

Montpellier (Hérault)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-044

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-044

ACM HABITAT - OPH de Montpellier Méditerranée Métropole

Montpellier (Hérault)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-044

ACM HABITAT - OPH de Montpellier Méditerranée Métropole – (Hérault)

N° SIREN : 351 808 977

Raison sociale : ACM Habitat (Office Public de l'Habitat de Montpellier Méditerranée Métropole)

Président : Philippe Saurel

Directeur général : Stéphane Boubennec

Adresse : 407 avenue du Professeur Etienne Antonnelli, 34 000 Montpellier

Collectivité de rattachement : Montpellier Méditerranée Métropole

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés :	21 082	Nombre de logements familiaux en propriété :	21 082	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	1 147
---------------------------------------	---------------	--	---------------	--	--------------

Indicateurs	ACM Habitat	Occitanie	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2)				
Logements vacants	1,1 %	5,1 %	4,7 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,1 %	1,7 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,1 %	10,7 %	9,4 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,8 %	2,8 %	1,5 %	(4)
Âge moyen du parc (en années)	27	33	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	28,3 %	29,3 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	67,7 %	69,6 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	8,3 %	7,0 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	59,9 %	60,4 %	45,6 %	
Familles monoparentales	25,1 %	23,0 %	21,2 %	
Personnes isolées	36,6 %	40,6 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	6,0	5,6	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	9,3 %	nc	13,1 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,3 %	nc	98,8 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	13,2%	nc	11,0%	(3)
Fonds de roulement net global / ressources stables	1,7%	nc	4,0%	(3)
Trésorerie nette / ressources stable	1,9%	nc	3,8%	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations / ressources stables	3,7%	nc	nc	

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) médianes 2018 des OPH de province ayant plus de 12 000 logements

(4) Evolution entre 01/01/2013 et 01/01/2018 pour les références nationales selon les données SOeS

POINTS FORTS :

- ▶ Organisation rationnelle, efficace et économe en effectifs
- ▶ Capacité collective à s'adapter aux évolutions de l'environnement
- ▶ Bonne appropriation et utilisation des outils numériques
- ▶ Rôle social avéré
- ▶ Gestion de proximité avec les locataires
- ▶ Coûts de production maîtrisés
- ▶ Parc locatif jeune et bien entretenu
- ▶ Vacance globale faible
- ▶ Taux de recouvrement important
- ▶ Bonne rentabilité d'exploitation
- ▶ Ingénierie financière en général

POINTS FAIBLES :

- ▶ Insuffisance de l'information des instances dirigeantes en matière d'emprunts structurés, et sur le montage financier des opérations
- ▶ Absence de guide interne en matière de choix des procédures de consultation pour les marchés publics sous les seuils européens
- ▶ Contrôle interne à renforcer
- ▶ Enquêtes RPLS incomplètes
- ▶ Politique de gestion locative à définir sur les résidences non conventionnées (plafonds de ressources et de loyers)
- ▶ Politique de fixation des loyers à la relocation aux plafonds autorisés à réinterroger
- ▶ Traitement contractuel des locataires en indemnité d'occupation à jour de leur dette

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Absence de rapports annuels de la CAL au CA, et de compte-rendu d'activité du bureau au CA
- ▶ Ecart entre les termes de certaines conventions APL et la base patrimoniale
- ▶ 22 attributions de logement irrégulières
- ▶ Périodicité des visites d'entretien des ascenseurs non respectée
- ▶ Irrégularité dans l'enquête RPLS : à formuler à votre convenance>

Précédent rapport de contrôle : n°2013-003 de décembre 2013

Contrôle effectué du 20 juin 2019 au 22 novembre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE: décembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-044

ACM HABITAT - OPH de Montpellier Méditerranée Métropole – Hérault

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	12
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	12
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	14
2.2.3 Commande publique	18
2.2.4 Gouvernance financière	19
2.3 Conclusion	20
3. Patrimoine	20
3.1 Caractéristiques du patrimoine	20
3.1.1 Un parc récent, concentré sur la ville de Montpellier	20
3.1.2 Une vacance très faible, des locataires peu mobiles	22
3.2 Accessibilité économique du parc	23
3.2.1 Des niveaux de loyers relativement élevés mais attractifs	23
3.2.2 Une politique de loyer à formaliser	25
3.2.3 Non-respect des conventions APL	26
3.2.4 Contrôle de la facturation	27
3.2.5 Supplément de loyer de solidarité	27
3.2.6 Réduction de loyer de solidarité	28
3.2.7 Charges locatives	28
3.3 Conclusion	29
4. Politique sociale et gestion locative	29
4.1 Des populations logées aux ressources modestes	29
4.2 Un enjeu fort d'adaptation des logements à la taille des ménages	30
4.3 Accès au logement	31
4.3.1 Gestion des demandes de logement social	31
4.3.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	32
4.3.3 Fonctionnement de la CALEOL	32
4.3.4 Gestion des attributions	34
4.3.5 Des objectifs de relogement du public prioritaire et de mixité sociale globalement atteints	35
4.4 Qualité du service rendu aux locataires	36
4.4.1 Organisation	36

4.4.2	Des obligations de gardiennage globalement respectées.....	37
4.4.3	Des outils numériques au service de la gestion de proximité	37
4.4.4	Un accompagnement social externalisé	38
4.4.5	Une amélioration « quantitative » du traitement des réclamations	38
4.4.6	Un niveau de satisfaction en légère baisse.....	38
4.4.7	Des moyens consacrés à la concertation locative.....	39
4.5	Traitement des impayés	39
4.6	Conclusion	42
5.	Stratégie patrimoniale.....	42
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	42
5.1.1	Stratégie globale	42
5.1.2	La CUS première génération et le PSP 2011-2020	43
5.1.3	La CUS deuxième génération (projet) et le PSP 2019-2028.....	43
5.2	Évolution du patrimoine.....	44
5.2.1	Offre nouvelle	44
5.2.2	Réhabilitations.....	45
5.2.3	Rénovation urbaine	46
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	47
5.3.1	Organisation des services	47
5.3.2	Engagement et suivi des opérations	47
5.3.3	Analyse d'opérations	47
5.4	Maintenance du parc.....	48
5.4.1	Intervention sur le patrimoine	48
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	50
5.5	Des ventes de logements aux locataires modérées	53
5.6	Autres activités – accession sociale.....	53
5.7	Conclusion	54
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	54
6.1	TENUE DE LA COMPTABILITE.....	54
6.2	analyse financière.....	56
6.2.1	Analyse de l'exploitation	56
6.2.2	Etude du coût de gestion locatif normalisé.....	60
6.2.3	Financement des investissements	61
6.2.4	Situation bilancielle	67
6.2.5	Gestion de la trésorerie	69
6.2.6	Variations du FRNG et FRNG à terminaison.....	69
6.2.7	Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de services d'intérêt économique général	70
6.3	Analyse prévisionnelle.....	75
6.4	Conclusion	79

Annexes.....	80
7.1 Informations générales.....	80
7.2 Organigramme général de l'organisme.....	81
7.3 Irrégularités constatées en matière d'attribution.....	82
7.4 Charges récupérables.....	83
7.5 Comptabilité de la RLS.....	84
7.6 Programme de la visite de patrimoine du 30 juillet 2019.....	86
7.7 Etude prévisionnelle d'ACM pour la période 2018-2027.....	87
7.8 Sigles utilisés.....	88

SYNTHESE

Avec 21 082 logements en propriété fin 2018, l'organisme ACM HABITAT - OPH de Montpellier Méditerranée Métropole est le principal bailleur social de l'Hérault et le deuxième de la région Occitanie. L'office n'est pas concerné par les obligations de regroupement imposées par la loi ELAN. Il loge une population de 49 000 personnes aux ressources globalement modestes, soit plus de 10 % de la population de Montpellier Méditerranée Métropole, sa collectivité de rattachement. Il développe son parc sur ce territoire dynamique et tendu qui présente un niveau global de loyers parmi les plus élevés de France. Celui pratiqué par ACM est légèrement supérieur à ceux observés dans le reste du parc social de l'Hérault, mais reste très attractif au regard des pratiques du parc locatif privé. Les niveaux de charges locatives sont par ailleurs maîtrisés. La vacance et les impayés de loyers sont faibles. L'OPH bénéficiant d'un parc relativement jeune et privilégiant les opérations de réhabilitation lourde, le niveau de maintenance (*entretien courant, gros entretien*) reste modéré sur la période 2014-2018 en comparaison des références du secteur. Les enquêtes montrent une légère détérioration de la satisfaction des locataires, notamment sur le traitement des réclamations techniques. La production soutenue de logements sur la période 2014-2018, en moyenne de 482 logements par an, principalement en maîtrise d'ouvrage propre, est cependant inférieure aux objectifs fixés dans la CUS. L'OPH, qui a par ailleurs achevé un important plan de réhabilitation, s'engage dans un nouveau cycle d'investissement sur le parc en intégrant notamment des rénovations énergétiques. En parallèle, d'importantes opérations de rénovation urbaine sont lancées, notamment dans le cadre du nouveau programme de renouvellement urbain du quartier de la Mosson. ACM a ainsi globalement un rôle social affirmé.

Dans le respect des textes réglementaires, les attributions du bureau et ses comptes-rendus d'activité au conseil d'administration doivent être revus afin d'améliorer l'information des administrateurs en matière notamment d'évolution du patrimoine, d'affectation de la trésorerie et de coûts de sortie des emprunts structurés. La gouvernance doit valider une politique des loyers à pratiquer lors de la relocation des logements, qui permette de conserver une offre adaptée aux populations les plus démunies. Elle doit en outre s'interroger sur le cas des locataires, sans droit ni titre, qui ont apuré leur dette et repris leur paiement de manière régulière sans pour autant bénéficier d'un nouveau bail.

L'organisation de l'OPH est rationnelle et économe en effectifs. Elle met l'accent sur la proximité, d'une part avec un espace dédié à l'accueil des demandeurs par des collaborateurs spécialisés, et d'autre part avec huit agences ayant en charge l'intégralité du suivi des contrats de location (*y compris impayés*), l'entretien et la surveillance du patrimoine. Le personnel de terrain s'appuie sur des directions qui assurent un support méthodologique et opérationnel, ainsi qu'un contrôle et un pilotage des activités en lien avec la politique de l'OPH. Une attention est portée sur la qualité et l'exploitation du système d'information grâce au développement de nombreux outils numériques permettant une meilleure efficacité. Des améliorations de l'organisation sont cependant attendues en matière de formalisation des choix opérés dans certaines procédures d'achats, de mise en œuvre du contrôle interne, et de renseignement du répertoire des logements locatifs sociaux (*enquête annuelle*).

En lien avec l'évolution des rémunérations du personnel, les coûts de gestion rattrapent les références du secteur à fin 2018 et doivent inciter les instances dirigeantes à s'orienter désormais vers une modération. Cependant, à partir de son chiffre d'affaires en lien avec des loyers élevés, ACM génère une forte rentabilité

d'exploitation engendrant un excédent brut d'exploitation et une capacité d'autofinancement élevés sur la période 2014-2018.

ACM a réduit la sensibilité de sa dette aux emprunts structurés par refinancements des plus risqués d'entre eux. Des remboursements anticipés d'autres emprunts coûteux ont aussi été opérés, sollicitant la structure financière et la trésorerie de l'OPH. La dette est gérée et désormais maîtrisable. Compte tenu du volume des projets d'investissement à venir, elle devra continuer d'être un point d'attention des instances dirigeantes.

ACM dispose d'un nouveau plan stratégique de patrimoine ambitieux pour les dix années à venir. Il a été validé mi-2019 par le conseil d'administration. Pour satisfaire son volet développement qui vise à participer à hauteur d'un tiers environ (633 logements par an) au développement de logement social fixé par le nouveau programme local de l'habitat (PLH) de la métropole, l'OPH a décidé de renforcer sa prospection foncière, de s'orienter vers l'acquisition-amélioration d'immeubles préemptés, et de nouer des partenariats avec des aménageurs.

La dernière étude financière prospective validée fin 2018 par le CA s'avère obsolète au moment du contrôle. Corrigée par l'ANCOLS de diverses approximations, et de certaines hypothèses devenues inadéquates, elle démontre cependant une capacité à investir au moins équivalente à celle observée sur la période 2014-2018 malgré la mise en œuvre du dispositif de réduction de loyer de solidarité. Mais la faisabilité financière du nouveau plan stratégique de patrimoine entériné par le CA en juin 2019 reste à vérifier. La nouvelle étude financière 2019-2028, qui devrait faire l'objet d'une approbation par le CA fin 2019, revêt ainsi une importance toute particulière pour la bonne information des instances dirigeantes. Au regard de l'étude validée fin 2018, elle nécessitera que soit revue à la baisse la stratégie d'affectation des fonds propres. Elle devra en outre continuer d'être actualisée au moins une fois par an pour prendre parfaitement en considération, d'une part la réalité des investissements et des ventes de logements aux occupants (*ces dernières sont restées modestes sur la période 2014-2018 et ne constituent pas un objectif privilégié par l'OPH*), et d'autre part, les évolutions des facteurs internes (*coûts de gestion et de maintenance*) ou réglementaires susceptibles d'impacter la rentabilité de l'exploitation de l'OPH.

Par délégation de la Directrice générale



Akim TAÏROU
Directeur général adjoint Contrôle et suites

1. PREAMBULE

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

L'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'agréments ;

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 du 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 rapport de contrôle n°2013-003 de décembre 2013 soulignait un organisme présentant une vocation sociale affirmée en logeant des populations aux ressources modestes et en participant au développement de logements locatifs sociaux dans l'agglomération de Montpellier. Le patrimoine était estimé dans l'ensemble bien entretenu et le service offert aux locataires apprécié par une très grande majorité d'entre eux. Des améliorations étaient attendues dans le fonctionnement des instances dirigeantes, la formalisation de la politique d'attribution et la gestion de proximité. Le niveau d'endettement élevé et la structure de la dette nécessitaient une attention soutenue dans un contexte de rentabilité contraint par une marge de manœuvre réduite en matière de hausse de loyers.

Ce rapport aborde de manière approfondie l'étude des coûts de gestion de l'OPH. En particulier, le paragraphe 2.2.2 aborde le schéma organisationnel et le fonctionnement de l'organisme, permettant d'identifier notamment les facteurs constituant le déterminisme des coûts de gestion locatifs normalisés économiquement abordés au paragraphe 6.2.2 du présent rapport.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

L'office public d'habitations à bon marché de la ville de Montpellier a été créé en 1921. Il est ensuite devenu office public d'habitation à loyer modéré (*HLM*), office public d'aménagement et de construction (1976), et office public de l'Habitat (2007). Sur demande de son conseil d'administration, l'OPH a été rattaché le 27 avril 2004 à la communauté d'agglomération de Montpellier (*devenue métropole le 1^{er} janvier 2015*). Par délibération du CA du 23 avril 2015, la dénomination sociale de l'OPH est devenue ACM Habitat (*Office Public de l'Habitat de Montpellier Méditerranée Métropole*). Il s'agit du premier bailleur du département de l'Hérault, et le deuxième de la région Occitanie en termes de nombre de logements en propriété. Au 31 décembre 2018, l'OPH loge dans son parc locatif 49 000 personnes soit plus de 10 % de la population de la métropole montpelliéraine. L'office n'est pas concerné par les obligations de regroupement imposées par la loi ELAN.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Montpellier Méditerranée Métropole recense 466 070 habitants en 2016. Elle est la plus dynamique des métropoles de France sur le plan démographique, avec un taux de croissance annuel moyen de 1,85 % entre 2010 et 2015 (0,5 % en France métropolitaine). Elle est particulièrement concernée par le desserrement des ménages (*baisse de la taille des ménages*), et une progression très importante des personnes seules (+ 3,8 % entre 2009 et 2014) par rapport aux ménages avec enfants, du fait de phénomènes de décohabitation (*divorce, séparation*) et du vieillissement de la population avec davantage de personnes âgées vivant seules.

Le territoire de Montpellier compte actuellement 90 000 logements locatifs privés avec une progression élevée de 3,2 % par an¹. La promotion immobilière tient une place centrale dans cette dynamique. 71 % des ventes de logements neufs sont acquis par des investisseurs. Le parc locatif privé représente désormais 40 % des résidences principales, soit la part la plus importante parmi les agglomérations de taille comparable. Les niveaux de loyers dans le territoire de Montpellier sont parmi les plus élevés de France, à l'instar des métropoles méditerranéennes de Nice et Marseille. Cette observation est encore plus vraie pour les logements d'une pièce. Toutefois, au-delà de ce classement, c'est l'inadéquation des niveaux de loyers par rapport aux revenus des habitants qui reste marquante.

Les ménages présentent en effet des signes de précarité, avec un taux de pauvreté de 19,4 %, supérieur de 4,5 points à celui observé au niveau de la France métropolitaine. La moitié des ménages fiscaux disposant de ressources inférieures à 60 % des plafonds HLM, éligibles au logement le plus social (*PLAI*), sont logés dans le parc privé. La ville de Montpellier compte douze quartiers prioritaires de politique de la ville, regroupant un cinquième environ de la population.

Au 31 décembre 2018, la métropole montpelliéraine comptabilise environ 24 000 demandes de logement. Elle figure dans les dix métropoles où la pression de la demande en logement social est la plus forte, avec un indicateur de pression² de 6,5 contre 4,2 au niveau national. La pression est encore plus forte sur la ville centre, Montpellier, avec un indicateur de pression de 7,6. La proportion de locataires du parc HLM dans le stock de

¹ Source : observatoire des loyers de l'Hérault- Les loyers dans le parc locatif privé en 2017 – Cahier n°11 novembre 2018

² L'indicateur de pression est le rapport entre le stock de demandes de logement actives en fin d'année, hors ménages déjà locataires du parc HLM, sur le nombre de baux signés (hors mutation interne dans le parc HLM) dans l'année. Il mesure ainsi indirectement le nombre moyen d'années que devra attendre un candidat avant d'obtenir un logement.

demande est d'environ 30 %. Ils disposent dans l'Hérault de ressources modestes, plus de 70 % sont éligibles au logement PLAI, et seuls environ 3 % dépassent les plafonds de ressources PLUS.

Selon les données du répertoire de logement locatif social (RPLS), Montpellier Méditerranée Métropole comptabilise, au 1^{er} janvier 2018, 33 883 logements sociaux, soit une densité de 15,6 pour 100 résidences principales, inférieure à celle observée en France métropolitaine (19,2). La métropole de Montpellier a connu durant les années 1960-70 un développement urbain marqué par un déséquilibre de la répartition des logements sociaux qui n'est pas encore corrigé. En effet, la ville de Montpellier accueille encore aujourd'hui la quasi-totalité des logements sociaux de l'agglomération alors que la forte demande en logement social qui s'y exprime ne pourra être totalement satisfaite par la ville centre.

Parmi les vingt communes de la métropole soumises aux obligations de l'article 55 de la loi n°2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU), aucune n'a encore atteint le seuil de 25 % de logements locatifs sociaux (cf. Figure 1). Près de 13 000 logements locatifs sociaux manquent pour atteindre cet objectif (source : DDTM 34). Trois communes sont carencées au titre du dernier bilan triennal (2014-2016).

Depuis la révision du zonage en août 2014, 25 communes de l'Hérault, dont une grande partie du territoire de Montpellier Méditerranée Métropole (cf. Figure 2) sont classées en zone A, caractérisant une offre de logements disponibles inférieure à la demande.

Figure 1 : Communes soumises à l'article 55 de la loi SRU, et communes carencées – 01/01/2017 - territoire Montpellier Méditerranée Métropole (source DDTM 34)

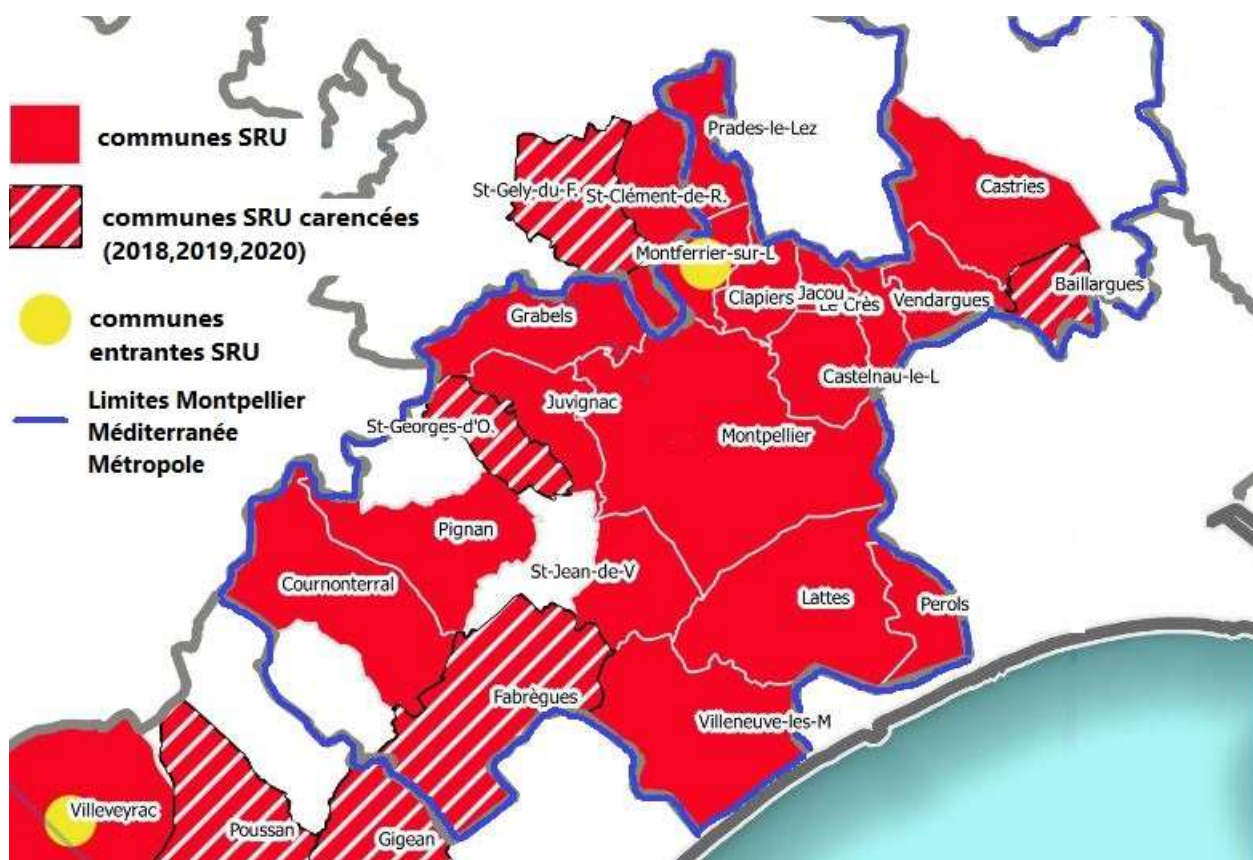
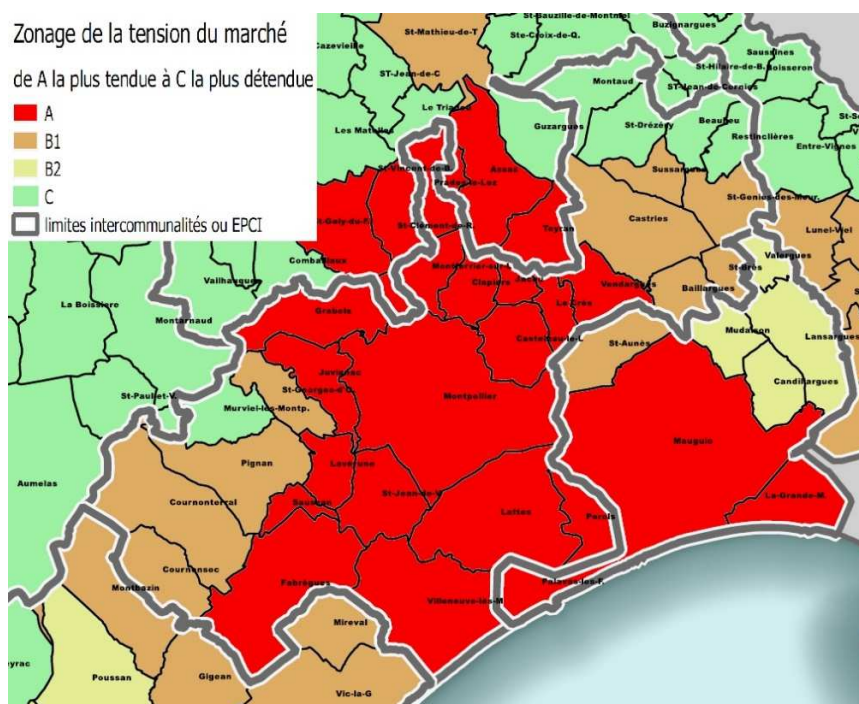


Figure 2 : Zonage de la tension du marché sur Montpellier Méditerranée Métropole (source ©IGN BDCarto, DDTM34, MCEP, Atlas cartographique, 08/07/2019)



2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

2.2.1.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est composé de 23 membres. Il dispose d'un règlement intérieur adopté lors de sa séance du 21 mai 2014. M. Philippe Saurel, maire de Montpellier et président de Montpellier Méditerranée Métropole, en est le président depuis le 7 janvier 2016. Il remplace à ce poste M. Robert Cotte, adjoint au maire de Montpellier, qui assurait cette fonction depuis le 21 mai 2014.

Le CA s'est réuni quatre fois par an depuis 2014 (*trois séances en 2018*), avec une bonne représentation de ses membres (90,6 % en moyenne), plus réduite en considérant le taux de présence effective des administrateurs (73,5 %). Certains d'entre eux sont en revanche très peu assidus. À titre d'illustration, un administrateur n'a assisté qu'à une seule des seize séances du CA tenues entre avril 2015 et janvier 2019. Conformément aux dispositions de l'article R. 421-13 du CCH, sans motifs reconnus légitimes, et après avoir été mis en mesure de présenter ses observations, il peut être déclaré démissionnaire par le préfet et être immédiatement remplacé. Le président de l'OPH devra veiller à sensibiliser les administrateurs sur ce point. Cette observation avait déjà été formulée lors du dernier contrôle.

Les procès-verbaux (PV) des séances du CA ne retranscrivent pas les propos tenus par ses membres. Les décisions sont très majoritairement adoptées à l'unanimité des membres présents ou représentés, à l'exception de quelques abstentions lors du débat d'orientation budgétaire ou l'adoption du budget. L'ANCOLS ne peut évaluer la teneur des débats et l'implication des administrateurs, mais constate que le CA ne délibère que sur les décisions qu'il ne peut déléguer (*approbation des comptes, du budget, politique de vente, et augmentation des loyers*). En matière de suivi d'activité de l'OPH et de développement (*cf. infra*), son information est par ailleurs limitée aux informations générales présentes dans le budget et le rapport annuel sur les comptes financiers.

Un bureau est constitué et bénéficie de délégations de compétences élargies. Il se réunit régulièrement, huit à neuf fois par an.

Le CA n'est pas suffisamment informé de l'activité des commissions et du bureau (*non conforme aux articles R. 421-16 et R. 441-9 du CCH*). Ce dernier délibère sur des sujets relevant de la compétence exclusive du CA (*non conforme à l'article R. 421-16 du CCH*) :

- La commission d'attribution des logements (CAL) rend compte de son activité depuis l'exercice 2016 au bureau (*bilans semestriels*), et non au CA comme l'exige la réglementation. Au-delà de l'irrégularité (*non conforme à l'article R. 441-9 du CCH*), le CA est ainsi privé d'une information importante en matière de mise en œuvre de sa politique d'attribution. ACM a commencé à modifier ses pratiques en cours de contrôle puisqu'un bilan semestriel de l'activité de la CAL a été présenté au CA en septembre 2019. Il conviendra de le compléter par un bilan annuel.
- Le bureau exerce des compétences exclusives du CA, il a ainsi adopté le règlement intérieur des commissions (*jusqu'en 2018*), ou fixé la part variable de la directrice générale. Il valide et souscrit des emprunts, sans que le CA n'en ait fixé les limites⁴. Le bureau a par ailleurs délibéré en 2017 et 2018 afin de commercialiser de nouveaux logements dans le cadre du plan de vente décidé par le CA en 2008. Enfin le bureau doit rendre compte de son activité au CA, ce qui n'est pas constaté sur la période de contrôle.

L'ANCOLS constate néanmoins une évolution sur le premier semestre 2019, avec un nombre croissant de délibérations présentées au CA. Il convient de renforcer cette évolution pour assurer une meilleure répartition des rôles et des responsabilités entre les deux instances comme le prévoit la législation.

Dans sa réponse, ACM Habitat transmet sept délibérations du CA démontrant la prise en compte des différents constats énumérés ci-dessus, avec une volonté d'amélioration de l'information communiquée au CA, et une limitation des délégations accordées au bureau.

2.2.1.2 Direction générale

M. Stéphane Boubennec est directeur général (DG) de l'OPH depuis le 1^{er} janvier 2019, en remplacement de Mme Claudine Frèche qui occupait ce poste depuis le 1^{er} juillet 2005. Il était auparavant directeur général adjoint pendant une période transitoire du 15 octobre au 31 décembre 2018.

Contrat de Mme Claudine Frèche

Mme Claudine Frèche a assuré la direction générale de l'OPH en position de détachement de la fonction publique territoriale jusqu'au 13 juin 2016, date à laquelle a fait valoir ses droits à la retraite de la fonction publique, puis en contrat à durée indéterminée jusqu'au 31 décembre 2018. Le montant de la part fixe de sa

⁴ Si le bureau peut, par délégation du conseil d'administration, être chargé de souscrire les emprunts et de réaliser les opérations utiles à leur gestion, et de recourir aux crédits de trésorerie, le CA doit en fixer les limites, ce qui n'est pas constaté (*cf. R 421-16 du CCH*).

rémunération, fixé au plafond réglementaire et réévalué chaque année en fonction du nombre de logements gérés, n'appelle pas de remarque particulière. Elle dispose d'un véhicule de fonction, du bénéfice de l'intéressement et de la prise en charge par l'OPH des cotisations patronales à des régimes collectifs de prévoyance et de retraite complémentaire prévus par les accords d'entreprise d'ACM.

Le CA a fixé par délibération du 20 décembre 2012 pour trois ans le montant de la part variable à 15 % maximum de la part forfaitaire, sur la base de l'atteinte d'un seul objectif : le quitus des comptes⁵ (cf. § 5.2 et 6.2 des contrats de travail). Des délibérations du bureau de mars 2017 et octobre 2018, et du CA de mai 2018 ont prolongé ce mode de calcul pour la période 2016-2018. Le bureau a systématiquement attribué sur la période étudiée (2014-2018) le montant maximum de la part variable. Formellement, le CA ne peut déléguer au bureau que certaines compétences concernant la direction générale (cf. article R. 421-16 du CCH et § 2.2.1.1), et la délibération 2014-05 du 21 mai 2014 qui les définit n'évoque pas ces actes de gestion. Par ailleurs, la fixation des objectifs à atteindre pour le calcul de la part variable ne peut être rétroactive (*délibération de mars 2017 pour l'exercice 2016*). D'autre part, le choix de l'objectif à atteindre dans le cas d'espèce (*quitus des comptes*), est critiquable. Il conduit à attribuer systématiquement le montant maximum, dès lors que les prévisions budgétaires sont prudentes, et il ne repose pas sur des indicateurs mesurables liés à la performance de l'OPH dans la conduite de ses activités de bailleur social. Cette situation a été corrigée avec l'arrivée du nouveau directeur général (cf. ci-après).

Contrat de M. Stéphane Boubennec

M. Boubennec a été nommé directeur général à compter du 1^{er} janvier 2019 par délibération du CA du 3 octobre 2018, avec une période transitoire du 15 octobre au 31 décembre 2018 pendant laquelle il a assuré la fonction de directeur général adjoint. Cette délibération fixe le montant de sa rémunération forfaitaire au plafond autorisé par les dispositions d'ordre public du décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009. Toutefois, le montant résultant du calcul de cette disposition réglementaire n'est pas communiqué aux administrateurs. Il conviendrait de l'évoquer lors d'un prochain CA dans un objectif de transparence vis-à-vis des administrateurs et de respect des textes. Il bénéficie des mêmes avantages annexes que l'ancienne directrice générale. Les critères d'attribution de la part variable de sa rémunération, fixée à 15 % de la rémunération forfaitaire, ont été définis par le CA lors de sa séance du 24 janvier 2019. Ils reposent sur l'atteinte de cinq objectifs quantifiés qui n'appellent pas de remarque particulière.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.2.1 Une organisation axée sur la proximité avec les locataires

Le fonctionnement de l'OPH ACM repose sur une organisation rationnelle et simple (cf. organigramme en annexe 7.2).

Au regard de leurs missions, le pôle Production (*direction du Développement et direction Réhabilitations, Politique de la Ville et Sécurité*) et le pôle Support et Organisation (*direction Financière et Achats et direction RH, Communication Interne et Logistique*), tous les deux situés au siège, apparaissent correctement dimensionnés avec respectivement 16 et 36 agents. L'ANCOLS observe ici la séparation et la répartition cohérente des tâches incombant à chacun de ces deux pôles.

⁵ Comme le précise une délibération du bureau d'octobre 2018, le quitus des comptes s'entend par l'atteinte de deux objectifs concernant le résultat net de l'exercice, qui ne doit pas être inférieur à celui arrêté lors du vote du budget, et doit permettre d'assurer la couverture des changements de composants.

Le troisième pôle, celui de la Clientèle, est le plus important en matière d'effectifs. Il regroupe, sur le terrain, huit agences de proximité et un espace unique d'information logement (*pour un total de 70 % des ETP d'ACM, ce qui est élevé en comparaison de la médiane du secteur, soit 59 % des effectifs en agence ou en immeuble selon le dossier individuel de situation 2017*). Enfin, ce pôle comprend, au niveau du siège, une direction de la gestion locative et patrimoine qui a pour mission l'animation, le contrôle et le support méthodologique des agences (*doctrine, outils et assistance*), ainsi que le traitement de problématiques particulières (*amiante à titre d'exemple*).

Les agences ont deux missions. La première consiste en la gestion du contrat de location (*relation client*). Pour cela, des chargés de gestion client interviennent chacun sur un portefeuille défini de locataires. Au sein de chacune des agences, ils sont en particulier en charge du traitement des difficultés de paiement (*cf. § 4.5*), que ce soit le pré contentieux, le contentieux ou encore l'accompagnement social, ACM ne disposant pas de conseiller en économie sociale et familiale. Ils sont encadrés par des responsables de gestion économique qui assurent la liaison avec la direction de la gestion locative et patrimoine (*service gestion locative*). La deuxième mission, inhérente à la gestion de la proximité, est gérée dans le même esprit : le patrimoine est découpé en secteurs affectés à des chargés de proximité, ces derniers étant encadrés par des responsables de secteur puis un responsable de patrimoine, qui est l'interlocuteur de la direction de la gestion locative et patrimoine (*service patrimoine*).

L'espace information logement (*17 salariés*), anciennement bureau de la demande, est en charge de l'accueil des candidats, de la gestion de leurs demandes de logement et de la gestion des attributions. Il dispose de prérogatives renforcées ces dernières années.

