques du stock. Ensuite, il y a adéquation entre le patrimoine d'Est Métropole Habitat et la demande enregistrée sur la commune de 1er choix sur lesquelles se situe notre patrimoine (mais effectivement pas à l'échelle de la demande métropolitaine). Dès lors nous pouvons considérer qu'il y a bien adéquation.

Typologie	Part des demandes
Chambre, T1, T2	34%
T3	28%
T4 et +	38%

Nous tenons à indiquer que sur la production de logements neufs, nous respectons la granulométrie demandée par la Métropole et inscrite dans le Contrat de Plan. Enfin, comme l'indique la Chambre, notre office s'est emparé de la demande spécifique du public jeune sur des logements de type T1 et T2.

Est Métropole Habitat est particulièrement engagé dans le dispositif BIENVEO, et a d'ailleurs été précurseur dans la mise en place du dispositif. Est Métropole Habitat continue d'alimenter l'outil en offre de logements, selon les règles édictées initialement en interne.

Concernant le système de cotation, la Chambre souligne qu'à l'échelle du département, Est Métropole Habitat a été là encore un organisme précurseur. Est Métropole Habitat se satisfait que la Chambre considère la cotation comme une bonne pratique, en précisant que cette cotation a toujours constitué une aide à la décision, permettant d'éclairer les choix. Le système de cotation est régi par une grille de critères (ancienneté, statut actuel d'occupation et motif de la demande) à chaque critère correspond un nombre de points, seul le critère ancienneté évolue dans le temps, les autres étant figés. Cette grille a fait l'objet d'une validation par les membres de la CALEOL.

Cette cotation n'emporte pas de caractère automatique ; la place des débats reste primordiale dans l'analyse faite de chaque situation, la cotation étant un élément parmi d'autres. La CALEOL est d'ailleurs une instance souveraine ; c'est ce qui justifie aussi le fait que la cotation ne puisse être qu'une aide à la décision.

Nous entendons l'observation de la Chambre sur la nécessité de tracer de manière complète la pré-sélection des candidats, et nous allons travailler à cette procédure de sélection des candidatures. Nous nous interrogeons sur la mention de « 26% des attributions concernant le demandeur ayant la cotation maximale », chiffre que nous ne sommes pas en mesure de retrouver dès lors que le suivi de la cotation n'est pas réalisé.

Toutefois, si la traçabilité des débats et des choix est incomplète, il n'en demeure pas moins qu'Est Métropole Habitat respecte les objectifs fixés (et même les dépasse en cumulé) dans le cadre de nos différents engagements (CUS, PDAHLPD, Accords collectifs, ...). Preuve de l'efficacité de notre organisation et du système mis en place (cotation, pré-sélection, débats en CALEOL).

Il est à noter que sur le suivi des objectifs, s'il est effectivement consolidé par le siège, fait l'objet d'un suivi mensuel permettant aux agences d'ajuster au fil de l'eau.

Sur les CALEOL examinées, Est Métropole Habitat conteste le pourcentage des candidatures uniques par logement sur le contingent Est Métropole Habitat indiqué par la Chambre. En effet, aucune candidature unique provenant du contingent Est Métropole Habitat n'est à constater sur deux des trois territoires de gestion. Lors d'une CALEOL sur le territoire Porte des Alpes, seules 3 candidatures uniques sur le contingent Est Métropole Habitat ont été présentées en dehors de la résidence intergénérationnelle OASIS dont les conditions d'attributions sont dérogatoires (habitat participatif en locatif social avec conventionnement avec l'association qui assure le portage).

Concernant les réservataires, Est Métropole Habitat leur rappelle (par courrier et en Conseil d'Administration) leurs obligations sans que nous disposions de mesures de contraintes.

La CALEOL attribue « nominativement » chaque logement dans le respect de l'article L441-1 C.C.H., et en prenant en compte les objectifs fixés à l'article 441 C.C.H., et consigne ses décisions dans un PV.

Le règlement intérieur de notre CALEOL (cf. art 10) répond au besoin : « le PV mentionne les références du logement attribué, l'adresse du logement proposé, le réservataire, le nom prénom et numéro unique de chaque candidat avec le rang d'attribution ; et le cas échéant, il mentionne le rejet ou la non-attribution motivée d'une demande d'attribution. »

Les décisions sous forme de délibérations sont prises en séance, et chacun des membres a la possibilité de faire valoir son avis en séance.

Il peut le cas échéant faire inscrire ses remarques au PV de la séance.

Sous l'angle RGPD, il nous semble important de souligner que les remarques ou débats consignés doivent être adéquats, pertinents et strictement limités à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles seront traitées, en plus d'être objectifs, et pouvoir le justifier.

Il convient en effet d'apporter une grande vigilance au respect de la minimisation des données personnelles inscrites dans le PV, d'autant que celui-ci est communicable outre aux membres de la CALEOL, mais également, en tant que document administratif à caractère définitif - à toute personne qui en fait la demande (avec au préalable effacement de toute mention à caractère nominatif hormis celle relative au demandeur de la communication).

Une réflexion est engagée pour permettre de concilier lisibilité et RGPD.

