

CALVADOS HABITAT

CAEN (14)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-064

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-064
CALVADOS HABITAT

CAEN (14)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-064 CALVADOS HABITAT – (14)

N° SIREN : N° SIREN : 780 705 703
Raison sociale : CALVADOS HABITAT
Président : M. Jean-Léonce DUPONT
Directeur général : M. Christophe BUREAU
Adresse : 7 place Foch - CAEN (14)
Actionnaire principal : sans objet

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés	18 812	Nombre de logements familiaux en propriété:	18 812	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	982
-------------------------------------	---------------	---	---------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	3,72%	3,78%	3,16%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	2,30%	2,06%	1,55%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	10,80%	11,54%	9,73%	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1%			
Âge moyen du parc (en années)	40			
POPULATIONS LOGÉES				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	19,37%	20,71%	21,21%	
- < 60 % des plafonds	58,04%	56,32%	59,44%	
- > 100 % des plafonds	9%	12,47%	11,23%	
Bénéficiaires d'aide au logement	50,22%	49,76%	47,36%	
Familles monoparentales	17,61%	19,66%	20,79%	
Personnes isolées	43,92%	40,81%	38,54%	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,30	5,22	5,54	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,8	14	14,5	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations	6,6			
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	4,3	4,4	4,4	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	9,50%	12,06%	12,37%	

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Bolero 2015 : ensemble des OPH

POINTS FORTS :

- ▶ Dynamique d'entreprise partagée
- ▶ Compétences et implication des équipes en place
- ▶ Mise en place d'une organisation structurée, favorisant une bonne transversalité entre services
- ▶ Pertinence de la politique de recrutement
- ▶ Effort important consenti sur la maintenance du parc ancien, ayant permis une amélioration de l'état général du parc sur la période
- ▶ Gestion de proximité bien assurée
- ▶ Rôle social assuré de manière satisfaisante

POINTS FAIBLES :

- ▶ Niveau de vacance restant élevé sur certains territoires, malgré les mesures prises par l'office
- ▶ Communication financière insuffisante dans le cadre des opérations de désengagement des emprunts structurés

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Récupérations indues auprès des locataires, des charges locatives du personnel de proximité, et régularisation tardive et incomplète.
- ▶ Non-respect d'obligations de diagnostics réglementaires (diagnostics de performances énergétiques et diagnostics amiante dans les parties privatives)
- ▶ Vente ponctuelle de logements ne respectant pas les conditions techniques et financières
- ▶ Deux attributions de logement non conformes (sur 7 600 réalisées entre 2014 et mi-2017)

Précédent rapport de contrôle : 2011-027
Contrôle effectué du 27/07/2017 au 23/01/2018
RAPPORT DE CONTRÔLE: décembre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-064

CALVADOS HABITAT – 14

Synthèse	6
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	10
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	10
2.2.2 Rapprochement avec LogiPays.....	11
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	12
3. Patrimoine	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine	14
3.1.1 Description et localisation du parc	14
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	15
3.2 Accessibilité économique du parc.....	16
3.2.1 Loyers.....	16
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	16
3.2.3 Charges locatives	17
4. Politique sociale et gestion locative	18
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	18
4.2 Accès au logement	18
4.2.1 Connaissance de la demande	18
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme.....	19
4.2.3 Gestion des attributions.....	19
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	20
4.4 Traitement des impayés	21
4.4.1 Organisation de la chaîne de détection et de traitement de l'impayé.....	21
4.4.2 Analyse des résultats et de l'évolution du risque d'impayés.....	22
5. Stratégie patrimoniale.....	23
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	23
5.2 Évolution du patrimoine.....	25
5.2.1 Offre nouvelle.....	25

5.2.2	Réhabilitations.....	25
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	26
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	26
5.3.2	Analyse d'opérations.....	26
5.4	Maintenance du parc.....	27
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	27
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	28
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	28
5.6	Autres activités.....	30
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	31
6.1	Tenue de la comptabilité.....	31
6.1.1	Organisation du service comptable.....	31
6.1.2	Points comptables particuliers.....	31
6.1.3	Délais de paiement des fournisseurs.....	32
6.2	Analyse financière.....	33
6.2.1	Analyse de l'exploitation.....	33
6.2.2	Coûts de gestion.....	35
6.2.3	Gestion de la dette et de la trésorerie.....	36
6.2.4	Résultats comptables.....	39
6.2.5	Structure financière.....	40
6.3	Analyse prévisionnelle.....	43
7.	Annexes.....	44
7.1	Composition du Conseil d'administration en mai 2017.....	44
7.2	Organigramme de Calvados Habitat.....	45
7.3	État des attributions irrégulières.....	48
7.4	Évolution du montant des impayés locatifs de 2012 à 2016.....	49
7.5	Étude financière prévisionnelle.....	50
7.6	Sigles utilisés.....	52

SYNTHESE

L'office public de l'habitat (OPH) Calvados Habitat est le plus important bailleur social du département, avec 35 % du parc locatif social. Fin 2016, il est propriétaire d'environ 18 800 logements familiaux implantés sur 200 communes, dont environ un tiers situé sur l'agglomération de Caen-la-Mer. La moyenne d'âge du parc, constitué aux trois quarts de logements collectifs, est de 40 ans ; 17 % des logements sont situés dans des quartiers prioritaires de la ville. L'office est également propriétaire d'environ 1 000 équivalent-logements dans des structures foyers, dont il confie la gestion à des tiers. Son territoire d'intervention est contrasté ; l'agglomération caennaise ainsi que dans une moindre mesure la frange littorale, apparaissent relativement porteurs tandis que les autres secteurs du département s'avèrent détendus.

Le conseil départemental du Calvados, collectivité de rattachement de l'office, est par ailleurs l'actionnaire de référence de la SA d'HLM LogiPays, propriétaire d'un parc de plus de 7 000 logements dans le département, essentiellement composé de logements individuels. Engagée il y a plusieurs années, la réflexion sur le rapprochement de ces deux bailleurs sociaux est entrée dans une phase opérationnelle courant 2017 ; elle a donné lieu à une étude d'opportunité et de faisabilité concluante en faveur de la constitution d'un opérateur unique, qui logerait 55 000 personnes dans un parc de 25 000 logements au 1^{er} janvier 2019.

Le contrôle a mis en évidence la trajectoire positive de Calvados Habitat sur la période 2012-2017, au cours de laquelle l'office est parvenu à résoudre les faiblesses mises en évidence lors du précédent contrôle effectué par la Mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS) en 2011.

En premier lieu, l'office souffrait d'un défaut de vision stratégique patrimoniale, et d'une déqualification d'une partie significative du parc. Il s'est depuis doté d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) 2012-2022 adapté aux enjeux, et a consenti un important effort de maintenance sur son parc ancien, avec un budget annuel variant entre 15 et 20 M€ dont 12,6 M€ en moyenne annuelle pour l'entretien, à comparer aux 7,6 M€ annuels consacrés sur la période précédente. Il a réhabilité près de 1 900 logements sur la période, avec un budget moyen de 20 k€ par logement. Cette politique de maintenance volontariste, qui sera à poursuivre dans le temps, a permis d'améliorer l'état général du parc, en réponse au fort enjeu patrimonial identifié en 2011. L'office doit néanmoins se mettre en conformité vis-à-vis des obligations de diagnostic réglementaires en matière de performance énergétique et de présence d'amiante dans les parties privatives.

Sur la période 2012-2016, l'office a mis en service une moyenne annuelle de près de 260 logements, principalement localisés sur l'agglomération de Caen-La-Mer où se situe l'essentiel des besoins. Il a également œuvré à la reconfiguration de quartiers d'Hérouville-Saint-Clair au travers d'un important projet de rénovation urbaine avec la participation de l'ANRU. Initiée en 2005 et achevée en 2015, ce dernier portait sur la démolition et la reconstruction d'environ 400 logements, et la résidentialisation de 770 logements.

Calvados Habitat mène une activité limitée en termes d'accession à la propriété, avec neuf logements en PSLA livrés sur la période dans des conditions qui n'appellent pas d'observations, et dont le caractère très social a pu être vérifié. La politique de vente est limitée à des opportunités ciblées sur le patrimoine ancien individuel vacant ; sur la période 2012-2016, l'office a ainsi vendu 26 logements. Pour trois d'entre eux, il n'a toutefois pas respecté les obligations réglementaires, qu'elles soient techniques ou financières.

L'office assure de manière satisfaisante son rôle social ; il dispose d'une occupation présentant un caractère social au vu du profil de revenu des ménages occupants, et remplit ses obligations d'accueil des publics prioritaires. Il ne pratique pas d'augmentation de loyers à la relocation ni à la suite de réhabilitations, et les niveaux de loyers pratiqués sont proches des médianes constatées localement dans le parc locatif social du Calvados. Une analyse de l'ancienneté de la demande dans le cadre du processus d'attribution apparaît nécessaire. L'analyse des charges locatives fait apparaître un ratio de charges rapportées au m² globalement maîtrisé, malgré des niveaux parfois élevés constatés sur des programmes anciens. L'office a cependant indûment quittancé auprès de ses locataires une partie des salaires du personnel de proximité au titre des charges récupérables, et tardé à opérer leur complète régularisation ; il devra restituer rapidement les sommes correspondantes aux locataires lésés.

La vacance, faisant l'objet d'actions de lutte de la part de l'office, s'est globalement maintenue sur la période ; à 3,7 % hors motifs techniques, elle reste néanmoins relativement élevée en particulier sur le sud du Calvados.

Calvados Habitat a renforcé son dispositif de proximité, en s'appuyant sur ses sept agences délocalisées et en opérant un travail pertinent de redéfinition des missions entre le siège et ces dernières. La gestion de proximité apparaît comme un point fort de l'office, confirmé à l'occasion des visites de patrimoine réalisées lors du contrôle. Le dispositif de suivi des impayés a également été récemment renforcé ; les premiers impacts, qui semblent positifs, seront à confirmer dans la durée.

L'office dispose d'un effectif de 330 salariés fin 2016. Durant les cinq dernières années, son organisation interne a considérablement évolué. Les modifications apportées ont permis d'établir un fonctionnement structuré, d'améliorer la transversalité et d'impulser une réelle dynamique d'entreprise. La configuration actuelle apporte des réponses satisfaisantes aux insuffisances de lisibilité et de cohérence de l'organisation pointée par la MILOS en 2011. Il est relevé le turn-over très élevé enregistré à cette occasion, avec 58 départs ayant pris la forme de démissions, licenciements et ruptures conventionnelles. L'analyse des conditions de départ conduit à relever deux transactions consenties à des montants significativement plus élevés que les conditions conventionnelles minimales, sans respect du formalisme des conventions réglementées. La politique de recrutements, en particulier sur des profils techniques spécialisés, présente une plus-value intéressante. Malgré ces importants mouvements, la continuité de service a néanmoins été assurée sans préjudice notable pour les locataires sur la période.

Les coûts de gestion s'avèrent élevés (1 295 €/logt en 2016), comparés aux valeurs médianes des OPH de province (1 110 €/logt en 2015); ils ont connu une augmentation en masse de 19 % depuis 2013, soit une progression annuelle moyenne de 4,95%. La maîtrise de leur niveau doit constituer un point de vigilance pour les responsables de l'office.

Le conseil d'administration (CA) assure son rôle de manière satisfaisante. D'une manière générale, les instances de l'office ont bénéficié sur la période d'une information complète et de bonne qualité, à l'exception des opérations de désengagement des emprunts structurés opérées en 2012, n'ayant pas fait l'objet d'une communication financière transparente vis-à-vis du CA. De même, la récupération induite des charges locatives liées au personnel de proximité et les modalités de régularisation mises en œuvre, qui ne préservent pas les intérêts des locataires, n'ont pas été portées à la connaissance des instances de gouvernance.

Au plan financier, certaines pratiques comptables sont ponctuellement à revoir et une partie des règlements fournisseurs intervient par ailleurs au-delà des délais réglementaires. L'autofinancement net dégagé par l'exploitation a diminué depuis le précédent contrôle. De 21 % en moyenne annuelle sur la période 2006-2010, il s'élève à 10 % en moyenne entre 2012 et 2016, ce qui positionne l'office en-deçà du taux médian pour les

OPH de province de 12 % (valeur 2015). Cette situation s'explique principalement par une augmentation de l'annuité, des pertes liées à la vacance financière et à l'effort accru de maintenance. De 2012 à 2016, l'office a vu son haut de bilan augmenter ; sur cette période, la situation nette a ainsi augmenté de 46,4 M€. L'office dispose d'un niveau élevé de trésorerie (après retraitement) de 71,2 M€ fin 2016, représentant 5,4 mois de dépenses (pour une médiane à 3,7 mois). Elle est néanmoins en constante diminution depuis 2012, où elle représentait 7,9 mois de dépenses, de même que le fond de roulement net global après retraitement, celui-ci ayant diminué de 22,8M€ entre 2012 et 2016 du fait de la mobilisation accrue des fonds propres pour financer l'effort d'investissement dans la maintenance du parc. L'analyse financière prévisionnelle réalisée par l'office fin 2017 en intégrant les évolutions législatives projette un autofinancement moyen 2018-2022 de 4,5 %, et un potentiel financier en baisse de 86 M€ à 69 M€. Pour autant, cet exercice reste d'une portée limitée dans la mesure où la réalisation de nouvelles projections s'imposera à court terme, à l'issue de la réalisation du rapprochement avec LogiPays, sur la base d'un état des lieux actualisé des besoins du patrimoine des deux organismes.

L'implication de la gouvernance et la solidité de la nouvelle organisation de Calvados Habitat constituent des atouts de nature à favoriser la réussite du projet de rapprochement avec la SA d'HLM LogiPays, qui représente désormais l'enjeu majeur de l'office pour les prochaines années, sans perdre de vue la nécessaire poursuite des efforts de maintenance sur le parc ancien engagés depuis 2012.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'office Calvados Habitat 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 contrôle n° 2011-027 de la Mission Interministérielle d'Inspection du logement social (Miilos) de janvier 2012, souligne le caractère social de l'office, sa gestion de proximité efficace et la qualité de la maîtrise d'ouvrage. L'office présente toutefois un défaut de vision stratégique, de structuration et de pilotage des services. La structure hiérarchique très horizontale conduit à une segmentation des responsabilités, sans niveau intermédiaire pour apprécier les résultats de l'office et apporter des mesures correctives éventuellement nécessaires. Une partie de son patrimoine est déqualifiée et le niveau de vacance est élevé. Le rapport note que le projet d'entreprise devra permettre une organisation des services lisible et cohérente. Sa rentabilité et sa structure financière offrent d'importantes marges de manœuvre pour requalifier son patrimoine et répondre aux éventuelles opportunités de développement.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Calvados Habitat est le principal bailleur social du Calvados. Il est propriétaire de 18 812 logements, qui représentent 34 % des logements locatifs sociaux du département. Un tiers de son patrimoine est localisé dans l'unité urbaine de Caen, dont il ne constitue que 24 % des logements locatifs sociaux, du fait notamment de la présence d'un office d'agglomération. Les deux autres tiers sont dispersés sur l'ensemble du département.

Le département du Calvados compte 691 670 habitants (population 2014) et 538 communes. La population a augmenté de 0,25 % en un an. La commune la plus peuplée en 2014 est Caen avec 106 538 habitants. Les quatre autres communes les plus importantes, qui comptent entre 14 000 et 22 000 habitants, sont Hérouville-Saint-Clair, Lisieux, Vire-Normandie et Bayeux. Par contre la moitié des communes ne dépasse pas 400 habitants et 76 % comptent moins de 1 000 habitants.

La croissance démographique est modérée à l'échelle du département et variable selon les secteurs géographiques. Elle est positive pour des communes en périphérie de Caen, alors que la population de la ville centre connaît une baisse. La situation est variée sur le littoral ; l'évolution est négative sur la Côte Fleurie (à l'Est du département) et le Bessin (à l'Ouest), mais positive sur la Côte de Nacre, qui est la plus proche de Caen.

En 2013, la population de 15 à 64 ans compte 72 % d'actifs. Les emplois sont principalement dans le commerce, transports et services divers (43,9 %) puis l'administration publique, enseignement, santé, action sociale (32,5 %). Le taux de chômage qui s'élève à 12,6 % est légèrement inférieur au ratio national de 13,6 %.

Les logements dans le département se décomposent en 75,7 % de résidences principales, 17,9 % de résidences secondaires et 6,4 % de logements vacants (source INSEE 2014).

Le parc social connaît un phénomène de vacance non négligeable ; l'enquête RPLS 2016 fait apparaître un taux de vacance commerciale de 2,73 % dans le département, celle de plus de trois mois s'élève à 1,19 %.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration (CA) composé de 23 membres, qui se réunit quatre à cinq fois par an, est présidé depuis 2001 par Jean-Léonce Dupont, par ailleurs président du conseil départemental (cf. annexe n°7.1). Le bureau du CA, composé de sept administrateurs, qui dispose d'une large délégation, se réunit deux fois plus souvent.