Enfin, la direction générale est par ailleurs assistée de chargés de missions spécifiques (*Qualité, ANRU, communication institutionnelle et relations presse*). Les évolutions récentes ou à venir concernent :

- ▶ la création d'une mission spécifique « ANRU » pour mener à bien deux importantes opérations de rénovation urbaine (*cf. § 5.2.3*) nécessitant de mobiliser de manière transversale les services de l'OPH ;
- ▶ la création d'un poste de pilotage des agences, les directeurs des agences étaient auparavant directement rattachés au directeur général ;
- ▶ la poursuite de l'évolution des missions confiées à l'espace information logement avec le contrôle de régularité des propositions de candidats en CAL à un contrôle d'opportunité (*cf. § 4.3.4*) ;
- ▶ le renforcement du contrôle interne (*cf. § 2.2.2.4*).

2.2.2.2 Un effectif resserré

Nota : dans le présent paragraphe, les valeurs de référence sont issues du dossier individuel de situation (DIS) de l'année 2017 établi par la fédération des OPH.

L'effectif global (*aucun fonctionnaire*) a progressé de 8,3 % entre 2014 et 2018, soit à un rythme un peu plus soutenu que l'évolution du patrimoine de 7,3 % (*cependant, les effectifs moyens, 273,7 ETP en 2014 et 293,4 ETP en 2018 selon les états comptables réglementaires, ont progressé à un rythme équivalent à celui du patrimoine*). Il demeure néanmoins particulièrement resserré. L'effectif ramené au nombre de logements et équivalents-logement gérés est en effet inférieur aux médianes de la branche (*cf. Tableau 1*). Comme facteur explicatif en particulier, il convient de noter que l'OPH a recours de manière significative à du personnel extérieur (*intérimaire, sous-traitance, pour un total de 7,4 % des ETP et une référence à 1,2 %*).

Tableau 1 : Répartition par activités

Rubriques	En ETP pour 1 000 logements ou équivalents					
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017 (1)	Référence 2017 (2)	(1)/(2)
Maîtrise d'ouvrage	0,6	0,7	0,6	0,7	1,3	54%
Entretien et maintenance	0,9	0,7	0,7	0,6	2,9	21%
Gestion locative	3,8	4,0	4,4	4,5	5,3	85%
Gestion de proximité	4,7	4,4	4,5	4,3	6,1	70%
Administration générale	2,1	2,0	1,8	2,0	4,3	47%
Autres	0,0	0,1	0,4	0,2	0,3	67%
Total	12,1	11,9	12,4	12,3	20,2	61%

Source : DIS RH 2017

La répartition des effectifs par activités (cf. Tableau 1) permet de constater que pour tous les types de métier, ACM présente un ratio d'ETP inférieur aux valeurs de référence. Un parc jeune, donc présentant peu de besoin d'intervention, et l'accent mis sur les réhabilitations au détriment de la maintenance (cf. § 5.4.1) permettent d'expliquer en partie la faiblesse des effectifs dédiés à l'entretien et maintenance du patrimoine qui ne s'attachent qu'à contrôler les prestations faites par des entreprises extérieures. L'administration générale paraît aussi particulièrement efficiente dans la mesure où les effectifs qui lui sont dédiés représentent moins que la moitié de ceux habituellement observés.

Selon le DIS 2017, le personnel d'ACM se distingue des données sectorielles par une plus forte proportion d'agents de maîtrise au détriment du personnel d'exécution (qui représente 23 % des effectifs pour une référence à 40 %).

2.2.2.3 Une politique active en matière de ressources humaines

Au 31 décembre 2018, l'âge moyen des salariés est de 45,5 ans et l'ancienneté moyenne de 13,4 ans, valeurs comparables aux données sectorielles. Plus de la moitié (58 %) des agents en contrat à durée indéterminée ayant quitté l'office sur les quatre dernières années ont fait valoir leurs droits à la retraite. Les autres motifs sont ensuite par ordre décroissant les démissions, puis les licenciements (*peu de ruptures conventionnelles*, 7 %). L'OPH a mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, et anticipe notamment les départs à la retraite. L'effort de formation varie entre 3,6 % et 5,3 % de la masse salariale sur la période contrôlée, soit un effort supérieur à celui observé dans les autres OPH (2,7 %). Le taux d'absentéisme est en baisse depuis 2015, et atteint 5,4 % en 2018, valeur légèrement inférieure aux références de la branche en 2017 (*en raison notamment d'une réduction des absences pour accidents travail/trajet, et pour maladie ordinaire*). Des campagnes de prévention des risques ont permis de réduire le taux de fréquence comme la gravité des accidents.

En vertu de divers accords collectifs, les salariés d'ACM bénéficient :

- ▶ de six semaines de congés payés (au lieu de cinq, par accord collectif de 1993) ;
- ▶ de jours de récupération de temps de travail (*un par mois en cas de crédit mensuel supérieur à sept heures*) ;
- ▶ d'un 13^{ème} mois ;
- ▶ d'une prime d'intéressement qui peut varier entre 0 et 8 % de la masse salariale en fonction de l'atteinte de sept indicateurs de performance. Ce taux a été fixé à 7,1 % pour les exercices 2015 à 2017, pour un taux de 4 % habituellement observé dans les offices publics (*source DIS RH 2017*) ;
- ▶ et de diverses indemnités (*astreinte, transfert de CET, etc.*).

La rémunération de base ne représente que quatre cinquièmes environ de la rémunération perçue par les salariés. Elle a augmenté entre 2015 et 2018 (cf. détail de l'augmentation de la masse salariale au § 6.2.1.2). En moyenne environ 38 % des hommes et 42 % des femmes ont bénéficié d'une augmentation individuelle sur les quatre dernières années. Les salaires mensuels bruts de base sont comparables aux médianes du secteur, à l'exception des catégories 2 niveau 2 (*techniciens, agents de maîtrise et assimilés, 57 ETP*) et catégorie 3 niveau 2 (*cadres, 17 ETP*) pour lesquelles les rémunérations observées au sein d'ACM sont supérieures aux références (cf. Tableau 2).

Tableau 2 : Comparaison des salaires mensuels bruts de base

En euros

Salaire mensuel brut de base (hors primes, avantages en nature)	C1N2	C2N1	C2N2	C3N1	C3N2
Médiane ACM	1 707	1 945	2 401	2 861	3 994
Médiane des OPH	1 700	1 920	2 201	2 860	3 539
Ecart ACM par rapport à la médiane des OPH	0,4%	1,3%	9,1%	0,0%	12,9%
Minima de branche (convention collective nationale du 6 avril 2017)	1 512	1 597	1 727	2 124	2 584
Ecart ACM par rapport au minima de branche	12,9%	21,8%	39,0%	34,7%	54,6%

Source : DIS RH 2017

Le dialogue social est soutenu, comme le traduisent les 63 réunions, des instances représentatives ou groupes de travail, recensées en 2018, et les neuf accords collectifs signés pour cette même année.

Au regard de la progression des coûts de gestion qui deviennent comparables, à fin 2018, aux références du secteur (cf. § 6.2.1 et 6.2.2), l'évolution des rémunérations des personnels et des avantages annexes doit retenir l'attention des instances dirigeantes.

2.2.2.4 Démarche qualité et contrôle interne

ACM a mis en œuvre un système de management de la qualité dès 2006, et a obtenu la certification qualité ISO 9001 de son processus achats par un certificateur indépendant (*Intertek Certification France*). Le périmètre des activités soumis à certification s'est ensuite étendu en 2011 et en 2017. La certification ISO 9001 version 2015 a été renouvelée en décembre 2018 (*AFNOR Certification*) sur les principales activités de bailleur⁶. En parallèle, en 2010 ACM a lancé une démarche de responsabilité sociétale et environnementale (*RSE*), qui a fait l'objet d'une évaluation positive par le bureau Véritas en 2017 (*selon le référentiel de la norme ISO 26000*).

L'OPH dispose d'un socle de processus et procédures qui ont été revus en 2016 pour intégrer la nouvelle version ISO 9001 et une analyse des risques. Le contrôle interne au sein de l'OPH est essentiellement basé sur la mise en œuvre du respect de ce référentiel qualité. Au moment du contrôle, il est piloté par une responsable qualité, qui assure également les fonctions de responsable sociétale et de la mise en œuvre du règlement général de protection des données. Elle est assistée d'une quinzaine d'auditeurs internes, et de pilotes de processus (*au sein des services*).

Si des similitudes fortes existent entre un système de management de la qualité et un système de contrôle interne, la finalité des audits internes, comme la démarche de réduction des risques par exemple, présentent des différences et nécessitent d'adapter et renforcer les démarches actuelles. ACM a lancé une consultation en mai 2019 pour une prestation d'expertise visant à réaliser une nouvelle cartographie des risques basée sur le

⁶ « Maîtrise d'ouvrage – Gestion locative et Patrimoine – Gestion de la demande et des attributions – Passation et exécution des marchés publics ».

référentiel de contrôle interne défini par le COSO⁷ ainsi que des revues périodiques annuelles. Par ailleurs, la direction générale envisage l'ouverture d'un poste de directeur du contrôle interne, dont les missions consisteront à effectuer du contrôle sur site d'un certain nombre d'actes de gestion en lien avec la qualité de service directement rendu à l'utilisateur (*facturation des prestations, métrés des travaux...*). Compte tenu des quelques irrégularités relevées lors du contrôle (*dépassements de loyers cf. § 3.2.3, attribution irrégulières cf. § 4.3.4, visites périodiques des ascenseurs cf. § 5.4.2.1*), l'ANCOLS encourage les évolutions projetées. Par ailleurs, la visite de patrimoine a mis en évidence un cas de lacune de contrôle des prestations réalisées par un entreprise d'électricité lors de travaux à la relocation (*cf. § 5.4.1*).

2.2.2.5 Utilisation du système d'information

Le système d'information couvre la plupart des activités de l'OPH, et est utilisé par la majorité des collaborateurs. Les équipes d'ACM sont impliquées dans des groupes de travail visant à son amélioration, et sont notamment à l'origine du développement de modules spécifiques sur la gestion des commissions d'attribution de logement. Des outils internes ont été créés, afin que chaque collaborateur puisse exploiter au mieux les données collectées sur le terrain et faciliter leur exploitation (*cf. § 4.4.5*). Un plan de reprise d'activité (*PRA*) a été élaboré et il est testé annuellement.

Les enquêtes RPLS sont incomplètes et intègrent des données non consolidées (*non conforme aux dispositions de l'article L. 411-10 du CCH*). À titre d'illustration, sur les enquêtes RPLS des exercices 2013 à 2018, les champs relatifs aux diagnostics de performance énergétique n'étaient pas renseignés. Les réservations de logements au profit des communes ne sont pas intégrées dans l'enquête 2019. Le champ relatif à la date de remise en location des logements contient des données erronées. Enfin, l'enquête RPLS 2019 intègre à tort des logements en foyer (*résidence « Villon »*). Dans sa réponse, ACM Habitat indique qu'une revue de paramétrage a été effectuée pour remédier à ces écarts et assurer la complétude de l'enquête et la consolidation des données.

Certains écarts ont été relevés entre la base patrimoniale et les conventions APL (*cf. § 3.2.3*). La procédure de modification d'un élément du patrimoine dans le système d'information doit être revue afin de sécuriser cette étape importante en matière de respect des exigences réglementaires.

2.2.3 Commande publique

Lors de la parution de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011, ACM a décidé de se soumettre volontairement aux dispositions du code des marchés publics. Ce dernier a été abrogé par l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 et ses décrets d'application qui s'imposent à l'OPH depuis le 1^{er} avril 2016 (*dispositions transposées depuis fin 2018 dans le code de la commande publique*).

Un service marché a été créé dès 2006 au sein de l'organisme afin de centraliser l'ensemble des achats, et la passation et l'exécution des marchés sont les premières activités qui ont fait l'objet d'une démarche de certification qualité. Le service marché, composé de son responsable et de quatre collaborateurs, est intégré depuis le 1^{er} avril 2019 à la direction financière et achats, position plus transversale et proche de l'exécution des marchés que ne l'était son rattachement antérieur à la direction des ressources humaines et achats. Sur la période 2016-2018, l'activité annuelle liée à la commande publique au sein d'ACM représente la passation d'environ 250 marchés pour un montant approchant 55 millions d'euros.

ACM est doté d'une commission d'appel d'offres dont la composition a été modifiée sur la période contrôlée en fonction des évolutions réglementaires. Son nouveau règlement intérieur, adopté par le CA le

⁷ Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, commission à but non lucratif qui a établi en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité.

24 janvier 2019, lui confère toujours une compétence élargie par rapport aux dispositions réglementaires. Elle examine les candidatures et les offres reçues lors de la passation des marchés dont le montant est supérieur à 25 milliers d'euros, quelle que soit la procédure utilisée. Elle donne un avis sur l'attribution des marchés dont la signature relève du directeur général. Cette compétence élargie participe à une transparence accrue en matière de commande publique. La CAO devra néanmoins rendre compte de son activité au CA pour une meilleure information des administrateurs (*a minima rapport annuel sur les marchés dont le montant est supérieur au seuil, cf. § 2.2.1.1*).

Plusieurs procédures internes (*intégrées dans le macro-processus Service marché*) définissent les différentes modalités de consultation (*marché négocié sans mise en concurrence, procédure ouverte, procédure restreinte, prestations supplémentaires*). Elles devront être complétées d'un document à faire valider par le CA, guidant l'acheteur sur le choix des procédures, et les modalités précises de publicité, en fonction du montant du marché⁸. Le contrôle de quatre consultations n'appelle pas d'observation particulière. Dans sa réponse, ACM transmet une délibération du CA du 5 décembre 2019 fixant la méthodologie de publicité en deçà des seuils européens et les procédures applicables

La nouvelle direction générale a souhaité revoir les modalités d'organisation des achats au sein de l'OPH, en effectuant des marchés globaux à lots géographiques au sein d'ACM qui viendront progressivement se substituer aux marchés existants. Ces derniers étaient lancés et exécutés au niveau de chaque agence, ce qui était source de complexité dans la mesure où des besoins homogènes pouvaient être couverts par des marchés pluriannuels présentant des calendriers différents suivant les agences.

La pondération des critères dans la sélection des offres a également été revue au premier semestre 2019 avec une augmentation du critère technique au détriment du critère prix, jusqu'alors prépondérant. Par ailleurs des nouvelles règles sont introduites dans les règlements de consultation pour éviter l'attribution de plusieurs lots à une même entreprise. Enfin un renforcement des pénalités est prévu dans les clauses administratives en cas de non-respect des engagements contractuels des titulaires. Ces dispositions devraient permettre :

- ▶ d'améliorer la sélection des offres, et réduire le risque de défaillance d'entreprises observée sur certaines opérations (*cf. § 5.3*) ;
- ▶ d'atteindre une plus grande diversité d'opérateurs économiques, notamment de petites entreprises.

2.2.4 Gouvernance financière

L'information financière communiquée aux instances dirigeantes (*rapports d'activités intitulés « Comptes financiers » et annexes comptables littéraires*) est détaillée et bien explicitée. Elle permet en particulier d'apprécier correctement les évolutions des principales caractéristiques de l'endettement (*endettement total, emprunts structurés et taux associés, taux moyen global, remboursements anticipés, proportion de la dette indexée sur le Livret A ...*). Cependant, l'annexe comptable réglementaire VIII devra être complétée du montant des coûts de sortie des emprunts structurés et autres contrats de couverture afin que la gouvernance soit continûment et pleinement en capacité d'arbitrer sa position relative à ces différents produits porteurs de risques (*cf. § 6.2.3.3*). Dans sa réponse et pour l'exercice 2019, ACM apporte la preuve d'avoir procédé à la

⁸ Pour les consultations dont le montant du marché est inférieur aux seuils européens, ACM procède très majoritairement à des « procédures ouvertes » (consultation de l'ensemble des opérateurs), avec une publicité (publication sur marché on-line et dans la presse spécialisée locale) et des délais éventuellement adaptés par rapport à ceux imposés par la procédure formalisée d'appel d'offre ouvert. La consultation directe de quelques opérateurs est limitée aux marchés dont le montant est inférieur à 25 milliers d'euros, ou ceux pour lesquels le service acheteur identifie peu d'opérateurs susceptibles de répondre.

complète information du CA sur la question des emprunts structurés et des contrats de couvertures (*capitaux restants dus, taux et coûts de sortie*).

Les tableaux de bord à disposition de la direction générale permettant le pilotage des agences (*réunions « rencontre » mensuelles avec la direction générale*), sont de bonne qualité. Ils pourraient utilement être complétés par des commentaires expliquant les écarts entre les objectifs et les résultats mesurés.

Pour l'investissement, le CA s'appuie sur le bureau et un comité d'engagement. Sur la période auditée, le bureau n'était pas informé dans le détail du plan de financement, du loyer d'équilibre, du loyer de sortie et des délais des opérations (*cette situation devrait évoluer, cf. § 5.3.2*). Dans sa réponse, ACM indique que le bureau a rectifié la situation dès 2019, en délibérant sur le montage des opérations (*typologie, budget, plan de financement et loyers*). L'allocation finale de fonds propres peut paraître très différente au regard de ce qui est validé au comité d'engagement. À titre d'illustration, les opérations menées en VEFA « Corten » et « Urban Graphic » ont été présentées au comité d'engagement avec un équilibre financier n'incluant pas de fonds propres. Les décisions de financement reposent sur les mêmes hypothèses (*financement par subventions et emprunts uniquement*). Les fiches de situation financière et comptable font cependant apparaître, pour ces deux opérations terminées non soldées, une mobilisation de fonds propres respectivement de 22 % et 38 %, en raison d'un moindre recours à l'emprunt. Les calculs d'équilibre des opérations sont modifiés sous ces nouvelles hypothèses : les flux de trésorerie dégagés sur la durée du prêt sont sensiblement différents de ceux initialement prévus en raison de la baisse du montant des annuités. Compte-tenu de la solidité de la situation financière de l'organisme, ces modifications nuisent essentiellement à la transparence des informations communiquées aux administrateurs dans la gestion de la trésorerie et les conditions réelles dans lesquelles les opérations sont engagées.

Une étude financière prospective, actualisée chaque année, est présentée au CA lors du budget prévisionnel.

2.3 CONCLUSION

La gouvernance d'ACM doit revoir les attributions du bureau et la façon dont ce dernier rend compte de son activité au conseil d'administration afin de se conformer aux textes législatifs, mais aussi afin d'améliorer l'information de l'ensemble des administrateurs en matière notamment d'évolution du patrimoine, de gestion et d'affectation de la trésorerie et de coûts de sortie des emprunts structurés. L'organisation de l'OPH est rationnelle, elle met l'accent sur la proximité avec les locataires tout en restant économe en effectifs. Cependant, au regard de la progression des coûts de gestion qui deviennent comparables, à fin 2018, aux références du secteur, l'évolution des rémunérations et avantages annexes doit retenir l'attention des instances dirigeantes. Des améliorations sont attendues en matière de formalisation des choix opérés dans certaines procédures d'achats, de mise en œuvre du contrôle interne, et d'extractions du système d'information à destination du répertoire sur le parc locatif social.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Un parc récent, concentré sur la ville de Montpellier

Au 31 décembre 2018, ACM est propriétaire de 21 082 logements familiaux, 20 foyers totalisant 1 147 équivalents-logements gérés par autrui, 12 654 garages et 429 locaux d'activité. 94 % du parc est

constitué de logements collectifs regroupés dans 427 résidences, dont 37 comprennent plus de 100 logements familiaux (*et regroupent près de 39 % du parc*). Le patrimoine est réparti dans 26 communes, avec néanmoins un très fort ancrage sur Montpellier (89 %), et la métropole montpelliéraine (3 % dans les Pays de Lunel et Pays de l'or). 43 % du parc est situé en QPV. Le parc est quasi-exclusivement situé en zone de tension forte (94 % en zone A), et en zone de loyer II (94 % également).

Il est entièrement conventionné à l'exception de deux ensembles immobiliers financés en PLI dans le cadre d'opérations de renouvellement urbain situées en QPV, et une opération rachetée en bloc sans travaux ni conventionnement en 2015⁹ (n°1075, 240 avenue de Lodève).

Le CA doit fixer des plafonds de loyers et de ressources applicables à une résidence non conventionnée. En effet, au regard de son objet social, du financement public dont elle bénéficie et de la mission d'intérêt général qui lui est confiée, la société doit fixer des plafonds de ressources et de loyers applicables aux logements de la résidence n°1075 sise 240 avenue de Lodève à Montpellier. Dans sa réponse, ACM transmet une délibération du CA du 5 décembre 2019 fixant des plafonds de ressources et de loyers.

Tableau 3 : Patrimoine d'ACM au 31 décembre 2018

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers en équivalent-logements		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	21 082	0	0	21 082
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	600	547	1 147
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	21 082	600	547	22 229

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

Sources : données transmises par l'organisme (23/05/2019, DGLP)

La typologie des logements est similaire à celle observée sur le parc social de l'Hérault et de l'Occitanie. Près de 70 % des logements contiennent trois ou quatre pièces (*cf. Figure 3*), avec une proportion légèrement inférieure des T4 chez ACM au profit des T3.

Le parc d'ACM est récent, avec un âge moyen d'environ 27 ans, contre 33 ans pour la région Occitanie, et 39 ans au niveau national (*source RPLS 2018, logements conventionnés*). Près de 40 % du parc a été mis en service après les années 2000 (*cf. Figure 4*).

⁹ L'acquisition de cette résidence a été réalisée dans le cadre d'une préemption menée par la Ville. Différents éléments laissaient présager une future copropriété en grande difficulté. Lors des études préalables à l'acquisition, il est apparu qu'il serait nécessaire à terme de faire évoluer l'immeuble principal. Des études de requalification ont été menées dans ce sens. Deux bâtiments (66 logements autonomes) ont été conventionnés en foyers et confiés en gestion aux associations Gammes et Habitat Jeunes. Pour le bâtiment principal, les loyers en vigueur lors de l'acquisition, inférieurs à ceux du marché privé, ont été maintenus provisoirement dans l'attente du conventionnement après restructuration.

Figure 3 : Typologie de logements

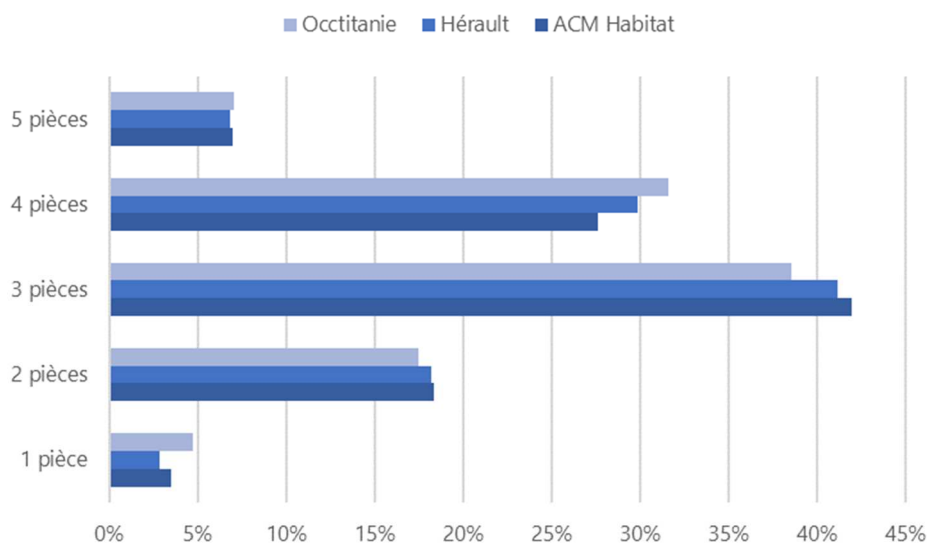
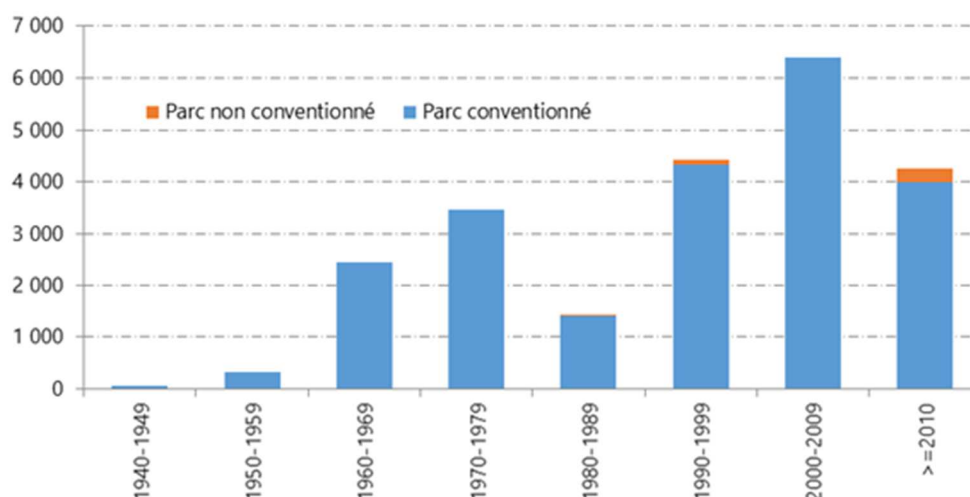


Figure 4 : Ventilation du parc de logements gérés par plage décennale d'entrée dans le parc et modalités de financement



Selon les données de l'enquête RPLS, au 1^{er} janvier 2019, 74 % du parc nécessitent des travaux de mise en accessibilité des résidences et d'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite. ACM a mis en place en 2017 un marché de travaux pour adapter des pièces humides, et s'est engagé depuis mai 2018 dans une convention partenariale avec la caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) du Languedoc-Roussillon pour accompagner les personnes âgées en perte d'autonomie dans leur démarche d'adaptation du logement. Dix familles ont bénéficié de ce dispositif en 2018.

3.1.2 Une vacance très faible, des locataires peu mobiles

Le taux de mobilité, en baisse depuis 2014, est faible en comparaison des références locales et nationales (cf. Tableau 4). Les locataires du parc sont peu mobiles, en raison notamment des niveaux élevés de loyers pratiqués dans le parc privé (cf. § 3.2.1), où à l'inverse un fort taux de rotation est observé (30 % en 2017 selon l'observatoire des loyers). En conséquence la forte demande externe est difficilement résorbable, et les parcours résidentiels des locataires d'ACM sont contraints, que ce soit en termes d'adaptation du logement à l'évolution de la composition du ménage ou de leurs ressources financières. En 2018, les demandes de mutation internes

représentent 22 % des attributions suivies de baux signés, ce qui démontre la volonté d'ACM de satisfaire au mieux aux demandes de mobilité de ses locataires.

Les niveaux de vacance du parc d'ACM sur la période 2014-2018 sont nettement inférieurs à ceux observés dans le département, la région et au niveau national. La vacance structurelle (*vacance commerciale supérieure à trois mois*) est quasiment nulle, témoignant d'une bonne attractivité générale du patrimoine. L'OPH est dans une démarche continue d'optimisation des délais à la relocation qui sont de l'ordre de 30 jours en 2019, ce qui est très satisfaisant, même s'ils dépassent l'objectif ambitieux fixé à 20 jours. Cet indicateur est suivi par les agences et analysé chaque mois en réunion « rencontre » avec la direction de la gestion locative et la direction générale. La recherche de candidats est anticipée dès le congé d'un locataire, le logement proposé dès la prochaine CAL. Les travaux d'embellissement ou de remise en état dans les logements sont programmés dès la visite conseil, des délais contractuels sont fixés aux entreprises, puis contrôlés, afin de rendre les logements disponibles aux candidats retenus en CAL. La commercialisation des logements des résidences nouvellement mises en service est effectuée également suffisamment en amont pour ne pas générer de vacance à la livraison. La vacance technique est essentiellement liée aux opérations de démolition prévue dans le quartier de la Mosson et évolue en fonction de l'avancement des opérations de rénovation urbaine (cf. § 5.2.3).

Tableau 4 : Taux de vacance de logements

						En % de logements		
	2014	2015	2016	2017	2018	Hérault	Occitanie	France
Taux de vacance technique	0,3%	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%	1,9%	1,9%	1,9%
Taux de vacance commerciale	0,5%	0,6%	0,6%	0,7%	0,5%	2,9%	3,5%	2,9%
Taux de vacance commerciale + 3 mois	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	1,5%	1,7%	1,5%
Taux de vacance globale	0,8%	1,0%	1,0%	1,1%	1,0%	3,2%	3,5%	4,7%
Taux de mobilité	7,2%	7,0%	6,1%	6,8%	6,1%	7,6%	10,7%	9,4%

Sources : données RPLS au 1er janvier (portail BO ANCOLS), enquête 2018 pour les références

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Des niveaux de loyers relativement élevés mais attractifs

Les niveaux de loyers pratiqués par ACM, exprimés en euros par m² de surface habitable, sont supérieurs de 0,2 à 0,4 point à ceux observés dans le parc social de l'Hérault et d'Occitanie (cf. *Tableau 5*). Ils restent néanmoins très attractifs par rapport aux loyers pratiqués dans le secteur privé. Selon l'observatoire local des loyers de l'Hérault, le loyer mensuel médian¹⁰, hors charges, observé sur l'ensemble des communes de la métropole de Montpellier s'élève ainsi en 2017 à 12 euros du m² de surface habitable, et se situe, avec les agglomérations du littoral de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, parmi les plus chers après l'Île-de-France. Il varie de 10,5 euros dans les communes périphériques de la deuxième couronne, à 13,4 euros dans le nord de la ville de Montpellier. La moitié des T3 (*hors maison individuelle*) ont un loyer supérieur à 700 euros, et 413 euros pour les studios. À titre de comparaison, les niveaux de loyers pour les mêmes typologies sont respectivement de 412 euros et 227 euros dans le parc d'ACM composé essentiellement de logements collectifs (cf. *Tableau 5*).

¹⁰ Le loyer médian correspond au loyer qui scinde l'échantillonnage de logements observés en deux, la moitié des logements ont un loyer inférieur et l'autre moitié un loyer supérieur.

Tableau 5 : Distribution des loyers des logements conventionnés

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
ACM Habitat	20 377	5,1	6,0	6,7
Hérault	57 087	4,9	5,8	6,5
Occitanie	263 752	4,8	5,6	6,3
France métropolitaine	4 292 391	4,8	5,6	6,5

Sources : RPLS au 1er janvier 2018 (portail BO de l'ANCOLS); Champ : logements conventionnés

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel médian en euros			
		T1	T2	T3	T4
ACM Habitat	20 377	227	314	412	442
Hérault	57 087	228	300	391	439
Occitanie	263 752	233	290	368	417
France métropolitaine	4 292 391	232	299	358	410

Source : RPLS au 1er janvier 2018 (portail BO de l'ANCOLS); Champ : logements conventionnés

61,3 % des logements présentent des loyers dépassant les plafonds de loyers pris en compte pour le calcul des aides au logement¹¹, valeur identique à la référence départementale. Pour ces locataires disposant de faibles ressources (cf. § 4.1), le reste à charge peut ainsi s'avérer important.

Les facteurs influençant principalement les niveaux de loyer exprimés en euros par m² de surface habitable dans le parc social sont la taille des logements (*typologie, surface*), leur ancienneté, le mode de financement, et bien entendu la politique de loyers pratiquée par l'organisme. Cette dernière est analysée au § 3.2.2.

La typologie et les surfaces moyennes des logements d'ACM sont comparables aux références locales (cf. § 3.1.1). En revanche, le parc est récent, et peu de logements d'ACM relèvent d'un financement antérieur à 1977 (*logements présentant les loyers les plus faibles*) en comparaison des autres OPH (cf. Figure 5 et Figure 6). Ce facteur explique en partie le faible nombre de logements aux loyers bas dans le patrimoine locatif d'ACM. À l'inverse, la proportion de logements financés en PLA et en PLUS, avec des loyers plus forts que d'autres financements, est plus élevée que sur les autres OPH (+24 points), et explique en partie la distribution observée. En tout état de cause, les loyers pratiqués à ACM sont plus élevés que les références locales pour tous les modes de financement (cf. Figure 7), en raison notamment de sa politique des loyers à la relocation (cf. § 3.2.2).

¹¹ Le loyer plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL est évalué par l'ANCOLS selon une occupation optimisée et normée des logements (*personne isolée dans un 1 pièce, couple dans un 2 pièces, etc.*), en tenant compte de la zone de loyer. L'APL ne couvre pas les dépenses supérieures à ce loyer.

Figure 5 : Répartition des logements d'ACM par type de financement

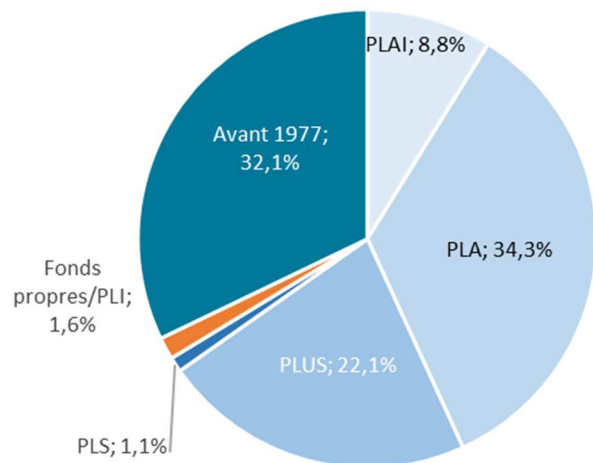
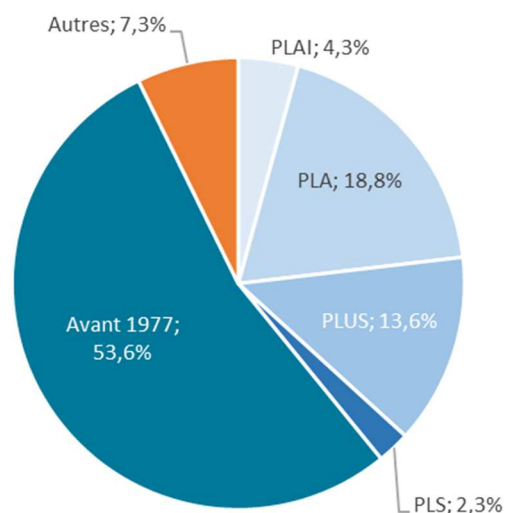
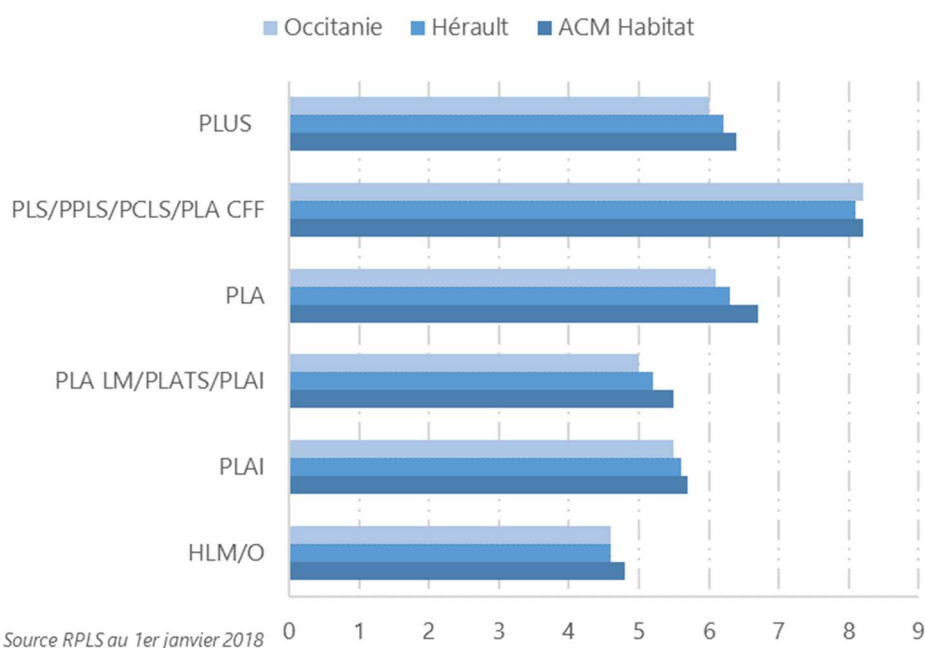


Figure 6 : Répartition des logements par type de financement (OPH, France entière)



Source : RPLS au 1^{er} janvier 2018 (Portail BO de l'ANCOLS)

Figure 7 : Médiane des loyers en euros par m² de surface habitable selon le type de financement



Source RPLS au 1^{er} janvier 2018

3.2.2 Une politique de loyer à formaliser

Sur la période 2014-2018, le conseil d'administration de l'OPH a décidé d'augmenter annuellement les loyers des baux en cours conformément aux maximums autorisés par la réglementation. Aucune augmentation de loyer aux locataires en place n'est décidée lors des travaux de réhabilitation.

