



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-087
OPH AGEN HABITAT

Agen (47)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-087 OPH AGEN HABITAT – (47)

N° SIREN : 274700020
Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : Agen Habitat - OPH de l'Agglomération d'Agen
Président : Jean DIONIS DU SEJOUR
Directeur général : Joël LEGOFF
Adresse : 3 rue Raymond BP7077 47007 AGEN Cedex
Collectivité de rattachement : Agglomération d'Agen

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés **2 903** Nombre de logements familiaux en propriété : **2 903** Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **1 037**

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	7,6	3,7	4,8	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	3,8	1,8	1,6	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	12,2	11,1	9,7	
Evolution du parc géré depuis 6 ans 2012/2017 (% annuel)	- 0,35 %	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	32	33	38	
POPULATIONS LOGÉES (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	30,6	22,6	21,2	
- < 60 % des plafonds	74,5	62,2	59,4	
- > 100 % des plafonds	4,4	9,1	11,2	
Bénéficiaires d'aide au logement	63,6	51,4	47,4	
Familles monoparentales	22,5	21,7	20,1	
Personnes isolées	43,5	41,7	38,6	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4,9	5,5	5,5	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,8 %		14,2 %	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	6,2			nc
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	6,0		4,4	(3)
Autofinancement net moyen/ chiffre d'affaires (ratio d'alerte)	2,95 %		12,2 %	(3)

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Bolero 2015 : ensemble des OPH de province

POINTS FORTS :

- ▶ Rôle social avéré
- ▶ Loyers adaptés à la demande locative très sociale
- ▶ Patrimoine bien entretenu et production récente de qualité
- ▶ Gestion de proximité renforcée
- ▶ Gestion des impayés rigoureuse

POINTS FAIBLES :

- ▶ Insuffisante cohérence et mise en perspective de la stratégie de l'office à moyen terme (réhabilitation, ventes, développement)
- ▶ Une vacance en hausse, en particulier sur le quartier de Montanou (16 % du parc) malgré la réhabilitation
- ▶ Patrimoine en grande partie peu adapté à la demande locale (collectif et concentré, beaucoup de grands logements)
- ▶ Système d'information et contrôle interne insuffisamment développés
- ▶ Coûts de gestion élevés
- ▶ Exploitation de l'organisme structurellement déficitaire
- ▶ Structure bilancielle confortable uniquement grâce aux cessions de patrimoine
- ▶ Comptes d'exploitation prévisionnelle des opérations récemment livrées ou en cours peu équilibrés

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Mise en concurrence peu transparente d'une prestation juridique onéreuse (241 k€ TTC)
- ▶ Dépassement de loyers pour 48 logements et convention APL à régulariser pour la réhabilitation de Montanou (447 logements)
- ▶ Absence d'analyse et d'information des locataires en sous-occupation
- ▶ Absence d'entretien de 78 appareils à gaz depuis deux ans n'ayant fait l'objet d'aucune procédure contentieuse
- ▶ Absence de certificat d'exposition au risque de plomb pour 16 logements

Précédent rapport de contrôle : n° 2012-128 – juillet 2013

Contrôle effectué du 25 octobre 2017 au 8 mars 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : octobre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-087

OPH AGEN HABITAT – 47

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	8
2.1 Contexte socio-économique	8
2.2 Gouvernance	9
2.3 Stratégie de l'organisme	10
2.4 Organisation et management	11
2.4.1 Evaluation de l'organisation	11
2.4.2 Volume et structure des emplois	12
2.5 Commande publique	13
2.6 Conclusion	14
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	15
3.2.1 Loyers	15
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	17
3.2.3 Charges locatives	17
3.3 Conclusion	18
4. Politique sociale et gestion locative	18
4.2.1 Connaissance de la demande	19
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
4.5 Conclusion	22
5. développement et gestion patrimoniale	23
5.1 Évolution du patrimoine	23
5.1.1 Offre nouvelle	23
5.2 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	23
5.2.1 Analyse d'opérations	24

5.3	Maintenance du parc.....	24
5.3.1	Evaluation de l'effort de maintenance.....	24
5.3.2	Réhabilitations et renouvellement de composants.....	25
5.3.3	Sécurité dans le parc.....	26
5.5.1	Politique de vente et résultats obtenus	28
5.5.1	Contrôle réglementaire et analyse du caractère social des ventes.....	29
5.5.2	Impact financier des cessions sur de logements.....	30
5.6	Conclusion	30
6.	tenue de la comptabilité et analyse financière.....	31
6.1	Tenue de la comptabilité	31
6.2	Performances d'exploitation.....	32
6.2.1	Produit total	32
6.2.2	Excédent brut d'exploitation	33
6.3	financement des investissements	35
6.3.1	Capacité d'autofinancement brute (CAF)	35
6.3.2	Autofinancement net HLM.....	36
6.3.3	Annuité d'emprunts locatifs.....	36
6.3.4	Tableau des flux de trésorerie.....	37
6.4	Situation bilancielle	38
6.4.1	Analyse de la dette	38
6.4.3	Bilan fonctionnel.....	39
6.4.4	Fonds disponibles a terminaison des opérations.....	40
6.5	Analyse prévisionnelle.....	40
6.6	Conclusion	41
7.	Annexes.....	42
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	42
7.2	Organigramme général de l'organisme.....	43
7.3	attribution des logements sociaux.....	44
7.4	Dépassement de plafonds de loyers	45
7.5	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	47
7.6	Sigles utilisés.....	48

SYNTHESE

L'office public de l'habitat de l'agglomération d'Agen (« Agen Habitat ») est propriétaire d'un patrimoine de 3 948 logements, dont un quart géré par des tiers, quasi-exclusivement collectif et concentré sur la ville centre. Il est l'un des trois principaux bailleurs sociaux du département de Lot-et-Garonne et le premier de l'agglomération agenaise, principal pôle démographique et économique du département, situé à mi-chemin entre Bordeaux et Toulouse. Malgré un certain dynamisme démographique, le marché immobilier local est détendu en raison d'une offre privée fortement développée ces dernières années dans le cadre des mesures de défiscalisation.

L'office remplit correctement son rôle social avec des loyers adaptés aux revenus des ménages très modestes qu'il accueille, et une gestion de proximité renforcée.

Le projet de rénovation urbaine achevé en 2014 sur le quartier « Tapie Mondésir » avec 222 logements locatifs démolis pour 112 reconstruits et 8 PSLA), a changé son image. En revanche, la réhabilitation des résidences du quartier de Montanou, qui représente à lui seul près de 16 % du parc de l'office (447 logements dont 73 % de T4-T5), n'a pas produit les résultats escomptés depuis son achèvement en 2013. L'absence de démolition sur ce quartier a conduit à conserver les trois tours de 15 étages implantées dans un périmètre restreint malgré la faible densité du quartier. L'implantation du service de proximité de l'office permet de contenir les incivilités mais la concentration des publics les plus fragiles et l'économie parallèle qui s'y développe obèrent fortement l'attractivité des résidences. D'autres programmes anciens, implantés en centre-ville mais dont la structure est obsolète ou source de dysfonctionnements, souffrent également d'une perte d'attractivité dans un marché fragilisé par l'abondance de l'offre locative. Leur réhabilitation à moyen terme va peser sur la structure financière de l'office.

Face aux enjeux patrimoniaux auxquels est confronté l'office, sa stratégie actuelle de réhabilitations à un coût parfois très élevé, de ventes massives, assorties d'un développement modeste et en retrait ces dernières années, manque de cohérence et de mise en perspective à moyen terme. Le rythme de développement modéré est adapté au contexte de marché détendu, mais ne parvient pas à compenser les cessions de logements, en particulier dans les quartiers demandés. La stratégie de mise en vente interroge par son ampleur inhabituelle et les risques inhérents devraient être davantage anticipés. L'amélioration du parc existant est privilégiée, avec un programme ambitieux de requalification du patrimoine, même si certains choix de réhabilitation apparaissent contestables au vu du coût financier par rapport aux résultats constatés ou escomptés.

Concernant le fonctionnement de l'office, la réorganisation des services intervenue en 2015 ainsi que les nombreuses adaptations ultérieures n'ont ni conforté le contrôle interne, ni fiabilisé le système d'informations. Les outils de pilotage sont peu partagés entre directions, voire au sein d'une même direction.

De plus, l'office ne se mobilise pas pour résorber son déficit d'exploitation structurel (autofinancement moyen sur trois ans, inférieur au seuil d'alerte) malgré le réaménagement de sa dette intervenu en 2016. La capacité d'autofinancement dégagée annuellement parvient tout juste sur la période contrôlée à faire face aux remboursements d'emprunts, mais uniquement grâce à des produits exceptionnels (dégrèvement de TFPB) ou dont la pérennité n'est pas assurée (vente de CEE). L'office va devoir optimiser ses moyens pour réduire ses coûts de gestion très élevés, alors que près d'un quart de son patrimoine (16 % des loyers) est géré par des tiers qui supportent les risques locatifs (impayés, vacance). Sa situation bilancielle (FRNG : 12,8 M€, fonds

propres disponibles : 11 M€) est confortée exclusivement par le produit des cessions (9,5 M€ accumulés sur la période).

La projection financière réalisée par l'office sur les 10 prochaines années montre, avant impact de la réduction de loyer de solidarité, un autofinancement structurellement déficitaire et une réduction importante de ses fonds propres entre 2017 et 2023 (-13,4 M€), période de mise en œuvre du programme de remise à niveau du patrimoine (27 M€), sachant qu'en sont exclus divers programmes, en particulier les 382 logements des résidences « Rodrigues » (travaux estimés à 18 M€) dont l'obsolescence devra également être traitée à moyen terme.

Dans un contexte de marché détendu, avec une structure financière fragilisée, l'office doit redéfinir sa stratégie et prendre les mesures qui s'imposent, en particulier pour réduire le déficit structurel de son exploitation.

Le Directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'OPH d'Agen 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'Agence 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, réalisé en 2012, avait souligné l'accueil d'un public majoritairement très précarisé, le bon état du patrimoine et la qualité de la gestion de proximité. En revanche, il relevait de nombreuses anomalies dans la gestion locative dont des irrégularités graves. Il pointait également l'insuffisante lisibilité des prérogatives au sein de la gouvernance ainsi qu'une situation financière très dépendante des ventes locatives.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Au 31 décembre 2017, l'office est propriétaire de 2 864 logements familiaux et de 8 structures collectives d'hébergement gérées par des tiers.

Il est l'un des trois principaux bailleurs sociaux du département de Lot-et-Garonne, avec la SA d'HLM « Ciliopée habitat » et l'OPH départemental « Habitatlys », et exerce son activité locative sur la commune d'Agen et son agglomération.

Collectivité de rattachement de l'office, la communauté d'agglomération d'Agen (CAA) compte en 2016 31 communes et 99 409 habitants¹. C'est le principal pôle démographique et économique du département du

¹ Source Insee

Lot-et-Garonne (334 100 habitants au 1^{er} janvier 2015¹), situé à mi-chemin entre Bordeaux et Toulouse, et bénéficiant d'une bonne desserte ferroviaire (TGV) et autoroutière. Malgré une croissance démographique continue depuis une trentaine d'année (0,4 % par an de 2009 à 2014 selon l'INSEE), le marché locatif est détendu avec une vacance importante (14,6 % dans la commune d'Agen¹) et des loyers plutôt orientés à la baisse, du fait notamment d'une offre privée fortement développée ces dernières années.

La CAA est bien pourvue en logements sociaux, mais ils sont inégalement répartis sur le territoire, avec une forte concentration sur la commune d'Agen, seule commune à remplir l'obligation de 20 % de logements sociaux fixée par l'article 55 de la loi SRU (25 %). Les six autres communes de plus de 3 500 habitants assujetties sont déficitaires au 1^{er} janvier 2017 : Boé, 13,3 %; Bon Encontre, 11,8 %; Foulayronnes, 17,6 %; Le Passage 16,3 %; Pont du Casse, 14,9 %; Layrac, 9,8 %. Si aucune commune ne fait l'objet d'un constat de carence, un programme de rattrapage de construction de LLS est défini par période triennale pour « résorber le déficit à l'horizon 2025 » demandé par l'Etat.

Un Plan Local d'Urbanisme Intercommunal durable (PLUI) a été approuvé le 3 juillet 2017 et conformément aux dispositions de l'article 137 de la loi ALUR, il tient lieu de PLH pour la CAA. Il prévoit notamment la production de 135 logements locatifs sociaux par an (dont 20 % en acquisition-amélioration et 35 % en PLAI) soit environ 810 logements sur la période 2017-2022. Cette offre sociale cible l'ensemble des communes soumises à l'article 55 de la loi SRU et les communes en développement. Elle vise également à rééquilibrer l'offre sociale de logements entre les communes périphériques et Agen.

En l'absence de délégation de compétences, les services de l'Etat sont responsables de la répartition des aides à la pierre.

2.2 GOUVERNANCE

Le conseil d'administration (CA) de l'office, composé de 23 membres, a été renouvelé en juin 2014 consécutivement aux élections municipales. Il est présidé depuis 2008 par M. Jean Dionis du Séjour, maire d'Agen et président de la CAA. Il s'est réuni six fois par an en moyenne sur la période de contrôle. Il est assisté d'un bureau et de commissions consultatives (« finances », « travaux », « ventes », « sociale » et « développement durable ») en plus des deux commissions statutaires d'appel d'offres et d'attributions des logements. Les procès-verbaux témoignent d'un bon niveau d'information fournie aux administrateurs, leur permettant d'exercer leurs prérogatives. Toutefois, les clôtures des opérations d'investissements, comparant les prix de revient et modalités de financement définitifs avec les engagements d'origine, mériteraient d'être commentées sur les écarts les plus significatifs.

La direction générale est assurée depuis le 1^{er} juin 2010 par M. Joël Le Goff, administrateur de l'office jusqu'en février 2010 et antérieurement directeur général de l'office durant une dizaine d'années (novembre 1993 à septembre 2004). L'ensemble des anomalies relevées lors du précédent contrôle sur les modalités de rémunération du contrat ont été régularisées. Par délibération du CA du 20 décembre 2012 et avenant au contrat du 3 janvier 2013, la part fixe a été augmentée à compter du 1^{er} janvier 2013 dans la limite du plafond réglementaire. Le versement de la part variable fait l'objet d'une évaluation de la performance au vu des objectifs annuels fixés par le CA et notifiés par le président à l'intéressé.

Aucun objectif visant l'équilibre d'exploitation n'a été fixé au DG malgré un autofinancement courant structurellement déficitaire. Ainsi, sur les derniers exercices, ceux-ci ont été recentrés sur trois enjeux principaux : la lutte contre la vacance, le recouvrement et les ventes locatives. Sur la période de contrôle, par deux fois, la part variable a fait l'objet d'une légère modulation au vu des résultats constatés (90 % pour 2014 et 93 % pour 2016).

Le président et le directeur général sont à jour de leurs obligations à l'égard de la haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

Les fonctions de conseiller du président, exercées irrégulièrement depuis 2009 par le directeur général des services (DGS) de la CAA, se sont poursuivies jusqu'en décembre 2014 malgré l'observation du précédent contrôle. Le contrat de travail correspondant (8 h par semaine) a été dénoncé à l'issue de la délibération du CA du 16 décembre 2014. Au préalable, par délibération du 2 octobre 2014, l'office a également versé au conseiller du président une indemnité de congés payés à hauteur de 10 % de la rémunération versée durant les exercices 2010 à 2013. Les sommes ainsi versées à l'intéressé ne peuvent lui être réclamées, l'action en répétition de l'indu étant prescrite.

Les dépenses liées au train de vie de l'office (frais des administrateurs, frais de représentation et mission) restent contenues. Toutefois, le contrôle des indemnités servies aux administrateurs relève une irrégularité mineure : à chaque fois que deux instances se sont réunies sur une même journée (CAO, CAL ou CA), deux indemnités ont été attribuées aux administrateurs présents, alors qu'il s'agit d'une indemnité journalière. La pratique doit être corrigée conformément à l'article R. 421-10 du CCH

2.3 STRATEGIE DE L'ORGANISME

La stratégie de l'office est définie dans la CUS contractualisée le 15 avril 2011 ainsi que dans le projet d'entreprise 2014-2020. Les principaux axes sont : le développement du patrimoine à l'échelle de l'agglomération et en particulier dans les communes soumises à l'article 55 de la loi SRU avec un objectif sur la période 2011-2016 de 65 logements mis en service par an, la poursuite du plan de rénovation et d'amélioration des performances énergétique du patrimoine (objectif : 22 % du parc – 743 €/logements, y compris maintenance courante), la vente locative (objectif : 118 logements) et l'amélioration de la gestion de proximité, tout en s'efforçant de contenir les coûts de fonctionnement. La production de nouveaux logements s'est ralentie tandis que les objectifs de vente et d'amélioration du patrimoine existant ont été largement dépassés (cf. chapitre 5) ; en revanche, l'optimisation des moyens de fonctionnement n'est pas démontrée (cf. § 2.4).