Le taux de logements vacants est effectivement de 3.8% sur la période 2015-2020 et significativement en deçà de la médiane des OPH ; il convient toutefois de préciser que ce taux recouvre à la fois la vacance dite "frictionnelle" (délais de commercialisation et de remise en état des logements entre deux occupations) et "exceptionnelle" (logements bloqués à des fins de démolition, vente, réhabilitation lourde en particulier).

Concernant la vacance "frictionnelle", nous tenons à souligner les excellents résultats obtenus ces dernières années, a fortiori dans un contexte de crise sanitaire.

Au 31/12/2021, il était de 0.85%. Le taux de vacance ordinaire au 31/12/2021 (en moyenne annuelle) était de 1.14%.

Au 31/12/2020, il était de 0.74%. Le taux de vacance ordinaire au 31/12/2020 (en moyenne annuelle) était de 1.35%.

Ce taux contenu s'explique certes par la pression locative sur la métropole mais aussi par la mobilisation constante des équipes d'Est Métropole Habitat.

Au-delà de la mention sur l'évolution générale des loyers, conforme (sauf une année) à l'évolution de l'IRL, il apparaît ici nécessaire d'insister sur la mission sociale d'Est Métropole Habitat à travers les loyers pratiqués. En effet, le montant moyen de loyer au m² de l'office est inférieur d'un euro (4.8€ contre 5.8€) à la médiane des bailleurs sur la métropole. Outre que cela permet une accessibilité sociale forte de nos logements (336€ contre 406€ par mois pour un logement de 70 m²), cela emporte comme conséquence un "manque à gagner" de l'ordre de 12.9M€ (base de 15.343 logements familiaux pour un logement moyen de 70m²). Il est donc à noter que l'office réalise ses engagements de réhabilitation, d'attribution et de maîtrise des indicateurs de gestion avec des moyens financiers tirés de ses recettes de loyer très en deçà des autres bailleurs.

Est Métropole Habitat a des impayés maîtrisés sur la période 2015-2019, et à un niveau conforme à la médiane des OPH – alors même, et cela a été souligné par la Chambre, que les ménages accueillis sont "socialement défavorisés". Le constat "d'une situation fragilisée en fin de période" se limite à l'année 2020, dans le contexte sanitaire que nous connaissons qui a contribué à renforcer la précarisation des ménages (mise en place du chômage partiel, fragilisation des locataires en intérim/CDD, accès plus compliqué aux services publics...). La fragilisation constatée l'a été corrélativement à ce qui a été constaté au niveau national, preuve des effets de l'action engagée par Est Métropole Habitat pour maîtriser le risque d'impayés.

Sur la procédure, il convient de préciser qu'il n'existe pas de délai ferme de passage du précontentieux au contentieux, en effet entre ces deux phases, les conseillères sociales réalisent un accompagnement des locataires en difficultés visant à mobiliser les dispositifs existants et à éviter la phase contentieuse.

3.5 La gestion de proximité

Est Métropole Habitat se félicite que la Chambre indique que notre office "satisfait largement à l'obligation de 1 gardiens pour 100 logements en QPV". En effet, l'office a fait de cette obligation en QPV une règle de gestion sur l'ensemble du patrimoine, pour assurer un service de proximité de qualité aux locataires, ainsi que sa mission sociale.

Cette règle de gestion forte et assumée emporte toutefois comme conséquence des charges de personnel de proximité à concurrence de cet engagement : nombre de gardiens (dont le salaire est

partiellement récupéré dans les charges locatives, avec donc un impact net sur les frais de personnel), et organisation de proximité pour manager les gardiens (responsables de secteur).

Il semble important de faire le lien entre cette pratique vertueuse et ses implications sur les frais de personnel.

Les résultats de l'enquête 2021 ont bien fait l'objet – à l'initiative d'Est Métropole Habitat - d'une présentation détaillée (résultats et plan d'action) aux administrateurs lors du Conseil d'administration de février 2022, et ont permis de constater une amélioration de la satisfaction des locataires.

4. LA COMMANDE PUBLIQUE ET LA FONCTION ACHAT

4.1 L'organisation et le respect des principes de la commande publique

Est Métropole Habitat se félicite que la Chambre souligne la bonne organisation de son organisation administrative et de ses procédures, et son suivi de sa politique d'achats formalisée dans un guide notamment pour les achats compris entre 8 000€ et 40 000€. En effet, Est Métropole Habitat a défini explicitement la procédure adaptée, la procédure de défaillances des entreprises, la procédure 3 devis et d'autres procédures internes telles que la sous-traitance et les avenants.

En instaurant une procédure 3 devis, valorisé en interne via un tutorat, l'office va plus loin que l'obligation prévue par le code de la commande publique en mettant en place une procédure claire sur les achats inférieurs à 40 000€ (seuil de procédure formalisée).

Concernant la publicité des éventuels avenants, et conformément aux recommandations de la Chambre, Est Métropole Habitat publiera ces éléments via son profil acheteur pour les marchés attribués à partir de 2022.