Le conseil d'administration n'a pas validé la politique de loyers de l'OPH à la relocation, qui se traduit par une fixation aux plafonds de manière systématique sur tous les logements, y compris ceux présentant les loyers les plus accessibles aux personnes défavorisées. Depuis plusieurs dizaines d'années, l'OPH augmente en effet les loyers au départ des locataires, pour les caler au loyer maximum fixé par les conventions APL. Cette facturation est automatisée dans le système d'information, et n'a jamais fait l'objet d'une validation par le CA. À titre d'illustration, selon les données des enquêtes RPLS 2018 et 2019, les loyers des 1 125 logements libérés puis reloués en 2018 ont augmenté en moyenne de 13,6 euros (3,5 %), avec une majoration de loyer inférieure à sept euros pour la moitié d'entre eux. Les logements des résidences les plus anciennes, financées en HLM/O, sont concernés par les hausses les plus importantes, pouvant dépasser la centaine d'euros. Ces logements ne sont dès lors plus accessibles aux ménages les plus défavorisés.

Cette hausse appliquée en 2018 sur les loyers des logements remis en location contribuera en année pleine à une hausse de la masse des loyers de 0,2 % environ (173 milliers d'euros), soit un effet négligeable et injustifié au regard la rentabilité d'exploitation d'ACM qui est déjà d'un très bon niveau (cf. § 6.2.1.1). Conséquence de cette politique, les loyers pratiqués par ACM sont proches des loyers plafonds des conventions APL. La marge potentielle d'augmentation de la masse des loyers au 1^{er} janvier 2019 est estimée à 2,6 % environ.

Le CA doit formaliser et se prononcer sur sa politique des loyers à la relocation, en veillant à conserver des logements accessibles aux candidats les plus défavorisés (*notamment dans les résidences anciennes financées en HLM/O*).

Dans sa réponse, ACM Habitat transmet une délibération du CA sur la politique des loyers à la relocation, en la maintenant aux plafonds des conventions APL. L'office conteste l'analyse de l'ANCOLS sur les logements financés en HLM/O et considère que les loyers plafonds restent accessibles pour les personnes les plus défavorisées. Le bureau a néanmoins lancé une réflexion pour le débat d'orientation budgétaire 2021 qui prévoit des exceptions à la règle en QPV.

3.2.3 Non-respect des conventions APL

L'ANCOLS a procédé au contrôle du respect des conventions APL. Les éléments de la base patrimoniale et les données de facturation ont été comparés par échantillonnage à environ 70 conventions APL¹².

Treize dépassements des loyers maximums ont été identifiés sur la résidence « Simone de Beauvoir », pour un montant mensuel de 229 euros. Les modifications apportées à la convention APL initiale par avenant avaient été partiellement reprises dans la base locative lors de la migration vers un nouveau progiciel. L'OPH a procédé en octobre 2019 à la rectification des loyers et au remboursement des sommes indûment perçues. Par ailleurs, le contrôle des attributions (cf. § 4.3.4) a identifié trois candidats retenus par la CAL dans le cadre de la mixité sociale du conventionnement PLUS (*dépassement des plafonds de ressources dans la limite de 120 % de ces plafonds*), pour lesquels les baux n'intègrent pas la majoration de 33 % des loyers prévue dans les conventions APL. ACM doit s'assurer du respect de l'ensemble des dispositions des conventions APL.

Des écarts ont été identifiés entre la base patrimoniale et les termes de six conventions APL :

- Trois groupes présentent des écarts entre le type de financement indiqué dans la base patrimoniale, et celui de la convention APL. L'OPH a procédé en septembre 2019 à la modification des libellés de financement dans le système d'information.

¹² En termes de nombre de logements, de types de financement, de surfaces, de taux initiaux, de dates d'effet et de loyers maximums autorisés.

- ▶ 35 logements familiaux ont été reconfigurés en cinq locaux administratifs, et vingt logements par fusion de chambres (*groupe n° 667*).
- ▶ Un logement familial a été transformé en bureau de proximité (*groupe n° 550*).
- ▶ Un logement a été cédé en 1998 en raison de travaux sur la ligne de tram (*groupe n° 381*).

ACM doit se rapprocher des services compétents (*Etat ou métropole*) afin de régulariser les situations identifiées. Un audit de la base patrimoniale sur la base des termes des conventions APL doit par ailleurs être réalisé afin d'identifier et régulariser, le cas échant, d'autres écarts de ce type. Toute modification des logements ou de leur usage doit faire l'objet, au préalable, d'une demande d'autorisation au signataire de la convention APL. La fiche de procédure détaillée « gestion du patrimoine, création du patrimoine et mise à jour », doit être modifiée pour intégrer les autorisations préalables nécessaires avant toute modification d'un élément du patrimoine. De même, lors de travaux de réhabilitation entraînant une restructuration de logements ou une modification des surfaces corrigées, la modification du patrimoine dans le système d'information ne doit intervenir qu'après autorisation et éventuel avenant à la convention APL.

Dans sa réponse, ACM Habitat indique que le processus de création et mise à jour du patrimoine a été mis à jour pour sécuriser et renforcer le contrôle et le circuit de validation des modifications. Par ailleurs, l'office indique que l'audit sur l'adéquation de la base patrimoniale avec les conventions APL a débuté, et s'inscrit dans un audit plus large prenant en compte les conventions de réservation afin d'anticiper la gestion en flux à compter de janvier 2021.

3.2.4 Contrôle de la facturation

L'OPH a mis en place depuis 2016 un « workflow »¹³, outil interne de contrôle de la facturation disponible sur l'intranet, qui est mis en œuvre tous les mois avant l'édition des avis d'échéance. Différents contrôles sont automatisés, et sont complétés par la DGLP, les agences (*chargés de gestion clientèle, responsables économiques*), et la direction financière et achats qui valident chaque étape du processus. L'outil permet ainsi une traçabilité des étapes de validation et des corrections éventuelles des anomalies détectées. Les contrôles sont renforcés sur les locataires entrants ou partants dans le mois, et sur les résidences nouvellement mises en service.

3.2.5 Supplément de loyer de solidarité

Dans le cadre de la convention d'utilité sociale, l'OPH a choisi d'appliquer une modulation du barème national du coefficient de dépassement en utilisant les valeurs minimales définies par le décret du 30 décembre 2009 en zone tendue. La réalisation des enquêtes concernant le supplément de loyer de solidarité (*SLS*) est assurée en interne, avec l'aide d'un prestataire extérieur pour la préparation, l'impression et la distribution des documents à remettre aux locataires. L'enquête est préparée en septembre (*édition et contrôle de la liste des logements concernés*), lancée en octobre pour une facturation sur l'avis d'échéance de janvier de l'année suivante. Le traitement des réponses et des relances des locataires (*relance téléphonique, courrier simple, mise en demeure*) est réalisé par les chargés de gestion client sous la supervision des responsables économiques. Des intérimaires sont embauchés en renfort des agences concernées par un grand nombre d'enquêtes à renseigner. Une procédure juridique est mise en œuvre pour les locataires qui ne répondent pas aux enquêtes, malgré les relances, avec une sommation par voie d'huissier, pouvant conduire à la résiliation du bail (*aucun cas sur la période contrôlée*).

¹³ Un « workflow » est un processus permettant un enchaînement automatisé de différentes opérations et étapes de validation.

Le nombre de locataires assujettis au SLS est constant depuis 2014, et relativement élevé en comparaison des données nationales (*environ 300 ménages en moyenne pour 4 200 logements, soit 7,1 % des logements entrants dans le champ d'application contre 4 % au niveau national en 2017*). Le montant du SLS appliqué est devenu dissuasif (*la loi égalité et citoyenneté a supprimé les possibilités de minoration du barème*), il atteint en moyenne 26 % du montant des loyers et provisions pour charges en décembre 2018. Le nombre de locataires ne répondant pas à l'enquête, et soumis à l'application d'un SLS forfaitaire, est très réduit (*entre huit et onze sur la période*). Les diverses relances effectuées par les agences, et le montant très élevé du surloyer appliqué dans ce cas de figure en sont la cause (*830 euros facturés en moyenne à 22 locataires concernés en juin 2019*).

ACM met en œuvre un contrôle « manuel » des locataires dont les ressources dépassent significativement les plafonds¹⁴, ou qui n'ont pas répondu aux enquêtes deux années consécutives, et qui peuvent être concernés par la perte du droit au maintien dans les lieux conformément aux dispositions législatives en vigueur. Ce contrôle s'effectue à l'aide de tableurs issus d'une extraction de la base locative. Aucun locataire n'est concerné sur les trois dernières années.

3.2.6 Réduction de loyer de solidarité

L'article 126 de la loi de finances pour 2018 a créé une réduction de loyer de solidarité (RLS) consentie aux locataires des logements conventionnés dont les ressources sont inférieures à un plafond, fonction de la composition du foyer et de la zone géographique. ACM a mis en place cette réduction sur le quittance de juin 2018 avec effet rétroactif au 1^{er} février 2018. Le quittance a été réalisé par intégration, dans le système d'information de l'OPH, des fichiers transmis par la caisse d'allocations familiales et la caisse de mutualité sociale agricole, sans modification par le bailleur. Une ligne spécifique a été créée sur l'avis d'échéance des locataires. Au 31 décembre 2018, un peu plus de 12 000 ménages sont concernés par une réduction de loyer de solidarité, pour 13 800 allocataires d'aides au logement environ.

Au moyen d'une requête dans son système d'information, conformément à la méthode préconisée par l'union sociale pour l'habitat, ACM a recherché à partir d'octobre 2018 les locataires non bénéficiaires de l'APL et susceptibles de se voir appliquer une réduction de loyer compte tenu de leurs ressources. Trois locataires ont été identifiés en 2018, et un en 2019.

L'impact financier de la RLS est analysé au § 6.1. Les mesures adoptées par ACM pour absorber les effets de la loi de finances 2018 concernent essentiellement le décalage dans le temps du lancement d'opérations de réhabilitation (*cf. § 5.2.2*).

3.2.7 Charges locatives

Pour chaque exercice, les agences procèdent aux contrôles et affectations des dépenses identifiées comme récupérables. La reddition des charges est initiée, coordonnée et supervisée par la direction de la gestion locative et du patrimoine. Cette direction assure aussi un rôle de support méthodologique et technique au profit des agences. Les charges d'eau individuelle font l'objet de deux régularisations par an. L'objectif général d'ACM, au moment du contrôle, est de limiter à 3 % l'écart entre les provisions et les charges récupérées auprès des locataires. Celui observé au titre de l'exercice 2017 est supérieur (4,6 %). L'annexe 7.4 détaille les 14 programmes (*pour un total de 557 logements, soit 2,7 % du patrimoine*) présentant une régularisation supérieure à 180 euros en valeur absolue. Sur ces programmes en particulier, l'OPH doit s'attacher à mieux ajuster le niveau des provisions afin de ne pas risquer de fragiliser les locataires en place (*ou de les fragiliser*).

¹⁴ 200 % des plafonds PLUS jusqu'en 2017, 150 % des plafonds PLS depuis la loi égalité et citoyenneté

d'avantage, à titre d'illustration, le programme n° 565 présente une proportion de locataires en impayé de loyer supérieure à celui habituellement observé chez ACM).

Les dossiers de charges sont consultables en agence et sur demande, par une association de locataires ou un locataire seul.

L'ANCOLS a contrôlé les charges récupérables de l'exercice 2017. Hors chauffage et eau individuelle, ce contrôle fait ressortir un niveau moyen de charges annuelles contenu de 6,7 euros par mètre carré de surface habitable¹⁵. La régularisation est intervenue sur la quittance du mois d'avril 2018 (*sauf pour les copropriétés qui en fonction de la tenue des assemblées générales ont vu la reddition s'étaler jusqu'au mois d'avril 2019*). L'analyse particulière et approfondie des dossiers relatifs à 26 programmes montre un processus global maîtrisé et n'appelle aucune remarque.

3.3 CONCLUSION

Le patrimoine d'ACM est relativement jeune et concentré sur la ville de Montpellier. Les niveaux de loyer sont légèrement supérieurs à ceux observés dans le parc social de l'Hérault, mais restent très attractifs par rapport à ceux du parc privé. Les niveaux de charge sont par ailleurs maîtrisés même si leur provisionnement doit être encore amélioré sur quelques résidences. Compte tenu de ces éléments, de la forte demande en logement social exprimée dans la métropole et de l'organisation efficace des services, la vacance structurelle est quasi-nulle, et la rotation très faible.

Le conseil d'administration doit valider une politique des loyers à pratiquer lors de la relocation des logements, qui permette de conserver une offre de logements à faible loyer en direction des populations les plus démunies. En parallèle un audit interne de la base patrimoniale est nécessaire afin de vérifier l'absence d'écart avec les termes des conventions APL.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 DES POPULATIONS LOGEES AUX RESSOURCES MODESTES

L'exploitation des enquêtes d'occupation du parc social est réalisée en interne par l'OPH, selon une procédure similaire aux enquête SLS (*cf. § 3.2.5*). Les résultats des enquêtes 2016 et 2018 sont synthétisés dans le Tableau 6, et comparés aux références départementales et régionales. Les taux de réponses des locataires d'ACM aux enquêtes sont élevés, environ 91 %. Les profils socio-économiques des ménages sont comparables aux références locales. Le taux de personnes isolées est supérieur de deux points environ à celui observé dans l'Hérault.

¹⁵ Selon l'observatoire des charges locatives de l'Union Sociale pour l'Habitat, 9,6 euros par mètre carré de surface habitable correspondent au niveau de charge médian en 2015 pour une résidence comparable.

Tableau 6 : Résultats des enquêtes OPS 2016 et 2018

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Taux d'occupants de 65 ans et plus	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
ACM Habitat 2018	28,3 %	67,7 %	8,3 %	59,9 %	11,1 %	25,1 %	36,6 %	10,3 %
Hérault 2018	29,2 %	71,2 %	6,7 %	59,6 %	11,2 %	26,1 %	34,5 %	12,0 %
Occitanie 2018	29,3 %	69,6 %	7,0 %	60,4 %	12,6 %	23,0 %	40,6 %	9,9 %

* revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social.

Sources : enquête OPS 2016, 2018 (portail BO de l'ANCOLS)

Le rôle social d'ACM dans l'accueil de ménages défavorisés et aux ressources modestes est confirmé par la comparaison des profils socioéconomiques des nouveaux locataires avec ceux des demandeurs de logement du département (cf. *Tableau 7*).

Tableau 7 : Photographie sociale des nouveaux entrants et comparaison à la demande dans l'Hérault

	Nombre	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Pers. Isolées
Attributions ACM suivies de baux signés (2014-2018)	8 832	44,8 %	82,4 %	0,9 %	31,4 %
Emménagés récents ACM (OPS 2018)	2 429	31,3 %	71,7 %	3,0 %	29,4 %
Demandes SNE au 31 décembre 2018 (Hérault)	40 969	NC	72,1 %	3,7 %	40,4 %

* revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social.

Sources : données d'attribution et enquête OPS 2018 transmise par ACM (DGLP), Statistiques mensuelles décembre 2018 - Activité du gestionnaire départemental SNE

4.2 UN ENJEU FORT D'ADAPTATION DES LOGEMENTS A LA TAILLE DES MENAGES

Depuis la loi égalité et citoyenneté n°2017-86 du 27 janvier 2017 (*L. 621-2 du CCH*), un logement est considéré comme insuffisamment occupé si le nombre de pièces habitables est supérieur de plus d'un au nombre de personnes qui y ont leur résidence principale (*par exemple un logement de quatre pièces, habité par un couple*). L'ANCOLS a réalisé une analyse croisée de l'adéquation de la typologie des logements sociaux occupés avec la catégorie de ménage¹⁶ à fin 2018. Celle-ci fait apparaître au minimum environ 6 000 situations de sous-occupation (*identifiés en bleu clair dans le Tableau 8*), soit 29 % du parc loué. Les services d'ACM doivent affiner l'analyse afin que la commission d'attribution et d'examen de l'occupation des logements puisse se prononcer. Les principales difficultés résident dans le nombre limité de logements de petite taille (*pour rappel 22 % de logements comportant une ou deux pièces*), au regard du nombre de personnes isolées présente dans le parc (33 %) et dans les demandeurs (40,3 % selon les données du SNE en décembre 2018). L'OPH a intégré ces contraintes dans sa stratégie de développement en augmentant la part de petits logements (cf. § 5.2.1). Par ailleurs, il favorise les demandes d'échange de logements entre deux locataires, lorsque les conditions sont réunies.

¹⁶ La catégorie de ménage, utilisé pour déterminer les plafonds de ressources HLM au sens de l'arrêté du 29 juillet 1987 modifié, ne correspond pas nécessairement au nombre d'occupants du logement. Un jeune couple correspond par exemple à une catégorie 3. Cette valeur est néanmoins toujours supérieure au nombre d'occupants. L'analyse basée sur cette catégorie conduit donc au minimum de logements en sous-occupation (dans le cas du jeune ménage, la situation de sous-occupation est avérée s'ils occupent un T4, et non un T5 comme indiqué dans le Tableau 8).

Tableau 8 : Occupation du parc social par typologie de logement et par composition familiale

En nombre de logements

Logement familial occupé	Catégorie de ménage						Total	%
	1	2	3	4	5	6 ou +		
Type 1	842	22	14	1	-	-	879	4,2%
Type 2	3 340	213	199	12	12	8	3 784	18,2%
Type 3	3 037	1 015	3 013	1 173	358	95	8 691	41,8%
Type 4	1 288	756	905	1 452	925	380	5 706	27,4%
Type 5	276	254	194	203	271	228	1 426	6,9%
Type 6	64	68	34	30	45	76	317	1,5%
Total	8 847	2 328	4 359	2 871	1 611	787	20 803	100,0%
%	42,5 %	11,2 %	21,0 %	13,8 %	7,7 %	3,8 %	100,0 %	

Source : extraction de la base locative à fin 2018 transmise par la DGLP le 29 mai 2019

4.3 ACCES AU LOGEMENT

4.3.1 Gestion des demandes de logement social

Créé après la parution de la loi ALUR, le bureau de la demande, devenu l'espace information logement (EIL) a en charge :

- l'accueil téléphonique et physique des demandeurs (*entretien individuel sur rendez-vous*) ;
- l'enregistrement des demandes de logement (*nouvelle demande ou renouvellement*) ;
- et le cas échéant, la numérisation des pièces complémentaires nécessaires à l'instruction des dossiers.

La volonté d'ACM est d'être le principal guichet d'enregistrement de la métropole. À cet effet, des locaux ont été acquis au sein du Polygone en 2015, quartier bien situé et desservi par les transports en commun. Selon les données du gestionnaire départemental de la demande pour l'année 2018 l'activité de guichet d'ACM est soutenue et globalement proportionnée au poids de son parc.

Les chargés de gestion de l'EIL ont pour objectif d'enregistrer toute nouvelle demande dans les 48 heures, et les demandes de renouvellement sous une semaine. Selon les données, le nombre de demandes enregistrées au-delà du délai légal de 30 jours est en baisse, et atteint 0,7 % des enregistrements en 2018 (*pour une moyenne départementale de 1,7 %*). Les efforts doivent être poursuivis. Le numéro RPLS est globalement bien renseigné, et la part de radiations réalisées au-delà d'un délai de 10 jours est contenue par rapport aux pratiques des autres bailleurs du département.

Le système d'information du bailleur est interfacé avec le système national d'enregistrement des demandes de logement social avec une mise à jour quotidienne. Les services de l'OPH ont ainsi accès à l'ensemble des demandes actives dans de bonnes conditions. Les pièces déposées par les candidats sont scannées et versées dans le SNE avant destruction¹⁷ dans le cadre de la gestion partagée de la demande. Les pièces enregistrées dans le SNE ne sont en revanche pas intégrées directement dans la base documentaire du bailleur. Les collaborateurs procèdent à une demande d'intégration au moment de l'instruction des dossiers avant passage

¹⁷ La destruction des pièces reçues est liée à la mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD), et effective depuis début 2019. Les pièces justificatives liées aux demandes ayant fait l'objet de baux signés entre le 01/01/2016 et le 31/12/2018 sont archivées à l'EIL avec un accès restreint à deux personnes habilitées.

en CAL. ACM mentionne les propositions effectuées en CAL sur les dossiers du demandeur (*droit à l'information*), ainsi que les acceptations ou refus en cas de non-attribution de logement.

ACM s'appuie sur les statistiques mensuelles publiées par le gestionnaire départemental, ainsi que sur son système d'information pour obtenir à la fois des données contextualisées et des informations détaillées sur la demande de logement. Pour traiter les demandes prioritaires, l'EIL s'appuie également sur le système priorité logement du ministère du logement, et les candidats sortant d'hébergement labélisés via le service intégré d'accueil et d'orientation de l'Hérault.

Selon les données du gestionnaire départemental du SNE, le délai d'attribution moyen en 2018 est de 18,7 mois dans l'Hérault. Un tiers des attributions sont réalisées au profit d'une personne seule, et 27,6 % à des ménages comportant deux personnes. Pourtant 43 % de ces demandes satisfaites concernent un T3 (*sous-occupation potentielle*). 21 % des attributions ont été réalisées à des ménages déjà locataires du parc social.

4.3.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le parc d'ACM est réservé à seulement un peu plus de la moitié (*cf. Tableau 9*), ce qui laisse une marge de manœuvre importante à l'OPH dans la désignation des candidats.

Tableau 9 : Répartition des logements réservés dans le parc d'ACM au 31 décembre 2018

	Préfet	Montpellier Méditerranée Métropole	Maires	Action Logement	Conseil départemental	Non réservé
Nombre de logements	6 179	2 537	1 559	1 054	215	9 538
%	29,3 %	12,0 %	7,4 %	5,0 %	1,0 %	45,3 %

Source : données transmises par ACM en mai 2019 (DGLP)

Le CA a approuvé le 27 juin 2019 la dernière version de la charte d'attribution, publiée sur le site internet de l'OPH. Celle-ci précise les conditions d'attributions au-delà des exigences réglementaires de la loi égalité et citoyenneté du 27 janvier 2017 (*LEC*), et intègre à titre expérimental un système de cotation de la demande mis en œuvre depuis février 2019. Ce dernier évoluera en fonction des orientations arrêtées par la commission intercommunale du logement de la métropole (*CIL*).

4.3.3 Fonctionnement de la CALEOL

Le CA a approuvé le 27 juin 2019 une mise à jour du règlement intérieur de la commission d'attribution des logements d'ACM (*CAL*), compétente pour l'ensemble du territoire d'intervention. Sa composition est conforme aux textes en vigueur (*article 441-9 du CCH*), à l'exception de l'absence de représentant de la métropole et de représentant des associations agréées d'insertion (*en cours de contrôle, l'OPH a demandé au représentant du préfet de le désigner*). L'ANCOLS relève par ailleurs que, depuis la loi ELAN, la CAL a été transformée en commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (*CALEOL*). Celle-ci a pour nouvelle mission d'examiner, tous les trois ans à compter de la date de signature du contrat de location (*en cours à compter du 1^{er} janvier 2019*), les conditions d'occupation du logement que le bailleur lui soumet (*sous et suroccupation, reconnaissance d'un handicap, etc.*). Le décret n°2019-634 du 24 juin 2019 est venu préciser les zones géographiques dans lesquelles ces dispositions s'appliquent (*A bis, A et B1*). À l'exception de huit logements, la totalité du parc d'ACM est concerné par cette obligation.

Les propositions de candidats sont projetées sur écran et tablettes, et les décisions validées directement sur le système d'information en cours de séance. Différents indicateurs sont mentionnés permettant de juger de la situation des candidats, leurs caractéristiques socioéconomiques, l'adéquation au logement, les critères de priorité et depuis janvier 2019 la cotation de leur demande. Les directeurs d'agence synthétisent la situation

de chaque demandeur. Quelques caractéristiques techniques des résidences sont également affichées, ainsi que l'indice de fragilité¹⁸ reflétant le risque de fragilité sociale des groupes dans l'objectif de favoriser des candidatures remplissant les critères de mixité sociale. L'ANCOLS a participé à la séance du 17 juillet 2019. Sans remettre en cause l'implication des membres, le nombre de candidatures examinées (488) dans un délai contraint (*quelques heures*) ne permet pas matériellement une appréhension détaillée de l'ensemble des indicateurs projetés. La cotation de la demande¹⁹ engagée à titre expérimental par ACM est dans ce cadre un élément déterminant, sauf situation particulière explicitée par le directeur d'agence. La décision de la nouvelle gouvernance en cours de contrôle de passer d'une à deux séances par mois permettra probablement d'améliorer cette situation. 91 % des dossiers des candidats présentés en CAL en 2018 ont reçu un avis favorable d'attribution. En revanche, le taux de refus par les candidats après CAL des logements qui leurs sont proposés est important (*cf. Tableau 10*), et ne s'améliore pas sur la période. Ces refus doivent faire l'objet d'une attention particulière et d'une analyse détaillée des services afin de ne pas pénaliser les délais à la relocation. La part de baux signés dans le cadre de demande de mutation est variable, mais d'un niveau largement supérieur à l'objectif de 15% fixé dans la CUS, qui traduit des efforts d'ACM pour favoriser le parcours résidentiel des locataires de son parc.

Tableau 10 : Synthèse de l'activité de la CAL

	2015	2016	2017	2018
Nombre de CAL	12	12	13	11
Nombre de dossiers acceptés en CAL (rang 1, 2, 3 et plus)	5 266	5 386	4 957	5 495
Nombre de dossiers donnant lieu à une décision de "Non attribution"	847	410	475	560
Nombre total de candidatures examinées	6 113	5 796	5 432	6 055
<i>Nombre moyen de candidats présentés par CAL</i>	<i>509</i>	<i>483</i>	<i>418</i>	<i>550</i>
Nombre de baux signés	1 775	1 642	1 541	1 540
<i>dont % de mutation</i>	<i>17,7 %</i>	<i>26,5 %</i>	<i>21,3 %</i>	<i>22,5 %</i>
Pourcentage de refus du logement après CAL	44,0 %	37,0 %	40,0 %	48,0 %

Source : rapports CAL au CA

Les procès-verbaux de CAL sont très succincts, et ne mentionnent que les caractéristiques du logement, le réservataire éventuel, et l'ordre d'attribution ou de non-attribution des candidats présentés. Il conviendrait de les enrichir d'informations minimales sur les candidats (*cotation, public prioritaire, etc.*). Les rapports de la CAL au bureau et au CA sont en revanche très détaillés, analysent un certain nombre de critères quantitatifs, et intègrent l'appréciation de l'atteinte des objectifs fixés par la loi égalité et citoyenneté en matière de logement du public prioritaire (*cf. § 4.3.5*).

Le système d'information intègre une codification permettant de suivre les attributions au profit du public prioritaire qui correspond aux critères restrictifs définis dans les conventions de réservation du contingent

¹⁸ L'indice de fragilité est un système de cotation de la fragilité sociale développé par la métropole, associant des caractéristiques techniques (niveaux de loyer, taille, situation, etc.) et des caractéristiques socioéconomiques de la population logée issues des enquêtes OPS.

¹⁹ La cotation de la demande repose sur quatre critères à part égale : motif de la demande, statut d'occupation, priorités PDALHPD et d'ACM (mutations prioritaires) et ancienneté. La cotation est déclinée par ordre décroissant, de la situation la plus fragile à la moins fragile, de la priorité la plus importante (DALO – ANRU) à l'absence de priorité, et de la demande la plus ancienne à la demande la plus récente. Elle est amenée à évoluer avec les orientations de la CIL et l'évolution de l'outil informatique qui devra permettre une évaluation plus fine des demandes.

préfectoral (*cf. § 4.3.5*). Au moment du contrôle, ACM prépare l'intégration d'une codification permettant d'étendre le dispositif de suivi à l'ensemble des critères de priorité énumérés dans l'article L. 441-1 du CCH.

4.3.4 Gestion des attributions

Un processus encadre la gestion de la demande et les attributions. Cette activité nécessite de nombreux intervenants d'ACM :

- ▶ L'espace information logement (EIL) a en charge la préparation des CAL, notamment l'ordre du jour (*liste des logements vacants*), la désignation du public reconnu prioritaire²⁰ ainsi que des ménages à reloger dans le cadre de programme de renouvellement urbain (*un ETP dédié en 2019*) et les candidats Action Logement, le secrétariat de la CAL, et le contrôle des dossiers (*instruction effectuée en agences*) avant le passage en CAL. L'EIL assure également la veille réglementaire en matière d'attribution, est garant du respect de la charte d'attribution, participe à la conférence intercommunale du logement (CIL) de la Métropole et met en œuvre ses décisions.
- ▶ Les directeurs d'agences ont en charge la désignation des candidats (*hors public prioritaire et réservation Action Logement*) sur la base d'une liste de candidats préparée par l'EIL, ou proposés par les réservataires, et participent aux CAL. Ils confient aux chargés de gestion client l'exécution des décisions de la CAL (*envoi des courriers, relances, etc.*) jusqu'à la signature du bail.

L'ANCOLS a procédé au contrôle par échantillonnage ciblé de 63 dossiers d'attribution sur la période 2014-2018 (*sur 8 832 attributions réalisées, soit 0,7 %*), susceptibles de présenter des irrégularités. À quelques exceptions près, l'ensemble des pièces justificatives ont été transmises. Certains dossiers présentent des manquements mineurs, notamment en termes de justificatifs de baisse de ressources sur les douze derniers mois, ou de justificatifs d'identité d'enfant majeur (*cf. ci-après*). Les ressources et catégories de ménage étaient conformes à celles indiquées dans les données transmises par l'organisme pour le besoin du contrôle, démontrant une bonne fiabilité du système d'information mis à jour lors de l'instruction des dossiers des candidats.

ACM a procédé à 19 attributions irrégulières (*non conforme aux articles R. 441-1 et suivants du CCH*). Les irrégularités relevées sont de différentes natures (*cf. annexe 7.3*), sachant que certains dossiers peuvent en cumuler plusieurs :

- ▶ Quinze dépassements des plafonds de ressources (*de 4 à 77 %*). Six attributions concernent la résidence ATRIUM financée en PLS qui présente des difficultés de commercialisation, et pour laquelle l'organisme a volontairement enfreint le respect des plafonds de ressources. Pour deux attributions, la CAL a pris en compte une baisse de ressources, mais dans un cas l'organisme n'est pas en mesure de transmettre les justificatifs correspondants, et dans l'autre cas la baisse était inférieure à 10 % et ne pouvait être prise en considération. Enfin sept attributions correspondent à des dépassements des plafonds de ressources PLAI, dont certains sur des résidences anciennes financées en PLA loyer minoré, mais que l'organisme associait à des plafonds PLUS, et pour les autres en raison d'erreurs d'appréciation des équipes. En effet, le rapprochement de la demande (*ressources*) avec le logement (*plafonds applicables*) s'effectue parfois tardivement, juste avant ou au moment du passage en CAL et peut conduire à des dysfonctionnements (*dépassements non identifiés*).
- ▶ Trois attributions hors CAL. Il s'agit de ménages dont la candidature a été acceptée en CAL sur un

²⁰ Par ordre de priorité 1 à 4 (ressources < 60 % du PLUS) : DALO, publics sortant du dispositif d'accueil hébergement et insertion labellisés par le service intégré d'accueil et d'orientation (SIAO) de l'Hérault, ménages en difficultés économiques et sociales (MDES) labellisés par la commission MDES, autres ménages répondant aux critères du plan départemental d'action pour le Logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD) 2017-2022

logement d'une résidence, et qui sont finalement positionnés sur un autre logement de même typologie dans la même résidence, avec une régularisation dans une CAL postérieure à la signature du bail. Ce type d'irrégularités avait déjà été relevé lors du dernier contrôle. L'attribution en CAL est nominative et correspond à un logement spécifique.

- Un dossier ne présentait pas l'ensemble des pièces obligatoires listées dans l'arrêté du 6 août 2018. La signature du bail ayant lieu l'année suivante l'attribution en CAL, l'OPH aurait dû demander un nouvel avis d'imposition. Par ailleurs, le livret de famille n'est pas recevable comme justificatif pour des enfants majeurs.

L'OPH a procédé en cours de contrôle à une rectification de certaines pratiques pour remédier aux dysfonctionnements constatés :

- abandon des « dérogations internes » aux plafonds de ressources sur la résidence ATRIUM dès l'arrivée du nouveau directeur général ; une action de relogement des locataires concernés par des dépassements de plafonds et souhaitant changer de logement est en cours au moment du contrôle ;
- étude pour l'évolution du module gérant les CAL sur le système d'information afin de se prémunir (*alerte bloquante*) des dépassements de plafonds ;
- abandon de la signature d'un bail par anticipation sur des candidats acceptés sur la même résidence.

ACM doit poursuivre l'amélioration de ses pratiques et de sa chaîne de contrôle pour remédier aux dysfonctionnements observés.

Dans sa réponse, ACM Habitat indique, concernant la résidence ATRIUM, que la nouvelle direction générale a pris dès janvier 2019 des mesures visant à supprimer cette pratique et à rechercher des solutions pour reloger les six locataires concernés par un dépassement de plafonds de ressources (*toujours en cours*). Concernant les autres dépassements ACM admet des erreurs de contrôle, et indique avoir rectifié les pratiques concernant la baisse de ressources de plus de 10 %. Concernant les attributions hors CAL, ACM indique que la pratique a été abandonnée à partir du deuxième trimestre 2017, et qu'il s'agissait en l'espèce de situation d'urgence pour les trois dossiers relevés. Concernant l'absence de pièces, l'organisme précise que la procédure a été revue pour les attributions de fin d'année et les pièces d'identité des enfants majeurs.

4.3.5 Des objectifs de relogement du public prioritaire et de mixité sociale globalement atteints

Les conventions de réservation du contingent préfectoral²¹ précisent, par périodes de deux ans, les objectifs de relogement du public prioritaire. Celles-ci distinguent le public reconnu prioritaire DALO par la commission de médiation des autres ménages²². Les objectifs sont globalement atteints sur quatre ans, avec des difficultés plus importantes pour les ménages DALO.