Ces instances bénéficient d'une information complète et de bonne qualité sur la marche de l'entreprise ; la gouvernance apparaît bien impliquée.

Le contrôle a toutefois mis en évidence deux sujets dont les enjeux et les impacts financiers n'ont pas fait l'objet d'une information appropriée au CA. Il s'agit du traitement des emprunts structurés (cf. § 6.2.3.2) et de la récupération des charges locatives liées au personnel de proximité (cf. § 3.2.3). Par ailleurs, deux protocoles transactionnels relatifs aux conditions de départ de personnels de l'office n'ont pas recueilli son approbation préalable en application de l'article L. 423-10 du CCH. (cf. §.2.2.3).

Après une longue période de stabilité, la direction générale a connu plusieurs mouvements. M. Jean-Marc Vignes a occupé la fonction de 1986 à son départ en retraite en 2011. Son successeur, M. Thierry Voiron n'est resté en place que quelques mois jusqu'à son décès en septembre 2011. Dans une séance extraordinaire du 22 septembre, le CA a désigné M. Frédéric Ollivier, par ailleurs directeur général des services du Conseil général du Calvados, pour une mission temporaire à temps partiel visant à assurer l'intérim dans l'attente du recrutement du nouveau directeur général. La direction générale est maintenant assurée par M. Christophe Bureau, nommé à cette fonction par le CA en février 2012 et dont le contrat a été signé ce même mois.

Ce contrat fixe la part forfaitaire de sa rémunération. Il fait chaque année l'objet d'un avenant, autorisé par le Bureau, qui en réactualise le montant en fonction du nombre de logement au 31 décembre de l'année précédente. La prise en compte des logements démolis ou vendus depuis le début du contrat initial, dans le calcul de la part forfaitaire de rémunération, que l'office explique par une mauvaise interprétation de l'article R.421-20 du CCH, a conduit à surévaluer le montant de la part forfaitaire et par conséquent de la part variable. Dès la connaissance de ce constat réalisé en cours de contrôle, le directeur général a pris toutes les mesures pour rembourser les trop-perçus depuis l'origine de son contrat, dont le montant est inférieur à 1 200€.

L'office dispose de moyens de contrôle et de suivi de son activité : un contrôleur de gestion, rattaché à la direction financière, réalise de nombreux tableaux de bord, qui portent notamment sur l'évolution du patrimoine, les recettes, la vacance et la rotation, le recouvrement, l'entretien et la consommation des budgets. Un responsable qualité et gestion des risques a été recruté en 2014. Rattaché au directeur général, il a en charge les projets relatifs à la qualité, dont la qualité de service offerte aux locataires, la réalisation d'audits internes et le pilotage de la mise à jour des procédures.

L'examen d'un échantillon de pièces justificatives sur les exercices 2015 et 2016, relatives aux éléments de train de vie des dirigeants, ainsi qu'aux dépenses de relations publiques, supportés par l'organisme n'appelle pas d'observations particulières.

2.2.2 Rapprochement avec LogiPays

Le conseil départemental du Calvados, collectivité de rattachement de l'office, est par ailleurs l'actionnaire de référence de la SA d'HLM LogiPays qui est propriétaire de plus de 7 000 logements sur le département.

Entamée il y a plusieurs années, la réflexion sur le rapprochement de ces deux bailleurs HLM sous contrôle du conseil départemental est entrée dans une nouvelle phase courant 2017 actée par la décision conjointe des CA de LogiPays et de Calvados Habitat du 21 septembre, de lancer une étude d'opportunité et de faisabilité d'une consolidation entre les deux entités.

La démarche, validée par les deux CA a permis dans une logique de co-construction, d'associer les organes de direction des deux organismes et d'informer les IRP¹. L'étude a été l'occasion, de réaliser une analyse du marché du logement social en Normandie et dans le Calvados, d'analyser les spécificités et complémentarités des deux bailleurs et de formaliser les grands axes du rapprochement vers un opérateur unique qui logerait 55 000 personnes dans un parc diversifié (le parc de l'office est principalement composé de logements collectifs et celui de LogiPays de logements individuels) de 25 000 logements au 1^{er} janvier 2019.

Les résultats de l'étude, qui ont conclu à l'opportunité de constituer un opérateur de poids régional et à la faisabilité du rapprochement de ces deux acteurs en une seule entité, ont été présentés le 24 octobre 2017 au

¹ IRP : instances représentatives du personnel

comité d'entreprise de Calvados Habitat et aux délégués du personnel de LogiPays. Ils mettent notamment en évidence la complémentarité du parc des deux organismes : celui de Calvados Habitat date principalement de la période 1950–1980 (époque des grands ensembles), tandis que celui de LogiPays a essentiellement été construit postérieurement aux années 1960.

Les résultats de l'étude ont également été présentés aux CA des deux organismes le 24 novembre ; ces derniers ont alors entériné le principe de la consolidation des deux entités au sein d'un OPH, avec une échéance au 31 décembre 2018, et la mise en place de la prochaine étape du processus qui permettra de préparer et lancer la convergence.

Depuis le lancement de l'étude, un comité projet et un comité de pilotage se réunissent régulièrement pour travailler respectivement sur les questions relatives aux aspects technico-juridiques du rapprochement avec l'aide de cabinets spécialisés, et sur la définition de valeurs et d'objectifs partagés autour desquels pourraient se construire la nouvelle entité.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

En 2012, la structure hiérarchique était extrêmement réduite. Le directeur général et les 12 directeurs (dont 7 directeurs d'agence) composaient le Comité de direction. Dans chaque direction, tout le personnel était rattaché directement à son directeur, sans échelon intermédiaire. Les faiblesses de cette organisation ont été particulièrement soulignées dans le précédent rapport de contrôle (cf. § Préambule)

L'organisation de l'office a considérablement évolué au cours des dernières années (cf. annexe n°7.2) Les modifications apportées ont permis en particulier de renforcer la structuration et d'améliorer la transversalité des activités et d'impulser une véritable dynamique d'entreprise, ce qui constitue aujourd'hui un atout pour l'office. La qualité des recrutements effectués a apporté à l'organisme des compétences significatives, notamment dans des domaines techniques.

Durant les cinq dernières années, la direction a fortement réorganisé l'office et mené des actions qui ont permis de décroïsonner le fonctionnement des services. En particulier un échelon de management intermédiaire a été créé dans toutes des directions, en général sur la base de promotions internes. La mise en place de la réorganisation s'est notamment accompagnée depuis 2012, de 23 démissions et de 19 licenciements et 16 ruptures conventionnelles, dont le directeur de la proximité, le directeur client, le directeur de la maîtrise d'ouvrage et du patrimoine, le directeur du système d'information et organisation et deux directeurs d'agence.

L'examen d'une douzaine de dossiers de personnels partis, sélectionnés selon les fonctions des intéressés, n'a fait ressortir que deux cas pour lesquels les sommes versées sont significativement supérieures aux minima conventionnels. Le montant cumulé des deux transactions est proche de 170 k€. Si elles n'ont pas fait l'objet d'une décision du CA en application de l'article L. 423-10 du CCH., cela ne devrait plus être le cas actuellement. En effet, dans sa séance du 15 juin 2015, le conseil a acté qu'un protocole transactionnel entre l'OPH et l'un de ses salariés est une convention règlementée soumise à son autorisation préalable, qu'elle a, par ailleurs, déléguée au bureau.

Au 31 décembre 2016, l'effectif comprend 330 personnes, dont 72 cadres et 86 gardiens et employés d'immeubles. Dans le contexte de la réorganisation, il connaît globalement une baisse (344 collaborateurs fin 2012) alors que le personnel d'encadrement progresse (54 cadres en 2012). L'office est actuellement composé, de la direction générale à laquelle sont rattachés le pôle qualité et gestion des risques et de six directions détaillées ci-dessous : la direction ressources humaines (DRH) et la direction système d'information (DSI) issues

de la scission en 2013 de la direction des ressources internes, la direction communication (DC), la direction financière (DF), la direction maîtrise d'ouvrage et patrimoine (DMOP) et la direction clientèle et proximité (DCP).

La DF dispose d'un pôle achat, d'un pôle comptable et d'un pôle marchés-commandes qui était rattaché à la DMOP jusqu'en 2016 (cf. § 5.3.1) et lui a été transféré dans une perspective de séparation de tâches. Ce dernier gère toutes les formalités de publicités des marchés et les réunions de la CAO dont le dernier règlement adopté par le CA en septembre 2017, fixe notamment sa composition à trois membres titulaires et trois membres suppléants.

La DMOP est composée d'un pôle réhabilitations (réhabilitations auparavant gérées directement en agence) et d'un pôle constructions neuves. Lui sont rattachés notamment le responsable du plan pluriannuel de travaux (depuis 2016), le responsable énergie et développement durable (depuis 2014) et le responsable de la prévention des risques patrimoniaux.

La DCP comprend trois pôles : exploitation et charges, recouvrement et gestion locative et sociale. Son directeur manage les sept directeurs d'agence.

Chaque agence (sauf celle de Falaise) comprend plusieurs responsables relation-client sectorisés. Ils managent des équipes composées de chargés de relation client et de conseillers clientèle (vie administrative du locataire de son arrivée à son départ), de correspondants (EDL²), veille patrimoniale, relation clients, service des ordures ménagères), d'assistants de maintenance et d'assistants d'entretien (ces derniers ne sont présents que sur certaines agences).

Les agences traitent aussi la commercialisation des logements, la prévention sociale des locataires et l'aspect technique. En général l'adjoint du directeur d'agence est en charge du pôle technique qui comprend des techniciens et des gestionnaires techniques (suivi des travaux EDL, réclamations techniques et participation aux projets de maintenance)

Si les directeurs d'agences ne font plus partie du Comité de direction, la transversalité est renforcée notamment par la tenue des comités d'opportunité et d'engagement (COPE) pour les opérations neuves et les réunions dites de « regards croisés » qui portent sur le patrimoine existant et auxquelles participent les agences.

² EDL : état des lieux.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	18 812	0	0	18 812
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	704	278	982
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	18 812	704	278	19 794

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

Au 31 décembre 2016, le patrimoine de l'office compte 18 812 logements familiaux et 982 équivalent-logements dans des structures foyers, intégralement localisés sur le département du Calvados.

3.1.1.1 Logements familiaux

Les logements familiaux, dont l'âge moyen atteint 40 ans, sont répartis sur près de 200 communes et pour plus d'un tiers situés sur l'agglomération caennaise, principalement à Hérouville-Saint-Clair (13 %), Caen (7 %) et Mondeville (6 %). En dehors de ce territoire, les principales communes d'implantation sont Lisieux (13 %), Bayeux (8 %) et Vire (7 %).

Près de 17 % de ce parc est situé dans des quartiers prioritaires de la ville, principalement à Hérouville-Saint-Clair et à Lisieux. Il est composé à hauteur de trois-quarts de collectifs, qui représentent la quasi-totalité de ses logements sur Hérouville-Saint-Clair et seulement 62 % de son patrimoine sur Caen où l'organisme possède des logements individuels anciens d'une moyenne d'âge de plus de 80 ans dont certains datent des années 20 et 30.

La typologie est orientée vers les petits et moyens logements (23 % de T1 et T2, 38 % de T3, 29 % de T4) alors que les plus grands (T5 et plus) représentent 10 % du parc.

L'office, qui procède au renouvellement de son parc, a démoli environ 300 logements sur la période 2012-2016, principalement des anciens logements à Caen, et des programmes situés à Hérouville-Saint-Clair, Mondeville, Dives-sur-Mer et Condé-en-Normandie. Il a mis en service une moyenne annuelle de 260 logements par an sur la même période.

3.1.1.2 Foyers

Fin 2016, l'office est propriétaire de 22 foyers représentant l'équivalent de 982 logements, dont 661 constitués des trois foyers gérés par le CROUS.

Par le passé, deux foyers ont été vendus : en 2012 le CIFAC (centre de formation) à Hérouville-Saint-Clair, cédé à la valeur des domaines pour 107 k€ et en 2016 à Lisieux le foyer précédemment géré par l'association FOURNET vendu 210 k€ après une révision à la baisse des domaines de 300 k€ à 160 k€ (pour tenir compte du coût des travaux à réaliser sur le bâtiment).

Les redevances perçues auprès des gestionnaires sont composées des éléments habituels : annuités, assurance, impôts et taxes, provision pour travaux, frais de gestion ; les taux de ces deux dernières composantes sont variables en fonction notamment de la répartition des travaux, retenue dans la convention passée avec le gestionnaire.

L'office organise périodiquement des rencontres avec les gestionnaires, celles-ci permettent entre autre d'aborder les questions liées aux besoins de travaux, qu'ils soient à l'initiative du gestionnaire ou bien imposés par des évolutions réglementaires. Afin d'en assurer le financement, l'office dispose des ressources provenant de la part de la redevance dédiée à la provision pour travaux de renouvellement des composants et de gros entretien. Cette provision suivie de façon extracomptable est ventilée par foyer. Son montant total s'élève à 4,8 M€ fin 2016 ; il est inclus aux capitaux propres de l'office (§ 6.5.2.2).

Deux situations ont toutefois nécessité une attention plus particulière de l'office. D'une part l'important projet de réhabilitation des logements étudiants du CROUS sur la commune d'Hérouville-Saint-Clair, en raison de son ampleur, des négociations menées en vue de déterminer les conditions d'intervention réciproque entre propriétaire et gestionnaire et de son articulation technique avec le projet urbain de la ville. D'autre part la Maison d'Accueil et de Résidence Pour l'Autonomie (MARPA) de Pont Farcy. Cette opération, réalisée en 2012 sur une initiative de la MSA³ a rapidement rencontré des difficultés financières d'exploitation qui se sont transformées en 120 k€ d'impayé dès 2013. Si la situation financière s'est améliorée depuis 2014, la dette de la MARPA de Pont Farcy par ailleurs intégralement provisionnée, n'est pas à ce jour remboursée.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le patrimoine subit un phénomène de vacance, qui s'est globalement maintenu sur la période. Relativement élevée, en particulier sur le sud du Calvados, la vacance fait l'objet d'un suivi détaillé dans les tableaux de bords.

Le taux de vacance en fin d'année 2016 s'établit à 5,2 %, dont 1,5 % provient des logements en vacance technique dite « improductif de revenu – IDR » qui ne sont pas remis en location pour diverses raisons (vente, démolition, ...).

En dehors de ces logements, la vacance s'établit à 3,7 % dont 2,3 % de logements vacants depuis plus de trois mois. Elle atteint 16,7 % dans le territoire couvert par l'agence du bocage. Ce secteur, qui comprend 13 % des logements de l'office, regroupe 60 % de la vacance (hors IDR) et 77 % de celle de longue durée. Elle est concentrée à Vire et à Condé-en-Normandie, communes sur lesquelles il est plus fortement implanté. Le patrimoine sur la ville de Falaise, qui représente 4,7 % des logements de l'office est vacant à hauteur de 7,5 % et comprend 10 % de la vacance de longue durée.

A l'inverse, le patrimoine de l'agence de Caen, soit 20 % du parc, compte 1 % de vacance commerciale et celui de l'agence d'Hérouville-Saint-Clair, soit 18 % du parc, en compte 1,7 %.

L'organisme lutte contre ce phénomène en menant des projets de rénovation urbaine (cf. § 5.1) et par une politique d'entretien volontariste, notamment en termes de remise en état des logements à la relocation.

Le taux de rotation dans le patrimoine de l'office est stable et proche de 11 %, ce qui correspond au taux de mobilité dans le département du Calvados.

³ MSA : mutualité sociale agricole.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Le CA se prononce tous les ans sur sa politique en termes d'évolution des loyers. Il a validé des augmentations de 1,9 % pour l'année 2013, 0,9 % pour l'année 2014, 0,47 % pour l'année 2015 et aucune augmentation pour les deux années suivantes. Parallèlement à ces augmentations, autorisées par la réglementation, l'office ne pratique pas de loyers différenciés à relocation ni d'augmentations de loyers à la suite des réhabilitations.

Le taux des loyers appliqués préserve des marges théoriques limitées. La marge est de 7 % pour les logements conventionnés les plus anciens. Ainsi, pour les loyers calculés à la surface corrigée, le taux s'élève en moyenne à 3,18 €/m², pour un plafond de 3,42 €. Pour les logements plus récents, le taux calculé à la surface utile s'élève en moyenne à 5,93 €/m² et présente une marge de 2,9 % par rapport au plafond de 6,11 €/m².

La médiane rapportée à la surface habitable, qui s'élève à 5,30 €/m², est similaire à la médiane départementale de 5,32 €/m² (source RPLS 01/01/2016)

Par comparaison, le taux de loyer moyen du parc privé dans le département, s'établit globalement à 11,1 €/m² en 2017 (source Clameur).