S'agissant de l'examen des dossiers de marché, l'office se félicite que la Chambre souligne la bonne tenue des dossiers marchés et de leur complétude ainsi que du respect rigoureux des dispositions applicables en matière de commande publique. La Chambre précise que les procédures suivies par l'office sont conformes aux règles de la commande publique avec rigueur. En effet, Est Métropole Habitat met l'accent sur les principes d'égalité de traitement entre les candidats, de transparence des procédures et de liberté d'accès à la commande publique.

Pour y contribuer, les besoins sont recensés deux fois par an par le service acheteur porté à la connaissance du service juridique achats marchés publics (JAM). Une feuille de définition des besoins est partagée. Par ailleurs, le rapport d'analyse des candidatures et des offres fait l'objet d'un circuit de validation clairement défini (une procédure existe) et d'une relecture par le service JAM avant attribution. Ainsi, le binôme acheteur-juriste identifié de la procédure à l'élaboration du dossier de consultation des entreprises (définition du besoin, pièces administratives et techniques) à l'exécution du marché permet de garantir le respect de la commande publique.

Sur l'ensemble des marchés analysés, la Chambre s'arrête sur un seul marché, marché d'achat d'une installation de production photovoltaïque en autoconsommation.

Sur ce marché, nous avons échangé avec la Chambre lors du contrôle, sans que nous puissions tomber d'accord sur l'analyse qui a conduit Est Métropole Habitat à juger que seul l'attributaire disposait d'un savoir-faire spécifique répondant à son besoin, à savoir l'autoconsommation d'électricité à partir de panneaux photovoltaïques dont les surplus sont comptabilisés par le fournisseur — ce dernier en

faisant alors bénéficier le reste de sa clientèle — et stockés dans un « forfait » virtuel dans lequel il est ensuite possible de puiser, dans les périodes où la production est inférieure à la consommation, pour s'alimenter avec une énergie 100 % renouvelable émanant dudit fournisseur.

En effet, pour l'attribution de gré à gré, nous avons considéré que le savoir-faire spécifique de l'attributaire était le seul à même de répondre aux contraintes tirées de la complexité technique intrinsèque des prestations. Et que, par ailleurs, le recours à un autre prestataire ne pourrait manifestement pas se faire dans des conditions équivalentes et raisonnables, c'est-à-dire que le recours à un prestataire tiers se heurterait à des inconvénients majeurs, rendant une mise en concurrence inopportune. A ce titre, Est Métropole Habitat constate d'ailleurs qu'aucun des opérateurs économiques cités par la Chambre dans le rapport d'observations provisoires ne permet de répondre à son besoin.

A cet égard, il faut rappeler que les caractéristiques techniques du marché se réfèrent au processus et à une méthode spécifique de production d'énergie : c'est le couplage d'une solution d'autoconsommation avec un stockage virtuel et d'une fourniture d'électricité par un fournisseur d'énergie 100 % renouvelable (lorsque l'autoconsommation est insuffisante) qui caractérise le besoin d'Est Métropole Habitat. Or, c'est précisément la solution proposée par l'attributaire qui propose une solution intégrale et très innovante intégrant :

- La production d'énergie renouvelable photovoltaïque
- L'installation des unités de production
- Leur maintenance afin de garantir un fonctionnement optimal des centrales photovoltaïque : pilotage de l'installation en temps réel et à distance
- L'optimisation des usages et des consommations au quotidien
- La fourniture en complément d'une énergie 100% renouvelable et locale.

Sur ce marché, nous constatons une divergence d'interprétation sur la nature de la dérogation. Nous prenons toutefois acte, pour l'avenir, de ce point de discussion dans la passation de nos futurs marchés.

D'une manière générale, Est Métropole Habitat prend acte avec satisfaction de la conclusion de la Chambre sur l'organisation et la gestion de la commande publique qui apparaît « bien organisée et satisfaisante ».

5. LA GESTION DU PERSONNEL

5.1 L'organisation et le pilotage de la fonction ressources humaines

Est Métropole Habitat se satisfait de l'analyse de la Chambre quant à notre politique de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP).

Sur la suggestion de la Chambre, la direction des ressources humaines a travaillé sur une clause de dédit-formation et l'applique désormais ; cette clause n'est pas indiquée dans les contrats de travail mais est signée entre Est Métropole Habitat et le salarié quand le parcours de formation est long et onéreux.

Concernant les effectifs globaux de l'office, Il est tout d'abord à noter que les régions qui concentrent le plus de logements sociaux ont proportionnellement plus de personnel (ex : Ile de France : 19 % des logements et 21.8 % des salariés, Auvergne Rhône Alpes : 13.3 % des logements et 13.7 % des personnels). Si la Chambre indique que « rapporté à la taille de son parc de logements, l'établissement est doté de moyens en personnel importants », il apparait important d'indiquer – comme nous l'avons fait de manière détaillée lors du contrôle, notamment sur la base des éléments qui avaient été produits pour l'ANCOLS en 2018 – ce qui conduit notre office à avoir des moyens humains légèrement plus importants que la moyenne des OPH de même taille.