Face aux enjeux patrimoniaux auxquels l'office est confronté sur certains programmes, dans un contexte de marché détendu, la stratégie poursuivie, en particulier en matière de vente, manque de cohérence et de mise en perspective à moyen terme : La mise à jour du plan stratégique de patrimoine (PSP) n'est pas totalement achevée. Confiée en 2015 à un prestataire HLM rompu à l'exercice, le diagnostic patrimonial sous le pilotage des services techniques a donné lieu en février 2017 à une deuxième évaluation des besoins du patrimoine existant par des architectes locaux. L'ensemble a abouti en fin d'année 2017 à la validation par le CA (26 octobre 2017) d'un programme de travaux de 27,5 M€ à engager sur la période 2018-2021, sous réserve de l'impact des mesures introduites par la loi de finances 2018 (cf. chapitre 5).

Cette programmation n'est pas mise en perspective avec les autres composantes de la stratégie de l'office (développement, désinvestissement, politique de ventes, situation financière, ...) ce qui nuit à la cohérence d'ensemble et interroge sur les risques pris sur le moyen terme (mixité, vacance et rentabilité du cycle d'exploitation, gestion des copropriétés).

Par exemple, cette estimation ne prend pas en compte une des plus importantes résidences anciennes, Rodrigues, qui cumule 382 logements implantés en centre-ville dont l'obsolescence devient patente dans un marché immobilier détendu. L'investissement sur Rodrigues évalué à 18 M€ est dans l'attente d'un éventuel projet éligible aux aides de la rénovation urbaine, tandis que la mise en vente d'une partie des résidences concernées a été engagée.

De même, aucun scénario complémentaire n'est envisagé après avoir fait le constat que la réhabilitation des résidences de Montanou (447 logements) livrée en 2013 ne parvient pas à modifier l'attractivité du quartier (cf. § 5.3.2).

Enfin la politique de vente ambitieuse a conduit à ouvrir à la vente 13 % du patrimoine sur 5 ans (pour 1,3 % du parc vendu) sans réelle évaluation de l'impact social et patrimonial, ni des conséquences économiques générées à court et moyen terme (cf. § 5.5.1).

2.4 ORGANISATION ET MANAGEMENT

2.4.1 Evaluation de l'organisation

Le dernier organigramme (août 2017) structure les services en 3 pôles rattachés à la direction générale :

- le pôle « technique » regroupe le développement et la maintenance ainsi que la gestion des réclamations pour partie ;
- le pôle « locataires » est en charge de la location des logements et du recouvrement ainsi que de la gestion de proximité organisée autour d'un service et une régie (5 ouvriers) implantés au cœur du QPV de Montanou et de 3 antennes (« centre-ville » au siège, « Nord-Est » à Montanou et « Sud-Est » à Paganel), chargées essentiellement du gardiennage, du nettoyage, du petit entretien, des états des lieux entrants et de la réception des réclamations ;
- le pôle « ressources » regroupe les activités support ainsi qu'un pôle juridique (veille réglementaire, ventes locatives, gestion des copropriétés).

L'audit interne mené en 2014 avec l'ensemble de l'encadrement avait abouti à une profonde réorganisation en 2015 avec en particulier le regroupement des six directions existantes en trois pôles. Elle a entraîné des mouvements au sein de l'encadrement, pour certains singuliers (cf. § 5.2). D'autres réajustements entrepris sur une période assez courte (proximité, régie de travaux, qualité logement, ...) ont suscité une lassitude du personnel relayée à plusieurs reprises par leurs représentants aux CE et CHSCT. Sachant que par ailleurs, ces ajustements successifs de l'organisation laissent perdurer des dysfonctionnements.

D'une manière générale, l'organisation n'est pas assez fédérée autour du système d'information sous-utilisé à différents niveaux : un certain nombre de données et tableaux de bord sont édités mais peu partagés entre directions voire au sein d'une même direction. L'insuffisante maîtrise du logiciel de gestion intégré est sans doute un frein à la mise en commun alors que le partage des tâches multiplie les interlocuteurs dont aucun ne détient la totalité de l'information (cf. § 4.3). De nombreuses requêtes très classiques demandées au cours du contrôle ont dû être sous-traitées au développeur. S'y ajoute un contrôle interne insuffisamment intégré aux pratiques malgré la formalisation d'un certain nombre de procédures (cf. § 5.4.3). Ces constats ne remettent toutefois pas en cause l'engagement de la plupart des cadres rencontrés dans l'exercice de leurs fonctions.

La ligne hiérarchique de la gestion locative a été peu touchée par ces réorganisations successives malgré les fautes graves détectées lors du précédent contrôle (attribution d'un logement à la directrice de la gestion locative malgré un dépassement des plafonds de ressources, avec une réduction de 24 % du loyer sans

autorisation préalable et réalisation de travaux au-delà du nécessaire à la charge de l'office). Dès janvier 2013, la régularisation des avantages octroyés a été engagée (rupture du bail, restitution de l'intégralité du différentiel de loyers et remboursement partiel des travaux) ainsi qu'une procédure disciplinaire. La sanction retenue par la direction générale, validée par le conseil de discipline, à savoir une exclusion temporaire de 30 jours, n'a pas réglé la situation à risque. La directrice a continué d'exercer ses prérogatives dans les mêmes conditions jusqu'à la réorganisation intervenue en 2015. Toutefois, le positionnement de la gestion locative sous la responsabilité de la directrice du pôle « locataires », avec maintien des principales prérogatives de la responsable, n'était pas de nature à garantir un contrôle interne suffisant. L'ajustement de l'organigramme intervenu en fin du contrôle (février 2018) a mis un terme à la situation avec affectation de l'intéressée à la gestion des moyens généraux au sein du pôle ressources.

2.4.2 Volume et structure des emplois

Les effectifs ramenés au nombre de logement gérés sont élevés : Au 31 décembre 2016, les effectifs totaux (y compris flux de CDD) s'élèvent à 66 personnes, représentant 65,6 équivalent temps plein (ETP). Les agents relevant de la fonction publique restent majoritaires (52 % contre 48 % sous contrat de droit privé). L'effectif représente 22,5 ETP pour 1 000 logements gérés (médiane des offices 2016 : 19,8 ETP). Déduction faite des personnels de proximité et affectés à l'entretien du bâti, l'effectif technique, administratif et social est également élevé avec 13,5 ETP (médiane : 10,6²). En 2017, les effectifs tendent à diminuer avec 64,2 ETP en moyenne sur l'année (13,02 ETP hors personnel de proximité et affecté à l'entretien du bâti). La progression de l'absentéisme sur les 2 derniers exercices impacte le ratio avec un taux global de 8,67 % des jours travaillés pour 2016 contre 7,05 % en 2014 (moyenne OPH 2015 : 6,3 %) et un taux hors longue maladie et congé de longue durée de 5,58 % contre 3,23 % en 2015.

Par ailleurs, la structure des emplois montre également un encadrement sur représenté :

Structure des emplois (données DIS)	2012	2013	2014	2015	2016	Médiane OPH 2016
Cadre	21 %	22 %	28 %	26 %	24 %	18 %
Maîtrise	47 %	49 %	48 %	54 %	58 %	36 %
Employés	31 %	29 %	24 %	20 %	18 %	45 %

et son évolution sur la période impacte la masse salariale à la hausse :

Coût salarial interne* moyen / agent en €	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Coût moyen non récupérable	37 142	38 069	38 749	40 648	41 118	2,6 %
évolution annuelle		2,5 %	1,8 %	4,9 %	1,2 %	
Coût moyen total (y/c coût récupérable)	41 536	42 824	44 231	45 959	47 266	3,3 %
Evolution annuelle		3,1 %	3,3 %	3,9 %	2,8 %	

* hors charges de personnel extérieur

L'accord d'intéressement, étendu aux fonctionnaires territoriaux, a été signé en juin 2015 pour une application au 1^{er} janvier 2015. Dès lors que l'autofinancement courant HLM atteint 1% du CA, la distribution est déclenchée, selon six indices de performances liés aux objectifs stratégiques de l'office (vacance, taux de prélèvements automatiques, frais généraux, clôture budgétaire, livraison des opérations, ventes), chacun dans la limite de 0,2 % de la masse salariale distribuable. Ces modalités aboutissent au versement d'un intéressement, malgré le déficit structurel de l'exploitation (cf. § 6.2). Toutefois, les sommes en jeu sont modestes (18 k€ et 17 k€ en 2016 et 2017 au titre des exercices 2015 et 2016).

² Données DIS 2016

2.5 COMMANDE PUBLIQUE

Les règles internes en matière de commande publique sont pertinentes, conformes aux dispositions d'ordre public et clairement exposées. Elles ont été régulièrement mises à jour, notamment à l'entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et de son décret d'application en 2016, puis consécutivement à la publication du dernier décret n° 2017-516 du 10 avril 2017 d'application de la loi « Sapin II », qui a conduit à de nouveau modifier la composition et le fonctionnement de la commission d'appel d'offres (délibération du CA du 21 septembre 2017).

En revanche, le contrôle de la commande publique pour l'ensemble des services, confié à un agent au sein de la direction technique et par conséquent sous l'autorité du directeur technique, nuisait de fait à la qualité du contrôle interne. Lors de sa nomination à la tête du « pôle patrimoine », la responsable juridique avait conservé le contrôle de la commande publique. Lors de son repositionnement au sein du pôle « ressources » sur ses fonctions juridiques, la commande publique a été détachée à la direction technique

Le contrôle des procédures a porté sur cinq marchés (2 marchés d'exploitation, 2 marchés de maîtrise d'œuvre et travaux de réhabilitation + 1 sur une opération neuve) et n'appelle pas d'observations majeures, hormis les insuffisances constatées dans la démarche programmatique du maître d'ouvrage en matière de réhabilitation qui tendent à remettre en cause les modalités de mise en concurrence des maîtres d'œuvre. Les différentes étapes de la mise en concurrence, de la réception des candidatures et des offres à l'attribution du marché et l'information des candidats non retenus sont correctement tracées et formalisées ainsi que les déclarations de sous-traitants et la validation des avenants. Il est relevé toutefois que le contrat d'entretien 2013-2017 des chaudières individuelles à gaz, robinetteries et matériels associés, notifié le 12 décembre 2012, n'a pas été transmis au contrôle de légalité, omission non constatée sur les autres marchés. Par ailleurs, les deux marchés de réhabilitations en cours de travaux (Lalande et Scaliger) montrent que le programme défini à l'origine par le maître d'ouvrage est très en deçà des projets sur lesquels ont été engagés les travaux. La réhabilitation de Lalande (78 logements), estimée à 3,9 M€ TTC (50 k€/logement) est passée à près de 5,5 M€ TTC (70 k€/logement), après une modification substantielle du projet, et celle de Scaliger (61 logements) a vu le montant des travaux augmenter de plus de 47 % (1 064 k€/723 k€ HT), en raison non seulement d'une création de local containers mais aussi de l'état du bâti nécessitant beaucoup plus de travaux que prévu).

Enfin, le contrôle des honoraires (cf. § 6.1) a conduit à s'interroger sur les modalités d'un marché de services juridiques contractualisé en octobre 2014.

L'assistance d'un avocat fiscaliste pour l'obtention de dégrèvements fiscaux a abouti à une facturation d'honoraires (241 k€ TTC) disproportionnée au regard de la prestation fournie, et alors que les modalités de mise en concurrence ne sont pas clairement établies par l'office.

Lors de la présentation par l'office des factures de travaux 2011 relatifs à trois importants programmes de réhabilitation pour un dégrèvement sur la TFPB 2012, les services fiscaux locaux ont commis une erreur sur les modalités de traitement de ces demandes, renvoyant leur instruction à la production des décomptes généraux définitifs (DGD). Ceux-ci sont intervenus au cours du deuxième semestre 2013 (5,9 M€ de travaux - 1,4 M€ de dégrèvements). Les services de l'office comptaient renouveler cette réclamation en même temps que la demande de dégrèvement sur la TFPB 2014 (5,2 M€ de travaux - 1,3 M€ de dégrèvements). Toutefois, craignant d'être contestés une nouvelle fois, avec un risque de forclusion pour les dépenses les plus anciennes, l'office a préféré recourir à l'assistance d'un avocat fiscaliste.

L'office justifie l'absence de mise en concurrence par l'urgence impérieuse incompatible avec les délais exigés par les procédures à mettre en œuvre. Une décision du pouvoir adjudicateur est d'ailleurs annexée au contrat

signé le 30 octobre 2014 sur la base d'un forfait de 4 000 € HT assorti d'une part variable à hauteur de 6 % HT des dégrèvements obtenus, la rémunération globale ne devant pas excéder le seuil des procédures formalisées, soit 207 k€ HT en 2014. Au cours du contrôle, le directeur général a fourni une deuxième proposition, transmise par mail le 13 octobre 2014 par un autre expert fiscaliste, non retenue. Le taux proposé de 8 % des dégrèvements obtenus, avec un plafond de 89 k€ HT pour les deux exercices fiscaux (2013 et 2014) était pourtant plus économique, au vu des montants de dégrèvements attendus sur la base des travaux éligibles exécutés (+11 M€).

De plus, alors que le risque de forclusion se limitait à un seul exercice fiscal (2013), la prestation a été contractualisée sur trois ans (2013 à 2015), aboutissant à un coût de prestation de 240 900 € TTC, au vu des dégrèvements obtenus, soit 3,9 M€ pour un montant de travaux éligibles de 12,7 M€. L'office justifie la durée du contrat par le fait qu'il fallait former les collaborateurs (2 formations d'une demi-journée selon l'office). La simplicité des modalités de dégrèvements (récolement et présentation des factures) et de l'identification des travaux éligibles aux deux dispositifs limitait de fait l'apport pédagogique. Le coût total est disproportionné au regard de la prestation fournie. Par ailleurs, la requête introduite devant le tribunal visant à obtenir des intérêts moratoires n'a pas abouti.

2.6 CONCLUSION

L'office dispose d'une gouvernance impliquée. Il a mis fin tardivement à la situation irrégulière de direction générale partagée. Depuis fin 2015, le directeur général a pu exercer pleinement ses prérogatives. Dans un contexte de marché en détente, impactant l'activité de l'office, l'organisation mériterait d'être optimisée et stabilisée. L'amélioration et la consolidation du système d'informations devrait y contribuer. Le contrôle interne reste également à améliorer.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2017, l'office est propriétaire de 2 864 logements familiaux, collectifs à 92 %, construits pour moitié à l'aide d'anciens financements et tous conventionnés, à l'exception de 17 logements (14 PLI mis en vente et 3 logements de fonction). L'âge moyen du parc est de 32 ans, ce qui est légèrement inférieur à la moyenne nationale des offices (35 ans : source DIS).

Ce patrimoine, situé en zone 3 de loyers, reste principalement concentré sur la ville d'Agen (94 %), même si le développement récent, depuis 2010, cible d'autres communes de l'agglomération : construction de 9 résidences représentant 113 logements dans 5 communes de la 1^{ère} couronne (Bon Rencontre, Colayrac, Layrac, Foulayronnes et Le Passage). La part de parc en QPV est importante (40 %) ce qui justifie une gestion de proximité renforcée.

L'office est également propriétaire d'une résidence de 850 studios destinés aux étudiants de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire ainsi que de 7 foyers (187 équivalents-logements), tous gérés par des tiers.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Vacance au 31 décembre (en % du parc)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
vacance commerciale	5,0	5,2	6,0	4,7	3,1	3,3	4,5	3,8
vacance technique	2,8	3,6	0,0	0,8	0,6	2,0	1,0	2,0
vacance pour vente	nc	0,6	0,7	0,4	1,8	1,5	2,1	1,4
vacance globale	7,8	8,8	6,7	5,5	5,5	6,8	7,6	7,1

Après avoir souffert d'une vacance très forte jusqu'en 2011 (taux de vacance global : 8,8 %), l'office était parvenu à réduire puis stabiliser ce taux en 2013 et 2014 (5,5 %), soit un niveau proche de la moyenne départementale. Ce résultat était principalement lié au projet ANRU du quartier de Tapie-Mondésir (cf. 5.6). La part de vacance technique importante en 2010 et 2011, s'explique par la part de logements n'étant pas remis en location en prévision des démolitions. Depuis 2015 le taux de vacance global est reparti à la hausse pour atteindre 7,1 % fin 2017, soit un taux supérieur à la moyenne départementale, déjà élevée (4,8 %) et régionale (3,7 %). Ce qui s'explique en partie par l'émergence d'une forte vacance « pour vente » (1,4 % fin 2017 ; 2,1 % fin 2016) générée par la politique de vente massive mise en œuvre depuis 2014 (cf. § 5.6).

L'office concentre son action sur la vacance commerciale avec l'objectif de la contenir en deçà de 5 %. Fin 2017 elle représentait 3,8 % (1,8 % pour la vacance de plus de trois mois). L'analyse de la vacance par programme montre le poids de la résidence « Montanou » et de ses 459 logements (16 % du patrimoine). Malgré sa réhabilitation récente (cf. § 5) elle continue de souffrir d'une vacance chronique (13 % fin 2017). Sans cette résidence, la vacance commerciale atteindrait seulement 1,8 % fin 2017, ce qui est un bon résultat en secteur détendu avec un parc plutôt vieillissant.

