

# SOMMAIRE

<b>Mot de la présidente du conseil d'administration et du directeur général .....</b>	<b>7</b>
<b>Organisation, bilan et suites des contrôles.....</b>	<b>9</b>
1 Organisation et fonctionnement de la mission de contrôle et de gestion des suites .....	11
1.1 Mission de contrôle de l'agence.....	11
1.2 Gouvernance et organisation du contrôle et des suites .....	13
1.3 Déroulement des missions de contrôle .....	16
1.3.1 La préparation et le lancement de la mission .....	16
1.3.2 La réalisation de la mission .....	17
1.3.3 Le rapport de contrôle.....	17
1.4 Dispositif de gestion des suites de contrôle .....	19
1.5 Programmation des contrôles .....	21
1.5.1 Programmation générale des contrôles .....	21
1.5.2 Contrôle de l'absence de surcompensation.....	23
2 Bilan d'activité du contrôle.....	25
2.1 Activité annuelle de contrôle.....	26
2.1.1 Évolution de la production annuelle de contrôle .....	26
2.1.2 Flux d'activité selon les étapes du cycle de contrôle .....	27
2.2 Bilan de contrôle des organismes de logement social .....	32
3 Suites administratives consécutives aux contrôles.....	39
3.1 Activité du comité du contrôle et des suites .....	40
3.2 Typologie des manquements et suites .....	42
3.3 Propositions de sanctions au ministre chargé du logement .....	46
<b>Focus organismes et groupes .....</b>	<b>49</b>
4 Adoma, filiale de CDC Habitat, opérateur national majeur du logement adapté et de l'hébergement .....	51
4.1 Un positionnement prépondérant au niveau national et une gouvernance marquée par l'appartenance au groupe CDC Habitat .....	52
4.1.1 L'opérateur national le plus important en matière de logement adapté et d'hébergement .....	52
4.1.2 Une gouvernance qui exerce ses prérogatives de façon satisfaisante.....	54
4.1.3 Un contrôle interne globalement robuste .....	55
4.1.4 Une situation financière satisfaisante permettant de mettre en œuvre un programme patrimonial ambitieux .....	56

4.2	Une efficence de gestion qui peut être questionnée, malgré l’efficacité de l’organisation en place .	58
4.2.1	Une organisation globalement adaptée à l’activité .....	58
4.2.2	Une masse salariale en nette augmentation .....	59
4.3	Des enjeux patrimoniaux particulièrement focalisés sur le plan de transformation des foyers de travailleurs migrants (FTM) .....	61
4.3.1	Le plan de transformation des chambres en logements autonomes : une nécessité de maintenir un rythme de réalisation soutenu.....	61
4.3.2	Une politique de maintenance du patrimoine immobilier adaptée et de bon niveau .....	62
4.4	Le logement accompagné.....	62
4.4.1	Des projets sociaux qui précisent le fonctionnement des résidences .....	62
4.4.2	Une gestion des résidences impliquant de multiples métiers et une forte proximité.....	64
4.4.3	Une accessibilité économique déterminée par le niveau des redevances, incluant des prestations obligatoires .....	65
4.5	Une activité d’hébergement qui s’est fortement accrue entre 2016 et 2020, bien maîtrisée par Adoma .....	68
5	Rives de Seine Habitat : un office public de l’habitat issu d’une fusion de trois offices privilégiant une gestion au bénéfice des demandeurs de leur commune .....	71
5.1	Une approche communale de la gestion des logements sociaux centrée sur la satisfaction des locataires en place et des demandeurs en lien avec la commune .....	72
5.1.1	Une attention particulière au service apporté au locataire .....	72
5.1.2	Un processus d’attribution qui favorise de manière excessive les demandeurs en lien avec la commune .....	73
5.1.3	Une politique patrimoniale centrée prioritairement sur l’entretien courant du patrimoine, en réponse à des demandes ponctuelles, au détriment d’une programmation planifiée des investissements .....	75
5.2	Un rôle social inégal malgré des niveaux de loyers particulièrement modérés .....	76
5.2.1	Des niveaux de loyers modérés, mais une rotation très faible altérant les possibilités d’accéder au logement social pour les ménages modestes .....	76
5.2.2	Le supplément de loyer solidarité est peu opérant sur Puteaux et irrégulièrement appliqué.....	78
5.2.3	Des obligations législatives non respectées malgré un patrimoine accessible économiquement .....	78
5.3	Un contrôle interne balbutiant et une efficence de gestion insuffisante.....	80
5.3.1	L’insuffisance de procédures et de fiabilité des données.....	80
5.3.2	Des irrégularités en matière de commande publique.....	80
5.3.3	Une efficence de gestion insuffisante .....	81
5.4	La fusion constitue une opportunité pour repositionner les activités du nouvel office Rives de Seine Habitat.....	83
5.4.1	Une nouvelle gouvernance qui devra exercer pleinement ses prérogatives et un contrôle interne à déployer.....	83
5.4.2	Une organisation à requestionner et des coûts de gestion à maîtriser .....	84
5.4.3	Une stratégie patrimoniale à réinterroger et un nouveau modèle économique à appréhender.....	85
5.4.4	Un rôle social à requestionner dans le cadre d’une nouvelle politique d’attribution qu’il est indispensable de redéfinir.....	86