²¹ Le préfet désigne directement les candidats sur les logements neufs (gestion « en stock »). ACM gère la désignation des candidats sur les logements existants remis en location (gestion « en flux »).

²² Dont les ménages en difficultés économiques et sociales, ceux sortants de dispositif d'hébergement ou concernés par une opération de rénovation urbaine, ou relevant des critères locaux du PDALHPD

Tableau 11 : Résultats obtenus en matière de relogement du public prioritaire (conventions préfectorales)

	2017	2018	1er trimestre 2019
Part de public prioritaire (objectif à 25 % dans la LEC) - Parc non réservé (ACM)	30%	43%	44%
Part de public prioritaire (objectif à 25 % dans la LEC) - Parc réservé Métropole	26%	39%	40%
Part de public prioritaire (objectif à 100 % dans la LEC) - Parc réservé Préfecture	97%	100%	100%
Part de public prioritaire (objectif à 25 % dans la LEC) - Parc réservé action logement	17%	21%	31%
Part de baux signés au 1 ^{er} quartile hors QPV (objectif 25%) - Métropole Montpellier	20%	19%	19%

Source : rapports CAL au CA. L'atteinte de résultats supérieurs aux objectifs est surligné en vert.

Les nouveaux objectifs fixés par la loi égalité et citoyenneté en matière d'accueil du public prioritaire (*lignes blanches dans le Tableau 12*) n'étaient pas atteints sur le parc réservé à Action Logement en 2017 et 2018, ils sont désormais dépassés selon les résultats intermédiaires au premier semestre 2019.

Les objectifs de mixité sociale (*ligne bleue dans le Tableau 12*), visant 25 % d'attributions suivies de baux signés aux ménages dont les ressources sont inférieures au premier quartile en dehors des QPV ne sont pas atteints par ACM sur le territoire de Montpellier Méditerranée Métropole. Selon les données du gestionnaire départemental du SNE dans l'Hérault, le taux est de 15,1 % pour l'ensemble des bailleurs en 2018. ACM présentent donc de meilleurs résultats que les autres acteurs.

Tableau 12 : Résultats obtenus en matière de relogement du public prioritaire (loi égalité citoyenneté)

	2017	2018	1er trimestre 2019
Part de public prioritaire (objectif à 25 % dans la LEC) - Parc non réservé (ACM)	30%	43%	44%
Part de public prioritaire (objectif à 25 % dans la LEC) - Parc réservé Métropole	26%	39%	40%
Part de public prioritaire (objectif à 100 % dans la LEC) - Parc réservé Préfecture	97%	100%	100%
Part de public prioritaire (objectif à 25 % dans la LEC) - Parc réservé action logement	17%	21%	31%
Part de baux signés au 1 ^{er} quartile hors QPV (objectif 25%) - Métropole Montpellier	20%	19%	19%
Part de baux signés aux autres quartiles en QPV (objectif 50 %) - Métropole Montpellier	38%	71%	23%

Source : rapports CAL au CA. L'atteinte de résultats supérieurs aux objectifs est surligné en vert.

4.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.4.1 Organisation

ACM a mis en place un maillage resserré de son implantation territoriale. Son périmètre d'intervention est ainsi découpé en sept agences qui regroupent trente secteurs de proximité. Une agence spécifique est en charge de la gestion des locaux commerciaux, foyers et copropriétés.

L'organisation de la gestion de proximité est abordée au § 2.2.2.1. Fin 2018, l'effectif est de 107 salariés (*un salarié pour 200 logements environ*). Le personnel de proximité est l'interlocuteur privilégié des locataires concernant la vie de leur résidence : panne d'équipements, problème de voisinage, constat d'incivilité, entretien et propreté des résidences, réalisation des états des lieux, ou suivi de travaux.

En matière de gestion locative, l'organisation repose sur 65 chargés de clientèle polyvalents gérant un portefeuille moyen de 300 logements environ, encadrés par un à deux responsables de gestion économique (RGE).

Dans le cadre de son engagement pour l'amélioration de la qualité de service et afin de faciliter les démarches de ses locataires, ACM a mis en place, depuis 2011, le service relation clients (SRC) au sein de la direction de la

gestion locative et patrimoine, disposant d'un numéro d'appel unique du lundi au vendredi de 8h00 à 12h30 et de 13h30 à 17h. Ses conseillers sont à l'écoute des locataires pour répondre aux questions administratives et techniques et enregistrer leurs demandes concernant une panne, un problème technique ou un contrat d'entretien.

Sur le site Internet de l'OPH, les locataires ont par ailleurs la possibilité, grâce à un code d'accès privé, de se connecter à leur « Espace locataires » et ainsi de consulter leur compte, de signaler des changements, d'effectuer toutes demandes concernant la location de leur logement, de déposer leur attestation d'assurance et enfin d'utiliser le paiement sécurisé en ligne.

ACM met également à disposition de ses locataires un numéro d'urgence à contacter en dehors des heures d'ouverture des agences et du SRC en cas d'incendie, de fuite de gaz, ou de rupture de canalisation. Une astreinte permet la prise en charge des appels.

Un guide est remis à chaque locataire lors de son entrée dans les lieux, afin de lui rappeler ses droits et devoirs.

4.4.2 Des obligations de gardiennage globalement respectées

Les bailleurs ont l'obligation, en QPV ou dans les communes fortement urbanisées²³, d'affecter un effectif minimum de personnes aux fonctions de gardiennage ou de surveillance dès lors qu'il gère cent logements locatifs ou plus dans un immeuble ou groupe d'immeubles collectifs (*un ETP par tranche de 100 logements*) afin de prévenir les risques pour la sécurité et la tranquillité des locaux. À minima 37 programmes regroupant plus de 8 000 logements, situés à Montpellier ou sur la commune de Lunel, sont concernés. L'ANCOLS a procédé par échantillonnage à une analyse des effectifs présents en juillet 2019 sur le périmètre de l'agence Le Masson. La localisation de bureaux de proximité sur les plus grosses résidences, permet notamment de respecter l'esprit des textes en matière d'effectifs présents.

La visite de patrimoine réalisée par l'ANCOLS le 30 juillet 2019 a soulevé quelques faiblesses de gestion concernant :

- ▶ la maîtrise de l'accès aux locaux communs dont les clés n'ont pas été retrouvées (*Saturne Bât. n° 76, Gênes 2 Bât. 1*) ;
- ▶ la gestion des « encombrants », mobiliers et autres, stockés dans les parties communes, locaux vélos, caves et parkings en sous-sol (*cf. § 5.4.2.6*) ;
- ▶ le suivi de l'entretien et de la maintenance des dispositifs de sécurité incendie (*cf. § 5.4.2.6*).

4.4.3 Des outils numériques au service de la gestion de proximité

Depuis 2004, ACM a développé un outil interne afin de réaliser des états des lieux (*EdL*) sous forme numérique (*EdL entrant, visite-conseil, EdL sortant*). Ceux-ci sont réalisés par les chargés de proximité ou responsables de site. Cet outil permet de mettre à jour le système d'information sur l'état des équipements présents dans le logement (*base patrimoniale, plan d'entretien*), d'effectuer dès la visite « conseil » une évaluation du montant des réparations locatives (*bordereau de prix intégré*), de commander directement les prestations de travaux (*édition de bon de commandes*), et de relever les index des compteurs. Il intègre la grille de vétusté issue d'un accord collectif.

²³ Commune dont la population dépasse 25 000 habitants ou qui est comprise dans une aire urbaine d'un seul tenant regroupant au moins 50 000 habitants et dont une ou plusieurs communes comptent plus de 15 000 habitants

4.4.4 Un accompagnement social externalisé

ACM ne dispose pas de conseillère en économie sociale et familiale (CESF). Les candidats les plus fragiles sont orientés vers des travailleurs sociaux (CCAS, associations, etc.) assurant un accompagnement vers le logement. L'OPH a par ailleurs signé avec des associations six conventions en 2017, renouvelées en 2018, portant sur 31 logements (*sous-location et dispositif de bail glissant*).

4.4.5 Une amélioration « quantitative » du traitement des réclamations

Les locataires disposent de différents canaux pour effectuer des réclamations locatives :

- ▶ en appelant le service relation client (SRC) « Allo ACM » (*plus de la moitié des réclamations enregistrées en 2018*). Le SRC peut prendre rendez-vous avec les sociétés en charge de contrat d'entretien ;
- ▶ en contactant le personnel de proximité des secteurs (18%) ou les agences (17 %) ;
- ▶ en utilisant le site internet et leur espace locataire personnel (*canal en progression, 7 % en 2013, 12 % en 2018*) ;
- ▶ enfin, en contactant le siège (*courrier, 2 %*).

La qualité de service du SRC est mesurée par le taux de prise en charge des appels, proche de l'objectif fixé à 80 %. Le délai de traitement des réclamations est en baisse, depuis 2012, pour atteindre moins de 12 jours en 2018. Malgré ces indicateurs qui semblent démontrer une amélioration globale de la qualité de service, le traitement des réclamations, notamment des demandes techniques, constitue une piste d'amélioration d'après les résultats de la dernière enquête de satisfaction de 2016 (*cf. § 4.4.6*).

4.4.6 Un niveau de satisfaction en légère baisse

ACM fait réaliser des enquêtes de satisfaction auprès de ses locataires tous les deux à quatre ans depuis 2004 par un cabinet extérieur spécialisé. La dernière a été réalisée en 2016 sur un échantillon de 3 004 locataires. La satisfaction globale est en baisse par rapport à 2014 et est légèrement inférieure aux standards observés par le cabinet (*78 % pour une référence à 81 %*). Les principaux axes d'amélioration pour l'OPH en lien avec une faiblesse ou une baisse du taux de satisfaction, concernent :

- ▶ l'entretien des espaces extérieurs (46 % *satisfaits*) et des parties communes (53 % *satisfaits*) : les locataires sont notamment peu satisfaits de la propreté des espaces extérieurs et des parties communes ;
- ▶ le fonctionnement des équipements des parties communes intérieures et extérieures (60 % *satisfaits*). Les interventions à la suite de pannes ou dégradations dans ces espaces génèrent notamment de l'insatisfaction (59 % *satisfaits*). Les interventions dans les logements sont à contrario appréciées ;
- ▶ le traitement des demandes techniques (67 % *satisfaits*), mais surtout des autres demandes (67 % *satisfaits*).

Sur ce dernier point, ACM doit effectuer une analyse permettant de déterminer les éléments d'insatisfaction des locataires.

En janvier 2018, l'OPH a mené une enquête de satisfaction auprès des locataires de la résidence « Les Costières » afin de recueillir leur avis sur les améliorations apportées à leur cadre de vie à la suite de travaux de réhabilitation (*obtention du label BBC rénovation*). 86 % des locataires sont satisfaits du résultat final, et 92 % des nouveaux équipements de confort et d'amélioration thermique.

4.4.7 Des moyens consacrés à la concertation locative

Le plan de concertation, signé en 2002 par les représentants des cinq organisations nationales, définit les modalités de concertation au sein de l'OPH. Il prévoit la mise à disposition d'un local, et d'un fonds abondé à hauteur d'un euro par logement destiné à couvrir les dépenses liées à l'exercice de la mission des représentants de locataires. La participation d'ACM a été portée à 1,2 euro par logement en 2014, puis à deux euros conformément aux dispositions de la loi égalité et citoyenneté. Il instaure un conseil de concertation locative qui s'est réuni deux à trois fois par an sur la période 2014-2018 pour aborder différentes thématiques, notamment le plan pluriannuel de travaux ainsi que les plans de réhabilitations.

4.5 TRAITEMENT DES IMPAYES

Pour analyser la performance d'ACM, dans cette partie du rapport, les références utilisées correspondent aux médianes des OPH métropolitains gérant plus de 12 000 logements, telles qu'évaluées par l'outil financier de l'ANCOLS à partir des données HARMONIA.

Le traitement des difficultés de paiement des loyers est intégralement assuré en agences par les chargés de gestion clients (CGC) dédiés en particulier au recouvrement. La direction de la gestion locative et du patrimoine assure un rôle support (*expertise et méthodologie, cf. § 2.2.2.1*) et participe à une réunion mensuelle, spécifique à ses locataires, de la commission de coordination des actions de prévention des expulsions locatives (CCAPEX). ACM ne disposant d'aucun conseiller en économie sociale et familiale, le seul interlocuteur du locataire en difficulté est le CGC. La société travaille cependant en liaison avec les divers partenaires sociaux (CAF, travailleurs sociaux, associations, ...) tout particulièrement au sein de la CCAPEX.

Le suivi des impayés de loyer fait l'objet de tableaux de bord au niveau de chaque agence et d'un examen mensuel lors d'une réunion avec la direction générale (*réunion « rencontre »*), qui, à cette occasion, peut demander l'élaboration de plans d'actions.

Occasionnant des frais importants, le commandement de payer (CP) n'est déclenché qu'en dernier recours, en l'absence de contact ou d'engagement du locataire. Il suit un circuit de validation (*proposition CGC, validation RGE, signature par le chef d'Agence*). ACM met en place des accords amiables de paiement.

Selon les données de gestion locative communiquées par ACM, la part des locataires réglant leur loyer par prélèvement automatique s'établit à 64 % ces trois dernières années et la proportion de locataires bénéficiaires de l'APL est stable à près de 65 % sur la période 2014-2018. Pour les seuls locataires concernés, l'APL couvre environ 60 % de leur loyer sur la période 2014-2017, et 52 % environ en 2018 du fait de la réduction de loyer de solidarité.

Le taux de recouvrement, en légère progression, s'établit à 99,2 % en moyenne sur la période 2014-2018, au-dessus des références (98,8 % en moyenne, cf. Tableau 13).

Tableau 13 : Analyse du recouvrement

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients N-1 (4)	10 925	11 399	11 717	11 061	11 070
Produits des loyers (1)	100 180	103 134	106 436	108 308	104 958
Récupération de charges locatives (2)	17 079	16 843	17 204	17 335	17 609
Quittancement (3)=(1)+(2)	117 258	119 977	123 640	125 642	122 567
Créances clients N (5)	11 399	11 717	11 061	11 065	11 339
Pertes sur créances irrécouvrables (6)	565	781	1 916	614	628
Total encaissement (N) (7) =(3)+(4)-(5)-(6)	116 220	118 879	122 380	125 024	121 670
Taux de recouvrement (7) / (3)	99,1%	99,1%	99,0%	99,5%	99,3%
<i>Valeurs de référence</i>	98,8%	98,9%	98,9%	98,8%	98,8%

Le Tableau 14 présente le coût du risque locatif. À 0,7 % en moyenne du quittancement sur la période 2014-2018, il apparaît faible (*référence supérieure à 1 %*). Il est aussi plutôt en diminution et en cohérence avec le taux de recouvrement. Par rapport au résultat comptable et à l'excédent brut d'exploitation, la situation s'améliore et est favorable au regard des valeurs de référence. Les dotations et reprises sur créances douteuses traduisent correctement la réalité du devenir des créances locatives (*pour leur évolution, cf. § 6.1*).

Les pertes sur créances irrécouvrables apparaissent, elles encore, cohérentes avec le non-recouvrement des loyers de 0,8 % en moyenne (*4,5 millions d'euros / 609 millions d'euros quittancés sur la période 2014-2018 soit 0,7 %*). La procédure les encadrant fait intervenir la direction de la gestion locative, la direction financière et le CA. Elle n'appelle pas de commentaire particulier au-delà de celui présenté au § 6.2.1.1.

Tableau 14 : Analyse du coût du risque locatif

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	100 180	103 134	106 436	108 308	104 958
Récupération de charges locatives (2)	17 079	16 843	17 204	17 335	17 609
Quittancement (3)=(1)+(2)	117 258	119 977	123 640	125 642	122 567
Pertes sur créances irrécouvrables (4)	565	781	1 916	614	628
Dotations dépréciations créances (5)	1 319	1 342	1 028	1 025	1 109
Reprises sur dépréciations créances (6)	949	1 052	2 225	1 013	961
Coût du risque (7)= (4)+(5)-(6)	935	1 071	720	626	777
Coût du risque / Quittancement (7) / (3)	0,80%	0,89%	0,58%	0,50%	0,63%
<i>Valeurs de référence</i>	1,13%	1,05%	1,00%	1,00%	1,07%
Résultat net comptable (8)	18 056	19 769	28 320	20 794	19 373
Coût du risque / Résultat (7) / (8)	5,18%	5,42%	2,54%	3,01%	4,01%
<i>Valeurs de référence</i>	10,28%	8,65%	9,52%	7,66%	8,68%
Excédent Brut d'Exploitation (9)	57 808	56 148	59 233	59 123	57 289
Coût du risque / EBE (7) / (9)	1,62%	1,91%	1,21%	1,06%	1,36%
<i>Valeurs de référence</i>	2,74%	2,71%	2,61%	2,74%	2,92%

Sur la période 2014-2018, le Tableau 15 présente l'évolution des créances. Il permet de constater l'efficacité du traitement des difficultés de paiement des loyers et son amélioration régulière, ce qui témoigne d'une maîtrise collective satisfaisante (*CGC, RGE, DGLP*).

Tableau 15 : Analyse des créances

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	100 180	103 134	106 436	108 308	104 958
Récupération de charges locatives (2)	17 079	16 843	17 204	17 335	17 609
Quittancement (3)=(1)+(2)	117 258	119 977	123 640	125 642	122 567
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	1 332	1 491	384	442	501
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	1 255	1 158	1 554	1 403	1 481
Total locataires présents créances douteuses (6) = (4) + (5)	2 587	2 650	1 938	1 845	1 982
Locataires partis créances douteuses (7)	1 620	1 799	1 884	1 930	2 077
Total 416 Locataires douteux ou litigieux (8) = (6) + (7)	4 207	4 449	3 823	3 775	4 059
Compte 411 Locataires et organismes payeurs APL (9)	7 192	7 268	7 238	7 285	7 275
Total Créances locataires (10) = (8) + (9)	11 399	11 717	11 061	11 060	11 334
Créances locataires / Loyers et charges (10) / (3)	9,7%	9,8%	9,0%	8,8%	9,3%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>12,6%</i>	<i>12,7%</i>	<i>12,6%</i>	<i>12,7%</i>	<i>13,1%</i>

Par ailleurs, l'étude d'une quinzaine de dossiers d'impayés montre une maîtrise satisfaisante des procédures précontentieuses ou contentieuses. Le nombre d'expulsions reste mesuré (*45 par an en moyenne sur la période 2016-2018*), la société déployant, en liaison avec la Caisse des Allocations Familiales de l'Hérault en particulier, les actions nécessaires pour les éviter.

Sur la période 2014-2018, ACM n'a cependant pas mis en œuvre de protocole de cohésion sociale ce qui montre que la société n'accorde pas suffisamment d'importance à cet ultime dispositif après jugement d'expulsion du logement prévu par la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 (*loi de programmation pour la cohésion sociale dont l'un des objectifs est de parvenir à la signature d'un nouveau bail dans les meilleurs délais, cf. art. 98-V*). Ce dispositif n'est d'ailleurs pas mentionné dans la procédure de l'OPH relative à l'expulsion.

Si le protocole de cohésion n'est pas imposé par la réglementation, il n'en demeure pas moins un dispositif sécurisant pour l'occupant sans droit ni titre d'une part, et pour le bailleur d'autre part (*vis-à-vis de solvabilisation du locataire par l'APL en premier lieu*). ACM, en tant que bailleur social, est donc invité à inclure dans ses procédures la possibilité de mettre en œuvre le protocole de cohésion sociale.

L'ANCOLS a procédé à l'étude de huit relevés de compte ciblés de locataires sans droit ni titre présentant une créance locative très faible au moment du contrôle (*ces dossiers étant concernés par des versements APL pour les ayants-droits*). Au regard de l'évolution du solde de leur compte ou de la régularité des paiements observés à fin juin 2019 et sur les neuf mois précédents :

- ▶ quatre locataires (*n° 100928, 355158, 349528 et 002396*) rassemblaient les conditions rendant possible la signature d'un nouveau bail ;
- ▶ un locataire (*n° 355116*) était en passe de le faire ;
- ▶ trois locataires apparaissaient encore trop fragiles.

Si on se réfère à l'article L. 442-6-5 du CCH institué par l'article 98 de la loi 2005-32, dans le cadre d'un protocole « *de cohésion sociale* » (PCS), le délai de signature d'un nouveau bail est de trois mois au maximum après apurement de la dette. En s'appuyant sur les principes de cette loi, ACM, en tant que bailleur social, devrait définir les conditions de signature d'un nouveau bail pour rétablir dans l'ensemble de leurs droits les locataires sans droit ni titre à jour du paiement de leurs loyers et charges.

Dans sa réponse, ACM précise que le CA a délibéré le 5 décembre 2019 pour fixer les conditions dans lesquelles la signature d'un PCS ou d'un nouveau bail sont possibles (*depuis, trois PCS ont été signés et deux nouveaux baux après résiliation étaient en cours de signature à début octobre 2020*).

4.6 CONCLUSION

L'OPH accorde une place importante à l'accueil des demandeurs de logement avec un espace dédié et des collaborateurs spécialisés. Les procédures en matière de gestion de la demande, sélection des candidats, et instruction de leurs dossiers ont évolué dans un objectif d'efficacité, et de transparence accrue avec la mise en œuvre d'un système expérimental de cotation de la demande. Le rôle social d'ACM dans l'attribution de logements à des personnes aux ressources modestes et au public prioritaire est confirmé selon les dernières données disponibles. Des améliorations sont néanmoins encore attendues afin de corriger les quelques dysfonctionnements observés.

Vis-à-vis des locataires, l'organisation d'ACM est axée sur une gestion du bail, y compris impayés, par des chargés de gestion polyvalents en charge d'un portefeuille de locataires, et un entretien et une surveillance du patrimoine par secteurs de proximité, le tout au sein de huit agences. Un service relation clients et une astreinte permettent d'assurer la prise en charge des sollicitations des locataires, qu'elles soient directes ou effectuées via le site internet d'ACM. Ce personnel largement déconcentré s'appuie sur des directions qui assurent un support méthodologique et opérationnel, ainsi qu'un contrôle et un pilotage des activités axés sur la politique de l'OPH. L'accent est mis sur l'alimentation et la qualité des informations du système d'information et sur le développement de nombreux outils numériques permettant son exploitation et ainsi une meilleure efficacité. Les résultats des enquêtes de satisfaction indiquent néanmoins certaines attentes des locataires, notamment sur le traitement des réclamations techniques.

Si les modalités de traitement des impayés de loyers comme les résultats obtenus n'appellent pas de remarque particulière, le cas des occupants sans droit ni titre qui ont apuré leur dette et repris leur paiement de manière régulière sans pour autant bénéficier d'un nouveau bail, n'est pas traité.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1.1 Stratégie globale

ACM poursuit une stratégie globale de développement de logements sociaux pour répondre aux forts besoins de Montpellier Méditerranée Métropole exprimés notamment dans le plan local de l'habitat (PLH). Celui-ci détermine des objectifs ambitieux en matière de construction, et vise à rééquilibrer la localisation des logements sociaux dans les communes périphériques de la ville centre. ACM s'est fixé comme objectif d'y contribuer à hauteur d'un tiers environ (630 logements par an). Compte tenu du coût élevé du foncier privé, l'OPH est fortement dépendant de la disponibilité de foncier public. Celui-ci est accessible dans le cadre notamment de grandes opérations d'aménagement portées par le groupe de sociétés publiques locales SERM/SA3M²⁴, mais reste dépendant de l'avancée de ces dernières. L'OPH essaie de s'affranchir de cette contrainte en multipliant les modes de production par :

- la recherche d'opportunités foncières sur ses propres emprises et les « dents creuses » en fonction des évolutions du plan local de l'urbanisme (*densification, démolition-reconstruction*) ;

²⁴ La Société d'Équipement de la Région de Montpellier (SERM) accompagne la transformation urbaine de la ville depuis 1961. En 2010 la Société d'Aménagement de l'Agglomération de Montpellier (SAAM) a été créée en complément pour répondre aux nouveaux enjeux du territoire, elle est devenue la Société d'Aménagement de Montpellier Méditerranée Métropole (SA3M) en 2016.

- ▶ le recours à la VEFA, mais de manière limitée en raison de son surcoût par rapport à la maîtrise d'ouvrage directe ;
- ▶ l'acquisition d'immeubles à des institutionnels notamment dans le cadre de préemption par les communes ;
- ▶ des partenariats avec des promoteurs privés, en lieu et place d'acquisition en VEFA « classique », ces derniers cédant une partie du foncier avec le dépôt d'un permis conjoint.

En matière d'interventions sur le parc, ACM mène une politique de maintenance et de réhabilitation régulière, dans une logique de programmation au travers de plans pluriannuels de travaux (*entretien courant et gros entretien*), ainsi que de plans de réhabilitations lourdes. Les principaux besoins identifiés dans le diagnostic technique réalisé en 2019 relèvent essentiellement de la rénovation énergétique et de la mise en accessibilité du patrimoine.

Enfin l'OPH est partie prenante dans d'importants projets de renouvellement urbain qui nécessitent la démolition de certains bâtiments, et des réhabilitations lourdes.

5.1.2 La CUS première génération et le PSP 2011-2020

La CUS 2011-2016 a été signée le 30 juin 2011. Elle a été élaborée sur la base d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) portant sur la période 2011-2020 validé par le CA du 20 avril 2010. Elle prévoit les actions suivantes en matière de politique patrimoniale sur la période 2011-2016 :

- ▶ mise en service de 3 750 logements, sur la période, soit 625 logements en moyenne par an, dont 16 % en PLAI (*très peu de PLS*) ;
- ▶ des interventions sur le parc existant à hauteur de 109 millions d'euros, dont les deux tiers environ en gros entretien et remplacement de composants ; le programme des réhabilitations représente un investissement de 12 millions d'euros environ, la réhabilitation énergétique 6 millions d'euros, et l'adaptation des logements au vieillissement de la population, 1,2 million d'euros ;
- ▶ la vente modeste de dix à quinze logements par an (*depuis 20 ans ACM a mis en commercialisation 550 logements, à peine plus de la moitié ont été effectivement vendus*) ;
- ▶ la démolition de 498 logements sur dix ans dans le cadre de trois opérations de renouvellement urbain.

L'objectif de production affiché dans le PSP et la CUS est cohérent avec le nombre de logements (*et équivalent-logements*) mis en service sur la décennie précédente 2000-2009 (*640 logements par an*).

Le rapport de contrôle précédent soulignait le fait que la CUS n'avait pas été complétée d'un avenant consacré aux logements-foyers. Cet avenant n'a jamais abouti. Le bilan de la CUS est exposé au § 5.2.

5.1.3 La CUS deuxième génération (projet) et le PSP 2019-2028

Le CA a approuvé dans sa séance du 27 juin 2019 le PSP 2019-2028 et le projet de la nouvelle CUS 2019-2024. Ce nouveau PSP est basé sur un diagnostic à la résidence (*422 analysées*), et prévoit un investissement sur dix ans :

- ▶ d'environ 767 millions d'euros dédiés à la politique développement (*production de 633 logements par an*), visant à répondre à un tiers des besoins identifiés dans le PLH ;
- ▶ d'environ 300 millions d'euros sur le parc existant, comprenant 39 % de maintenance, 18 % de travaux d'amélioration, 7% de réhabilitation thermique (*7 694 logements, 30 000 euros au logement, classe consommation du DPE D et E*), 31% de réhabilitation lourde (*22 résidences, 2 684 logements, 40 000 euros au logement*), et 6 % liés aux démolitions de trois résidences (*269 logements*).

Ce PSP conserve un objectif de production similaire à celui de la première CUS, bien que cet objectif n'ait pas été atteint (*430 logements par an livrés ou prévus sur la période 2010-2019, cf. § 5.2.1*), et une forte ambition d'intervention sur le parc existant avec un triplement des dépenses dédiées. L'ANCOLS note que le diagnostic conclut cependant à un patrimoine globalement attractif en bon état technique compte tenu des travaux régulièrement réalisés. Ses principaux enjeux concernent sa réhabilitation thermique et sa mise en accessibilité.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Le parc de logements a progressé de 9,4 % en cinq ans sur la période 2014-2018 (*1,8 % de progression annuelle moyenne, cf. Tableau 16*). Sur 2 412 logements mis en service (*482 logements par an en moyenne*), les deux-tiers correspondent à des nouveaux logements construits en maîtrise d'ouvrage directe, 12 % à des logements acquis en VEFA, le solde correspond à des opérations d'acquisition-amélioration d'immeubles qui font l'objet de conventionnement après travaux. Le patrimoine intègre les logements familiaux en gestion locative classique, ainsi que les logements en location-accession (*dispositif PSLA*) voués à être vendus aux locataires-accédants. L'évolution du patrimoine est affectée par d'importantes démolitions réalisées dans le cadre d'opérations de renouvellement urbain²⁵, de vente et de restructuration (*-601 logements sur la période*).

Tableau 16 : Evolution du patrimoine

		En nombre de logements							
Parc au 1er janvier		Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformati on d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2014	19 271	517	0	31	-28	-116	-38	19 637	1,9%
2015	19 637	433	86	372	-50	0	-80	20 398	3,9%
2016	20 398	310	62	78	-24	6	0	20 830	2,1%
2017	20 830	211	101	0	-26	-66	-148	20 902	0,3%
2018	20 902	179	32	0	-31	0	0	21 082	0,9%
Total		1 650	281	481	-159	-176	-266		9,4 %
% des mises en service		68%	12%	20%					
Référence France (RPLS)		65%	28%	7%					

Sources : données consolidées transmises par l'organisme (DGLP, 26/09/2019) ; SDES, RPLS au 1^{er} janvier 2018 pour les références

Les objectifs de développement de la CUS (*indicateur All*) n'ont pas été atteints sur la période 2011-2016 (77 %). La production a même ensuite faibli sur les années 2017 et 2018 où l'écart se creuse par rapport aux objectifs prorogés (*35 % de l'objectif*). La production annuelle est équivalente à celle observée sur la précédente période contrôlée (*482 logements par an contre 464 logements sur la période 2008-2012*). Les prévisions de livraisons sont à la hausse : 453 logements en 2019, et 525 en 2020, témoignant d'une reprise de l'activité.

La proportion de PLAI mis en service sur la période initiale de la CUS (20 %), comme en 2017 et 2018 (27 %) est supérieure aux objectifs fixés (16 %). Très peu de logements relevant du PLS ont été mis en service, à l'exception de logements étudiants gérés par le CROUS (6 %). Les nouveaux logements mis en service sont situés à près de 72 % sur Montpellier, le reste étant réparti sur dix communes de la métropole. L'OPH répond ainsi en partie aux objectifs du PLH de rééquilibrer la localisation du parc au sein de la métropole.

La typologie observée sur les opérations construites entre 2014 et 2018 (*source RPLS*) met en évidence la mise en service d'environ 30 % de logements avec une ou deux pièces (*cf. Tableau 17*). Depuis 2019, pour mieux

²⁵ Dans le cadre du premier programme national de renouvellement urbain dit « ANRU 1 » (*période 2007-2013*), ainsi que par anticipation du nouveau programme de renouvellement urbain (NPRU)

répondre à la demande exprimée dans le SNE, l'OPH a revu ses objectifs afin de privilégier davantage encore les petits logements, et réduire les surfaces. Cette politique, coordonnée avec les services de la métropole, permettra en outre de produire plus de logements pour une même emprise foncière et surface de plancher constructible.

Tableau 17 : Evolution des typologies de logements

Rubriques	T1	T2	T3	T4	T5 et plus
Logements construits entre 2014 et 2018	185	378	948	328	44
Proportion en %	9,8	20,1	50,3	17,4	2,3
Surface moyenne en m ² de surface habitable	19	50	68	84	99
Objectif 2019					
Proportion en %		40	25	35	

Source : RPLS, note de la direction patrimoine du 5 mai 2019

5.2.2 Réhabilitations

Au sein de l'OPH, une opération est qualifiée de « réhabilitation » lorsque plusieurs corps d'état sont amenés à intervenir simultanément, ou dans le cas de rénovation thermique de l'enveloppe des bâtiments. À défaut, il s'agit de travaux de gros entretien dont la planification, le suivi budgétaire, et le suivi d'exécution sont réalisés en agence selon un plan triennal.

La direction Réhabilitation, Politique de la Ville & Sécurité, qui a en charge les opérations de réhabilitation, est composée de deux responsables d'opération, dont un est plus particulièrement impliqué dans les opérations de renouvellement urbain en partenariat avec l'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). Fin 2018, entre un cinquième et un quart du parc a déjà fait l'objet d'une réhabilitation (*la proportion varie selon les sources : base patrimoniale ou PSP 2019-2028*).

Le premier plan pluriannuel de réhabilitation qui couvrait la période 2007-2014, concernait cinq résidences regroupant 2 925 logements pour un montant global de 48,2 millions d'euros. Il s'est achevé en 2016. Le CA a validé en janvier 2014 les premières études pour l'élaboration d'un nouveau plan de réhabilitation 2014-2020 portant sur six résidences. En novembre 2016 le CA a validé la réalisation du nouveau plan en deux phases :

- une première phase portant sur les six résidences identifiées en 2014, s'achevant en 2019, pour un budget global de 33 millions d'euros ;
- une deuxième phase portant sur neuf résidences supplémentaires pour une enveloppe de 25 millions d'euros.

Le lancement de la deuxième phase a été retardé de deux ans au prétexte des dispositions de la loi de finances 2018 et la mise en œuvre de la RLS. Ce délai a été mis à profit par la direction générale pour questionner de nouveau l'opportunité des réhabilitations envisagées, notamment au regard d'autres options du type démolition partielle et reconstruction avec densification, et afin de mieux coordonner ces efforts d'investissement avec les importants projets de rénovation urbaine (*cf. § 5.2.3*).

La CUS prévoyait un objectif de proportion de logements rénovés dans les quartiers ZUS et hors ZUS. L'objectif est dépassé en ZUS (*10,5 pour 6 %*), et non atteint en dehors (*0,2 pour 2 %*), en raison notamment de retard dans la résolution de problèmes de plein droit de propriété des résidences concernées²⁶.

²⁶ Certaines résidences ont été construites dans les années 80 par la société héraultaise d'économie mixte de construction (SHEMC) avec

Des audits énergétiques sont réalisés au préalable de la réalisation des travaux afin d'évaluer les coûts en fonction de plusieurs objectifs en matière de performances énergétiques attendues. Le label « BBC rénovation » a été visé sur quatre opérations (753 logements), dont une s'est achevée en 2017, soit une performance énergétique égale à celle des logements neufs produits récemment. Les travaux de rénovation ont pour ambition a minima le changement d'étiquette énergétique d'au moins deux niveaux (*source rapport d'activité, cf. § 5.4.2.5*).

5.2.3 Rénovation urbaine

La convention ANRU sur le quartier de la Mosson, construit dans les années 1960 et 1970, situé au nord-ouest de Montpellier et qui constitue le plus grand quartier d'habitat collectif social de la ville a été signée le 8 janvier 2007. Le programme a représenté un investissement de 71 millions d'euros hors taxe. La très grande majorité des opérations s'est achevée fin 2016.

ACM est partie prenante dans deux nouveaux projets dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain :

- ▶ d'intérêt national sur le quartier de la Mosson (*NPNRU Mosson*), dans le prolongement de la précédente opération ;
- ▶ d'intérêt régional à Lunel.