Le délai moyen de relocation des logements libérés en 2017 atteint 59 jours³, ce qui est élevé par rapport aux délais habituellement constatés. L'évolution de cet indicateur n'est pas suivie par l'office, alors qu'il est important à la fois pour mesurer la tension du marché et pour travailler sur la vacance. La cause tient principalement à la faiblesse de la demande ainsi qu'à la perte d'attractivité d'une partie du parc (grands ensembles collectifs des années 60 et 70). Le nombre important de refus après attribution (53 % en 2016) est également symptomatique d'un marché très détendu (cf. § 4.2.3.1).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Augmentation annuelle	0,70 %	1,50 %	0,90 %	0,47 %	0,02 %	0,00 %
Taux légal ⁴	1,90 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %	0,02 %	0,00 %

De 2012 à 2013, l'office a pratiqué des augmentations annuelles inférieures au taux maximum légal, avec une modulation des augmentations selon les financements d'origine, sans dépasser le taux maximum. A partir de 2014, il a appliqué le taux légal à tous les loyers, sans modulation. Pour 2018, le CA a décidé d'appliquer l'IRL sous réserve d'un éventuel gel des loyers.

³ Hors logements soumis à une immobilisation technique ou mis en vente

⁴ À compter de 2011 taux légal basé sur l'évolution de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année N-1 (cf. article L 353-9-3 du CCH) puis 2^{ème} trimestre à compter de 2017

Loyer mensuel en € par m² de surface habitable

	Nombre de logements	1er quartile	Médiane	3ème quartile
OPH Agen habitat	2 815	4,5	4,9	5,6
Département du Lot-et-Garonne*	9 072	4,3	5,1	5,7
Région Aquitaine*	147 251	4,8	5,5	6,2

*source RPLS au 1er janvier 2017

Type de financement	Nombre de logements	Médiane SH	1er quartile	Médiane	3ème quartile
Anciens Financements	1 340	70,00	300	333	352
PLA	837	73,00	316	360	405
PLUS	452	70,36	365	411	466
Très social (PLAI/TS)	150	63,66	262	314	379
PLS	19	86,90	606	653	655
Non conventionnés	17	100,00	431	482	691
Ensemble	2 815	66,93	333	398	467

L'office n'augmente pas les loyers à la relocation. Il n'a pas souhaité procéder à une remise en ordre des loyers en fonction du service rendu dans le cadre de la première convention d'utilité sociale (CUS). Néanmoins il a baissé à la marge quelques loyers devenus trop chers par rapport au marché (-10 % sur les 27 logements de 4 résidences du centre-ville d'Agen depuis 2013). Compte tenu de la part importante de parc très accessible (52 % d'anciens financements et de logements très sociaux), cette politique a contribué à maintenir les loyers à un niveau inférieur aux références départementale et régionale (médiane à 4,9 € au m² de surface habitable contre 5,1 € pour le Lot-et-Garonne et 5,5 € pour l'Aquitaine). La part de loyers supérieurs aux loyers plafonds de l'APL est en outre très inférieure à la norme régionale (43,7 % contre 58,5 %).

Les travaux d'amélioration correspondant à des réhabilitations lourdes (5 opérations représentant 673 logements, cf. § 5.2.2) ont été en revanche répercutés sur les locataires avec une majoration de 0,65 % à 8 % des loyers, qui restent cependant très accessibles du fait de leur financement d'origine (HLMO) et de l'économie réalisée sur les charges de chauffage. Les locataires ont été consultés conformément aux dispositions légales tant sur le programme de travaux que sur les augmentations de loyers.

Le contrôle des conventions APL a fait apparaître des dépassements des taux maxima de loyers autorisés pour 495 logements.

Les dépassements constatés sont limités à deux programmes et restent modérés (entre 1,4 % et 2,87 %). Néanmoins leur impact est important dans la mesure où ces deux résidences comptent un nombre important de logements.

Pour l'opération « Montanou », ils concernent la totalité des 447 logements et sont liés à l'inscription dans la base informatique d'une augmentation de 4 % du loyer maximum en 2013, dans le cadre de la réhabilitation de cet ensemble. Cette augmentation de loyer a fait l'objet d'une concertation avec les locataires et d'une décision du CA, mais n'a pas été prise en compte dans l'avenant à la convention APL du 15 octobre 2012. Dans ces conditions, le loyer maximum à respecter demeure celui qui est inscrit dans l'avenant. Or le loyer pratiqué au m² de surface utile au 1^{er} janvier 2017, uniforme pour toute la résidence, dépasse de 2,87 % ce loyer maxi actualisé. A l'issue du contrôle, l'office s'est rapproché des services de l'Etat et a pu régulariser la situation par

avenant modifiant le loyer maximum (avenant n°6 du 31/01/2018 à la convention du 8/01/1987 ; publié le 26/03/2018).

Pour l'opération « Les Platanes », le dépassement de 1,4 % constaté concerne également l'ensemble des 48 logements et est dû à une saisie erronée du loyer maximum actualisé dans la base informatique au moment du rachat de ce patrimoine à la SNI en 2003. L'office n'a pas été en mesure d'expliquer cette erreur, aucun document dans le dossier ne justifiant l'écart constaté. A l'issu du contrôle, il a régularisé les loyers pour les locataires concernés (le sur-quittancement mensuel était compris entre 5,32 € pour les T3 et 6,83 € pour les T5). Il a également procédé au remboursement de ces derniers (cf. annexe 7.5).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

L'office applique le barème de droit commun et est peu concerné par le SLS du fait de l'occupation très sociale et de l'exonération d'une bonne partie du parc (40 % en QPV). Le produit du SLS perçu en 2016, s'élève à 30,4 k€. Au 1^{er} janvier 2017, 29 locataires (1 %), ayant répondu au questionnaire, sont assujettis en raison de leurs revenus, pour un montant moyen mensuel de 25 €.

3.2.3 Charges locatives

Le contrôle a été réalisé sur la régularisation des charges récupérables de l'exercice 2016. Le logiciel de gestion intégrée ne permettrait pas a priori de répartir directement les factures à la résidence, ce qui oblige à des saisies multiples ; pour autant, le rapprochement des données analytiques fournies par résidence, de la comptabilité générale confirme la cohérence de l'ensemble.

Les acomptes de charges appelés par résidence (hors copropriétés et résidences livrées dans l'année) montrent un bon ajustement aux dépenses récupérées, avec une bonne réactivité des services qui procèdent après la régularisation et dès l'exercice en cours à l'ajustement des écarts excessifs constatés lors de l'arrêté de charges. Seules les provisions appelées pour le chauffage collectif de la résidence La Salève font apparaître un excédent important de l'ordre de 300 à 390 €. Les locataires partis en cours d'année bénéficient d'une pré-régularisation à leur départ. En revanche, les estimations réalisées ne sont pas contrôlées lors de la régularisation définitive (écarts en principe mineurs). Les décomptes individuels apportent une information suffisamment détaillée. Ils ont été adressés aux locataires avant la fin du mois d'avril pour être quittancés en fin du mois de mai, ce qui est satisfaisant.

Les charges locatives des copropriétés ont récemment fait l'objet d'une gestion plus rigoureuse. Un contrôle des factures a été engagé, dès la réunion du conseil syndical lorsque l'office en est membre. Une mise en conformité des modalités de répartition des charges locatives avec les décomptes fournis par les syndicats a été engagée (jusqu'à présent réparties selon les mêmes modalités que celles du parc en gestion directe).

Les dépenses récupérables sont dans l'ensemble contenues hormis l'entretien ménager de la résidence en copropriété L. de Vinci (445 € par logement par an) et l'entretien de VMC (30 à 44 €) sur 3 résidences (impasse La Goulfie, Michel Serres et 60 av M. Luxembourg). Les charges réparties à la surface le sont, pour une grande majorité d'entre elles, à la surface corrigée, ce qui pénalise les petits logements. La surface habitable est plus objective.

Les coûts d'entretien ménager des parties communes, assuré par les gardiens, les employés d'immeubles et la régie de quartier, sont mutualisés sur l'ensemble du parc puis répartis au nombre d'heures affectées à chaque résidence concernée. Cette pratique s'écarte quelque peu des dispositions d'ordre public mais en revanche elle paraît plus équitable pour l'ensemble des locataires, la péréquation gommant des écarts (niveaux de

rémunération des agents, surcoûts des remplacements, ...) peu justifiables au regard d'un service rendu comparable.

3.3 CONCLUSION

Malgré un parc économiquement très accessible et une politique d'augmentation modérée des loyers, l'office peine à contenir la vacance dans un contexte de marché très détendu et devra encore renforcer son action dans ce domaine. Globalement l'office a progressé depuis le dernier contrôle sur la gestion locative et l'ajustement des provisions des charges.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

En %	Nbre locataires	Pers. isolés	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu <20 %	Revenu <40 %	Revenu <60 %	Revenu >100 %	Bénéficiaires d'APL + AL
Enquête OPS 2016	2 345	43,5	12,5	22,5	30,6	53,9	74,5	4,4	63,6
Attributions office 2016-2017	577	31,0	11,1	32,2	38,6	62,3	82,6	1,9	nc
Département du Lot-et-Garonne*	9 936	46,2	7,1	25,3	26,7	47,8	70,7	4,7	61,6
Région Aquitaine*	267 214	41,7	6,9	21,7	22,6	41,1	62,2	9,1	51,4

* Source OPS 2016 : ensemble des ménages du parc HLM/SEM

L'enquête OPS 2016 (réalisée auprès de l'ensemble des locataires avec un taux de réponse de 84 %) montre une occupation plus sociale que celle constatée pour l'ensemble des bailleurs sociaux du département et de la région : 53,9 % des locataires disposent de ressources inférieures à 40 % du plafond PLUS contre 47,8 % au niveau départemental et 41,1 % au niveau régional. La part de familles nombreuses (12,5 % de familles de 3 enfants et plus) et de bénéficiaires de l'APL se situe également au-dessus des références locales.

Le caractère social est encore plus affirmé dans les attributions récentes des deux dernières années (§ 4.2.3), faisant apparaître une paupérisation croissante de la population accueillie, en cohérence avec l'évolution de la demande de logement social (cf. § 4.2.1).

Le 31 décembre 2016, 1 803 locataires soit 63,6 % perçoivent l'APL d'un montant mensuel moyen de 259 €, soit 65 % de la quittance moyenne des bénéficiaires.

L'absence d'évaluation et de suivi des logements en sous-occupation prive des ménages de l'opportunité de bénéficier d'un logement mieux adapté à leur situation.

L'office n'a pas procédé à l'identification des locataires susceptibles d'être touchés par la perte du droit au maintien dans les lieux en raison de la sous-occupation de leur logement [art. L. 442-3-1 du CCH]⁵.

⁵ Sont concernées les communes comprises, au sens du recensement général de la population, dans une agglomération de plus de 50 000 habitants et comprenant au moins une commune de plus de 15 000 habitants ainsi que dans les communes de plus de 20 000 habitants (cf. 7° de l'art 10 de la loi n° 48-1360 modifié).

Cette pratique prive les locataires de la possibilité d'une meilleure adaptation du logement à leur situation, dans le cadre d'un dispositif dérogatoire, notamment en matière de plafond de ressources et d'aide à la mobilité.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'office saisit les demandes sur le système national d'enregistrement (SNE) mais continue à travailler avec son propre fichier, en assurant une interface quotidienne avec le SNE et un enregistrement des radiations sous 8 jours. L'enregistrement des demandes et leur renouvellement respectent les dispositions réglementaires.

Au 31 décembre 2016, le fichier compte 1 421 demandes en attente dont 20 % sont des demandes de mutation interne. L'ancienneté moyenne est peu élevée (11 mois) et 68 % des demandes ont moins d'un an, bien que le délai anormalement long retenu pour l'ensemble du département soit de 18 mois. De plus, un quart des demandeurs ne demande qu'un logement individuel, et cette demande dite « de confort » gonfle artificiellement la demande ancienne avec une proportion inversée de demande de moins d'un an (30 %).

La population des demandeurs est caractérisée par la faiblesse de ses revenus : la majorité se situe en deçà des 60 % du plafond PLUS (81 %) leur permettant de prétendre à un logement très social (PLAI) et plus d'un tiers (40 %) ne dépasse pas 20 %.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

L'absence de formalisation validée par le CA, et de diffusion de la politique d'attribution des logements est contraire au principe de transparence introduit par le décret n°2015-522 du 12 mai 2015.

L'office n'a pas produit de charte d'attribution conformément à l'article R. 441-9 du CCH récemment modifié par le décret n° 2015-522 du 12 mai 2015. Certes, il a actualisé le règlement de la CAL en 2014 et défini dans ce cadre les grandes lignes de sa politique d'attribution, ainsi que des objectifs de mixité sociale. Cependant, au-delà de la référence aux critères du CCH, les orientations données restent trop générales pour constituer un véritable guide de l'instruction des demandes et des décisions de la CAL. De plus ces documents (charte d'orientation, règlement intérieur de la CAL) doivent être publiés sur le site internet de l'office conformément aux nouvelles règles prévues par le décret n° 2015-522 du 12 mai 2015.

A l'issu du contrôle, l'office s'est engagé à formaliser une charte d'attribution dès qu'il aura connaissance de la politique d'attribution intercommunale définie dans le cadre de la CIL (conférence intercommunale du logement) qui doit être mise en place en 2019,

La mutation des locataires est favorisée et a fait l'objet d'un engagement inscrit dans la CUS, avec un objectif d'au moins 20 % de mutation dans les attributions réalisées. Sur les deux dernières années, 16,4 % des attributions ont été réalisées au profit des locataires.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La commission d'attribution des logements (CAL), composée réglementairement, se réunit une fois par mois et a attribué 732 logements par an en moyenne sur les trois dernières années. L'office est confronté à un nombre de refus après attribution très élevé (53 % en 2016). La règle de présentation de trois candidats pour chaque logement est appliquée quand la demande est suffisante et permet d'en limiter partiellement l'impact. Une partie de ces refus pourrait certainement être évitée en adoptant une logique plus « commerciale », l'office ne faisant pas visiter les logements avant l'attribution alors que c'est devenu une pratique de plus en plus

courante. Reste que cette action à la marge ne réglerait pas le problème d'ordre structurel auquel il est confronté : l'analyse des motifs de refus montre que les demandeurs sont exigeants du fait qu'ils bénéficient d'une offre abondante tant dans le parc public que privé. Or il existe un phénomène de décalage majeur entre les logements dont dispose l'office (en majorité collectifs, anciens et grands) et les aspirations des demandeurs (logements individuels, récents et petits). La politique de renouvellement patrimonial, déjà esquissée, qui semble être la seule réponse à cette désaffection, devrait être amplifiée dans les années à venir.

Les attributions ont un caractère très social puisqu'elles ont été prononcées à 30,6 % au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds et à 53,9 % au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 40 % des plafonds. Leur examen révèle la faible ancienneté moyenne de la demande des attributaires au moment de l'entrée dans les lieux (9 mois) et la part élevée des attributions à des demandeurs de moins d'un an (77 %).

Le contrôle des attributions sur 2 ans a révélé 2 dépassements de plafonds de ressources (art. L. 441-1 du CCH).

Les deux dépassements (6 % et 16 %, cf. annexe 7.4) constatés sur les 596 attributions prononcées en 2016 et 2017 concernent des logements PLUS et relèvent d'erreurs d'analyse du dossier par le service. Pour l'un, il s'agit d'un logement attribué par erreur en PLUS majoré alors que le quota prévu dans la convention était déjà atteint pour cette résidence. Depuis le service a mis en place un tableau de suivi par résidence qui devrait éviter que cette erreur se reproduise. Enfin pour le second, il s'agissait de reloger un gardien parti depuis peu à la retraite et dont l'état de santé dégradé suite à une grave maladie nécessitait de trouver rapidement un logement adapté (accessible et en rez-de-chaussée).

4.2.3.2 Gestion des contingents

Une commission spécifique (Etat, conseil départemental, CAF, MSA, bailleurs sociaux), dénommée « Copalis » est chargée de la gestion de l'accès au logement des personnes en difficulté identifiées dans le cadre du plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD). Le contingent préfectoral était géré en stock pour l'ensemble des logements jusqu'en 2014 ce qui perdure uniquement pour les PLAI (attributions à des ménages labellisés par la COPALIS). En complément des ménages identifiés par la commission sur proposition des travailleurs sociaux, les organismes peuvent proposer d'autres ménages avec un profil correspondant aux critères de priorités. L'office atteint globalement les objectifs de relogement des publics prioritaires qui lui sont assignés :

Relogement des publics prioritaires	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Objectifs assignés	36	36	36	42	42	42
Nombre de ménages relogés	54	38	36	37	42	41

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Gestionnaire de la plupart des grands ensembles des années 60-70 d'Agen (3 quartiers en QPV : « Rodrigues-Barleté », « le Pin », et « Montanou », soit un total de 1 172 logements), l'office s'efforce d'assurer une forte présence de proximité, d'où l'implantation dans les sites de trois antennes délocalisées et d'une régie technique à Montanou. L'office remplit ses obligations de gardiennage en maintenant 10 gardiens logés dans les principales résidences et en confiant également des prestations à la régie de quartier (association d'insertion gérant l'entretien des parties communes et des espaces verts).