Les bons niveaux d'indicateurs de gestion résultent d'un investissement d'Est Métropole Habitat pour proposer, au plus près de nos locataires, un personnel, formé, qualifié pour répondre à l'ensemble des problématiques – notamment sociales et économiques – et apte à répondre aux sollicitations de nos locataires. Cet investissement est d'autant plus important que notre organisme se caractérise par l'accueil de ménages plus défavorisés que la moyenne (*« Le caractère social de la population logée par l'office est avéré, avec des ratios de précarité des ménages un peu plus élevés que ceux de l'ensemble des bailleurs sociaux de l'agglomération et de la région ainsi qu'un accroissement de la valeur de ces ratios pour les nouveaux entrants »* Rapport ANCOLS 2019), et que nous respectons voire allons au-delà de nos objectifs d'accueil de ménages relevant de dispositifs contractuels avec l'Etat et la Métropole ; en 2021 nous avons ainsi dépassé (comme en 2020) nos objectifs d'accueil, avec un taux de réalisation de 123%.

L'ancienneté de notre patrimoine conduit à un engagement - confirmé chaque année - de travaux d'entretien courant et de maintenance afin d'en préserver l'attractivité, associé à une politique ambitieuse de réhabilitation énergétique. Cette dépense se traduit corrélativement par du personnel en charge de la conduite, de la réalisation, ou de l'évaluation des travaux réalisés par des prestataires. C'est une condition à l'attractivité de notre patrimoine et cela participe de la bonne tenue de nos indicateurs de gestion (vacance dite « ordinaire » à 0,85% en 2020, 1,14% en 2021, soit des taux très bas), de la maîtrise des charges pour nos locataires, et du confort d'usage des logements.

Avec son taux d'évolution du patrimoine (acquisition de patrimoine et développement), et son taux de mise en service (hors foyers) de 1,8% sur les années 2015-20 (chiffre DIS) (pour une valeur régionale de 1.4%), Est Métropole Habitat a augmenté proportionnellement son personnel de proximité pour prendre en charge les logements acquis ou nouvellement livrés.

Outre les acquisitions en bloc, le rythme de mise en service s'inscrit pleinement dans les objectifs ambitieux fixés par notre collectivité de rattachement – ce qui est par ailleurs le cas pour les opérations de réhabilitation. Pour respecter nos engagements, la mobilisation d'équipes pluridisciplinaires est de plus en plus nécessaire afin de faire face au nombre d'opérations, et aux contraintes réglementaires et contractuelles (NPNRU) toujours plus fortes. Pour mener à bien ces opérations complexes, garantir une production de foncier suffisante en maîtrise d'ouvrage directe, tout en mettant les habitants au cœur de nos projets (innovation sociale), notre organisme a dû faire appel à de nouvelles compétences (aménagement, renouvellement urbain, maîtrise d'ouvrage directe, gestion de projets avec les habitants, relogement).

Enfin, le projet stratégique d'Est Métropole Habitat décline une composante « transition numérique », pour laquelle des ressources sont nécessaires dans la phase de développement et de mise en place – avec un objectif affirmé de diminution des ressources allouées pour la réalisation des activités.

Sur le nombre de collaborateurs enfin, il est à noter que la fusion des deux organismes Villeurbanne Est Habitat (19% de frais de personnel en 2013) et Porte des Alpes Habitat (22% frais de personnel en 2013) s'est faite sans plan social, ni incitation au départ, avec maintien en poste de l'ensemble des collaborateurs (hors postes de direction). Or les compétences et les emplois cumulés des deux organismes ne correspondaient pas nécessairement aux attendus d'un organisme de 12.000

logements, raison pour laquelle il a fallu engager une politique de formation des personnels connaissant une évolution dans leurs fonctions et s'adjoindre de nouvelles compétences.

Enfin, Est Métropole Habitat met la présence de proximité au cœur de sa stratégie, en positionnant sur l'ensemble de ses résidences, des gestionnaires d'immeubles, des responsables d'immeubles ou des chargés de site (7,6 ETP pour 1.000 logements). La Chambre souligne que cet effectif est au-delà de la moyenne nationale, tout comme le nombre plus important de personnel de proximité (+1%) et + 0,7 % pour le personnel administratif de proximité. En contrepoint, Est Métropole Habitat se satisfait d'avoir un taux de personnel au siège (40%) moins important que la moyenne nationale (45%). Ceci est bien en corrélation avec notre engagement pour une politique de proximité volontariste, notamment dans les quartiers en QPV (part importante de notre patrimoine), l'accompagnement de nos locataires dont le niveau de précarité est supérieur à ceux de nos confrères. Nous avons fait le choix d'aller au-delà de notre obligation réglementaire d'un gardien pour 100 logements en Quartier Politique de la Ville (QPV) en appliquant cette règle sur l'ensemble de notre patrimoine. Notre politique de « gardiens logés » contribue certes à renchérir les frais de personnel mais nous considérons que c'est une condition au bon fonctionnement de nos quartiers et de nos résidences. Notre organisme mise sur des effectifs de proximité (responsables d'immeuble, employés administratifs) décentralisés pour être au plus près de nos locataires et des enjeux des territoires.

Il est aussi important de dire qu'Est Métropole Habitat n'externalise pas en totalité le remplacement de son personnel de proximité. En effet, les longues absences pour maladie, afin de maintenir une bonne qualité de service, sont assurées par des CDD qui ont représenté 4 ETP en 2021.