Le protocole de préfiguration du NPNRU de Montpellier Méditerranée Métropole a été validé par le comité d'engagement de l'ANRU le 16 juin 2016, et ACM a signé en avril 2018 celui concernant le programme de renouvellement urbain à Lunel. Selon les données transmises par ACM, les projets urbains représentent une enveloppe prévisionnelle d'investissement global d'environ 109 millions d'euros, subventionné à hauteur de 34 % par l'ANRU (*cf. Tableau 18*).

Tableau 18 : Synthèse des dépenses prévisionnelles

					En euros
Rubriques	Démolition	Requalification	Résidentialisation	Aménagement (quartier Triton)	Total
Dépenses totales (TTC)	31 648 770	60 647 048	15 785 644	611 340	108 692 801
Subventions ANRU	22 714 319	8 985 845	5 261 881	160 808	37 122 853
Nombre de logements	447	942	861	NC	NC

Source : données transmises par ACM en novembre 2019

Les travaux de démolition prévus dans le cadre du NPNRU de la Mosson nécessitent le relogement de 352 familles à réaliser avant le 1er semestre 2022. Dans un objectif de rééquilibrage territorial, il est attendu qu'une partie des relogements de ces ménages soit réalisée hors site et hors quartiers prioritaires de la politique de la ville. Le projet de convention intercommunale 2019-2024 de la métropole prévoit la participation des autres bailleurs présent sur le territoire. La CIL a ainsi fixé qu'au moins 5 % des attributions hors QPV soient consacrés aux relogements du NPNRU (*attributions qui participent à l'objectif de 25 % des ménages du premier quartile hors QPV selon la loi égalité citoyenneté*). Afin de formaliser et de sécuriser la démarche d'accompagnement de ces ménages, une charte partenariale de relogement visera à mettre en place un dispositif de relogement inter-bailleurs et mobiliser une maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (*MOUS*) relogement assurant l'expertise de conseillers en économie sociale et familiale et le suivi post relogement.

une convention conclue avec trois communes (*Castelnau-le-Lez, Montpellier et Lunel*) qui mentionnait une clause de « dévolution » prévoyant la restitution à ces dernières des groupes à l'issue d'un délai de quatre ans après le remboursement des emprunts. ACM, légataire universel de la SHEMC, se substitue en droit à la SHEMC, et ne souhaitait pas engager des travaux lourds en l'absence de résiliation de ce dispositif. Ces conventions ont été résiliées entre 2014 et 2018 en accord avec les trois communes concernées.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Organisation des services

La maîtrise d'ouvrage technique des opérations de construction est réalisée en interne au sein de la direction du développement (DD) qui comporte trois services :

- ▶ construction neuve : constitué de six responsables d'opération (RDO), une assistante d'opération, et un secrétariat ; les RDO ne sont pas sectorisés, mais associés sur des opérations en fonction de leur plan de charge et de leurs profils, relativement variés (*architecte, juriste, ingénieur*), depuis l'étude de faisabilité jusqu'à la livraison ;
- ▶ foncier opérationnel, trois salariés (2,6 ETP) sont en charge des études faisabilité, du recensement des potentialités de construction sur le foncier de l'organisme, des procédures contentieuses de référé préventif ou autres procédures collectives pour le compte de l'OPH ; ce service a été récemment renforcé afin d'intensifier la prospection foncière ;
- ▶ « S.A.V. » composé au moment du contrôle de deux personnes en charge des levées de réserves avant livraison et du suivi des périodes de parfait achèvement.

L'OPH réalise des concours d'architecture de manière systématique.

La DD intervient en partenariat avec la direction financière et achats qui comporte un service dédié à l'ingénierie financière et au contrôle de gestion (*trois collaborateurs*), ainsi qu'avec le service comptabilité (*suivi des factures*).

5.3.2 Engagement et suivi des opérations

Le CA ou le bureau sont associés à l'engagement des opérations et délibèrent à quatre stades d'avancement. Un comité d'engagement²⁷ valide les opérations à trois niveaux intermédiaires d'engagement financier, ou en cas d'écart avec le budget prévisionnel de l'opération. Les RDO sont responsables du suivi budgétaire. Si cette organisation apporte de la fluidité et de la réactivité, l'élaboration de compte-rendu des comités d'engagement et la production de synthèse à l'attention du conseil d'administration permettrait d'améliorer la transparence des décisions prises et l'information de l'organe délibérant. Suite à une préconisation de l'ANCOLS en cours de contrôle, les délibérations du bureau intègrent désormais le plan de financement prévisionnel et la grille des loyers pratiqués.

Les demandes d'agréments sont réalisées en amont (*après les concours d'architecture*), mais ACM dispose d'une dérogation de la métropole (*délégataire à la pierre*) pour la transmission des projets de conventions APL avant livraison (*six mois*). Des points réguliers concernant la programmation sont réalisés avec la métropole, les projets sont présentés à l'automne pour l'année à venir.

5.3.3 Analyse d'opérations

ACM s'est doté d'un cahier des charges très précis communiqué aux équipes de maîtrise d'œuvre pour définir ses prescriptions. Les prix de revient moyens des opérations réalisées sur les cinq dernières années sont :

- ▶ maîtrise d'ouvrage directe (*870 logements étudiés*) : 1 777 euros par m² de surface habitable, écart-

²⁷ Composé du directeur général, du directeur financier, du directeur de la gestion locative et patrimoine, du directeur du développement, des RDO et des responsables des agences concernées

type²⁸ 183 euros ;

- ▶ acquisition en VEFA (356 logements) : 2 176 euros par m² de surface habitable (soit 22 % de plus qu'en MOD), écart-type 107 euros ;
- ▶ acquisition avec ou sans travaux (442 logements) : 1 410 euros par m² de surface habitable, écart-type 323 euros.

À titre de comparaison, le prix de vente des appartements anciens (*plus de cinq ans*) observé dans l'Hérault en 2015 est de 2 540 euros par m² de surface habitable, et celui des appartements neufs en 2016 sur Montpellier Méditerranée Métropole, de 3 852 euros par m² de surface habitable²⁹.

Sur la période contrôlée, de nombreux dépassements des délais d'exécution d'opérations de construction ont été observés :

- ▶ sur neuf opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe et livrées entre 2015 et 2018, on observe un dépassement moyen des délais contractuels fixés aux entreprises de 6 mois environ (*dépassement maximum de 17 mois*) ;
- ▶ pour les dix-sept opérations livrées en 2019, où dont la date prévisionnelle de livraison est prévue d'ici 2020 (*ordre de service lancé*), le dépassement de délai moyen est estimé au moment du contrôle à moins de 3 mois (*en intégrant un dépassement de 30 mois et demi sur une opération livrée en 2019*).

Une amélioration semble donc se dessiner. Sur quatre opérations particulièrement affectées par des dépassement de délais, l'OPH avance diverses contraintes extérieures, opérationnelles ou aléas techniques. L'ANCOLS relève que les défaillances d'entreprise ou la résiliation de marché d'entreprises ne respectant pas les cahiers des charges ou les délais, ont conduit à des retards variant de 1,5 mois à plus de 30 mois. Ces situations nécessitent en effet de nouvelles consultations, ou bloquent le chantier lorsque des expertises s'engagent en lien avec des procédures contentieuses. Ces retours d'expérience doivent inciter ACM à mettre en œuvre des mesures visant à réduire ce type de risque lors des consultations (*cf. § 2.2.3*).

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Intervention sur le patrimoine

Le tableau qui suit permet d'apprécier l'effort financier mis en œuvre par ACM sur la période 2014-2018 concernant les différentes interventions sur son parc immobilier. La maintenance regroupe l'entretien courant et le gros entretien (*il s'agit de dépenses d'exploitation*). Y sont ajoutés les additions et remplacements de composants (*il s'agit de dépenses d'investissement*) pour obtenir les coûts d'intervention sur le parc.

²⁸ L'écart-type sert à mesurer la dispersion, ou l'étalement, d'un ensemble de valeurs autour de leur moyenne. Plus l'écart-type est faible, plus la population est homogène.

²⁹ Source DGFIP, DVF, pour les appartements anciens, et SDES-ECLN pour les appartements neufs, cités dans « Les chiffres clés du logement social en Occitanie », DREAL Occitanie, novembre 2018

Tableau 19 : Coût d'intervention sur le parc

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	1 157	1 658	1 288	1 418	1 136
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	2 859	2 764	3 085	3 247	3 536
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	6 761	8 327	6 387	8 109	7 420
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	81	51	41	41	38
Maintenance locative en régie - Consommations	39	48	65	80	81
Coût de la maintenance (1)	10 897	12 848	10 866	12 894	12 212
Additions et remplacement de composants	10 571	9 275	7 240	11 544	22 683
Coût total d'intervention sur le parc (2)	21 469	22 123	18 106	24 439	34 895
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	19 637	20 398	20 830	20 902	21 082
Coût de la maintenance au logement en euros (1) / (3)	555	630	522	617	579
<i>Valeurs de référence</i>	643	672	678	700	595
Loyers (4)	100 180	103 134	106 436	108 308	105 633
Coût de la maintenance / Loyers (1) / (4)	10,9%	12,5%	10,2%	11,9%	11,6%
<i>Valeurs de référence</i>	15,5%	16,6%	15,8%	16,6%	15,2%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (2) / (3)	1 093	1 085	869	1 169	1 655
<i>Valeurs de référence</i>	1 266	1 241	1 272	1 338	1 265

Sources : comptes financiers d'ACM et données Harmonia

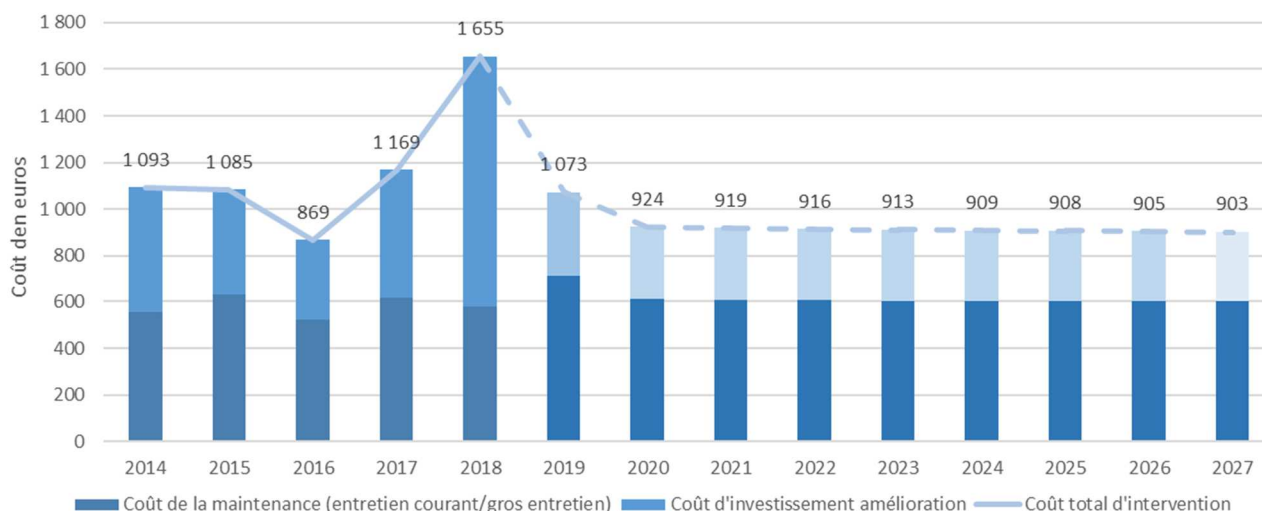
Il ressort de ce tableau des coûts de maintenance par logement contenus, globalement stables sur la période 2014-2018 et en deçà des valeurs de référence d'environ 12 %. Rapporté au chiffre d'affaires des loyers, ce coût de maintenance apparaît encore plus contenu sous l'effet d'un produit des loyers important (*valeurs d'ACM environ 28 % en-dessous des valeurs de référence sur la période 2014-2018*).

Pour ce qui concerne les coûts d'intervention sur le parc, le même constat peut être dressé, sauf à partir de 2017 avec l'amorce d'un rattrapage au regard de la médiane qui s'opère sous l'impulsion de lourdes opérations d'investissement (*travaux relatifs aux réhabilitations importantes, terminées ou initiées en 2017, concernant les opérations « Les Costières », « Cap Dou Mail », « Val de Croze XV », « Georges Fabre », « Cérès » et « Gémeaux » pour un total de 828 logements*). L'investissement constaté en 2018, pour un total significatif de 22,7 millions d'euros, soit un effort au moins deux fois supérieur à ce qui est constaté annuellement sur la période 2014-2017, engendre un coût d'intervention sur le parc de 1 655 euros par logement, nettement au-dessus de la valeur de référence 2018 à 1 265 euros (*même si cette dernière référence est à considérer avec précaution compte tenu de la fiabilité des renseignements portés par les organismes sur l'état réglementaire annexe V tableau 4 relatif aux mouvements des postes de l'actif immobilisé*).

La jeunesse du parc d'ACM constitue le principal élément d'explication relatif au faible niveau de maintenance. Ensuite, il peut être souligné que l'OPH accorde une certaine importance aux opérations d'investissement (*entraînant de fait une réduction du besoin des dépenses à faire sur un budget d'exploitation*), ce qui est observé sur la période sous-revue mais aussi auparavant. Financièrement et sur la période 2014-2018, le coût d'intervention au logement n'est que de 8 % inférieur aux valeurs de référence alors que la maintenance ressort à moins 12 %, constatant ainsi un certain rattrapage du fait de l'investissement.

L'effort retenu en matière de dépenses d'intervention sur le parc est trop faible dans l'analyse prévisionnelle couvrant la période 2018-2027, il n'intègre pas l'ensemble des enjeux du nouveau PSP approuvé mi 2019 (cf. Figure 8 et § 6.3).

Figure 8 : Evolution des coûts d'intervention sur le parc sur la période 2014-2018, et dans la prospective



La visite de patrimoine a par ailleurs permis de constater d'importants travaux de réhabilitation en cours sur la résidence Gêmeaux, et un état d'entretien général correct des bâtiments et une bonne remise à niveau des logements visités. Le budget moyen affecté aux travaux à la relocation en 2018 est de 2 500 euros par logement. Quelques anomalies ont été détectées en matière de mise en sécurité électrique. Sur un logement³⁰ prêt à être reloué, plusieurs points lumineux n'avaient pas été sécurisés lors de la visite (« *douilles de chantier en lieu et place de dispositifs de connexion lumineuse DCL* »). Après vérification, le bon de commande transmis à l'entreprise en charge des travaux électriques comprenait bien la pose de cinq DCL, qui ont été facturés. Il s'agit donc d'une lacune de contrôle interne.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Le suivi des contrats d'exploitation est effectué en agences, avec l'appui de la direction de la gestion locative et patrimoine (DGLP). ACM a développé à cet effet un système de contrôle des prestations de certains de ses contrats d'entretien via "Smartphone", connecté en temps réel au système d'information de l'OPH, dans l'objectif de s'assurer :

- ▶ du bon fonctionnement de certains équipements (*ascenseurs, portails automatiques, interphones*) ;
- ▶ de la qualité des prestations d'entretien (*nettoyage, espaces verts*) ;

et d'intégrer les relevés d'index des compteurs d'eau généraux. L'outil permet d'automatiser l'envoi des anomalies rencontrées aux entreprises titulaires des marchés, de compiler les données, et d'aider l'OPH dans l'application d'éventuelles pénalités ou lors du renouvellement des contrats.

5.4.2.1 Ascenseurs

Au 31 décembre 2018, le parc compte 355 ascenseurs répartis sur 134 ensembles immobiliers regroupant 9 558 logements (47 % du parc). Les travaux de mise aux normes obligatoires (SAE 2010-2014) ont été réalisés.

Les visites périodiques des ascenseurs ne sont pas systématiquement effectuées (*non conforme aux articles R. 125-2 à 6 du CCH*). Un contrôle par échantillonnage des rapports d'activité de l'année 2018 (*secteur cœur*

³⁰ Résidence Astruc bat. 7, logement n°232

d'agglomération) des prestataires fait ressortir quatre appareils³¹ pour lesquels les visites périodiques ne sont pas effectuées toutes les six semaines comme l'impose l'article R. 125-2 du CCH. Par ailleurs, dix appareils sur seize ne font pas l'objet de dix visites techniques par an comme le stipule le cahier des charges. ACM doit s'assurer que les prestataires retenus remplissent correctement leurs missions de contrôle.

Dans sa réponse ACM Habitat s'engage à renforcer le contrôle de la périodicité des visites obligatoires et à sanctionner les prestataires qui ne rempliraient pas leurs obligations contractuelles.

5.4.2.2 Chaudières individuelles au gaz

Un peu plus de la moitié du parc est équipé de chaudières individuelles au gaz (55 %). Quatre prestataires ont en charge leur entretien, avec un objectif de taux de pénétration dans les logements de 80 % pour les visites annuelles d'entretien. L'analyse de l'activité d'un prestataire en 2018, attributaire du plus grand nombre de lots représentant un échantillon de plus de 9 000 logements, met en évidence un taux de pénétration variable selon les secteurs et résidences, mais globalement supérieur aux objectifs fixés par ACM (85 %). Le cahier des charges ne prévoit pas de prestations particulières pour les locataires dont la chaudière n'a pas été visitée l'année précédente.

L'absence de réalisation de visites d'entretien annuelles d'au moins cinq chaudières individuelles sur vingt-quatre, deux années consécutives, est source de risques pour les biens et les personnes (*non conforme aux articles R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement*).

L'ANCOLS a procédé à l'analyse par échantillonnage ciblé de bons de visites d'entretien des chaudières individuelles au gaz sur une résidence du secteur « Las Rébès »³². Pour cinq logements sur les vingt-quatre que comprend la résidence, les visites n'ont pas été réalisées deux années consécutives. Cette analyse n'est bien entendu pas exhaustive. L'absence de la vérification annuelle constitue une source de risques pour la sécurité des biens et des personnes qui engage pénalement la responsabilité des dirigeants de l'OPH. Ce dernier devra s'assurer de l'effectivité des actions engagées par les prestataires et de leur efficacité pour satisfaire aux exigences réglementaires.

Dans sa réponse, ACM précise les mesures prises pour remédier aux dysfonctionnements observés, avec diffusion d'une note aux personnels concernés (transmise), et élaboration par le service informatique d'un outil informatique de suivi des visites avec un déploiement prévu fin 2020.

5.4.2.3 Obligations liées à la recherche et la présence d'amiante

La réglementation amiante s'impose aux propriétaires d'immeubles bâtis dont le permis de construire a été délivré avant le 1er juillet 1997. Au moment du contrôle, un peu plus de la moitié du parc est concerné (58 %). Les dossiers techniques amiante (DTA) sont constitués, numérisés, et intégrés au système d'information à l'exception des résidences gérées par des syndicats extérieurs (69 logements concernés), auprès desquels l'OPH est invité à récupérer les DTA. Aucun matériau de la liste A n'a été découvert. Par ailleurs ACM a lancé en septembre 2017 un marché de réalisation « en masse » des repérages d'amiante dans les logements, et constitution des dossiers amiante-parties-privatives (DAPP). Au moment du contrôle, 73 % sont établis, l'achèvement de la mission est prévu fin 2019.

³¹ Appareil n°ACM006 - Résidence Columba 563, rue Jupiter : pas de visite entre le 29/01/18 et le 20/03/18 ; ACMC007 - Résidence Vela A 115, rue de la Voie Lactée : pas de visite entre le 08/05/18 et le 28/06/18, ACMC008 - Résidence Vela B 115, rue de la Voie Lactée : pas de visite entre le 20/06/18 et le 10/08/18 ; ACMC011 - ABRIVADO résidence les Platanes : pas de visite entre le 29/05/18 et le 25/07/18

³² Résidence n°743 « Michel Ange », bâtiment 1, escalier 1 portes n°6 et n°10, escalier 2 portes n°13, n°20 et n°22

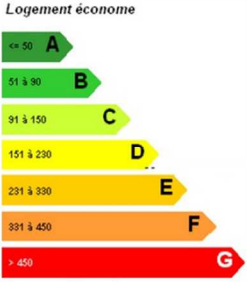
5.4.2.4 Lutte contre le saturnisme

Les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) ont été réalisés sur les immeubles soumis aux obligations liées à la lutte contre le saturnisme (*immeubles construits avant le 1er janvier 1949, articles L. 1334-5 et suivants du code de la santé publique*).

5.4.2.5 Diagnostic de performance énergétique

L'ensemble des diagnostics de performance énergétique au logement a été réalisé. Leur intégration dans le système d'information n'est néanmoins pas achevée à la date du contrôle (*11 % environ de logements familiaux non renseignés dans l'enquête RPLS au 1er janvier 2019*). Elle est prévue pour fin 2019 (*176 DPE présents en agence doivent être rapatriés au siège afin d'être annexés au bail*). Sur la base des résultats renseignés dans l'enquête RPLS au 1er janvier 2019, le parc d'ACM présente peu de logements énergivores (*classe E à G*) en comparaison des références du secteur (*cf. Figure 9*).

Figure 9 : classe de consommation d'énergie au 1er janvier 2019

Etiquette de consommation d'énergie (DPE)	ACM	Ensemble du parc social
 Logement économe <= 50 A 51 à 90 B 91 à 150 C 151 à 230 D 231 à 330 E 331 à 450 F > 450 G Logement énergivore		
	8%	3%
	7%	9%
	50%	29%
	28%	38%
	6%	15%
	1%	4%
	0%	1%

Source RPLS au 1er janvier 2019, SDES/RPLS pour la référence nationale

5.4.2.6 Sécurité incendie

L'ANCOLS a constaté les anomalies suivantes lors de la visite de patrimoine du 30 juillet 2019 :

- ▶ une issue de secours condamnée sur le parking en sous-sol des commerces de la résidence « Uranus »³³ ;
- ▶ l'absence d'extincteurs dans les parkings en sous-sol (*Square Ducos carré Mercure, Uranus*³⁴) ;
- ▶ des parkings en sous-sol très encombrés, ou présentant de nombreuses épaves (*Carré Mercure, Atrium, Guillaume Perreault*). ACM a fait procéder à l'enlèvement des épaves après la visite ;
- ▶ l'absence d'étiquette de passage des prestataires en charge de leur entretien sur certains extincteurs de parking en sous-sol (*Carré Mercure*) ;
- ▶ des trappes de désenfumage hors service (*Clos des Garrigues Bât. A*) ;
- ▶ l'absence de date de passage des prestataires sur les étiquettes de certains dispositifs de commande des trappes de désenfumage, voir l'absence d'étiquettes (*Clos des Garrigues Bât. A, Les Jasmins Bât. C*). ACM intégrera cette disposition lors du renouvellement du marché en 2020 ;
- ▶ le stockage de produits inflammables (*pots de peinture notamment*) dans des locaux à vélo non ventilés (*Uranus*).

³³ Situation non conforme confirmée par le prestataire incendie après la visite, bon de commande du 23/10/2019 pour changer la porte

³⁴ Pour la résidence « Uranus », bon de commande d'extincteurs et autres réparations du 9/10/2019

Un scooter a été observé dans les couloirs du 19^{ème} étage de Tour d'Assas, pourtant classé immeuble de grande hauteur et bénéficiant d'une personne à temps plein en charge de la sécurité incendie³⁵. Le dépôt conséquent de meubles, gros électroménager, poussettes, vélos a été observé sur d'autres immeubles (*Mercurie n° 123*). Ces derniers peuvent constituer une gêne en cas d'évacuation de l'immeuble, ou être une source d'incendie.

L'OPH doit sensibiliser son personnel de proximité, et renforcer le contrôle des prestataires sur ces aspects liés à la sécurité des biens et des personnes.

5.5 DES VENTES DE LOGEMENTS AUX LOCATAIRES MODEREES

ACM s'est engagé dans une politique de vente dès les années 1990. La dernière délibération du CA qui fixe le cadre général de la politique de vente est datée de 2008. Elle intègre la mise en commercialisation de 363 logements à leur occupants (*dont 238 individuels*). La forte tension sur le territoire et la carence en logements sociaux ont conduit les administrateurs à retenir des objectifs de vente très modestes, et conditionnés au renouvellement de l'offre dans les zones de fortes demandes.

Le CA délibère chaque année sur cette politique de vente, analyse le bilan des ventes opérées, et peut être amené à ajouter des résidences au programme de vente (*ajout de 35 villas par le CA en 2012, et de dix-sept logements par le bureau en 2017 et 2018*). Au 31 décembre 2018, 280 des 416 logements commercialisés depuis 2008 ont été vendus. Sur la période 2014-2018, les 63 logements vendus l'ont été à des personnes physiques, dont 42 locataires occupants et dix locataires du parc.

5.6 AUTRES ACTIVITES – ACCESSION SOCIALE

Le programme local de l'habitat 2013-2018 de la communauté d'agglomération de Montpellier encourage les acteurs à réserver 12 % de la production de nouveaux logements sur le territoire pour l'accession sociale, soit 600 logements par an sur 5 000.

En 2016 et 2017 ACM a mis en commercialisation trois opérations en location-accession financée en Prêt social de Location-Accession (*PSLA*). Les immeubles collectifs situés à Montpellier et Castries comprennent de sept à 26 logements. Fin 2018, 34 locataires ont levé l'option, pour un prix de vente par m² de surface habitable inférieur de 19 % en moyenne aux plafonds correspondant à la zone. L'OPH rencontre néanmoins d'importantes difficultés de commercialisation. 17 mois après la mise en service, 12 logements sur 26 n'ont toujours pas trouvé preneur sur l'opération « Quai Liberté » à Montpellier. Le bureau a ainsi initié une modification du programme pour sortir les logements du dispositif PSLA et les commercialiser selon les dispositions de droit commun de l'accession sociale (*avec des plafonds de ressources supérieurs à ceux appliqués en PSLA*).

ACM a également transformé une opération de 35 logements collectifs (« *Zéphyr* ») prévue en financement mixte accession sociale (*PSLA*)/locatifs social (*PLS*), en locatif social (*PLS*). Le motif évoqué par le bureau du 10 octobre 2019 est la suppression par l'article 126 de la loi de finances 2018 de l'APL accession, entraînant des difficultés potentielles de commercialisation pour une opération située en QPV et en zone ANRU.

Des actions sont attendues pour réduire le risque de ce type d'opération, par le biais par exemple d'études de marché renforcées, et améliorer la recherche de prospects parmi un public moins connu du bailleur.

³⁵ Selon ACM, le scooter a été enlevé après la visite

5.7 CONCLUSION

La production de logements sur la période contrôlée est inférieure aux objectifs fixés dans la CUS, ces derniers étant en adéquation avec ceux du plan local de l'habitat (PLH). Le recours à la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) est limité par ACM en raison des surcoûts occasionnés, et ne compense pas le manque cyclique de disponibilité de foncier public. L'OPH a donc décidé de renforcer sa prospection foncière afin de trouver de nouvelles disponibilités, de s'orienter vers l'acquisition-amélioration d'immeubles préemptés, et de nouer des partenariats avec des aménageurs. Tous ces leviers devront être activés et opérationnels pour répondre aux objectifs ambitieux du nouveau PSP 2019-2028, qui vise à participer à hauteur d'un tiers environ (633 logements par an), au développement de logement social fixé par le nouveau PLH. La vente de logements aux occupants reste très modérée, et ne constitue pas un axe privilégié par l'organisme. Les opérations d'accession sociale rencontrent des difficultés de commercialisation et nécessitent des actions correctives.

L'OPH a achevé un important plan de réhabilitation et s'engage dans un nouveau cycle d'investissement sur le parc en intégrant notamment des rénovations énergétiques. En parallèle, d'importantes opérations de rénovation urbaine sont lancées, notamment dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain du quartier de la Mosson. L'OPH bénéficiant d'un parc relativement jeune et privilégiant les opérations de réhabilitation lourdes, le niveau de maintenance (*entretien courant, gros entretien*) est contenu sur la période sous revue en comparaison des références du secteur et l'OPH ne prévoit pas de l'intensifier à l'avenir.

Des améliorations sont attendues dans le suivi des contrats d'exploitation des ascenseurs (*contrôle du respect de la périodicité des visites d'entretien en particulier*), et des chaudières individuelles avec l'objectif de s'assurer de l'effectivité de leur entretien annuel.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

Pour analyser la performance de l'OPH, l'analyse financière ci-après s'appuie sur les données comptables et financières mises à disposition par ACM sur la plate-forme Harmonia. Ces données ont fait l'objet d'un contrôle sur la période 2014-2018 et peuvent être jugées globalement conformes aux comptes sociaux validés par les instances dirigeantes. Par ailleurs, dans cette partie du rapport et sauf stipulation particulière, les références utilisées correspondent aux médianes des OPH métropolitains, hors Ile-de-France, gérant plus de 12 000 logements, telles qu'évaluées par l'outil financier de l'ANCOLS à partir des données Harmonia. Ces références s'appuient ainsi sur le fonctionnement de près de 60 organismes totalisant plus de 1,2 million de logements.

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La comptabilité est tenue sur la base des dispositions applicables aux organismes de logement social soumis aux règles des entreprises de commerce (*depuis les années 1980 pour ce qui concerne ACM*).

Sur la période 2014-2018, le commissaire aux comptes a établi l'ensemble de ses rapports annuels sans observation particulière. L'examen des documents comptables n'appelle pas de remarque de nature à remettre en cause la régularité ou la sincérité des comptes. La société a mis en œuvre en 2016 le règlement de l'Autorité des normes comptables (ANC) n°2015-04 du 4 juin 2015 relatif aux comptes annuels des organismes de logement social, portant notamment sur le calcul de la provision pour gros entretien (PGE) et des dépréciations des créances locatives. L'ANCOLS note ici que :

- la PGE s'appuie sur un programme technique détaillé sur cinq ans alors qu'il est fait mention d'une durée de trois ans dans les annexes littéraires comptables 2016, 2017 et 2018 (*l'annexe littéraire devra être corrigée en conséquence*) ;
- la provision pour dépréciation des créances locatives douteuses, basée sur des observations statistiques internes à ACM depuis l'exercice 2016, a évolué de la manière suivante :

Tableau 20 : Evolution de la dépréciation des créances locatives sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

Dépréciations des créances	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ancienneté comprise entre 0 et 3 mois	0%	0%	7,9%	6,3%	4,3%
Ancienneté comprise entre 4 et 6 mois	25,0%	25,0%	17,6%	13,2%	7,9%
Ancienneté comprise entre 7 et 12 mois	50,0%	50,0%	28,1%	19,8%	13,1%
Locataires partis et ancienneté supérieure à 12 mois	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total des créances locatives (1)	11 399,0	11 716,6	11 060,6	11 064,8	11 338,5
Encours des dépréciations locatives (2)	3 446,1	3 727,0	2 530,9	2 549,6	2 696,9
Taux de dépréciations des créances (2) / (1)	30,2%	31,9%	22,9%	23,0%	23,7%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>46,1%</i>	<i>46,9%</i>	<i>45,3%</i>	<i>46,5%</i>	<i>45,0%</i>

Sources : documents comptables d'ACM et Harmonia

Le taux de dépréciation des créances tend à montrer l'efficacité d'ACM dans le traitement financier des difficultés de paiement de loyers et confirme la maîtrise de l'organisme sur ce sujet développé au § 4.5 du présent rapport.

D'une manière générale, l'ANCOLS relève que les pratiques de la société reposent sur des procédures clairement identifiées, de nature à produire une information financière de qualité. Cependant, deux points d'attention sont mis en avant ci-après :

- pour la comptabilisation de la RLS et de sa péréquation, ACM devra opérer à l'avenir un correctif détaillé à l'annexe 7.5 du présent rapport (*pour 2018, ACM a procédé au correctif sur la plateforme Harmonia durant le contrôle*) ; à noter que l'impact financier final en 2018 de la RLS est de 4 896 milliers d'euros (*cf. compte 709*) moins 675 milliers d'euros (*cf. compte 7583 comptabilisant la péréquation RLS*), soit 4 221 milliers d'euros et non pas 4 896 milliers d'euros comme indiqué dans les faits caractéristiques de l'annexe littéraire ;
- pour ce qui concerne les fiches de situation financière et comptable (FSFC), celles relatives à l'année 2017, telles qu'elles apparaissent sur la plateforme Harmonia et dans les états réglementaires communiqués à l'ANCOLS, ne sont pas complètes, rendant ainsi l'information financière sous-jacente inexacte ; en cours de contrôle, ACM a communiqué à l'ANCOLS un correctif concernant les FSFC 2017 et c'est ce correctif qui a été pris en considération pour l'analyse financière présentée ci-après. ACM prendra l'attache du ministère du Logement pour la correction de l'information présente sur Harmonia ;
- sur la période 2014-2018, les deux lignes relatives aux additions et remplacements de composants de l'annexe relative aux mouvements des postes de l'actif immobilisé (*partie « Constructions » et partie « Immobilisations corporelles en cours »*) ne sont pas systématiquement renseignées, ce qui nuit à l'information financière concernant les interventions de l'OPH sur le parc existant.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 Un excédent brut d'exploitation (EBE) de haut niveau

Tableau 21 : Analyse de l'EBE

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers (hors charges récupérables)	100 180	100,5%	103 134	100,8%	106 436	100,3%	108 308	100,7%	104 958	99,8%
Écart de récupération de charges	-649	0,7%	-939	0,9%	-593	0,6%	-1 031	1,0%	-790	-0,8%
Produits des activités annexes	144	0,1%	163	0,2%	243	0,2%	257	0,2%	351	0,3%
Péréquation RLS									675	0,6%
Chiffre d'affaires	99 675	100,0%	102 358	100,0%	106 085	100,0%	107 533	100,0%	105 194	100,0%
Ventes d'immeubles	1 872	1,9%	4 517	4,4%	657	0,6%	1 278	1,2%	3 563	3,4%
Production stockée	-909	-0,9%	-1 147	-1,1%	2 765	2,6%	791	0,7%	750	0,7%
Coûts promotion immobilière	-742	-0,7%	-2 844	-2,8%	-3 361	-3,2%	-1 840	-1,7%	-3 535	-3,4%
Marge sur activité de promotion	221	0,2%	525	0,5%	60	0,1%	229	0,2%	779	0,7%
Production immobilisée (frais financiers seuls)	235	0,2%	73	0,1%	99	0,1%	95	0,1%	88	0,1%
Produit des activités	100 131	100,5%	102 956	100,6%	106 244	100,1%	107 857	100,3%	106 061	100,8%
Coût personnel (hors régie)	-13 225	13,3%	-13 788	13,5%	-14 384	13,6%	-15 453	14,4%	-15 573	14,8%
Autres charges externes (hors CGLLS)	-4 517	4,5%	-5 360	5,2%	-5 608	5,3%	-5 468	5,1%	-5 469	5,2%
Coût de gestion	-17 742	17,8%	-19 148	18,7%	-19 992	18,8%	-20 921	19,5%	-21 042	20,0%
Charges de maintenance (y.c régie)	-10 897	10,9%	-12 848	12,6%	-10 866	10,2%	-12 894	12,0%	-12 212	11,6%
Cotisation CGLLS	-1 580	1,6%	-1 547	1,5%	-1 586	1,5%	-1 202	1,1%	-2 056	2,0%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-11 538	11,6%	-12 484	12,2%	-12 651	11,9%	-13 103	12,2%	-12 832	12,2%
Créances irrécouvrables	-565	0,6%	-781	0,8%	-1 916	1,8%	-614	0,6%	-628	0,6%
Excédent brut d'exploitation	57 808	58,0%	56 148	54,9%	59 233	55,8%	59 123	55,0%	57 289	54,5%
Valeurs de référence		45,8%		45,3%		45,9%		44,4%		43,8%

Sources : comptes financiers d'ACM et données Harmonia

Le chiffre d'affaires de l'OPH est constitué quasi-exclusivement de produits locatifs. La marge sur l'activité d'accession à la propriété reste marginale sur la période sous revue (0,34 % du CA sur la période 2014-2018).