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	18 812	4,7	5,3	6
Références locales (Département)	51 743	4,8	5,3	6,1
Références France métropole	4 153 165	4,8	5,5	6,4

Sources : RPLS 2016

Le patrimoine de l'organisme offre une accessibilité économique proche des moyennes. Une analyse, menée par l'Agence à partir d'un quittance de l'année 2017, montre que 42,3 % des loyers pratiqués sont supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL, sur la base d'une occupation théorique⁴, quand le ratio s'élève à 49,4 % au niveau départemental, 40,5 % au niveau régional et 44,8 % en France Métropolitaine.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Le supplément de loyer est calculé en fonction de la surface habitable du logement, d'un montant de référence en euros et d'un coefficient de dépassement dont la valeur augmente avec le pourcentage de dépassement des plafonds de ressources.

L'office a acté dans sa CUS l'application du barème national et une dérogation en zone C où il plafonne le coefficient de dépassement à une valeur de 0,5 « afin de favoriser, le maintien dans les lieux des locataires dont les ressources dépassent de 20 % et plus les plafonds de ressources, et la mixité sociale. » Ce plafonnement limite fortement le SLS, puisque l'application du barème national conduirait par exemple à un coefficient de 1,17 pour un dépassement de 35 %.

L'enquête SLS 2016 fait apparaître 253 ménages en dépassement supérieur à 20 % en zone B, pour lesquels le montant moyen en janvier s'élève à 97 € et 214 en zone C pour un montant moyen de 21 €.

⁴ L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1, une personne, T2, deux personnes ...

La suppression des possibilités de dérogation à partir de 2018, issue de la loi Égalité et Citoyenneté, a été présentée au Conseil de concertation locative (CCL) d'avril 2017.

3.2.3 Charges locatives

Le traitement des charges locatives récupérables est réalisé par le pôle exploitation et charges, rattaché à la DCP. La régularisation des consommations d'eau est réalisée en février-mars et celle des autres charges en mai-juin.

Le mode de répartition a été revu et simplifié en trois clés à partir de 2017 (m²SH, unité, compteur individuel) après avoir été abordé par le CCL en 2016. La répartition de certains postes sur la base de la surface corrigée, qui défavorisait les petits logements, a été abandonnée.

L'organisme a réalisé une analyse des montants des régularisations, par poste de charges. Il en ressort, pour l'année 2016, que trois quarts des locataires ont une régularisation créditrice d'une moyenne de 125 € et un quart une régularisation débitrice d'une moyenne de 63 € ; il en résulte globalement un solde créditeur moyen de 81 €.

L'analyse des charges fait apparaître un ratio de charges global maîtrisé, qui s'élève à 6,6 €/m², hors chauffage collectif, ascenseur et consommations d'eau individuelle. Il en est de même pour le chauffage collectif, qui équipe 40 % du parc, pour lequel les charges s'élèvent en moyenne à 8 €/m². Elles présentent toutefois un écart important entre des programmes récents BBC (entre 3 et 4 €/m²) et quelques programmes anciens pour lesquels elles s'élèvent entre 12 et 14 €/m².

L'office a récupéré de manière abusive les salaires du personnel de proximité. Le décret n° 2008-1411 du 19 décembre 2008 dispose que les salaires et les charges des gardiens sont récupérables à hauteur de 75 % s'ils assurent l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets, et à hauteur de 40 % s'ils n'effectuent qu'une seule des deux tâches.

Les correspondants et les assistants de maintenance de l'office, assimilables à des gardiens, ont pour mission le traitement des ordures ménagères mais pas l'entretien des parties communes. En 2012, il est constaté que l'organisme applique irrégulièrement un taux de récupération de 75 %. L'office a décidé de sortir de cette situation en réduisant progressivement d'année en année le taux de récupération (70 % en 2013, 63 % en 2014, 56 % en 2015, 48 % en 2016) pour arriver aux 40 % en 2017, plutôt que de corriger immédiatement cette anomalie, sans information au CA ni au CCL. Il a par conséquent perçu chaque année des montants indus, correspondant à la différence entre le taux de récupération réglementaire et le taux appliqué. L'estimation réalisée par l'organisme, à la demande de l'Agence atteint un montant de 949 k€ en 2012, 843 k€ en 2013, 624 k€ en 2014, 408 k€ en 2015 et 200 k€ en 2016. Dans sa réponse écrite, l'office indique avoir informé le CCL le 21 février 2018, et procédé au remboursement des sommes indûment perçues, le 23 juin 2018.

Jusqu'en 2016, les décomptes des locataires partis ne faisaient pas l'objet d'une régularisation, à l'exception de l'eau individuelle et du chauffage estimé au prorata du temps de présence. L'organisme ne respectait pas les dispositions de l'article 22 de la loi du 6 juillet 1989 qui impose un accord amiable des parties pour solder immédiatement l'ensemble des comptes sans attendre l'arrêté annuel des comptes de l'immeuble. L'impact pour l'année 2016, estimé par l'office à la demande de l'Agence, s'élève à 108 k€ pour 2 777 locataires partis, soit une moyenne de 38 € non régularisés. Cette situation est revue ; à partir de l'année 2018 le compte des locataires partis fera l'objet d'une régularisation en même temps que celui des locataires présents.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

En %	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu > 100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2016	43,92	6,27	17,61	19,37	58,04	9	50,22	nc
Département	37,98	9,45	21,83	18,45	56,14	10,87	46,93	nc
Région	40,81	8,29	19,66	20,71	56,32	12,47	49,76	nc

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

La population logée par l'office comprend une proportion de personnes isolées supérieure au ratio départemental. Par contre les ménages avec plus de trois enfants et les familles monoparentales sont moins représentées. En termes de ressources, la proportion des ménages à très faible revenus (moins de 20 % des plafonds) logés par l'organisme est proche des ratios départementaux et régionaux.

Les taux de loyers appliqués et les caractéristiques des populations logées, dans la moyenne, montrent que l'office remplit de manière correcte son rôle social.

En décembre 2016, la proportion des ménages logés dans les logements conventionnés de l'organisme et bénéficiant de l'APL s'élève à 53,9 %. Le montant moyen de l'APL perçue, 249 €, représente environ 56 % de la quittance des ménages concernés, charges comprises.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le fichier commun de la demande de logements dans le département du Calvados compte un stock de 20 191 demandeurs au 31 décembre 2016, dont 40 % sont déjà des locataires HLM.

Le bilan d'activité annuelle de la commission d'attribution des logements (CAL) présente un point détaillé de la demande sur différents items tels que les ressources et la structure familiale, et les comparent aux attributions de logements réalisées par l'office.

Près de 74 % des demandeurs disposent de ressources inférieures à 60 % plafonds PLUS et 12 % de ressources comprises entre 60 % et 80 % des mêmes plafonds. La proportion des attributaires pour ces tranches de ressources s'élèvent respectivement à 69 % et 17 %.

Les demandeurs sont à hauteur de 42 % des personnes seules, qui recherchent principalement des logements de types 2 et 3. La proportion de logements de type 4 et plus de l'office s'avère donc trop importante au regard de la demande.

	T1	T2	T3	T4	T5 et plus
% de la demande	10%	32%	34%	18%	6%
% des logements	6,3%	19,6%	38,2%	28,7%	9,8%

L'analyse, à partir des données issues du fichier partagé Imhoweb et de la demande en délai anormalement long (plus de 2 ans) dans le département soit 22 % de la demande, montre que plus de la moitié des demandeurs concernés n'a pas fait l'objet de prospection de la part des bailleurs. Le Comité stratégique de Caen-la mer prévoit notamment de mettre en place des règles communes de gestion des demandes anciennes.

À ce titre une analyse et qualification des demandes anciennes n'ayant reçu ni prospection ni proposition est en cours. Sur ce territoire, 24 % des demandes sont en délai anormalement long. Si la part de demandes de plus de deux ans est moindre dans d'autres secteurs (17 % sur la CA Lisieux Normandie et 14 % sur la CC Vire au Noireau), l'analyse mériterait d'être étendue à l'ensemble du territoire.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le règlement intérieur de la CAL, qui fixe notamment sa composition et les règles de quorum, est validé par le CA.

Il a validé en mai 2017 une mise à jour de la politique d'attribution des logements, dont les grandes lignes sont disponibles dans la « *charte d'attribution des logements sociaux de Calvados Habitat* », mise en ligne sur son site internet.

La politique d'attribution définit les publics prioritaires en conformité avec les dispositions de l'article L.411-1 du CCH modifié par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 (Loi Égalité et Citoyenneté). Elle indique les informations qui doivent être apportées aux membres de la CAL, sur le logement et les candidatures proposées.

Elle précise les conditions de ressources qui devront faire l'objet d'une attention particulière de la commission (taux d'effort supérieur à 35 % ou 30 % en cas de chauffage individuel et reste à vivre inférieur à 10 € par jour par unité de consommation). De même, le critère d'ancienneté de la demande doit être pris en compte pour arbitrer entre deux candidatures présentant des caractéristiques similaires et une priorité doit être donnée aux demandes en délai anormalement long (plus de deux ans d'ancienneté).

La politique définit aussi des critères de priorités pour les demandes de mutations et prévoit que le demandeur prioritaire soit positionné avec deux demandes externes.

Dans l'attente de l'évolution du fichier partagé de la demande, qui permettra de suivre l'évolution des % d'attributions en/hors QPV il précise les seuils des revenus du 1^{er} quartile en fonction des EPCI.

Le rapport d'activité de la CAL montre que 13 % des attributaires ont attendu plus de 2 ans avant d'obtenir un logement, le taux atteint 15 % sur Caen-La-Mer. La différence entre l'état de la demande et les attributions met en évidence l'intérêt de l'analyse des demandes anciennes, en cours sur ce territoire, qui devra permettre à l'organisme d'adapter sa politique d'attribution.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

L'organisme a mis en place une CAL unique, composée d'administrateurs qui se réunissent en son siège une fois par semaine. Son activité fait l'objet d'une présentation annuelle au CA.

Les pôles commerciaux des agences traitent la demande, préparent les dossiers et les présentent en CAL. Le pôle gestion locative et sociale, qui pilote les évolutions réglementaires et intervient en appui des agences, assure le secrétariat de la CAL.

Plusieurs candidats sont présentés, sauf insuffisance de candidats, ce qui est régulièrement le cas pour le secteur sud du département, en particulier l'agence du Bocage (Condé-en-Normandie, Vire, ...) et de l'agence Sud Pays d'Auge (Lisieux, ...), où le patrimoine subit un important phénomène de vacance (cf. § 3.1.2).

Le bilan de l'activité de la CAL pour l'année 2016 précise que 2 748 demandeurs ont obtenu un logement. Globalement 1,69 candidats par logement ont été présentés et 16 % des propositions ont été refusées par les attributaires.

L'office n'a pas respecté les règles d'attribution pour deux logements (article R. 441-1 du CCH). L'examen du fichier des attributaires depuis 2014, soit 7 622 attributions, et d'une trentaine de dossiers de relocations et de première attribution a permis de constater deux dépassements de plafonds de ressources. Le premier concerne un logement financé en PLUS pour lequel le dépassement s'élève à 46,4 % et le second d'un PLS pour lequel le dépassement est de 3,7 % (cf. annexe n°7.3). Dans sa réponse écrite, l'office explique qu'il s'agit de deux erreurs matérielles, la première portant sur le niveau de dérogation autorisé localement en ZUS, la seconde sur l'année de référence des revenus pris en compte.

4.2.3.2 Gestion des contingents

L'office garde très majoritairement la main sur l'attribution de ses logements. La proportion de logements réservés par Action Logement s'élève à 3,3 % et les collectivités, qui participent à la garantie des emprunts, ne sont réservataires qu'à hauteur de 0,4 % du parc.

Le contingent préfectoral dans le Calvados est géré en flux, sur la base d'un objectif de 13 % des attributions. Sur l'année 2016, la proportion d'attributions de l'organisme à des ménages relevant du PDALHPD⁵ s'élève à 27 %.

Le suivi de l'objectif de la Commission d'Examen des Situations (CODESI) de CAEN et du DALO sur le département pour l'office, montre que l'objectif, fixé à 36 relogements, est réalisé avec 49 propositions (dont 5 refus) en 2016, dont 18 bénéficiaires du DALO (dont 2 refus).

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'organisme a mis en place un dispositif de proximité développé autour de ses sept agences délocalisées. Le contact avec les locataires est réalisé en agences (chargés de prévention sociale, chargés de relation clients, conseillers clientèle, ...) et sur le terrain (correspondants, assistants de maintenance du patrimoine, assistants d'entretien de secteur). Cette organisation est un point fort de l'organisme, qui lui permet, malgré la dispersion géographique de son parc, d'être au plus proche de ses locataires.

Les relations se manifestent aussi au travers du CCL, qui se réunit deux fois par an pour des réunions plénières vers mars et novembre et sinon plusieurs fois par an sur des aspects plus thématiques. Par ailleurs, la direction communication réalise un journal des locataires, qui est mis en ligne sur son site internet.

Depuis 2014, l'office adresse une enquête aux locataires entrants, trois mois après leur installation pour recueillir leur avis sur le traitement de la demande et leur impression sur leur logement. Il s'est engagé vers une certification Qualibail. La recherche d'amélioration du service rendu se décline notamment par les actions « Qualiprop » (nettoyage standard du logement et remplacement de certains équipements avant l'entrée du nouveau locataire) et « Qualisécur » (sécurité électrique).

L'enquête de satisfaction triennale de 2016, pilotée par l'Association Régionale pour l'Habitat Social en Basse-Normandie, réalisée auprès de tous les locataires de l'office, a recueilli un taux de 48 % de participation.

⁵ Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées.

Ses résultats témoignent de la qualité du service rendu aux locataires; le taux de satisfaction global progresse à chaque enquête, pour atteindre 91 %. La qualité des relations avec les locataires est un point fort, par contre la propreté des parties communes et des abords, qui n'est que moyenne, reste une piste de progrès.

Le niveau d'entretien du patrimoine contribue à la qualité de service offerte aux locataires ; les diverses visites de patrimoine réalisées au cours du contrôle ont permis de constater un entretien correct du parc et n'ont pas mis en évidence de retard de maintenance dans les secteurs urbains et les territoires plus ruraux.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.4.1 Organisation de la chaîne de détection et de traitement de l'impayé

La prévention et le traitement des impayés relèvent de la direction clientèle et proximité. L'organisation actuelle, repose sur une répartition des tâches entre le siège et le réseau des sept agences.

L'organisation a connu une évolution récente fin 2016 avec le transfert de l'intégralité du précontentieux en agences, alors que précédemment ces dernières ne suivaient que le précontentieux des primo débiteurs. Cette nouvelle organisation rationalise la répartition des tâches et permet de renforcer l'efficacité du recouvrement contentieux ; sa mise en place ne s'est pas accompagnée d'une dégradation de performances. L'objectif assigné pour 2017 au service porte sur la stabilisation de l'encours de dette sur les ménages partis et sur la diminution de celle des ménages présents.

Au siège, la responsable pilote l'ensemble du dispositif de recouvrement, elle est assistée de trois équipes : deux sont dédiées au recouvrement des dettes des locataires en place (elles sont sectorisées) et une s'occupe des locataires partis⁶. Ces mêmes agents assurent la représentation de l'office devant les tribunaux.

Le recouvrement précontentieux est assuré en agence par l'intermédiaire des 15 chargées de relations client et des 7 chargées de prévention sociale (de formation conseillères en éducation sociale et familiale - CESF) ; leur action s'inscrit dans un cadre affirmé⁷ de prévention des impayés et du risque d'endettement.

La nouvelle organisation a donné lieu à la réécriture partielle des procédures dédiées au recouvrement et à la formalisation de réunions périodiques avec les agences, pour l'examen mensuel exhaustif des dossiers à transférer au contentieux et plus globalement pour l'animation du réseau des acteurs du recouvrement.

De plus, chaque agence produit une note mensuelle d'analyse de ses impayés en précontentieux « *note d'information* » ; quant au service contentieux du siège, il produit lui aussi chaque mois une note d'analyse synthétique des impayés et l'adresse à chaque agence avec un rappel de ses objectifs.

Le pilotage de l'activité peut aussi s'appuyer sur des données produites mensuellement qui alimentent le tableau de bord du service. Celles-ci sont d'un niveau de détail dont l'exploitation permet d'analyser les évolutions en cours et de mener des réflexions sur de possibles actions à mettre en œuvre.

⁶ Le recouvrement des dettes sur les locataires partis présentant les situations les plus difficiles a été externalisé dans le cadre d'un marché passé avec un cabinet spécialisé.