S'agissant de la proportion de cadres dans notre effectif, et comme le souligne le rapport, le pourcentage de cadres s'explique par la structuration de notre grille de classification des postes et non pas par un nombre plus important de managers. Il s'avère que, si dans notre grille de classification des emplois, 34% des emplois sont cadres - dont la moitié est cadre manager (50 dont 18 responsables de secteur managers des équipes de responsables d'immeubles) – ils seraient plutôt agents de maîtrise dans d'autres organismes. Et cela ne se traduit d'ailleurs pas par une rémunération en dehors des standards de la profession.

5.2 La rémunération des personnels

S'agissant de l'évolution de la masse salariale, il convient de mettre en perspective le salaire moyen avec les conditions de recrutement sur la métropole lyonnaise, territoire attractif économiquement. Il apparaît difficile de comparer ce salaire moyen avec un territoire national disparate en termes de salaire sur lequel la métropole lyonnaise, avec la région parisienne bien entendu, ont une attractivité forte. D'autant, qu'il est à rappeler que l'importance de la gestion de proximité pour notre organisme fait que la plupart des responsables d'immeuble sont logés sur place ; ceci a un coût puisqu'ils perçoivent une prime de résidence qui varie en fonction de la difficulté du site. Le coût annuel chargé de cette prime s'élève à 650 000 €.

S'agissant de la rémunération des personnels sous statut privé, il est exact de préciser que les augmentations ont toujours lieu au mérite et qu'Est Métropole Habitat pratique peu les augmentations collectives (les dernières en date : 2016 et 2021).

Est Métropole Habitat, comme dans les autres OPH métropolitains, propose des salaires supérieurs au barème conventionnel : en effet, il est impossible de trouver un candidat sur un poste de responsable de service, avec un brut mensuel de 2659,60 €, ou un chargé d'attribution à 1666 €.

Catégories	Niveaux	Coefficient	Salaires bruts de base
I	1	255	1 555
I	2	262	1 577.5
II	1	278	1 666
II	2	301	1 796.5
III	1	371	2 196
III	2	452	2 659.6
IV	1	625	3 643.4
IV	2	880	5 120

Comme le souligne la chambre, les niveaux de salaire sont maîtrisés. Est Métropole Habitat se félicite de cette affirmation, d'autant que c'est à mettre en corrélation avec l'attractivité et le dynamisme économique de la Métropole de Lyon pour les salariés, et avec la politique de rémunération qui a toutefois permis sur les 3 dernières années (2019-2021) d'avoir une hausse moyenne des rémunérations au-delà de l'inflation.

S'agissant de la rémunération des personnels relevant de la fonction publique territoriale, nous avons mis en conformité le régime indemnitaire. En effet, dès les premiers échanges avec la Chambre lors du contrôle, nous avons repris le travail sur cette mise en conformité. A noter que, comme nous l'avons indiqué à la Chambre, ce travail avait commencé avant le début de la crise sanitaire puis mis de côté du fait du contexte. Ainsi, le CSE a été consulté sur le projet de délibération en avril 2022. La délibération a été approuvée par le CA de juin, pour une mise en œuvre au 1er juillet 2022.

Sur le fond, la prime annuelle qui existait antérieurement dans les OPH sera supprimée lors de l'entrée en application du RIFSEEP et intégrée dans celui-ci conformément à la préconisation formulée par les auditeurs lors du contrôle.

S'agissant du dispositif d'intéressement collectif, il est régi par une délibération autorisant l'attribution de l'intéressement aux fonctionnaires prise par le Conseil d'Administration de Villeurbanne Est Habitat, le 16 décembre 2011 (délibération 11-67-DRH). Est Métropole Habitat étant le même organisme que Villeurbanne Est Habitat, aucune délibération spécifique sur ce sujet n'a été prise lors de la fusion.

S'agissant du montant de l'intéressement versé, Est Métropole Habitat a fait le choix d'avoir une grille de rémunération maîtrisée et de réaliser quasi-exclusivement des augmentations au mérite pour ne pas avoir des charges trop élevées en cas de difficultés financières. Il est important cependant de recruter, conserver, et motiver les collaborateurs : nous considérons que l'intéressement est un bon levier car il ne constitue pas une charge fixe. Il est assis sur un pourcentage des loyers quittancés et l'autofinancement net hlm donc assis sur notre activité courante (hors produits exceptionnels résultant de la vente notamment). Le caractère aléatoire demeure puisqu'en l'absence de résultats positifs l'intéressement ne serait pas versé.

5.3 Le temps de travail

Conformément à la réglementation, une délibération du Conseil d'Administration de décembre 2021, a porté le temps de travail des fonctionnaires à 1607 h.

Pour le personnel de droit privé, comme le souligne le rapport, celui-ci peut être fixé par accord collectif et est donc issu du dialogue social dans l'organisme.

Concernant les personnels du statut de la fonction publique, une discussion sur les congés exceptionnels s'engagera prochainement avec les délégués syndicaux puis une délibération sera présentée au conseil d'administration.