Le produit des loyers progresse principalement en raison de l'augmentation du parc (+ 7,3 % entre fin 2014 et fin 2018 en lien avec la relocation avec des loyers calés aux plafonds autorisés), sauf pour l'année 2018 concernée par la mise en œuvre de la RLS dont l'impact est abordé au § 6.1. Ce produit est globalement élevé du fait des caractéristiques intrinsèques du parc immobilier (*âge moyen faible et absence de financement antérieur à 1977 principalement, cf. § 3.2.1*), de la maîtrise de la vacance locative (*vacance globale de 1,7 % au 31 décembre 2017 et de 1,1 % au 31 décembre 2018, cf. § 3.1.2*), mais aussi de loyers globalement fixés au loyer maximum autorisé par les conventions APL lors des relocations.

Les coûts de gestion font l'objet d'une analyse détaillée aux § 6.2.1.2 et 6.2.2. Ils sont en progression sur la période 2014-2018, avec une certaine modération en 2018.

Les coûts de maintenance font l'objet d'une analyse dans le cadre de l'appréciation des coûts d'intervention sur le parc locatif (*cf. § 5.4.1*). L'effort relatif aux seuls coûts de maintenance est de l'ordre de 12 millions d'euros par an, il apparaît relativement stable sur la période 2014-2018 en s'établissant entre 10,2 % et 12,6 % du chiffre d'affaires. Rapporté au logement, il se situe sur la période 2014-2018 environ 12 % en-dessous des valeurs de référence.

Les impayés de loyers se répercutent sur l'EBE lorsque l'organisme reconnaît le caractère irrécouvrable des créances. Sur la période 2014-2018, les pertes sur les créances locatives irrécouvrables d'ACM ont représenté 4,5 millions d'euros, soit une proportion assez faible de 0,86 % des loyers (1 % habituellement observé dans le

secteur HLM). Cette situation témoigne d'une maîtrise des difficultés de paiement des loyers comme exposée au § 4.5 du présent rapport. La remise à niveau des admissions en non-valeur opérée par ACM en 2016 lors de la mise en œuvre des dispositions du règlement ANC 2015-04 du 4 juin 2015 est à noter. Cette opération, dûment présentée au Bureau et au conseil d'administration en 2016, a consisté à admettre en non-valeur des créances locatives spécifiques qui étaient de nature à perturber la vision statistique des impayés, cette dernière étant désormais la source du provisionnement des impayés (cf. § 6.1).

Il en ressort que l'Office ACM possède un niveau d'EBE stable autour de 55 % du chiffre d'affaires depuis 2015, soit nettement au-dessus de la référence de l'ordre de 45 %. Il génère environ 58 millions d'euros par an depuis 2014. Sans la RLS, l'EBE serait en net progression au-dessus de 61 millions d'euros en 2018. L'évolution de l'EBE de 1,8 million d'euros entre 2017 et 2018 s'explique principalement de la manière suivante :

- ▶ effet de la RLS : perte de 4,2 millions d'euros (cf. § 6.1) ;
- ▶ augmentation du chiffre d'affaires : gain de 1,9 million d'euros, hors RLS, en lien avec les nouveaux logements et la diminution de la vacance ;
- ▶ modération de la maintenance du patrimoine : gain de 0,7 million d'euros par rapport à 2017 (*moins 1,0 million d'euros par rapport au budget prévisionnel de 2018*).

Il est en particulier constaté ici qu'ACM a légèrement restreint ses dépenses de maintenance en 2018 pour amortir partiellement les effets de la RLS. Cette disposition, qui n'était pas absolument nécessaire financièrement, vu le haut niveau de profitabilité, est venue en sus du report d'opérations de réhabilitation concernant l'investissement (cf. § 5.2.2).

À partir de son chiffre d'affaires et indépendamment de sa politique d'amortissement ou de financement, ACM génère une forte profitabilité d'exploitation engendrant un EBE élevé sur la période 2014-2018.

6.2.1.2 Efficience de gestion

Dans le présent paragraphe, l'efficience du fonctionnement de l'OPH ACM s'apprécie au regard de ses coûts de gestion (*plus généralement, il s'apprécie aussi au regard des résultats obtenus*), composante majeure des coûts d'exploitation.

Le coût de gestion est ici appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation (*ou coût de gestion normalisé*). Il comprend les charges d'exploitation non récupérables, ainsi que les impôts et les taxes, hors taxes foncières sur les propriétés bâties. En revanche, ne sont pas retenus les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

Dans le tableau ci-après, afin de pouvoir analyser aisément l'évolution des coûts de gestion normalisés, le chiffre d'affaires des loyers pour 2018 n'intègre pas la RLS ($105\,633 + 4\,221 = 109\,854$ milliers d'euros retenus pour le calcul des différents ratios).

Tableau 22 : Coût de gestion normalisé

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	13 676	14 067	14 711	15 701	16 161
Personnel extérieur à l'organisme	684	769	719	893	591
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	-1 054	-998	-1 005	-1 100	-1 142
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	-81	-51	-41	-41	-38
Coûts de personnel (1)	13 225	13 788	14 384	15 453	15 573
Achats non stockés de matériel et fournitures	401	364	417	398	394
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	-39	-48	-65	-80	-81
Crédit baux et baux à long terme	33	33	81	33	34
Primes d'assurances	589	643	684	689	765
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	846	1 596	1 552	1 424	1 400
Publicité, publications, relations publiques	343	392	304	284	368
Déplacements, missions et réceptions	72	244	213	207	192
Redevances de sous-traitance générale	49	43	85	64	49
Autres services extérieurs	3 327	3 608	3 922	3 755	4 339
Déduction pour cotisations CGLLS	-1 580	-1 547	-1 586	-1 202	-2 056
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	0	0	0	-94	0
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	476	426	453	444	462
Transferts de charges d'exploitation	-29	-429	-490	-498	-457
Redevances et charges diverses de gestion courante	28	34	38	42	62
Autres charges externes (2)	4 517	5 360	5 608	5 468	5 469
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	17 742	19 148	19 992	20 921	21 042
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	19 637	20 398	20 830	20 902	21 082
Coût de gestion normalisé au lgt et éq. lgt gérés = (3)/(4)	904	939	960	1 001	998
<i>Valeurs de référence</i>	1 060	1 027	1 006	1 057	1 036
Loyers hors RLS en 2018 (5)	100 180	103 134	106 436	108 308	109 854
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	17,7%	18,6%	18,8%	19,3%	19,2%
<i>Valeurs de référence</i>	24,9%	24,3%	24,3%	24,5%	NC
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	13,2%	13,4%	13,5%	14,3%	14,2%
<i>Valeurs de référence</i>	17,4%	17,2%	16,8%	17,5%	NC

Sources : comptes financiers d'ACM et données Harmonia

Sur la période 2014-2018, l'évolution en masse du coût de gestion normalisé est de 18,6 % (soit 4,3 % par an en moyenne). Ces hausses s'expliquent par :

- en premier lieu et comme le montre le tableau ci-avant, une évolution en masse des coûts de personnel de 17,8 %. (soit une progression annuelle moyenne de 4,2 %). Leur composante principale, les charges de personnel, progresse, d'une part, avec les effectifs moyens, 273,7 ETP en 2014 et 293,4 ETP en 2018 selon les états comptables réglementaires, soit +7,2 % pour les effectifs (1,8 % par an en moyenne), d'autre part, avec celle du salaire moyen de 10,2 % sur la période (2,5 % par an en moyenne) sous l'effet d'une modification de la répartition des emplois au profit, en particulier, des cadres administratifs et des augmentations annuelles. Les coûts de personnel d'ACM ont ainsi évolué près de deux fois plus rapidement que le nombre de logements et le chiffre d'affaires des loyers (respectivement +1,8 % et +2,3 % en moyenne annuelle).

Tableau 23 : Répartition et coût moyen du personnel d'ACM sur la période 2014-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Effectif total (effectif annuel moyen en ETP)	273,7	276,5	285,1	290,8	293,4
Répartition :					
- administratifs cadres (ETP)	55,3	55,9	60,0	64,1	64,1
- administratifs non cadres (ETP)	209,3	213,7	219,6	221,8	225,4
- employés d'immeubles (ETP)	9,1	6,9	5,5	4,9	3,9
- gardiens (ETP)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- agents de maintenance (régie en ETP)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Charges de personnel	13 676	14 067	14 711	15 701	16 161
- dont interressement (hors charges sociales)	398	501	541	496	560
- dont participation	0	0	0	0	0
Coût de personnel moyen	50,0	50,9	51,6	54,0	55,1

Source : ACM

- Ensuite et de manière moins prégnante, car concernant des masses financières plus faibles, par l'augmentation des postes « rémunérations d'intermédiaires et honoraires » (+ 65 % sur la période) et « autres services extérieurs hors cotisation CGLLS » ($3\,227 - 1\,580 = 1\,647$, montant comparé à $4\,339 - 2\,056 = 2\,282$, soit + 39 % sur la période).

En conséquence, les coûts de gestion normalisés d'ACM rapportés au logement, sensiblement en-dessous des valeurs de référence en début de période, ont progressé de 11 % sur la période 2014-2018, alors que la valeur de référence a légèrement diminué. Ils s'établissent en 2018 à 998 euros au logement, un peu en-dessous de la valeur de référence à 1 036 euros par logement. Pour mémoire, ACM est propriétaire de ses bureaux, ce qui améliore ici le coût de gestion normalisé (*peu de charges relatives au poste « crédit baux et baux long terme »*).

Dans le cadre de ses travaux relatifs aux coûts de gestion, l'ANCOLS a établi des groupes, homogènes au regard d'une dizaine de critères, ne comprenant chacun que quelques organismes (*cf. rapport public annuel de contrôle de l'ANCOLS 2017 ou RPAC 2017*). La moyenne au logement des coûts de gestion des sept autres organismes du groupe auquel appartient ACM est de 900 euros par an sur la période 2016-2018 selon les données disponibles sur la plate-forme Harmonia. ACM ressort à 986 euros soit 9,6 % de plus.

Sur les coûts de gestion, il peut être conclu ici qu'au regard des OPH disposant de plus de 12 000 logements, ACM, qui était une entité très performante, se situe désormais juste un peu mieux que la médiane et que des gains peuvent être envisagés à l'avenir au regard de la performance des organismes qui lui sont directement comparables. ACM évoque ici des effets de seuil liés à la croissance de l'organisme. Il est effectivement envisageable qu'à coût de gestion maîtrisé, l'augmentation du patrimoine prévue permette l'amélioration du ratio au logement.

Rapporté aux chiffres d'affaires des loyers hors RLS, le coût de gestion normalisé apparaît aussi globalement en progression, en passant de 17,7 % en 2014 à une valeur qui se stabilise en 2017 et 2018 autour de 19,2 %. Ce ratio place cependant ACM dans une position favorable au regard de la référence qui est de l'ordre de 24,5 % sur la période sous revue (*si on se place dans le groupe de voisinage d'ACM, la moyenne des autres organismes ressort à 23,1 % pour 19,1 % concernant ACM sur la période 2016-2018 et selon les données disponibles sur la plate-forme Harmonia*). ACM bénéficie ici des effets d'un important chiffre d'affaires des loyers.

6.2.2 Etude du coût de gestion locatif normalisé

Le paragraphe 2.2.2.2 a déjà permis de mettre en évidence une organisation générale d'ACM simple, économe en personnels et privilégiant les agences sur le terrain. La présente partie va s'intéresser davantage aux éléments chiffrés et économiques.

Les coûts de gestion locatifs normalisés sont obtenus à partir des coûts de gestion normalisés tels qu'ils ressortent du Tableau 22 ci-avant auxquels sont ajoutés les retraitements présentés au Tableau 24 ci-après. Ces retraitements permettent d'homogénéiser les différents coûts pris en considération pour les organismes faisant partie d'un même groupe d'analyse et de recentrer la réflexion sur la seule activité locative. ACM étant propriétaire de ses bâtiments administratifs, un coût de location fictif de ceux-ci est pris en considération (*sur la base des valeurs du marché local*). Le loyer des baux emphytéotiques et les différents coûts relatifs à l'activité accession sont neutralisés.

Tableau 24 : Retraitements relatifs au coût de gestion locatif normalisé

Montants en milliers d'euros			
Retraitement des coûts de gestion	2016 Montant	2017 Montant	2018 Montant
- Loyer des Baux Emphytéotiques	-81	-33	-34
- Bâtiments administratifs (loyer théorique des immeubles en pleine propriété)	683	683	683
- Personnels affectés à la commercialisation de l'activité d'accession et vente HLM	-98	-92	-129
- Coûts affectables à l'activité d'accession (commercialisateur, publicité, etc...)	-18	-15	-13
Total	486	543	507

Source : ACM

La prise en compte de ces retraitements permet d'aboutir au coût de gestion locatif normalisé présenté ci-après sur la période 2016-2018.

Tableau 25 : Coût de gestion locatif normalisé

Montants en milliers d'euros			
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coûts de personnel (1)	14 384	15 453	15 573
Autres charges externes (2)	5 608	5 468	5 469
Coût de gestion normalisé (3)	19 992	20 921	21 042
Retraitements (4)	486	543	507
Coût de gestion locatif normalisé (5) = (3) + (4)	20 478	21 463	21 549
Nombre de logements et équivalent logement gérés (6)	20 830	20 902	21 082
Coût de gestion locatif normalisé au logement et équivalent logement gérés = (5)/(6)	983	1 027	1 022
Valeurs de référence	Cf. RPAC ANCOLS 2019		
Loyers (7)	106 436	108 308	105 633
Coût de gestion locatif normalisé retraité / Loyers = (3)/(6)	19,2%	19,8%	20,4%
Valeurs de référence	Cf. RPAC ANCOLS 2019		
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(7)	13,5%	14,3%	14,7%
Valeurs de référence	Cf. RPAC ANCOLS 2019		
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(7)	5,3%	5,0%	5,2%
Valeurs de référence	Cf. RPAC ANCOLS 2019		

Sources : Harmonia et ACM

À l'instar des coûts de gestion, les coûts de gestion locatifs normalisés d'ACM progressent légèrement sur la période 2016-2018.

Comme vu au paragraphe 6.2.1.2, l'ANCOLS a pour objectif d'apprécier la performance relative d'ACM au niveau d'un cercle restreint d'organismes qui lui sont directement comparables. Au moment du présent contrôle, les différentes études relatives à ces organismes sont en cours.

Tableau 26 : Ventilation des coûts de gestion par fonction sur la période 2016-2018

Rubriques	2 016	2 017	2 018
Coût de la fonction Direction Générale / Management	4,5%	4,3%	4,3%
Coût de la fonction Support / Backoffice	19,5%	18,7%	18,9%
Coût de la fonction Gestion locative	76,1%	77,0%	76,7%
<i>Dont coût de la fonction Gestion locative pure</i>	17,6%	18,0%	17,5%
<i>Dont coût de la fonction Politique sociale</i>	14,4%	14,4%	13,9%
<i>Dont coût de la fonction Gestion technique et maintenance</i>	24,4%	25,5%	25,9%
<i>Dont coût de la fonction Gestion de la proximité</i>	19,7%	19,1%	19,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Sur la période 2016-2018, il peut être observé une certaine stabilité des trois éléments de coût de gestion, autour de 4,4 % pour la direction générale, de 19,0 % pour les fonctions support et 76,6 % pour la gestion locative. La légère hausse de cette dernière est en lien avec celui de la fonction de gestion technique et de maintenance. En maîtrisant le poids des fonctions de management et de support, ACM favorise son efficience de gestion.

Tableau 27 : Analyse de la répartition des charges de personnel sur la période 2016-2018

<i>Montants en milliers d'euros</i>			
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Effectif total (effectif annuel moyen en ETP)	285,1	290,8	293,4
Charges de personnel	14 711,3	15 700,7	16 161,0
- Dont total des 10 plus fortes rémunérations	1 215,3	1 270,2	1 337,7
- Dont DG	218,6	212,6	213,8
Moyenne des 10 plus fortes rémunérations / moyenne des rémunérations des autres salariés	2,48	2,47	2,56

Sources : Harmonia et ACM

Le tableau ci-avant permet de constater que la charge relative au total des dix plus fortes rémunérations augmente un peu plus vite que celle relative à l'ensemble des personnels de l'OPH (+ 10,07 % entre 2016 et 2018 contre + 9,85 %). En passant légèrement au-dessus de la valeur de 2,5, l'évolution globalement à la hausse du rapport entre la moyenne des dix plus fortes rémunérations et la moyenne des autres rémunérations le confirme.

6.2.3 Financement des investissements

6.2.3.1 Capacité d'autofinancement (CAF) et autofinancement net

L'EBE auquel sont ajoutés les produits encaissables et les charges décaissables concourant au résultat financier donne la CAF courante (CAFC). En ajoutant les mêmes types de charges et produits concourant au résultat exceptionnel (*hors produits des cessions des actifs immobilisés*), on obtient la CAF brute (ou CAF PCG). Cette dernière permet d'apprécier le flux de trésorerie qui servira en particulier au remboursement annuel du capital des emprunts et à la reconstitution de la trésorerie de l'organisme, permettant l'investissement.

Tableau 28 : Evolution de la CAF et de l'autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Chiffre d'affaires (1)	99 675	102 358	106 085	107 533	105 194
Excédent brut d'exploitation	57 808	56 148	59 233	59 123	57 289
CAF courante	44 425	42 006	47 455	48 694	47 347
CAF brute (2)	42 279	40 013	45 506	45 466	44 822
Ratio de CAF brute (2)/(1)	42,4%	39,1%	42,9%	42,3%	42,6%
<i>Valeurs de référence</i>	38,0%	38,2%	38,6%	37,9%	39,0%
Remboursement des emprunts locatifs (3)	25 677	27 099	28 784	29 388	30 932
Autofinancement net HLM (4)=(2)-(3)	16 602	12 914	16 722	16 078	13 890
Ratio d'autofinancement net HLM (4)/(1)	16,7%	12,6%	15,8%	15,0%	13,2%
<i>Valeurs de référence</i>	12,1%	12,1%	10,6%	11,1%	11,0%
Ratio d'autofinancement selon arrêté du 10 décembre 2014	16,1%	11,9%	11,8%	14,6%	12,7%

Sources : comptes financiers d'ACM et données Harmonia

La CAF brute de l'OPH ACM est solide sur la période 2014-2018 ; elle représente entre 39 % et 43 % du chiffre d'affaires, soit en moyenne 3,6 % au-dessus des valeurs de référence (*hors RLS, le ratio de CAF brute serait à 44,6 %, soit la valeur la plus haute de la période 2014-2018*). Pour l'année 2015, la CAF courante est en particulier affectée par un surcroît de maintenance (*plus deux millions par rapport à 2014*) et par la progression des coûts de gestion (*plus 0,8 million par rapport à 2014*).

Les remboursements annuels d'emprunts locatifs augmentent de 20 % sur la période, et dégradent l'autofinancement net HLM ($AFN = CAF - \text{remboursements des emprunts locatifs}$) car ils progressent plus rapidement que la CAF. En effet, cet AFN supérieur aux valeurs de référence, mais en recul sur la période, représente 16,7 % du chiffre d'affaires en 2014 et 13,2 % en 2018.

À noter que si la RLS était neutralisée, le ratio d'AFN de l'OPH ACM ressort à 16,5 % en 2018, on observerait ainsi une valeur proche de celle de 2014 après une période de baisse en 2015, puis de remontée à partir de 2016, période pendant laquelle ACM a largement travaillé sur la structuration et le coût de sa dette (*cf. § 6.2.3.3*).

Globalement, l'activité de l'OPH ACM permet de créer de la valeur de manière suffisante pour rembourser ses annuités tout en générant de la trésorerie, levier financier essentiel pour financer le maintien et le développement de son parc locatif social.

6.2.3.2 Ressources internes

La CAF brute et les produits de cessions des actifs constituent les ressources internes de l'Office concourant au financement de ses investissements. Le tableau qui suit en décrit l'évolution sur la période 2014-2018.

Tableau 29 : Evolution des ressources propres générées par ACM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
CAF brute (2)	42 279	40 013	45 506	45 466	44 822
Cessions d'actifs immobilisés	1 417	4 337	4 796	3 641	1 075
Ressources internes générées	43 696	44 350	50 302	49 107	45 897

Sources : comptes financiers d'ACM et données Harmonia

Ce tableau permet de constater que le cycle d'exploitation et de création de valeur de l'OPH génère 94 % des ressources internes sur la période 2014-2018. ACM a eu peu recours à la vente de patrimoine pour financer

ses divers besoins sur la période 2014-2018 (*investissements, remboursements d'emprunts en particulier, cf. § 6.2.6*).

6.2.3.3 Analyse de la dette

Au 31 décembre 2018, le niveau d'endettement est de 707,8 millions d'euros, soit 71,4 % de l'ensemble des immobilisations nettes (*hors financières*). La dette est globalement garantie par Montpellier Méditerranée Métropole. Comme pour la plupart des bailleurs sociaux, la dette constitue un élément très important permettant le financement de son patrimoine. Cet élément nécessite ainsi une analyse particulière objet du présent chapitre.

Composition de la dette et risques inhérents

ACM n'a pas recours aux lignes de trésorerie. Il assure une gestion active de sa dette, disposition rendue strictement nécessaire par la structuration effective de celle-ci comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 30 : Analyse de la dette

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Endettement (1)	660 938	708 276	717 857	683 591	707 839
<i>Dont emprunts structurés</i>	<i>130 434</i>	<i>114 430</i>	<i>51 226</i>	<i>49 544</i>	<i>47 785</i>
<i>Dont couverts par des swaps à barrière (euribor<6%)</i>	<i>94 566</i>	<i>87 480</i>	<i>81 396</i>	<i>74 672</i>	<i>68 474</i>
VNC du parc locatif / dotations amortissements (<i>années</i>)	27,1	27,4	27,7	27,0	26,5
Durée résiduelle de la dette (<i>années</i>)	24,8	25,8	25,0	23,9	23,6
Dette indexée sur le Livret A (%)	51,0	56,6	55,2	55,4	57,1
Dette CDC (%)	71,7	74,7	73,2	73,4	73,3

Source : rapports financiers d'ACM

Les années 2016 et 2017 sont en particulier concernées par le refinancement de cinq prêts structurés très risqués selon les critères de la charte Gissler (*3E, 4E et 6F datant de 2007 et 2008*) pour un encours de 71,3 millions d'euros (*remplacement en 2015 et 2016 par des prêts à taux fixes majorés compris entre 3,20 % et 5,29 %, sur 7 à 30 ans*) et divers remboursements anticipés de prêts classiques (*cf. § 6.2.6*). La désensibilisation relative au refinancement de cinq prêts structurés a entraîné des indemnités de remboursement importantes (*60,9 millions d'euros, dont 28,3 millions remboursés par le biais de taux majorés des emprunts de refinancement, la charge financière sous-jacente étant ainsi répartie sur la durée résiduelle des nouveaux prêts, le reste ayant fait l'objet d'une charge financière en 2016 intégralement compensée par une aide du Fonds de soutien créé par la loi de finances initiale pour 2014*). ACM précise ici qu'il a ainsi mis fin de manière définitive à un risque de taux techniquement sans limite.

S'agissant du recours à des emprunts ou des instruments financiers de longue durée, l'ANCOLS rappelle qu'il lui paraît de bonne gestion de privilégier les financements dont l'indexation est en lien direct avec ce secteur d'activité. La méconnaissance de ce principe lors de la souscription des emprunts structurés n'apparaît donc pas constituée une mesure de bonne gestion.

Au moment du contrôle, il reste cinq prêts structurés moins risqués, représentant 6,8 % de la dette en 2018 (*19,7 % de la dette en 2014*), ce qui place toujours ACM dans la catégorie des OPH les plus exposés (*14ème sur 72 OPH selon le DIS 2016*). Au 31 décembre 2018, le coût de sortie des contrats structurés résiduels est évalué à 15,4 millions d'euros. Le tableau ci-après détaille les principales caractéristiques de ces prêts qui présentent en 2018 un taux moyen de 3,8 % à comparer au taux moyen global de la dette de 2,1 % (*cf. Tableau 33 : Analyse de la rentabilité économique des actifs locatifs et du taux moyen de la dette*).

Tableau 31 : Emprunts structurés résiduels à fin 2018

Montant en milliers d'euros

Nom du prêteur	Nominal de l'emprunt	Date d'émission	Niveau de risque	Charge d'intérêt 2018	Capital remboursé en 2018	CRD fin 2018	Taux moyen 2018
Caisse Française de Financement Local	1 769,2	01/01/2006	1B	46,8	91,5	917,5	4,6%
Caisse Française de Financement Local	23 762,5	01/02/2007	2D	733,4	507,6	19 037,6	3,8%
Caisse Française de Financement Local	3 316,0	03/11/2007	3E	103,1	90,6	2 471,8	4,0%
Caisse Française de Financement Local	9 405,0	31/12/2008	2D	161,4	642,8	4 434,3	3,2%
Caisse Française de Financement Local	24 500,1	01/05/2008	1E	822,9	426,5	20 923,8	3,9%
Total	62 752,8			1 867,6	1 759,0	47 785,0	3,8%

Source : comptes financiers d'ACM

Par ailleurs, par décision du bureau datée du 24 mars 2011, ACM a décidé le réaménagement d'une partie de sa dette par compactage de 402 emprunts auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations (*pour un total de 327,5 millions d'euros*) en 17 macro-prêts. Quatre de ces derniers pour un montant total de 180,8 millions d'euros (*28,1 % de la dette totale en 2011*) ont été conclus avec un taux basé sur l'Euribor trois mois avec l'objectif, dans un deuxième temps, d'être transformés en prêt à taux fixe. Par cette démarche, ACM souhaitait sécuriser une partie de sa dette. C'est ainsi qu'ont été mis en œuvre fin 2011 les quatre produits de couverture dont la position pour l'année 2018 est décrite dans le tableau ci-après :

Tableau 32 : Contrats de couverture à fin 2018

Montant en milliers d'euros

Payeur des montants variables	Montant initial	Date d'émission	Niveau de risque	Charge nette d'intérêt 2018	Capital remboursé en 2018	CRD fin 2018	Taux net après couverture 2018
NATIXIS (taux fixe 2,61%)	49 662,3	01/12/2011	1A	1 304,9	946,6	43 206,2	3,0%
NATIXIS (1,7825 % si euribor 3 mois < 6%)	24 852,7	01/12/2011	1A	314,9	1 618,7	13 813,3	2,2%
NATIXIS (1,87 % si euribor 3 mois < 6%)	88 209,5	01/12/2011	1A	1 340,3	4 579,8	54 660,6	2,4%
BCME (taux fixe 2,505 %)	18 123,5	01/12/2011	1A	413,0	601,0	14 024,9	2,9%
Total	180 848,0			3 373,1	7 746,1	125 705,0	2,6%

Source : comptes financiers d'ACM

Ces contrats de couverture (*échéances respectives en 2033, 2020, 2029 et 2026*) peuvent être considérés comme non risqués. Ils sont classés 1A (*risque le plus faible*) et si l'Euribor trois mois atteint 6 % (*l'Euribor, négatif depuis 2015, n'a atteint 5 % que très ponctuellement par le passé*), le taux échangé est remis en vigueur, et le prêt retrouve ses conditions initiales basées sur l'Euribor trois mois.

Les contrats de couverture avaient vocation à désensibiliser une partie de la dette au regard des variations potentielles à la hausse du Livret A (*ou de l'Euribor*) dans le but de limiter l'impact des variations de taux d'intérêt sur les comptes d'exploitation. Cette décision, à priori prudentielle à l'horizon de l'échéance finale des prêts, s'est avérée financièrement défavorable au regard du niveau des taux échangés sur la période 2014-2018 (*l'Euribor trois mois, faible, est même devenu continûment négatif depuis 2015*). En effet, le supplément d'intérêts lié à la seule mise en place des contrats de couverture sur les nouveaux macro-prêts indexés sur l'Euribor trois mois est indiqué par ACM dans ses documents comptables réglementaires. Il est de 3,4 millions d'euros en 2018 et ce montant est du même ordre de grandeur depuis 2014.

Si dans le cadre du réaménagement de sa dette, ACM n'avait pas eu pour objectif de passer une partie de sa dette à taux fixe (*celui-ci nécessitant d'abord la mise en œuvre de prêts basés sur l'Euribor trois mois, puis la contractualisation de produit de couverture*), il peut être considéré que le taux de la dette concernée par les contrats de couverture serait comparable à ceux des 13 autres macro-prêts, soit de l'ordre de 1,8 % pour

l'année 2018 (Livret A, soit 0,75 %, plus marge moyenne observée sur les 13 macro-prêts à taux variables contractés en 2011, soit 1,07 %). Le surplus d'intérêts engendré par les quatre contrats de couverture (et donc le prix de la sécurité apportée par ces contrats) est alors évaluable à 80 points de base et à 1,1 million d'euros³⁶ en 2018, inférieur aux 3,4 millions précités.

Au 31 décembre 2018, les contrats de couverture présentent un taux moyen de 2,6 % à comparer au taux global de la dette de 2,1 % et leur coût global de sortie est évalué à 13,3 millions d'euros.

Taux moyen de la dette

Tableau 33 : Analyse de la rentabilité économique des actifs locatifs et du taux moyen de la dette

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	2014	2015	2016	2017	2018
Actif locatif brut (1)	1 209 149	1 282 399	1 319 275	1 355 062	1 411 778
Transfert subventions au compte de résultat (2)	3 077	3 251	3 701	5 677	3 461
Excédent Brut d'Exploitation (EBE) (3)	57 808	56 148	59 233	59 123	56 615
Charges d'intérêt (yc contrats de couverture) (4)	17 250	17 957	16 204	14 863	14 368
Taux de rentabilité économique [(3)+(2)/(1)]	5,0%	4,6%	4,8%	4,8%	4,3%
Valeurs de référence	4,1%	4,0%	3,9%	3,7%	3,4%
Taux moyen dette [(4)/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2]	2,6%	2,6%	2,3%	2,1%	2,1%
Valeurs de référence	2,3%	2,0%	1,8%	1,6%	1,5%
Obligations Assimilables du Trésor (%)	2,2%	2,0%	1,6%	1,8%	1,6%

Sources : comptes financiers d'ACM et données Harmonia

Le tableau précédent met en avant un coût de la dette supérieur à la valeur de référence, mais aussi une rentabilité des actifs supérieure à la médiane de référence et près du double du coût de la dette (dans ces conditions, ACM a donc a priori intérêt à se développer). Au regard du taux des Obligations Assimilables du Trésor (maturité comparable à celle de la dette) auquel il convient d'ajouter une marge bancaire, il peut être constaté que le taux moyen de la dette d'ACM reste acceptable malgré l'exposition résiduelle de l'Office à des prêts structurés et des contrats de couverture qui s'avèrent onéreux sur la période contrôlée (de plus, il peut être précisé ici que le financement du logement social s'appuie d'abord sur des financements faisant intervenir le taux du Livret A, soit 0,75 % en 2019, lui-même supérieur aux taux de l'OAT à 30 ans de 0,68 % en moyenne depuis la mi 2019 selon les données publiées par la Banque de France).

L'écart à la médiane de référence (près de 50 points de base depuis 2015), mais surtout le volume de la dette (708 millions d'euros à fin 2018), doit cependant inciter ACM à poursuivre ses efforts de réaménagement de sa dette. C'est l'orientation prise par l'Office puisque pour la période à venir, la stratégie adoptée par le conseil d'administration début 2019 se résume de la manière suivante :

- ▶ vu le maintien du taux du Livret A à 0,75 % en 2019 et les anticipations de marché qui prévoient une remontée des taux courts mi 2020, refinancement d'emprunts indexés sur le Livret A vers du taux fixe, sous réserve que les conditions de remboursement anticipé soient favorables et étude de toute possibilité de refinancement des emprunts structurés si les conditions financières sont propices ;
- ▶ afin de dégager les marges financières nécessaires à l'accomplissement du NPNRU, procéder au réaménagement de la dette (CDC et autres établissements financiers) par un rééchelonnement de ses échéances, l'objectif étant de maintenir l'annuité à 43 % des loyers.

³⁶ Taux moyen des contrats de couverture, soit 2,6 %, moins 1,8 %, soit 80 points de base, multipliés par le capital restant dû fin 2017, 133,4 millions d'euros, soit 1,1 million d'euros.

Pour la mise en œuvre de cette stratégie, un cabinet spécialisé a été nommé afin d'assister ACM dans ses divers choix et négociations. Le Tableau 30 montre à fin 2018 une durée résiduelle de la dette de près de 24 ans pour une durée de vie résiduelle théorique des actifs immobilisés de près de 27 ans (*avec une politique d'amortissement favorable au ratio considéré car calée sur les durées maximales, cf. Tableau 36*).

Indépendance financière

Le tableau ci-après permet d'apprécier le poids des ressources propres au regard des ressources stables, et donc par différence, le poids de la dette.

Tableau 34 : Poids de la dette dans le bilan

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Ressources propres (capitaux propres + amortissements des actifs immobilisés)	592 738	634 068	675 077	718 553	765 094
Ressources stables (ressources propres + emprunts hors financement des stocks)	1 245 124	1 333 738	1 390 039	1 398 038	1 462 591
Ressources propres / Ressources stables	47,6%	47,5%	48,6%	51,4%	52,3%
<i>Valeurs de référence</i>	58,6%	58,3%	58,9%	59,2%	58,9%

Sources : comptes financiers d'ACM et données Harmonia

Il en ressort que la dette d'ACM apparaît plus importante que celle des entités qui lui sont comparables, malgré les remboursements anticipés réalisés sur la période sous revue. Cela peut s'expliquer par la jeunesse du parc de l'OPH. Pour ce qui concerne le poids des ressources propres au regard des ressources stables, l'écart à la médiane, cette dernière s'établissant autour de 59 %, s'améliore cependant continûment sur la période sous revue, en lien avec les remboursements précités et la robustesse des apports du compte de résultat.

L'analyse des annuités au regard du chiffre d'affaires des loyers présentée dans le tableau suivant confirme un poids de la dette plus important pour ACM que pour les organismes comparables. Ce poids diminue globalement sous l'effet de la baisse des taux jusqu'en 2017. Avec l'impact de la RLS en 2018, ce poids repasse légèrement au-dessus de 43 % (*taux cible énoncé par le conseil d'administration en 2019*).