⁷ En 2016, il y a eu 5 216 tentatives de prise de contact conduisant à 2 023 rencontres de locataires, en 2017, 62 « *contrat d'accompagnement social* » personnalisés ont été signés, de plus des partenariats sont mis en place avec les CCAS et les circonscriptions d'action sociale et des dates multiples de règlement sont proposées.

Un point sur le recouvrement de l'impayé est systématiquement présenté à chaque réunion du Bureau. Enfin, il statue périodiquement sur les passages en perte des créances douteuses qui ont acquis un caractère irrécouvrable.

4.4.2 Analyse des résultats et de l'évolution du risque d'impayés

À la clôture des comptes 2016, le total des retards corrigé du terme de décembre, des admissions en non-valeur et des sommes recouvrées, s'élevait à 8 288 k€ représentant l'équivalent de 31,7 jours de quittance ce qui est relativement élevé au regard des valeurs habituellement observées (de l'ordre de 25 jours) mais par contre demeure stable sur la période contrôlée (cf. annexe n° 7.4).

Si le montant total des admissions en non-valeur a diminué entre 2012 et 2016, passant de 1 032 k€ à 468 k€, la part liée aux dettes effacées suite à des procédures de rétablissement est restée d'un niveau constant, autour de 330 k€.

Au 31 décembre 2016, 4 835 ménages présentaient une situation d'impayé (pour une dette moyenne 1 660 €). Pour 3 160 d'entre eux ils étaient encore présents dans le parc (dette moyenne 903 €) et 1 675 étaient déjà sortis (dette moyenne 3 089 €). Enfin, toujours à cette même date 3 383 ménages étaient suivis au stade précontentieux, et 1 452 au stade contentieux.

À noter qu'en raison de sa mise en place au dernier trimestre 2016, l'impact des effets de la nouvelle répartition du recouvrement et les éventuelles améliorations qui pourraient en découler sur l'encours et le risque d'impayés, n'est pas significatif à la clôture des comptes 2016. Pour autant, ces effets commencent à devenir perceptibles dans les chiffres de fin juin 2017, avec une diminution du nombre de ménages présents en impayé (2 870) et de l'encours moyen de leur dette (832 €), la situation des ménages partis quant à elle ne présente pas d'amélioration.

Concernant le risque d'impayés, sa couverture est assurée par une dépréciation de 6 763 k€, dotée forfaitairement jusqu'en 2016 en fonction de l'ancienneté de l'impayé⁸ ; en application des nouvelles règles issues du décret n° 2014-1738 du 29 décembre 2014, un nouveau mode de calcul⁹ est appliqué aux comptes 2016.

Enfin, concernant les principales procédures mise en œuvre par l'office, aux stades précontentieux et contentieux, il ressort que le nombre annuel de mise en demeure diminue régulièrement (1 039 en 2016 pour 2 066 en 2014). Dans un contexte, où sur la même période le nombre de visites domiciliaires augmente (5 216 en 2016 pour 4 581 en 2014) et avec mise en place du processus de relance automatisé en 2016, cette évolution illustre l'importance accordée à la dimension prévention en cherchant le plus possible à rester en contact avec les ménages. Quant aux procédures contentieuses, il y a lieu de relever une baisse tant du nombre de commandements de quitter les lieux (165 en 2016 pour 192 en 2012) que du nombre d'expulsions réalisées annuellement (30 en 2016 pour 48 en 2012).

⁸ Provisionnement par tranches d'ancienneté : 3-6 mois 25 %, 6-10 mois 50 %, 10-12 mois 75 %, plus de 12 mois et sortis 100 %.

⁹ Application de la méthode proposée par l'étude nationale réalisée début 2016, à la demande de l'USH, sur la base des données propres à l'office. La méthode a suivi l'évolution sur 3 ans du risque d'impayé de chaque ménage débiteur présent dans le parc au 31/12 et permis l'identification de trois classes de ménages en fonction du nombre de termes dus (0-3, 3-6 et 6-12) et la définition de 3 taux de provisionnement qui sont par la suite appelés à être recalculés annuellement.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Un plan stratégique de patrimoine (PSP) a été approuvé par le CA en mars 2010. Le précédent rapport de contrôle relevait qu'il avait classé le parc en cinq catégories, mais ne précisait pas les actions à mener ; des démolitions étaient toutefois indiquées. La nouvelle version de ce plan, validée en avril 2012, porte sur la période 2012-2022. Elle classe le patrimoine en fonction du marché (tendu/détendu), de l'attractivité du produit et de la performance économique¹⁰. Son objectif est de faire évoluer l'attractivité de 2 595 logements, soit 63 % des logements ayant une image négative, sur la période des 10 ans pour un coût moyen annuel de 15 M€, et de développer le parc pour le porter à 20 000 logements en fin de période. Elle indique que les priorités d'intervention sur l'existant sont mises notamment sur les logements collectifs, pour réduire la consommation énergétique, le maintien en état du parc et la résidentialisation extérieure. Ce PSP revu en 2012 est de nature à satisfaire aux besoins d'améliorer la vision stratégique patrimoniale, qui faisait défaut lors du précédent contrôle de 2011.

L'organisation mise en place, associant les services du siège et les agences, participe largement à la bonne exécution du PSP. Le bilan 2016 ne fait pas ressortir de retard dans la réalisation des objectifs et rappelle que le budget initial d'investissement sur le patrimoine existant, qui était de 15 M€/an a été porté à 20 M€ depuis 2013. Les travaux d'entretien, restant à la charge de l'office, s'élèvent à 12,6 M€ en moyenne annuelle, à comparer aux 7,6 M€ annuels de la période précédente ce qui constitue une augmentation notable. Pour autant, les outils de suivi de la mise en œuvre du PSP, et de ses évolutions, pourraient être mieux détaillés par programme et exercice, afin de pouvoir aisément mesurer l'atteinte des objectifs à l'échelle de chaque ensemble immobilier. Les bilans annuels du PSP ne permettent en effet qu'un suivi en volume de la réalisation des objectifs d'amélioration de l'attractivité du patrimoine.

L'augmentation des moyens consentis à la maintenance du parc existant sur les cinq dernières années est significative; les visites de patrimoine réalisées au cours du contrôle ont permis de constater l'impact de cette politique. Elles n'ont pas mis en évidence de retard d'entretien dans les secteurs urbains et les territoires plus ruraux, ce qui confirme l'amélioration de l'état général du parc, dont une partie significative apparaissait déqualifiée en 2011. Les modalités particulières de suivi du PSP par l'office, évoquées supra, n'ont toutefois pas permis à l'Agence d'objectiver et quantifier avec précision le niveau effectif de cette amélioration.

Le rapprochement avec la société LogiPays devra être l'occasion d'établir un PSP pour la globalité du patrimoine de la nouvelle structure et d'améliorer sa déclinaison opérationnelle.

La CUS 2011-2016 fixe le pourcentage de logements à rénover dans le cadre de la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, détaillé par agence et par secteurs (ZUS/hors ZUS). Sont concernés 96 % des logements en ZUS, soit 1 398 logements, essentiellement à Hérouville-Saint-Clair et plus marginalement à Caen et 20 % des logements hors ZUS, soit 3 219 logements. Le bilan des réalisations fin 2016 fait apparaître que seulement 286 logements ont été traités en ZUS et 995 hors ZUS.

Cet écart ne traduit pas un manque d'intervention sur le patrimoine, mais une méconnaissance du classement énergétique réel des bâtiments lors de l'élaboration de la CUS. En l'absence de DPE, les classements étaient

¹⁰ Utilisation des résultats de la comptabilité analytique par groupe immobilier mise en place en 2010.

seulement estimés par l'office. Depuis 2014, l'organisme a recruté un responsable énergie et développement chargé des aspects énergétiques, qui dispose de connaissances techniques affirmées dans ce domaine.

La méthode de réalisation des DPE par l'office, utilisée jusqu'à présent ne permet de disposer que d'une vision au groupe immobilier, mais pas de fournir au locataire le DPE de son logement, disposition prévue par l'article L. 134-3-1 du CCH.

L'organisme a en effet conclu en 2014 un marché pour la réalisation de divers diagnostics (DTA/DAPP, DPE, installations électriques, gaz, plomb) sur le patrimoine collectif de l'office sur la base d'un échantillonnage de deux logements par groupe (bâtiment). Pour les individuels et intermédiaires (6 056 logements dans 843 groupes), un marché a été conclu en vue de la réalisation des DPE, de septembre 2017 à juin 2018, par sondage de 10 % des logements de chaque groupe (groupe = de 1 à 138 logements, proches géographiquement et de même mode constructif).

La différence entre le classement estimatif initial du parc et les résultats des diagnostics par échantillonnage est significative. A titre d'exemple, la proportion de logements classés en F passe de 48 % du patrimoine, fin 2015, à 16 % fin novembre 2017, soit près de 5 800 logements reclassés. A l'inverse la part de logements classés en C passe de 10 % à 27 %, soit plus de 3 000 logements ajoutés. L'office précise dans sa réponse écrite qu'en 2018, 25,4 % des DPE sont effectivement réalisés à l'échelle du logement, et qu'il est en mesure de présenter la consommation d'énergie prévisionnelle de 98,2 % de ses logements, par extrapolation des DPE les plus défavorables réalisés pour chaque groupe, selon la méthode d'échantillonnage décrite ci-avant. De plus, il précise avoir désormais mis en place un plan d'action portant sur la réalisation des DPE dans le cadre des réhabilitations énergétiques (environ 500 DPE/an) et à l'occasion des remises en location (environ 1 800 DPE/an). Ce plan, mené à l'échelle du logement et non plus dans une logique d'échantillonnage, lui permet d'informer le locataire entrant du classement énergétique de son logement lors de la conclusion de son bail.

La politique d'amélioration du patrimoine procède de programmes de travaux définis chaque année et d'opérations urbaines de plus grande ampleur.

L'office a réalisé un important projet de rénovation urbaine, avec la participation de l'ANRU, à Hérouville-Saint-Clair. Achevée en 2015, elle portait sur la démolition de 405 logements, la reconstruction de 413 logements et la résidentialisation de 769 logements.

Il modernise son parc en menant des opérations urbaines qui combinent des démolitions, réhabilitations, et parfois des reconstructions. À Vire (quartiers Léonard Gilles et Redettièrre/Besnardièrre) et à Condé-en-Normandie (quartier du Mesnil), ces opérations conduisent à prévoir la déconstruction de 335 logements et la réhabilitation de 331 logements dans les six prochaines années, sur ces territoires particulièrement touchés par un phénomène de vacance. À Caen (quartiers Trébucien, Boulevard de Rethel, Jean Eudes), il envisage dans les 10 à 15 années, la déconstruction de 347 logements, la réhabilitation de 140 logements et la construction de plus de 800 logements.

Par ailleurs, des protocoles de préfiguration dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) qui portent sur le quartier Hauteville à Lisieux et sur le quartier Canteloup-Maronniers-Buquet à Honfleur ont été signés respectivement en 2016 et 2017.

L'adaptation du patrimoine au handicap et au vieillissement, à la demande des locataires en place, qui est suivi par les agences, fait l'objet d'une ligne particulière du budget de maintenance. Sur les trois dernières années, le montant facturé dans ce cadre s'élève à 2,4 M€ pour 492 logements, soit 4,9 k€ au logement.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2012	17 870	289	136		-3	3	-80	18 215	1,93%
2013	18 215	133	0		-6	-8	-156	18 178	-0,20%
2014	18 178	173	26		-16	-4	-32	18 325	0,81%
2015	18 325	61	111		-5	-1	-26	18 465	0,76%
2016	18 465	135	226		-6	2	-10	18 812	1,88%
Total		791	499		-36	-8	-304		5,27%

Sur la période 2012-2016, l'organisme a mis en service une moyenne annuelle de 258 logements. Le principal territoire de développement est Caen-La-Mer, sur lequel sont réalisées 85 % des livraisons. Près de 70 % des nouveaux logements sont implantés sur quatre communes de l'agglomération (Hérouville-Saint-Clair, Caen, Mondeville et Colombelles)

La production de logements sur la période 2012-2016 est essentiellement constituée de collectifs (88 %) et comprend plus d'un tiers d'acquisitions en VEFA. La part de logements acquis en VEFA atteint 63 % en 2016. Elle est appelée à décroître puisque la VEFA ne porte que sur 24 % des logements ayant fait l'objet d'une décision de financement en 2016 et 14 % en 2017.

Recentrée sur les petits et moyens logements, en cohérence avec les caractéristiques des demandes de logements, elle est composée à hauteur de 32 % de T1 et T2, 47 % de T3, 19 % de T4 et moins de 2 % de T5 et plus.

5.2.2 Réhabilitations

Les réhabilitations sont traitées par le pôle réhabilitation de la DMOP, dont le responsable a été recruté en août 2017. Leur engagement fait l'objet d'une validation annuelle par le comité d'engagement, après des analyses et des réunions dite « regards croisés » (cf. § 5.3.1).

Le responsable énergie et développement durable examine les aspects liés à l'énergie, notamment les audits énergétiques dans le cadre des réhabilitations. Jusqu'à présent, elles sont traitées sans augmentation de loyer. Le CCL du 20 octobre 2016 a toutefois abordé la question de la 3^{ème} ligne de loyer, étant précisé qu'elle ne serait mise en œuvre que sur la base des économies réellement constatées et d'un suivi réalisé un an avant les travaux et un an après.

Sur la période 2012-2017, l'office a procédé à la réhabilitation lourde (dépenses supérieures à 20 k€/logt) de près de 1 900 logements.

Le parc de logements individuels de l'organisme, comprend près de 400 logements construits dans le cadre du programme départemental spécial (PDS), qui datent en majeure partie des années 1970 et sont dispersés dans le département. L'office a engagé un programme de rénovation énergétique de 323 de ces logements, déclinés en 25 modèles type. L'objectif exprimé est triple : réduire le poids de la facture énergétique des locataires, améliorer durablement le confort et la sécurité, revaloriser le patrimoine.

Par ailleurs, l'organisme mène une expérimentation d'installation de radiateurs « intelligents », qui adaptent automatiquement leur fonctionnement à la présence des occupants. Les premiers retours sur huit logements, font état d'une amélioration du confort et d'économies de chauffage variant entre 12 % et 40 %. La proportion

de logements de l'office en chauffage électrique s'élève à 18 %, aussi cette expérimentation mérite d'être poursuivie.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Les opérations sont traitées à la DMOP, par le pôle construction neuve et le pôle réhabilitations.

Les opérations neuves sont engagées après réunion d'un Comité d'opportunité et d'engagement (COPE) mensuel, qui comprend les directions du siège et les agences concernées. Il examine, en amont, les caractéristiques et la faisabilité du projet (études foncières, financières, ...) ; un responsable de projet est plus particulièrement chargé des études de faisabilité et un autre des études urbaines. Les études et le déroulement des travaux sont suivis par des responsables de projets, sur les phases amont, et des conducteurs d'opérations et conducteur de travaux, épaulés par des assistantes.

La programmation des opérations sur le patrimoine existant intègre les besoins remontés annuellement par les agences. Une analyse est réalisée notamment à partir des données patrimoniales, de simulations financières et de visites sur le terrain. Il en ressort des propositions, qui sont examinées par les directions du siège et chaque agence lors des réunions « regards croisés ». Les opérations sont ensuite présentées au Comité d'engagement pour arbitrage et validation des opérations pour l'année suivante.

Le Bureau intervient à plusieurs reprises au cours du déroulement des opérations ; il approuve leur principe, autorise les demandes de financement, valide les loyers des nouveaux programmes et prononce la clôture des opérations.

Le déroulé des opérations fait apparaître une participation active des différents services de l'office, ce qui permet un traitement transversal des projets. Les agences sont notamment associées, ainsi que le pôle du traitement des charges et le responsable énergie et développement durable.

Le pôle marchés-commandes met à disposition des services les documents de travail (procédures et documents types associés, en liaison avec le pôle qualité gestion des risques) et peut leur apporter un appui juridique. L'organisme a mis en place des procédures adaptées, déclinées en trois niveaux qui déterminent notamment les modalités de mise en concurrence en fonction de seuils de montants des prestations.

5.3.2 Analyse d'opérations

Le prix de revient des opérations de construction livrées sur la période 2012-2016 s'élève en moyenne à 123 k€ au logement. Leur financement comprend 80 % d'emprunts, 7,4 % de subventions et 12,6 % de fonds propres, qui représentent 15,4 k€ au logement.

Les opérations livrées depuis 2015 font apparaître un recours particulièrement important à la VEFA (64 % pour les livraisons de l'année 2015 et 63 % pour celles de l'année 2016). L'organisme explique cette situation par la réorganisation interne menée au cours des dernières années, qui a entraîné des retards dans la réalisation des programmes en direct ; la directrice de la DMOP a été recrutée en 2014, et sur les trois responsables de projets, un a été embauché en 2013 et un autre en 2017. La volonté de réaliser des opérations directement est affichée puisque les opérations en projet ou à l'étude (soit environ 900 logements) ne comprennent plus que 16 % de VEFA.

Sur la période 2012-2016, le prix de revient rapporté à la surface habitable, qui s'établit à 1 900 €/m²SH, apparaît raisonnable. Pour les constructions en propre il s'élève à 1 789 €/m²SH et se décompose en 1 285 € de bâtiment, 366 € de charge foncière et 138 € d'honoraires.

Le prix de revient des VEFA, principalement livrées en 2015 et 2016, qui ressort globalement à 2 096 €/m², est plus élevé que celui des constructions réalisées en direct, qui s'établit en moyenne à 1 833 €/m² pour les opérations livrées en 2015 et 2016.

L'examen des conditions de dévolutions des marchés de maîtrise d'œuvre et de travaux de deux opérations livrées en 2016, l'une de 36 logements à Argences et l'autre de 13 logements à Vassy, n'appelle pas de remarque particulière. L'opération à Argences est la première des deux opérations réalisées en BEPOS¹¹ (la deuxième est située à Buceels).

Les opérations de réhabilitations terminées ou en cours, soit près de 1 900 logements concernés, ressortent à un prix de revient moyen de 31 k€ au logement, financé à hauteur de 64 % par emprunt. Les fonds propres s'élèvent en moyenne à 5 k€ au logement.

Pour mener à bien la rénovation des logements individuels PDS¹², l'office s'est adjoint l'appui d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour le montage de l'opération de conception réalisation. La désignation du prestataire est réalisée après un appel d'offres restreint auquel trois candidats ont répondu. Le jury a auditionné les candidats le 18 octobre 2016 et a retenu le prestataire. Le montant global de l'opération est estimé à 9,4 M€ sur huit ans, soit une moyenne de 31 k€ au logement.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

L'entretien courant et le gros entretien du patrimoine sont traités par les agences. Le montant annuel d'entretien courant (y compris C/611 partiel non récupérable assimilable à de l'entretien courant), qui est stable, s'élève en moyenne à 6,8 M€ au cours des trois dernières années. Le montant des travaux de gros entretien s'élève en moyenne à 8,1 M€ dont 4,5 M€ pour la remise en état des logements à la relocation.

Le plan pluriannuel de travaux est élaboré par le responsable du plan pluriannuel de travaux rattaché à la DMOP, en liaison avec la DCP et les agences.

Le programme pluriannuel de gros entretien pour la période 2017-2019 poursuit la politique menée en termes de montants de travaux. Il détaille les travaux dont le montant s'élève en moyenne à 8,4 M€ de GE dont 4,5 M€ de remise en état des logements à la relocation. Les travaux prévus dans les parties communes portent notamment sur les façades, les halls d'immeubles et les cages d'escaliers.

Le suivi des réhabilitations et remplacements de composants sur la période 2012-2022 est détaillé par agence. Pour les trois années à venir (2017-2019) il prévoit en moyenne 21,5 M€ de dépenses d'investissement, dont 2,5 M€ pour la remise en état des logements supérieurs à 10 k€ au logement.

¹¹ Bâtiment à énergie positive.

¹² Logements construits dans le cadre du Programme Départemental Spécial du département.

L'office ne respecte pas les obligations réglementaires issues du décret 2011-629 du 3 juin 2011, concernant la réalisation des dossiers amiante dans les parties privatives (DAPP).

Le responsable de la prévention des risques patrimoniaux, rattaché à la DMOP, est notamment en charge de la problématique amiante.

Un marché multi attributaires a été conclu en fin 2016, pour la réalisation des RAAT (repérage amiante avant travaux), DTA et DAPP par la DCP pour une durée de quatre ans. Les DAPP sont commandés par les agences lors des re-locations des logements. Au 31 décembre 2016, le nombre de DAPP réalisés est de 2 880 ; le responsable estime qu'environ 40 % des DAPP sont réalisés et que la proportion devrait atteindre 91 % à la fin du marché en 2020, alors qu'ils devaient réglementairement être établis au plus tard le 5 février 2012.

L'office indique avoir désormais mis en place une stratégie permettant de réaliser les DAPP manquants, en moins de trois ans, à un rythme moyen de 2 000 DAPP/an. Ces DAPP seront réalisés à l'occasion d'interventions programmées sur le patrimoine, à la relocation et dans le cadre d'opérations ciblées, par territoire.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les contrats d'entretien et d'exploitation sont traités par le pôle exploitation et charges, rattaché à DCP, dont le responsable a été recruté en juillet 2017.

L'office les remet régulièrement en concurrence. Pour les plus techniques, ascenseurs et chauffage collectif, il fait appel à des assistances à maîtrise d'ouvrage pour la consultation et le suivi des prestataires.

L'organisme possède 164 ascenseurs. Le contrat relatif à leur entretien, d'une durée de quatre ans, est conclu en 2014, ainsi que le marché d'AMO correspondant.

Le principe de la mise en place d'un marché « robinetterie » a été discuté en CCL du 26 février 2016. Le contrat est conclu après procédure européenne, pour une durée quatre ans de décembre 2016 à novembre 2020.

Le marché d'entretien des installations individuelles de production de chauffage et d'eau chaude sanitaire et de distribution de chauffage avec prestations associées de travaux de remplacement d'appareils, est attribué en 2014 pour une durée d'un an renouvelable quatre fois. Lorsque le prestataire n'a pas pu pénétrer dans le logement, il doit proposer une deuxième date de visite. Il doit transmettre trimestriellement la liste des logements visités et non visités et un justificatif du taux de visites réussies. Le taux de visite s'élève à 90 % pour l'année 2017. Le sujet abordé lors du CCL thématique du 14 décembre 2017 précise notamment qu'une lettre recommandée sera adressée par l'office aux locataires qui n'ont pas laissé l'accès ou qui étaient absents lors du passage du prestataire.

Les contrats d'exploitation des chaufferies collectives et des sous-stations de Calvados Habitat, pour une durée de cinq ans, ont fait l'objet d'une consultation en 2017 ; ils comptent un centaine de sites répartis en six lots géographiques. Pour leur suivi, l'organisme s'appuie sur une mission d'AMO de contrôle et d'assistance en gestion de l'énergie confiée à un prestataire pour une durée 6 ans, de juillet 2017 à juin 2023.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Les ventes sont traitées par le responsable commercialisation, recruté en 2010 et rattaché à la DCP.

La politique de vente, engagée par le Bureau en septembre 2000, est limitée à des opportunités ciblées sur le patrimoine ancien individuel vacant et sur des ventes de logements neufs en PSLA. La politique de vente actée dans la CUS 2011-2016 ne prévoit pas de nouvelles mises en commercialisation.

En janvier 2011, le Bureau a recensé 38 logements nécessitant une démolition ou une vente hors des processus relevant de la procédure de vente HLM. Ces sont principalement des logements du PDS, nécessitant des travaux importants au regard de leur valeur, ou du patrimoine enregistrant une problématique structurelle, dont la localisation permet d'envisager un programme de renouvellement urbain. En avril 2012, il a décidé de mettre en vente sept de ces logements.

En avril 2013, il établit un recensement complémentaire de 32 logements à démolir ou à vendre, dont 16 en zone tendue dans la perspective de projet de renouvellement urbain, et 16 isolés et parfois en secteur détendu. En juillet 2013 il donne son accord pour la cession de ces 16 logements.

Le Bureau rajoute la mise en vente de sept nouveaux logements isolés en mars 2016 et trois autres en mars 2017. Sur la période 2012-2016, l'office a donc mis en vente 30 logements

Sur la même période, il a vendu 26 logements, dispersés sur une vingtaine de communes. Les ventes réalisées ont fait l'objet de demandes d'autorisation préfectorale et d'estimations des services des Domaines. Les publicités auprès des locataires sont réalisées par divers médias (site internet, agences, information dans le quittancement, ...), cependant les acquéreurs sont quasi-exclusivement extérieurs aux locataires de l'office.

L'office a vendu des bâtiments en mauvais état, non conformes aux normes d'habitabilité, et en ne respectant pas les conditions financières des ventes de logements.

Le logement situé à St Gabriel Breçy est une maison nécessitant des travaux de remise en état importants. Les services des Domaines ont estimé ce bien composé d'une maison de 38 m² en pierre et d'un bâti de 17,50 m² de mauvaise qualité, sur deux parcelles non contigües, à une valeur de l'ordre de 1 000 € à 2 000 €. L'acte de vente de décembre 2012 précise que ce bien, propriété de l'office depuis 1923, est vacant depuis décembre 2008 et ne peut être loué compte tenu de son état. Par ailleurs, la vente est conclue pour un montant de 33 500 €, qui ne respecte pas l'autorisation réglementaire d'une fourchette de plus ou moins 35 % par rapport à l'estimation des Domaines.

Le logement situé à Martragny, est un bâtiment acquis par l'office en 1933 et édifié sur un terrain de 1 699 m². Les services des Domaines l'estiment à 80 000 € en janvier 2014, en indiquant qu'il s'agit de la valeur vénale du terrain nu et arasé. L'acte de vente de janvier 2015, pour un montant de 72 000 €, précise que le bâtiment ne peut être loué compte tenu de son état et qu'il est vacant depuis de nombreuses années, soit avant l'année 2000. Il précise notamment que de nombreux trous existent dans la toiture, qui ont entraîné des infiltrations d'eau et des dégradations.

Un logement situé à Glanville, a été estimé à 18 000 € par les services des Domaines en juillet 2013. La vente est réalisée en mai 2014 au prix de 30 000 €, qui ne respecte pas l'autorisation réglementaire d'une fourchette de plus ou moins 35 % par rapport à l'estimation des Domaines. L'acte de vente précise que ce logement acquis en 1929 par l'office ne peut pas être reloué compte tenu de son état et qu'il est vacant depuis novembre 2009.

Dans sa réponse écrite, l'office rappelle le caractère exceptionnel et atypique de ces trois ventes (sur une trentaine réalisées sur la période contrôlée). Dans chaque cas, la requalification du bâti aurait nécessité des interventions lourdes dont l'intérêt économique n'était pas avéré. Dans ces conditions, la vente en l'état à un

prix couvrant le capital restant dû sur les emprunts et les frais annexes, est apparue comme la seule solution pertinente. De plus les acquéreurs ne sont pas des ménages locataires du parc HLM.

5.6 AUTRES ACTIVITES

L'office a une activité limitée en termes d'accession à la propriété.

Sur la période il a livré une opération de neuf logements en PSLA à Caen, dans le quartier des Rosiers, sur la base de bâtiments anciens dont l'aspect architectural extérieur a été conservé et dont la typologie a été transformée par regroupement de T2 et T3 en T5.

L'option a été levée pour sept logements, et après le départ d'un ménage un logement est en phase de recherche d'attribution. Un logement est conservé vacant dans le cadre d'un contentieux relatif aux travaux (fissuration de carrelage, planchers).

Le prix de vente s'établit en moyenne à 1 600 €/m², soit 60 % des plafonds en la matière, et les ressources des ménages sont inférieures aux plafonds PLUS, ce qui témoigne du caractère très social de l'opération.

Une deuxième opération comprenant huit logements à Dives-sur-Mer, qui a connu des désordres techniques (fissuration des façades) est transformée en logements locatifs.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation du service comptable

L'organisation actuelle de la direction financière repose sur trois pôles confiés à des managers intermédiaires : pôle comptable, pôle achats et pôle marchés-commandes. Parallèlement à ces trois pôles, les fonctions de contrôle de gestion, trésorerie et suivi des actifs sont directement rattachées à la directrice financière.

Le pôle comptable est composé de 6 personnes en plus de la responsable ; cette organisation bénéficie de la mise en place depuis 2015 de la dématérialisation du traitement des factures ce qui a permis de fluidifier et réduire les tâches de saisie.

6.1.2 Points comptables particuliers

Les comptes sont validés annuellement sans réserve par le commissaire aux comptes, en 2016 il a plus particulièrement fait mention de l'évolution des modes de comptabilisation des provisions pour gros entretien et pour créances locataires douteuses en application des règlements de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) n° 2014-03 et n° 2015-04.

Le rapport de présentation des comptes annuels, ainsi que l'annexe littéraire qui leur est jointe, sont rédigés dans un souci de précision et de lisibilité, pour autant ils auraient mérité de contenir des informations spécifiques concernant le suivi des délais de paiement des fournisseurs et la gestion des emprunts structurés, le manque d'information sur ce dernier point ayant privé le CA d'une information essentielle (cf. § 2.2.1 et § 6.2.3.2).

Diverses anomalies et irrégularités comptables ont été relevées.

Les pièces comptables réglementaires sont complètes et les états financiers bien tenus. Un certain nombre de points relevés méritent toutefois d'être rectifiés :

- à la suite de la réforme comptable de 2005, l'office a sorti progressivement de son actif les travaux d'amélioration maintenus au c/2134, au terme de leur amortissement et non au terme de leur utilisation. Ce point avait fait l'objet d'une observation à l'occasion du précédent contrôle notamment au titre de l'impact de cette pratique sur l'écart AT/AF¹³ alors constaté dans les comptes de l'office. Au moment du contrôle, l'office poursuivait ce mode de traitement des travaux d'amélioration amortis. Considérant aujourd'hui le caractère explicite des dispositions relatives au c/2134 rappelées par le règlement n° 2015-04 du 4 juin 2015 l'organisme a procédé à la correction nécessaire lors de l'arrêté financier des comptes 2017
- l'office a retenu l'option qui s'offre à lui d'externaliser sa provision pour retraites, cette information est donnée dans l'annexe aux comptes annuels. Cette provision a été constituée en 2009 sur la base de l'effectif du 31 décembre 2008. Sans remettre en question cette option, l'évolution de l'effectif de référence mériterait d'amener l'office à s'interroger sur le niveau actuel de couverture de ce risque du

¹³ Dispositions spécifiques aux OLS supprimées en 2014 et prévoyant l'obligation de comptabiliser annuellement des amortissements dérogatoires dans le cas où les amortissements techniques cumulés s'avéraient inférieurs aux amortissements financiers cumulés.

fait de l'évolution significative de l'effectif depuis 2008. Dans sa réponse écrite, l'office indique procéder annuellement à l'analyse du niveau de cette provision ;

- dans la perspective des démolitions à venir, portant sur plus de 300 logements, à Vire (quartiers Léonard Gilles et Redettièrre/Besnardière) et à Condé-en-Normandie (quartier du Mesnil) l'office aurait pu commencer à doter les provisions nécessaires. L'office confirme l'inscription des provisions dédiées, dans les comptes de l'exercice 2017, suite aux dernières délibérations sur VIRE et CONDE intervenues en 2017.

A l'occasion de la réforme comptable de 2005, l'office a procédé à la décomposition de son patrimoine sur la base des différents composants obligatoires alors prévus et complétés des composants optionnels jugés pertinents. Le détail de ces composants est rappelé chaque année dans l'annexe littéraire accompagnant les comptes annuels. Par la suite, en 2012 l'office a créé dans ses comptes un composant « remise en état de logement à la relocation », amortissable sur 10 ans, lorsqu'il est en présence de travaux d'un montant supérieur à 10 K€. Contrairement aux autres composants il n'est pas mentionné dans l'annexe littéraire. Depuis 2012, ce sont 11 M€ qui ont ainsi été comptabilisés sous forme d'immobilisations et dont le financement s'opère au moyen d'emprunts¹⁴ contractés pour 15 ans. L'Agence relève que cette durée de financement s'avère inadaptée au regard des 10 ans d'amortissement de ce composant.

Enfin, il y a lieu de relever que l'office a mis en place depuis 2010, une comptabilité analytique par groupe immobilier. Cet outil qui permet de calculer un résultat annuel d'exploitation par ensemble immobilier a également été utilisé dans le cadre de l'élaboration du PSP pour apporter un éclairage financier à la démarche. La méthode mise en œuvre repose sur un principe d'affectation directe d'un maximum de charges et produits au groupe ; s'y ajoutent une quote-part de coûts « agence » (affectée au logt par groupe) et de coûts indirects « siège » réaffectés aux 7 agences (par l'intermédiaire de clés de répartition différenciées selon la nature de ces charges). Bien qu'opérationnel depuis plusieurs années, cet outil n'est que peu valorisé malgré ses potentialités.

6.1.3 Délais de paiement des fournisseurs

Si le service en charge du contrôle de gestion suit effectivement de façon exhaustive les délais de paiement des fournisseurs, cette information ne se retrouve pas valorisée dans le rapport sur les comptes annuels ni dans les divers tableaux de bord ou analyses internes. Cette situation ne permet pas alors l'identification des éventuelles mesures correctives nécessaires au respect des délais de paiement réglementaires de 30 jours.

Ainsi, sur la base des données brutes pour l'année 2016, remises par le contrôle de gestion, il ressort 2 583 situations de retard de paiement sur un total de 29 024 factures et pour un délai moyen de 41 jours, sachant que par ailleurs que 21 factures datant de 2015 restaient en attente de règlement.

Pour autant les délais moyens de paiement globaux se sont améliorés depuis 2012, passant de 34 à 30,5 jours fin 2016. Enfin ces délais devraient également se trouver améliorés avec l'achèvement de la mise en place du processus de traitement dématérialisé des factures.

Dans sa réponse écrite, l'office précise que le délai moyen global, fin 2016, de 30,5 jours intègre des règlements à 30, 35, 40 et 45 jours conformes aux dispositions du code des marchés applicable à la date de signature des

¹⁴ Le composant remise en état de logement est financé par des emprunts dont les conditions sont celles des réhabilitations du PSP.

marchés concernés. Corrigé de ces éléments le délai moyen global, fin 2016, n'est plus alors que de 29,6 jours pour un règlement à 30 jours.

De plus, il indique que cette information fera désormais l'objet d'une communication dans le compte financier annuel.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge sur accession	100	70	106	210	153
Marge sur prêts	44				
Loyers	76 472	79 298	81 390	82 760	83 788
Coût de gestion hors entretien	-22 651	-20 355	-22 285	-23 118	-24 366
Entretien courant	-4 916	-4 783	-4 443	-4 477	-4 279
GE	-7 896	-8 354	-8 076	-8 668	-7 588
TFPB	-8 542	-8 937	-9 190	-9 372	-9 251
Flux financier	2 939	3 123	2 790	2 378	2 177
Flux exceptionnel	1 391	-466	694	948	826
Autres produits d'exploitation	67	221	1 403	1 047	998
Pertes créances irrécouvrables	-1 033	-1 045	-643	-457	-468
Intérêts opérations locatives	-13 248	-13 502	-11 987	-10 753	-9 884
Remboursements d'emprunts locatifs	-17 430	-17 114	-19 511	-21 674	-23 992
Autofinancement net ⁽¹⁾	5 297	8 154	10 248	8 824	8 113
% du chiffre d'affaires	6,9%	10,3%	12,5%	10,6%	9,6%

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

(1) L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

L'office tire l'essentiel de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative, ces derniers ont été très ponctuellement complétés des marges dégagées sur quelques opérations d'accession réalisées par le passé (cf. § 5.6)

L'augmentation du montant des produits locatifs (hors charges) entre 2012 et 2016 est de 7,3 M€. Sur cette même période l'augmentation nette du parc locatif total, a été de 641 logements et équivalents, en conséquence de quoi, l'augmentation de la masse des loyers s'explique par l'augmentation du parc et le cumul des hausses annuelles de loyer décidées en CA. La masse globale des loyers, rapportée au parc locatif, fait ressortir un produit locatif moyen de 3 958 €/logt, comparé au niveau de la médiane (3 690 €/logt pour OPH de province en 2015) ; les marges de manœuvres théoriques, résiduelles sont réduites (7 %) et concernent les logements conventionnés les plus anciens (cf. § 3.2.1). L'office connaît une vacance locative significative (cf. § 3.1.2), sa traduction financière dans les comptes 2016, est une perte de 5,1 M€ ce qui équivaut à 6,1 % des loyers des logements familiaux (hors charges). Le niveau moyen de la perte de ressources du fait de la vacance, reste stable entre 2012 et 2016.

En complément, parmi les autres produits d'exploitation, on retrouve notamment depuis 2013 les produits dégagés par la cession des certificats d'économie d'énergie (CEE), en moyenne 655 k€/an et en 2014 les produits issus du dispositif financier de mutualisation pour 684 k€.

L'exploitation est caractérisée par :

- une annuité locative d'un niveau élevé comparée à la médiane des OPH de province (36,8 %), correspondant, en 2016, à 39,8 % des loyers perçus. Ce taux a augmenté au cours des dernières années et ce malgré les diverses mesures de renégociation mises en œuvre pour contenir l'endettement de l'office (cf. § 6.2.3.1) ;
- des coûts de gestion élevés (1 295 €/logt), comparés aux valeurs médianes des OPH de province (1 110 €/logt), ils sont en augmentation sur les dernières années ; pour autant plusieurs facteurs viennent expliquer cette évolution (cf. § 6.2.2) ;
- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation d'un niveau plutôt élevé, globalement constant sur la période 2012-2016. En 2016, le niveau des dépenses relatives au parc de logements familiaux (631 €/logt) était supérieur à la valeur médianes des OPH de province (590 €/logt en 2015). Ces dépenses de maintenance auraient par ailleurs mérité d'être majorées, dans l'hypothèse d'un reclassement en dépenses d'exploitation, des travaux de remise en état de logement que l'office immobilise (cf. § 5.4.1). Dans cette hypothèse le coût au logement pourrait atteindre 780 €/logt (9^{ème} décile 820 €/logt) ;
- une charge fiscale liée à la TFPB dont le coût rapporté au logement est globalement stable sur la période. Fin 2016, son montant brut avant dégrèvement s'élevait à 9,2 M€ équivalant à 492 €/logt, ce qui approche la valeur médiane de 473 €/logt pour les OPH de province.

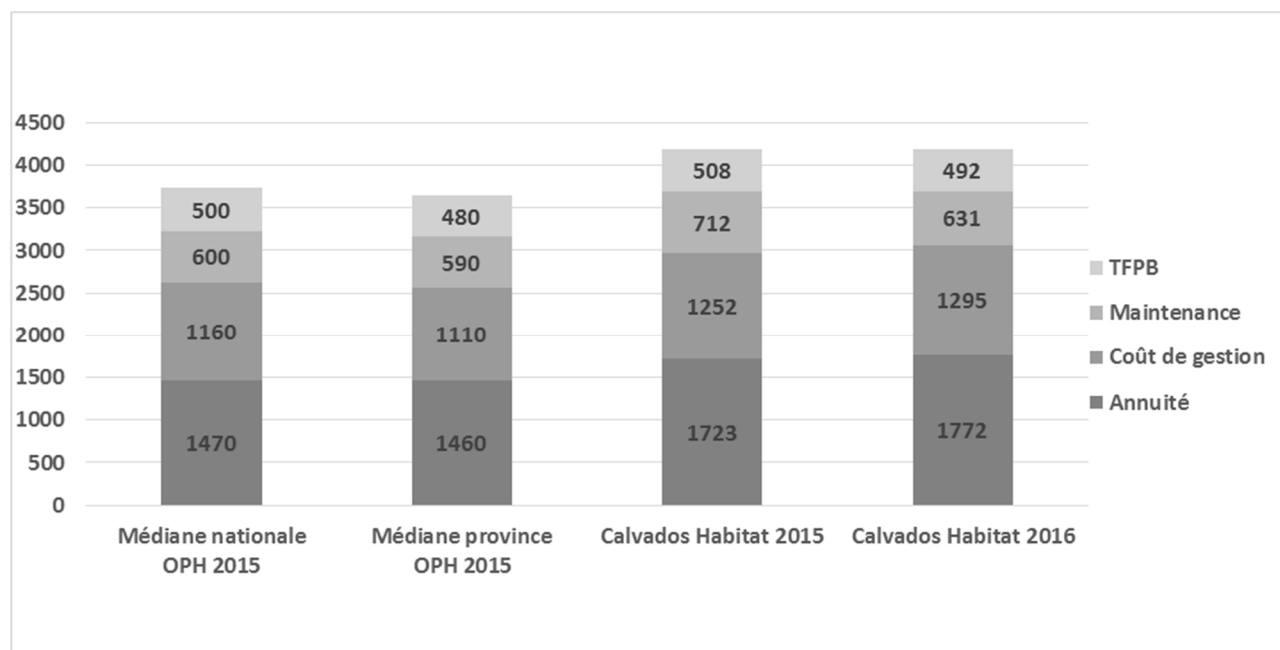
Malgré un contexte de diminution constante des taux de rémunération, et une réduction de la trésorerie de l'office, la rémunération de ses placements lui apporte un complément de ressources significatif. En 2016, le flux représentait 2,1 M€ soit l'équivalent de 116 €/logt ce qui constitue une valeur très au-delà de la valeur médiane de 30 €/logt pour les OPH de province.

Le flux exceptionnel traduit principalement l'effet des dégrèvements de TFPB suite à la réalisation de travaux énergétiques et d'adaptation (en moyenne 1 200 k€/an sur les trois dernières années), ainsi que divers autres événements exceptionnels ponctuels (sinistres,...).

D'une moyenne annuelle de 21 % sur la période 2006-2010, l'autofinancement net dégagé par l'exploitation tend à diminuer sur les derniers exercices ; son taux est de 9,5 % en 2016 (pour une moyenne 2012-2016 de 10 %) ce qui positionne l'office en-deçà du taux médian pour les OPH de province qui est de 12 % (valeur 2015).

A noter que la réaffectation des dépenses de remise en état de logements, jusqu'alors immobilisées aurait pour effet de réduire l'autofinancement annuel, dans ces conditions il n'aurait plus été que de 6,3 % en 2016.

Enfin, pour mémoire, le niveau réduit de l'autofinancement en 2012, résulte de la charge exceptionnelle supportée lors de cet exercice, relative au prélèvement sur le potentiel financier, pour un montant de 2 052 k€.



6.2.2 Coûts de gestion

Les coûts de gestion, en valeurs brutes, affichent un niveau élevé (1 295 €/logt) par comparaison avec la valeur médiane des OPH de province (1 100 €/logt en 2015), ils ont par ailleurs augmenté au fil des dernières années, passant de 1 120 €/logt en 2013 à 1 295 €/logt en 2016. Cette tendance doit constituer un point de vigilance pour l'organisme.

Ces appréciations méritent cependant d'être relativisées au regard des évolutions mise en œuvre ces dernières années et après application des correctifs indiqués ci-après.

Concernant la composante frais généraux des coûts de gestion¹⁵, il ressort qu'après neutralisation des effets de la cotisation additionnelle à la CGLLS et des charges ou produits liés aux dispositifs de prélèvement ou de mutualisation, ainsi que des diverses consommations assimilables à des dépenses de maintenance, essentiellement cinq facteurs participent à l'évolution des frais généraux qui passent ainsi de 7 052 k€ en 2013 à 9 966 k€ en 2016 (+41 %) :

- depuis 2014 le travail réalisé sur la maîtrise des achats de matières et fournitures non stockés (notamment la recentralisation des achats précédemment effectués par les agences) a permis en 3 ans une réduction de de 825 k€ à 586 k€ soit une baisse de 30 % ;
- la modification en 2015 du mode de calcul¹⁶ des coûts internes immobilisés (c/722) qui en a permis une meilleure valorisation ;

¹⁵ Il est rappelé qu'en masse les frais généraux constituent les trois-quarts des coûts de gestion.

¹⁶ Depuis 2015, les coûts internes immobilisés sont déterminés sur la base des temps réellement affectés par les agents de la maîtrise d'ouvrage, sur la base de feuille de temps et non plus comme précédemment de manière forfaitaire.

- la fluctuation des pertes sur charges récupérables (charges récupérables N – récupération en N des charges de N-1) ;
- de 2012 à 2016 les dépenses « autres services extérieurs - c/61 et 62 » (hors CGLLS) ont fortement augmenté passant de 2 088 k€ à 2 899 k€ (+28 %) en raison d'études et d'honoraires liés à la réorganisation, mais aussi et surtout en 2015 et 2016 aux coûts en forte hausse des diagnostics amiante et enfin en 2016 avec les diverses études du service informatique liées à la mise en place de nouveaux logiciels métier (DMOP et DRH) ;
- et enfin l'augmentation significative, ces dernières années, du poids de la cotisation principale à CGLLS (706 k€ entre 2013 et 2016).

Les frais généraux de l'office sont en moyenne de 477 €/logt sur les trois dernières années et de 530 €/logt en 2016 ; après retraitement, ils sont en moyenne de 345 €/logt, sur les trois derniers exercices.

Concernant la composante frais de personnel participant à la constitution des coûts de gestion, ils passent de 13 193 k€ en 2012 à 14 398 k€ en 2016 (+9 %). Leur niveau rapporté au logement géré s'élève en 2016 à 765 €/logt (en moyenne 757 €/logt sur la période 2012-2016) ce qui est malgré tout inférieur à la médiane OPH 2015 province de 770 €/logt.

L'augmentation de près de 10 % de la masse salariale entre 2012 à 2016, alors même que l'effectif moyen annuel a diminué, passant de 337 à 321, tient compte de la nouvelle organisation de l'office depuis 2013¹⁷ et du rattrapage de la part récupérable de la rémunération des correspondants (gardiens), qui est venue progressivement augmenter la masse salariale totale non récupérable.

6.2.3 Gestion de la dette et de la trésorerie

6.2.3.1 Gestion de la dette

À la clôture des comptes 2016, la structure de la dette se caractérisait par :

- un encours global de 460 M€, à près de 75 % adossé au livret A et d'une durée de vie résiduelle moyenne de 22,8 ans ;
- un poids de l'annuité s'élevant à 33,3 M€, soit l'équivalent de 39,8 % des loyers encaissés au cours de ce même exercice. Ce taux est un peu supérieur au taux médian de 36,8 % (valeur 2015 pour les OPH de province), ce qui s'explique par un parc de logement dont l'âge moyen est de 40 ans et qui a fait l'objet réhabilitations lourdes depuis 2012 (cf. supra § 5.2.2). L'examen du profil d'extinction de la dette courante montre une baisse sensible de l'annuité à partir de 2029 ce qui dégagera des capacités de réendettement¹⁸ ;
- une ligne de trésorerie de 12 M€, mobilisée à hauteur de 10 M€ a été mise en place en 2016. Des lignes de trésorerie ont régulièrement été utilisées par le passé par l'office, et au moment du contrôle une autorisation de découvert de 12 M€ était à nouveau utilisée ; les services justifient le recours à ces

¹⁷ En décembre 2012 l'office disposait de 54 cadres pour 344 salariés, en 2016 ils étaient 72 cadres pour 330 salariés, en liaison avec la mise en place à partir de 2016 du management intermédiaire.

¹⁸ D'aujourd'hui à 2029, l'annuité passe de 33 M€ à 19 M€, puis de 2030 à 2045 l'annuité diminue jusqu'à 6 M€ et enfin l'extinction totale de l'encours intervient en 2066.

financements en raison de leur coût particulièrement avantageux dans le contexte actuel de taux courts, évitant parallèlement la sortie de placements de trésorerie avantageux (cf. § 6.2.3.3) ;

- enfin, la part des produits structurés est de 2,2 %.

En 2017, l'office a demandé à bénéficier du nouveau dispositif de prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) – Action Logement. Une demande de PHBB de 3,2 M€ a été formulée, et un accord de financement a été obtenu pour la rénovation énergétique de 320 logements supplémentaires pour la période 2017-2018. Ce prêt viendra s'ajouter à celui prévu par la convention signée début 2017 avec la CDC en vue du financement de l'amélioration énergétique de 160 logements par an de 2016 à 2018.

Par ailleurs l'office peut bénéficier d'une garantie d'emprunt spécifique du Conseil départemental, dans le cadre du financement des investissements réalisés au titre de son PSP, et lorsqu'il n'a pas été en mesure d'obtenir au préalable une garantie d'emprunts de la part des communes concernées. Cet engagement du Conseil départemental est formalisé dans une convention pluriannuelle 2013-2018 qui prévoit un total de contractualisation de 70,9 M€ sur cette période et selon un échéancier figurant dans la convention. De 2013 à 2014, la garantie peut atteindre 100 % pour les années 2013 et 2014, par la suite ce taux est réduit à 75 %. Par avenant en date du 27 février 2014 le Conseil départemental a modifié son engagement de couverture annuel à 5,25 M€ à compter de 2015, alors que dans le même temps l'office a porté son effort sur l'amélioration des logements de 15 à 20 M€/an. De ce fait il résulte une réduction de l'engagement de la garantie d'emprunts à 25 %. Dans un contexte où l'office rencontre des difficultés croissantes pour obtenir les garanties des communes, la direction financière procède à de multiples arbitrages dans ses demandes et ses déblocages d'emprunts afin d'intégrer cette nouvelle contrainte qui impacte directement la politique de l'office en matière de financement de ses opérations. Des échanges sont en cours avec le Conseil départemental afin de revenir à un taux de garantie plus favorable.

6.2.3.2 Emprunts structurés

Le précédent rapport avait mis en évidence la politique de l'office en matière de gestion active de sa dette qui l'avait conduit au cours des années 2006, 2007 et 2008 à contracter trois produits structurés liés au refinancement de prêts antérieurs pour un total de 41,3 M€, puis en 2009 un contrat de prêt destiné au financement de nouvelles opérations pour un total de 17 M€ (mobilisé en quatre tranches successives en 2009 et 2010). Ce même rapport rappelait que la soulte correspondant au coût de désengagement de ces différents contrats s'élevait alors à 12,5 M€, dont 9 M€ au titre du seul contrat de 17 M€ du fait de son indexation sur un différentiel de taux de change dollar/franc suisse. Enfin les différentes modalités d'indexation des trois autres contrats¹⁹ de prêts s'avéraient moins défavorables.

Dans un contexte de crise, sur les marchés des changes, de la parité du franc suisse avec les autres devises, emportant comme conséquence une dégradation très importante du calcul du taux structuré du prêt de 17 M€, l'office a décidé d'arbitrer le devenir de ses quatre prêts structurés et de profiter des conditions de taux qui s'offraient alors. Les modalités de mise en œuvre ont également été soumises à l'expertise du cabinet spécialisé qui l'accompagne dans la gestion de sa dette.

¹⁹ Indexation conditionnelle sur le LIBOR et sur L'Euribor et sur un écart CMS30/CMS1.

L'analyse a fait ressortir que pour deux prêts²⁰ le risque s'avérait mesuré du fait de leur mode d'indexation ou de leur durée de vie résiduelle.

Pour les deux autres prêts²¹, le risque était par contre beaucoup plus élevé et imposait une renégociation avec le prêteur dans des conditions particulièrement défavorables, les soultes qui pouvaient être à payer pour se désengager, dépassant le capital restant dû et renchérissant d'autant le coût total du refinancement à taux fixe.

Dans chaque cas, la solution retenue pour obtenir un taux fixe acceptable a consisté à refinancer les emprunts structurés en leur ajoutant d'autres emprunts existants, ou en cours de contractualisation, dont le taux initial après refinancement, se trouverait dégradé.

En 2012, considérant le montant cumulé des soultes (16,5 M€) à faire absorber par le biais d'une majoration de taux (celle-ci restant contenue à moins de 5 %) il a été nécessaire de tripler le montant emprunté en dégradant les conditions financières de 32,6 M€ d'emprunts existants ou en cours de contractualisation (pour mémoire le taux du livret A était alors de 2,25 %).

En k€	Emprunt structuré indexé sur écart de devises USD/CHF				Taux fixe de refinancement (taux majoré)
	Montant initial	Capital restant dû	Soulte (intégrée au taux majoré)	Emprunts existants ou à contracter	
Tranche 1	2 500	2 430	2 543	6 754	4,92%
Tranche 2	6 500	6 125	6 165	9 128	4,98%
Tranche 3	3 000	2 827	2 869	6 679	
Tranche 4	5 000	4 788	4 908	10 034	4,98%
Total	17 000	16 170	16 485	32 595	48 765

Par la suite en 2014, l'office a procédé à une nouvelle renégociation. Elle concernait le prêt à taux structuré de 20 M€ souscrit en 2006 suite au compactage de 8 contrats de prêts contractés précédemment auprès du même établissement. Le refinancement a été réalisé pour une durée de cinq ans et sur la base de son capital restant dû (8 907 k€), la soulte calculée à cette occasion était de 905 k€. Comme dans le précédent refinancement, son montant a été payé sur la durée du prêt par l'intermédiaire d'une majoration des intérêts financiers ce qui a nécessité de porter le coût du nouvel emprunt à 4,3 %, sachant que pour mémoire en 2014 le taux du Livret A s'élevait à 1,00 %. Au final, le montant cumulé des soultes nécessaires au désengagement de ces deux emprunts structuré représente 17,4 M€.

Au moment du contrôle, et après avoir analysé les risques inhérents aux deux derniers contrats de prêts assortis de taux structurés, l'office a décidé de les conserver, considérant que le premier (16,7 M€) arrivait à échéance en 2020 et que le second (4,6 M€) ne présentait qu'un risque modéré de réalisation de sa formule de calcul conditionnelle conduisant à une forte augmentation de taux.

Le processus de renégociation des emprunts structurés, ne s'est pas déroulé dans des conditions d'information du Conseil d'administration satisfaisantes.

Le Bureau a été informé le 1^{er} juin 2012 de la contractualisation du premier refinancement (9,1 M€) intervenue le 27 avril après que les services ont rencontré le prêteur début avril. Cette information donnée *a posteriori* n'a par ailleurs pas été suffisamment explicite quant aux enjeux de cette renégociation et aux conséquences financières du refinancement.

²⁰ Prêt de 16,7 M€ souscrit auprès de la Caisse d'Épargne arrivant à son terme en 2020 et prêt de 4,6 M€ souscrit auprès de DEXIA basé sur un Euribor 12 mois supérieur à 5,75 %.

²¹ Emprunts DEXIA avec taux structurés construits sur un écart de taux entre l'Euro de le Franc suisse et l'Euro et le Dollar, souscriptions en 4 tranches successives pour un total de 17M€.

Par la suite, et malgré son montant (24,8 M€) la seconde vague de refinancements intervenue en juillet 2012 n'a fait l'objet d'aucune information du Bureau.

Pour ce qui concerne la renégociation de 2014 (8,9 M€), l'information sur les conditions financières du nouvel emprunt a été donnée au bureau dans sa séance du 21 mars 2014, pour autant la lecture de la délibération ne montre pas que cette information ait été réinscrite dans la perspective plus large de la gestion des financements structurés.

Dans sa réponse l'office indique que la renégociation de ces emprunts nécessitait une très grande réactivité qui n'était pas compatible avec le planning de réunion de ses instances lors du premier refinancement. Il reconnaît une communication effectivement succincte auprès du bureau à l'occasion de la seconde vague de refinancement du fait du peu d'éléments disponibles à ce stade des démarches et du formalisme minimal attendu par le prêteur à l'époque.

Par ailleurs, et alors même qu'il bénéficiait d'une délégation du CA pour traiter ces questions, le contrôle n'a pas permis d'établir que le Bureau se soit acquitté de son obligation de rendre compte au CA des actions menées en application de la délégation ; il n'apparaît pas non plus que le CA ait opéré un suivi et un contrôle des actes et décisions pris en application de ladite délégation.

Enfin, hormis le rappel lors de la présentation des comptes annuels de l'existence d'une quotité d'emprunt à taux structurés dans l'encours global de la dette de l'office, aucune autre information financière n'est fournie permettant notamment d'apprécier le coût ou les risques attachés à ces financements. De même, pas plus en 2012 qu'en 2014, il n'en est fait mention dans l'annexe littéraire aux comptes comme des événements particuliers de l'exercice.

6.2.3.3 Gestion de la trésorerie

Concernant la rémunération de sa trésorerie qui s'élevait à 71,2 M€ fin 2016, l'office recourt principalement à une combinaison de placements entre Livrets A et comptes à terme de durées différentes afin d'en optimiser le rendement. Cette dernière partie s'avère conséquente : 53,1 M€ fin 2016, ce qui a permis d'obtenir des taux de rémunération particulièrement attractifs mais parallèlement a nécessité le recours à des lignes de découvert, dont les coûts financiers sont largement compensés. Ces différents supports de placement respectent les obligations qui s'imposent à l'office en matière de dépôts de fonds (art L. 421-22 du CCH).

6.2.4 Résultats comptables

La marge brute globale²², qui est en moyenne de 49,5 M€ sur la période contrôlée, soit 60 % du chiffre d'affaires, est presque exclusivement constituée par la marge locative complétée de la valorisation des coûts internes immobilisés.

L'amélioration de 5 M€ de la marge locative résulte principalement de la combinaison de l'augmentation des loyers quittancés avec la réduction de la charge liée au paiement des intérêts sur des emprunts bénéficiant de la baisse du Livret A.

²² A noter que les notions ici utilisées pour l'analyse des résultats comptables sont celles communément retenues par la profession et susceptibles de diverger de celles du Plan comptable général (PCG).

Cette marge brute globale, réduite des frais généraux, charges de personnel, dépenses de maintenance et taxes foncières, fait ressortir un excédent brut d'exploitation, d'une moyenne de 5,6 M€ équivalant à 6,8 % du chiffre d'affaires annuel.

Il convient par ailleurs de relever que l'augmentation de la marge locative précitée, ajoutée à la maîtrise des autres dépenses explique le triplement du niveau de l'excédent brut d'exploitation (EBE) entre 2012 et 2016, passé de 2,2 M€ à 7,3 M€.

Après intégration à l'EBE de l'impact financier du solde entre reprises et dotations au titre des amortissements et provisions²³, il ressort un résultat d'exploitation constamment positif. En 2016 il était de 10 M€, en augmentation constante sur la période 2012-2016.

En complétant des résultats financiers et exceptionnels, il en ressort un résultat comptable annuel positif. La valeur annuelle moyenne du résultat comptable de l'exercice est de 9,3 M€, soit 11 % du chiffre d'affaires. À la clôture des comptes 2016, le résultat était 13,2 M€ soit 15,5 % du chiffre d'affaires de cette même année.

6.2.5 Structure financière

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	204 358	210 792	220 468	229 932	250 779
Provisions pour risques et charges	10 917	11 152	11 390	11 233	5 078
- Dont PGE	8 226	8 250	8 280	8 040	3 970
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	257 930	269 275	278 993	296 089	317 452
Dettes financières	394 553	423 839	435 470	438 240	465 599
Actif immobilisé brut	866 097	894 809	937 257	984 705	1 033 170
Fond de Roulement Net Global	1 662	20 249	9 063	-9 211	5 738
FRNG à terminaison des opérations ⁽¹⁾					74 652
Stocks (toutes natures)	4 720	4 510	3 824	2 044	1 243
Autres actifs d'exploitation	20 051	21 177	21 138	18 349	20 156
Provisions d'actif circulant	5 832	6 076	6 284	6 532	6 839
Dettes d'exploitation	15 370	13 961	13 714	12 426	12 306
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	3 570	5 650	4 963	1 435	2 255
Créances diverses (+)	207	481	366	498	494
Dettes diverses (-)	19 332	15 738	11 473	10 799	11 756
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-19 125	-15 258	-11 107	-10 300	-11 262
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	-15 555	-9 608	-6 144	-8 865	-9 007
Trésorerie nette	17 217	29 857	15 207	-346	14 745

⁽¹⁾ Fonds de roulement net global à terminaison: mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

⁽²⁾ La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

²³ Ce solde habituellement limité, augmente sensiblement en 2016, suite à la reprise d'une provision précédemment constituée en relation avec les travaux de réhabilitation du foyer du CROUS à Hérouville-St-Clair.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	204 358	210 792	220 468	229 932	250 779
Provisions pour risques et charges	10 917	11 152	11 390	11 233	5 078
- Dont PGE	8 226	8 250	8 280	8 040	3 970
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	257 930	269 275	278 993	296 089	317 452
Dettes financières	394 553	423 839	435 470	438 240	465 599
Actif immobilisé brut	866 097	894 809	937 257	984 705	1 033 170
Fond de Roulement Net Global ⁽³⁾	1 662	20 249	9 063	-9 211	5 738
FRNG à terminaison des opérations ⁽¹⁾					74 652
Stocks (toutes natures)	4 720	4 510	3 824	2 044	1 243
Autres actifs d'exploitation	20 051	21 177	21 138	18 349	20 156
Provisions d'actif circulant	5 832	6 076	6 284	6 532	6 839
Dettes d'exploitation	15 370	13 961	13 714	12 426	12 306
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	3 570	5 650	4 963	1 435	2 255
Créances diverses (+)	207	481	366	498	494
Dettes diverses (-)	19 332	15 738	11 473	10 799	11 756
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-19 125	-15 258	-11 107	-10 300	-11 262
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	-15 555	-9 608	-6 144	-8 865	-9 007
Trésorerie nette	17 217	29 857	15 207	-346	14 745

(1) Fonds de roulement net global à terminaison: mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées. (2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie. (3) le FRNG est présenté ici avant le retraitement de 56,5 M€ d'immobilisations financières, inscrites en bas de bilan avec les autres composantes de la trésorerie, le FRNG retraité s'élève alors à 62,2 M€ fin 2016

De 2012 à 2016, l'office a vu son haut de bilan augmenter d'un exercice à l'autre. Sur cette période, la situation nette a ainsi augmenté de 46,4 M€, en raison du cumul des résultats annuels pour 40,3 M€, mais aussi des conséquences sur son « report à nouveau » de la mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016 du nouveau cadre comptable issu des règlements ANC n° 2014-03 et n° 2015-04. À cette occasion l'impact des changements de méthode, comptabilisé au c/11 « report à nouveau » au bilan d'ouverture de l'exercice 2016, traduit la modification des stocks de PGE (3,6 M€) et de provision pour créances locataires douteuses (-0,26 M€).

En ajoutant à la situation nette le montant net des subventions d'investissement qui s'élève à 50,9 M€, on obtient les capitaux propres de l'office ; leur montant était de 250,8 M€ à la clôture de l'exercice 2016. Pour mémoire il convient de rappeler que ces ressources sont abondées par le cumul des quoteparts de redevances des foyers dédiées à l'entretien du patrimoine, pour un montant de 4,8 M€.

6.2.5.1 Indépendance financière

Le rapprochement des fonds propres avec l'ensemble des ressources stables (fonds propres, provisions et amortissements, dettes financières hors intérêts courus) illustre le degré d'indépendance financière de l'organisme. Au cas présent il progresse de 0,6 % en raison de la réaffectation de 3,3 M€ de provisions suite à la mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016 du nouveau cadre comptable précité. Abstraction faite de cet événement particulier, le ratio d'autonomie financière est resté stable sur la période 2012 – 2016 avec un niveau de 23 %. Pour mémoire en complétant les fonds propres des ressources durables que constituent les amortissements et provisions, et en les rapprochant des mêmes ressources stables, le taux d'autonomie financière ainsi calculé s'élève alors à 55 % à la clôture des comptes 2016.

6.2.5.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

L'excédent de ressources stables sur les emplois immobilisés permet de dégager le fonds de roulement net global (FRNG). Au cas présent, après retraitement de 56,5 M€ d'immobilisations financières²⁴, en bas de bilan avec les autres composantes de la trésorerie auxquelles elles sont assimilables, le FRNG s'élève à 62,2 M€ à la clôture des comptes 2016. Ce montant représente l'équivalent de 4,3 mois de dépenses soit plus que la valeur médiane des OPH : 3,7 mois en 2015.

A terminaison des opérations, et après neutralisation des ressources ponctuelles provenant des amortissements courus non échus (ACNE), le FRN à terminaison s'élève à 74,6 M€ fin 2016.

Par comparaison avec la situation à la clôture des comptes 2016, il se trouve amélioré de 12,4 M€. Les principaux facteurs explicatifs sont, un différentiel positif entre les sommes restants à régler sur les investissements et les financements restant à encaisser pour 23,8 M€, et la neutralisation précitée de 11,4 M€ d'ACNE.

6.2.5.3 Variations du FRNG

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		85 060
Autofinancement de 2013 à 2016	35 340	
Dépenses d'investissement	-222 569	
Financements comptabilisés	165 968	
Autofinancement disponible après investissements	-21 261	
Remboursements d'emprunts non locatifs (bâtiments administratifs...)	-2 265	
Cessions d'actifs	1 402	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)		
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-704	
Flux de trésorerie disponible	-22 828	
Fonds de roulement fin 2016		62 231

De 2013 à fin 2016 le FRNG, retraité des immobilisations financières, a vu son niveau diminuer de 22,8 M€, perdant même près de 24,5 M€ en 2015²⁵, et ce alors même que le niveau d'autofinancement s'est maintenu sur les dernières années.

Dans un contexte où le niveau annuel de production neuve n'a pas significativement augmenté sur la période, la réduction du FRN s'explique avant tout par l'augmentation des investissements liés à la maintenance du parc, les dépenses annuelles prévues au PSP sont ainsi passées depuis 2012 de 15 M€/an à 20 M€/an accroissant d'autant la consommation de fonds propres.

6.2.5.4 Besoin ou ressource en fonds de roulement

L'écart entre les emplois et les ressources de bas de bilan, mesuré par le besoin ou la ressource en fonds de roulement (BFR) complète les ressources dégagées par le FRNG.

Au cas présent, cet écart vient constamment abonder le FRN, même si cet apport tend à diminuer au fil des exercices. Il est ainsi passé de 15,5 M€ en 2012 à 9 M€ en 2016, principalement en raison de la diminution des

²⁴ Le retraitement des immobilisations financières conduisant à déterminer la part de ces dernières qu'il convenait de reclasser en bas de bilan, dans la trésorerie, a été réalisé avec les services de l'office après examen au cas par cas des immobilisations concernées.

²⁵ Cette dégradation ponctuelle s'explique par des décalages de mise en place de financement suite à l'évolution de la politique du Conseil départemental, en matière de garantie des emprunts contractés par l'office.

dettes fournisseurs d'exploitation et d'immobilisation. À noter également la relative diminution du solde annuel de subventions notifiées et en attente d'encaissement (c/441), en relation avec la baisse à venir de livraison de nouveaux logements.