S'agissant de l'absentéisme, il est effectivement élevé même s'il tend à diminuer. Il est à mettre en corrélation avec la pyramide des âges (la part des plus de 56 ans est aussi un peu supérieure à la moyenne des OPH (moyenne OPH : 22 %, Est Métropole Habitat : 24 %)), et l'importance du personnel de proximité dans l'effectif. En moyenne, dans les OPH, les personnels affectés au gardiennage et au nettoyage représentent 33 % de l'effectif, ils représentent 39 % de l'effectif de l'office (enquête RH 2020).

Comme le souligne le rapport, Est Métropole Habitat travaille à diminuer l'absentéisme, en mettant en place des actions de prévention, sur la base d'analyses détaillées de ces causes. Un audit a été réalisé en 2021, et a permis de faire une analyse des différents types d'absentéisme. Un suivi est mis en place avec une formation ad hoc des équipes de la DRH sur ce sujet pour apporter des solutions adaptées en continu. Par ailleurs, un partenariat a été mis en place avec un psychologue du travail. Des enquêtes suite accidents du travail sont réalisées. Enfin, un baromètre social a été réalisé en octobre 2021 ainsi qu'un plan d'action co-écrit avec le comité de pilotage (personnel et représentants du personnel) est en cours de déploiement.

5.4 L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Comme le relève utilement la Chambre, un accord collectif avait été conclu en 2017 dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire portant sur les salaires, les effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail ainsi que sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise. Comme a pu le noter la Chambre, et que nous lisons avec satisfaction : ces négociations ont conduit à réaliser un diagnostic des rémunérations entre les hommes et les femmes dont il n'est ressorti aucun écart significatif.

5.5 L'emploi du personnel en situation de handicap

Grâce à son préventeur conditions de travail et QVT, EST MÉTROPOLE HABITAT a d'ores et déjà progressé par un accompagnement des salariés afin de faire reconnaître leur statut de travailleur handicapé, en lien avec les médecins du travail. Nous avons également dès 2020 ciblé un poste qui pourrait convenir à des personnes en situation de handicap.

6. LA QUALITE DE L'INFORMATION FINANCIERE ET LA FIABILITE DES COMPTES

6.1 Les annexes aux comptes financiers

Les provisions pour risques et charges concernent des dossiers contentieux ou des risques qui répondent à la définition du règlement 2014-03 s'agissant de risques nettement précisés quant à leur objet et que des événements passés ou en cours rendent probables. Les provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaires à l'extinction des obligations et selon le principe de l'hypothèse la plus probable. Si la Chambre relève que l'annexe littéraire n'indique pas la méthode de provisionnement des litiges et notamment le fait générateur des provisions, il convient d'indiquer que, lors de chaque audit des commissaires aux comptes, la méthode

de provisionnement ainsi que les faits justifiant une provision ou son évolution sont transmis aux commissaires aux comptes. En pratique les éléments sont donc bien, comme l'indique la Chambre, « provisionnés et documentés ».

6.2 Le débat d'orientation budgétaire, la présentation et l'adoption du budget

Est Métropole Habitat procède désormais à la présentation du prévisionnel financier sur 10 ans aux débats d'orientations budgétaires ; cela a été le cas pour 2022 depuis le conseil d'administration du 15 décembre 2021, cela le sera pour 2023.

Est Métropole Habitat porte ainsi à la connaissance du conseil d'administration une prévision détaillée des charges et des produits ainsi qu'une prospective financière pluriannuelle. Ces éléments permettent aux administrateurs de voter le budget en disposant d'informations éclairantes.

6.3 Un suivi de l'exécution budgétaire non présenté au conseil d'administration

Sur la suggestion de présenter formellement au conseil d'administration un état comparatif de l'exécution des recettes et des dépenses par rapport aux prévisions - état produit en interne à la direction administrative et financière dans le compte financier - Est Métropole Habitat va s'en saisir et produira désormais ces informations au conseil d'administration. Toutefois, Est Métropole Habitat souligne qu'un comparatif par ratio entre le budgété et le réalisé est toujours communiqué aux administrateurs.

Est Métropole Habitat réalise systématiquement une évaluation de ses prévisions d'atterrissage en fonctionnement et en investissement ; cette évaluation détermine s'il y a proposition d'ajustement, et dans quelle mesure.

6.4 L'imputation comptable et l'intéressement

La Chambre relève que l'intéressement est imputé au compte 691 alors qu'il devrait relever du compte 6414. Est Métropole Habitat précise qu'il ne s'agit pas d'une erreur d'imputation. En effet, le traitement comptable de l'intéressement inscrit au compte 691 est validé par le commissaire aux comptes. Il s'agit là d'une vision économique (et moins comptable) accordée aux OPH pour répondre à la problématique des ratios. Le Commissaire aux comptes a été sollicité lors de l'audit de la CRC et il nous a confirmé cette position. Est Métropole Habitat a partagé cette information à la CRC. Il n'y a d'ailleurs pas eu d'observations ou de réserves par le commissaire aux comptes lors de la certification de nos comptes.

Toutefois, le décret paru au printemps 2022 relatif au traitement comptable de l'intéressement indique qu'il convient de ne plus l'inscrire au compte 691 mais au compte 6414 à compter de l'exercice 2021. Bien évidemment, Est Métropole Habitat s'est conformé à ces nouvelles dispositions pour le compte financier 2021.

En conclusion sur ces points, Est Métropole Habitat se satisfait de l'analyse de la Chambre sur la qualité de l'information financière et la fiabilité des comptes, en contestant toutefois « l'imputation inappropriée de l'intéressement » dès lors que cette imputation était validée annuellement par le commissaire aux comptes et que la position retenue a été confirmée (après questionnaire du commissaire aux comptes) durant la période de contrôle de la Chambre.

7. LA SITUATION FINANCIERE

7.1 La décomposition du résultat

S'agissant de l'évolution du résultat, Est Métropole Habitat tient à souligner sa stabilisation, dans une période de forte perturbation liée à la mise en place de la réduction de loyer de solidarité (RLS). En effet, si le résultat d'exploitation a diminué en 2017 et en 2018 consécutivement à l'application de la réduction de loyer de solidarité qui a amputé l'offre de 4,58% de ses ressources en 2018, le résultat d'exploitation s'est ensuite amélioré et stabilisé. Ce point est bien souligné par la Chambre dans son rapport, et l'office indique par ailleurs que le rythme d'investissement a été maintenu malgré la RLS, ce qui témoigne d'un engagement continu au service de sa mission, avec une mobilisation d'autant plus forte des équipes.

Dans le détail, l'application – dès 2018 – de la RLS (Réduction du Loyer de Solidarité) n'a pu se traduire immédiatement dans la limitation des charges du fait d'une forme d'inertie dans les actions et les dépenses (marchés signés, actions engagées, recrutements réalisés...), ce qui a conduit à une dégradation du résultat. Quant à la « vive progression » des charges en 2018 à laquelle fait référence la Chambre, elle est à relativiser au regard des progressions antérieures constatées : +6M€ entre 2015 et 2016, +7,5M€ entre 2016 et 2017, + 3,5M€ entre 2017 et 2018, - 1,5 M€ entre 2018 et 2019. Ces chiffres, contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport, tendent à illustrer que l'impact de la RLS sur les charges a été anticipé dès 2018, puis avéré en 2019.

En effet, dès fin 2017 et tout au long de l'année 2018, des réflexions ont été conduites qui se sont traduites dans les budgets de dépenses 2019 (- 1,5 M€ de charges entre 2018 et 2019), dans un plan de réduction des frais de personnel et de frais de structure volontariste (plan d'action voté par le Conseil d'administration en 2019).

7.2 L'évolution des produits

Est Métropole Habitat insiste sur l'impact de la RLS (Réduction du Loyer de Solidarité) dans son équilibre global ; elle représente 4.58% des produits de loyers en 2018 et 6.69% en 2021. L'impact est significatif sur les produits. Malgré cela, Est Métropole Habitat a su poursuivre ses investissements de manière significative et rationaliser ses charges.

	2018	2019	2020	2021
montant RLS	2 993 415	3 431 316	4 895 286	4 824 413
% RLS sur loyers	4,58%	5,06%	6,99%	6,69%

Au total, Est Métropole Habitat a été amputé de plus de 16,1M€ sur la période 2018-2021.

7.3 L'évolution des charges

La progression des charges ne se conçoit que corrélativement à celle des produits. Or, au regard des 17M€ d'augmentation des charges 2015-2018, il convient de mettre en regard l'augmentation des produits soit 14,8M€, soit un écart de 2,2M€ sur les 4 ans, soit environ 500K€ / an ce qui apparaît comme modéré sur un budget de 80M€ moyen de charges.

Par ailleurs, la comparaison sur la période 2015-2018 des produits et des charges devrait indiquer - pour une meilleure compréhension et ne pas biaiser la lecture - que l'année 2018 a été amputée de près de 3M€ de produits du fait de la RLS.

La Chambre souligne la diminution des dépenses de gros entretien ; Est Métropole Habitat indique qu'elle est la conséquence directe de l'application de la RLS et des arbitrages que l'office a dû réaliser, ce qui a toujours été déploré par l'office auprès de la gouvernance.

Les charges de personnel d'Est Métropole Habitat sont à mettre en regard de la performance de notre organisme sur les indicateurs de gestion locative telles que le taux de vacance qui est en dessous de la moyenne OPH 1,6% contre 4,4% pour la moyenne 2019 des OPH, de notre politique de proximité et de notre stratégie d'entreprise. Par ailleurs Est Métropole Habitat tient à souligner que le rapport du ministère sur les chiffres clés du logement social mentionne que les frais de personnel des OPH représentent un montant médian de 794€/logement en 2019 avec un 6^{ème} décile de 827€. L'office se situe au 6^{ème} décile, ce qui semble un positionnement correct au regard de la performance de notre organisme dans la réalisation de sa mission sociale.