6	Groupe Estoria : la solution de redressement pour la SOCOLOPO par l'office départemental des Vosges.....	89
6.1	Deux organismes aux enjeux très différents .....	90
6.2	Vogelis : un organisme bien géré et disposant d'une situation financière solide.....	92
6.3	La SOCOLOPO : un organisme défaillant qui doit être redressé .....	96
6.4	Le groupe Estoria fait sens pour les deux partenaires mais la mise en œuvre du partenariat ainsi que la capacité à redresser la SOCOLOPO demandent à être confirmés .....	99
7	Terre et mer Habitat : une société coopérative de coordination rencontrant des difficultés à instaurer une dynamique de coopération entre ses membres .....	101
7.1	Un territoire d'intervention des membres de la société de coordination aux caractéristiques contrastées .....	103
7.1.1	Le département de la Vienne.....	103
7.1.2	Le département de la Charente-Maritime .....	104
7.1.3	Éléments de caractéristiques communes aux deux offices fondateurs de la société de coordination ...	105
7.2	Des membres de la société de coordination avec des problématiques différenciées .....	106
7.2.1	Habitat de la Vienne : un bailleur réalisant de manière satisfaisante ses missions dans l'ensemble, avec une volonté marquée de développement en dehors de son département historique d'implantation ....	106
7.2.2	La SCIC Charente-Maritime Habitat : une nouvelle coopérative au service de la volonté de déploiement d'Habitat de la Vienne dans le département éponyme .....	107
7.2.3	Habitat 17 : un bailleur au rôle social reconnu mais aux prises avec des difficultés importantes .....	108
7.3	La SCC Terre et Mer Habitat, une société constituée au plan administratif et juridique, mais qui peine à déployer ses compétences.....	109
7.3.1	Genèse de la création de la société de coordination .....	109
7.3.2	Gouvernance, fonctionnement et organisation de la SCC .....	110
7.3.3	Mise en œuvre des compétences de la SCC .....	112
7.3.4	Approche évaluative de la SCC .....	113
7.3.5	Analyse financière agrégée de la SCC .....	115
7.3.1	Une SCC aux perspectives incertaines .....	116

## **Focus territoriaux ..... 119**

8	L'Allier, un département en déprise socio-démographique dont deux organismes de logement social ont fait le choix pertinent de se rapprocher au sein d'une société de coordination .....	121
8.1	Un département en déprise socio-démographique dont trois organismes de logement social sont soumis à l'obligation de regroupement de la loi Élan .....	122
8.1.1	Un territoire enregistrant une baisse de population et présentant un marché immobilier détendu .....	122
8.1.2	Les trois opérateurs concernés se sont mis en conformité avec la loi Élan .....	125



8.2 Un rapprochement vertueux de deux organismes de logement social au sein d'une société de coordination .....	125
8.2.1 Allier Habitat et Évoléa, deux bailleurs sociaux aux enjeux similaires .....	125
8.2.2 La société anonyme de coordination TéHA, un opérateur global au service du territoire pour le bénéfice des Bourbonnais.....	129
<b>Focus thématiques .....</b>	<b>135</b>
9 L'évolution de la santé financière du secteur des organismes d'HLM de 2019 à 2021 .....	137
9.1 Une santé financière globale solide des OPH et SA d'HLM.....	139
9.1.1 Cycle d'exploitation des OPH et SA d'HLM .....	139
9.1.2 Cycle d'investissement des OPH et SA d'HLM .....	144
9.1.3 Cycle d'endettement des OPH et SA d'HLM.....	146
9.1.4 Une solidité variable selon les organismes OPH et SA d'HLM.....	148
9.2 Une santé financière solide des coopératives d'HLM.....	150
9.3 Enjeux à venir .....	153
<b>Droits de réponse.....</b>	<b>157</b>
R01. Fédération des Entreprises Sociales pour l'Habitat.....	161
R02. Fédération des Offices Publics de l'Habitat .....	164
R03. Fédération des Sociétés Coopératives d'HLM .....	166
R04. Union Sociale pour l'Habitat .....	168
R05. Adoma .....	171
R06. OPH Rives de Seine Habitat .....	178
R07. Socolopo.....	184
R08. OPH de la Vienne .....	186
R09. SAC Téha .....	187
R10. Evoléa .....	188