L'enquête de satisfaction réalisée en 2014 est globalement favorable avec 80 % de jugements positifs sur le bailleur et 77 % sur le logement. Des points faibles ont cependant été identifiés notamment sur le traitement de la réclamation technique (56 % de satisfaits et seulement 46 % sur le délai d'intervention). Sur ce point, le

contrôle a mis en évidence un certain nombre de dysfonctionnements tenant à la dilution des responsabilités entre plusieurs services, aucun n'étant identifié comme le pilote et le garant du respect de la procédure : la réception des réclamations est faite en antenne sur papier, puis leur saisie informatique est concentrée sur le seul chef d'antenne du centre-ville qui n'assure pas le suivi, et enfin le service technique répartit le traitement entre régie et entreprise (d'abord régie puis entreprises si la régie n'est pas disponible) - cf. récap 2017 fournie à notre demande : 2 304 réclamations techniques traitées à 75 % par la régie pour ce qui concerne les interventions électriques (565/845), à 50 % (715/1459) pour les autres corps d'état : menuiserie, serrurerie, maçonnerie).

De même, les changements successifs d'encadrement de la régie de travaux n'ont jusqu'à présent pas abouti à un contrôle suffisant de son activité dans un souci d'optimisation (absence de contrôle des temps et typologie d'intervention, modalités de planification des interventions peu claires, chaîne de commandement peu perceptible, ...).

Au final, le respect des délais ne fait l'objet d'aucun suivi statistique, ni d'un contrôle rigoureux, malgré l'ajout d'une mission transversale « qualité logement » confié à un agent (ex directeur de la régie d'insertion d'Agen) rattaché au DG dès 2013. La nouvelle titulaire, en poste depuis août 2017 a poursuivi le programme de visites des locataires (avec l'objectif d'avoir visité la totalité du parc en deux ans) et amorcé des réunions inter-pôles (technique et proximité). Dans le nouvel organigramme de février 2018, elle est assistée par le responsable de la proximité.

La concertation avec les locataires est développée, dans le cadre d'un plan de concertation locative renouvelé en 2015. Le CCL, actif, s'est réuni 4 fois en 2016 et a adopté notamment « le règlement intérieur du contrat de location » et « l'accord collectif sur le barème forfaitaire des indemnités des réparations ». Le contrat de location présente un bon équilibre des parties et l'ensemble des annexes obligatoires sont jointes.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Quittancement annuel	15 187	15 632	16 349	15 836	16 242	1,7 %
Créances brutes sur locataires présents	728	1 132	439	1 058	1 084	10,4 %
<i>dont créances douteuses des locataires présents</i>	383	391	351	320	261	-9,1 %
<i>dont créances douteuses exigibles à moins d'un an</i>	118	128	112	206	161	8 %
+ Créances exigibles sur locataires partis	764	486	394	558	819	1,8 %
= Créances locatives totales	1 493	1 618	834	1 615	1 903	6,3 %
+ Pertes annuelles sur créances irrécouvrables*	298	328	206	40	15	-53,0 %
= Créances locatives totales majorées des ANV	1 790	1 946	1 040	1 656	1 918	1,7 %
<i>En % du quittancement</i>	11,8 %	12,4 %	6,4 %	10,5 %	11,8 %	
<i>Rythme d'apurement des créances douteuses par les ANV en nombre d'années**</i>	3,9	2,7	3,6	21,8	74,3	
Impact des impayés locatifs sur le résultat net	-105	3	-89	-141	-245	

*Créances irrécouvrables = admissions en non-valeur (ANV) passées en exploitation

**= montant des créances douteuses des locataires présents et partis divisé par le montant des créances irrécouvrables de l'exercice

Depuis le passage en comptabilité commerciale au 1^{er} janvier 2015, l'office pilote la totalité de la chaîne du recouvrement. Les variations constatées entre 2014 et 2015 sont impactées de l'arrêt prématuré des procédures relevant du comptable public et d'une clôture comptable ayant nécessité des ajustements sur les comptes 2015.

Le suivi des impayés des locataires partis, par la direction des ressources, depuis le changement de comptabilité jusqu'à la fin de l'année 2017 (transfert de la totalité de la chaîne au service recouvrement en 2018), n'a pas donné lieu à de véritables échanges formalisés entre les deux directions (ressources et proximité), ce qui a abouti à une vision fragmentée du recouvrement.

Sur l'ensemble de la période, la performance de l'office reste globalement stable. Le stock des créances locatives majorées des admissions en non-valeur représente 11,8 % du quittance, ratio inférieur à la médiane 2015 des offices de province (14,2 %). Le montant des créances irrécouvrables est particulièrement faible sur les deux derniers exercices, l'office n'ayant pas procédé à leur apurement, hormis celles relevant d'une décision du juge. Cette situation améliore l'équilibre d'exploitation (cf. § 6.2.2.). Les impayés des locataires présents apparaissent très contenus (-9,1 % par an en moyenne). Toutefois, les créances douteuses exigibles à moins d'un an augmentent sensiblement (+8 % par an) et les impayés des locataires partis sont en hausse (+1,8 % par an), en particulier sur le dernier exercice. Ces derniers représentent 43 % des créances locatives totales.

Montants en milliers d'euros	2012	2013	2014	2015	2016
Créances clients (N-1)		1 493	1 618	834	1 615
Quittance annuelle loyers + charges locatives (2)	15 187	15 632	16 349	15 836	16 242
Créances clients (N)	1 493	1 618	834	1 615	1 903
Pertes sur créances irrécouvrables	-298	-328	-206	-40	-15
Total encaissement (N) (3)		15 179	16 927	15 015	15 940
Taux de recouvrement (4)=(3) / (2)		97,1%	103,5%	94,8%	98,1%

Le taux de recouvrement s'établit en moyenne des 4 exercices à 98,4 % (valeur de référence des OPH 2016 : 99,1 %).

L'impact des impayés locatifs (ANV + dotations aux dépréciations des créances locatives nettes des reprises) sur le résultat annuel évolue significativement en 2015 et 2016, du fait notamment de l'augmentation des créances des locataires partis et de la quasi absence d'apurement des créances irrécouvrables.

Pour autant, les procédures de recouvrement sont très bien maîtrisées par le service et cadencées de manière réactive. La gestion des impayés des locataires partis a été maintenue à la direction des ressources jusqu'à fin 2017. Son transfert au service chargé du recouvrement des locataires présents devrait améliorer la performance. Le recours à un cabinet de recouvrement pour les créances des locataires partis pourrait utilement seconder le service doté d'un effectif plutôt restreint (2,5 ETP, hors temps passé par la chargée d'accompagnement social). De plus, celui-ci est encore fortement mobilisé par les encaissements au siège de l'office, malgré les multiples moyens de paiement dématérialisés mis en œuvre (prélèvement, virement, paiement en ligne, mandat-cash = 77 % des encaissements). Les paiements en espèces au siège représentent en 2016 quelques 4 349 quittances et un montant de 831 k€ (8 % des encaissements). Au-delà des risques que présente le maniement d'espèces, malgré les mesures prises pour les limiter, l'office a tout intérêt à y mettre fin au vu du renforcement des procédures introduites par le législateur qui mobiliseront un peu plus les agents (précontentieux et prévention des expulsions).

4.5 CONCLUSION

La mission sociale est affirmée et l'office loge une population très modeste. Malgré ce contexte difficile, il parvient à contenir le niveau des impayés. Il alloue beaucoup de moyens à la gestion de proximité, mais l'efficacité globale du service et le pilotage de certaines procédures, notamment le traitement des réclamations techniques, doivent être améliorés.

5. DEVELOPPEMENT ET GESTION PATRIMONIALE

5.1 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.1.1 Offre nouvelle

	Parc au 1 ^{er} janvier (1)	Construction	VEFA	Acquisition amélioration (2)	Vente ⁽³⁾	Restructuration	Démolition	Parc au 31 décembre (1)	Évolution
2012	2 929	21		5	-3	-18	-96	2 838	-91
2013	2 838	0			-25			2 813	-25
2014	2 813	117	8		-36			2 902	+89
2015	2 902	42			-51			2 893	-9
2016	2 893	45			-35			2 903	+10
2017	2 903	5			-44			2 864	-39
Total		230	8	5	-194	-18	-96		-65(-2,2 %)

(1) Logements familiaux et étudiant, hors foyers et PSLA

(2) Y compris rachat de patrimoine occupé sans travaux

(3) Y compris vente en bloc de patrimoine

De 2012 à 2017, l'office a produit 243 logements familiaux, soit 40 par an en moyenne, ce qui représente un niveau de développement modeste mais adapté aux besoins. Cependant, en tenant compte de la démolition sur la période de quatre bâtiments comprenant 96 logements (opération ANRU Tapie-Mondésir à Agen) et la vente de 194 logements, le parc a diminué de 2,2 % depuis 6 ans (2 929 logements fin 2011, 2 864 fin 2017).

Globalement les objectifs de la CUS (60 à 70 logements par an sur la période 2011-2016 ne sont pas atteints mais l'absence de tension locative dans l'agglomération d'Agen ne justifie pas une production plus importante, d'autant que l'office a mené sur la période un important programme de requalification de son parc ancien.

Dans la production nouvelle, la part de l'acquisition-amélioration est marginale (une seule opération de 5 logements en 2012, soit 2 %) ainsi que la VEFA (une opération de 8 logements soit 3,6 %). L'année 2017 a été une année creuse, avec seulement 5 logements mis en service. Les prévisions de livraison sont plus favorables à l'horizon 2018 (24 logements) et surtout 2019 (103 logements).

L'office a également construit deux foyers d'accueil pour un total de 42 logements, financés en PLAI (Résidences Legay Emmaus 23 logements et La Goulfie, 19 logements, mises en service en 2014). En incluant ces deux résidences, la part de PLAI dans la production neuve atteint 27 %, ce qui est conforme aux engagements de la CUS (1/4 de PLAI).

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

En 3 ans, la direction technique a connu des réorganisations successives et singulières qui ont eu des impacts sur la production du service. A l'issue de l'audit organisationnel, fin 2014, le directeur en poste depuis de nombreuses années a été affecté au sein de sa propre direction à un poste de responsable des réhabilitations. La directrice du pôle juridique recrutée un an auparavant a été promue à la tête de la nouvelle direction (pôle « patrimoine » regroupant les directions technique, juridique et du développement, le responsable qualité logement et la régie de travaux). Début 2017, l'ex directeur technique est revenu à la tête du pôle technique regroupant le développement et la maintenance du patrimoine.

Au sein de la direction technique, le responsable de la construction neuve est également en charge de la maintenance : gros entretien, remplacement de composant et remise en état des logements, les réhabilitations lourdes restant à la charge du directeur technique. Par ailleurs, du fait de la faiblesse du plan de charge dans le neuf, il est également chargé du suivi des contrats d'exploitation et de la gestion des réclamations techniques.

(cf. 4.3), en lien avec le pôle « locataires ». Un agent directement rattaché au directeur technique est par ailleurs chargé du montage des opérations, pour le neuf comme pour les réhabilitations, ainsi que des marchés publics pour l'ensemble des services de l'office. La répartition des tâches à laquelle ont abouti les réorganisations successives du pôle technique ont plutôt brouillé la chaîne de décision et le contrôle interne, ce qui peut expliquer notamment l'insuffisante maîtrise de l'évolution des dépenses d'entretien (cf. 5.3).

Un nouvel organigramme a été mis en place courant février 2018. Il vise à clarifier les rôles et à mieux piloter la remise en état des logements et les réclamations techniques, en dissociant cette activité de la maîtrise d'ouvrage, par la création d'une cellule dédiée, rattachée au directeur technique.

5.2.1 Analyse d'opérations

L'analyse des opérations de construction neuve fait apparaître une bonne maîtrise des coûts, avec un prix de revient final proche du prévisionnel (1,5 % de plus en moyenne) et des délais de réalisation corrects : 17 mois en moyenne. Le prix de revient moyen des opérations livrées, y compris le foncier, est de 1 726 € TTC/m² de SH (1 647 € TTC/m² de SU) ce qui est dans les normes de la profession s'agissant d'un secteur à la fois détendu mais avec des charges foncières importantes dans l'agglomération d'Agen.

Sur la période 2012/2016 la part de fonds propres (6,2 % en moyenne par opération), dépasse légèrement l'objectif de l'office, dont la politique est de mettre un maximum de 5 % par opération, dans le cadre d'un protocole négocié avec la CDC. L'apport de fonds propres intervient pour boucler le financement. Il est utilisé comme « variable d'ajustement » d'où des écarts importants entre les opérations : sur la période un tiers ont été financées sans fonds propres, à l'inverse un tiers ont dépassé 10 %.

La visite du patrimoine a permis de constater que les programmes neufs construits récemment sont bien intégrés, performants sur le plan énergétique et peu consommateurs de foncier. La poursuite de cette activité de production, dans un volume, une typologie et une forme architecturale adaptés au marché (maisons individuelles en bande et petits collectifs, davantage de T2 et T3) est indispensable dans une perspective de renouvellement patrimonial pour un office qui vend beaucoup et dont le parc collectif souffre d'un déficit d'attractivité.

5.3 MAINTENANCE DU PARC

5.3.1 Evaluation de l'effort de maintenance

Dépenses de maintenance et ratio/logement géré	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov
Dépenses d'entretien courant et gros entretien y/c régie en k€	2 026	2 315	2 688	2 367	2 184	2 547
<i>Dont dépenses de remise en état des logements remis en location</i>	755	881	942	758	1 031	954
Dépenses de réhabilitation ou renouvellement de composants en k€	14 919	1 604	1 189	4 775	984	6 283
<i>p.m. nombres de logements gérés (hors foyers)</i>	2 812	2 752	2 661	2 900	2 910	2 870
Entretien courant et gros entretien y/c régie/logement géré	720 €	841 €	1 010 €	816 €	750 €	888 €
Réhabilitation ou renouvellement de composants/ logement géré	5 306 €	583 €	447 €	1 647 €	338 €	2 174 €
Total maintenance (charges + investissements)	6 026 €	1 424 €	1 457 €	2 463 €	1 089 €	3 061 €

Les dépenses de maintenance (entretien courant et gros entretien) sont élevées. Ramenées au logement, elles s'élèvent en moyenne sur la période à 838 € (médiane OPH 2015 : 600 €).

Par ailleurs, la gestion des budgets techniques (gros entretien programmé, dépenses d'investissements) manque de rigueur dans la transmission des informations à la direction des ressources pour la mise à jour du suivi budgétaire en temps réel (provision gros entretien, comptabilité de programme, ...).

Les dépenses de remises en état des logements ont fortement augmenté en raison d'un contrôle insuffisant des travaux réalisés et facturés par les entreprises :

Coût des remises en état des logements après EDL	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov.
Dépenses/REL non récupérables y/c coûts régie pour 10 % en k€	755	881	942	759	1 031	954
nb de logements libérés remis en location	233	231	249	223	296	286
nb de logements libérés avec travaux	233	231	225	167	224	202
Dépenses REL non récupérables / logt libérés avec travaux	3 242 €	3 815 €	4 187 €	4 544 €	4 605 €	4 723 €
Facturation aux locataires après EDL en k€	89	73	80 €	86	93 €	78 €
en % des dépenses de remise en état (R+NR)	10,8 %	7,6 %	8,1 %	10,7 %	8,5 %	7,6 %

La remise en état des logements après état des lieux (EDL) atteint un budget annuel de plus de 1 M€ à la charge de l'office, représentant en moyenne 4 605 €/logement (EDL avec travaux) en 2016. Elle représente près de la moitié des dépenses de maintenance de l'exercice. Le coût des travaux confiés à l'entreprise (ramené aux EDL ayant donné lieu à travaux) a augmenté de près de 60 % sur la période (2 829 € à 4 476 €) sans que cela ait donné lieu à un contrôle approfondi des travaux facturés. Une expertise externe a été commandée par la direction générale en fin du contrôle (février 2018).

L'organisation interne de l'office, peu stabilisée sur la période, a nui au contrôle des dépenses. Malgré des effectifs plutôt élevés, la sous-traitance des états des lieux de sortie à un prestataire externe depuis 2014 (tandis que les pré-visites sont maintenues en interne) n'a ni amélioré le taux de récupération des réparations locatives (8,8 % des dépenses annuelles en moyenne qu'il s'agisse des services d'Agen Habitat ou du prestataire de 2015 à 2017), ni contenu les coûts de remises en état. En revanche, à moyens constants pour l'office, elles génèrent annuellement un surcoût d'honoraires de plus de 50 k€ en moyenne.