Concernant les frais de gestion (hors charges de personnel), Est Métropole Habitat a mis en place en 2019, un plan de maîtrise et d'optimisation des frais de gestion à la suite du rapport de contrôle 2017 de l'Ancols. L'un des objectifs fixés était d'atteindre 525€/logement en 2020 puis 445€/logement en 2025 tenant compte du nouveau siège qui permettra la suppression des frais de location.

Est Métropole Habitat a dépassé l'objectif avec 482€/logement.

Cet objectif est atteint, même avec la prise en compte d'une cotisation CGLLS à taux « normal ». En effet, la cotisation CGLLS en 2019 s'élève à 629k€. En 2020, la cotisation de CGLLS est à 0€ et un produit de 409k€ est comptabilisé (conséquence du dispositif de compensation de la RLS). Ce produit n'est pas pris en compte dans le ratio de frais de gestion. Pour autant, dans l'hypothèse où l'office devait comptabiliser une cotisation CGLLS à 629k€, cela représenterait +27€/logement ; ce qui porterait le ratio frais de gestion à 509€/logement. Il en ressort que l'objectif de 525€/logement aurait quand même été atteint.

Par conséquent, le plan mis en place par Est Métropole Habitat produit des résultats positifs, l'office poursuivant la maîtrise et l'optimisation de ses coûts de gestion, tout en l'adaptant à son contexte d'intervention (par exemple, le contexte sanitaire et économique 2020-21).

7.4 La capacité d'autofinancement et l'autofinancement net HLM

L'office se félicite d'avoir amélioré la capacité d'autofinancement et l'autofinancement net HLM entre 2017 et 2020, de 7.1% à 12.7%, en sachant que la médiane des OPH est de 11.7%.

Est Métropole Habitat souligne que le travail sur la dette (renégociation des taux, allongement, changement d'indice...) fait partie de la bonne gestion de l'office afin de chercher des marges de manœuvre propres à maintenir sa capacité d'investissement.

Ce sont de bons résultats, qui permettent à Est Métropole Habitat de réaliser des investissements significatifs, au-delà des standards de la profession, comme l'indique la Chambre.

7.5 Un effort d'investissement soutenu

Est Métropole Habitat se félicite que la Chambre souligne « l'effort d'investissement soutenu » de l'office. En effet, l'investissement représente 4 382€/logement contre 1788€/logement pour la médiane des OPH, un écart qui est donc très significatif, d'autant plus pour un organisme de notre taille.

Si l'effort est moins important que celui envisagé dans le plan stratégique de patrimoine, il n'en demeure pas moins important – a fortiori quand durant la période 2015-2023 : l'office a subi l'application de la RLS (environ 6% de ses recettes de loyers annuelles perdues) et la crise sanitaire. Sur ce point il convient de noter que la baisse de nos investissements est minime sur les deux années de crise sanitaire (2020-2021), démontrant notre volonté de poursuivre notre rôle d'acteur économique important sur la métropole - et comme le démontre l'écart croissant entre notre niveau d'investissement et la médiane des OPH.

Quant au « fait d'être tributaire pour le financement de son effort des cessions d'actifs, d'avoir des subventions d'investissement significatives et des apports en capital de la métropole », Est Métropole Habitat se félicite d'avoir trouvé un modèle de financement à la hauteur de ses ambitions. Des ventes qui lui permettent de financer son développement en créant des parcours résidentiels, une optimisation des financements publics (ce qui traduit un principe de bonne gestion) et une réalisation de nos engagements métropolitains qui nous permet de capter 84,5% de la dotation.

7.6 La dette financière : une progression soutenue

L'endettement est une composante du modèle économique des organismes de logement social.

Pour autant, le taux d'endettement en pourcentage des loyers oscille entre 32% et 35.7% entre 2015 et 2020. En 2020, il représente 32.9% alors que la médiane des OPH est de 34.2% en 2020, ce qui apparaît comme un taux particulièrement maîtrisé au regard de notre niveau d'investissement.

Aussi, Est Métropole Habitat réalise un suivi de prêt de sa dette et la gère de manière active. Ce qui se traduit par des négociations et des réaménagements pour limiter les coûts financiers, profiter des opportunités de marché financier et dégager des marges d'investissement. Cela relève de notre point de vue là encore d'un principe de bonne gestion de notre office.

7.7 Le potentiel financier

Est Métropole Habitat se félicite que son potentiel financier dépasse le seuil de 40M€ depuis 2019, ce qui représente des ressources de long terme conséquentes. Il apparaît que nous avons la capacité de soutenir nos investissements.

7.8 L'impact des opérations d'aménagement

La Chambre relève que la présentation des comptes financiers évoque peu les opérations d'aménagement. L'office réalise des opérations d'aménagement qui sont équilibrées à terminaison.

Aussi, une revue des opérations d'aménagement est transmise au commissaire au compte à chaque clôture. Cela permet ainsi de justifier des écritures de stocks et d'évaluer une provision éventuelle. Les éléments relatifs aux stocks et en cours sont d'ailleurs précisés dans l'annexe littéraire.

Depuis le budget 2022, des éléments budgétaires sont présentés au conseil d'administration.

En conclusion sur ce chapitre, Est Métropole Habitat retient avec grande satisfaction la conclusion de la Chambre qui juge la situation financière « satisfaisante ».