Ces ressources en fonds de roulement se combinent au FRN pour produire la trésorerie de l'office.

6.2.5.5 Trésorerie

L'appréciation de la trésorerie de l'office nécessite au préalable de compléter la trésorerie nette qui ressort en première lecture du bilan, des immobilisations financières comptabilisées. Dans ces conditions, fin 2016, la trésorerie nette qui s'élevait à 14,7 M€ devrait être complétée de 56,5 M€ d'immobilisations financières pour donner un montant total de 71,2 M€²⁶. La trésorerie ainsi retraitée représente l'équivalent de 5,4 mois de dépenses. Cette valeur est particulièrement élevée par rapport aux valeurs de référence de la profession (3,7 mois). Pour mémoire, il convient de rappeler que l'office avait mobilisé 10,3 M€ sous forme de ligne de trésorerie.

Malgré ce constat, le volume de trésorerie dont dispose l'office est en constante diminution depuis 2012 (7,9 mois de dépenses), ce qui traduit notamment la politique mise en œuvre en matière d'utilisation de ses fonds propres.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Les prévisions financières à un horizon de cinq ans sont actualisées chaque année à l'occasion de la préparation du nouveau budget auquel sont intégrées des projections financières à moyen terme. La prévisionnelle n'est pas formellement approuvée en tant que telle, elle l'est de fait par le vote du budget.

La prévisionnelle reprend les derniers comptes arrêtés et pour N+1 le budget, puis pour les années suivantes, un maximum d'éléments prévisibles ou probables ; ce n'est que par défaut qu'elle s'appuie sur des revalorisations des données antérieures. Il y a donc une volonté de s'approcher au plus près des éléments les plus probables.

La dernière actualisation remise par les services de l'office fin 2017 repose sur des hypothèses de développement (à hauteur de 180 logts par an) et sur un niveau d'effort de maintenance annuel de l'ordre de 14 M€, en légère baisse par rapport aux années précédentes, mais qui devrait permettre de maintenir l'état du patrimoine. Ces hypothèses ont été réajustées en prenant en compte les évolutions contemporaines du contexte législatif national, avec mise en œuvre de la réduction du loyer de solidarité.

Dans ces conditions, la prévisionnelle aboutit à un autofinancement moyen 2018-2022 de 4,5 %, et une structure de bilan dont la dégradation reste sous contrôle, avec un potentiel financier en baisse de 86 M€ à 69 M€ (cf. annexe n° 7.5). Pour autant, cet exercice reste d'une portée limitée dans la mesure où la réalisation de nouvelles projections s'imposera à l'issue de la réalisation du rapprochement avec LogiPays.

²⁶ A ce total, venait s'ajouter à la clôture des comptes 2016, l'encours de lignes de découvert mobilisées à hauteur de 10,3 M€, ce qui donne alors une trésorerie active de 81,5 M€.

7.ANNEXES

7.3 ÉTAT DES ATTRIBUTIONS IRREGULIERES

OPH CALVADOS HABITAT - Rapport n° 2017-064

Annexe n°

N° logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du contrat de location	N° unique départemental	Nature de l'irrégularité	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
1296,01,01,0019	rue de strasbourg - Hérouville	PLUS	08/02/2016	12/02/2016	014011600122114118	dépassement pafonds de ressources	46,40%	463,48
1282,01,99,0014	Impasse des jardins - Giberville	PLS	29/02/2016	05/04/2016	014101300043310553	dépassement pafonds de ressources	3,70%	506,4

7.4 ÉVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2012 A 2016

Annexe n°

EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2012 A 2016					
CALVADOS HABITAT	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers et charges logements quittancés : (A)	93 108 983	96 377 518	96 937 861	99 113 265	98 876 933
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	6 639 054	7 156 614	7 235 159	7 491 127	7 718 318
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654)	1 032 695	1 045 268	643 463	457 031	468 350
dont effacements PRP	248 583	358 950	362 282	340 514	336 951
Deduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	21 539	20 163	18 577	12 238	14 275
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	7 650 210	8 181 719	7 860 045	7 935 920	8 172 393
En jours de quittancement	30,0 jours	31,0 jours	29,6 jours	29,2 jours	30,2 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	8,22%	8,49%	8,11%	8,01%	8,27%
P.M.: DOTATION A LA PCD REPRISE SUR LA PCD PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	578 480 1 032 695 5 750 056	1 294 175 1 045 268 5 998 962	852 560 643 463 6 208 059	704 483 457 031 6 455 512	516 071 468 350 6 763 609
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	1 202 756	2 824 228	3 503 403	3 751 018	3 458 036
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	1 202 756	2 824 228	3 503 403	3 751 018	3 458 036
En jours de quittancement	4,7 jours	10,7 jours	13,2 jours	13,8 jours	12,8 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	1,29%	2,93%	3,61%	3,78%	3,50%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	8 852 966	11 005 947	11 363 448	11 686 939	11 630 429
Termes échu total de décembre (créances non exigibles) : (C/4112 Annexe Ventilation des C/ locataires, à saisir ligne 136 de l'Actif)	1 107 203	2 878 267	3 286 629	3 147 038	3 342 302
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	7 745 764	8 127 680	8 076 819	8 539 901	8 288 127
En jours de quittancement (corrigé terme échu)	30,7 jours	31,7 jours	31,5 jours	32,5 jours	31,7 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	8,42%	8,69%	8,62%	8,90%	8,68%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé :		1 393 072	97 424	1 067 968	193 020

Année	CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé	PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu
2012	7 650 210	1 202 756	578 480	7 745 764
2013	8 181 719	2 824 228	1 294 175	8 127 680
2014	7 860 045	3 503 403	852 560	8 076 819
2015	7 935 920	3 751 018	704 483	8 539 901
2016	8 172 393	3 458 036	516 071	8 288 127

FILOS_CALVADOS_HAB_Juin_2017.xls Evolution Impayés

Edité le:24/01/2018

7.5 ÉTUDE FINANCIERE PREVISIONNELLE

LOYERS 0 % EN 2018 ; 1% à compter de 2019 CONSTRUCTIONS 180 LOGTS A COMPTER DE 2018		Cpte Fin. 2016	Cpte Fin. Proj. 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
1 - P.S.P - TOTAL (logts + foyers)								
COUVERTURE ANNUELLE		20 000		15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
FINANCEMENTS EXTERNES (0% sur foyers et Res Univ)		13 900		8 600	8 600	9 800	9 800	9 800
FONDS PROPRES (100% sur foyers et Res Univ)		6 100		6 400	6 400	5 200	5 200	5 200
2 - Compte de Résultat et Autofinancement net								
LOYERS		83 834	84 674	85 361	87 160	89 210	91 063	92 903
RLS				-3 100	-3 131	-3 162	-3 194	-3 226
PRODUITS FINANCIERS		2 187	1 900	1 790	1 700	800	800	800
Produits Divers		2 488	3 928	2 611	2 481	2 357	2 239	2 127
Produits Exceptionnels		342	54	392	50	50	50	50
Reprise sur Subventions		1 632	1 513	1 414	1 364	1 314	1 264	1 214
Indemnités d'Assurances		845	1 246	633	400	400	400	400
AUTRES PRODUITS		5 306	6 741	4 707	4 294	4 120	3 952	3 790
Reprise sur Provisions - Prélèvement sur Potentiel Financier								
Reprise sur Provisions - P.G.E		4 407						
Reprise sur Provisions - Créances Douteuses		468	550	550	550	550	550	550
Reprise sur Provisions - Autres		2 432						
REPRISES SUR PROVISIONS		7 307	550	550	550	550	550	550
TOTAL PRODUITS		98 684	93 865	89 308	90 573	91 527	93 171	94 818
Intérêts emprunts		9 349	9 354	9 333	9 373	9 602	9 859	10 101
Impact travaux P.S.P								
Impact P.S.L.A								
Impact Bâtiment Administratif								
Impact réserves foncières								
INTERETS		9 349	9 354	9 333	9 373	9 602	9 859	10 101
Amortissements techniques		23 682	25 301	26 145	27 274	28 096	29 112	30 191
Impact travaux P.S.P								
Impact Bâtiment Administratif								
AMORTISSEMENTS TECHNIQUES		23 682	25 301	26 145	27 274	28 096	29 112	30 191
Entretien courant		4 005	4 244	2 236	4 235	4 235	4 735	4 735
Gros Entretien		7 588	7 910	5 709	5 709	5 709	5 709	5 709
Fournitures et Services		2 984	3 879	4 056	4 056	4 056	4 056	4 056
ENTRETIEN		14 577	16 033	12 000	14 000	14 000	14 500	14 500
Salaires		8 863	9 897	9 530	9 274	9 074	8 874	8 874
Charges		4 719	4 982	4 803	4 759	4 659	4 559	4 559
FRAIS DE PERSONNEL		13 582	14 879	14 333	14 033	13 733	13 433	13 433
Impôts Fonciers		9 251	9 490	9 680	9 922	10 170	10 424	10 685
Autres Frais généraux - Mutualisation et C.G.L.L.S		1 630	1 360	1 860	1 170	1 570	1 840	1 920
Autres Frais généraux - Autres		6 175	6 642	5 958	6 340	6 164	6 121	6 226
FRAIS GENERAUX		17 055	17 492	17 498	17 432	17 905	18 385	18 830
Sinistres		1 128	1 580	882	950	950	950	950
Divers		220	1 331	2 336	180	2 070	1 888	1 210
CHARGES EXCEPTIONNELLES		1 357	2 911	3 218	1 130	3 020	2 838	2 160
Dotation aux Provisions - P.G.E		3 970						
Dotation aux Provisions - Créances Douteuses		516	100	150	250	350	350	350
Dotation aux Provisions - Autres		349	0	0	250	250	250	250
DOTATION AUX PROVISIONS		4 835	100	150	500	600	600	600
CHARGES RECUPERABLES NON RECUPEREES		1 060	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL CHARGES		85 499	87 067	83 677	84 741	87 955	89 726	90 815
RESULTAT DE L'EXERCICE		13 185	6 798	5 631	5 832	3 572	3 446	4 003
CUMULE		46 555	53 353	5 631	11 463	15 035	18 480	22 483
Dotations aux amortissements		23 682	25 301	26 145	27 274	28 096	29 112	30 191
Dotation à la P.G.E		3 970	0	0	0	0	0	0
Reprise sur P.G.E		-4 407	0	0	0	0	0	0
Dotation provision pour créances douteuses		516	100	150	250	350	350	350
Reprise sur Provisions créances douteuses		-468	-550	-550	-550	-550	-550	-550
Dotation Autres Provisions		349	0	0	250	250	250	250
Reprise Autres Provisions		-2 482	0	0	0	0	0	0
Résultat sur cessions d'actifs		84	0	0	0	0	0	0
Reprises subventions		-1 632	-1 513	-1 414	-1 364	-1 314	-1 264	-1 214
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT		32 649	30 135	29 962	31 692	30 404	31 344	33 030
REMBOURSEMENTS EMPRUNTS - TOTAL (Hors Rembts anticipés et Accession)		-24 034	-25 026	-26 381	-27 895	-26 776	-27 117	-28 229
dotation amortissements sur intérêts compensateurs à répartir		-545	-473	-273	-26	-4	0	0
AUTOFINANCEMENT NET		8 071	4 636	3 308	3 771	3 624	4 227	4 801
DETTE / LOYERS		40 287	44 923	3 308	7 079	10 704	14 931	19 732
% AUTOFINANCEMENT / LOYERS		40,47%	41,16%	42,16%	42,79%	40,78%	40,60%	41,26%
		9,63%	5,48%	3,88%	4,33%	4,06%	4,64%	5,17%

3 - Différence Ressources - Emplois (=solde Tableau 5 Budget)

AUTOFINANCEMENT NET	SUR L'ANNEE				
CUMULE					
Besoins en Fonds Propres (T1) CN	8 071	4 636	3 308	3 771	3 624
Impact travaux P.S.P	40 287	44 923	3 308	7 079	10 704
Impact Bâtiment Administratif	-8 909	-5 427	-4 886	-5 008	-5 134
Besoins en Immobilisations de structures	-500	-6 100	-6 400	-6 400	-5 200
DIFFERENCE RESSOURCES - EMPLOIS (= solde T5)	-213	-793	-45	-20	-20
	-1 052	-8 184	-8 177	-7 967	-6 799
	-4 004	-11 733	-8 177	-16 144	-22 942

4 - Fonds de Roulement Net

FONDS DE ROULEMENT NET (Bilan fin d'exercice précédent)	-9 034	-9 034	-9 210	-11 221	-24 239	-13 479	-20 921
+ (1) Capacité d'autofinancement	32 849	30 135	29 962	31 692	30 404	31 344	33 030
+ (2) Cessions d'éléments d'actif	10 353	0	0	0	0	0	0
+ (3) Augmentation de capitaux propres	5 921	1 416	4 341	568	530	504	504
+ (4) Augmentation des dettes financières	52 709	46 948	34 896	38 343	61 397	34 453	30 862
+ (5) Dépôts de garantie locataires	908	900	900	900	900	900	900
(1)+(2)+(3)+(4)+(5) RESSOURCES DEGAGEES SUR L'EXERCICE	102 541	79 400	70 099	71 503	93 231	67 201	65 296
- (6) Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé	-61 028	-42 425	-44 288	-55 900	-54 990	-46 827	-41 109
- Immobilisations de structure	-1 486	-793	-154	-309	-69	-50	-50
- Immobilisations corporelles	-59 542	-41 632	-29 089	-40 571	-39 901	-31 757	-26 039
- Impact travaux P.S.P			-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000
- Impact Bâtiment Administratif			-45	-20	-20	-20	-20
- Impact réserves foncières							
- Immobilisations financières							
- (7) Réductions de capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0
- (8) Remboursement des dettes financières (HORS RA et Accession)	-24 034	-25 026	-26 381	-27 895	-26 776	-27 117	-28 229
- (9) Remboursements anticipés	-1 023	-10 466	-347	0	0	0	0
- Remboursement P.S.L.A	-352	-485	-122	0	0	0	0
- (10) Intérêts compensateurs courus	-545	-473	-273	-26	-4	0	0
- (11) Charges à répartir sur plusieurs exercices	0	0	0	0	0	0	0
- (12) Dépôts de garantie locataires	-697	-700	-700	-700	-700	-700	-700
(6)-(7)-(8)-(9)-(10)-(11)-(12) EMPLOIS REALISES SUR L'EXERCICE	-87 679	-79 575	-72 110	-84 521	-82 470	-74 644	-70 038
IMPACT SUR FONDS DE ROULEMENT (ressources - emplois)	14 862	-175	-2 011	-13 018	10 761	-7 443	-4 742
FONDS DE ROULEMENT NET (Bilan fin d'exercice)	5 827	-9 210	-11 221	-24 239	-13 479	-20 921	-25 663
IMMOBILISATIONS FINANCIERES (cumul)	-10 003	-10 003	-10 003	-10 003	-10 003	-10 003	-10 003
FONDS DE ROULEMENT NET hors Immobilisations Financières	15 830	793	-1 218	-14 237	-3 476	-10 919	-15 661
TRESORERIE	69 868	69 693	67 681	54 663	65 424	57 981	53 239
TRESORERIE/ LOYERS			7.9	6.3	7.3	6.4	5.7

5 - Potentiel Financier

POTENTIEL FINANCIER (Bilan fin d'exercice précédent)	70 901	85 762	85 587	83 576	70 557	81 318	73 875
IMPACT SUR FONDS DE ROULEMENT (ressources - emplois)	14 862	-175	-2 011	-13 018	10 761	-7 443	-4 742
- (1) Variations provisions pour risques et charges	0	0	0	0	0	0	0
- (2) Variations dépôts et cautionnements reçus	0	0	0	0	0	0	0
- (3) Variations amortissements courus non échus	0	0	0	0	0	0	0
- (4) Variations dépréciations des stocks et comptes de tiers	0	0	0	0	0	0	0
IMPACT SUR POTENTIEL FINANCIER	14 862	-175	-2 011	-13 018	10 761	-7 443	-4 742
POTENTIEL FINANCIER (Bilan fin d'exercice)	85 762	85 587	83 576	70 557	81 318	73 875	69 133

Intérêts emprunts	9 349	9 354					
Amortissements techniques	23 682	24 234					
Remboursements emprunts locatifs hors accession hors RA	-24 034	-23 778	-25 309	-26 681	-28 740	-27 094	-26 456
+ (4) Augmentation des dettes financières	52 709	55 050	53 559	85 488	53 852	36 580	36 925

7.6 SIGLES UTILISES

AFL	Association Foncière Logement	MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office 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 Énergétique	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SEM	Société anonyme d'Économie Mixte
EHPAD	Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes	SIEG	Service d'Intérêt Économique 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		