5.3.2 Réhabilitations et renouvellement de composants

Sur la période 2012-2017, l'office a mis en œuvre un important programme de réhabilitation : 5 résidences (673 logements, 23 % du parc), ont fait l'objet de réhabilitations lourdes pour un montant global de 28 millions d'euros, soit un coût moyen au logement de près de 42 000 €. Les travaux visent l'amélioration de la performance énergétique (changement des menuiseries extérieures, isolation thermique par l'extérieur, remplacement des chaudières individuelles, isolation des combles et planchers, ...) et répondent aux objectifs du Grenelle de l'environnement en éradiquant progressivement les étiquettes E, F et G dans le DPE. L'objectif est également de requalifier et de redonner de l'attractivité à un patrimoine vieillissant, de moins en moins adapté à la demande locale (cf. § 4.2.3), mais bénéficiant de loyers accessibles.

La visite du patrimoine (2 019 logements, 67 % du parc) a permis de constater les efforts conjugués de l'office et de l'agglomération (voirie et abords des résidences) pour maintenir le patrimoine à niveau. Cependant elle conduit à émettre un avis nuancé sur les différentes opérations de réhabilitations livrées récemment ou en cours au moment du contrôle.

L'opération la plus importante, livrée en 2012, a concerné la résidence « Montanou » (462 logements, répartis en plusieurs bâtiments et constituant un quartier entier, classé en QPV). L'investissement à hauteur de 13,6 M€ sur ce quartier emblématique a permis d'améliorer la qualité de vie des habitants, notamment en réduisant fortement la facture énergétique. S'agissant d'un chauffage collectif au gaz, il est aisé d'évaluer le gain pour le locataire : entre 2010 et 2014, on constate une baisse de la consommation globale de 60 % et du coût annuel de 44 %. Mais malheureusement la réhabilitation a peu changé l'image du quartier, qui reste fortement marqué et continue de subir un niveau de vacance élevée (13 % fin 2017). Parmi les différents bâtiments, ce sont les trois tours centrales (R+15) qui subissent la plus forte vacance (plus de 20 %), cette forme d'habitat « vertical » ne correspondant plus aux goûts des demandeurs, dans une ville moyenne comme Agen.

L'opération « Bajon » livrée en 2015 (72 logements, investissement de près de 4,7 M€, soit 65 k€/logement), avec création de 15 m² supplémentaires de surface habitable en plus de l'amélioration des performances

énergétiques, quoique coûteuse, est plutôt réussie dans la mesure où elle permet de maintenir une offre de logements à loyer bas avec des normes de confort actuelles. Il n'y a d'ailleurs plus de vacance dans cette résidence, ce qui confirme également le bien-fondé de l'intervention.

En revanche, la démarche similaire en cours sur les 78 logements de la résidence LALANDE (70 k€/logements), anciens « LOPOFA », interroge sur la pertinence d'un tel investissement (pour une structure de bâti très légère et dont la localisation est éloignée du centre-ville). De plus, les modalités choisies pour l'intervention en milieu occupés sont très contraignantes pour les habitants.

5.3.3 Sécurité dans le parc

5.3.3.1 Entretien des appareils à gaz

L'office prend en charge l'entretien des appareils individuels à gaz (chaudière à gaz, chauffe eaux et VMC) ainsi que la robinetterie dans le cadre d'un contrat confié à un prestataire. Ce contrat d'entretien a fait l'objet d'un accord collectif validé par le conseil de concertation locative le 30 janvier 2013. Il est par conséquent géré comme une dépense récupérable pour la partie forfaitaire correspondant à l'entretien annuel à la charge du locataire. Les modalités de facturation n'appellent pas d'observation.

L'absence d'entretien de 78 appareils à gaz présente des risques pour la sécurité des personnes et des biens.

Pour 2017, le prestataire a fourni un rapport indiquant que 78 appareils à gaz n'avaient pas fait l'objet d'un entretien annuel depuis deux ans, avec un taux de pénétration de 88,4 % à l'issue des deux visites contractuelles lui incombant. Ces dernières années, l'office a manqué de rigueur dans l'application de la procédure : absence d'envoi de courriers recommandés aux locataires récalcitrants jusqu'en 2016 et de suivi spécifique des appartements n'ayant pas été visités 2 ans de suite. En 2017, il a repris les choses en main en relançant les locataires par courrier recommandé. De plus, le contrat d'entretien renouvelé après le contrôle a, introduit des dispositions plus contraignantes au niveau des conditions d'exécution et prévoit désormais des pénalités en cas de taux de pénétration insuffisant. Un agent est désormais dédié au suivi du contrat. Enfin l'office utilise dorénavant la procédure contentieuse à l'encontre des locataires (dépôt de requête en injonction de faire devant le TGI). L'ensemble de ses mesures a permis de réaliser l'entretien de 56 chaudières sur les 78 manquantes. Pour les 22 locataires restants, une procédure contentieuse est en cours.

5.3.3.2 Sécurité des ascenseurs

L'office possède 49 ascenseurs qui desservent 879 logements. La mise en conformité au regard des obligations réglementaires (loi SAE) a été réalisée. L'entretien et le dépannage sont confiés à un prestataire extérieur dans le cadre d'un marché de quatre ans (2016-2019) conforme à la réglementation.

5.3.4 Diagnostics techniques

a) Diagnostics de performance énergétique (DPE)

Classement énergétique du parc d'Agen Habitat au 8-02-2018		
Etiquette	nbr logts	Part du parc en %
Nombre de logements étiquette A	25	0,9%
Nombre de logements étiquette B	530	18,1%
Nombre de logements étiquette C	625	21,3%
Nombre de logements étiquette D	1418	48,4%
Nombre de logements étiquette E	242	8,3%
Nombre de logements étiquette F	92	3,1%
Nombre de logements étiquette G	0	0,0%

Les DPE sont réalisés à chaque relocation et lors des travaux de rénovation dans le cadre d'un marché à bons de commande. Ils sont joints au bail du nouveau locataire conformément à la réglementation. En février 2018 l'office dispose de DPE pour la quasi-totalité des logements (90 %). Du fait du programme de réhabilitations énergétiques, du projet de démolition-reconstruction et des nouvelles constructions réalisés sur la période, les résultats sont favorables vu l'âge du parc, avec une part importante de logements bien classés (18 % en B et 21 % en C, et peu de logements mal classés (11 % en E et F, aucun en G).

b) Diagnostics « amiante »

L'office a progressé sur la prise en compte du risque amiante (formation du personnel de la régie en sous-section IV et réalisation de l'ensemble des diagnostics réglementaires).

Le repérage étendu de l'amiante a été finalisé en 2005 et les dossiers techniques constitués conformément à la réglementation. Ces DTA ont été mis à jour en 2013 dans le cadre d'un marché comprenant également le repérage sur les parties privatives (DAPP, décret n° 2011-629 du 3 juin 2011) réalisé sur l'ensemble des logements potentiellement concernés (2 287 logements soit 79 % du parc). La présence d'amiante a été repérée sur 1 709 logements, et en l'absence de dégradation, il a été préconisé des évaluations périodiques.

Lors des interventions dans les logements (changement de locataire, demande de travaux, ...) l'office ne réalisait pas systématiquement un repérage de l'amiante avant travaux (RAAT) ce qui même en l'absence d'obligation réglementaire, était recommandé dans le cadre de la prévention des risques. Or la loi travail adoptée en 2016 a instauré une obligation de repérage de l'amiante avant travaux, dont le champ d'application a été précisé par un décret du 10 mai 2017. Tenant compte de ces évolutions réglementaires, l'office va lancer une consultation en 2018 pour systématiser la réalisation des RAAT dans le cadre d'un marché à bons de commande.

Par ailleurs, la communication aux entreprises comme aux ouvriers de la régie, n'est pas suffisamment formalisée. Or, la réglementation exige une communication de la fiche récapitulative à toute personne, physique ou morale, amenée à effectuer des travaux dans l'immeuble bâti ou à intervenir à proximité d'équipements contenant de l'amiante, une attestation écrite de cette communication devant être conservée.

c) Constats de risques d'exposition au plomb (CREP)

Les obligations relatives au constat de risque d'exposition au plomb ne sont pas totalement respectées [art. L. 1334-6 à L. 1334-8 du code de la santé publique].

L'office est peu concerné par le risque plomb dans la mesure où la quasi-totalité des immeubles ont été construits après 1949. Cependant le repérage de la présence de plomb (CREP) n'a pas été réalisé sur les 16 logements potentiellement concernés. Il s'agit principalement des logements de la résidence « cité Martin » dont la date de construction, est antérieure à 1949 et qui est à la vente depuis plus de 20 ans. Les diagnostics plomb qui ont été faits au moment des ventes n'ayant fait apparaître aucune présence de plomb, l'office n'avait pas jugé nécessaire de réaliser les CREP pour les logements restant en location. Suite à la remarque de l'Ancols, à l'issu du contrôle, il a fait réaliser les CREP, y compris pour les logements occupés, qui ont confirmé l'absence de plomb.

5.4 RENOVATION URBAINE

L'office a finalisé en 2014 le projet de rénovation urbaine du quartier de « Tapie-Mondésir » qui avait fait l'objet d'une convention cadre avec l'ANRU, signée le 6 décembre 2008. Le projet, qui a fait l'objet de plusieurs avenants, portait dans sa version finale sur un montant global de près de 21 M€ (dont 3,3 M€ de l'ANRU) et comprenait notamment :

- la démolition de 222 logements (pour un coût de 545 k€) ;
- la reconstruction de 112 logements, dont 87 par l'office et 25 par deux autres bailleurs sociaux du département, pour un coût global de 13,8 M€ ;
- des opérations de maîtrise foncière, aménagement de VRD et espaces publics pour un coût de 5,7 M€ ;
- la création de locaux de services publics (épicerie sociale, micro-crèche) et commerces pour 917 k€.

Le programme de démolitions s'est achevé en 2012 (démolition de 4 bâtiments comptant 96 logements) et la reconstruction en 2014 (mise en service de 79 logements locatifs et de 8 pavillons en PSLA de l'opération « Parc Chabaud »). La visite du patrimoine a permis de constater la réussite globale du programme, avec une véritable mutation du quartier qui ne souffre plus de stigmatisation auprès de la population locale. L'absence de vacance dans les nouvelles opérations atteste également de cette attractivité recouvrée.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

L'activité de vente HLM est exercée au sein de la direction des ressources, par une cellule juridique chargée également de représenter l'office dans les 13 copropriétés issues de la vente. Outre la responsable, cette cellule comprend un agent chargé spécifiquement des ventes. La commercialisation des logements est assurée à la fois par l'office et en parallèle par des agences immobilières pour les logements n'ayant pas trouvé preneurs parmi les locataires. L'office réalise environ 40 % des ventes par l'intermédiaire des agences.

5.5.1 Politique de vente et résultats obtenus

Si l'office pratique la vente HLM de longue date, il a souhaité à partir de 2013 lui donner un nouvel élan, pour financer l'effort de développement et de maintenance dans un contexte d'exploitation fragile. L'objectif était de porter le rythme annuel (de l'ordre de 10 ventes par an) à 35/40 ventes par an et de réaliser un CA de 1 M d'euros en 2013 puis de 2,5 M d'euros les années suivantes. Pour atteindre cet objectif, sur la base d'une étude confiée à HTC qui avait évalué le potentiel de logements pouvant être vendu, le CA a décidé en 2013 la mise en vente de 9 nouvelles résidences comptant 207 logements. Les années suivantes, au fil de l'eau, de nouvelles résidences ont été ajoutées par décisions du CA, portant le volume global de patrimoine en vente

sur la période de contrôle à 27 résidences comptant 410 logements soit environ 13 % du patrimoine. Cette nouvelle politique s'est concrétisée par un nombre de ventes élevé sur la période 2013/2017 : 191 logements vendus, soit en moyenne 38 par an. Ramené au patrimoine locatif, la proportion de logements vendus par an atteint 1,3 %, ce qui représente un rythme très élevé.

La politique de vente n'est pas suffisamment articulée avec la stratégie patrimoniale de l'office, son impact n'est pas évalué et les risques inhérents ne sont pas anticipés : Les choix des résidences à vendre sont peu motivés et ne semblent pas s'articuler avec la stratégie patrimoniale globale. En particulier la vente de certaines résidences, attractives en location, non amorties et générant peu de plus-value (par exemple la résidence Edouard-Lacourt, 25 logements individuels construits en 2000), ou devant faire l'objet d'un éventuel projet de rénovation urbaine, interroge. De plus, une part importante du parc vendu se situe en centre-ville d'Agen, ou à proximité immédiate, ce qui réduit la capacité d'accueil des ménages défavorisés dans ces quartiers, dans la mesure où la production neuve ne compense pas ces cessions (cf. § 5.2).

Par ailleurs, l'ampleur des mises en vente présente l'inconvénient de créer beaucoup de copropriétés, avec les conséquences négatives inhérentes : augmentation des charges locatives, gestion complexifiée pour l'office avec les syndicats, insuffisante maîtrise de la maintenance et des investissements futurs.

En outre, les formalités réglementaires attachées à la vente HLM ainsi que la difficulté à vendre certains patrimoines entraînent des délais de commercialisation importants (vacance moyenne de 18 mois) et ce d'autant que l'office ne remet pas en location les logements libérés dans les résidences mis en vente, y compris s'il y a déjà plusieurs logements vacants. La vacance pour vente représente ainsi 25 % de la vacance globale sur les 4 dernières années et génère des pertes importantes, peu évaluées par l'office. Ainsi, un tel volume de vente, s'il permet à court terme de générer des plus-values financières et répond à l'objectif assigné, entraîne à très court terme une baisse des produits locatifs par la vacance générée.

Fin 2017, du fait des résultats obtenus ces dernières années, le stock de logements en vente a nettement diminué (230 logements en stock, dont 180 occupés) et risque de ne plus permettre d'atteindre l'objectif assigné, d'autant qu'il passe en 2018 à 3 millions d'euros. De ce fait il est envisagé de mettre en vente de nouvelles résidences en 2018.

5.5.1 Contrôle réglementaire et analyse du caractère social des ventes

Le contrôle a porté sur les 191 ventes de logements réalisées de 2013 à 2017. Ces ventes atteignent globalement leur objectif social : revenu moyen de 2 456 € net mensuel (2,5 fois le SMIC), revenu médian de 1 664 € (1,5 fois le smic).

L'un des objectifs de la vente de patrimoine locatif est d'offrir un parcours résidentiel aux locataires du parc social en leur permettant d'accéder à la propriété. Cet objectif est peu rempli avec une part de locataires très minoritaire dans les ventes (22 %, dont seulement un tiers d'occupants). Ce qui s'explique par la réduction progressive du vivier, la paupérisation croissante des locataires et l'inadaptation des logements vendus par rapport à leurs aspirations (par exemple grands logements collectifs alors qu'ils souhaiteraient acquérir un pavillon, bien rare dans le patrimoine de l'office). Pourtant les locataires bénéficient d'une grille de prix plus favorable : décote de 10 % par rapport aux acheteurs extérieurs, et même de 15 % pour les locataires occupants.

Le prix de vente est en principe inférieur au prix des domaines (77 % des ventes), et représente en moyenne 91,4 % de l'estimation, dans une fourchette allant de -35 % à +28 % par rapport à l'estimation. Il est attractif (prix médian de 55 k€, 776 € au m² de SH) pour un public majoritairement modeste, ce qui explique en grande partie les bons résultats commerciaux obtenus.

La visite du patrimoine a confirmé le bon état des logements vendus, néanmoins dans certaines résidences (financées en PLA et datant des années 80-90) des gros travaux sont à prévoir dans les années à venir et leur financement risque de mettre en difficulté les accédants les plus fragiles. De plus, en ne jouant pas le rôle de syndic de copropriété, l'office n'est pas en mesure de contrôler l'évolution de ces résidences.

Les procédures réglementaires sont respectées (information des locataires, publicité, avis de France Domaine, plafond de ressources des descendants acquéreurs, remboursement des emprunts). L'office n'a pas vendu à ses salariés sur la période.

Une vente à l'épouse d'un administrateur en 2013 (T3 situé Agen) n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable du CA visant à prévenir des risques de conflit d'intérêts [L. 423-10 du CCH]. Bien que le contrôle de cette vente n'ait révélé aucun traitement particulier ni en matière de prix, ni en matière de procédure, ce type de convention à risque, doit faire l'objet d'une décision préalable du CA dans l'esprit de l'article [L. 423-10 du CCH, afin de sécuriser l'acte sur le plan juridique et éviter des recours ultérieurs. La pratique actuelle de l'office pour les ventes aux salariés et administrateurs (décision du bureau et information a posteriori du CA) n'est pas suffisante au regard de la réglementation.

5.5.2 Impact financier des cessions sur de logements

en K€	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	Cumul
Produits de cession	407	2 029	2 177	2 927	2 029	9 568
- Valeur nette comptable des sorties d'immobilisations	128	707	622	1 014	1 270	3 742
= Plus-values sur sorties d'immobilisations	279	1 322	1 555	1 912	759	5 826
dont plus-values des cessions de logements locatifs	279	1 322	1 705	1 920	876	6 102
Impact des plus-values sur le résultat						
<i>en % de la VNC des cessions de logements locatifs.</i>	217,8 %	186,9 %	361,2 %	190,8 %	76,0 %	176,0 %
<i>en % du résultat net</i>	-37,0 %	152,7 %	55,7 %	70,7 %	113,9 %	91,7 %
Impact des produits de cessions sur la trésorerie*						
<i>en % du financement propre disponible</i>	141,2 %	145,9 %	78,8 %	69,9 %	78,2 %	85,6 %
<i>en % des investissements locatifs</i>	2,6 %	19,7 %	20,8 %	25,1 %	37,5 %	24,1 %

*après déduction le cas échéant des remboursements du capital restant dû sur les immobilisations cédées

La contribution des cessions de logements locatifs est décisive dans l'équilibre financier de l'office. En cumul sur la période, les produits de cessions (9,5 M€) représentent 24 % des dépenses d'investissements locatifs et plus de 85 % du financement propre disponible de l'organisme.

Comptablement, les plus-values représentent près de 92 % du résultat annuel cumulé, ce qui est considérable.

5.6 CONCLUSION

Le rythme de développement modéré est adapté au contexte de marché détendu, mais ne parvient pas à compenser les cessions de logements, en particulier dans les quartiers demandés. La stratégie de vente interroge par son ampleur inhabituelle et les risques inhérents devraient être davantage anticipés. L'amélioration du parc existant est privilégiée, avec un programme ambitieux de requalification du patrimoine, même si certains choix de réhabilitation apparaissent contestables au vu du coût financier par rapport aux résultats constatés ou escomptés. Par ailleurs la résidence Rodrigues est en attente d'une intervention de l'ANRU.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Au 31 décembre 2016 le service comptable, intégré à la direction des ressources, est composé de 6 personnes dont le responsable du service également fiscaliste. Le poste de contrôleur de gestion créé pour accompagner le passage de l'office en comptabilité commerciale est resté vacant depuis le départ du titulaire en août 2016. Une salariée a été recrutée sur un contrat à durée déterminée en fin d'année 2017.

Depuis le 1^{er} janvier 2015, l'office est passé en comptabilité commerciale. Le protocole de mise en œuvre du changement signé entre l'office et la direction départementale des finances publiques et la trésorerie municipale le 10 juillet 2014, témoigne d'une réelle collaboration. La clôture prématurée de l'exercice 2014 a conduit à des ajustements sur l'exercice 2015 qui polluent l'analyse financière sur la période. Les données n'ont pour autant pas été retraitées dans les tableaux suivants ; les variations correspondantes sont explicitées en tant que de besoin.

Les comptes annuels ont été approuvés sans réserve par le commissaire aux comptes sur les deux exercices clos sous son mandat. La qualité de l'information financière délivrée aux administrateurs lors de l'approbation des comptes (analyses spécifiques sur les enjeux de l'office) ou en commission des finances (l'impact du passage en comptabilité commerciale, le réaménagement de la dette, l'évolution de la situation financière, etc...) mérite d'être soulignée.

Des anomalies ont été relevées qui ne remettent pas en cause l'image fidèle du bilan : Il s'agit pour les plus importantes :

- des coûts internes de production que l'office n'immobilise pas, ce qui tend à minorer le prix de revient de ses investissements (construction neuve et réhabilitations) et à majorer les coûts de gestion,
- des déclarations annuelles des honoraires, commissions et diverses rémunérations (DAS2 – article 240 du code général des impôts) qui n'ont jamais été faites. L'office s'expose aux sanctions prévues par l'article 1736 du CGI,
- des fiches de situation financière et comptable qui ne sont pas encore totalement cohérentes avec le bilan mais dont la remise à plat se poursuit. Elle a donné lieu à des corrections sur l'exercice 2015, imputées directement sur le report-à-nouveau et les réserves, après validation par le CA. Par ailleurs, la méthode d'actualisation des prix de revient et des financements prévisionnels ne permettait pas de suivre en temps réel la disponibilité des fonds propres au fur et à mesure des nouveaux investissements ; les fiches éditées au 31 décembre 2016 ont été corrigées en ce sens.

L'office a rectifié ces pratiques avant la phase contradictoire.

6.2 PERFORMANCES D'EXPLOITATION

6.2.1 Produit total

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov.	Var. annuelle moyenne
Loyers	13 281	13 600	14 130	14 073	14 204	13 997	1,7 %
+ ventes d'immeubles	933	329	822	75	142	421	-37,6 %
+ produits des activités annexes	11	44	137	114	240	32	115,9 %
= chiffres d'affaires	14 225	13 973	15 089	14 261	14 586	14 450	0,6 %
+ subventions d'exploitation hors travaux	0	35	97	0	10	0	
+/- variation de stocks promotion immobilière ⁶	-90	750	-469	-112	-48	236	14,4 %
Produit total	14 135	14 758	14 718	14 149	14 548	14 685	0,7 %

Le chiffre d'affaires (CA) hors charges récupérées, constitué à 97 % des loyers, s'élève à 14,6 M€ en 2016. Ces derniers évoluent peu sur la période, voire diminuent en 2017, sous l'effet conjugué d'un ralentissement de la production de logements et d'une accélération des ventes locatives (cf. § 5.5). Les redevances et loyers des structures collectives gérées par des tiers, dont l'internat et les logements pour l'école nationale d'administration pénitentiaire, représentent une part singulière des loyers quittancés (16 %) pour un coût de gestion insignifiant et un risque locatif quasi nul.

Les ventes d'immeubles correspondent essentiellement à la rétrocession à la ville d'Agen de locaux réalisés dans le cadre du projet de rénovation urbaine du quartier Tapie-Mondésir (devenu « Parc Chabaud ») ainsi qu'à la commercialisation de deux opérations PSLA. La première (« Renée Cassin » - 10 logements) a été entièrement et rapidement vendue, en revanche, la dernière réalisée sur le quartier « Parc Chabaud » rencontre un peu plus de difficultés ; sur les 8 PSLA mis en service en mars 2014, un seul a été vendu en 2016, puis 4 autre en 2017, un logement commercialisé en 2017 reste en phase locative, les deux derniers invendus ont été transférés en immobilisations locatives en 2017, de même que trois anciens lots à bâtir

L'évolution sensible des produits annexes sur les trois derniers exercices provient principalement du produit de la revente d'électricité produite par les équipements photovoltaïques (Montanou, Parc Chabaud), ainsi que de la vente en 2016 des certificats d'économies d'énergie obtenus consécutivement aux travaux d'amélioration thermique.

Le produit total permet de mieux refléter l'ensemble des activités de l'organisme avec en particulier la prise en compte de la production stockée et le cas échéant la production immobilisée, que l'office n'a jusqu'à présent pas comptabilisée. Il suit à peu près la même évolution que le chiffre d'affaires (0,7 % en moyenne/an).

⁶ Promotion immobilière = accession sociale (PSLA), lots de terrain à bâtir, locaux divers – la prise en compte de la variation des stocks, soit le solde entre les coûts stockés (pour les acquisitions et constructions) et les sorties de stocks (ventes ou transferts en immobilisations), permet de lisser l'impact des ventes par à-coup sur le chiffre d'affaires (et donc le résultat de l'exercice), celles-ci étant précédées d'une longue période de constitution des stocks dont les modalités de comptabilisation n'impacte pas le résultat. En retenant le produit total, les ratios de rentabilité apparaissent minorés en phase de constitution des stocks et majorés en phase de déstockage mais la méthode paraît plus cohérente avec le principe comptable de la constatation des marges à l'avancement (non applicable aux PSLA) plutôt qu'à l'achèvement, méthode privilégiée par les OLS.

6.2.2 Excédent brut d'exploitation

en k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov.
Produit total	14 135	14 758	14 718	14 149	14 548	14 214
- coûts de production promotion immobilière	-762	-1 162	-423	-36	-73	-156
- coûts de maintenance nets de subventions y/c régie	-2 026	-2 315	-2 677	-2 351	-2 158	-2 481
- charges de personnels hors régie	-2 091	-2 306	-2 363	-2 617	-2 587	-2 549
- frais généraux hors régie NR	-1 343	-1 252	-1 563	-1 559	-1 515	-1 764
- pertes pour défaut de récupération de charges*	-257	-179	124	-549	-189	-66
- taxes foncières	-1 625	-1 624	-1 654	-1 673	-1 726	-1 844
- autres taxes diverses	-43	-41	-41	-42	-35	-34
- pertes sur créances irrécouvrables	-298	-328	-206	-40	-15	-183
+ autres produits d'expl.c/751-758 y/c mutualisation	49	60	93	230	164	252
= Excédent brut d'exploitation⁷	5 740	5 611	6 007	5 512	6 414	5 390
<i>en % du produit total</i>	<i>40,6 %</i>	<i>38,0 %</i>	<i>40,8 %</i>	<i>39,0 %</i>	<i>44,1 %</i>	<i>36,7 %</i>

* les montants 2012 à 2014 sont corrigés des ajustements sur exercices antérieurs comptabilisés en flux exceptionnels conformément à la M31

Hormis en 2016, mais avec des pertes sur créances irrécouvrables très nettement sous-évaluées (y compris en 2015 – cf. § 4.4), il stagne à un peu moins de 40 % en moyenne et tend nettement à baisser en 2017 à un niveau plutôt médiocre. Cette situation montre la difficulté de l'office à améliorer sa performance d'exploitation. L'accélération du patrimoine mis en vente génère une vacance supplémentaire, les pertes de loyers correspondantes étant insuffisamment compensées par les nouvelles mises en service du fait du ralentissement du développement (cf. § 5.5.). De plus, les coûts de gestion sont élevés. S'y ajoutent la progression des cotisations CGLLS et la mutualisation qui se traduit par une charge sur les exercices 2016 et 2017.

6.2.2.1 Coûts de gestion

en k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov.
Frais généraux non récupérables	1 526	1 401	1 427	2 150	1 739	1 864
- redevances CGLLS + mutualisation	290	39	71	22	247	374
- perte pour défaut de récupération de charges locatives ⁸	141	107	-176	549	189	66
= Frais généraux non récupérables nets	1 095	1 254	1 532	1 579	1 304	1 424
+ Charges de personnel et assimilés, hors régie, NR	2 091	2 306	2 363	2 617	2 587	2 549
= coûts de gestion locatifs	3 187	3 561	3 896	4 195	3 891	3 973
<i>en % des loyers</i>	<i>24,1 %</i>	<i>26,2 %</i>	<i>27,6 %</i>	<i>29,9 %</i>	<i>27,5 %</i>	<i>28,4 %</i>
<i>en € par logement géré</i>	<i>1 133</i>	<i>1 294</i>	<i>1 464</i>	<i>1 447</i>	<i>1 337</i>	<i>1 384</i>
<i>p.m. nombre de logements gérés</i>	<i>2 812</i>	<i>2 752</i>	<i>2 661</i>	<i>2 900</i>	<i>2 910</i>	<i>2 870</i>

Les coûts de gestion de l'office sont élevés.

⁷ L'excédent brut d'exploitation (EBE) calculé selon les règles du plan comptable général (PCG), soit exclusivement à partir des flux d'exploitation réels permet de mieux appréhender la performance d'exploitation que l'EBE « HLM » qui inclut des charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises sur subventions) et les charges financières liées aux emprunts locatifs.

⁸ Les variations importantes entre les exercices 2014 et 2015 résultent du changement de système comptable. La clôture prématurée des comptes 2014 a engendré une sous-évaluation des pertes de récupération de charges dues à la vacance qui ont été corrigées sur l'exercice 2015.

Ils ont été retraités des pertes pour défaut de récupération de charges locatives, essentiellement dues à la vacance, ainsi que des redevances CGLLS et des charges de mutualisation, afin de mieux apprécier les évolutions annuelles. Sur les 5 exercices clos, et rapportés au logement géré, ils ont évolué de 4 % par an en moyenne. A méthode homogène pour une comparaison avec les ratios de la profession⁹, ils représentent 1 487 € par logement géré et 30,5 % des loyers soit près de 3 points de plus que la médiane des offices. Malgré une légère baisse en 2016 (qui ne semble pas se confirmer en 2017), ils restent élevés en raison principalement des charges de personnel. Les frais généraux y contribuent également, surtout en 2015.

Charges de personnel

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov.
Charges de personnel NR régie incluse	2 370	2 553	2 589	2 793	2 783	2 747
en €/logement géré	843	928	973	963	956	957

Non retraitées des charges affectables en maintenance (régie de travaux), les charges de personnel (y compris le recours au personnel extérieur) s'élèvent à 2,7 M€ en 2016. Elles ont sensiblement augmenté en 2013 (+7,7 %) puis 2015 (+7,9 %) pour amorcer une légère diminution en 2016 (-0,3 %) qui semble se confirmer en 2017 (-1,3 %). Rapportées au logement, elles ont évolué de 3,2 % par an en moyenne des 5 exercices. Elles représentent 956 € par logement géré en 2016 (médiane OPH 2015 : 770 €). L'amélioration est peu sensible en 2017 en raison de la réduction du parc de logements, impacté d'un rythme de ventes non compensé par un ralentissement de la production de logements (cf. § 5.1).

Complétée des charges de personnels et assimilées récupérables, la masse (3 195 k€) évolue un peu plus (4 % par an en moyenne des 5 exercices) en raison du renforcement des effectifs de gardiennage.

Frais généraux

Retraités des cotisations de la CGLLS et de l'effort de mutualisation des fonds propres, les frais généraux ont fortement augmenté jusqu'en 2015. Malgré la baisse constatée en 2016 (qui ne semble pas se confirmer en 2017), ils restent élevés. La multiplication des diagnostics réglementaires ainsi que la comptabilisation de l'assurance dommage-ouvrage en charge de l'exercice en application des nouvelles règles comptables impactent les dépenses à la hausse.

Cependant, quelques recours à des prestataires interrogent et plus particulièrement en 2015. Ainsi, malgré un effectif important affecté à la proximité, les états des lieux de sortie sont confiés à un prestataire externe depuis fin 2014 pour un coût annuel moyen de 50 k€, sans que la plus-value soit démontrée (cf. § 5.3.1). Plus surprenant, la mission confiée à un avocat fiscaliste en octobre 2014 sur trois exercices fiscaux pour un coût total de 240 866 € TTC, pour l'établissement des demandes de dégrèvement des dépenses de travaux d'accessibilité et d'amélioration des performances énergétiques sur la TFPB acquittée (cf. § 2.5).

Par ailleurs, malgré le constat relevé lors du dernier contrôle, la flotte de véhicules est restée importante : 27 véhicules de services en 2016 pour un patrimoine très concentré sur la ville d'Agen. L'affectation des véhicules à la plupart des cadres du siège se justifie peu au regard de la proximité des services administratifs de la ville. Le faible kilométrage annuel de certains (moins de 4 000 km pour 1/3 du parc automobile) montre qu'une optimisation de ces moyens pourrait être aisément entreprise.

⁹ Ratios « Boléro » n° 6 et 6bis : le coût de gestion intègre les pertes sur récupération des charges locatives ainsi que les redevances CGLLS et les charges de mutualisation des fonds propres.

6.2.2.2 Autres charges d'exploitation

Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

en k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov.
TFPB nette des abattements "quartiers prioritaires de la Ville"	1 625	1 624	1 654	1 673	1 726	1 844
% des loyers	12,2 %	11,9 %	11,7 %	11,9 %	12,2 %	13,2 %
en € par logement géré et assujetti	493 €	497 €	500 €	505 €	511 €	554 €
Nombre de logements assujettis (foyers compris)	3 294	3 267	3 310	3 309	3 375	3 327

Avec un peu plus de 85 % du parc sorti d'exonération, la TFPB, nette de l'abattement de 30 % sur les logements situés en quartiers prioritaires de la ville (QPV – 1 153 logements) consomme 12,2 % des loyers en 2016 (a priori, un point de plus en 2017), ce qui reste dans la médiane des offices de province. Son évolution annuelle reste contenue (0,9 % en moyenne annuelle sur le seul parc assujetti). L'abattement « QPV » y contribue (15,6 % de la TFPB brute en moyenne des 5 exercices).

Les dépenses de travaux d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite et d'amélioration des performances énergétiques sont remboursées à 100 % pour les premières et à hauteur de 25 % pour les secondes, par dégrèvement sur la TFPB acquittée. Les dégrèvements obtenus sur les 5 exercices fiscaux s'élèvent à plus de 4 M€. Toutefois, comptabilisés en produits exceptionnels, ils n'abondent pas l'exploitation courante mais uniquement l'autofinancement net.

Charges nettes de mutualisation et cotisations CGLLS

Le prélèvement sur le potentiel financier et la mutualisation des fonds propres à compter de 2014 ont généré des décaissements pour l'office en 2012 (-266 k€), 2016 (-131 k€), et un abondement de 35 et 98 k€ en 2014 et 2015. Les charges de mutualisation ajoutées aux cotisations CGLLS nettes des abondements perçus représentent 85 € par logement géré en 2016 (38 € moyenne des cinq exercices clos et 130 € sur l'exercice 2017 selon les comptes provisoires).

6.3 FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

6.3.1 Capacité d'autofinancement brute (CAF)

en k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov.
Excédent brut d'exploitation	5 740	5 611	6 007	5 512	6 414	5 390
+ rémunération nette de la trésorerie disponible	116	56	56	48	66	89
- frais financiers locatifs et PSLA	2 431	2 304	2 013	1 795	1 236	1 469
- autres flux financier	-1	99	100	-47	-10	0
+ flux exceptionnels	164	428	1 429	1 299	157	120
- amortissement des intérêts compensateurs différés	248	200	221	201	456	59
= CAF brute PCG retraitée	3 342	3 493	5 158	4 911	4 955	4 071
en % du produit total	23,6 %	23,7 %	35,0 %	34,7 %	34,1 %	28,6 %

Retraité des intérêts compensateurs différés, la CAF brute s'élève à 4,9 M€ à fin 2016. Sa nette amélioration en 2014 et 2015 résulte essentiellement des flux exceptionnels, en particulier des dégrèvements de TFPB consécutifs aux travaux d'accessibilité et aux réhabilitations énergétiques (+4 M€ sur la période). En 2016, la vente d'un PSLA et de certificats d'économies d'énergie (+160 k€) liés à la réhabilitation de la résidence Bajon améliorent sensiblement le chiffre d'affaires.

6.3.2 Autofinancement net HLM

en k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov.
CAF brute PCG retraitée	3 342	3 493	5 158	4 911	4 955	4 071
- remboursement en capital des emprunts locatifs	-4 022	-3 969	-4 382	-4 930	-4 390	-4 493
= autofinancement net HLM	-680	-476	776	-19	565	-422
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	-4,7 %	-3,4 %	5,1 %	-0,1 %	3,9 %	-2,9 %
<i>en % des loyers</i>	-5,1 %	-3,5 %	5,5 %	-0,1 %	4,0 %	-3,0 %
<i>dont autofinancement courant</i>	-708	-783	-653	-1 318	409	-542
<i>dont flux exceptionnel réel</i>	28	307	1 429	1 299	157	120
Remboursement du capital de la dette/CAF en %	120,4 %	113,6 %	85,0 %	100,4 %	88,6 %	110,4 %

La CAF brute cumulée permet juste de couvrir le remboursement en capital des emprunts sur les 5 exercices clos.

En 2016, la situation s'améliore pour les raisons évoquées ci-dessus mais la tendance ne se confirme pas en 2017. Depuis la mise en œuvre des ratios d'alerte en 2014, l'autofinancement moyen des trois derniers exercices est inférieur à 3 % :

Ratios d'alertes règlementaires	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prov.
Autofinancement net HLM /CA + produits financiers	-4,7 %	-3,4 %	5,1 %	-0,1 %	3,8 %	-2,9 %
moyenne/3 ans (ratios d'alerte)			-1,0 %	0,5 %	2,9 %	0,3 %

Conformément aux dispositions de l'article R. 423-9 du CCH, cette situation a fait l'objet d'une présentation et d'un débat en conseil d'administration sur les mesures à prendre. Le réaménagement de la dette et la poursuite des ventes locatives en constituent les principales. En revanche, aucune mesure de réduction des coûts de gestion n'a été proposée.

6.3.3 Annuité d'emprunts locatifs

en k€	2012	2013	2014	2015	2016
Annuités d'emprunts locatifs	6 699	6 465	6 612	6 922	6 068
<i>en % de loyers</i>	50,4 %	47,5 %	46,8 %	49,2 %	42,7 %
<i>en € par logement en propriété</i>	1 747	1 698	1 675	1 758	1 537
Coût apparent de la dette locative ¹⁰	3,5 %	3,1 %	2,6 %	2,3 %	1,9 %

Le réaménagement contractualisé en fin d'année 2015 a porté sur près de 31 M€ (99 contrats), soit 48 % de l'encours d'emprunts CDC (89,5 % indexés sur le livret A). Il cumule un rallongement de 3 à 5 ans, le passage en double révisabilité limitée et une baisse de 0,1 % sur 51 prêts (13,9 M€) avec pour contrepartie des pénalités actuarielles en cas de remboursements anticipés. L'économie réalisées de 2016 à 2019 représente 612 k€ par an en moyenne pour un coût supplémentaire de 900 k€ étalé sur 40 ans. Il est assorti d'un protocole d'accompagnement du développement de l'activité de l'office signé le 18 décembre 2015. Afin d'alléger le poids de sa dette financière, l'office devra limiter l'apport de fonds propres sur les opérations neuves à venir à hauteur de 5 % pour les concentrer sur l'amélioration du patrimoine existant. Les opérations de réhabilitations devront être autofinancées à hauteur de 50 % en 2016, 40 % en 2017 puis 30 % à partir de 2018, tandis que les renouvellements de composants devront limiter le recours à l'emprunt à 25 % jusqu'en 2019 et 50 % à

¹⁰ Coût apparent de la dette = flux annuel d'intérêts rapporté au stock d'emprunts restant à rembourser au 31/12

partir de 2020. En 2017, l'office a contracté un prêt de haut de bilan bonifié (PHPB) de 2,7 M€ pour anticiper les réhabilitations de deux résidences (Paganel et Barleté).

Malgré ce réaménagement effectif depuis le 1^{er} janvier 2016, l'annuité locative consomme encore près de 43 % des loyers à fin 2016, de même qu'en 2017 (42,9 % selon les comptes provisoires), ratio très élevé au regard de la médiane des offices (36,9 %). Cette situation témoigne d'un recours important à l'emprunt pour le financement tant de son développement que des réhabilitations du patrimoine existant avant la signature du protocole CDC. L'analyse des bilans d'exploitation prévisionnels des récentes opérations (constructions neuves et réhabilitations) affichent pour la plupart un déséquilibre d'exploitation jusqu'en fin d'amortissement des emprunts, malgré un coût de gestion plutôt en deçà de la réalité de l'organisme.

6.3.4 Tableau des flux de trésorerie

en K€	2013	2014	2015	2016	Cumul /4 ans
Autofinancement net	-476	776	-19	565	846
- remboursement anticipés des emprunts locatifs	150	189	0	0	339
- autres remboursement d'emprunts	13	1	0	0	14
= CAF disponible	-638	586	-19	565	494
+ Produits de cessions d'éléments d'actif immobilisé	2 029	2 177	2 927	2 031	9 164
= Financement propre disponible (a)	1 391	2 763	2 908	2 596	9 657
Subventions d'investissement	4 437	1 894	503	375	7 208
+ Nouveaux emprunts locatifs	8 363	10 485	4 391	5 100	28 339
- Dépenses d'investissements locatifs	10 277	10 441	8 108	5 415	34 240
= Flux financiers relatifs aux investissements locatifs (b)	2 523	1 937	-3 213	60	1 307
- Autres dépenses d'investissements	66	132	84	45	327
+ Autres flux nets de haut de bilan	9	44	-397	8	-336
- Dotations nettes des reprises sur dépréciation d'actif circulant (stocks, créances douteuses et VMP) (f)	-331	-117	101	230	-117
= Autres flux (c)	273	30	-582	-267	-547
= Var. du Fonds de Roulement Net Global (a+b+c)	4 188	4 730	-887	2 388	10 418
- Variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	5 301	1 454	-4 592	-1 034	1 129
= Variation de la trésorerie nette	-1 114	3 276	3 705	3 422	9 289
<i>p.m. fonds de roulement net global en fin d'exercice</i>	<i>6 565</i>	<i>11 295</i>	<i>10 407</i>	<i>12 795</i>	
<i>p.m. trésorerie nette en fin d'exercice</i>	<i>2 109</i>	<i>5 385</i>	<i>9 090</i>	<i>12 512</i>	

En 4 ans, l'office a réalisé un important effort d'investissements à hauteur de 34 M€. Les emprunts mobilisés sur la période s'élèvent à 28 M€ et les subventions notifiées à 7,2 M€. L'importance de celles-ci est en lien avec la fin du projet de rénovation urbaine de Tapie A1-A2 mise en service en 2014 et les importantes réhabilitations thermiques (Montanou, Bajon, ...) qui ont bénéficié d'aides du FEDER. L'ensemble des financements, supérieurs aux dépenses en raison du décalage des encaissements, abondent le Fonds de roulement net global (FRNG) d'1,3 M€ sur la période. Les produits de cessions engrangés à hauteur de 9,2 M€ viennent s'ajouter à la faible CAF dégagée (494 k€) pour consolider la trésorerie de haut de bilan.

Toutefois, avec un taux de couverture des investissements par les fonds propres disponibles¹¹ de 28,9 % en moyenne sur les 4 ans, l'office dispose d'une marge de manœuvre limitée, qui plus est, très dépendante de la poursuite des ventes locatives pour faire face à une politique d'investissement ambitieuse

Sur l'ensemble de la période la variation du BFR¹² a consommé le FRNG à hauteur de 1,1 M€. Le portage des stocks immobiliers et les subventions d'investissements à encaisser se sont réduits, tandis que les créances locatives ont sensiblement augmenté. Parallèlement, les dettes à court terme et plus particulièrement celles liées aux investissements sont en forte réduction.

6.4 SITUATION BILANCIELLE

6.4.1 Analyse de la dette

en K€ au 31 décembre	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Encours de dette locative (y c. réserves foncières)	75 823	80 055	85 967	85 429	86 139	3,2 %
+ Encours de dettes promotion immobilière et aménagement	300	294	1 065	1 029	992	34,9 %
= Encours total de dettes à moyen et long terme	76 123	80 349	87 033	86 458	87 131	3,4 %
- Trésorerie nette	3 223	2 109	5 385	9 090	12 512	40,4 %
= Encours total de dettes net de la trésorerie	72 900	78 240	81 647	77 368	74 619	0,6 %

L'encours total de dettes au 31 décembre 2016, relativement stable depuis les trois derniers exercices, s'élève à 87 M€. Net de la trésorerie active, il s'élève à 74,6 M€.

Ratios de solvabilité et de liquidité	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne /3 ans
Endettement net de la trésorerie/ CAF brute retraitée en années	21,8	22,4	15,8	15,8	15,1	15,5
Endettement net de la trésorerie/ Capitaux propres en %	221 %	210 %	199 %	180 %	174 %	184 %
Part de la dette financière exigible à moins d'un an en %	10,1 %	15,1 %	8,2 %	5,9 %	5,2 %	8,8 %
Dette exigible à moins d'un an / Trésorerie active	184 %	161 %	132 %	56 %	36 %	95,3 %

Les ratios ci-dessus montrent un risque de solvabilité très faible, la trésorerie ayant été fortement abondée du produit des ventes locatives depuis 2014. Pour les mêmes raisons, le risque de liquidité s'est dissipé sur les deux derniers exercices, la dette financière exigible à moins d'un an représentant moins de 6 % de la dette totale sur les deux derniers exercices.

¹¹ Le taux de couverture des investissements par des fonds propres disponibles = (CAF disponible majorée des remboursements anticipés d'emprunts locatifs + produits des cessions) / dépenses d'investissement

¹² Le besoin en fonds de roulement (BFR) est issu des décalages de trésorerie liés au cycle d'exploitation. Il correspond à l'écart entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Lorsqu'il est positif, il mobilise de la trésorerie ; lorsqu'il est négatif, il constitue une ressource qui abonde le fonds de roulement.

6.4.3 Bilan fonctionnel

en K€	2012	2013	2014	2015	2016
Fonds propres	14 659	15 525	18 584	21 172	21 942
<i>dont résultat net de l'exercice</i>	-754	866	3 059	2 717	769
+ Subventions nettes d'investissement	18 391	21 766	22 528	21 805	20 880
= Capitaux propres	33 050	37 291	41 112	42 978	42 822
+ Dettes financières, dépôts et cautionnements	76 573	80 813	86 769	86 254	86 972
- Immobilisations nettes	110 346	114 785	119 283	120 545	118 670
+ Provisions pour risques et charges	3 101	3 247	2 696	1 721	1 671
= Fonds de Roulement net Global (FRNG)	2 377	6 565	11 295	10 407	12 795
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	86	229	393	358	494
FRNG à terminaison des opérations¹³					13 224
Besoin en Fonds de Roulement	-846	4 456	5 910	1 317	283
dont BFR à la promotion immobilière (+)	945	1 734	635	807	552
dont créances locatives nettes (+)	367	824	157	837	895
dont subventions à recevoir (+)	1 915	4 106	2 178	1 271	645
dont dettes sur fournisseurs d'immobilisations (-)	3 495	1 679	961	854	313
dont dettes nettes sur fournisseurs d'exploitation (-)	801	438	529	711	636
dont dettes sociales et fiscales (-)	328	390	541	875	1 004
Trésorerie nette (FRNG - BFR)	3 223	2 109	5 385	9 090	12 512
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	116	74	187	312	483

Le fonds de roulement net global (FRNG) s'élève à 12,7 M€ à fin 2016, soit un niveau confortable qui représente l'équivalent de 494 jours de charges courantes et 5,9 mois de dépenses moyennes mensuelles (exploitation + investissement). La baisse significative des provisions pour risques et charges à partir de 2014 est due essentiellement aux importantes reprises (400 k€ et 700 k€ en 2014 et 2015) consécutives à l'achèvement des travaux réalisés sur les bâtiments de l'ENAP ; la réforme introduite par le règlement 2015-04 de l'ANC a peu impacté la PGE (-25 k€ sur la PGE).

La consolidation importante du FRNG depuis 3 ans n'est pas imputable à ses performances d'exploitation. Les fonds propres ne se renforcent que grâce aux produits des ventes locatives (cf. § 5.5.2 et 6.3.4). La réduction importante du FRNG en début de période est due à un décalage d'encaissement des financements des opérations de rénovation urbaine et de réhabilitation lourde, qui a amené l'office à recourir à une ligne de trésorerie en 2012 et 2013 de respectivement 1 M€ et 6 M€.

Quant au cycle d'exploitation annuel, à fin 2016, il consomme faiblement le FRNG, avec un portage limité de la promotion immobilière et une augmentation des créances locatives (la variation importante entre 2014 et 2015 est due à la clôture prématurée de l'exercice 2014 en vue du changement de comptabilité). La contraction des subventions à recevoir et des dettes sur les immobilisations reflètent le ralentissement des investissements.

Au final, la trésorerie s'établit à un niveau confortable de 12,5 M€ au 31 décembre 2016 et représente 5,8 mois de dépenses moyennes mensuelles.

¹³ 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 d'investissement engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées

A terminaison des opérations en cours, le FRNG corrigé des dépenses restant à comptabiliser et des financements restant à recevoir s'élève à 13,2 M€.

6.4.4 Fonds disponibles a terminaison des opérations¹⁴

en k€	2 016
Fonds propres au 31/12	21 942
+ Autres ressources	1 634
- Fonds propres cumulés investis dans le parc locatif	9 164
- Remboursements anticipés sur emprunts locatifs non refinancés	3 044
- Autres emplois	269
=Fonds disponibles à terminaison	11 099
Fonds propres disponible à terminaison hors PGE et dépôts de garantie des locataires	9 465
- Emprunts restant à rembourser sur logements vendus et opérations clôturées en 2017	562
= Fonds propres disponibles à terminaison hors PGE et DG retraités	8 903
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>343</i>
<i>en € par logement en propriété</i>	<i>2 257</i>

L'appréciation des fonds disponibles à terminaison est donnée sous réserve de la fiabilité des fiches de situation financière et comptable (cf. 6.1).

A terminaison des opérations engagées (opérations en cours et opérations terminées mais non soldées + neutralisation des dépenses comptabilisées nettes des financements reçus sur les opérations préliminaires), l'office dispose de 11 M€ de fonds disponibles. Les provisions pour gros entretien et les dépôts de garantie n'ont pas été retranchés, considérant qu'ils constituent des moyens financiers pérennes. Hors ces ressources, et corrigés également des remboursements d'emprunts sur les logements vendus en 2016 et de quelques ajustements d'emprunts d'opérations clôturées, ils s'élèvent à 8,9 M€, ce qui représente 2 257 € par logement en propriété (hors foyers), ratio tout à fait satisfaisant. Par comparaison, le « potentiel financier » retenu par le dispositif d'autocontrôle (DIS : 9 902 k€) et intégré à la projection financière 2016-2022 apparaît surévalué d'1 M€.

6.5 ANALYSE PREVISIONNELLE

La dernière simulation financière réalisée au moyen de l'outil développé par la profession sur la base des comptes clos de 2016 a été complétée en septembre 2017 de l'impact du programme de travaux à prévoir sur le patrimoine existant en vue de sa présentation au conseil d'administration.

Les hypothèses de développement retenues au-delà des opérations engagées sont, en moyenne par an, une production nouvelle de 50 logements mobilisant peu de fonds propres (moins de 5 % en moyenne des opérations mixtes PLUS-PLAI) et la vente de 35 logements. Les opérations de réhabilitation devraient concerner un peu plus de 1 000 logements jusqu'en 2022, autofinancés à 50 %, auxquels s'ajoute 2,1 M€ de changement de composant sur la période 2017-2019, autofinancés à 75 %. L'évolution des paramètres d'exploitation repose sur les hypothèses économiques recommandées par la profession et la CDC. Les risques locatifs retenus (impayés et vacances) reflètent la réalité de l'organisme.

La réduction de loyer de solidarité (RLS - article 126 de la loi de finances 2018) minorerait le produit des loyers de 580 k€ en 2018 pour atteindre 922 k€ à partir de 2019. En l'absence de visibilité de l'impact des mesures de compensation, elle n'a pas été prise en compte dans la projection.

en k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autofinancement net	-291	-43	1 157	-181	-246	-284	-289	-210	-749	-433
Produits de cessions	1 200	1 079	1 109	1 139	1 170	1 201	1 233	1 265	1 297	1 330
Fonds propres investis	-5 189	-3 205	-2 026	-1 368	-1 388	-1 407	-1 428	-302	-306	-310
Autres variations potentiel financier	-300	2 685	-650	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Potentiel financier au 31/12	5 322	5 838	5 428	4 868	4 254	3 614	2 980	3 583	3 675	4 112
<i>Annuités en % des loyers</i>	<i>44,1</i>	<i>42,9</i>	<i>45</i>	<i>44,2</i>	<i>45,1</i>	<i>45,9</i>	<i>45,7</i>	<i>45,7</i>	<i>45,8</i>	<i>41,2</i>

Les résultats confirment un autofinancement structurellement déficitaire, avant même la mise en œuvre de la RLS. L'amélioration significative de 2019 n'est due qu'à un encaissement important de dégrèvement de TFPB consécutif aux réhabilitations en cours. L'annuité reste contraignante après le réaménagement intervenu en 2016. Le potentiel financier (cf. § 6.4.5), un peu surévalué à fin 2016 (9,9 M€), se détériore fortement jusqu'en 2023 sous l'effet du programme de travaux ambitieux envisagé sur la période, qui pour autant n'inclut pas la réhabilitation des résidences « Rodrigues », estimée à 18 M€ pour 382 logements, soit une consommation des fonds propres à hauteur de 7 M€ environ, et reportée dans l'attente d'un nouveau programme de rénovation urbaine. Les produits de cessions sont plutôt en deçà de la réalité constatée sur les derniers exercices (2,5 M€ en 2016 et 3 M€ en 2017 hors impact des remboursements du capital restant dû correspondant) par mesure de prudence. L'importance des fonds propres investis en 2017 (5 M€) correspondent principalement aux trois réhabilitations en cours (Lalande, La Salève et Scaliger). Les autres flux du potentiel financiers correspondent pour l'essentiel : en 2017 aux travaux consécutifs à l'achat des anciens locaux du crédit immobilier jouxtant le siège de l'office pour son extension (opération engagée bien avant le projet de loi de finances 2018), en 2018, à l'encaissement du prêt de haut de bilan bonifié (2,7 M€), amorti par anticipation sur les exercices suivants à hauteur de 135 k€ par an ; en 2019, au remboursement de l'emprunt PSLA (500 k€) suite aux dernières ventes.

Au final, dans le contexte actuel, la stratégie de l'office paraît très dépendante des produits des ventes. De prochaines mesures à négocier avec les prêteurs en accompagnement de la RLS pourraient alléger le poids de la dette. Parallèlement, la compression des coûts de gestion doit être engagée.

6.6 CONCLUSION

L'exploitation de l'office est structurellement déficitaire, en raison notamment de coûts de gestion élevés qu'il doit s'employer à réduire. Malgré le réaménagement d'une partie de sa dette financière, celle-ci reste encore contraignante et consomme la totalité de la capacité d'autofinancement dégagée annuellement et ce essentiellement grâce à des produits exceptionnels (dégrèvement de TFPB) ou dont la pérennité n'est pas certaine (ventes d'énergie, de CEE). Sa situation bilancielle plutôt confortable (FRNG et trésorerie équivalant à 6 mois de dépenses), obtenue essentiellement grâce à une stratégie de ventes pro-active (+12 M€ de produits de cession de 2013 à 2017) ne doit pas masquer sa faible capacité d'autofinancement, au regard du programme ambitieux de réhabilitation du patrimoine existant à poursuivre (50 M€ = programmation 2018-2021 + réhabilitations de Rodrigues et Passelaygues). Les projections à moyen terme, avant prise en compte de la RLS, confirment le déséquilibre d'exploitation structurel. Le retour à un niveau satisfaisant du potentiel financier en toute fin de période, n'est dû qu'au report sine die des réhabilitations des quartiers de Rodrigues et Passelaygues.

7. ANNEXES

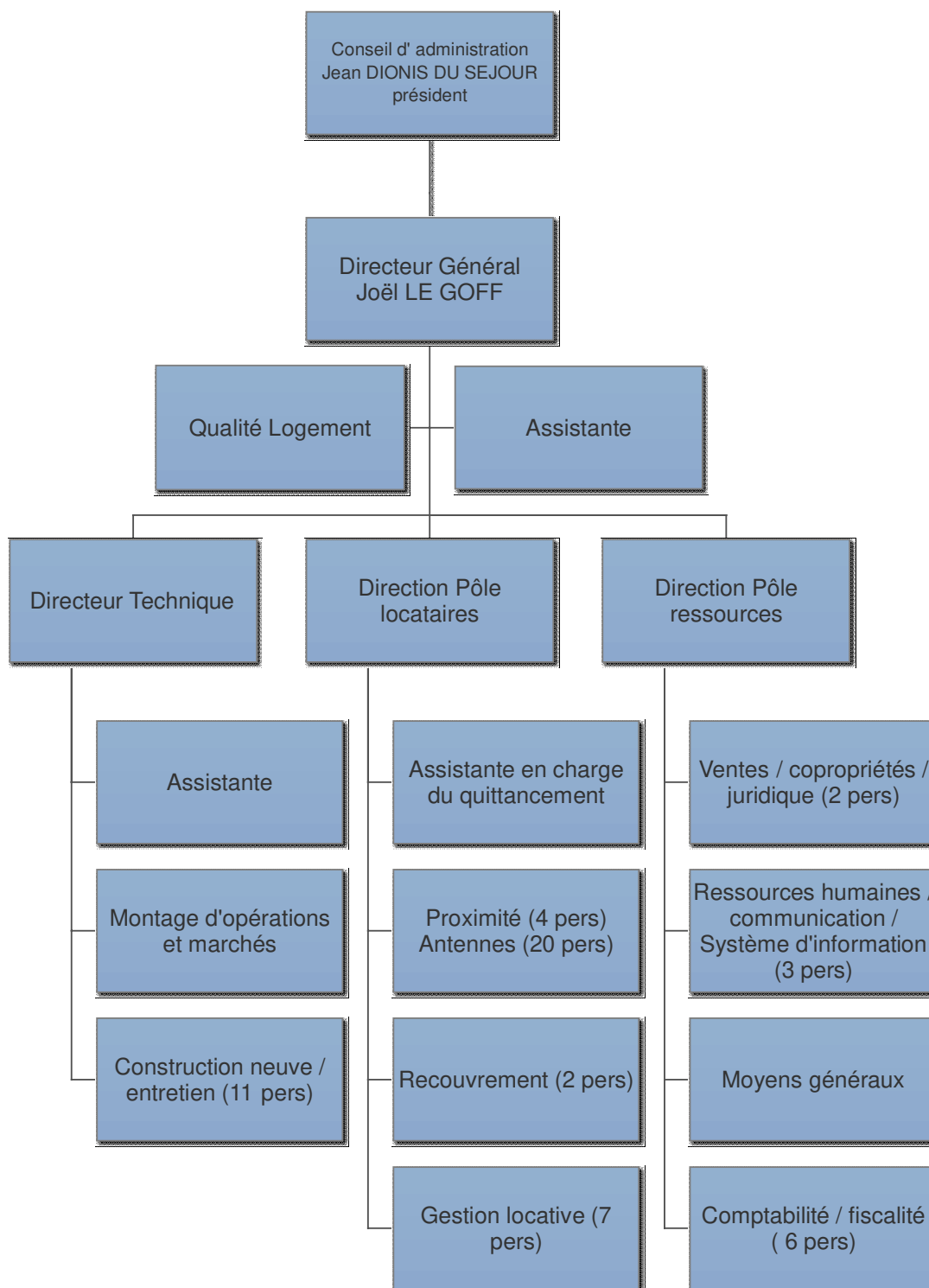
7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

RAISON SOCIALE :	AGEN HABITAT
-------------------------	---------------------

SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège : 3 RUE DE RAYMOND – BP 70277		Téléphone : 0553477603	
Code postal : 47007		Télécopie : 0553477650	
Ville : AGEN CEDEX			
DIRECTEUR GÉNÉRAL : Joël LE GOFF			
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :		Agglomération d'Agen	
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2016			
Nombre de membres		23	
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Jean DIONIS DU SÉJOUR	Agglomération d'Agen	Ingénieur
Vice-président	Marie-Françoise MASSALAZ	Agglomération d'Agen	Retraitée
	Bruno DUBOS	Agglomération d'Agen	Cadre juriste
	Jean PINASSEAU	Agglomération d'Agen	Technicien
	Thierry HERMEREL	Agglomération d'Agen	Médecin
	Anne GALLISSAIRES	Agglomération d'Agen	
	Jean-Jacques MIRANDE	Agglomération d'Agen	Ingénieur
	Jean-Jacques GUILHEMJOUAN	Agglomération d'Agen	Retraité
	Raymond BROUZES	Agglomération d'Agen	Retraité
	Bernadette RICHARD	Agglomération d'Agen	Psychologue
	Michel LOUART	Agglomération d'Agen	
	Michèle DEFLISQUE	Agglomération d'Agen	Retraitée
	Alain MERLY	Agglomération d'Agen	
	Michel GONELLE	Insertion ou logt défavorisé	Retraité
	Christian MARY	CAF	Contrôleur des postes
	Maria MAHAIE	UDAF	Retraitée
	Jean-François TORRENT	COLLECTEURS DU 1%	Retraité
	Jean-François FILLON-CAMGRAND	CFDT	
	Claude CAPOT	CGT	Retraitée
Représentants des locataires	Henri HEBRARD	CSF	Retraitée
	Brigitte BIAR	CSF	
	Gérard LESCURE	AFOC	Employé de la poste
	Zahra SI TAYEB	CNL	Clerc d'avocat
Commissaire du Gouvernement : Bernard VERA			

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2016	Nombre	ETP	Total administratif et technique : Effectif total : 66 – 65,6 ETP
	Cadres :	16	
	Maîtrise :	24	
	Employés :	5	
	Gardiens :	10	
	Employés d'immeuble	6	
	Régie	5	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.3 ATTRIBUTION DES LOGEMENTS SOCIAUX

Tableau récapitulatif des irrégularités relevées

N° logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail de location	N° unique départemental	Nature de irrégularité	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
0029168342	GAILLARD AGEN	PLUS	08/12/2015	15/01/2016	047111501651511000	Dépassement plafond	6,6	455
0029179844	LA SALEVE AGEN	HLMO	16/02/2016	17/06/2016	047121501706610993	Dépassement plafond	16,2	357

7.4 DEPASSEMENT DE PLAFONDS DE LOYERS

ETAT DES LOYERS A REGULARISER

ESTIMATION* DU TROP-PERCU LOCATAIRES SUR TROIS ANS :

	Résidence Les Platanes Agen	Total
2015		3 452 €
2016		3 452 €
2017		3 452 €
Total		10 356 €

* estimation maximale de l'Ancols sur la base du trop-perçu 2017 (à affiner par l'office en fonction notamment des mouvements de locataires et de la vacance)

TROP-PERÇU 2017, RESIDENCE LES PLATANES A AGEN :

logement		Surface (m²)		Taux de loyer maximal actualisé 2017	Taux de loyer pratiqué au 01/01/2017	Montant mensuel quitancé	Montant maxi mensuel	Trop perçu mensuel	trop perçu annuel 2017
Code	Typologie	Habitable	Corrigée						
29169746	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169754	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169762	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169770	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29169788	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29169796	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29169803	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169811	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29169829	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29169837	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29169845	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169853	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29169861	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29169879	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29169887	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169895	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29169902	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169910	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169928	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169936	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29169944	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29169952	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29169960	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29169978	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29169986	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29169994	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29170008	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29170016	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29170024	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29170032	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29170040	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29170058	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29170066	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29170074	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29170082	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29170090	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29170107	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29170115	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29170123	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29170131	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29170149	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29170157	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29170165	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29170173	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
29170181	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29170199	4	68,00	109,00	2,95 €	3,00 €	327,31 €	321,21 €	6,10 €	73,26 €
29170206	3	57,00	95,00	2,95 €	3,00 €	285,27 €	279,95 €	5,32 €	63,85 €
29170214	5	80,00	122,00	2,95 €	3,00 €	366,35 €	359,51 €	6,83 €	82,00 €
						Total	287,66 €	3 451,93 €	

7.5 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

Patrimoine locatif logts et foyers	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Livraisons	4	53	74	48	48	48	48	48	48	48
- Ventes et Démolitions	-40	-35	-55	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35
Patrimoine logements et équivalents	3 890	3 908	3 927	3 940	3 953	3 966	3 979	3 992	4 005	4 018
Exploitation en k€ courants	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Loyers patrimoine de référence théoriques	12 070	12 161	12 331	12 503	12 678	12 856	13 036	13 218	13 403	13 591
Foyers	2 189	2 200	2 174	2 184	2 195	2 206	2 217	2 228	1 303	366
Autres	629	632	634	637	640	642	645	648	650	653
Impact des Ventes et Démolitions	-50	-146	-238	-333	-430	-530	-633	-738	-847	-958
Impact des Travaux	0	14	251	254	255	256	257	258	258	259
Loyers des Opérations nouvelles	4	108	519	781	1 057	1 341	1 632	1 932	2 239	2 555
Perte de loyers / vacance logements	-962	-963	-856	-864	-872	-756	-764	-645	-652	-659
Total loyers quittancés (logts et foyers)	13 880	14 006	14 815	15 162	15 523	16 015	16 390	16 901	16 354	15 807
Annuités Patrimoine de référence	-6 125	-5 682	-5 764	-5 773	-5 793	-5 834	-5 687	-5 617	-5 075	-3 857
Incidence des Ventes et Démolitions	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Annuités des travaux & renouvlt comp.	0	-172	-449	-459	-536	-614	-693	-774	-856	-858
Annuités des Opérations nouvelles	0	-164	-473	-484	-702	-924	-1 148	-1 375	-1 606	-1 841
Total annuités emprunts locatifs	-6 120	-6 008	-6 671	-6 696	-7 006	-7 342	-7 493	-7 726	-7 492	-6 506
TFPB	-1 825	-1 898	-1 966	-2 027	-2 128	-2 223	-2 325	-2 433	-2 548	-2 558
Maintenance du parc (y compris régie)	-2 350	-2 383	-2 416	-2 346	-2 273	-2 305	-2 337	-2 370	-2 403	-2 437
Charges non récupérées	-201	-201	-179	-181	-182	-158	-160	-135	-136	-138
Coûts des Impayés	-167	-168	-178	-182	-186	-192	-197	-203	-196	-190
Marge Locative directe	3 217	3 348	3 405	3 730	3 748	3 795	3 878	4 034	3 579	3 978
Personnel (corrigé du personnel de régie)	-2 590	-2 643	-2 697	-2 752	-2 809	-2 866	-2 925	-2 984	-3 045	-3 108
Frais de gestion, autres charges	-1 330	-1 349	-1 244	-1 262	-1 279	-1 297	-1 315	-1 334	-1 352	-1 371
Production immobilisée	80	80	80	0	0	0	0	0	0	0
Autres produits courants	264	265	465	266	266	267	267	268	268	269
Cotisations et prélèvements CGLLS	-131	-133	-135	-137	-138	-140	-142	-144	-146	-148
Produits financiers	59	62	58	52	46	40	34	38	38	41
Autofinancement courant	-431	-370	-68	-103	-166	-201	-203	-122	-658	-339
Eléments exceptionnels d'autofinancement	140	327	1 225	-78	-80	-83	-86	-88	-91	-94
Autofinancement net	-291	-43	1 157	-181	-246	-284	-289	-210	-749	-433
Evolution structure financière en k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autofinancement net	-291	-43	1 157	-181	-246	-284	-289	-210	-749	-433
Produits de cessions	1 200	1 079	1 109	1 139	1 170	1 201	1 233	1 265	1 297	1 330
Fonds propres investis en travaux	-4 641	-3 004	-1 333	-1 083	-1 099	-1 114	-1 130	0	0	0
Fonds propres investis en démolitions	0	0	-411	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis opérations nouvelles	-548	-201	-282	-285	-289	-293	-298	-302	-306	-310
Autres variations du potentiel financier	-300	2 685	-650	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Potentiel financier à terminaison au 31/12	5 322	5 838	5 428	4 868	4 254	3 614	2 980	3 583	3 675	4 112
Dépôts de Garantie	823	827	850	863	876	889	902	915	929	943
FDR long terme à terminaison au 31/12	6 146	6 665	6 278	5 732	5 130	4 501	3 881	4 496	4 602	5 054

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 Energétique	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SIEG	Service d'Intérêt Economique Général
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de Solidarité Logement	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone Urbaine Sensible
LLTS	Logement locatif très social		

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

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

www.ancols.fr