Tableau 35 : Poids des annuités au regard du produit des loyers

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Remboursement des emprunts locatifs (1)	25 677	27 099	28 784	29 388	30 932
Charges d'intérêts (yc contrats de couverture) (2)	17 250	17 957	16 204	14 863	14 368
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	42 927	45 057	44 988	44 251	45 300
Loyers de l'exercice	100 180	103 134	106 436	108 308	104 958
Annuités emprunts locatifs / Loyers	42,9%	43,7%	42,3%	40,9%	43,2%
<i>Valeurs de référence</i>	37,8%	38,0%	36,6%	36,4%	38,4%

Sources : comptes financiers d'ACM et données Harmonia

Capacité de désendettement

Le Tableau 36 permet d'apprécier la capacité de désendettement de l'OPH ACM. Il confirme aussi l'endettement important de la structure. La CAF courante permet de rembourser la dette sur une période de 16,1 années en 2018, guère supérieure aux 15,2 années observées pour la médiane de référence, malgré une rentabilité d'exploitation de bon niveau. Ce tableau permet aussi de constater que la durée de vie résiduelle théorique des actifs (*27 ans environ*) est largement supérieure au ratio « endettement sur CAF » (*15 ans environ*). Cet état de fait résulte de la jeunesse du parc d'ACM mais aussi de la politique d'amortissement comptable de son patrimoine immobilier calée sur les durées maximales prévues par les textes réglementaires.

À titre d'information, si ACM avait une politique moyenne³⁷ d'amortissement à partir de 2018, le ratio VNC / Amortissement du parc serait de l'ordre de 21 années, valeur encore nettement supérieure aux 15 ans précités.

Tableau 36 : Encours de la dette et capacité de désendettement

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	2014	2015	2016	2017	2018
Endettement (1)	660 938	708 276	717 857	683 591	707 839
Trésorerie nette hors dépôts et cautionnement (2)	32 465	55 035	39 234	12 262	28 226
Endettement net de trésorerie (1)-(2)	628 473	653 241	678 623	671 329	679 613
CAFC (yc coûts des contrats de couverture) (3)	41 307	38 651	43 709	45 006	44 048
Endettement / CAFC (1)/(3) en années	16,0	18,3	16,4	15,2	16,1
<i>Valeurs de référence</i>	14,1	14,9	14,8	14,8	15,2
Endettement net de trésorerie / CAFC [(1)-(2)]/(3) en années	15,2	16,9	15,5	14,9	15,4
<i>Valeurs de référence</i>	13,5	14,2	13,5	13,4	13,9
Valeur net du parc locatif (4)	628 393	678 966	712 105	722 357	725 337
Amortissement du parc (5)	23 193	24 766	25 705	26 714	27 352
VNC / Amortissement du parc (4) / (5) en années	27,1	27,4	27,7	27,0	26,5
<i>Valeurs de référence</i>	22,6	22,8	22,7	22,5	23,3

Sources : comptes financiers d'ACM et données Harmonia

En conclusion concernant la dette :

En l'état, l'OPH ACM n'est pas soumis à une difficulté, actuelle ou à moyen terme, relative au remboursement de sa dette. Cette dernière, gérée activement, a fait l'objet de remboursements anticipés sur la période 2014-2018, sollicitant ainsi fortement sa trésorerie, et d'une certaine désensibilisation par transformation de cinq prêts risqués en prêts à taux fixes. À la date du contrôle, il reste encore cinq autres prêts structurés présentant un risque moindre. Par ailleurs, des contrats de couverture à taux fixes s'avérant onéreux sur la période 2014-2018 couvrent une autre partie de la dette initialement à taux variable. La situation d'ACM apparaît donc saine mais coûteuse, en lien avec la sécurisation d'une partie de la dette à long terme. Les marges de manœuvre, pour investir de manière plus importante (cf. § 6.3) par recours à l'emprunt que sur la période passée sont plutôt contraintes, d'où l'utilité de la démarche de poursuite de la gestion active de la dette avec l'aide, à partir de 2019, d'un cabinet spécialisé. Les conditions de sortie des cinq derniers prêts structurés doivent être continûment étudiées afin que les instances dirigeantes soient en capacité d'arbitrer la situation dans les meilleures conditions.

6.2.4 Situation bilancielle

Au regard de la lecture des comptes de bilan d'ACM, le tableau ci-après présente les retraitements suivants :

- ▶ les dépôts et cautionnements reçus sont considérés comme de la trésorerie négative et donc appréciés au niveau du bas de bilan, le fonds de roulement net global (FRNG) ne les n'intègre donc pas ;
- ▶ les emprunts finançant la promotion immobilière sont descendus en bas de bilan ;
- ▶ l'emprunt relatif à la capitalisation d'une partie des indemnités de sortie de cinq emprunts structurés, soit 32,5 millions d'euros comptabilisés en 2016, remboursés à hauteur de 7,2 millions d'euros sur la période 2016-2018, est contrebalancé par une subvention du Fonds de Soutien comptabilisée dans un compte d'actif 441 de bas de bilan et fait l'objet d'un remboursement sur le même rythme que le versement effectif des subventions. De ce fait, le fonds de soutien restant à percevoir, soit 31,3 millions d'euros fin 2016, 28,5 millions d'euros fin 2017 et 25,9 millions d'euros fin 2018, est appréhendé

³⁷ Notamment le composant structure amorti sur 50 ans plutôt que 60.

comme une immobilisation financière. La lecture du bilan et son interprétation en sont ainsi facilitées.

Tableau 37 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Capital et réserves nets des participations (a)	115 301	133 357	153 126	181 446	202 241
Résultat de d'exercice (b)	18 056	19 769	28 320	20 794	19 373
Autres capitaux (c)	0	0	0	0	0
Subventions nettes d'investissement (d)	113 417	112 292	111 708	112 093	112 836
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	246 774	265 418	293 154	314 334	334 450
Ratio de capitaux propres (e)/(k)	19,8%	19,9%	21,1%	22,5%	22,9%
<i>Valeurs de référence</i>	22,9%	23,1%	23,4%	23,7%	23,2%
Provisions pour gros entretien (f)	8 658	8 074	7 051	6 758	6 046
Autres provisions pour risques et charges (g)	2 226	2 656	3 248	3 793	4 732
Amortissements et dépréciations (h)	335 081	357 920	371 624	393 669	419 866
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	592 738	634 068	675 077	718 553	765 094
Dettes financières (j)	652 386	699 670	714 962	679 484	697 497
Ressources stables (k)=(i)+(j)	1 245 124	1 333 738	1 390 039	1 398 038	1 462 591
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	1 209 149	1 282 399	1 319 275	1 355 062	1 411 778
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	35 975	51 339	70 764	42 975	50 813
Immobilisations financières yc fonds de soutien (n)	760	618	31 341	29 012	26 648
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	35 215	50 721	39 424	13 963	24 166
Ratio (FRNG)/(k)	2,8%	3,8%	2,8%	1,0%	1,7%
<i>Valeurs de référence</i>	3,6%	4,0%	3,9%	3,9%	4,0%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	8 586	7 432	10 245	10 920	12 186
Emprunts promotion immobilière (p)	8 887	8 793	2 895	4 107	10 341
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	0	0	0	0	0
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	-301	-1 361	7 350	6 813	1 844
Créances locataires et acquéreurs (s)	7 989	7 377	7 076	7 377	7 370
Subventions à recevoir (t)	16 933	10 951	9 137	10 877	12 485
Autres actifs réalisables (u)	2 679	3 698	2 668	2 808	4 463
Dettes sur immobilisations (v)	5 725	4 762	4 539	4 078	6 028
Dettes d'exploitation et autres (w)	18 825	20 217	21 501	22 096	24 194
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	2 750	-4 314	190	1 701	-4 061
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	39 466	62 416	46 858	20 101	36 212
Concours bancaires courants et découverts (y)	0	0	0	0	0
Dépôts et cautionnements reçus (z)	7 001	7 381	7 624	7 839	7 986
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	32 465	55 035	39 234	12 262	28 226
Ratio Trésorerie nette / (k)	2,6%	4,1%	2,8%	0,9%	1,9%
<i>Valeurs de référence</i>	2,8%	3,2%	3,5%	3,9%	3,8%

Source : comptabilité ACM et retraitement ANCOLS

Sur la période 2014-2018, les subventions nettes de la société ne variant que très peu (*l'amortissement des subventions est équivalent aux notifications des nouvelles subventions*), les capitaux propres d'ACM n'augmentent que sous l'impulsion des résultats comptables largement positifs. Au regard de l'ensemble des ressources stables, leur proportion évolue favorablement en passant 19,8 % à 22,9 %, proche de la valeur de référence de 23,2 % en 2018. ACM a consolidé la partie haute de son haut de bilan sur la période étudiée.

La variation du fonds de roulement net global (FRNG) est analysée ci-après au § 6.2.6. En se situant à moins de la moitié de la valeur de référence en fin de période étudiée, le FRNG apparaît relativement faible. C'est en particulier la conséquence de remboursements anticipés importants (*cf. § 6.2.3.3*) opérés dans le cadre de la gestion de la dette en 2016 et 2017, mais aussi de la mobilisation tardive des emprunts définitifs des opérations d'investissement. À terminaison des opérations en cours, le FRNG est de 52,8 millions d'euros (*cf. § 6.2.6*), soit un niveau nettement plus confortable que les 24,2 millions d'euros ressortant de l'exercice comptable 2018.

Au gré des besoins de portage des opérations de promotion, des subventions à recevoir mais aussi des dettes d'exploitation (*ces deux derniers éléments étant les principaux de la ligne « dettes d'exploitation et autres du tableau ci-avant*) qui évoluent à la hausse (*les seules dettes d'exploitation passent de 3,8 à 8,0 millions d'euros*

entre 2014 et 2018), le besoin en fonds de roulement oscille autour de zéro pour finalement constituer une ressource de près de quatre millions d'euros fin 2018.

En conséquence, le niveau de trésorerie suit principalement et globalement celui du FRNG. Il se situe à un niveau relativement bas puisqu'il ne représente que 1,9 % des ressources stables pour une valeur de référence de 3,8 % en 2018 (selon une estimation de l'ANCOLS, cela représente 119 jours de dépenses courantes en 2018 et 52 jours en 2017). La trésorerie nécessite donc un suivi précis que l'organisme assume pleinement (cf. § 6.2.5).

6.2.5 Gestion de la trésorerie

Un collaborateur de la direction financière est entièrement dédié à la gestion de la trésorerie, responsabilité exercée conjointement avec le directeur financier. Ses principales attributions concernent la gestion des flux de trésorerie, la gestion des prêts, de la contractualisation au remboursement final, les placements (*sans risque, sécurisés et disponibles*), et les relations avec les banques (*frais bancaires en particulier*).

Un prévisionnel de trésorerie est établi à un an dans le cadre du budget. Son niveau de précision apparaît cohérent avec les besoins de l'organisme. Son établissement comme son suivi d'exécution n'appellent pas de remarque particulière.

6.2.6 Variations du FRNG et FRNG à terminaison

Dans les tableaux ci-après, le refinancement des cinq emprunts structurés pour un montant total de 71,3 millions d'euros est neutralisé, ce montant n'apparaît donc ni dans la rubrique « Nouveaux emprunts », ni dans la rubrique « Remboursements anticipés ». De même, les emprunts correspondant à la capitalisation d'une partie des indemnités de sortie de cinq emprunts structurés, soit 32,5 millions d'euros comptabilisés en 2016, remboursés à hauteur de 7,1 millions d'euros sur la période 2016-2018, ne sont pas pris en considération (*cette capitalisation est compensée par une subvention du Fonds de Soutien comptabilisée dans un compte d'actif 441 de bas de bilan et fait l'objet d'un remboursement sur le même rythme que le versement effectif des subventions*).

Tableau 38 : Variation du fonds de roulement (FRNG)

Rubriques	Montants en millions d'euros	
	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2014 net des dépôts locataires		35,2
Autofinancement net de 2015 à 2018	59,6	
Dépenses d'investissement de 2015 à 2018	-236,0	
Subventions de 2015 à 2018	15,5	
Nouveaux emprunts de 2015 à 2018	215,9	
Autofinancement disponible après investissements	55,0	
Remboursements emprunts bâtiments administratifs	-1,4	
Cessions d'actifs de 2015 à 2018	13,8	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs de 2015 à 2018 (gestion de la dette, cessions...)	-78,1	
Autres ressources (+) ou emplois (-) de 2015 à 2018	-0,3	
Flux de trésorerie disponible	-66,0	-11,0
Fonds de roulement fin 2018 net des dépôts locataires		24,2

Sources : données comptables et financières d'ACM

Sur la période étudiée, ce tableau permet de constater que la variation négative du fonds de roulement de 11 millions d'euros est principalement en lien avec :

- des financements comptabilisés (*subventions + emprunts soit 231,4 millions d'euros*) compensant

presque les dépenses d'investissement à hauteur de 236 millions d'euros ;

- une exploitation qui génère 59,6 millions d'euros de fonds propres et, de manière moins importante des cessions d'actifs qui apportent un complément de 13,8 millions d'euros ;
- la gestion active de la dette avec les remboursements anticipés d'emprunts qui ont mobilisé 78,1 millions d'euros. La trésorerie de l'OPH a ainsi été très fortement mobilisée sur la période 2015-2018.

Ainsi, au niveau de la trésorerie sur la période 2015-2018, il est observé un premier équilibre entre l'investissement et les nouveaux financements à 4,6 millions d'euros près ($236,0 - 231,4$), et un deuxième équilibre à 4,7 millions d'euros près ($78,1 - 59,6 - 13,8 = 4,7$) entre, d'une part, l'exploitation et les cessions de patrimoine, et d'autre part, les remboursements anticipés opérés dans le cadre de la gestion de la dette. Ces deux déficits expliquent la mobilisation financière du haut de bilan sur la période sous revue. Un FRNG résultant de 24,2 millions d'euros apparaît faible au regard de la taille et du niveau d'investissement de l'Office ACM.

Cependant, le tableau ci-après, qui s'appuie sur le récapitulatif général des fiches de situation financière et comptable transmis par ACM à l'Etat (*plate-forme Harmonia et envoi correctif d'ACM concernant l'année 2017*), permet d'apprécier la tendance de l'évolution du fonds de roulement net global à terminaison (FRNGT) des opérations en cours :

Tableau 39 : Variation du FRNG à terminaison des opérations en cours

Rubriques	Montants en millions d'euros		
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG) net des dépôts locataires	39,4	14,0	24,2
Subventions restant à notifier	1,6	5,6	8,3
Emprunts restant à encaisser	37,8	90,0	105,5
Dépenses restant à comptabiliser	-35,9	-66,8	-86,1
Neutralisation opérations préliminaires	2,5	2,1	0,9
FRNG à terminaison des opérations en cours	45,3	44,8	52,8

Sources : données comptables et financières d'ACM

Le FRNGT d'ACM progresse globalement depuis 2016 pour s'établir à un niveau de 52,8 millions d'euros à fin 2018, soit près de 28,6 millions de plus que le FRNG à cette date. Ceci confirme qu'ACM mobilise ses financements plutôt tardivement, ce qui témoigne d'un suivi performant d'une trésorerie utilisée afin de diminuer le coût des emprunts définitifs.

6.2.7 Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de services d'intérêt économique général

En application de l'article L. 411-2 du CCH, l'OPH bénéficie, « en conformité avec la décision 2012/21/UE de la Commission, du 20 décembre 2011, relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général, d'exonérations fiscales et d'aides spécifiques de l'État au titre du service d'intérêt général défini » au même article du CCH. Ces exonérations fiscales et aides spécifiques constituent une compensation au sens de la décision précitée. Selon les dispositions de l'article 5 de cette décision, « le montant de la compensation n'excède pas ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts nets occasionnés par l'exécution des obligations de service public, y compris un bénéfice raisonnable. » Le contrôle du respect de cette décision relève des compétences de l'ANCOLS et a fait l'objet de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019 approuvant la méthode

de vérification de l'absence de surcompensation dans les organismes de logement social³⁸. Selon les termes de cette délibération, la méthode de contrôle comporte deux étapes :

- ▶ une étape de diagnostic préliminaire permettant d'identifier les organismes appartenant de façon cumulative au quatrième quartile pour les deux indicateurs retenus pour l'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable, à savoir l'indicateur d'excédent brut d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires net des charges récupérables et l'indicateur de résultat net comptable divisé par les immobilisations brutes nettes de l'endettement, ce diagnostic préliminaire étant réalisé à partir d'une exploitation globale des données comptables et financières déclarées par les organismes sur la plateforme Harmonia ;
- ▶ une étape de diagnostic complémentaire dans le but de confirmer le diagnostic préliminaire et de procéder à un examen approfondi de la situation de l'organisme pouvant conduire à des retraitements visant à établir les valeurs observées des indicateurs d'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable.

6.2.7.1 Diagnostic préliminaire

Sur la base des données déclarées sur la plateforme Harmonia par les SA d'HLM et les OPH, l'année 2016 constitue le dernier exercice avec des données suffisamment exhaustives au 10 janvier 2019, date d'arrêté des éléments constitutifs du dossier de programmation 2019 sur lequel le conseil d'administration de l'ANCOLS a délibéré le 23 janvier 2019. Ces données ne permettent pas la distinction des activités SIEG et des activités hors SIEG. Elles concernent 474 organismes et ont permis de déterminer que la limite inférieure du quatrième quartile s'établit pour l'année 2016 à :

- ▶ 51,64 % pour d'excédent brut d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires net des charges récupérables ;
- ▶ 2,54 % pour l'indicateur de résultat net comptable divisé par les immobilisations brutes nettes de l'endettement.

Sur la base de ces données, les valeurs calculées pour ces indicateurs pour ACM s'élèvent respectivement à 55,75 % et 4,71 %. Ces valeurs positionnent ACM dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs, d'où la conduite d'un diagnostic complémentaire afin de procéder à un examen approfondi de sa situation « in situ » à l'occasion du présent contrôle, en application de l'article 2 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019.

6.2.7.2 Confirmation du diagnostic préliminaire

Les travaux menés ont conduit à recalculer dans le cadre du contrôle les deux indicateurs retenus par l'ANCOLS pour apprécier le niveau raisonnable du bénéfice (*article 2 de la délibération*) afin de confirmer leurs niveaux et le diagnostic préliminaire issu de l'exploitation des données déclaratives de l'ensemble des organismes.

Le premier indicateur dit "de marge d'exploitation" a consisté à diviser l'excédent brut d'exploitation par le chiffre d'affaires net des charges récupérables. Le second est un indicateur de rendement de l'actif divisant le résultat net comptable par les immobilisations brutes locatives nettes de l'endettement.

³⁸ Cette délibération publiée sur le site Internet de l'ANCOLS est prise pour l'exercice de sa mission mentionnée au c du 1° du I de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation visant le contrôle du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne, du 20 décembre 2011, relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (SIEG).

Dans un premier temps et afin d'avoir une vision globale de la situation et de son évolution sur la période 2016-2018, il est procédé à une analyse toutes activités confondues, selon des modalités identiques à celles applicables pour le diagnostic préliminaire.

Tableau 40 : Indicateurs calculés toutes activités confondues pour la période 2016-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Loyers (hors charges récupérables)	106 436	108 308	104 958
Écart de récupération de charges	-593	-1 031	-790
Produits des activités annexes	243	257	351
Péréquation RLS			675
Chiffre d'affaires	106 085	107 533	105 194
Ventes d'immeubles	657	1 278	3 563
Production stockée	2 765	791	750
Coûts promotion immobilière	-3 361	-1 840	-3 535
Marge sur activité de promotion	60	229	779
Production immobilisée (frais financiers seuls)	99	95	88
Produit des activités (1)	106 244	107 857	106 061
Coût de gestion	-19 992	-20 921	-21 042
Charges de maintenance (y.c régie)	-10 866	-12 894	-12 212
Cotisation CGLLS	-1 586	-1 202	-2 056
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-12 651	-13 103	-12 832
Créances irrécouvrables	-1 916	-614	-628
EBE (2)	59 233	59 123	57 289
Ratio 1_indicateur de marge d'exploitation (2)/(1)	55,75%	54,82%	54,02%
Moyenne du ratio 1 sur la période 2016-2018	54,86%		
Résultat net comptable (3)	28 320	20 794	19 373
<i>Dont résultat courant</i>	23 548	16 702	14 559
<i>Dont résultat exceptionnel</i>	4 773	4 093	4 814
Immobilisations brutes d'exploitation (4)	1 319 275	1 355 062	1 411 778
Endettement (5)	717 857	683 591	707 839
Immobilisation brutes net de l'endettement (6)=(4)-(5)	601 418	671 471	703 939
Ratio 2_indicateur de rendement de l'actif (3)/(6)	4,71%	3,10%	2,75%
Moyenne du ratio 1 sur la période 2016-2018	3,52%		

Sources : comptes financiers d'ACM

Les niveaux des indicateurs ainsi recalculés dans le cadre du contrôle confirment que depuis 2016 au moins, l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs. En termes de tendance, le premier ratio s'effrite légèrement tout en restant à un haut niveau, en raison d'une stabilité de l'EBE et d'un chiffre d'affaires en légère progression (si on neutralise l'impact de la RLS en 2018, l'indicateur est 56,2 %).

Le ratio numéro deux est particulièrement sensible au niveau du compte de résultat, celui de 2016 s'expliquant en particulier par un chiffre d'affaires en augmentation de 3,7 millions d'euros, une baisse de la maintenance de 2,0 millions d'euros et une augmentation des reprises sur provisions et dépréciations de 4,2 millions d'euros (application du nouveau règlement comptable n°2015-04). Sa régression peut ainsi être observée depuis 2016 (si on neutralise l'impact de la RLS en 2018, l'indicateur est 3,3 %).

6.2.7.3 Examen approfondi : retraitements des données et établissements des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable

Pour l'appréciation du niveau raisonnable du bénéfice, il importe de retenir le seul périmètre du SIEG en application de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne susmentionnée. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer les valeurs des agrégats concernés sur ce seul périmètre. Ce travail a été rendu possible par la fourniture des données comptables spécifiques par ACM pour les comptes de résultat et pour les comptes de bilans (*étant entendu que pour la seule année 2018, les données relatives aux comptes de résultat étaient déjà disponibles car exigées au niveau des états réglementaires*).

Ces données présentées dans les Annexes ER-XI-fiches 3-4 ont permis de ventiler les différents agrégats de la manière détaillée dans les trois tableaux ci-après.

Tableau 41 : Chiffre d'affaires recalculé sur le périmètre du SIEG pour la période 2016-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Loyers	103 977	105 904	102 570
Écart de récupération de charges	-593	-1 031	-811
Produits des activités annexes	180	192	196
Péréquation RLS	0	0	675
Chiffre d'affaires SIEG (1)	103 564	105 065	102 631

Sources : données financières d'ACM

Tableau 42 : EBE recalculé sur le périmètre du SIEG pour la période 2016-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ensemble des produits (70-74) hors 72	107 621	107 000	107 211
Production immobilisée (frais financiers seuls)	99	95	88
Transfert de charges d'exploitation (791)	490	497	453
Ensemble des charges (60-64)	-48 439	-50 081	-51 909
Pertes sur créances irrécouvrables (654)	-1 916	-603	-618
EBE SIEG	57 855	56 908	55 225

Sources : données financières d'ACM

Tableau 43 : Résultat comptable recalculé sur le périmètre du SIEG pour la période 2016-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits courants	154 440	116 608	115 047
Charges courantes	131 222	99 428	100 431
Résultat courant	23 218	17 180	14 616
Produits exceptionnels	10 595	12 730	8 122
Charges exceptionnelles	5 958	8 787	3 314
Résultat exceptionnel	4 637	3 943	4 808
Résultat comptable SIEG	27 262	20 092	18 612

Sources : données financières d'ACM

Pour le calcul du ratio 2 sur le périmètre du SIEG, les données financières sont centrées sur les seules immobilisations locatives (*comptes 2082-2083-2084-2085, 2111, 2112-2113-2115, 212, 213 sauf 21315-2135, 214 sauf 21415-2145 et comptes 23*). Les dépenses comptabilisées et les emprunts encaissés sur les opérations préliminaires et en cours (*montants 2016 à 2018, source fiches de situation comptable et financière*) ont été exclus de la manière suivante :

Tableau 44 : Evaluation des immobilisations et de l'endettement sur le périmètre du SIEG

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Immobilisations locatives brutes SIEG totales (1)	1 294 952	1 331 078	1 388 515
Dépenses sur opérations préliminaires et en cours (2)	36 120	41 086	86 988
Immobilisations locatives brutes SIEG retenues (1)-(2)	1 258 832	1 289 992	1 301 527
Endettement SIEG (hors ICNE) (3)	716 742	682 697	707 065
Endettement sur opérations préliminaires et en cours (4)	17 097	7 549	31 332
Endettement SIEG retenu (hors ICNE) (3)-(4)	699 645	675 148	675 733

Sources : comptes financiers d'ACM

L'analyse des spécificités de l'organisme n'a pas permis d'identifier d'autres retraitements pertinents au regard de la significativité de ces agrégats. En conséquence, les valeurs des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable pour les activités relevant du SIEG s'établissent comme suit :

Tableau 45 : Indicateurs recalculés sur le périmètre du SIEG pour la période 2016-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Chiffre d'affaires SIEG (1)	103 564	105 065	102 631
EBE SIEG (2)	57 855	56 908	55 225
Ratio 1 indicateur de marge d'exploitation SIEG (2)/(1)	55,86%	54,16%	53,81%
Moyenne du ratio 1 sur la période 2016-2018	54,61%		
Résultat net comptable SIEG (3)	27 262	20 092	18 612
<i>Dont résultat courant</i>	23 218	17 180	14 616
<i>Dont résultat exceptionnel</i>	4 637	3 943	4 808
Immobilisations locatives brutes SIEG (4)	1 258 832	1 289 992	1 301 527
Endettement SIEG (hors ICNE) (5)	699 645	675 148	675 733
Immobilisation locatives brutes net de l'endettement SIEG (6)=(4)-(5)	559 187	614 844	625 793
Ratio 2 indicateur de rendement de l'actif SIEG (3)/(6)	4,88%	3,27%	2,97%
Moyenne du ratio 2 sur la période 2016-2018	3,71%		

Sources : comptes financiers d'ACM

Ces résultats montrent que l'analyse des deux ratios sur le périmètre restreint au seul SIEG n'apporte que des évolutions très marginales par rapport à l'analyse globale du fait du caractère très modeste de l'activité exercée par l'office dans le champ concurrentiel. Le patrimoine social en location laisse apparaître un rendement légèrement supérieur au rendement global observé au Tableau 40.

Ces résultats ne permettent pas d'établir le caractère raisonnable ou non du bénéfice réalisé par ACM. En effet, le deuxième alinéa de l'article 6 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019 dispose que le seuil de qualification d'une situation de surcompensation (*c'est-à-dire d'un niveau de bénéfice supérieur au bénéfice raisonnable*) sera fixé par une délibération qui interviendra à l'issue d'une période de dix-huit mois après la date d'entrée en application fixée au 1^{er} avril 2019. Le présent contrôle a été opéré pendant cette période de dix-huit mois faisant suite à l'entrée en vigueur de la délibération. En conséquence, il est précisé qu'en application du 1^{er} alinéa de l'article 6 de ladite délibération, indépendamment de leur niveau, les constats relatifs aux niveaux des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable ne portent pas de conséquence pour l'organisme en termes de suites administratives ou de propositions de sanctions.

Toutefois, indépendamment de cette absence de qualification du niveau raisonnable ou non du bénéfice réalisé par l'organisme, l'ANCOLS attire son attention sur l'importance du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne qui comporte des exigences en termes d'efficacité de gestion et d'utilisation des compensations dont bénéficie l'organisme pour l'exercice des différentes activités qui relèvent du SIEG défini à l'article L. 411-2 du CCH.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Le récapitulatif général présenté en annexe 7.7 résulte de l'étude prévisionnelle 2018-2027 d'ACM qui s'appuie correctement sur l'exercice comptable 2017. L'année 2018 présentée dans la suite du présent chapitre est donc prévisionnelle et comprend ainsi des éléments financiers légèrement différents de ceux présentés au paragraphe 6.2.

Cette étude tend à montrer que l'efficience d'exploitation devrait perdurer, ceci sous certaines hypothèses, qui au moment du contrôle ne s'avèrent plus d'actualité. Le plan d'investissement visant en particulier la production de 500 logements neufs par an à terme, et des investissements sur le parc à hauteur de 9,3 millions d'euros par an, mettrait en tension la structure financière puisque le fonds de roulement long terme évalué par ACM atteindrait un niveau le plus bas autour de 12 millions d'euros en 2022 (*soit 61 jours de charges courantes uniquement*).

Selon ACM, l'étude 2018-2027 sera actualisée en intégrant l'exercice 2018 dans le cadre du processus budgétaire 2019. Son approbation par le CA est prévue le 5 décembre 2019. Cette étude devra en particulier prendre en considération le nouveau PSP pour la période 2019-2028 validé lors du CA du 27 juin 2019. En effet, si les hypothèses macroéconomiques retenues par ACM n'appellent pas d'observation, pour ce qui concerne la comparaison au PSP 2019-2028, l'étude prévisionnelle 2018-2027 fait apparaître les principales différences suivantes :

- ▶ opérations neuves : le PSP, ambitieux, table sur 633 livraisons par an avec un coût de 133 milliers d'euros au logement pour 500 livraisons et un coût de 147 milliers d'euros dans l'étude prévisionnelle (*pour mémoire, le rythme annuel de livraison de nouveaux logements observé sur la période 2014-2018 est de 482*) ;
- ▶ investissement sur le patrimoine existant : le PSP affiche un effort important de 18,3 millions d'euros en moyenne annuelle pour 7,8 millions d'euros seulement dans l'étude prévisionnelle alors que sur la période passée, le rythme observé de l'investissement sur le patrimoine est de 12,3 millions d'euros en moyenne annuelle ;
- ▶ démolition : le PSP intègre un volume de démolition pour près de 18 millions d'euros alors que l'étude prévisionnelle n'en prévoit pas ;
- ▶ ventes : le PSP affiche un objectif total de 100 ventes alors que l'étude prévisionnelle n'en prévoit que 70.

Au regard du nouveau PSP 2019-2028, l'étude prévisionnelle 2018-2027 (*qui est donc juste antérieure en termes d'élaboration*) apparaît donc moins volontariste d'un point de vue opérationnel et plus prudente dans ses différentes hypothèses de coût relatif aux opérations neuves (*cf. coûts retenus pour un logement neuf ci-avant*). Du fait en particulier du volume des investissements envisagés sur son parc existant dans le PSP 2019-2028, (*pour ce qui concerne l'entretien courant et le gros entretien, les hypothèses du PSP et de l'étude prévisionnelle se rejoignent*), l'étude financière prévisionnelle d'ACM doit absolument être actualisée pour donner aux instances dirigeantes une vision la plus juste possible de la trajectoire financière à venir.

Cette étude financière 2018-2027 présentée en annexe 7.7 appelle par ailleurs les commentaires complémentaires suivants :

- ▶ la RLS n'est prise en considération que jusqu'en 2020 (*et sur la base d'un doublement en 2020 par rapport à 2019*), les effets de la péréquation (*675 milliers d'euros en 2018 à titre d'exemple*) sont omis, et la cotisation CGLLS est augmentée de manière trop importante à compter de 2019 (*cf. accord sur la clause de revoyure pour le logement social 2020-2022 signé le 25 avril 2019*) ;
- ▶ ACM n'a pas pris en considération l'impact du versement de l'aide du Fonds de soutien (*cf. § 6.2.3.3*),

soit près de 2,6 millions d'euros par an sur la période 2018-2027 ;

- ▶ pour ses charges de personnel, ACM a retenu seulement 1,5 % de progression annuelle (*ce qui correspond à l'évolution prévisionnelle de l'ICC*) ; il est cependant constaté qu'entre 2014 et 2018, les équivalents temps plein moyens sont passés de 273,7 à 293,4 soit une progression annuelle moyenne de 1,8 %, et les charges totales de personnel (*personnel interne et personnel externe*) sont passées de 14,3 à 16,7 millions d'euros, soit une progression annuelle moyenne de 4 %. Sur cet aspect en particulier, les prévisions d'ACM paraissent optimistes.
- ▶ pour ce qui concerne le financement des nouveaux investissements, l'étude prévisionnelle prévoit une allocation de fonds propres importants à hauteur de 17,6 % et 5,4 % de subventions, ce qui apparaît pessimiste au regard du financement des opérations récentes menées par ACM (*9,9 % de fonds propres et 12,1 % de subventions sur les opérations terminées non soldées, et 4,4 % de fonds propres et 5,9 % de subventions sur les opérations en cours selon les FSFC à fin 2018*). Ces hypothèses imposent la mobilisation de fonds propres à hauteur de 14,6 millions d'euros par an sur la période, uniquement sur les opérations de logements neufs, les autres opérations (*réhabilitation et changement de composants*) étant financées uniquement par emprunts et subventions.

Compte tenu de ces éléments, l'étude financière prévisionnelle d'ACM présentée ci-après intègre, d'une part, des retraitements (*sans toutefois prendre en considération les objectifs d'investissement du nouveau PSP*), et d'autre part, le profil du remboursement de la dette, afin d'apprécier au mieux l'évolution potentielle des principaux agrégats financiers caractérisant le fonctionnement de l'OPH. Ce travail a fait l'objet d'un échange avec ACM qui ne le conteste pas et qui précise que la position de l'ANCOLS sera prise en considération pour la rédaction des futures études financières prévisionnelles.

Tableau 46 : Récapitulatif général de l'étude financière prévisionnelle d'ACM avec retraitements ANCOLS

Montants en milliers d'euros										
Rubriques	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loyers quittancés logements	98 680	101 253	104 294	108 148	111 870	115 653	119 503	123 417	127 397	131 444
Charges non récupérées / logements vacants	-965	-982	-1 001	-1 024	-1 046	-1 068	-1 091	-1 114	-1 138	-1 161
Redevances foyers (hors interventions foyers)	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461
Impact des interventions foyers	-10	-40	206	206	203	166	166	166	166	166
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	7 656	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897
Eléments exceptionnels (RLS yc péréquation)	-4 181	-4 676	-5 552	-5 782	-6 003	-6 234	-6 473	-6 721	-6 979	-7 246
Total des loyers	104 641	106 913	109 305	112 906	116 382	119 875	123 463	127 106	130 804	134 561
Production immobilisée	951	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Autres produits et marges sur autres activités	748	995	1 018	876	452	254	254	254	254	254
Total produits des activités	106 340	108 908	111 323	114 782	117 834	121 129	124 717	128 360	132 058	135 815
Frais de personnel	-16 686	-16 936	-17 190	-17 448	-17 710	-17 976	-18 245	-18 519	-18 797	-19 079
Frais de gestion	-3 879	-4 493	-4 018	-4 078	-4 139	-4 201	-4 264	-4 328	-4 393	-4 459
Coûts de gestion	-20 565	-21 429	-21 208	-21 526	-21 849	-22 177	-22 509	-22 847	-23 190	-23 538
Maintenance totale (y compris régie)	-13 232	-15 923	-13 940	-14 205	-14 468	-14 735	-15 007	-15 283	-15 565	-15 852
Cotisation CGLLS	-1 383	-1 404	-1 425	-1 446	-1 468	-1 490	-1 512	-1 535	-1 558	-1 581
Taxe foncière	-12 230	-12 984	-12 961	-13 153	-13 348	-13 546	-13 747	-13 951	-14 158	-14 368
Coût des impayés	-878	-1 013	-1 043	-1 077	-1 111	-1 145	-1 179	-1 214	-1 250	-1 287
Excédent Brut d'Exploitation	58 052	56 155	60 746	63 375	65 590	68 037	70 763	73 531	76 338	79 189
Excédent Brut d'Exploitation / Total des loyers	55,5%	52,5%	55,6%	56,1%	56,4%	56,8%	57,3%	57,8%	58,4%	58,9%
Produits financiers	152	225	225	225	225	225	225	225	225	225
Charges financières locatives	-13 275	-13 497	-14 254	-15 106	-15 475	-15 846	-16 261	-16 713	-17 183	-17 641
Autres charges financières	-834	-806	-757	-697	-626	-563	-492	-427	-368	-310
Résultat financier	-13 957	-14 078	-14 786	-15 578	-15 876	-16 184	-16 528	-16 915	-17 326	-17 726
Capacité d'autofinancement	44 095	42 077	45 960	47 797	49 714	51 853	54 235	56 616	59 012	61 463
Capacité d'autofinancement / total des loyers	42,1%	39,4%	42,0%	42,3%	42,7%	43,3%	43,9%	44,5%	45,1%	45,7%
Remboursement emprunts locatifs	-31 395	-34 482	-36 920	-38 607	-39 296	-38 142	-36 785	-38 018	-38 943	-39 784
Autofinancement HLM	12 700	7 595	9 040	9 190	10 418	13 711	17 450	18 598	20 069	21 679
Autofinancement HLM / Total des loyers	12,1%	7,1%	8,3%	8,1%	9,0%	11,4%	14,1%	14,6%	15,3%	16,1%
FRNGT début d'année (hors dépôts des locataires)	44 813	43 207	40 593	35 937	31 268	26 208	25 894	26 940	30 935	36 177
Produits cessions éléments d'actif	1 697	3 812	540	548	556	565	573	582	590	599
Fonds propres opérations nouvelles	-15 459	-13 657	-13 861	-14 069	-14 280	-14 495	-14 712	-14 933	-15 157	-15 384
Fonds propres investis sur patrimoine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursement emprunts non locatifs	-3 152	-2 972	-2 983	-2 946	-4 362	-2 703	-4 873	-2 860	-2 868	-2 743
Versements du fonds de soutien	2 608	2 608	2 608	2 608	2 608	2 608	2 608	2 608	2 608	2 608
FRNGT fin d'année (hors dépôts des locataires)	43 207	40 593	35 937	31 268	26 208	25 894	26 940	30 935	36 177	42 936
Charges courantes	-63 372	-68 078	-66 383	-68 028	-69 188	-70 403	-71 632	-72 918	-74 243	-75 572
FRNGT en nombre de jour de charges courantes	249	218	198	168	138	134	137	155	178	207
Annuité	44 670	47 979	51 174	53 713	54 771	53 988	53 046	54 731	56 126	57 425
Annuité / total des loyers	42,7%	44,9%	46,8%	47,6%	47,1%	45,0%	43,0%	43,1%	42,9%	42,7%
Endettement	675 391	693 423	718 839	735 841	751 616	771 096	790 668	811 938	833 207	854 706
Endettement / Capacité d'autofinancement	15,3	16,5	15,6	15,4	15,1	14,9	14,6	14,3	14,1	13,9

Eléments retraités par l'Ancols :

Sources : - étude financière prévisionnelle d'ACM pour la période 2028-2027
- profil du remboursement de la dette locative d'ACM
- clause de revoyure 2019 relative à la RLS
- documents comptables d'ACM sur la période 2014-2018

Pour ce qui concerne les éléments exceptionnels d'autofinancement, la RLS et sa péréquation (800 millions d'euros en 2018 sur 11 mois, puis 873 millions d'euros en 2019 sur 12 mois), sont évaluées sur la base de l'accord sur la clause de revoyure 2020-2022 signé par toutes les familles HLM, Action Logement et la CDC, et le Premier ministre, le 25 avril 2019. Pour l'ensemble des organismes HLM sur la période 2020-2022, son coût annuel est apprécié à hauteur d'un milliard d'euros (1,3 milliard d'euros de RLS moins 0,3 milliard d'euros de baisse de la cotisation des bailleurs sociaux au Fonds national des aides à la pierre, soit environ 7 % du produit des loyers pour 6 % estimés en 2019). Parallèlement, la cotisation CGLLS est prise en considération avec une augmentation de 1,5 % par an (indice ICC prévisionnel) à partir de 2018. De plus, au regard de l'étude prévisionnelle d'ACM, la RLS est appréhendée au niveau de l'ensemble des loyers. Enfin, les frais de personnel sont retenus avec une progression annuelle de 4 %.

Pour caractériser la solidité financière de l'Office, l'ANCOLS s'appuie sur le fonds de roulement net global à terminaison. À fin 2017 et hors dépôts des locataires, cet agrégat est évalué à près de 45 millions d'euros (cf. § 6.2.6).

Sur la base de ce dernier récapitulatif général, il est constaté que :

- ▶ l'excédent brut d'exploitation et la capacité d'autofinancement garderaient des niveaux élevés, témoins d'une qualité d'exploitation qui ne se dégraderait pas par rapport à l'année 2018 (*année 2018 prévisionnelle indiquée dans le tableau ci-avant, ou réelle cf. § 6.2.1.1*) ;
- ▶ l'autofinancement HLM resterait aussi à un bon niveau, globalement au-dessus de 7 % du total des loyers, permettant la génération d'un haut niveau de fonds propres qu'ACM prévoit d'injecter dans ses nouvelles opérations ; les 140 millions d'euros d'autofinancement HLM sur la période ne couvriraient cependant pas tout à fait les besoins de fonds propres évalués à 146 millions d'euros uniquement pour les opérations neuves, les investissements sur le patrimoine existant étant prévus d'être financés par emprunts et subventions uniquement ;
- ▶ le poids de l'annuité serait globalement un peu plus important que la proportion cible de 43 % du produit des loyers énoncée par le conseil d'administration début 2019 ;
- ▶ les remboursements d'emprunts non locatifs, y compris les aides du Fonds de soutien, principalement en lien avec le refinancement d'une partie des emprunts structurés en 2016, seraient globalement un peu plus que compensés par les quelques ventes que l'organisme prévoit de faire sur la période (*cf. lignes « Produits de cessions éléments d'actifs », « Remboursements des emprunts non locatifs » et « Versements du fonds de soutien » du tableau précédent*).

Globalement, le FRNG à terminaison resterait faible, et s'amenuiserait jusqu'à l'horizon 2022-2023 avec une valeur proche de 26 millions d'euros, pour ensuite progresser régulièrement. Il passerait sous la barre des 140 jours de charges courantes sur la période 2022-2024 (*soit moins de la moitié de valeur de référence 2018 de 302 jours*). Rapporté au logement (24 663 logements en 2023), il serait de 1 050 euros en 2023, montant nettement inférieur à la référence de 2 486 euros pour le FRNG des OPH de plus de 12 000 logements fin 2018.

Dans l'hypothèse très probable d'une RLS qui perdurerait au-delà de 2022, ACM apparaîtrait donc en capacité de soutenir un plan d'investissement comprenant en particulier un rythme de production de 500 logements neufs par an (*chiffre légèrement supérieur aux 482 logements observables en moyenne sur la période 2014-2018*) avec un apport massif de fonds propres à hauteur de 17,6 % du montant investi, sous réserve d'une mobilisation importante de son FRNG à terminaison.

Ce constat est à réviser s'il est pris en considération le nouveau PSP 2019-2028 et ses objectifs opérationnels encore plus importants (*principalement 633 logements livrés par an, un rythme annuel moyen de 18,3 millions d'euros pour les investissements sur le parc existant et des démolitions pour 18 millions d'euros*). Pour ne pas voir sa structure financière trop fragilisée et le poids de sa dette devenir trop important, et s'il souhaite pouvoir augmenter nettement ses livraisons de logements neufs tout en intervenant massivement sur son patrimoine existant, ACM sera a priori contraint :

- ▶ d'adapter sa stratégie de mobilisation de fonds propres sur les opérations d'investissement : celle-ci devra prendre en considération les aides extérieures mobilisables, celles relatives aux fonds Feder en particulier (*cf. accord sur la clause de revoyure précité, partie intermédiation par la Banque des Territoires de la Caisse des Dépôts dans l'accès aux fonds européens*) ;
- ▶ de revoir sa politique de vente ;
- ▶ de conserver un très haut niveau d'efficacité de gestion, en contenant ses frais de gestion en particulier.

6.4 CONCLUSION

Au-delà de fiches financières pour l'année 2017 qui doivent faire l'objet d'une correction au niveau de l'information mise à disposition du ministère du Logement, et des problèmes mineurs de comptabilisation de la péréquation de la RLS ou de complétude des états réglementaires, la tenue de la comptabilité d'ACM n'appelle pas de commentaire particulier.

Le ratio des coûts de gestion au logement augmente sur la période 2014-2018. Il est proche depuis 2016 du niveau de la médiane des OPH provinciaux comparables. Les coûts de gestion restent cependant mesurés au regard d'un chiffre d'affaires important favorisé par la jeunesse du parc et des pertes locatives faibles (*maîtrise de la vacance*). Les coûts de maintenance sont modérés, en lien avec un patrimoine récent et des efforts portés sur des travaux d'investissement sur le parc existant. À partir de son chiffre d'affaires et indépendamment de sa politique d'amortissement ou de financement, ACM génère ainsi une forte rentabilité d'exploitation engendrant un EBE et une CAF élevés sur la période 2014-2018.

Concernant la dette, ACM a réduit la sensibilité de cette dernière aux prêts structurés par refinancements des plus dangereux d'entre eux à taux fixes. Des remboursements anticipés d'autres emprunts coûteux ont aussi été opérés. La dette apparaît gérée et moins soumise à des risques de taux. Compte tenu des projets d'investissement à venir, elle devra néanmoins continuer d'être un point d'attention des instances dirigeantes.

La structure financière d'ACM et la trésorerie, sollicitées en particulier par les remboursements anticipés d'emprunts, restent tendues au 31 décembre 2018. Un renforcement à terminaison des opérations d'investissement en cours est cependant constaté du fait d'une mobilisation tardive des financements.

L'étude financière d'ACM à l'horizon 2027, établie fin 2018, a été en partie revue par l'ANCOLS. Malgré la mise en œuvre de la RLS, elle démontre une capacité à investir au moins équivalente à celle observée sur la période 2014-2018, sous réserve d'une mobilisation importante des disponibilités financières à l'échéance 2022-2023.

À la date du présent contrôle de l'ANCOLS, la faisabilité financière du nouveau plan stratégique de patrimoine, validé mi-2019, reste cependant à vérifier. En effet, l'étude financière précitée nécessite des ajustements importants (*RLS, CGLLS, versements du Fonds de soutien*), et est basée sur un niveau d'investissement moins volontariste mais très mobilisateur de fonds propres. L'étude prospective 2019-2028, basée sur l'exercice comptable 2018, qui devrait faire l'objet d'une approbation par le CA fin 2019, revêt ainsi une importance toute particulière pour la bonne information des instances dirigeantes. En outre, compte tenu de la forte volonté d'ACM d'augmenter la production de logements neufs et ses investissements sur le parc existant pour la période à venir, cette étude financière nécessitera que soit revue la stratégie d'affectation des fonds propres et devra être actualisée au moins une fois par an. Ces dispositions permettront de prendre parfaitement en considération les investissements effectivement initiés, et les évolutions des facteurs intérieurs (*coûts de gestion et de maintenance*) et extérieurs, réglementaires en particulier, impactant directement la rentabilité de l'exploitation de l'OPH.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES

RAISON SOCIALE :	ACM Habitat (OPH Public de l'Habitat Montpellier Méditerranée Métropole)
-------------------------	--

SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	407, avenue du professeur E. Antonelli CS 15590	Téléphone :	04 99 52 75 00
Code postal, Ville :	34074 Montpellier Cedex 3	Site internet :	https://acmhabitat.fr/

PRÉSIDENT :	Philippe Saurel
--------------------	-----------------

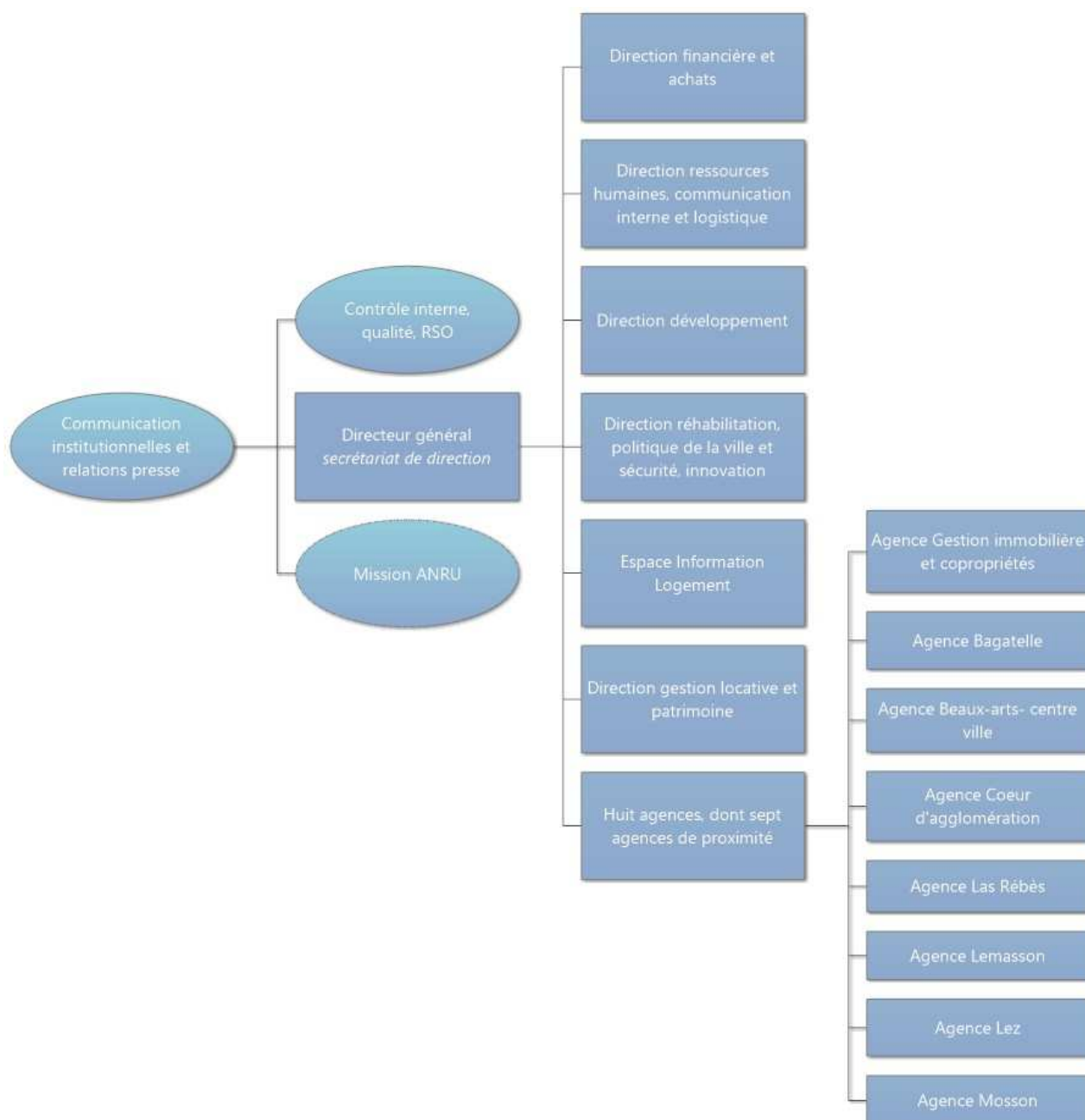
DIRECTEUR GÉNÉRAL :	Stéphane Boubennec
----------------------------	--------------------

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :	Montpellier Méditerranée Métropole
---------------------------------------	------------------------------------

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 10/05/2019			
<i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Philippe Saurel	Collectivité	Chirurgien-dentiste
Vice-président délégué	Robert Cotte	Idem.	Retraité
	Gérard Castre	Idem.	Retraité
	Chantal Levy-Rameau	Idem.	Dermatologue
	Patricia Miralles	Idem.	Députée de l'Hérault
	Jean-Luc Savy	Idem.	Maire de Juvignac
	Claude Arnaud	Idem.	Maire de Lunel
	Eric Bérard	Idem.	Retraité
	Françoise D'Abunto	Idem.	Retraîtée
	Virginie Normand	Idem.	Directoire Caisse d'épargne
	Daniel Robequain	Idem.	Retraité
	Daniel Rodriguez	Idem.	Retraité
	Gérard Valls	Idem.	Retraité
	Jocelyne Roche	Idem - Association	Vice-présidente GIHP
	Claude Rico	UDAF	Retraité
	Alain Rota	CAF	Retraité
	Michel-ange Parra	Organismes collecteurs	Retraité
	Diégo Rizo	Organisations syndicales	Délégué FO
	Aline Veyrie	Organisations syndicales	Délégué CGT
Représentants des locataires	Maria Isabel DURAO CABECA	Élu	Retraîtée
	Bernard Garnier	Élu	Retraité
	Ahmed Mekhalef	Élu	Conducteur
	Mourad Sajid	Élu	Employé mairie
Commissaire du Gouvernement : Préfet			

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2018	Cadres :	66	Total administratif et technique : 297
	Maîtrise :	154	
	Employés :	77	
	Gardiens :		Effectif total : 300
	Employés d'immeuble :	3	
	Ouvriers, régie :		

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.3 IRREGULARITES CONSTATEES EN MATIERE D'ATTRIBUTION

Nombre de dossiers ciblés étudiés : 63 (représentant 0,7 % des 8 832 attributions réalisées de 2014 à 2018)

Nombre de dossiers irréguliers constatés : 19

Code	Programme	N° Logt	Numéro unique	Date décision CAL	Date signature du bail	Financement	Irrégularité constatée	loyer mensuel (€)
0752	ATRIUM	0036619289	034011713125211327	19/01/17	25/01/18	PLS	Dépassement de 77 % des plafonds PLS.	416
0752	ATRIUM	0036619007	034091407875411327	24/02/15	24/03/15	PLS	Dépassement de 24 % des plafonds PLS	444
0752	ATRIUM	0036618900	034051407205311327	16/09/14	27/10/14	PLS	Dépassement de 10% des plafonds PLS	413
0752	ATRIUM	0036619346	0341117150207GDPUB	19/09/18	31/10/18	PLS	Dépassement de 7 % des plafonds de ressources PLS. Pas de justificatifs de baisse de ressources sur les douze derniers mois	416
0752	ATRIUM	0036619263	034031713686011327	19/09/17	27/09/17	PLS	Dépassement de 5 % des plafonds PLS	582
0752	ATRIUM	0036619487	034121408404611327	20/12/16	04/01/17	PLS	Dépassement de 8 % des plafonds PLS.	722
0393	NOVACERES	0036576257	034041202826211508	22/01/14	01/02/14	PLUS	Dépassement de 4% des plafonds de ressources PLUS. Justificatifs de baisse de ressources incomplets.	492
0406	4 AOUT 1789	0036577924	0340618164698GDPUB	16/10/18	15/11/18	PLUS	Dépassement de 5 % des plafonds de ressources avec revenus N-2. Baisse de ressources en N-1 mais inférieur à 10 %	437
0667	LAS REBES	36610013	0340917147391AL002	26/06/18	11/08/18	PLAI	Dépassement de 52 % des plafonds PLAI	288
0803	BORIS VIAN	0036635623	034021406415711327	29/07/14	04/11/14	PLAI	Dépassement de 48 % des plafonds PLAI.	373
1007	COLUMBA	0049388954	034061305173311327	16/09/14	14/10/14	PLAI	Dépassement de 34% des plafonds PLAI	361
0669	LE VIOGNIER	0036613489	034121408376411327	20/10/15	05/01/16	PLAI	Dépassement de 22% des plafonds PLAI (en N-2 du bail et N-2 de la CAL)	303
0667	LAS REBES	0036609751	034121715234411327	16/01/18	13/02/18	PLAI	Dépassement de 11% des plafonds PLAI	363
0667	LAS REBES	0036612994	034101612552911341	17/10/17	23/10/17	PLAI	Dépassement de 9% des plafonds PLAI	156
0667	LAS REBES	0036610352	034061816429211327	19/09/18	25/09/18	PLAI	Dépassement de 7% des plafonds PLAI	295
1486	LE CHATEAU	36653766	034111510443711327	16/02/16	06/02/16	PLUS	Attribution hors CAL (signature du contrat de location avant passage en CAL. Attribution sur une CAL antérieure d'un logement dans la même résidence)	473
1015	LE CHARDON	0052513697	0341216129059GDPUB	13/06/17	26/05/17	PLUS	Attribution hors CAL (signature du contrat de location avant passage en CAL. Attribution sur une CAL antérieure d'un logement dans la même résidence)	333
1015	LE CHARDON	0052513655	034031713534011327	13/06/17	31/05/17	PLAI	Attribution hors CAL (signature du contrat de location avant passage en CAL. Attribution sur une CAL antérieure d'un logement dans la même résidence)	476
0421	L'ECRAN	0036580414	034111612836611327	12/12/2017	06/01/18	PLUS	Absence de pièces obligatoires (avis d'imposition 2017 sur revenus 2016, pièces d'identité des enfants majeurs)	458

7.4 CHARGES RECUPERABLES

Code interne	Nom du programme	Commune	Nombre de logements	Logements Collectifs / Individuels	Surface habitable en m ²	Charges constatées 2015	Charges constatées 2016	Provisions 2017	Charges constatées 2017	Régularisation au lgt
1048	VERNACCIA	MONTPELLIER	39	Collectif	2 718	0 €	8 453 €	36 872 €	17 154 €	-506 €
1011	PALOMA	MONTPELLIER	63	Collectif	4 985	9 389 €	62 473 €	76 816 €	51 676 €	-399 €
0886	LE CLOS DYORPHEE	MONTPELLIER	14	Collectif	853	9 197 €	8 641 €	15 169 €	9 829 €	-381 €
1017	QUA LIBERTE	MONTPELLIER	41	Collectif	2 751	0 €	0 €	35 950 €	21 993 €	-340 €
1057	RENE SUBIAS	CASTRIES	10	Collectif	671	0 €	0 €	4 825 €	1 867 €	-296 €
1054	N/A	MONTPELLIER	15	Collectif	1 019	0 €	15 435 €	21 955 €	18 373 €	-239 €
0017	PLUTON	MONTPELLIER	24	Collectif	2 817	19 027 €	18 891 €	22 337 €	16 891 €	-227 €
1049	SERGIO LEONE	LATTES	45	Collectif	3 487	0 €	12 143 €	44 004 €	33 817 €	-226 €
1031	LE MOKA	MONTPELLIER	44	Collectif	3 154	0 €	27 063 €	41 124 €	31 332 €	-223 €
0339	LE PETIT BARD	MONTPELLIER	44	Collectif	1 399	36 821 €	30 328 €	38 066 €	28 456 €	-218 €
1026	LES ACACIAS	MONTPELLIER	62	Indiv + Collec	4 834	0 €	1 291 €	50 476 €	37 196 €	-214 €
1070	MAS DE VGAN	MONTPELLIER	36	Collectif	4 084	0 €	26 212 €	24 338 €	30 915 €	183 €
0190	MAS DE CHOLET	MONTPELLIER	30	Individuel	1 346	12 179 €	9 689 €	15 925 €	23 834 €	264 €
0565	RUE DES MARELS	MONTPELLIER	90	Individuel	6 650	31 316 €	94 458 €	59 591 €	96 790 €	413 €

7.5 COMPTABILITE DE LA RLS

L'extrait de l'Etat réglementaire relatif à la CGLLS présenté ci-après n'est pas renseigné correctement par ACM :

2. CAISSE DE GARANTIE DU LOGEMENT LOCATIF SOCIAL (CGLLS)

PRODUITS ET CHARGES ENREGISTRES SUR L'EXERCICE

Nature de l'opération	Montant en €
Aides reçues dans le cadre d'un protocole CGLLS (compte 7715) (1)	
Cotisation principale versée (art. L 452-4 CCH) (compte 6283)	
Montant hors dispositif de lissage	2 077 484,00
(2) Dispositif de lissage – Montant de la majoration	4 067 952,00
(2) Dispositif de lissage – Montant de la réduction (avec signe positif)	4 742 555,00
Montant net versé en (compte 6283) après lissage (avec signe positif)	728 278,00
Montant net reçu (en compte 7583) après lissage (avec signe positif)	674 603,00
Cotisation additionnelle versée (art. L 452-4 CCH) (compte 6283)	653 525,00

(1) Plans de prévention, rétablissement de l'équilibre, consolidation (hors réorganisation)

(2) Afin de lisser l'impact des réductions de loyers de solidarité (RLS) prévues à l'article L. 442-2-1 du CCH, un dispositif de modulation de la cotisation due à la CGLLS a été mis en place. Ce dispositif ne s'applique ni aux organismes MOI, ni aux organismes dont le patrimoine est situé dans les départements d'outre-mer.

3 - MUTUALISATION HLM

PRODUIT OU CHARGE DE LA MUTUALISATION HLM ENREGISTRE SUR L'EXERCICE

Nature de l'opération	Montant en €
Mutualisation : produit (compte 7583)	674 603,00
Mutualisation : charge (compte 6282)	0,00

La cotisation CGLLS comptabilisée par ACM est de :

- Cotisation de base (728 278 + 674 603) : 1 402 881 € (et non 2 077 484 €)
- Cotisation additionnelle : 653 525 €
- Total : 2 056 406 €

En appliquant l'arrêté du 4 juin 2018, l'état réglementaire précédent aurait dû mentionner :

- Montant hors lissage : 1 402 881 €
- Lissage majoration : 4 067 952 € (4,19% * 97 087 157 correspondant aux loyers conventionnés)
- Lissage minoration : 4 742 555 € (353 € * 13 435 APLisés)
- Montant net versé (compte 6283) : 728 278 €
- Montant net reçu (compte 7583) : 0 €
- Cotisation additionnelle : 653 525 €

Et auraient donc dû être comptabilisées si la proposition de la DHUP relayée par l'USH avait été déclinée :

Compte 6283 :

- Cotisation de base : 728 278 €
- Cotisation additionnelle : 653 525 €
- Total : 1 381 803 €

Soit un impact sur le compte de résultat : 1 381 803 €

A été comptabilisé (source grand livre 2018) :

Compte 6283

- Cotisation de base : 1 402 881 € (539 309 + 188 969 + 674 603, ce dernier montant ayant sa contrepartie au cpte 7583 et présenté comme un transfert de modulation RLS)
- Cotisation additionnelle : 653 525 €
- Total : 2 056 406 €

Compte 7583

- Péréquation RLS : 674 603 €

Soit le même impact sur le compte de résultat : 1 381 803 € (2 056 406 - 674 603)

In fine, l'impact sur le compte de résultat de la CGLLS en 2018 apparaît correct, mais celui de la RLS est de 4 896,1 milliers d'euros (*compte 709*) – 675,6 milliers d'euros, soit 4 220,5 milliers d'euros et non pas de 4 896 milliers d'euros comme indiqué dans les faits caractéristiques de l'annexe littéraire.

7.6 PROGRAMME DE LA VISITE DE PATRIMOINE DU 30 JUILLET 2019

Code programme	Nom programme	QPV ZRR	Nature du programme*	Financement d'origine	Nbre logts en collectif	Nbre logts en individuel	Nbre logts total
013	JUPITER	QPV	N	HLMO	293	0	293
015	URANUS	QPV	N	HLMO	338	0	338
016	SATURNE	QPV	N	HLMO	227	0	227
019	MERCURE	QPV	N	HLMO	274	0	274
020	NEPTUNE	QPV	N	HLMO	205	0	205
0579	TOUR D'ASSAS	QPV	AA	PLA/PLA LM	168	0	168
057	GENES 1	QPV	N	PLA/PLATS	104	0	104
050	GENES 2	QPV	N	PLA	77	0	77
0605	GEMEAUX 1	QPV	AA	HLMO	54	0	54
0606	GEMEAUX 2	QPV	AA	HLMO	259	0	259
1003	LE CLOS DE GARRIGUES	QPV	N	PLUS/PLAI	44	9	53
0667	LAS REBES	QPV	AA	PLA/PLA LM	497	0	497
1045	L'ALBA	QPV	N	PLUS/PLAI	63	0	63
0339	LE PETIT BARD	QPV	AA	PLA/PLATS/ Fds propres	50	0	50
1002	LES JASMINES	QPV	N	PLUS/PLAI	73	0	73
002	ASTRUC		N	HLMO	259	0	259
1062	LOUIS GUILLAUME PERREAUX		VEFA	PLUS/PLAI	28	0	28
0752	ATRIUM		AA	PLS	85	0	85
TOTAL					3 098	9	3 107

*N = construction par l'organisme - AA : acquisition-amélioration- Acq : acquisition -VEFA : vente en l'état futur d'achèvement)

7.7 ETUDE PREVISIONNELLE D'ACM POUR LA PERIODE 2018-2027

Evolution du patrimoine	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Livraisons		211	404	567	500	500	500	500	500	500	500
- Ventes et Démolitions		-14	-24	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	22 035	22 232	22 612	23 175	23 671	24 167	24 663	25 159	25 655	26 151	26 647

En milliers d'euros courants	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loyers patrimoine de référence	98 371	98 857	100 093	101 094	102 105	103 126	104 157	105 199	106 251	107 313	108 386
Effets des cessions et démolitions		-49	-157	-227	-249	-271	-294	-317	-341	-365	-389
Impact des travaux immobilisés		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers opérations nouvelles avec lots annexes		367	1 821	3 940	6 817	9 551	12 338	15 180	18 078	21 032	24 043
Loyers théoriques logements	98 371	99 175	101 757	104 807	108 673	112 406	116 201	120 062	123 988	127 980	132 040
Perte de loyers / logements vacants	-492	-495	-504	-513	-525	-536	-548	-559	-571	-583	-596
Loyers quittancés logements	97 879	98 680	101 253	104 294	108 148	111 870	115 653	119 503	123 417	127 397	131 444
Redevances foyers (hors interventions foyers)	3 441	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461	3 461
Impact des interventions foyers		-10	-40	206	206	203	166	166	166	166	166
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	7 021	7 656	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897	7 897
Total loyers	108 341	109 787	112 571	115 858	119 712	123 431	127 177	131 027	134 941	138 921	142 968
Production immobilisée	1 100	951	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Autres produits et marges sur autres activités	390	748	995	1 018	876	452	254	254	254	254	254
Produits financiers	329	152	225	225	225	225	225	225	225	225	225
Total des produits courants	110 160	111 638	114 791	118 101	121 813	125 108	128 656	132 506	136 420	140 400	144 447
Annuités patrimoine de référence	-43 503	-44 103	-46 308	-46 984	-46 919	-45 623	-42 454	-39 089	-38 317	-37 217	-35 985
Effets des cessions et démolitions logements		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Annuités des travaux immobilisés logements		-567	-1 093	-2 672	-3 297	-3 880	-4 467	-5 066	-5 672	-6 288	-6 913
Annuités des opérations nouvelles logements		0	-578	-1 518	-3 497	-5 268	-7 067	-8 891	-10 742	-12 621	-14 527
Annuités des interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total annuités emprunts locatifs	-43 503	-44 670	-47 979	-51 174	-53 713	-54 771	-53 988	-53 046	-54 731	-56 126	-57 425
Taxe foncière	-12 553	-12 230	-12 984	-12 961	-13 153	-13 348	-13 546	-13 747	-13 951	-14 158	-14 368
Maintenance totale (y compris régie)	-12 911	-13 232	-15 923	-13 940	-14 205	-14 468	-14 735	-15 007	-15 283	-15 565	-15 852
Solde après annuités, TFPB et maintenance	41 193	41 506	37 905	40 026	40 742	42 521	46 387	50 706	52 455	54 551	56 802
Frais de personnel (y compris régie)	-16 573	-16 686	-16 991	-17 246	-17 505	-17 767	-18 034	-18 304	-18 579	-18 857	-19 140
- Correction régie d'entretien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais de gestion	-3 759	-3 879	-4 493	-4 018	-4 078	-4 139	-4 201	-4 264	-4 328	-4 393	-4 459
Cotisation CGLLS	-1 383	-1 434	-2 524	-2 562	-2 601	-2 640	-2 679	-2 719	-2 760	-2 802	-2 844
Autres charges et intérêts des autres emprunts	-1 656	-2 104	-2 447	-2 302	-2 266	-2 218	-2 179	-2 132	-2 092	-2 058	-2 025
Coût des impayés	-802	-878	-1 013	-1 043	-1 077	-1 111	-1 145	-1 179	-1 214	-1 250	-1 287
Charges non récupérées / logements vacants	-994	-965	-982	-1 001	-1 024	-1 046	-1 068	-1 091	-1 114	-1 138	-1 161
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	16 026	15 560	9 455	11 854	12 191	13 600	17 081	21 017	22 368	24 053	25 886
en % des loyers	14,8%	14,2%	8,4%	10,2%	10,2%	11,0%	13,4%	16,0%	16,6%	17,3%	18,1%
Taux moyen de pertes de loyers dues à la vacance	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-0,5%
Eléments exceptionnels d'autofinancement	0	-4 856	-5 448	-11 000	0	0	0	0	0	0	0
AUTOFINANCEMENT NET HLM GLOBAL	16 026	10 704	4 007	854	12 191	13 600	17 081	21 017	22 368	24 053	25 886
en % des produits des activités et financiers	14,40%	9,50%	3,40%	0,70%	9,80%	10,80%	13,40%	16,00%	16,50%	17,30%	18,10%

POTENTIEL FINANCIER début d'exercice à la livraison		35 710	29 439	20 517	4 953	556	-4 054	-3 730	-1 855	3 170	9 656
Autofinancement net HLM		10 704	4 004	853	12 193	13 599	17 082	21 015	22 366	24 053	25 886
Affectation à la PGE		-61	-109	-113	-123	-123	-125	-128	-130	-132	-134
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.		1 697	3 812	540	548	556	565	573	582	590	599
Fonds propres investis sur travaux		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur démolitions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur opérations nouvelles		-15 459	-13 657	-13 861	-14 069	-14 280	-14 495	-14 712	-14 933	-15 157	-15 384
Fonds propres investis sur interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements en capital emp. non locatifs		-3 152	-2 972	-2 983	-2 946	-4 362	-2 703	-4 873	-2 860	-2 868	-2 743
Autres variations du potentiel financier		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variation des ACNE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potentiel financier à terminaison (OS) 31/12	35 710	29 439	20 517	4 953	556	-4 054	-3 730	-1 855	3 170	9 656	17 880
Provision pour gros entretien	6 758	6 819	6 928	7 041	7 164	7 287	7 413	7 541	7 670	7 802	7 936
Dépôts de Garantie	7 764	7 832	7 927	8 155	8 358	8 563	8 770	8 979	9 190	9 403	9 619
FONDS DE ROULEMENT LONG TERME (OS)	50 232	44 090	35 372	20 149	16 078	11 796	12 453	14 665	20 030	26 861	35 435

rappel des taux d'évolution en %	2017	2018	2019	2020 à 2027	Autres Hypothèses
Taux d'inflation		1,50	1,50	1,50	Plafonnement des loyers
Taux d'évolution de l'ICC		1,50	1,50	1,50	Consommation des fonds propres
IRL		0,00	1,25	1,00	Annuité courue non-échue
Taux livret A	0,75	0,75	0,75	1,25	Oui OS Non

7.8 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS