



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-056
OPH Caen la mer Habitat

Caen (14)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-056

OPH Caen la mer Habitat – (14)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 271 400 020

Raison sociale : CAEN LA MER HABITAT

Président : Michel PATARD-LEGENDRE

Directrice générale : Valérie MESPOULHES

Adresse : 1 place Jean Nouzille - 14000 CAEN

Collectivité de rattachement : Communauté Urbaine Caen La Mer

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés	10 229	Nombre de logements familiaux en propriété:	10 183	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	990
-------------------------------------	---------------	---	---------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				(2)
Logements vacants	5,0 %	5,6 %	4,6 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	1,0 %	2,0 %	1,3 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	10,1 %	11,0 %	9,3 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,9 %	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	45	39	39	
POPULATION LOGÉE				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	32,9 %	23,8 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	68,9 %	59,2 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	6,2 %	10,9 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	nc	45,6 %	45,6 %	
Familles monoparentales	24,7 %	19,6 %	21,2 %	
Personnes isolées	43,4 %	42,7 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,1	5,3	5,7	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,1 %	nr	13,6 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,1 %	nr	98,8 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	19,50%	nr	10,60%	
Fonds de roulement net global (jours de charges courantes)	710	nr	372	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations(jours de charges courantes)	663	nr	382	

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2019 et quittancement 2019

(3) DiagFin ANCOLS au 31/12/2018

POINTS FORTS :

- ▶ Rôle très social avéré
- ▶ Parc particulièrement accessible financièrement, avec une offre de logements à bas loyers représentant 75 % du parc
- ▶ Charges locatives maîtrisées
- ▶ Sécurisation du système d'information
- ▶ Trajectoire de réduction des coûts de gestion
- ▶ Office faiblement endetté
- ▶ Marges de manœuvre financières permettant d'intensifier le niveau d'intervention sur le patrimoine ancien

POINTS FAIBLES :

- ▶ Politique technique et volume de réhabilitations insuffisants sur la période 2014-2018 au regard de l'enjeu de perte d'attractivité du parc ancien
- ▶ Répartition dans la stratégie patrimoniale entre l'effort de maintenance et de réinvestissement méritant d'être réinterrogée
- ▶ Vacance totale relativement élevée, avec une augmentation significative sur la période récente
- ▶ Propreté des parties communes à améliorer

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Application de loyers PLUS majorés à des attributaires en deçà des plafonds de ressources
- ▶ Retard dans la réalisation des diagnostics amiante dans les parties privatives (DAPP)

Précédent rapport de contrôle : N° 2011-028 de décembre 2011

Contrôle effectué du 29 juillet 2019 au 20 décembre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE :

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-056

OPH Caen la mer Habitat – 14

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	11
2.2.2 Projet de création d'une société anonyme de coordination	12
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	12
2.2.4 Régie de travaux	13
2.3 Audit légal des comptes	14
2.4 Contrôle de gestion, contrôle interne	14
2.4.1 Contrôle de gestion	14
2.4.2 Contrôle interne	15
2.4.3 Règlement général sur la protection des données	16
2.5 Système d'information	16
2.6 Conclusion	17
3. Patrimoine	18
3.1 Caractéristiques du patrimoine	18
3.1.1 Description et localisation du parc	18
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	18
3.2 Accessibilité économique du parc	19
3.2.1 Loyers	19
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	20
3.2.3 Charges locatives	21
3.3 Conclusion	21
4. Politique sociale et gestion locative	22
4.1 Caractéristiques des populations logées	22
4.2 Accès au logement	22
4.2.1 Connaissance de la demande	22
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	23

4.2.3	Gestion des attributions	24
4.3	Qualité du service rendu aux locataires	26
4.4	Traitement des impayés	27
4.4.1	Organisation de la chaîne de recouvrement	27
4.4.2	Résultats du recouvrement	28
4.5	Conclusion	29
5.	Stratégie patrimoniale	30
5.1	Analyse de la politique patrimoniale	30
5.2	Évolution du patrimoine	32
5.2.1	Offre nouvelle	32
5.2.2	Réhabilitations et renouvellements de composants	33
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	34
5.3.1	Engagement et suivi des opérations	34
5.3.2	Analyse d'opérations	34
5.4	Maintenance du parc	35
5.4.1	Entretien du patrimoine	35
5.4.2	Exploitation du patrimoine	36
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité	37
5.6	Accession à la propriété	37
5.7	Conclusion	37
6.1.2	Tenue de la comptabilité	39
6.1.3	Coûts internes immobilisés	39
6.1.4	Délais de paiement des fournisseurs	40
6.2	Analyse financière	40
6.2.1	Analyse de l'exploitation	41
6.2.2	Coûts de gestion	44
6.2.3	Réduction de loyer de solidarité	46
6.2.4	Gestion de la dette	47
6.2.5	Prêts de haut de bilan bonifiés (PHBB)	48
6.2.6	Gestion de la trésorerie	48
6.2.7	Structure financière	48
6.2.8	Indépendance financière	50
6.3	Analyse prévisionnelle	53
6.3.1	Retour sur l'analyse prévisionnelle 2010-2019	53

6.3.2	Analyse prévisionnelle 2019-2028.....	53
7.	Annexes.....	57
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	57
7.2	Organigramme général de l'organisme – 2016.....	58
7.3	Organigramme général de l'organisme – 2019.....	58
7.4	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	59
7.5	Sigles utilisés.....	60

SYNTHESE

L'office Caen la mer Habitat est rattaché depuis 2016 à la communauté d'agglomération Caen la mer, devenue depuis une communauté urbaine. Son patrimoine, implanté à 98 % sur la ville de Caen, se situe à hauteur de 60 % en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV). Avec 45 ans de moyenne d'âge, il présente une configuration fortement collective et mono-générationnelle, 57 % de ses logements ayant été construits entre les années 1960 et 1980. L'office loge environ 20 % de la population caennaise.

N'atteignant pas le seuil de 12 000 logements prévu par la loi ELAN, l'office s'est engagé dans la constitution d'une société anonyme de coordination avec l'office Presqu'île Habitat, dont la création devrait être effective au 1^{er} trimestre 2020.

Caen la mer Habitat assure un rôle social avéré, en contribuant fortement à l'accueil des ménages les plus paupérisés sur l'agglomération ; la gestion des attributions nécessite pour autant quelques améliorations. Les charges locatives sont d'un niveau maîtrisé. Le parc présente une très bonne accessibilité financière, servie par une fraction élevée de logements à bas loyers (75 %). Sans remettre en cause cette bonne accessibilité, la décision prise en 2016 d'augmenter les loyers au plafond à la relocation n'apparaît pas pleinement justifiée au regard de la bonne situation financière de l'office, du faible niveau de produits correspondant et des caractéristiques particulièrement sociales des ménages entrants.

Le fonctionnement de la gouvernance de Caen la mer Habitat n'appelle pas d'observations. L'office a fait évoluer son organisation territoriale au travers de la suppression des cinq antennes, en privilégiant un schéma de rattachement du dispositif de proximité à un service du siège. S'il est trop tôt pour évaluer l'atteinte effective des objectifs ayant présidé à cette réorganisation au moment du contrôle, il n'a pas été constaté de perturbation particulière du service rendu au locataire sur la période de mise en œuvre de la réorganisation. La gestion de proximité apparaît dans l'ensemble convenablement assurée et adaptée au patrimoine concentré et essentiellement collectif, en prenant appui sur des gardiens regroupés au sein d'un service spécifique. La propreté des parties communes doit cependant être améliorée.

La régie, qui a connu des évolutions importantes sur la période contrôlée, apporte un service rendu effectif ; son activité s'avère correctement encadrée et suivie. La fixation de la cible stabilisée à atteindre en termes de dimensionnement des effectifs, de positionnement et fonctionnement interne apparaît désormais souhaitable.

Des progrès ont été constatés sur le plan de la sécurité des systèmes d'information et la structuration du dispositif d'audit interne, qui reste encore à finaliser, ces deux points constituant des faiblesses identifiées lors du précédent contrôle. Les coûts de gestion ont été également réduits depuis 2014.

La vacance globale est relativement élevée ; la tendance récente à l'augmentation constatée de la vacance commerciale début 2019 nécessite toute la vigilance de l'office. Le risque locatif d'impayés apparaît correctement appréhendé et son niveau sous contrôle.

Le patrimoine de Caen la mer Habitat est correctement entretenu au plan technique et de la sécurité. Dans un contexte prudentiel de sortie de plan de consolidation CGLLS assorti de projections financières initiales très pessimistes, l'office a eu tendance à modérer son effort de réinvestissement sur le parc ces quinze dernières années (hors opérations de renouvellement urbain). Il a en contrepartie opéré un effort soutenu de maintenance, lequel ne suffit cependant pas pour répondre aux besoins croissants d'amélioration de l'attractivité de son patrimoine vieillissant.

La situation financière de Caen la mer Habitat s'est nettement consolidée sur la période 2014-2018, en grande partie du fait de la modération de l'effort d'investissement. L'office bénéficie d'un très faible niveau d'endettement et d'un haut de bilan qui s'est fortement amélioré sur la période 2014-2018, renforçant ses marges de manœuvre en termes de capacité d'investissement et d'endettement.

La rentabilité d'exploitation de l'office a été en augmentation quasi-continue sur la période pour atteindre un niveau correct, suffisant pour assurer le remboursement des faibles annuités d'emprunt, tout en restant contraint toutefois. Si la rentabilité bénéficie en effet des efforts de réduction des coûts de gestion opérés par l'office, elle reste pénalisée à la fois par le niveau de vacance relativement important et par des coûts de maintenance élevés, voués à compenser le niveau de réinvestissement modéré sur le parc ancien tant en termes de volume que de nature de travaux. Outre qu'il ne permet pas de répondre aux besoins du parc, cet effort soutenu de maintenance a pour effet de dégrader la rentabilité de l'exploitation, alors que l'office dispose par ailleurs de capacités financières d'investissement sur le parc existant.

L'Agence invite donc l'office, dans le cadre de la prochaine révision de son plan stratégique de patrimoine, à intensifier son effort d'intervention sur le parc existant en exploitant toutes les marges de manœuvre mobilisables. Il devra à cette occasion à la fois réinterroger sa politique actuelle de réhabilitations qui ne paraît pas à la hauteur des enjeux d'un parc vieillissant, ainsi que la répartition de son effort d'intervention entre le levier de la maintenance et celui du réinvestissement. Enfin, il ne devra pas hésiter non plus à réinterroger si nécessaire ses objectifs de développement au bénéfice des besoins d'investissement en faveur du parc ancien, qui constituent indéniablement un enjeu prioritaire.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

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

L'ANCOLS rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'agréments

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité du contrôle et des suites et après que l'organisme a été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

L'office a été contrôlé en 2011 par la Miilos. Le rapport de contrôle (n°2011-028 de décembre 2011) soulignait que l'office était engagé dans un important programme ANRU en voie d'achèvement et qu'il avait contractualisé un plan de prévention avec la CGLLS, actif jusqu'en 2016.

Caen Habitat, qui logeait une population très sociale, mettait en place une concertation locative développée et disposait d'un processus de construction et d'une maintenance efficace.

Cependant, le rapport notait une performance insuffisante du système informatique, une insuffisance de contrôle interne, un manque de réactivité de la gestion de proximité et des lacunes de la gestion de la demande et des attributions. Ces dernières présentaient des anomalies en matière de conditions d'attribution des logements et d'application des loyers majorés.

Par ailleurs, la situation financière apparaissait tendue et les perspectives difficiles en raison d'une très faible rentabilité de l'exploitation.

Le présent contrôle a porté sur la période 2014 à 2018, ainsi que sur la première moitié de l'année 2019 lorsque les éléments étaient disponibles.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le patrimoine de l'office, qui compte 10 183 logements familiaux en décembre 2018 est très majoritairement implanté sur la ville de Caen ; seul 2 % de ce parc est localisé sur d'autres communes de la communauté urbaine. Il est propriétaire de plus d'un tiers des logements conventionnés situés sur le territoire de la communauté urbaine.

Il ressort des statistiques de l'INSEE¹ que la population caennaise décroît de 108 793 habitants à 105 403 entre 2011 et 2016, alors que celle de la communauté urbaine progresse de 260 827 habitants à 265 466 sur la même période. La population caennaise de 15 ans ou plus en 2016 comprend 22,6 % de retraités.

Les logements localisés à Caen sont constitués à hauteur de 82 % de collectifs. Ils comprennent 87,7 % de résidences principales, 2,7 % de résidences secondaires et 9,6 % de logements vacants. Les résidences principales comprennent 30,8 % de logements habités par leur propriétaire et 22,8 % de logements HLM loués vides.

En comparaison, sur la communauté urbaine la part des logements collectifs n'est que de 54,8 % et la vacance est limitée à 7 %. La proportion des propriétaires occupants des résidences principales qui est plus importante atteint 45 %, cependant la part de logements HLM loués vides, à 22,9 %, est quasiment similaire. Ce dernier chiffre est dû à des taux de logements locatifs sociaux de plus de 40 % dans des communes contiguës à Caen² ; Blainville-sur-Orne, Colombelles, Giberville, Hérouville st-Clair et St Germain la Blanche Herbe.

Alors que le programme local de l'habitat (PLH) 2010-2015 portait sur un périmètre de 29 communes, la communauté urbaine a établi un nouveau PLH pour la période 2019-2024, qui s'étend à 47 communes.

Il dresse un diagnostic de la réalisation du précédent PLH. Notamment, la production en logements locatifs sociaux (en moyenne 628 livraisons par an) a largement dépassé les ambitions affichées de 480 logements par an. A contrario l'objectif de 266 logements en accession sociale n'a pas été atteint ; le bilan n'est que de 88 logements par an.

Les objectifs du nouveau PLH sont établis pour renouer avec une croissance démographique, tout en évitant une suroffre de logements. Il vise à respecter les grands équilibres du territoire et à intégrer les impératifs environnementaux.

Pour répondre aux besoins d'une population projetée qui progresse de plus de 264 000 habitants en 2015 à 275 000 en 2026, il envisage la programmation de 12 400 logements sur 6 ans (2019-2024) soit 2 067 en moyenne annuelle, avec un poids de la construction neuve différencié selon les espaces (zone dense, pôles, communes périurbaines rurales et côtières). La part de logement locatif social serait de 25 % de la production, soit 500 logements par an, niveau inférieur à celui constaté sur la période précédente, et celle de l'accession abordable de 15 % soit 300 logements par an.

¹ INSEE chiffres détaillés paru le 19/09/2019.

² Source diagnostic du PLH 2019-2024.

Le patrimoine caennais a fait l'objet d'un important programme de renouvellement urbain, concernant les quartiers de la Guérinière, la Grâce de Dieu, Pierre Heuzé, Calvaire Saint Pierre et Ilot Ribot, au titre d'une convention ANRU signée en 2006. Le quartier du Chemin Vert, autre secteur de logements sociaux qui n'était pas inclus dans cette opération, fait désormais l'objet d'un programme d'actions du nouveau programme national de rénovation urbaine (NPNRU).

Enfin, eu égard à sa fragilité financière passée, Caen Habitat avait conclu avec la CGLLS, un plan de prévention sur la période de 2005 à 2009, visant l'accompagnement de l'office dans ce programme de rénovation urbaine (avec des mesures de majoration de 25 % à 33 % du taux de subvention des réhabilitations, de participation financière aux études en matière d'organisation, de stratégie commerciale et vente de patrimoine), en contrepartie de mesures visant améliorer sa situation financière.

Par la suite, compte tenu des perspectives d'évolution défavorables de sa situation financière, l'office a sollicité l'assistance de la CGLLS pour la mise en œuvre d'études complémentaires portant sur :

- l'assistance à la mise en place d'un contrôle interne ;
- le Plan Stratégique de Patrimoine – Assistance à la détermination de la politique de loyers ;
- la Gestion locative et de proximité – Etude sur l'évolution de l'organisation et des Ressources.

Un avenant à la convention initiale a ainsi été signé en juin 2012. Le rapport final de suivi du plan de prévention CGLLS, daté de juin 2017, constate que la situation financière de l'office est redevenue satisfaisante à la fin 2016 et que les engagements ont été globalement respectés. Il note également que les études, objet de l'avenant, sont toutes engagées ou terminées.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

L'office Caen Habitat était historiquement rattaché à la ville de Caen. Il a été rattaché à la communauté d'agglomération de Caen en 2016, changeant alors de dénomination pour devenir Caen la mer Habitat et installant un nouveau conseil d'administration (CA) le 17 mai 2016. M. Joël BRUNEAU, par ailleurs maire de Caen, est alors élu président et M. Michel PATARD-LEGENDRE est désigné Vice-Président.

La transformation de la communauté d'agglomération en communauté urbaine entraîne l'installation d'un nouveau CA qui reconduit le président en janvier 2017. En février 2018, à la suite de la démission de M. Joël BRUNEAU, le CA élit en qualité de président M. Michel PATARD-LEGENDRE, par ailleurs maire de la commune d'Ifs (cf. annexe 7.1 informations générales).

Le CA, composé de 23 membres, s'est réuni à cinq reprises en 2018. Les procès-verbaux témoignent de sa bonne information sur les sujets qui lui sont présentés. Le Bureau, qui comprend sept administrateurs, s'est réuni six fois cette même année.

La directrice générale (DG), Mme Valérie MESPOULHES est entrée en fonction en février 2015. Son contrat de travail, qui fixe la part forfaitaire de sa rémunération, fait chaque année l'objet d'un avenant, autorisé par le CA, qui en réactualise le montant en fonction du nombre de logements au 31 décembre de l'année précédente. Le calcul de la part forfaitaire dans les avenants est erroné sur plusieurs points ; notamment il prend en compte les logements démolis ou vendus depuis le début du contrat initial, comprend une erreur de calcul et ne comptabilise pas correctement les équivalents logements des foyers en début de période. Ces erreurs, qui se compensent globalement, n'ont pas conduit à surévaluer le montant de la part forfaitaire. Il convient toutefois de remettre en conformité le calcul de la rémunération de la DG.

Dans le cadre de son rattachement à la communauté d'agglomération, l'office s'est doté d'un projet d'entreprise, CAP 100, bâti autour de quatre enjeux principaux (Agir sur son territoire, Agir avec et pour les habitants, Agir durablement, Agir avec ambition) déclinés en actions à mener.

L'enjeu Agir avec et pour les habitants, dont l'objectif affiché porte en particulier sur l'amélioration de la qualité de service et de la proximité, s'est notamment traduit par le déploiement d'une nouvelle organisation, pratiquement achevé en 2019 (cf. § 2.2.3).

2.2.2 Projet de création d'une société anonyme de coordination

Dans le cadre des dispositions de la loi Elan du 23 novembre 2018, relatives aux modalités de regroupement des organismes de logement social gérant moins de 12 000 logements, Caen la mer Habitat s'est engagé dans une réflexion sur la constitution d'une société anonyme de coordination (SAC).

Une réunion avec le représentant de la collectivité de rattachement s'est tenue où il est apparu qu'un projet de regroupement avec l'Office Public HLM de l'agglomération de Cherbourg en Cotentin (Presqu'île Habitat) pouvait être pertinent. Les contacts pris localement avec la SEM Caennaise et la SA les Foyers Normands ont fait apparaître que ces deux organismes étaient déjà engagés dans d'autres démarches de rapprochement.

Par délibération en date du 30 avril 2019, le CA a validé le principe de négociations en vue de la création d'une future structure avec Presqu'île Habitat, ainsi que la possibilité de constitution d'un groupement de commandes en vue de la passation d'un marché de prestations de services visant la réalisation d'études des modalités de rapprochement des deux organismes. A la même date, le CA de Presqu'île Habitat a délibéré sur le même sujet.

La convention constitutive de groupement de commande a été signée le 22 mai 2019 et une consultation a été organisée à l'été 2019 pour un marché d'accompagnement portant sur les études préalables à la constitution d'une SAC (tranche ferme) et sa mise en œuvre (tranche conditionnelle). Le marché a été attribué le 15 juillet 2019.

Les premiers éléments de rendu remis en décembre 2019, ont rappelé les principes souhaités par les deux partenaires (autonomie d'action sur les territoires et gouvernance équilibrée) et proposés le cadre statutaire de la future SAC ainsi qu'un projet de pacte d'actionnaires. La future SAC pourrait prendre la forme d'une société anonyme avec une gouvernance sous forme de conseil de surveillance et de directoire³. Il est par ailleurs proposé d'intégrer dans l'objet social de la SAC l'essentiel des activités facultatives. La question de la composition du conseil de surveillance reste à décider, le nombre de représentants (locataires et collectivité) et mode de désignation. Enfin un pacte d'actionnaires devrait être conclu afin de confirmer les engagements réciproques de ses signataires dans la gouvernance et le fonctionnement de la SAC.

Les prochaines étapes du calendrier prévisionnel de constitution de la SAC consisteront, lors du 1^{er} trimestre 2020, pour les deux offices, en la réalisation des diverses consultations réglementaires et la délibération de leur collectivité de rattachement sur le projet. L'objectif étant par la suite une demande d'agrément à l'été 2020.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

En 2016, l'organisation de l'office comprenait un secrétariat général, un service location et six directions situés dans les locaux du siège. Cinq agences délocalisées sur les principaux quartiers (Guérinière, Grâce de Dieu, Chemin Vert, Pierre Heuzé, Folie Cuvrechef) étaient rattachées à la direction service clientèle. Les missions des

³ Il est envisagé un renouvellement périodique annuel du Président du Conseil de Surveillance et du Président du Directoire, permettant une alternance entre les deux actionnaires.

agences portaient sur l'accueil, la proximité, les réclamations techniques, le précontentieux et le suivi des locataires.

Le redéploiement de l'organisation dans le cadre du projet stratégique CAP 100, se concrétise de la manière la plus visible par la suppression des agences et le regroupement de leurs missions dans des directions, services et pôles au siège de l'office, tout en conservant le maillage territorial du dispositif de proximité. La mise en œuvre de cette organisation, qui s'appuie sur le redéploiement de personnel en place, n'a pas occasionné une augmentation significative des coûts de gestion de l'office.

L'effectif est composé de 230 personnes au 31 décembre 2018, dont 69 gardiens et employés d'immeubles dans les unités territoriales du service de proximité et 11 ouvriers et coordonnateurs dans la régie de travaux.

L'organisation actuelle, effective en fin d'année 2019, comprend la direction générale, un pôle communication, un service qualité et pilotage ainsi que six directions (cf. annexes 7.2 et 7.3 organigrammes)

Le service qualité et pilotage est chargé notamment du contrôle interne, de la gestion de la certification Qualibail, des enquêtes, des tableaux de bords et des procédures.

Les directions support sont la direction financière à laquelle est rattaché le service système d'information, la direction relations humaines et la direction affaires générales qui est dirigée par le directeur général adjoint, M. Franck LEMASSON.

Un service juridique et commande publique est rattaché à la direction des affaires générales. L'office dispose de procédures et a établi des guides internes pour la passation et l'exécution de la commande publique, dont les dernières mises à jour datent d'avril et mai 2019. L'intervention centralisée de ce service pour toute prestation de plus de 25 000 euros, permet de s'assurer de leur application et de sécuriser le processus.

La direction développement et patrimoine est recentrée sur les constructions et réhabilitations alors que la direction précédente traitait aussi de l'entretien et de la remise en état des logements.

La direction commerciale, qui comprend une agence commerciale localisée dans les locaux du précédent siège de l'office, intègre la gestion locative jusqu'au contentieux et la politique sociale.

La direction services aux habitants est numériquement la plus importante. Elle est constituée du service relation client (plate-forme téléphonique), des pôles tranquillité résidentielle et vie résidentielle, du service de proximité et du service maintenance du patrimoine. Les gardiens et employés d'immeubles, auparavant répartis dans les agences, sont désormais réunis dans le service proximité, qui comprend 12 unités territoriales. Le service maintenance comprend un pôle états des lieux, un pôle sinistre, un pôle maintenance et la régie de travaux (cf. § 2.2.4).

2.2.4 Régie de travaux

L'office dispose d'une régie de travaux rattachée au service maintenance et patrimoine de la direction services aux habitants. Elle est implantée en dehors des locaux du siège de l'office, dans des bâtiments qui paraissent adaptés à ses besoins.

Elle est constituée d'une équipe de neuf ouvriers (électriciens, menuisiers, peintres et plombiers) placée sous la responsabilité d'un coordonnateur, d'un magasin (2 personnes) et d'un service administratif (2 personnes). Son effectif est en nette diminution depuis le précédent contrôle qui dénombrait 22 agents.

Les domaines d'intervention de la régie privilégient les missions qui participent à la qualité de service rendu aux locataires par sa bonne réactivité. Elle est associée au traitement des réclamations reçues par le service relation client, qui mobilise la régie à travers un système prédéfini d'orientation des demandes en fonction de leur nature.

La régie ne réalise pas de travaux dans les logements, ni d'interventions dans des domaines susceptibles de présenter un risque par rapport à l'amiante. Outre ses interventions sur les parties communes, elle réalise une prestation spécifique : la visite avant relocation (VAR) qui consiste en une série de contrôles et remplacements d'équipements avant remise en location des logements (cf. § 5.4.1). Cette visite intervenant après la réalisation éventuelle de travaux par les entreprises, elle permet un contrôle de leur bonne réalisation.

Le coût horaire d'intervention de la régie est déterminé sur la base d'éléments de comptabilité analytique. Ce coût est de 50 euros de l'heure hors taxes, constitué de 47 euros de coûts directs et 3 euros de coûts indirects. Cette valorisation montre des coûts d'un niveau cohérent avec ceux facturés par les entreprises, considérant par ailleurs la spécificité des missions confiées à la régie et qui participent à la qualité de service rendu aux locataires.

Le fonctionnement de la régie fait l'objet d'un suivi régulier : des tableaux de bords permettent le pilotage de l'activité, son management repose sur l'association et l'implication des agents à l'occasion de réunions et points individuels périodiques.

Les évolutions engagées portent sur la poursuite de l'amélioration de la réactivité de la régie en équipant les ouvriers d'outils connectés leur permettant d'optimiser leurs interventions. Si la régie assure aujourd'hui une mission reconnue dans des conditions correctement cadrées, des choix stratégiques mériteraient d'être arrêtés quant à ses perspectives d'évolution future, tant en termes de dimensionnement, de métiers et d'organisation (développement de la polyvalence des compétences au sein des équipes le cas échéant).

2.3 AUDIT LEGAL DES COMPTES

L'audit légal des comptes de l'office était assuré, depuis le passage en comptabilité de commerce au 1^{er} janvier 2010, jusqu'en juin 2016 par le cabinet Mazars.

Une consultation a été organisée en mars 2016 pour l'exécution de la mission sur les exercices comptables 2016 à 2021 inclus. Les dix réponses reçues ont été examinées sur la base des critères du règlement de consultation, sur la base de l'offre produite, le cabinet retenu sur la précédente période a été reconduit.

2.4 CONTROLE DE GESTION, CONTROLE INTERNE

Les missions de contrôleur de gestion et de contrôleur interne sont dissociées au sein de l'organisme ; la première est une composante de la direction financière et la seconde relève du service qualité et pilotage, directement rattaché à la direction générale.

L'office dispose d'un tableau de bord de direction générale. Ce document est examiné à l'occasion de chaque comité de direction ; il permet des échanges entre les différents responsables concernés et la détermination des actions à mettre en œuvre.

2.4.1 Contrôle de gestion

La fonction de contrôleur de gestion n'est pas identifiée en tant que telle dans l'organigramme de l'office ; dans les faits elle est assurée par la responsable du service finances et investissement. Cette situation se justifie

par le positionnement du service sur les questions liées aux orientations financières, au budget (préparation, suivi) et à l'analyse financière (rapport annuel, Dossier Individuel de Situation) ainsi qu'à la politique d'investissement et aux prévisions financières.

Exception faite des informations du tableau de bord de direction générale (édité par le service qualité et pilotage), relatives à la location des logements ou aux réclamations locatives, toutes les autres rubriques (vacance, impayés, suivi budgétaire, délais de paiement fournisseurs) font appel aux données financières produites par le service financier. Ces informations sont riches et complètes et participent utilement au pilotage de l'office.

Les prévisions budgétaires pour l'année à venir sont élaborées en fin d'année, elles recensent après arbitrage, l'ensemble des charges et des produits pour l'année N+1 et les résultats financiers liés.

A mi-année une information est donnée au conseil sur l'avancement de l'exécution du budget, sachant par ailleurs qu'en cours d'année, les éventuels besoins de recadrage peuvent amener à modifier le document initial.

Chaque année, le CA examine et valide le rapport d'orientations financière et budgétaire⁴ ; à cette occasion l'analyse financière prévisionnelle est actualisée.

2.4.2 Contrôle interne

Le précédent rapport de contrôle avait pointé l'insuffisance du contrôle interne de l'office. En réponse, celui-ci s'est engagé à partir de 2012 dans la mise en place d'un dispositif de gestion des risques, en élargissant le périmètre de la direction qualité au contrôle interne. Les actions identifiées (cartographie et procédures) ont fait l'objet d'une mission d'accompagnement "contrôle interne", prévue dans l'avenant au plan de prévention CGLLS.

Dans un premier temps l'office a privilégié les actions liées à la certification Qualibail. Par la suite la mise en œuvre des éléments de contrôle interne identifiés dans le cadre de la mission d'accompagnement s'est vue subordonnée au déploiement de la nouvelle organisation en 2017. Les procédures relatives aux processus « Qualibail » ont été définies et formalisées. Des audits Qualibail internes et externes ont lieu annuellement depuis 2014.

Le dispositif de contrôle interne, dont le nouveau responsable vient de prendre ses fonctions, a progressé dans son organisation et sa formalisation, mais est toujours en cours de construction.

Notamment, la cartographie des risques est en cours de réalisation avec l'assistance d'un cabinet spécialisé. Les processus à traiter en priorité ont été définis⁵ et priorisés et des séances de travail avec les directions et services sont en cours. Il est prévu, à cette occasion, de réinterroger la cartographie initiale des processus.

L'aboutissement de ces démarches, qui doit maintenant constituer une priorité pour l'office, permettra l'instauration d'un réel contrôle interne opérationnel, intervenant sur un périmètre plus large que la norme Qualibail, dont la mise en œuvre est pilotée par un service disposant des moyens nécessaires et travaillant en coordination avec le service informatique et les différentes directions concernées.

⁴ Depuis 2019, une analyse par axe budgétaire (reprenant les agrégats présentés en CA) est disponible.

⁵ Identification de 21 processus faisant l'objet d'une approche par les risques accompagné pour chaque procédure d'un travail d'élaboration de logigramme en association avec les utilisateurs.

2.4.3 Règlement général sur la protection des données

L'organisme travaille à la mise en application des dispositions du règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD) entré en application le 25 mai 2018.

A cet effet un travail de diagnostic a été réalisé en 2018 avec l'assistance d'un cabinet externe, ce qui a permis d'identifier et de prioriser les actions à conduire. Le plan d'actions de mise en conformité est en cours de déploiement.

La première phase a porté sur l'organisation du cloisonnement de l'accès à l'information en fonction des fonctions et métiers et sur la définition des droits associés.

L'office annonce un taux d'avancement de sa démarche de mise en conformité à hauteur de 80 %.

Enfin, l'office vient de créer sa procédure lanceur d'alerte, qui sera opérationnelle fin novembre 2019. A l'instar d'autres procédures et informations, elle sera à disposition des personnels de l'office par le biais de son intranet. Dans un souci de confidentialité, elle a donné lieu à la création d'une adresse de messagerie dédiée, relevée mensuellement par le responsable du service qualité et pilotage.

2.5 SYSTEME D'INFORMATION

Le précédent rapport rappelait les graves dysfonctionnements⁶ qu'avait connu le système informatique en 2009 et les conséquences préjudiciables qui en avaient découlé. L'audit réalisé, par la suite, en 2009 avait conclu à un problème de compétences internes conduisant à la mise en place de dispositifs de sécurisation inappropriés.

Un nouveau responsable de service a été nommé en 2010 avec comme mission prioritaire la remise à niveau du système d'information de l'office. Le retour à la normale est intervenu fin 2010 ; une importante évolution matérielle a été effectuée (passage de l'environnement UNIX à WINDOWS) et le fonctionnement du site de secours a été amélioré.

L'organisation du service, rattaché depuis 2019 à la direction financière, a également évolué. L'effectif est passé de 8 à 5 personnes avec une évolution des missions, les fonctions d'extraction de données (2 personnes) sont maintenant assurées par le service qualité.

L'activité de l'office s'appuie sur l'ERP Portallimmo Habitat (ex-Immoware) et de nombreux modules périphériques spécifiques. Viennent s'y ajouter des logiciels métiers propres à certains domaines d'activités (finances, ressources humaines, paie...).

Le système d'information s'est adapté en accompagnement de la nouvelle organisation de 2017 et des nouveaux besoins qui en résultaient. La gouvernance des projets a évolué avec l'organisation du suivi des projets et la création, au sein du service qualité et contrôle interne, d'une fonction transverse d'interface métiers / système d'information.

⁶ Fin 2009 une crise majeure est survenue à la suite de la corruption des bases de données de l'office, leurs insuffisantes conditions de sécurisation a occasionné une perte de six mois de données dans tous les domaines, qu'il a fallu reconstituer à posteriori.

Le plus important changement intervenu résulte du choix effectué d'externaliser l'hébergement des données, dans des conditions permettant également de répondre à la question de leur sécurisation. Ce point repose notamment sur des modalités de sauvegardes quotidiennes, l'amélioration du fonctionnement du site de secours et le renforcement du contrôle des droits d'accès.

L'office dispose d'un schéma directeur informatique, la version actuelle portant sur la période 2017-2022. A cette échéance, la démarche d'hébergement externalisé devrait être achevée, accompagnée par la dernière phase de mise à jour des matériels informatiques.

Les principaux chantiers en cours portent sur l'achèvement du processus de dématérialisation dans le cadre des obligations CHORUS⁷, et plus largement la dématérialisation complète de la chaîne de traitement du règlement fournisseur. La mise en place du futur portail fournisseurs qui sera une plateforme d'échanges dématérialisée en sera l'une des composantes. Enfin, le service accompagne la poursuite du déploiement des applications numériques liées à l'évolution des métiers vers plus de mobilité (notamment dans le secteur de la proximité).

La conséquence de ces diverses orientations et évolutions du système d'information de l'organisme, qui participent entre autres à sa sécurisation, est l'augmentation constante ces dernières années des budgets qui y sont affectés.

2.6 CONCLUSION

L'office de Caen la mer Habitat a connu un changement de collectivité de rattachement en 2016. Le fonctionnement de sa gouvernance n'appelle pas d'observation. Depuis le précédent contrôle, des progrès ont été constatés sur le plan de la sécurité des systèmes d'information et la structuration du dispositif d'audit interne, qui reste encore à finaliser, ces deux points constituant des points faibles identifiés lors du précédent contrôle.

L'office a fait évoluer son organisation territoriale au travers de la suppression des cinq antennes, en privilégiant un schéma de rattachement du dispositif de proximité à un service du siège. S'il est trop tôt pour évaluer pleinement l'atteinte effective des objectifs ayant présidé à cette réorganisation au moment du contrôle, il n'a pas été constaté de perturbation particulière du service rendu au locataire sur la période de mise en œuvre de la réorganisation. La régie, qui a connu des évolutions importantes sur la période contrôlée, apporte un service rendu effectif ; son activité s'avère correctement encadrée et suivie. La fixation de la cible à atteindre en situation stabilisée en termes de dimensionnement de ses effectifs, de positionnement et fonctionnement interne apparaît désormais souhaitable.

L'office s'est engagé dans la constitution d'une SAC avec l'office Presqu'île Habitat, dont la création devrait être effective au 1^{er} trimestre 2020.

⁷ Dispositif prévoyant l'obligation de dématérialisation de la facturation pour tous les fournisseurs de la sphère publique fixée par l'ordonnance du 26 juin 2014 et avec mise en place progressive de 2017 à 2020.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Tableau 1 : Nombre de logements en propriété / gérés

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	10 183	0	0	10 183
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	990	0	990
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	46	0	0	46
Total	10 229	990	0	11 219

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

Sources : données transmises par l'organisme

Au 31 décembre 2018, l'office gère 10 229 logements familiaux, dont 10 183 lui appartiennent et 46 sont propriété de la ville de Caen (dits logements GIVC).

Ce parc est globalement ancien, son âge moyen s'élève à 45 ans. Il présente la caractéristique d'avoir été principalement construit sur une période restreinte ; 57 % des logements ont été livrés entre 1961 et 1980.

Il est composé majoritairement de logements de typologie moyenne ; 24 % de T1 et T2, 38 % de T3, 28 % de T4 et 10 % de T5 et plus.

Il est composé à hauteur de 93 % de logements collectifs, très essentiellement implanté sur la ville de Caen. Seuls 220 logements, sont localisés sur d'autres communes de l'agglomération (Bretteville sur Odon, Colombelles, Ifs, Fleury sur Orne et Saint Germain la Blanche Herbe).

La part des logements situés en QPV est importante, elle atteint 60 %, implantés dans les quartiers de la Guérinière, la Grâce de Dieu et du Chemin Vert.

Par ailleurs, l'office possède 990 équivalents-logements en structures collectives (413 en résidences pour personnes âgées et 577 en résidences universitaires) dont la gestion est externalisée.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance fait l'objet d'un suivi détaillé s'appuyant sur un fichier partagé entre les services qui permet notamment aux commerciaux de connaître au plus tôt les dates de disponibilité des logements après travaux de remise en état, pour anticiper les prospections en vue des relocations.

La vacance globale connaît une augmentation significative entre 2014 et 2018. La proportion de logements vacants progresse de 2,66 % à 5,02 %, son niveau étant cependant impacté par les opérations de démolitions engagées par l'organisme, qui concernent 62 logements en 2014 et 201 en 2018. La proportion de logements classés par l'office en vacance commerciale progresse moins vite, de 2,05 % en 2014 à 3,06 % en 2018.

Une analyse plus précise des motifs de vacance, demandée à l'occasion du contrôle fait ressortir le fait que l'office comptabilise en vacance commerciale des logements qui ne sont volontairement pas remis en location (démolition envisagée mais non encore engagée, ...). En sortant ceux-ci du décompte, la vacance commerciale au 31 décembre 2018 s'établit réellement à 2,7 % et celle de plus de trois mois à 1,06 %.

L'évolution récente de la vacance commerciale doit amener l'office à engager des analyses détaillées et à définir des actions à mettre en œuvre pour lutter contre ce phénomène.

Les dernières données en date mettent en évidence une évolution sensible de la vacance en 2019, alors que le nombre de logements vacants liés aux opérations de démolition engagées reste stable au niveau de 210 logements. Globalement, hors démolitions engagées et vacance volontaire, le taux de vacance commerciale fin octobre 2019 s'élève à 3,6 % et celle de plus de trois mois à 1,54 %.

Cette évolution apparaît clairement dans les tableaux d'activité de l'agence commerciale, et le rapport mensuel sur la location rapporte notamment des éléments sur la rotation par programme et sur la relocation. Cependant ces documents présentent des données quantitatives mais pas d'analyses plus poussées pour déterminer la cause de l'évolution de la vacance et définir des moyens de lutte contre ce phénomène.

Dans sa réponse écrite, l'office indique avoir réalisé au 1^{er} semestre 2020 une étude de marché qui vise à qualifier son patrimoine et comparer ses caractéristiques aux attentes des demandeurs. Trois axes de travail ont été définis : l'identification de pistes permettant la relocation des grands logements, la politique de loyers (possibilité de baisse à la relocation), l'amélioration de l'attractivité des bâtiments ou des logements. Par ailleurs, il a déployé des moyens de prospection complémentaires et œuvré pour renforcer la visibilité de son agence commerciale.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Tableau 2: Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	10 229	4,7	5,1	5,8
Références locales département du Calvados	54 765	4,9	5,5	6,3
Références France métropole	4 591 236	4,9	5,7	6,7

Sources : quittancement 2019 de l'organisme / RPLS 2019

Le CA vote des hausses de loyers au niveau des maximums autorisés (0,47 % pour 2015, 0,02 % pour 2016, gel des loyers en 2017 et 2018 et 1,25 % pour 2019).

La délibération d'octobre 2018 confirme la décision prise en 2016, qui autorise leur augmentation au plafond dans le cadre des réhabilitations et des relocations (hors PLS, PLI, PLUS maj et ILN qui peuvent être baissés de 10 % après accord de la directrice générale en cas de difficulté de relocation). La directrice générale peut aussi autoriser des minorations de loyer dans la limite de 50 % pour les garages et les stationnements difficiles à relouer.

Dans ces conditions, l'analyse d'un quittance de 2019 fait ressortir que les taux des loyers appliqués ne préservent que peu de marge théorique par rapports aux plafonds conventionnels. Il n'apparaît de plus pas souhaitable de l'activer au regard du profil très social de la demande et de la situation financière de l'office. La marge est de 3,6 % pour les logements les plus anciens ; le taux s'élève en moyenne à 3,12 euros/m², pour un plafond de 3,24 euros. Pour les logements plus récents, le taux calculé à la surface utile s'élève en moyenne à 6,17 euros/m² et présente une marge de 4,7 % par rapport au plafond de 6,48 euros/m².

Malgré tout, la part importante du parc « anciens financements », qui comprend trois logements sur quatre, conduit à des taux de loyers rapportés à la surface habitable limités par rapport aux références locales.

Elle permet à l'organisme de proposer des logements financièrement accessibles. Ainsi, une analyse, menée par l'Agence, à partir d'un quittance de l'année 2019, montre que le patrimoine de l'office offre une très bonne accessibilité économique. Seulement 24 % des loyers pratiqués sont supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL, sur la base d'une occupation théorique⁸ ; le ratio s'élève à 49,4 % au niveau départemental, 40,5 % au niveau régional et 44,8 % en France Métropolitaine.

Une analyse montre qu'en appliquant des loyers au plafond sur l'ensemble du parc, la médiane des loyers des logements de type 3 augmenterait de 5 euros en passant de 313,5 euros à 318,6 euros. La situation financière actuelle de l'office et le faible impact sur ses produits, interroge sur le bien-fondé de la décision d'augmentation des loyers à la relocation.

Obs 1 : L'office a appliqué des loyers PLUS majorés à des attributaires ne dépassant pas les plafonds de ressources.

Le financement PLUS permet de louer des logements à des ménages dont les ressources excèdent les plafonds de ressources dans la limite de 120 %. Le montant du loyer conventionnel peut-être majoré de 33 % pour les logements qui ont été attribués dans ces conditions.

L'examen des attributions des trois dernières années et des loyers pratiqués a permis de constater des dépassements irréguliers des plafonds de loyers conventionnels. Ils concernent des ménages logés dans des logements financés en PLUS, auxquels une majoration de loyer a été appliquée alors qu'ils ne dépassaient pas les plafonds de ressources lors de l'entrée dans les lieux.

L'analyse demandée par l'Agence sur l'ensemble du parc a mis en évidence 14 cas pour un montant global de surfacturation s'élevant à environ 71,5 milliers d'euros. Dans sa réponse écrite, l'office confirme avoir rectifié les loyers des locataires concernés et procédé au remboursement des majorations de loyers facturées à tort. Il a par ailleurs défini de nouveaux paramétrages dans ses bases de données pour ne plus reproduire cette erreur.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La majorité du parc de l'organisme est exemptée de supplément de loyer de solidarité (SLS) du fait de sa localisation ; 60 % de son patrimoine est situé en QPV.

Lors de la dernière enquête, 260 ménages disposaient de ressources supérieures au plafond, dont 95 assujettis au SLS pour un dépassement de plus de 20 %. Le montant du SLS appelé auprès de ces derniers en janvier 2019 s'élève à 6 052 euros, soit une moyenne de 64 euros mensuels par logement.

⁸ L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1, une personne, T2, deux personnes...

3.2.3 Charges locatives

Les charges locatives sont suivies par le pôle exploitation et quittance, rattaché à la direction financière. Elles sont provisionnées sur l'année civile et sont régularisées en milieu d'année suivante. La régularisation fait l'objet d'une présentation au conseil de concertation locative (CCL), notamment en termes d'évolution des principaux postes.

Le taux des charges générales (hors chauffage collectif et ascenseur), qui est d'un niveau correct, s'élève globalement à 8 euros/m² de surface habitable (SH). Il est impacté par la part prépondérante des logements collectifs (cf. § 3.1.1), qui bénéficient d'une prestation de nettoyage des parties communes s'établissant en moyenne à 4,4 euros/m²SH. Par ailleurs, trois-quarts des logements sont desservis en chauffage collectif dont le montant moyen, maîtrisé, s'élève en moyenne à 7,5 euros/m²SH.

Le traitement des charges comporte des particularités, validées par des accords collectifs.

La disposition pour les locataires partants a été validée par le CCL en janvier 2015. Les charges des locataires partants sont régularisées au moment de leur départ. Ils reçoivent un décompte définitif, basé sur une estimation pour ce qui concerne le chauffage, en considérant que la provision des autres charges correspond à la réalité.

A la demande de l'Agence, l'office a mené une analyse de l'impact de cette mesure ; il en ressort que cet impact est globalement limité et plutôt en faveur des locataires partis. Sur 1 456 départs de janvier 2018 à mai 2019 l'écart global pour le chauffage s'élève à 6 312 euros au profit des locataires (pour 1 160 sortis avec chauffage collectif) et à 16 493 euros au profit des locataires pour les autres charges.

De même, un accord avec les associations de locataires, signé en janvier 2017, porte sur « la répartition des dépenses de nettoyage des parties communes et de traitement des déchets ».

Le coût est globalisé pour l'ensemble des résidences de CLMH (prestations réalisées par le personnel de l'office et prestations externalisées) et réparti sur la base d'un taux unique par prestation réalisée quel que soit l'intervenant ; les différentes prestations se déclinent en halls, étages, sous-sols, ...

3.3 CONCLUSION

Caen la mer Habitat dispose d'un patrimoine principalement collectif et localisé sur Caen, marqué par des caractéristiques « mono-générationnelles » et « mono-typées » (57 % ayant été construit entre les années 1960 et 1980) et relativement ancien, avec 45 ans d'âge moyen. 60 % de son parc est implanté en QPV. La vacance commerciale a légèrement augmenté sur la période contrôlée, et son accentuation début 2019 nécessite une analyse de la situation et plus généralement, la vigilance de l'office.

Les charges locatives sont maîtrisées. Le parc présente une très bonne accessibilité financière, servie par une fraction élevée de logements à bas loyers (75 %). La décision d'augmenter les loyers au plafond à la relocation n'apparaît pas justifiée au regard de la bonne situation financière de l'office, du faible niveau de produits correspondant et des caractéristiques très sociales des ménages entrants.

Des irrégularités sur l'application de loyers PLUS majorés à 14 ménages ont été relevées.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Tableau 3: Analyse sociale de l'occupation

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Bénéficiaires minima sociaux	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Organisme	32,9 %	68,9 %	6,2 %	nc	nc	24,7 %	43,4 %	9,7 %
Département	17,4 %	55,2 %	11,5 %	35,1 %	nc	19,4 %	39,1 %	7,3 %
Région	23,8 %	39,5 %	10,9 %	45,6 %	nc	19,6 %	42,7 %	7,7 %

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

Sources : enquête OPS 2018 données non apurées

Les résultats de l'enquête OPS 2018 mettent en évidence le rôle particulièrement social de l'office ; la proportion des ménages les plus paupérisés (dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds de ressources) est presque deux fois supérieure au ratio départemental. Par ailleurs les parts de personnes isolées et de familles monoparentales sont importantes.

En décembre 2018, la proportion de ménages logés dans les logements conventionnés de l'office et bénéficiant d'une APL s'élève à 59 %. Le montant moyen de l'APL perçue, 223 euros, représente environ 67 % des loyers des locataires concernés et 52 % de leurs loyers charges comprises.

Le rapport d'activité de l'office souligne la grande précarité en QPV, secteurs où 78 % des ménages disposent de ressources inférieures à 60 % des plafonds. Le vieillissement de la population logée est également mis en avant, particulièrement hors QPV où les plus de 60 ans représentent plus de 35 % des locataires.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'analyse du fichier partagé des demandes dans le département du Calvados, géré par l'AFIDEM, fait ressortir les principales caractéristiques des demandeurs au 30 juin 2019.

Le stock de 15 750 demandes de logements pour la communauté urbaine de Caen la mer est constitué à hauteur de 42 % de ménages déjà logés dans le parc social.

La composition des ménages correspond globalement à l'occupation du patrimoine de l'office (cf. § 4.1) et la typologie des logements souhaités à celle du parc de l'office. Les personnes seules représentent 44 % des demandes et les familles monoparentales 28 %, alors que les ménages avec trois enfants ou plus ne constituent que 11 % de la demande.

Cependant, seulement 18 % des ménages souhaitent un T4 et 6 % un T5 ou plus, proportions bien en deçà de la part de ces types de logements dans le patrimoine de l'office (soit 38 %, cf. § 3.1.1). De plus près d'un quart des demandes vise un logement individuel (36 % un logement collectif et 39 % indifférent), ce qui ne correspond pas à l'offre de l'office dont le parc comprend 93 % de logements collectifs.

Les demandeurs sont particulièrement paupérisés ; 41 % des ménages ne disposent d'aucune ressource et 8 % ont des ressources inférieures à 20 % des plafonds PLUS. Moins d'un quart des demandeurs disposent de ressources supérieures à 60 % des mêmes plafonds.

L'ancienneté moyenne des demandes s'élève à 21 mois, elle est plus élevée et atteint 23 mois pour les logements de type 2 et 3 qui sont les plus demandés. L'ancienneté des demandes se décompose ainsi : 27 % pour les demandes de moins de six mois, 25 % de six mois à un an, 23 % d'un à deux ans et 26 % pour plus de deux ans.

L'analyse du fichier au mois d'août 2019 permet de constater que les demandes des ménages déjà logés en HLM sont globalement plus anciennes : 24 % de moins de six mois, 19 % de six mois à un an, 24 % de moins de deux ans et 33 % de plus de deux ans. Par ailleurs un tiers de ces demandes portent sur un logement individuel.

Elle permet aussi de constater que seules 1 750 demandes, dont 52 % de ménages déjà logés dans le parc social, portent en premier choix sur les quartiers de grands ensembles de logements sociaux (Calvaire st Pierre, Chemin Vert, Folie Couvrechef, Grâce de Dieu, Guérinière et Pierre Heuzé) où le patrimoine de l'office est fortement implanté.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La mise à jour du règlement intérieur de la CALEOL a été validée par le conseil d'administration en octobre 2019. La commission unique se réunit au minimum une fois tous les deux mois et peut délibérer dès que trois membres sont présents ou représentés. Dans les faits, elle se réunit sur un rythme hebdomadaire.

Le règlement ainsi qu'une charte d'attribution, dont le contenu reste généraliste, sont accessibles sur le site internet de l'office. En complément de cette charte, l'office définit chaque année des orientations annuelles plus détaillées de sa politique d'attribution. Les dernières ont été validées par le CA en avril 2019.

Ces orientations visent à favoriser un meilleur équilibre d'occupation dans les QPV en comparaison des autres quartiers, tout en conservant les capacités d'accueil des plus défavorisés (notamment en termes de composition familiale, de ressources et de rapport à l'emploi ou retraite).

Des tableaux rappellent, par grands quartiers, les résultats des enquêtes OPS et des attributions des années précédentes sur trois thèmes : le pourcentage de familles monoparentales, de ménages disposant de ressources inférieures à 20 % des plafonds et de ménages ayant un emploi ou étant retraité. L'objectif affiché est de rapprocher l'occupation sociale des résidences les plus fragiles, et particulièrement les QPV, de la moyenne de l'occupation sociale du parc.

Pour favoriser le parcours résidentiel, les objectifs en termes de mutations sont de 25 % pour les locataires de l'office et de 35 % au global inter-bailleurs (ménages déjà locataires HLM)

Les orientations rappellent les termes de la conférence intercommunale du logement (CIL) de la communauté urbaine de Caen la mer, qui fixe à 19 % le taux d'attributions au bénéfice de ménages du premier quartile de ressources hors QPV (objectif à atteindre en 3 ans) et à 66 % le taux d'attribution au bénéfice de ménages des trois autres quartiles en QPV.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La direction commerciale comprend une agence commerciale, un service gestion locative (pôle gestion de la vie du bail et pôle recouvrement contentieux) et un service politiques sociales.

L'agence commerciale, dont le responsable actuel est arrivé en septembre 2019, est localisée dans les anciens locaux de l'office. Son implantation à proximité du centre-ville de Caen ne permet toutefois pas à l'organisme, du fait de la configuration des locaux, de disposer aisément d'une vitrine attractive pour mettre en avant les logements libres d'occupation.

Elle est constituée d'un responsable, une chargée d'accueil, quatre conseillères logement sectorisées et deux conseillères logements qui traitent spécifiquement du parcours résidentiel. Le pôle « politiques sociales » qui intervient en appui de l'agence commerciale, comprend notamment une personne chargée des relogements dans le cadre des démolitions.

Les conseillères logement reçoivent quotidiennement le fichier de suivi de la vacance mis à jour, qui liste les logements vacants pour lesquels elles procèdent à la recherche de candidats à partir du fichier départemental commun. Les dossiers des candidats sont présentés par le directeur commercial et la responsable du service politiques sociales à la commission d'attribution, qui s'est réunie à 50 reprises en 2018. La commission est aussi informée des attributions effectivement réalisées à la suite des propositions émises lors de sa séance précédente.

L'office doit présenter à la CAL davantage de candidats pour ses logements vacants et prospecter les demandes anciennes.

L'analyse des attributions sur trois ans n'a pas mis en évidence de dépassements de plafonds de ressources hors dérogations.

Cependant, elle fait apparaître que 49 % des attributaires ont attendu moins de six mois, ce qui présente un décalage par rapport à l'ancienneté de la demande puisque seulement 27 % des demandes datent de moins de six mois. Cette situation interroge, quand il ressort de l'analyse de la demande réalisée par l'AFIDEM que 26 % des demandes sont en délai anormalement long (plus de deux ans) et que 38 % de ces demandes en délai anormalement long n'ont reçu aucune instruction enregistrée dans le fichier (ni proposition, ni CAL, ni instruction). Ce dernier ratio doit toutefois être approché avec précaution car il semble que les prospections ne sont pas systématiquement enregistrées.

Dans sa réponse écrite, l'office indique avoir entrepris un travail pour veiller plus fortement à la prise en compte de l'ancienneté des demandes. La part des attributaires dont l'ancienneté est inférieure à 6 mois est ainsi passée de 46 % en 2019 à 33 % en 2020. Par ailleurs, l'examen de procès-verbaux de la CAL met en évidence que dans de nombreux cas, un seul candidat est présenté à la commission. Il est rappelé que l'article R. 441-3 du code de la construction et de l'habitation (CCH) dispose que les commissions d'attribution examinent au moins trois candidats pour un même logement à attribuer et qu'il ne peut y être dérogé qu'en cas d'insuffisance de candidats.

Dans sa réponse écrite, l'office indique que les règles sont désormais clarifiées ; les logements proposés en candidat unique font l'objet d'une justification formelle des prospections réalisées et le nombre de dossiers présentés par logement a augmenté de 54 % entre 2019 et 2020.

Enfin, le tableau de bord de la direction générale d'octobre 2019 fait apparaître que, sur l'année, une proposition sur cinq a été refusée par le candidat retenu. La présentation de plusieurs candidats, outre le respect de la réglementation, serait donc de nature à améliorer la lutte contre la vacance.

Dans sa réponse écrite, l'office précise toutefois que le taux de refus connaît une diminution pour s'établir à 16 % en 2020.

L'office procède aussi à des analyses qui sont intégrées dans son rapport d'activité. La comparaison de la demande, des attributions sur la communauté urbaine Caen la mer et de ses propres attributions, confirme son rôle social ; la proportion des attributions à des ménages disposant de ressources inférieures à 20 % des plafonds PLUS s'élève globalement à 37 % quand il atteint 43 % pour CLMH. De même 53 % de ses attributions concernent des salariés alors que le ratio atteint 58 % pour l'ensemble des attributions. Les résultats obtenus sur les trois thèmes relevant des orientations (cf. § 4.2.2) sont aussi présentés.

4.2.3.2 Gestion des contingents

L'office garde la maîtrise de la majorité des attributions, il ressort de l'enquête RPLS 2018 que seul 3,7 % des logements sont réservés par des employeurs et Action Logement.

L'accord-cadre gérant le contingent préfectoral pour la période 2012-2015, et poursuivi par tacite reconduction, fixait un objectif en flux de 13 % des attributions. L'objectif de 144 attributions fixé à l'office est largement dépassé sur la période 2013-2016 mais pas atteint en 2017.

L'accord collectif départemental négocié dans le cadre du PDALHPD⁹ fixe une contribution de 96 attributions annuelles à CLMH ; les résultats dépassent les objectifs sur la période 2013-2016 et sont légèrement inférieurs en 2017.

Un nouvel accord inclut les attributions au titre de l'accord collectif dans le contingent préfectoral qui fixe en moyenne un objectif de 20 % des attributions et pour l'office 266 attributions en 2018. Les résultats obtenus, 163 attributions dont 17 au titre du DALO, n'atteignent pas cet objectif.

L'objectif de 277 attributions pour l'année 2019 n'est atteint qu'à 80 % au 22 novembre, mais par contre il est de 99 % pour les seuls publics prioritaires (hors fonctionnaires).

Par ailleurs, l'office met 221 logements à disposition d'associations, en sous-location ou baux glissants au 31 décembre 2018.

Les orientations de la CIL adaptent les obligations en matière d'attributions dans et en dehors des QPV, issues de la loi Égalité & Citoyenneté (LEC) du 27 janvier 2017.

Considérant qu'en 2016 sur le territoire de Caen la mer, 11,6 % des attributions en dehors des QPV ont bénéficié à des demandeurs du 1^{er} quartile de ressources, la CIL propose d'atteindre un objectif de 19 % à l'échéance de trois ans. L'office devra améliorer son ratio qui ne s'élève qu'à 11 % en 2018.

Dans les secteurs QPV, 66 % des attributions en 2016 ont bénéficié à des demandeurs dont les ressources sont supérieures au 1^{er} quartile (la proportion varie entre 57 % et 78 % selon le quartier considéré). Le résultat étant au-delà du seuil minimum de 50 % fixé par la loi LEC, la Conférence Intercommunale du logement (CIL) propose de fixer l'objectif à 66 %. Pour ce qui concerne l'office, le ratio obtenu en 2018 atteint 71 %.

⁹ Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes défavorisées.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'office offre une qualité de service satisfaisante, basée sur un dispositif de proximité développé autour de 69 gardiens et employés d'immeubles, qui est adapté aux caractéristiques du patrimoine composé presque exclusivement d'immeubles collectifs. Sa préoccupation pour la qualité de service offerte aux locataires se manifeste notamment par la certification Qualibail acquise en 2014 et renouvelée en 2018.

Le personnel de proximité, qui était rattaché aux cinq agences avant 2017 est désormais regroupé dans un service spécifique qui comprend 12 unités territoriales pilotées par des responsables de territoires, cette organisation devant permettre d'améliorer l'homogénéité du traitement des locataires.

La suppression des agences a conservé le maillage du dispositif de proximité et s'est accompagnée de la création de points de rencontre, qui n'offrent toutefois pas les mêmes possibilités de contact physique entre les locataires et l'office. L'impact de cette nouvelle organisation sur la qualité de service devra être apprécié au vu des résultats de la prochaine enquête triennale de satisfaction.

A l'occasion de cette réorganisation, l'office a aussi créé un service relation clients (SRC), centre d'appel internalisé (courrier, mail, téléphone) qui centralise les appels, répond aux locataires et réoriente les demandes vers les services concernés. Le SRC prend des rendez-vous pour les techniciens du pôle maintenance et émet des bons de commandes à des entreprises sous contrat. En 2018, le SRC a reçu plus de 80 000 appels et obtenu un taux de décroché de 89 %. L'enquête de satisfaction liée à ce service, qui porte sur l'échange téléphonique, le temps d'attente, la qualité de l'accueil et la qualité des informations fournies recueille un niveau de satisfaction proche de 80 % pour chacun des items.

D'autres pôles du siège participent à la qualité du service rendu aux locataires, tels que le pôle sinistre qui traite notamment les dégâts des eaux et les incendies, le pôle tranquillité résidentielle qui vient en appui sur les troubles de voisinage et le pôle vie résidentielle chargé des projets pour améliorer le vivre ensemble (voisins accueillants, charte de bon voisinage, rencontres en résidences...).

La communication avec les locataires passe aussi par le site internet de l'office et le journal des locataires. Par ailleurs, durant l'été 2019 l'office a mené une démarche dite « grande conversation », organisation de rencontres entre son personnel par binôme et des locataires.

Dans le cadre de la certification Qualibail, il dispose d'une charte qualité de service qui comporte 34 engagements répartis en 6 thèmes. Il mène différentes enquêtes de satisfaction, en complément de l'enquête triennale, dont les résultats sont accessibles sur son site internet (satisfaction des locataires entrants, locataires sortants, après travaux de réhabilitation, après interventions techniques, propreté des parties communes).

Les résultats de la dernière enquête de satisfaction triennale, menée en 2017, mettent en évidence un bon niveau de satisfaction qui atteint globalement 85 %. Les relations avec l'organisme et le traitement des demandes ressortent respectivement à 82 % et 77 % de satisfaction. En revanche, le taux de satisfaction est limité à 55 % pour ce qui concerne la propreté des parties communes, dont l'amélioration doit être un axe prioritaire de l'office, en liaison avec une réflexion sur leur état technique (cf. § 5.1). Les visites de patrimoine réalisées à l'occasion du contrôle ont confirmé que la propreté des parties communes constituait une piste de progrès pour l'office, qui devra se montrer attentif au niveau de satisfaction des locataires qui s'exprimera sur ce point lors de la future enquête en 2020. De plus, l'organisation actuelle, basée sur des prestations de nettoyage uniformisées quantitativement, mérite d'être réinterrogée au profit d'un regard plus qualitatif sur le niveau d'entretien des parties communes des immeubles.

Les visites de patrimoine ont par ailleurs mis en évidence que les cages d'escalier dont l'entretien est actuellement confié aux locataires mériteraient un suivi plus attentif. Un rappel à la règle des locataires en cas d'absence de nettoyage s'impose. En cas de constat d'échec, la remise en cause du dispositif est à envisager.

Elles ont aussi permis de constater des défauts d'intervention tels que la présence d'encombrants dans des sous-sols et des dégradations, qui révèlent le caractère insuffisant des contrôles et du suivi effectués par les équipes de proximité.

L'organisme procède à des adaptations de logements au vieillissement et au handicap. En 2018, il a traité 57 dossiers pour une dépense totale d'environ 300 000 euros. En novembre 2019, ce sont 85 dossiers qui sont traités pour un montant dépassant 350 000 euros.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.4.1 Organisation de la chaîne de recouvrement

Le traitement des impayés locatifs familiaux est réalisé au sein du pôle recouvrement contentieux de la direction commerciale.

Ce pôle est constitué de onze personnes, la responsable de pôle et dix gestionnaires. Les gestionnaires se répartissent entre cinq agents en charge du précontentieux et cinq agents en charge du contentieux. Ils constituent des binômes sectorisés traitant le précontentieux et le contentieux des locataires présents et partis. Ce dispositif est issu de la nouvelle organisation mise en place à partir de 2016. Précédemment le précontentieux était suivi en agence (12 personnes) et le contentieux au siège (5 personnes).

Depuis un an, une expérimentation d'externalisation partielle à l'huissier d'un petit portefeuille de dossiers des ménages partis les plus complexes, est en cours. La responsable de service gère en direct les dossiers plus spécifiques (succession, impayés des salariés CLMH ...)

Le traitement des impayés repose sur un processus classique de relances automatiques combiné avec la mise en œuvre des diverses actions par les gestionnaires de précontentieux chargés de recouvrement (contacts téléphoniques ou mails...). L'accent est mis sur les actions de terrain, les gestionnaires se déplacent pour rencontrer les locataires, à cette occasion ils ont toute latitude pour mettre en place des plans d'apurement. Leurs interventions peuvent se combiner avec celles des conseillères¹⁰ du service des politiques sociales

L'office travaille en relation étroite avec le CCAS de Caen ; cela a notamment été le cas dans le cadre de l'appel à projets « 10 000 logements accompagnés » lancé en 2014 avec la mise en œuvre de modalités de gestion locative et d'accompagnement social adaptées, au profit d'un public fragile.

Il n'existe pas à ce jour de procédure écrite portant sur le traitement des impayés, pour autant ce point est inscrit comme prioritaire au plan d'actions accompagnant la cartographie des risques de l'office, et devrait être réalisé prochainement. Pour autant, des informations détaillées figurent dans le tableau de bord mensuel de la direction générale ainsi que dans le tableau de bord mensuel de la direction commerciale. Ces données historisées renseignent notamment sur le nombre et le coût par tranches des ménages en impayés, par secteur géographiques, ainsi que sur le dénombrement des diverses actions précontentieuses et contentieuses.

¹⁰ Le service des Politiques Sociales est composé de conseillers en économie sociale et familiale qui accompagne le suivi budgétaire et social des ménages, ce service est aussi le représentant de CLMH à la CAPEX et auprès de la CAF.

Enfin ces informations sont régulièrement présentées au CA qui par ailleurs valide annuellement les admissions en non-valeur (130 dossiers pour un montant global de 445 milliers d'euros en 2018 et 87 dossiers pour 351 milliers d'euros en 2017).

Le paiement des loyers s'effectue à près de 60 % par prélèvement (en légère augmentation). Les modes de paiement traditionnels sont en baisse constante au profit des paiements dématérialisés par internet ou carte bancaire.

L'exercice 2018 s'est caractérisé par une augmentation des commandements de payer (256, soit 17 de plus qu'en 2017) à la suite d'une évolution des pratiques et de l'organisation du recouvrement afin d'optimiser la détection des nouveaux impayés et leur prise en charge. En 2018, il a été délivré 50 commandements de quitter les lieux (52 en 2017), la baisse significative par rapport à 2016 (59 commandements) est en relation avec l'allongement des procédures judiciaires.

Pour les dossiers n'ayant pu aboutir à une solution, 31 concours de la force publique ont été accordés en 2018 (contre 49 en 2017). Il y a eu 17 expulsions effectives, en baisse constante par rapport aux années précédentes (22 en 2017 et 29 en 2016).

Enfin, en 2018, 88 ménages ont fait l'objet d'un effacement de dette dans le cadre d'une procédure de rétablissement personnel (PRP), pour un montant global de 282 milliers d'euros (103 ménages en 2017 pour 247 milliers d'euros).

4.4.2 Résultats du recouvrement

A la clôture des comptes 2018, le total des retards de paiement, s'élevait à 6 842 milliers d'euros représentant l'équivalent de 47,9 jours de quittance soit une valeur meilleure que la médiane nationale des offices de province¹¹ qui pour cette même année était de 51,5 jours. Sur la période 2014-2018, si ce ratio s'est dégradé passant de 44,4 jours à 47,9 ; il est toutefois resté inférieur aux valeurs de références. Le stock de créances totales rapportées aux produits de loyers et charges représente 13,1 % en 2018, ce qui est également inférieur aux valeurs médianes observées (14,0 % cette même année).

La situation de l'organisme se caractérise également par la part de la dette des ménages partis dans l'ensemble de la dette totale et par son augmentation au fil des ans ; elle passe de 27,6 % en 2014 à 31,9 % en 2018 (avec un pic à 34,1 % en 2016). Outre l'accroissement de son poids dans la dette totale, son taux reste par ailleurs constamment supérieur à la valeur médiane.

Malgré quelques fluctuations, le taux de recouvrement est globalement stable sur la période, en moyenne à hauteur de 98,78 % du quittance. A la clôture des comptes 2018 le taux de recouvrement atteignait 99,06 % ce qui constitue un niveau satisfaisant, meilleur que la valeur médiane de 98,75 %.

A fin septembre 2019, il y avait 3 601 ménages locataires présentant une dette de loyer, 2 526 d'entre eux étaient encore présents dans le parc (le total de leur dette s'élevait à 1 909 milliers d'euros, soit en moyenne 756 euros) et les 1 075 autres ménages avaient quitté le parc de logement (pour un total de dettes de 2 593 milliers d'euros soit une dette moyenne de 2 412 euros).

Le risque d'impayés (pertes sur créances irrécouvrables, dotation et reprise sur dépréciation), représente 0,90 % du quittance de l'exercice 2018 (valeur médiane de 1,16 %) et en moyenne 1,0 % de 2014 à 2018. Concernant ce risque, l'organisme a calculé une dépréciation de ses dettes locataires à hauteur de 3 371 milliers d'euros fin 2018. Son mode de calcul a été revu en 2016 afin de prendre en compte les dispositions des

¹¹ Les valeurs de références utilisées sont issues d'un benchmark sur les OPHLM de province- source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin.

règlements 2014-03 et 2015-04 de l'Autorité des Normes Comptables, relatifs aux dispositions du plan comptable général et à la comptabilité des organismes HLM. L'office a retenu un mode de calcul justifié par un traitement statistique de ses données propres ; afin de confirmer les taux de dépréciation utilisés il est prévu de refaire les calculs en 2019 selon la méthode appliquée à la période 2016-2018.

Ces éléments conduisent à considérer le risque locatif d'impayés comme étant maîtrisé.

4.5 CONCLUSION

Caen la mer Habitat contribue fortement à l'accueil des ménages les plus paupérisés sur l'agglomération et assure un rôle social avéré. La gestion des attributions appelle des améliorations sur le plan de la prospection des demandes anciennes et du nombre de candidats présentés, qui ne doit pas être inférieure à trois lorsque la demande est suffisante.

Sa gestion de proximité apparaît dans l'ensemble convenablement assurée et adaptée au patrimoine concentré et essentiellement collectif, en prenant appui sur des gardiens regroupés au sein d'un service spécifique. La propreté des parties communes doit cependant être améliorée.

Le risque locatif d'impayés apparaît sous contrôle.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'office dispose d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) pour la période 2016-2025, validé par le CA du 17 décembre 2015. Le diagnostic patrimonial rappelle notamment que 11 % du parc possède une étiquette énergétique entre E et G, que 30 % des logements sont accessibles sans travaux et que des travaux sur les bâtiments construits avant 1974 permettraient d'accroître de 30 % l'offre de logements accessibles.

Les enjeux identifiés portent sur le renouvellement du patrimoine (démolitions), sur l'adaptation du patrimoine au vieillissement et sur son amélioration (renforcement de la performance énergétique et de son attractivité). Ces enjeux qui ciblent l'amélioration et le renouvellement du parc existant plutôt qu'un développement significatif, paraissent adaptés compte tenu de l'ancienneté du parc de l'organisme et du contexte de marché locatif détendu.

Les principales actions définies sont :

- la démolition de groupes représentant 818 logements dans de nouvelles opérations et des opérations déjà engagées. Le nombre de logements concernés a été porté à 899 dont une résidence pour personnes âgées lors d'une actualisation sur la période 2017-2024 ;
- le renforcement de la performance énergétique de 1 133 logements (789 en rénovation énergétique pour un coût moyen de 25 000 euros au logement, 126 en réhabilitation complète à 40 000 euros et 222 en réhabilitation allégée d'un montant moyen de 12 000 euros) ;
- le renforcement de l'attractivité de 6 337 logements (1 581 en réhabilitation traditionnelle à hauteur de 15 000 euros au logement en moyenne et 4 756 en réhabilitation légère à 5 000 euros) ;
- l'adaptation du parc au vieillissement, sur la base de 408 logements ;
- la construction de 1 587 logements locatifs soit environ 160 logements/an ;
- l'accession sociale à la propriété, représentant 136 logements sur la période avec une montée en puissance progressive ;
- la vente d'une dizaine de logements par an à compter de 2017.

Le montant prévisionnel des investissements sur 10 ans (2015-2024) est estimé à 326,5 millions d'euros dont 118,2 millions sur le patrimoine existant, 4,9 millions en démolitions et 203,4 millions en constructions neuves. L'Agence observe que la part élevée des investissements fléchée sur la construction neuve dans le PSP, qui représente près des deux tiers de l'enveloppe totale, ne paraît pas en adéquation avec l'enjeu prioritaire affiché, à juste titre, dans le PSP sur le renouvellement et l'amélioration du patrimoine existant.

Ces prévisions initiales ont par la suite connu diverses modifications, résumées dans le tableau suivant.

Tableau 4 : Evolution des montants prévisionnels de travaux

Millions d'euros	Total	travaux sur l'existant	démolitions	développement
PSP décembre 2015	326,5	118,2	4,9	203,4
CA octobre 2017	376,1	134,0	6,7	235,4
CA octobre 2018	317,0	65,5	5,6	246,0
CA octobre 2019	308,8	80,0	5,8	223,0

Sources : PSP et PV de CA de l'organisme

La présentation au CA d'octobre 2017 actualise les montants d'investissement pour la période 2015-2025. Il propose toutefois un arbitrage pour les réduire en estimant à 7 millions d'euros l'impact annuel de la réduction de loyer de solidarité créée par la loi de finances 2018 ; cette estimation s'est avérée par la suite largement surestimée (cf. § 6.2.3).

La présentation au CA en octobre 2018 intégrant l'impact de loi de finances 2018 réduit de ce fait les montants à 65,5 millions pour le patrimoine existant (basés sur la réhabilitation thermique de 866 logements pour 23,7 millions d'euros, les RC et particulièrement les sanitaires pour 2 101 logements pour 7,6 millions d'euros et les réhabilitations du Chemin Vert pour 13,1 millions d'euros). L'Agence relève a posteriori que la décision de réduire drastiquement le montant prévisionnel des travaux sur le patrimoine existant n'était pas proportionnée au regard de l'impact réel de la RLS (de l'ordre de 1,5 million d'euros avant prise en compte des mesures de péréquation et réaménagement de la dette, au lieu de 7 millions d'euros prévus cf. § 6.2.3), de la situation financière favorable de l'office qui permettait de maintenir un niveau d'intervention plus volontariste sur le parc et des besoins avérés d'intervention sur le parc ancien.

Au demeurant, les perspectives financières présentées au CA en octobre 2019 ont été à nouveau revues, actualisent le plan d'investissement et revalorisent les travaux sur l'existant à hauteur de 80 millions d'euros.

Le rythme de construction est maintenu, mais fait appel à l'acquisition de logements en usufruit locatif social sur 15 ans, ce qui diminue le coût de l'investissement.

Les démolitions de 899 logements sont réduites à 722 (des démolitions sont différées dont l'immeuble Langevin situé à la Grâce de Dieu, qui compte plus de 100 logements). Compte tenu des 115 déjà réalisées, restent 607 logements à démolir pour un coût de 5,8 millions d'euros.

Obs 2 : La politique de réhabilitations partielles menée par l'office n'apparaît pas à la hauteur de l'enjeu d'amélioration de l'attractivité du parc et mériterait d'être revue.

Le plan de réhabilitation est axé principalement sur la réhabilitation thermique, l'adaptation du patrimoine et les remplacements de composants, et a été porté à 80 millions d'euros par décision du CA en octobre 2019. Dans ces conditions le nombre de réhabilitations peut être respecté à l'horizon 2024, moyennant une réduction de leur ampleur ; elles seront essentiellement axées sur l'amélioration thermique et la sécurité. Un lissage de l'activité est obtenu en repoussant les remplacements d'équipements sanitaires, qui feront l'objet d'importantes campagnes, en deuxième période. Les renouvellements de composants sont ainsi portés d'environ 3 millions d'euros annuels sur la période 2020-2023 à 5,5 millions d'euros sur la période 2024-2028.

Dans sa réponse écrite, l'office indique que si les travaux répondant à des exigences réglementaires (Grenelle, sécurité) sont privilégiés, un volet de travaux visant l'amélioration de l'attractivité des résidences a été réinscrit en complément pour les réhabilitations en cours ou en démarrage en 2019,

L'office va engager en 2020 une actualisation de son plan stratégique de patrimoine. Dans ce cadre, son attention est attirée sur les limites des réhabilitations partielles qui ne prennent pas en considération l'immeuble dans son ensemble. Si ces opérations permettent le maintien à niveau en matière de sécurité et l'amélioration ciblée des immeubles sur des critères d'ordre technique, ces interventions ne suffisent pas à améliorer significativement l'attractivité des ensembles traités. Sur les immeubles ayant fait l'objet d'interventions plus significatives, notamment dans le cadre de l'ANRU, l'absence d'approche de réhabilitation globale conduit également à des résultats qui ne sont pas toujours satisfaisants. Les visites de patrimoine, notamment sur le secteur de la Guérinière, ont ainsi permis de constater que des immeubles bénéficiant d'un aspect extérieur qualitatif (état des façades et balcons créés lors des réhabilitations) souffraient dans le même temps d'un déficit d'attractivité du fait de parties communes vieillissantes, non traitées lors des réhabilitations.

Dans sa réponse écrite, l'office précise qu'il prévoit de réaliser en 2021 un diagnostic global concernant l'attractivité de son parc, qui sera pris en compte dans l'élaboration du PSP engagée en 2020 (diagnostic initialement envisagé en 2020 mais reporté dans le temps en raison de la crise sanitaire).

L'office avait été engagé dans un important programme de renouvellement urbain sur la ville de Caen, concernant les quartiers de la Guérinière, la Grâce de Dieu, Pierre Heuzé, Calvaire Saint Pierre et Ilot Ribot, au titre d'une convention ANRU signée en 2006. Le quartier du Chemin Vert, autre secteur de logements sociaux qui n'était pas inclus dans cette opération, fait désormais l'objet d'un programme d'actions du NPNRU qui impacte Caen la mer Habitat pour les années à venir. Les actions financées par l'ANRU présentées au CA en juin 2019 comprennent notamment pour l'office, la démolition de 109 logements (trois immeubles), la reconstitution de 97 logements hors du quartier et la résidentialisation de deux tours.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau 5 : Evolution du patrimoine

Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2014	9 609	124	24	60	0	-27	9 790	1,9 %
2015	9 790	0	33	292	0	-51	10 064	2,8 %
2016	10 064	55	0	2	-1	0	10 120	0,6 %
2017	10 120	36	16	15	0	-6	10 182	0,6 %
2018	10 182	43	0	0	-16	-25	10 183	0,0 %
Total	258	73	369	-16	-1	-109		6,0 %

Sources : données transmises par l'organisme

Sur la période 2014-2018, le parc de logements de l'office a progressé de 6 % du fait de constructions et acquisitions conjuguées à des démolitions.

L'augmentation provient de constructions neuves, dont environ un quart d'acquisitions en VEFA et d'acquisitions de logements existants, majoritairement constitués de logements dits « gestion immobilière ville de Caen – GIVC » antérieurement propriété de la ville et gérés par l'office. En parallèle, l'organisme a démoli une centaine de logements et procédé à une vente en bloc d'un programme destiné à être démoli.

Les logements neufs sont à plus de 95 % des collectifs. En termes de typologie, ils présentent une orientation vers les plus petits logements par rapport au parc existant ; ils sont constitués pour un tiers de T1 et T2, de 40 % de T3, de 23 % de T4 et 4 % de T5 et plus.

En termes de localisation, près de quatre logements neufs sur dix sont implantés sur des communes en périphérie de Caen.

5.2.2 Réhabilitations et renouvellements de composants

Les interventions de réhabilitations et de renouvellements de composants sont programmées dans le PSP de l'office (cf. § 5.1). Sur la période 2014-2018, le montant des travaux immobilisés s'élève en moyenne à 9,8 millions d'euros par an, ce qui correspond au montant moyen prévu pour les années à venir dans le rapport d'orientations budgétaires et financières pour la période 2019-2023.

La construction d'une majorité du parc ayant été réalisée dans une période de 20 ans entre 1961 et 1980 (cf. § 3.1.1), l'office est confronté à une problématique d'échelle importante : les besoins en renouvellement de composants identifiés concernent en même temps plusieurs centaines de logements du même âge, qui n'ont pas fait l'objet d'interventions de réhabilitations complètes depuis leur construction.

A titre d'exemple, les remplacements d'équipements sanitaires dans les logements du quartier de la Guérinière, qui n'ont pas été traités lors du programme ANRU, font l'objet d'un projet de campagne pluriannuelle qui concerne environ 1 300 logements pour un montant prévisionnel global de 5 000 euros au logement, soit un total de 6,5 millions d'euros.

L'office pratique également des campagnes de travaux ciblés. Les balcons créés sur 242 logements du secteur Nord de la Guérinière reviennent à 4 millions d'euros ce qui représente 16 000 euros au logement.

Les réhabilitations livrées sur la période comprennent des immeubles sur le secteur de la place du commerce dans le quartier de la Grâce de Dieu, qui bénéficient d'un niveau de subvention élevé (FEDER, agglomération). Les travaux des bâtiments Marillac et St André, soit une centaine de logements, s'élèvent en moyenne à 26 000 euros au logement, financés à hauteur de 74 % par emprunts, 23 % par subventions et 3 % en fonds propres soit moins de 1 000 euros au logement.

Par comparaison, les opérations en cours ou en projet dont le montant au logement est similaire (telles que Calvaire St Pierre et Fontaine Henri, Arc en ciel et Colombe à la Grâce de Dieu, ...) présentent un financement moins avantageux, qui nécessite la mobilisation d'environ 25 % de fonds propres soit près de 6 000 euros au logement.

La réhabilitation thermique de la résidence docteur Auvray, dont les montants sont significativement supérieurs aux opérations ordinaires menées habituellement par l'office mais se rapprochent de ceux couramment constatés chez d'autres bailleurs mettant en œuvre des politiques de réhabilitation complètes de leurs résidences, s'élève à 56 000 euros au logement. Ce programme comprenait initialement 56 logements répartis dans 7 bâtiments. Deux bâtiments, soit 16 logements ont été démolis et les 40 logements restants, classés en F en termes de DPE, sont réhabilités. Les travaux, qui comprennent notamment de l'isolation thermique (parois extérieures par bardage bois, circulations, rampants), le remplacement des chaudières et des portes et la mise en place de volets roulants électriques permettent une labellisation BBC Rénovation.

Les réhabilitations sont présentées aux locataires en phase programme et en phase études. Les loyers après réhabilitations sont portés aux plafonds des conventions APL et une troisième ligne de participation aux économies d'énergie est mise en place pour les réhabilitations thermiques. La présentation réalisée pour la réhabilitation de la résidence du docteur Auvray présente un gain financier mensuel moyen prévisionnel de 53 euros sur la consommation d'un logement de type 3 ; le bénéfice pour le locataire s'élèverait à 17 euros par mois après application d'une troisième ligne limitée à 40 % de ce gain (soit 21 euros) et l'augmentation du loyer au plafond conventionnel (soit 15 euros).

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

L'engagement et le suivi des opérations font intervenir différentes directions qui travaillent en étroite collaboration.

La maîtrise d'ouvrage est assurée par la direction développement et patrimoine (DDP), qui comprend notamment un pôle patrimoine chargé des réhabilitations et un pôle développement. Le montage financier des opérations est réalisé en lien avec le service finances et investissements de la direction financière. Par ailleurs, les responsables de programme présentent les opérations à la direction des services aux habitants.

Les opérations sont examinées en comité d'engagement, CODIR réduit qui réunit la direction générale et différentes directions sectorielles. Elles sont ensuite présentées au Bureau du CA (description, bilan financier, équilibre de l'opération) qui approuve les prix de revient et les plans de financement prévisionnels.

Le montage des dossiers de consultation est assuré par la DDP pour les pièces techniques et par le service juridique et commande publique (SJCP), rattaché à la direction des affaires générales, pour les pièces administratives. Pour planifier son activité, ce service tient un tableau de bord prévisionnel des consultations.

En cours d'opération, le suivi des subventions et la mobilisation des emprunts sont effectués par la direction financière en lien avec la DDP lors de réunions mensuelles.

Enfin, le Bureau arrête la clôture financière des opérations sur la base d'une présentation des coûts et financements prévisionnels et définitifs.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les opérations locatives neuves livrées sur la période 2014-2018 ressortent globalement à un prix de revient de 2 016 euros/m²SH TTC. Le prix des opérations acquises en VEFA, qui représentent 21 % des logements, s'établit à 2 121 euros/m² ; il est un peu plus élevé que celui des opérations réalisées directement qui s'élève à 1 989 euros/m² dont 1 390 euros/m² de coût de travaux.

Leur financement est constitué en moyenne de 79 % d'emprunts, 8 % de subventions et 13 % de fonds propres qui représentent 16 500 euros au logement.

L'examen des conditions de dévolution des contrats de maîtrise d'œuvre et de travaux de deux opérations, l'une de conception-réalisation de 4 logements individuels à Bretteville-sur-Odon et l'autre en maîtrise d'œuvre classique de 23 logements collectifs à Caen, n'appelle pas de remarques particulières.

Il convient de noter toutefois la particularité de l'opération des 4 logements individuels, (engagée en 2011 et livrée 2016 après de multiples évolutions) dont le prix de revient définitif présenté en clôture d'opération au CA de septembre 2017 s'élève à 992 050 euros soit 248 000 euros au logement, financés à hauteur de 270 896 euros sur fonds propres, notamment en raison du foncier dont le coût s'avère prohibitif.

L'office diversifie son activité au travers d'opérations en usufruit locatif social. La première opération (Balcon Joséphine) comprend 14 logements livrés en 2019. La présentation faite au Bureau en septembre 2017 décrit notamment leur typologie (6 T2 et 8 T3) et leur financement (5 PLUS, 4 PLAI et 5 PLS) et le montant de la valorisation établie par France Domaine.

Il réalise une opération d'habitat participatif dans un immeuble de 17 logements en accession à la propriété avec des espaces mutualisés. La charte d'habitat participatif, signée par Caen la mer Habitat et les accédants en juin 2016 fixe les engagements de la maîtrise d'usage (Association Calmette), de la maîtrise d'ouvrage (Caen

la mer Habitat) et de la maîtrise d'œuvre. Un groupement de commande est constitué avec une personne morale de droit privé dans le cadre de l'article 28 de l'ordonnance du 24 juillet 2015. L'office commercialise 15 logements auprès des membres de l'association respectant les plafonds de ressources de l'accession sociale, dont 10 en PSLA et les 2 derniers logements sont commercialisés par l'autre membre du groupement aux deux ménages dépassant les plafonds de ressources. Les consultations, notamment de maîtrise d'œuvre et de travaux sont réalisées selon les procédures de Caen la mer Habitat.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

La direction développement et patrimoine comprend notamment un chargé de mission stratégie patrimoniale (dont le recrutement est en cours) et un responsable d'activité chargé en particulier d'établir un plan prévisionnel de travaux de gros entretien programmés, circonscrit aux seules dépenses provisionnables.

Ce dernier dispose de fiches d'identité par programme, indépendantes du système informatique général, sur lesquelles il s'appuie pour établir une programmation théorique, qui est ensuite revue avec les responsables d'unités territoriales et fait l'objet de réunions d'arbitrage en août-septembre. L'utilisation d'un support particulier et les renumérotations de groupes intervenues notamment en vue de les identifier par ilots et non plus par quartier, ne sont pas de nature à sécuriser et à garantir la pérennité du suivi de l'état technique des programmes.

La direction « service aux habitants » créée en 2018, comprend trois pôles, maintenance, états des lieux (EDL), sinistres ainsi que la régie de travaux. Les travaux de gros entretien programmé sont réalisés par le service maintenance, qui traite aussi les travaux de gros entretien non programmés.

Sur les 5 dernières années le montant de l'entretien courant et du gros entretien qui sont stables, s'élèvent en moyenne respectivement à 2,5 millions d'euros et 5,7 millions d'euros, soit environ 20 % du montant des loyers. Rapportés au logement, ces montants représentent en moyenne 803 euros par logement entre 2014 et 2018, ce qui est nettement supérieur aux valeurs médianes constatées dans les offices de province (qui ont oscillé entre 611 et 644 euros au logement sur la même période). Les montants moyens prévus dans le rapport d'orientations budgétaires et financières pour la période 2019-2023 n'apportent pas d'évolution significative.

Cet effort important de maintenance, nécessaire au vu de la politique de réinvestissement relativement limitée de l'office sur son parc ancien (cf. § 5.1) ne suffit pas à compenser les besoins croissants d'amélioration de l'attractivité de son patrimoine vieillissant et à rattraper le retard d'intervention accumulé. Il a en outre pour effet de dégrader la rentabilité de l'exploitation de l'office, par ailleurs relativement faible, alors que l'office dispose de marges de manœuvres financières pour augmenter son niveau d'investissement sur le parc (cf. § 6.3). Considérant ces enjeux, l'office devra réinterroger non seulement sa politique de réhabilitations partielles (cf. § 5.1), mais également la répartition de son effort d'intervention patrimoniale (arbitrage entre maintenance et réinvestissement).

Le pôle EDL créé en 2018 est chargé des visites conseils, des états des lieux de sorties et des travaux de remise en état des logements. Les états des lieux sont informatisés depuis cette année et les travaux à la relocation commandés sur la base d'un accord-cadre à bons de commande.

Le maîtrise du temps de remise en état des logements est une préoccupation de l'organisme, en vue de minimiser la vacance frictionnelle. Le fichier de la vacance partagé entre les différents services permet de suivre précisément l'état des logements vacants et notamment les dates de début de vacance et de disponibilité après travaux. Les travaux et leurs délais de réalisation sont appréciés au moyen de deux critères, l'indice de

commercialisation qui varie en fonction de l'attractivité du logement et l'indice de travaux en fonction de son état constaté. La régie interne intervient en fin de processus pour effectuer des vérifications avant relocation et mettre en place certains équipements (ampoules basse consommation, éco mousseur, douchette, abattant toilettes, cylindre neuf). Ce mode de gestion, permet à l'office de maîtriser les délais de remise en location en anticipant les travaux à réaliser dans les logements et leurs dates de disponibilité.

Obs 3 : L'office présente un retard important dans la réalisation des diagnostics amiante dans les parties privatives des logements collectifs (DAPP).

Les dossiers relatifs à l'amiante (DTA, RAT) sont stockés informatiquement sur une base de données accessible par les entreprises qui doivent les consulter et peuvent les télécharger dans la gestion électronique de documents (GED). L'organisme commande des repérages avant travaux (RAT) dans les logements à la relocation, en fonction des travaux envisagés et après les visites conseil pour limiter le temps de vacance lié à la réalisation des repérages.

Les obligations issues du décret 2011-629 du 3 juin 2011 concernent 8 589 logements collectifs, pour lesquels seulement un tiers des DAPP ont été réalisés.

Dans sa réponse écrite, indique qu'en début 2021 la part des logements concernés disposant d'un DAPP s'élève à 40 % et qu'un accord-cadre conclu en 2020 lui permettra de procéder sur l'année 2021 à un rattrapage en masse des DAPP manquants.

Il appartient à l'office de mener une action volontariste afin que les DAPP qui auraient dû être réalisés pour février 2012, le soient dans les meilleurs délais.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les contrats d'entretien et d'exploitation sont correctement suivis et remis régulièrement en concurrence.

Les marchés de nettoyage des parties communes conclus en 2017 et 2018 pour une période d'un an sont reconductibles sans que leur durée totale n'excède 4 ans.

Le marché de maintenance des ascenseurs porte sur 199 appareils répartis dans quatre lots. Le contrat du prestataire unique est conclu pour une durée de six ans à compter de janvier 2016. L'office a par ailleurs établi un marché pour une mission de contrôle technique, audits et conseils pour le suivi d'exploitation du parc d'ascenseurs et de portes automatiques.

L'entretien des chaudières et chauffe-bains individuels fait l'objet de trois marchés conclus entre 2015 et 2017 qui voient tous leur échéance fixée au 30 juin 2020. Les taux de pénétration pour l'année 2018 s'élèvent à 92 % pour les chaudières gaz et 94 % pour les appareils de production d'eau chaude sanitaire.

L'office a mis en place en 2015 un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour une mission de conseil en exploitation de chauffage pour les installations de chauffage collectif. Ce contrat s'achevant en décembre 2019, une nouvelle consultation est en cours.

Les quartiers de la Grâce de Dieu et de la Guérinière sont desservis par un réseau de chauffage urbain. Les polices d'abonnement des sous-stations sont basées sur la durée de la concession de 24 ans. L'exploitation des installations de chauffage collectif, qui desservent 80 % des logements de l'office, a donné lieu à une consultation en trois lots géographiques en 2017. Les trois marchés sont conclus pour une durée de huit ans.

Le contrôle des installations et équipements concourant à la sécurité incendie dans les immeubles d'habitation et les parcs de stationnement couverts du patrimoine de Caen la mer Habitat (désenfumage, éclairages de sécurité, ...) fait l'objet d'un marché non renouvelable d'une durée de cinq ans à compter de janvier 2019.

Par ailleurs, l'organisme a mis en place deux accords-cadres d'une durée d'un an reconductible trois fois, pour l'entretien du patrimoine. Le premier, porte sur les remises en état de logements pour donner suite aux états des lieux et le second concerne les travaux d'entretien courant et les dépannages.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La stratégie patrimoniale définie par l'office oriente la vente de logements sur deux axes qui sont d'une part la vente de patrimoine, de préférence individuel ou de type PLI ou PLS, et d'autre part le développement de programmes en accession à la propriété.

Aucune vente de logement à l'unité n'a été réalisée dans ce cadre sur la période 2014-2018. Cependant le plan d'investissement revu en octobre 2019 retient la cession de 10 logements par an à partir de 2020 pour une marge sur vente estimée à 40 000 euros par logement.

5.6 ACCESSION A LA PROPRIETE

Le diagnostic du PLH 2010-2015 de Caen la mer (cf. § 2.1) présente un important écart entre les objectifs en termes d'accession sociale et les réalisations sur la période.

Le PSP de l'office prévoyait huit logements en 2016 et 2017 et une vingtaine par an par la suite. La réalisation présente un décalage dans le temps et une moindre quantité de logements par rapport à ces prévisions.

Les cinq opérations en cours, dont les premières sont livrées en 2019, représentent un stock de 66 logements à commercialiser sur la période 2019-2021. Une autre opération de 10 logements est en projet pour une mise en service en 2022-2023.

Quatre opérations sont engagées commercialement, un programme en habitat participatif de 17 collectifs (cf. § 5.3.2), un programme de 10 individuels en PSLA à Bretteville-sur-Odon, un programme de 12 individuels à Colombelles et un programme de 22 logements à Caen réalisé en SCCV sur le terrain disponible après la démolition d'un programme situé en QPV. Une autre opération de 5 logements, dont la livraison est prévue en 2021 est aussi située à Caen.

La commercialisation des logements est suivie par la direction des affaires générales qui s'appuie sur un prestataire extérieur retenu après consultation.

L'examen du fichier relatif aux cessions ayant fait l'objet d'un contrat préliminaire ne fait pas apparaître de remarques particulières, tant au niveau des prix de vente rapportés au m² de surface utile que des ressources des acquéreurs, qui respectent les plafonds en vigueur.

Le prix de vente moyen des logements de type 3 s'élève à 157 000 euros pour une surface habitable moyenne de 64 m² et les revenus de six acquéreurs de logements en VEFA sur dix se situent en dessous des plafonds PSLA.

5.7 CONCLUSION

Le patrimoine de Caen la mer Habitat est correctement entretenu au plan technique et de la sécurité. L'office devra toutefois achever dans les meilleurs délais la réalisation de ses diagnostics amiante dans les parties privatives des logements.

L'office a bénéficié d'une importante opération ANRU 1 engagée en 2006, ayant permis une intervention sur une partie significative de son patrimoine situé en quartiers QPV. Il s'engage actuellement dans un nouveau programme d'actions dans le cadre du NPNRU, de moindre ampleur, ciblant le quartier du Chemin Vert. Il a fourni sur la période contrôlée un important effort de maintenance, rendu nécessaire par la politique de réinvestissement relativement limitée sur le parc ancien ces quinze dernières années (hors ANRU), dans un contexte financier à l'origine difficile, marqué par la conclusion d'un protocole CGLLS en 2006. Ce niveau soutenu de maintenance ne suffit pas à compenser les besoins croissants d'amélioration de l'attractivité de son patrimoine vieillissant.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation du service

La direction financière est composée de quatre pôles. Trois d'entre eux assurent des fonctions comptables ou financières, le dernier a en charge le système d'information. En dehors de ce dernier pôle, l'organisation comprend un pôle comptabilité générale fournisseur (1 responsable et 4 collaborateurs), un pôle finances et investissement (1 responsable et 3 collaborateurs), et un pôle exploitation et quittance (1 responsable et 4 collaborateurs).

Cette organisation, qui paraît adaptée aux besoins de l'office, s'appuie notamment sur un traitement des factures et pièces comptables largement dématérialisé, un corpus de procédures détaillant les principales missions, et une polyvalence des personnels en place.

6.1.2 Tenue de la comptabilité

Sur la période du contrôle, les comptes ont été certifiés annuellement sans observation ni réserve par le commissaire aux comptes. Pour l'exercice 2016, il est fait mention de l'évolution des modes de comptabilisation des provisions pour locataires douteux et pour gros entretien en application du règlement de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) n° 2015-04.

Les pièces comptables réglementaires sont complètes et les états financiers bien tenus. Le rapport de présentation des comptes annuels ainsi que l'annexe littéraire qui leur est jointe, sont rédigés dans un souci de précision et de lisibilité. Il en est de même des documents présentés au conseil d'administration.

Il y a lieu de relever que l'office a mis en place depuis 2010, une comptabilité analytique par groupe immobilier. Cet outil, qui permet de calculer un résultat annuel d'exploitation par ensemble immobilier, a également été utilisé dans le cadre de l'élaboration du PSP pour apporter un éclairage financier à la démarche. La méthode mise en œuvre repose sur un principe d'affectation directe d'un maximum de charges et produits au groupe ; s'y ajoutent une quote-part de coûts indirects. Bien qu'opérationnel depuis plusieurs années cet outil n'est que peu valorisé malgré ses potentialités.

Par ailleurs, d'autres éléments de comptabilité analytique permettent notamment le calcul du coût horaire d'intervention de la régie en intégrant coûts directs (salaires + charges) et coûts indirects (frais de structure, et services support) ; cette approche sera également appliquée à la détermination des résultats des opérations d'accession que l'office commence à réaliser.

6.1.3 Coûts internes immobilisés

L'absence de comptabilisation des coûts internes dans le coût de production des opérations avait été relevée à l'occasion du précédent rapport de contrôle.

A compter de 2014, l'office a décidé de prendre en compte ses coûts directs (pouvant être directement rattachés aux opérations d'investissement) et indirects (liés à l'intégration de certaines fonctions support). En l'absence de fiches de temps permettant une imputation exhaustive de tous les coûts directs et indirects, une approche plus théorique a été utilisée.

La méthode retenue prend en compte les coûts salariaux des agents de la direction du développement du patrimoine (source Direction RH) en affectant pour chacun un taux d'activité affectable à l'investissement, auxquels vient s'ajouter un montant représentatif des coûts indirects évalués 10% du montant des coûts directs affectables.

La méthode retient également le principe d'une comptabilisation en fonction de l'avancement des travaux (opérations identifiées par la comptabilité de programme comme en cours ou terminées) et permet une comptabilisation de l'ordre de 30 % à l'OS puis ensuite 90 % à la livraison, et enfin soldés.

De plus l'office veille à garantir la cohérence entre le calcul effectif annuel de ses coûts internes immobilisés et les valeurs retenues lors du montage des opérations qui sont des taux forfaitaires variables en fonction de la nature de l'opération et sa complexité¹².

Le dispositif vise à garantir également que le montant imputé annuellement au titre des coûts directs n'excède pas le montant total de ces mêmes coûts imputables.

Comptabilisés pour la première fois à partir de 2014, les coûts internes immobilisés sont valorisés en moyenne de l'ordre de 600 milliers d'euros sur les dernières années.

6.1.4 Délais de paiement des fournisseurs

L'office suit, au moyen du tableau de bord de direction générale, les informations relatives aux délais de paiement de ses fournisseurs.

Ainsi au 31 décembre 2018, seules 73 factures (hors litiges et contentieux) étaient en retard de paiement pour un montant total de 508 milliers d'euros. A la même date 2 866 factures restaient à payer, pour 7 198 milliers d'euros et sans dépassement de leur délai de règlement. Ces chiffres confirment l'attention portée au respect des délais de règlement.

Les données relatives au suivi mensuel de ces délais montrent un taux global de règlement des factures, dans les délais, de l'ordre de 95 % avec un fléchissement saisonnier récurrent lors de congés d'été. L'achèvement du déploiement du dispositif CHORUS ainsi que la mise en place en interne d'une plateforme dématérialisée d'échange avec les fournisseurs devrait permettre d'optimiser ce taux.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a principalement pour objet :

- d'apprécier la performance d'exploitation de l'office. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- d'analyser plus généralement sa rentabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financiers et exceptionnels. La rentabilité représente la trésorerie que l'office constitue au cours d'un exercice donné et qui pourra être mobilisée pour financer une partie de ses dépenses d'investissement ;
- de présenter les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur la structure financière de l'office ;

¹² Taux de 3 % pour les constructions hors VEFA et les acquisitions amélioration ; 1,5 % pour les constructions en VEFA, et 3 % pour les améliorations et remplacements de composants > 50 000 euros.

- d'évaluer la soutenabilité de sa stratégie financière, à travers l'analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- de présenter ses perspectives financières à moyen terme.

Les développements et analyses ci-après exploitent les données comptables 2014 à 2018 transmises par l'organisme par l'intermédiaire de la plateforme Harmonia, les valeurs de références utilisées sont issues d'un benchmark sur les OPH de Province, source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin.

6.2.1 Analyse de l'exploitation

La performance d'exploitation est mesurée par l'excédent brut d'exploitation (EBE) dégagé annuellement par l'organisme. Il est calculé en retranchant du produit des activités les charges réelles d'exploitation, il ne prend pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

L'ajout à l'EBE des flux financier et exceptionnel permet d'apprécier la rentabilité de l'organisme ; c'est-à-dire sa capacité à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi des fonds propres qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement. L'EBE contribue fortement à la rentabilité et en est une composante essentielle.

La capacité d'autofinancement (CAF) brute, rapportée aux produits issus de l'activité d'un organisme (produit total ou chiffre d'affaires), est alors le principal indicateur de rentabilité. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par l'activité, à l'exclusion des produits de cessions, et avant remboursement des emprunts.

L'autofinancement net complète la CAF brute en la réduisant des remboursements des échéances d'emprunts locatifs. Il s'agit d'un indicateur spécifique au secteur HLM par ailleurs associé à un dispositif d'alerte déclenché en cas de niveau inférieur à un seuil défini réglementairement. Cet indicateur illustre la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux ; il est toutefois fortement dépendant des modalités de financement des investissements de l'organisme.

Tableau 6 « Performance et rentabilité de l'exploitation »

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	41 053,64	98,65%	42 156,30	98,87%	42 465,76	99,13%	42 901,65	99,68%	40 730,35	98,61%
Écart de récupération de charges	- 274,65	0,66%	- 453,04	1,06%	- 411,80	0,96%	- 264,77	0,62%	- 323,08	0,78%
Produits des activités annexes	837,53	2,01%	934,25	2,19%	782,64	1,83%	404,23	0,94%	311,84	0,75%
Péréquation RLS									586,23	1,42%
Chiffre d'affaires	41 616,51	100,00%	42 637,50	100,00%	42 836,60	100,00%	43 041,11	100,00%	41 305,33	100,00%
Marge sur activité de promotion	33,03		85,99		35,65		0,00		0,00	
Produit des activités	41 649,54		42 723,50		42 872,25		43 041,11		41 305,33	
Coût personnel (hors régie)	- 7 750,75	18,62%	- 7 470,43	17,52%	- 7 179,86	16,76%	- 7 212,09	16,76%	- 7 282,62	17,63%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 2 923,36	7,02%	- 2 771,89	6,50%	- 2 677,26	6,25%	- 2 982,37	6,93%	- 2 835,52	6,86%
Coût de gestion	- 10 674,11	25,65%	- 10 242,32	24,02%	- 9 857,12	23,01%	- 10 194,46	23,69%	- 10 118,14	24,50%
Charges de maintenance (y.c. régie)	- 8 473,42	20,36%	- 8 139,46	19,09%	- 8 379,78	19,56%	- 7 443,90	17,29%	- 8 419,02	20,38%
Cotisation CGLLS			- 632,46	1,48%	- 471,25	1,10%	- 1 203,86	2,80%	- 828,65	2,01%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 6 195,98	14,89%	- 6 833,98	16,03%	- 6 055,34	14,14%	- 6 008,68	13,96%	- 6 055,17	14,66%
Valeurs de référence		11,16%		11,74%		11,79%		11,81%		12,22%
Créances irrécouvrables	- 498,54	1,20%	- 390,60	0,92%	- 535,77	1,25%	- 623,74	1,45%	- 688,84	1,67%
Excédent brut d'exploitation	15 807,49	37,98%	16 484,68	38,66%	17 572,99	41,02%	17 566,46	40,81%	15 195,51	36,79%
Résultat d'exploitation	7 098,64	17,06%	6 381,34	14,97%	7 660,61	17,88%	8 079,09	18,77%	5 484,93	13,28%
Valeurs de référence		17,26%		16,44%		14,50%		14,78%		12,52%
Produits financiers	680,72	1,64%	499,46	1,17%	568,39	1,33%	458,99	1,07%	571,24	1,38%
Charges d'intérêts	- 3 663,41		- 3 153,94		- 2 786,51		- 2 712,23		- 2 925,36	
Charges financières	- 3 663,41	8,80%	- 3 153,94	7,40%	- 2 786,51	6,50%	- 2 712,23	6,30%	- 2 980,55	7,22%
Résultat financier	- 2 982,69	7,17%	- 2 654,49	6,23%	- 2 218,12	5,18%	- 2 253,24	5,24%	- 2 409,31	5,83%
Résultat courant	4 115,95	9,89%	3 726,85	8,74%	5 442,49	12,71%	5 825,84	13,54%	3 075,62	7,45%
Résultat exceptionnel	900,52	2,16%	4 981,91	11,68%	1 808,85	4,22%	- 781,69	1,82%	3 616,57	8,76%
Résultat net comptable	5 016,47	12,05%	8 708,77	20,43%	7 251,33	16,93%	5 034,70	11,70%	6 389,56	15,47%
Valeurs de référence		12,80%		13,09%		13,41%		14,22%		12,91%
CAF brute	12 467,71	29,96%	19 691,18	46,18%	16 244,14	37,92%	17 120,37	39,78%	16 035,29	38,82%
Valeurs de référence		37,63%		38,02%		38,39%		39,01%		38,66%

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les OPH de Province source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

L'activité locative est la source essentielle de ressources de l'organisme. Les loyers pratiqués par l'office sont d'un niveau modéré ; le loyer médian s'élève à 328 euros pour une référence à 368 euros pour la France métropolitaine (source RPLS au 1^{er} janvier 2019)

Quant aux marges de manœuvre théoriques d'augmentation des loyers, résiduelles, elles sont très limitées (3,6 %) sur le parc ancien qui représente 70 % du parc total (cf. § 3.2.1).

La vacance locative est en augmentation constante au fil des années (cf. § 3.1.2). Fin 2017, les pertes financières liées à la vacance s'élevaient à 1 238 milliers d'euros, soit 3 % des loyers. Pour l'exercice 2018, elles étaient de 1 775 milliers d'euros, équivalant à 4,3 % des loyers. Enfin, au 30 septembre 2019, les pertes financières liées à la vacance atteignaient déjà 1 702 milliers d'euros, confirmant la poursuite de la dégradation.

Jusqu'à présent l'office n'a pas eu d'activité en matière d'accession ; il a toutefois vendu ponctuellement quelques commerces en 2014, 2015 et 2016, dégagant à cette occasion des marges brutes limitées, pour un total de 154 milliers d'euros.

De 2014 à 2017, le chiffre d'affaires est passé de 41,61 millions d'euros à 43,04 millions d'euros ; cette augmentation résulte principalement de la hausse des produits locatifs. La diminution des produits de loyers consécutive à l'entrée en vigueur de la RLS a eu pour conséquence de ramener le chiffre d'affaires à 41,30 millions d'euros pour l'exercice 2018.

L'exploitation est caractérisée par :

- des coûts de gestion plutôt maîtrisés (989 euros/logt en 2018), comparés aux valeurs de référence (975 euros/logt). Ils sont en constante diminution depuis 2014 (cf. § 6.2.3) ;

- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation d'un niveau élevé et constant sur les dernières années, avec un montant de dépenses au logement de l'ordre de 803 euros (moyenne 2014-2018). Ce montant moyen s'avère sensiblement plus important que la valeur médiane qui est en moyenne sur la même période de 637 euros ;
- une charge fiscale liée à la TFPB, hors dégrèvements liés aux économies d'énergie et à l'adaptation des logements (traités en produits exceptionnels) dont le coût rapporté au logement reste globalement constant. Fin 2018, son montant brut après réduction des abattements spécifiques liés à la présence de logements en QPV s'élevait à 6,05 millions d'euros équivalant à 542 euros/logt, ce qui est supérieur à la valeur médiane de 473 euros/logt pour cette même année. Cette situation est à mettre en perspective avec un parc mono-typé, âgé (45 ans), et à 90 % (9 667 logements) soumis à la TFPB.

Dans ces conditions l'excédent brut dégagé par l'exploitation s'élève, fin 2018 à 15,2 millions d'euros soit l'équivalent de presque 36,8 % du chiffre d'affaires de l'année. De 2014 à 2017, ce taux est globalement resté stable (en moyenne 39,6 %) tout en restant systématiquement inférieur à la valeur médiane qui sur cette même période a oscillé de 43,3 à 46,2 % pour les offices de province.

Cette situation s'explique par la combinaison des niveaux de loyers réduits avec une charge de TFPB et des dépenses de maintenance soutenues ; que ne réussissent pas à compenser l'effort opéré sur la maîtrise des coûts de gestion. La diminution des produits locatifs liée à l'entrée en vigueur de la RLS en 2018 a eu pour conséquence une diminution de l'EBE de l'année.

L'office doit chercher à améliorer son EBE, qui présente un niveau correct mais relativement contraint, en activant les leviers envisageables. En particulier, il gagnerait à réinterroger sa politique d'intervention sur le parc existant actuellement basée sur un niveau élevé de maintenance en contrepartie d'un niveau de réinvestissement limité sur le parc (cf. § 5 et 6.3), à améliorer les résultats obtenus en termes de vacance et à examiner les possibles efforts de maîtrise des coûts de gestion qui pourraient être poursuivis, au-delà de ceux déjà opérés sur la période contrôlée.

Les charges provenant des intérêts sur les emprunts locatifs constituent la principale composante du résultat financier ; dans des conditions de taux particulièrement bas, ces charges restent toutefois réduites et tendent aussi à diminuer du fait du profil d'extinction de la dette de l'office (cf. 6.2.4.2). Dans un contexte de diminution constante des taux de rémunération et malgré une trésorerie de fin d'exercice très satisfaisante (cf. 6.2.6), les produits financiers des placements sont peu significatifs. Le résultat financier affiche par conséquent une baisse constante au fil des années ; fin 2018 il était déficitaire de 2,40 millions d'euros.

Concernant le résultat exceptionnel, en dehors des subventions virées au résultat et des produits et charges comptabilisés au titre des sinistres, les principaux montants se rapportent aux produits en provenance des dégrèvements de TFPB (accessibilité, énergie, vacance) auxquels viennent s'ajouter les quelques ventes de fonciers intervenues en 2018.

Ces résultats financier et exceptionnel viennent compléter l'excédent brut d'exploitation pour former le résultat net comptable, déduction faite également de l'impôt sur les bénéfices.

Tableau 7 « Principaux indicateurs de gestion » rapportés au produit du chiffre d'affaires

Montants en milliers d'euros	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
Rubriques	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	15 807	37,98%	16 485	38,66%	17 573	41,02%	17 566	40,81%	15 196	36,79%
Valeurs de référence		46,16%		45,11%		45,02%		44,09%		43,33%
CAF brute	12 468	29,96%	19 691	46,18%	16 244	37,92%	17 120	39,78%	16 035	38,82%
Valeurs de référence		37,63%		38,02%		38,39%		39,01%		38,66%
Autofinancement net HLM	5 162	12,40%	11 670	27,37%	8 687	20,28%	9 318	21,65%	8 032	19,45%
Valeurs de référence		11,87%		11,49%		11,39%		11,38%		10,64%

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les OPH de Province source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

Corrigé des charges et produits calculés, le résultat de l'exercice permet de calculer la capacité d'autofinancement (CAF) brute de l'organisme. D'un montant de 16 millions d'euros fin 2018 correspondant à 38,8 % du chiffre d'affaires de l'année, la CAF a connu une nette augmentation depuis 2014 où elle ne représentait que 29,96 % du chiffre d'affaires. Son niveau, rapporté au logement s'établit à 1 567 euros/logt, ce qui correspond à un niveau de rentabilité de l'exploitation correct, donnant à l'office une capacité financière suffisante pour rembourser ses emprunts. L'amélioration de la CAF s'explique à la fois par la baisse des taux d'intérêts et par celle de l'EBE sur la période, malgré le recul enregistré par ce dernier sur l'exercice 2018.

Enfin, en déduisant de la CAF brute le montant des remboursements d'emprunts locatifs, on détermine le montant de l'autofinancement net HLM. Ainsi, alors que l'office affichait un niveau de rentabilité proche des valeurs habituelles, le niveau très réduit de son endettement et l'annuité qui en résulte (cf. § 6.2.7), vient significativement améliorer le ratio rapportant l'autofinancement net HLM annuel au chiffre d'affaires. En moyenne sur la période 2014-2018, ce ratio approchait 20 % alors que le taux de référence moyen ne dépassait pas 11,9 %.

La rentabilité de l'office apparaît dans ces conditions en amélioration, d'un niveau correct mais tout à fait suffisant pour assurer sans difficulté le remboursement de ses faibles annuités d'emprunt. Elle reste toutefois contrainte par le niveau élevé de la vacance et de la maintenance.

6.2.2 Coûts de gestion

Le coût de gestion locatif normalisé retenu pour l'analyse est appréhendé en condition normale d'exploitation. Il intègre les charges d'exploitation non récupérables et les taxes et impôts (hors TFPB). Il exclut les dépenses de maintenance et les écarts de récupération de charges, de même les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS ne sont pas retenues.

Tableau 8 « Coûts de gestion normalisés »

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	8 888,89	8 970,54	8 669,26	8 737,09	8 685,66
Personnel extérieur à l'organisme	58,19	75,19	75,25	45,84	49,91
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 279,20	- 490,71	- 520,49	- 655,48	- 672,57
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 815,58	- 810,16	- 753,94	- 739,81	- 620,28
Transferts de charges d'exploitation	- 101,55	- 274,42	- 290,23	- 175,54	- 160,10
Coûts de personnel (1)	7 750,75	7 470,43	7 179,86	7 212,09	7 282,62
Achats non stockés de matériel et fournitures	497,25	425,93	417,18	341,61	314,98
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 361,37	- 291,83	- 288,43	0,00	- 331,02
Crédit baux et baux à long terme	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Primes d'assurances	357,22	371,76	398,61	456,77	351,15
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	474,60	956,29	794,23	683,14	664,61
Publicité, publications, relations publiques	60,95	49,01	65,89	36,91	43,76
Déplacements, missions et réceptions	107,82	105,65	89,86	80,08	82,87
Redevances de sous-traitance générale	144,13	132,50	181,84	241,21	154,76
Autres services extérieurs	1 286,60	1 298,67	1 139,83	1 894,02	2 032,61
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	146,81	157,32	162,82	165,37	155,76
Autres charges externes (2)	2 923,36	2 771,89	2 677,26	2 982,37	2 835,52
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	10 674,11	10 242,32	9 857,12	10 194,46	10 118,14
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	10 105	10 110	10 178	10 250	10 229
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 056,32	1 013,09	968,47	994,58	989,16
Valeurs de référence	968,13	947,13	958,52	980,22	974,91
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	26,00%	24,30%	23,21%	23,76%	24,49%
Valeurs de référence	24,81%	24,14%	24,29%	24,38%	25,15%

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les OPH de province source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

Les coûts de gestion de l'office ont connu une trajectoire de diminution sur la période, passant de 1 056 euros au logement en 2014 à 989 euros par logement en 2018 (avec un niveau moyen de 1 004 euros de 2014 à 2018). L'office se situe désormais à un niveau très proche de la médiane des offices de province, qui s'élevait à 975 euros en 2018. Ces caractéristiques se retrouvent à des degrés variables dans les deux composantes des frais de gestion que sont les coûts de personnels et les frais généraux.

Concernant la composante, frais de personnel, les précédents rapports avaient relevé l'importance de ce poste de dépense, par ailleurs jugé mal maîtrisé. La période 2014-2018 montre des évolutions positives depuis 2016. Le niveau des charges de personnel représente désormais 17,7 % des loyers fin 2018, rejoignant ainsi la médiane (17,3 % des loyers en 2018), et enregistre une diminution quasi-constante depuis 2014 (de 18,8 % des loyers en 2014 à 16,8 % en 2017). Nonobstant une diminution sur la période 2014-2018, le ratio effectif/1 000 logements s'élève à 23 pour 2018, ce qui reste nettement supérieur aux valeurs indiquées dans le rapport de branche (19,2 ETP pour 1 000 logements en 2017). Ce caractère élevé est toutefois à relativiser dans la mesure où il intègre l'ensemble des personnels, y compris la régie et les personnels récupérables.

A noter qu'en 2016 les recrutements ont été différés dans la perspective de la mise en place de la nouvelle organisation. Par ailleurs, en raison des choix organisationnels des dirigeants de l'office ces valeurs semblent appelées à se stabiliser.

En outre indépendamment de la baisse de la seule masse salariale, la mise en œuvre à partir de 2014 de la comptabilisation des coûts internes affectés aux opérations (locatives et accession) a significativement impacté à la baisse le volume des dépenses de personnel restant à la charge de l'office.

Concernant les frais généraux de l'office, seconde composante des coûts de gestion, ils se caractérisent eux aussi par leur niveau moyen et leur constance. Rapportés aux produits locatifs ils représentent 6,9 % du produit

des loyers en 2018 (en moyenne 6,8 % sur la période 2014-2018) soit légèrement moins élevés que la valeur de référence qui s'établit à 7,8 % des loyers pour l'année 2018. Cette situation traduit notamment les efforts réalisés en termes de maîtrise des dépenses d'honoraires (l'année 2015 était impactée par la réalisation des diagnostics amiante), d'assurance, mais également des diverses prestations externes, alors même que des frais supplémentaires venaient accompagner la mise en place de la nouvelle organisation. A noter également que la hausse constatée sur les derniers exercices, peut s'expliquer pour partie par le renchérissement des prestations informatiques accompagnant la modernisation et la sécurisation du système d'information.

6.2.3 Réduction de loyer de solidarité

L'article 126 de la loi de finances pour 2018 crée un dispositif dit de « réduction de loyer de solidarité » (RLS.), associant une réduction du loyer des logements sociaux à une réduction corrélative du montant des APL perçues par les locataires.

L'entrée en application de ce dispositif en 2018 s'est traduite par une diminution brute de produits locatifs de 2,1 millions d'euros sur cette première année.

Cette baisse est atténuée par un dispositif de lissage qui prend la forme d'une modulation de la cotisation CGLLS et qui a pour objet d'uniformiser les effets de la RLS en corrigeant les distorsions provoquées par les écarts de taux de locataires bénéficiaires de l'APL. Dans le cas de l'office, compte tenu de la proportion élevée de locataires bénéficiaires de l'APL (cf. § 4.1), cette modulation se traduit par une remise de 586 milliers euros, rapportant la charge nette de la RLS à 1,5 million d'euros.

Parallèlement à la réduction des loyers, le taux de TVA est passé de 5,5 % à 10 % pour les opérations (construction neuve et certains travaux d'amélioration) livrées à partir du 1^{er} janvier 2018. L'impact de cette hausse de TVA sur les 43 logements livrés en 2018 s'élève à 255 milliers d'euros.

L'office a bénéficié du dispositif d'allongement d'une partie de sa dette, proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations (cf. infra) ce qui lui permettra de bénéficier d'une économie d'annuité de 522 milliers d'euros.

Enfin, dans le contexte de mise en place de la RLS, le conseil d'administration de l'office a confirmé le cadre financier général de son activité, pour ce qui concerne ses conditions d'exploitation ainsi que ses perspectives d'investissement, permettant de préserver sa pérennité financière.

Ces orientations reposent sur une optimisation des produits locatifs (augmentation au taux de l'IRL, loyers portés au plafond conventionnel à la relocation et à la suite de travaux), l'utilisation des divers dispositifs possibles d'optimisation de sa dette, l'ajustement des dépenses de maintenance (diminuées en volume global mais maintenues autour de 20 % des loyers après RLS).

De même, la politique d'investissement de l'office, pour la période 2018-2027, a été revue à la baisse afin de limiter la consommation de fonds propres et de maintenir un poids d'annuité réduit, de l'ordre de 35 % des loyers. Cette orientation se traduirait notamment sur la période 2018-2027 par la réduction du nombre de démolitions prévues (632 au lieu de 833), par un programme de réhabilitation revu à la baisse (65,5 millions d'euros contre 134 millions initialement) et par un volume de construction ramené à 160 logements par an (cf. § 5.1).

Enfin l'organisme envisage la réalisation de produits issus de la vente de terrains en provenance des opérations de démolition (10 millions d'euros sur la période) ainsi que de la vente de logements (3 millions d'euros sur la période). Au regard des résultats passés, ces dernières hypothèses peuvent paraître particulièrement optimistes.

Ces orientations sont intégrées à la dernière analyse financière prévisionnelle présentée au conseil d'administration (cf. § 6.3.2).

6.2.4 Gestion de la dette

6.2.4.1 Principales caractéristiques

A la clôture des comptes 2018, la structure de la dette de l'office, présentait les caractéristiques suivantes :

- un encours global de 204 millions d'euros, à 76,4 % adossé au livret A et d'une durée de vie résiduelle moyenne de 14 ans ;
- un poids de l'annuité s'élevant à 10,92 millions d'euros équivalant à 26,83 % du produit des loyers ; ce qui apparaît très limité comparé aux valeurs médianes de offices de province qui est de 36,83 %. Ce taux traduit notamment l'ancienneté du parc, un niveau de réinvestissement sur le parc ancien relativement contraint ces quinze dernières années hors ANRU, dans un contexte de tension financière marqué par un plan de prévention CGLLS ayant dicté des choix prudentiels. Le travail réalisé par l'office sur son portefeuille d'emprunts au fil des exercices passés concourt également à ce résultat ;
- enfin, une ligne de trésorerie a été mise en place en 2018 ; dédiée au portage financier des opérations d'accession (programme Calmette) elle s'élevait à 851 milliers d'euros à la clôture des comptes 2018. Destinée à cet usage exclusif, elle sera clôturée au terme de l'opération.

6.2.4.2 Mesures de réaménagement de la dette

L'office a réalisé un travail régulier d'optimisation de son portefeuille d'emprunts au fil des dernières années.

Un audit réalisé en 2015 par un cabinet spécialisé mettait en évidence un taux d'adossement au livret A jugé élevé, mais classique pour le secteur d'activité et un profil d'extinction rapide de la dette courante (les annuités passant de 11 à 4 millions d'euros en 25 ans). Par ailleurs l'office n'avait pas contracté de financements structurés.

Partant de ce diagnostic, l'office a décidé d'opérer un réaménagement de son portefeuille d'emprunts en commençant par les emprunts présentant des marges relativement importantes sur des maturités inférieures à 15 ans. Le réaménagement, mis en œuvre en 2016, a porté sur 36 prêts CDC pour un capital restant dû total de 27,9 millions d'euros. Les mesures mises en œuvre consistaient en un reprofilage des emprunts (durée de remboursement portée à 20 ou 25 ans selon les cas) et un passage à taux fixe pour 21,1 millions d'euros d'encours. Cette décision a permis à la fois de diversifier la structure de l'endettement et de réaliser des économies sur le montant de l'annuité, avec un gain pour la période 2016-2021 de 1,5 million d'euros. En complément l'office a remboursé par anticipation, sur fonds propres, un ensemble de 20 prêts CDC HLMO. Le capital restant dû s'élevait à 1,4 million d'euros, le remboursement est intervenu sans pénalité de remboursement anticipé.

Par la suite, en 2018 l'organisme a examiné l'opportunité de procéder au remboursement anticipé de 3 prêts PLS. Un premier prêt présentant un capital restant dû de 1,8 million d'euros a été remboursé en 2018 ; les deux autres affichant un capital restant dû de l'ordre de 2 millions d'euros devraient l'être en 2019.

La même année, après délibération du conseil d'administration d'avril 2018, l'office a mobilisé le dispositif d'allongement d'une partie de sa dette, proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations afin de conserver les marges de manœuvre financières nécessaires à ses besoins d'investissement pour la construction neuve et les réhabilitations.

CLMH a réaménagé les 40 215 milliers d'euros de dette identifiée (soit environ 20 % de l'encours de dette) qui s'est concrétisé par un allongement de 10 ans pour les emprunts finançant la construction et de 5 ans pour ceux liés à l'amélioration. Le rallongement mis en place permet une économie annuelle moyenne d'annuité de 522 milliers d'euros sur l'ensemble des emprunts concernés, par ailleurs il se traduit par un renchérissement de 3,8 millions d'euros du coût total de ces financements.

Enfin, en complément de ces diverses actions, l'organisme examine pour l'avenir les possibilités de financement offertes en matière de financement des acquisitions foncières (passage des prêts fonciers à 60 voire 80 ans) ainsi que le recours à de nouveaux partenaires bancaires en complément des prêts principaux de ses opérations.

6.2.5 Prêts de haut de bilan bonifiés (PHBB)

L'office a fait appel au dispositif PHBB de la CDC en signant en mars 2017 une convention de prêt à hauteur de 2,67 millions d'euros destinée à accélérer la réalisation des opérations de réhabilitation thermique sur les années 2017 à 2019 (ajout de 334 logements au programme initial de 160 logements). Un premier contrat de 2,11 millions d'euros a été émis, suivi d'un déblocage de fonds en avril 2018. Le second contrat, correspondant au solde du montant de la convention a été contracté puis versé en juillet 2019.

Par la suite l'office a souhaité recourir à la nouvelle offre de prêt de haut de bilan bonifié (PHB 2.0) destiné au financement de la production neuve de logements.

Dans ce cadre, il a signé en octobre 2018 une convention prévoyant l'octroi d'une enveloppe de 1,4 million d'euros justifiée pour une programmation prévisionnelle 2018 de 8 programmes correspondant à la construction de 217 nouveaux logements.

6.2.6 Gestion de la trésorerie

A ce jour, l'office n'utilise pas d'outil de gestion de trésorerie interfacé avec son ERP. La gestion est réalisée manuellement sur tableur Excel et ce système montre des limites. Faute d'interfaçage avec l'ERP, il faut systématiquement reprendre les projections et les actualiser, ce qui n'exclut pas totalement le risque d'erreurs.

La pertinence des prévisions est par conséquent limitée. Elles permettent principalement de gérer les transferts de fonds entre le compte courant et les livrets de placement sur la base des principaux flux financiers (échéances d'emprunt, prévisions de factures à régler, salaires et TFPB).

Cette situation va évoluer avec la mise en place du module gestion de trésorerie de l'ERP. Son déploiement est prévu pour 2020, et s'accompagnera de formations aux personnels concernés. Ce nouveau dispositif permettra d'évaluer le besoin de financement immédiat et à venir au moyen de prévisions glissantes sur 12 mois, actualisées tous les 6 mois (ou plus fréquemment si nécessaire). Ce suivi permettra notamment d'arbitrer entre les différentes solutions de placement disponibles.

Concernant les opérations d'accession sociale, elles font l'objet d'un suivi financier et de trésorerie spécifique : compte bancaire propre, suivi comptable individualisé, tableau de bord accession mis à jour tous les mois.

A la clôture des comptes 2018, la trésorerie de l'organisme s'élevait à 57,2 millions d'euros. Au regard des conditions de rémunérations actuelles et des capacités de l'office à bâtir des prévisions de trésorerie à moyen terme, elle ne donne pas lieu à la réalisation d'arbitrages complexes entre des supports de durées et de rendements différents. Les supports de placements sont donc principalement constitués de dépôts sur livret A et comptes sur livret (43,7 millions d'euros), auxquels s'ajoutent des comptes à termes (10 millions d'euros). Ces différents supports de placement respectent les obligations qui s'imposent à l'office en matière de dépôts de fonds (art L. 421-22 du CCH).

6.2.7 Structure financière

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement

net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par l'organisme, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations¹³.

Tableau 9 « Bilan fonctionnel »

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018					
Dotation et réserves nets des participations (a)	59 991,29	11,93%	65 004,17	12,60%	74 212,32	13,71%	81 463,66	14,26%	86 259,56	14,73%
Résultat de d'exercice (b)	5 016,47	1,00%	8 708,77	1,69%	7 251,33	1,34%	5 034,70	0,88%	6 389,56	1,09%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (c)	49 955,80	9,93%	49 444,76	9,59%	48 635,33	8,98%	46 366,27	8,12%	42 686,50	7,29%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	114 963,55	22,86%	123 157,70	23,88%	130 098,99	24,03%	132 864,63	23,26%	135 335,62	23,11%
Valeurs de référence		21,90%		22,23%		22,59%		22,74%		23,24%
Provisions pour gros entretien (f)	8 277,90	1,65%	6 503,24	1,26%	6 403,60	1,18%	6 578,47	1,15%	5 516,64	0,94%
Autres provisions pour risques et charges (g)	1 212,29	0,24%	3 518,97	0,68%	3 679,02	0,68%	5 536,11	0,97%	7 159,45	1,22%
Amortissements et dépréciations (h)	198 922,88	39,55%	206 167,86	39,97%	215 809,64	39,86%	226 911,17	39,73%	234 049,10	39,97%
Ressources propres (l)=(e)+(f)+(g)+(h)	323 376,61	64,29%	339 347,77	65,79%	355 991,25	65,75%	371 890,38	65,12%	382 060,82	65,24%
Dettes financières (j)	179 595,63	35,71%	176 443,48	34,21%	185 449,42	34,25%	199 232,92	34,88%	203 548,40	34,76%
Ressources stables (k)=(l)-(j)	502 972,25	100,00%	515 791,24	100,00%	541 440,67	100,00%	571 123,30	100,00%	585 609,22	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	474 312,44	94,30%	479 255,48	92,92%	496 408,80	91,68%	514 754,30	90,13%	529 513,91	90,42%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	28 377,18	5,64%	36 392,80	7,06%	44 976,36	8,31%	56 368,19	9,87%	56 095,31	9,58%
Valeurs de référence		4,47%		4,55%		4,84%		4,85%		4,62%
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	25 287,65		38 089,99		43 789,36		49 988,34		47 886,75	
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	4 750,85	0,94%	4 551,67	0,88%	3 988,83	0,74%	2 465,87	0,43%	1 636,09	0,28%
Valeurs de référence		0,49%		0,33%		0,15%		0,10%		0,10%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	26 180,36	5,21%	34 517,96	6,69%	43 717,84	8,07%	56 687,46	9,93%	58 105,07	9,92%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	2 554,02	0,51%	2 676,83	0,52%	2 730,31	0,50%	2 785,14	0,49%	2 794,86	0,48%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	23 626,34	4,70%	31 841,13	6,17%	40 987,52	7,57%	53 902,32	9,44%	54 459,22	9,30%
Valeurs de référence		4,83%		4,86%		5,01%		5,25%		5,13%

valeur de référence : benchmark sur les OPH de Province source Harmonia via l'outil ANCOLS Diagfin

De 2014 à 2018 les capitaux propres passent de 114,9 millions d'euros à 135,3 millions d'euros ; à la clôture des comptes 2018, ils représentent 23,1 % des ressources stables de l'entreprise. Ce taux a globalement augmenté au fil des exercices.

Ce ratio traduit un degré satisfaisant d'autonomie de l'office au regard des ressources stables dont il dispose. L'office affiche un niveau d'endettement limité qui se traduit par une dette financière qui ne représente que 34,7 % des ressources stables en 2018 (pour une médiane des offices à 38,5 % cette même année).

L'ajout aux capitaux propres, des diverses provisions, amortissements et dépréciations pour un montant total de 246,7 millions d'euros, fin 2018, permet d'identifier les ressources propres de l'office et de déterminer la part de celles-ci dans l'ensemble des ressources stables. Cette part est de 65,2 % soit un peu plus que la valeur médiane qui s'établit à 61,5 %. Tenant compte de l'impact du faible niveau d'endettement précité, cette amélioration s'explique largement par l'apport des ressources issues des amortissements cumulés sur un parc âgé (45 ans).

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement). Le FRNG a connu une forte augmentation sur la période contrôlée, passant de 28,3 à 56,1 millions d'euros à la clôture des comptes 2018, ce qui représente 5 020 euros par logement et équivalent logement propriétés de l'organisme (cf. § 6.2.8.1). Ce montant est à rapprocher de la valeur médiane de 2 740 euros. A noter que, tout comme les années précédentes, le FRNG fin 2018 bénéficie (à hauteur de 2,5 millions d'euros) de la comptabilisation de subventions notifiées mais non encore encaissées ; ces dernières diminuent néanmoins constamment sur les dernières années.

¹³ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent ou du déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) déduction faite des emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées toutes dépenses comptabilisées et toutes recettes encaissées.

La projection du FRNG à terminaison des opérations en cours de réalisation, montre une situation un peu moins favorable bien que toutefois toujours au-dessus des valeurs de référence. Ainsi, avec un montant de 4 834 euros par logement, cette valeur reste très nettement supérieure à la valeur médiane du FRNG à terminaison qui est de 2 669 euros.

Cette diminution résulte de la réduction à terme de l'écart restant entre les dépenses que l'office doit encore régler sur ses opérations et les fonds qu'il lui reste à encaisser ; cette baisse peut s'expliquer par le fait qu'en raison d'une gestion prévisionnelle de trésorerie encore perfectible, l'office n'optimise pas totalement les conditions de mobilisation des emprunts de ses nouvelles opérations.

Tableau 10 « Analyse du bilan fonctionnel »

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	28 377,18	36 392,80	44 976,36	56 368,19	56 095,31
Charges courantes hors dotation	29 993,55	29 935,81	28 696,26	28 960,42	29 755,04
Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes	345,33	443,73	572,07	710,43	688,11
<i>Valeurs de référence</i>	317,32	324,74	360,75	378,20	372,90
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	10 728	11 002	11 058	11 172	11 173
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en propriété	2 645,15	3 307,83	4 067,31	5 045,49	5 020,61
<i>Valeurs de référence</i>	2 257,66	2 357,93	2 514,25	2 552,66	2 483,25
Trésorerie	23 626,34	31 841,13	40 987,52	53 902,32	54 459,22
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	287,52	388,23	521,34	679,35	668,04
<i>Valeurs de référence</i>	270,77	287,30	327,15	359,21	358,55
Trésorerie en nombre de logements et équivalent logement en propriété	2 202,31	2 894,12	3 706,59	4 824,77	4 874,18
<i>Valeurs de référence</i>	1 934,38	1 988,38	2 319,23	2 489,78	2 508,38

valeur de référence : benchmark sur les OPH de Province source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

6.2.8 Indépendance financière

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessous permettent d'évaluer le niveau de soutenabilité de la dette de l'office.

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à l'office pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où il consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif. Au cas présent, cette dernière s'élève à 15 ans.

Cet indicateur est à rapprocher de la durée de vie résiduelle des actifs locatifs, mesurée par le rapport entre la Valeur Nette Comptable (VNC) de ces actifs et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année.

Sur la base des dotations annuelles de fin 2018, les immobilisations locatives (principalement) de l'office seront amorties dans 23 ans, ce qui traduit la bonne capacité théorique de l'office à rembourser l'intégralité de ces emprunts avant d'avoir eu à remplacer ces actifs, ce qui constitue une situation saine.

Tableau 11 « Encours de la dette financière et la capacité théorique de désendettement »

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	179 313,00	176 300,51	185 393,91	199 232,12	204 696,34
CAFC	12 397,79	15 077,04	15 413,87	16 204,73	13 489,78
Endettement / CAFC	14,46	11,69	12,03	12,29	15,17
<i>Valeurs de référence</i>	14,99	15,30	15,08	14,86	15,84
Valeur nette comptable du parc locatif	181 410,94	209 623,53	217 647,22	226 382,47	240 902,51
Amortissement du parc locatif	7 904,50	10 499,67	9 501,69	9 942,02	10 397,49
VNC / Amortissement du parc locatif	22,95	19,96	22,91	22,77	23,17
<i>Valeurs de référence</i>	22,37	22,76	22,53	22,81	23,10
Ressources propres	323 376,61	339 347,77	355 991,25	371 890,38	382 060,82
Ressources stables	502 972,25	515 791,24	541 440,67	571 123,30	585 609,22
Ressources propres / Ressources stables	64,29%	65,79%	65,75%	65,12%	65,24%
<i>Valeurs de référence</i>	59,59%	59,95%	59,78%	61,17%	61,50%

Sources : comptes annuels 2014-2018

Valeur de référence : benchmark sur les OPH de province source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

Le ratio d'autonomie financière, qui rapporte les ressources propres aux ressources stables, s'élève à 65,2 % en 2018. Les dettes représentent par conséquent moins de la moitié des ressources stables. L'office peut ainsi en théorie couvrir ses dettes avec ses capitaux propres, ce qui montre que sa situation financière est solide.

6.2.8.1 Variations du FRNG

De 2014 à fin 2018, le FRNG a vu son niveau augmenter de 26,3 millions d'euros.

Sur cette période, l'office a abondé son bilan de 81,5 millions d'euros issus du cumul des capacités d'autofinancement brutes annuelles. Sont venues s'y ajouter les ressources dégagées par les cessions d'éléments d'actifs (terrains exclusivement) à hauteur de 1,7 million d'euros.

Ces ressources cumulées s'élèvent donc à 83,3 millions d'euros et ont permis de rembourser 40,4 millions d'euros d'annuités sur la même période, laissant un solde positif de 42,8 millions d'euros.

Entre 2014 et 2018 l'office a réalisé 95,1 millions d'investissement financés par la mise en place de 78 millions d'emprunts (le montant total souscrit est de 149,7 millions comprend 71,6 millions de remboursements anticipés ayant donné lieu à refinancement, pour leur presque totalité) ; soit un solde déficitaire de 17 millions d'euros. Ce montant est alors compensé par les 42,8 millions issus des autofinancements annuels et des ventes, déduction faite des annuités cumulées. Il en ressort un solde de 25,7 millions d'euros. S'ajoute à ce dernier le total cumulé des diverses autres variations du FRNG sur la période pour 533 milliers d'euros.

La combinaison de ces divers éléments permet de justifier l'augmentation de 26,3 millions d'euros du FRNG entre 2014 et 2018.

Au final, il en ressort que la variation significative du FRNG sur la période est essentiellement imputable à l'excédent de ressources en provenance du cumul des autofinancements et, dans une moindre mesure, des ventes, réduit du solde entre les investissements réalisés et les financements extérieurs afférents.

Tableau 12 « Variations du FRNG 2014-2018 »

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercices 2014 à 2018
Fonds de roulement net global (FRNG) à l'ouverture	29 792	28 377	36 393	44 976	56 368	29 792
Capacité d'autofinancement brute	12 468	19 691	16 244	17 120	16 035	81 559
Produits des cessions d'éléments d'actif	1	15	0	141	1 572	1 728
CAF Globale	12 469	19 706	16 244	17 261	17 607	83 287
Financements comptabilisés	21 072	6 445	46 959	21 387	53 857	149 719
Emprunts remboursés à l'échéance	-7 751	-8 352	-7 889	-8 121	-8 323	-40 436
Emprunts remboursés anticipés	0	0	-29 333	-271	-42 055	-71 660
Variation des financements	13 321	-1 907	9 736	12 994	3 479	37 623
Variation des ressources durables (C)=(A)+(B)	25 789	17 799	25 980	30 256	21 086	120 910
Investissements réalisés (D)	28 334	9 892	17 623	18 757	20 535	95 140
p.m. solde disponible après investissement	-2 545	7 907	8 358	11 499	551	25 770
Autres	1 129	109	226	-107	-824	533
Fonds de roulement net global (FRNG) à la clôture	28 377	36 393	44 976	56 368	56 095	56 095

Sources : comptes annuels 2014-2018

6.2.8.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement

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

Au cas présent, le rapprochement de ces emplois et ressources vient systématiquement en réduction de la ressource du FRNG. En 2018, cette minoration est de 1,6 million d'euros ; elle est en diminution constante depuis 2014.

Les éléments les plus significatifs participant à la constitution du besoin en fonds de roulement fin 2018 sont en relation avec l'exploitation. En termes d'emplois, il s'agit principalement des créances nettes sur les locataires, de la comptabilisation des subventions notifiées non encore encaissées et des stocks liés à l'accession. En termes de ressources, il s'agit principalement des sommes des dettes de l'office envers ses fournisseurs et de ses dettes sociales.

La réduction du besoin en fonds de roulement sur la période 2014-2018 s'explique largement par la diminution des emplois liés aux subventions comptabilisées non encaissées.

Ces ressources en fonds de roulement se combinent au FRN pour produire une trésorerie hors concours bancaire qui s'élève à 57,2 millions d'euros.

6.2.8.3 Trésorerie

L'office dispose d'un FRNG d'un niveau important et en augmentation (il a été multiplié par 2 entre 2014 et 2018) et en parallèle d'un BFR qui n'a cessé de diminuer, réduisant de moitié entre 2014 et 2018 ; dans ces conditions, il ne vient que de façon limitée réduire le FRNG. Il en résulte une trésorerie qui s'accroît au fil des exercices.

Fin 2018, la trésorerie nette¹⁴ de l'office représente l'équivalent de 688 jours de charges courantes hors dotation ; soit nettement plus que les 348 jours de dépenses courantes hors dotation de la valeur de référence de cette même année. Pour mémoire cette même valeur pour l'office s'établissait en 2014 à 287 jours pour référence qui était alors de 273 jours.

¹⁴ La trésorerie nette comprend l'ensemble des valeurs mobilières de placement et disponibilités, réduites des concours bancaires et découverts ainsi que des dépôts et cautionnements reçus.

Fin 2018 la quasi-totalité des ressources issues du FRNG se retrouvaient dans le solde de trésorerie nette de l'année.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'analyse financière prévisionnelle est un outil que l'office utilise régulièrement dans le cadre de la définition de ses orientations financières annuelles. Ces prévisions peuvent également faire l'objet d'actualisations plus fréquentes dans le cas d'évolutions du contexte réglementaire ou politique, porteuses d'importants enjeux financiers. Ces projections sont présentées et débattues en conseil d'administration.

6.3.1 Retour sur l'analyse prévisionnelle 2010-2019

Le conseil d'administration du 28 octobre 2010 avait examiné trois projections financières reposant sur des niveaux de paramètres plus ou moins contraints. Si dans tous les cas la profitabilité prévisionnelle de l'office restait d'un niveau correct (malgré sa baisse), dans chaque cas la structure du bilan se dégradait très fortement. Une analyse de la caisse des dépôts et consignations en date de 2009 partageait ces constats et pointait l'incapacité à moyen terme pour l'office à réaliser son programme de réhabilitation. Un étalement de celui-ci combiné avec une amélioration de l'exploitation (coûts de gestion et loyers) et des ventes de patrimoines constituaient des pistes pouvant permettre de contenir les perspectives de dégradation.

La situation contemporaine de l'office qui montre un niveau de profitabilité en amélioration notable et une structure financière consolidée illustre une très nette inflexion de trajectoire, comparées aux projections de 2010. Les principaux facteurs explicatifs reposent sur une forte baisse de l'annuité (cumul taux bas du livret A et moindre niveau d'investissement), les effets de la comptabilisation des coûts internes et des niveaux de charges de TFPB et de maintenance, plus réduits que dans la projection. La baisse de produits locatifs n'a impacté que dans une moindre mesure les prévisions initiales. En parallèle le bilan a été moins impacté, du fait d'une politique d'investissement réduite, principalement en raison du décalage de certaines réhabilitations. Enfin les gains issus de la gestion active de la dette et d'une maîtrise des coûts de gestion ont aussi participé à cette amélioration.

6.3.2 Analyse prévisionnelle 2019-2028

6.3.2.1 Contexte

L'actuelle projection financière pluriannuelle 2019-2028 a été examinée au conseil d'administration du 21 octobre 2019.

Elle fait suite à de précédentes versions qui avaient notamment été actualisées dans la perspective de la mise en place du dispositif de RLS à compter de 2018.

Le conseil d'administration du 23 octobre 2018 validait un ensemble de mesures d'accompagnement de la RLS, portant avant tout sur le recours au dispositif d'allongement de sa dette et sur une révision à la baisse de ses investissements en matière de travaux d'amélioration et de réhabilitation à hauteur de 65,5 millions d'euros sur un total¹⁵ de 134 millions (réduction d'enveloppes, décalage). Ces mesures étaient complétées par un objectif de cession de foncier et de logements familiaux.

¹⁵ Le besoin initial d'investissement d'un montant total de 134 millions d'euros ressort du PSP 2015-2025 présenté au budget 2017.

La version actuelle de la projection 2019-2028 reprend les grandes orientations précédentes et les actualise au vu de l'évolution des modalités d'application de la RLS à la suite de la clause de revoyure de 2019. Dans ces nouvelles conditions, l'office a surtout revu à la hausse son programme de réhabilitations et d'amélioration et l'a porté à 80 millions d'euros, ce qui reste cependant très inférieur au montant de 133 millions d'euros initialement prévus dans le PSP 2016-2025. Les objectifs de production neuve n'ont pas été remis en question au fil des dernières versions.

6.3.2.2 Paramètres

La projection repose sur un ensemble de paramètres constitués de taux d'évolution macro-économiques et de valeurs propres à l'office (cf. annexe 7.4).

L'office a fait le choix d'appliquer un taux d'inflation annuel de 1 % et une évolution annuelle de 1 % de l'indice du coût de la construction (ICC) sur toute la période. Il a également retenu un indice de référence des loyers (IRL) de 1,25 % en 2019, 1,53 % en 2020 puis 0,5 % sur le reste de la période. Quant au taux de livret A prévisionnel il est de 0,75 % jusqu'en 2020 et 1,25 % par la suite. Ces taux divergent de ceux indiqués dans la note technique de la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) en date du 17 juillet 2019 et relative aux hypothèses macroéconomiques à retenir dans les simulations d'équilibre des opérations locatives sociales. Cette note retient un taux de livret A de 1,80 % et une évolution des loyers de 1,40 %.

L'office pour sa part a fait le choix de paramètres jugés plus probables au vu des évolutions passées ; en revanche ces paramètres sont plus favorables que ceux de la note technique précitée.

L'office prévoit un rythme de constructions neuves calé sur la base d'une production annuelle moyenne de 160 logements, représentant un investissement de 222 millions d'euros.

Les investissements sur le parc existant, sous forme de réhabilitation, amélioration et remplacements de composants représentent un montant total de 80 millions d'euros sur la période. Comme indiqué précédemment, il s'agit toutefois d'un montant inférieur aux besoins identifiés, qui repose sur une priorisation des interventions sur les aspects techniques et de sécurité et étale dans le temps les interventions de confort ou de commercialisation. L'effort d'investissement est constitué en majorité de remplacements de composants (41,6 millions d'euros) pour 37,3 millions d'euros de réhabilitation.

Dans la continuité de la politique actuelle de l'office, la maintenance reste importante avec 85,9 millions d'euros sur la durée de la prévisionnelle, ce qui est supérieur aux investissements sur le parc existant.

Les coûts de gestion sont maintenus au niveau actuel, aucun gain n'étant estimé prévisible dans le cadre de la création de la future structure de coopération avec l'office Presqu'île Habitat. De même, la TFPB est globalement reconduite sur un niveau de coût élevé.

Enfin, l'office a reconduit un taux de vacance commerciale locative de 2,4 %. Ce taux est réduit à 1,5 % pour les programmes neufs. La vacance des opérations à démolir tout comme celle de programmes présentant des difficultés particulières font l'objet d'une identification spécifique. La dégradation observée sur la fin d'année 2019 en matière de vacance locative et donc de pertes financières associées pourrait, si elle venait à s'accroître, nécessiter un ajustement de la projection financière.

6.3.2.3 Résultats et perspectives

Les principaux agrégats financiers de l'office ont été analysés par l'agence sur la base de l'outil Diag Fin OLS, alimenté par les données issues du fichier Visial établi par l'office, à partir de ces différents paramètres. Sur cette base, les agrégats évolueraient comme indiqué ci-après, à horizon 2028.

L'EBE connaîtrait une amélioration sensible, passant de 40,5 % des produits de loyers en 2019 à 45,0 % en 2028. La CAF resterait quasiment constante, passant de 15,1 millions d'euros en 2019 à 14,9 millions d'euros en 2028 mais fléchirait, rapportée aux loyers qui augmentent de 17 % sur la période. La CAF passerait ainsi de 37,3 à 32,52 % des produits de loyers, ce qui constitue encore un niveau correct.

L'augmentation des charges financières constitue la principale explication à la baisse de CAF alors que l'EBE s'améliore notablement dans le même temps.

Concernant la structure financière de l'office, le fond de roulement net global à terminaison tend dans l'ensemble à se maintenir sur la période, passant de 36,6 à 35,8 millions d'euros sur la période projetée. Cette évolution est limitée en raison du niveau de fonds propres mobilisés à la fois par la construction neuve mais également par les travaux de réhabilitation et d'amélioration du patrimoine. Ce sont ainsi 31,8 millions d'euros qui seraient affectés au financement des nouvelles opérations et 27,8 millions affectés au patrimoine existant. L'office prévoit aussi un besoin de fonds propres de 1,3 million d'euros en accompagnement de ses futures démolitions. Le ratio de FRNGT rapporté au logement fin 2028 s'élèverait à environ 3 150 euros, ce qui s'avère encore élevé, l'Agence considérant qu'un montant de 1 500 euros/logement constitue déjà un niveau tout à fait convenable.

L'endettement de l'office, dans la simulation, s'accroît en revanche significativement : le ratio théorique de désendettement passe de 17 années en 2017 à 26 années en 2028, tandis que son annuité rapportée aux loyers passerait de 29 % à 39 % en 2024, avant de monter à 46 % en 2028 en l'état des hypothèses retenues. Cette augmentation de l'endettement est en grande partie liée à l'effet de l'activité de développement : l'analyse prévisionnelle menée au fil de l'eau (sans construction neuve, ni réhabilitations) conduit en effet à un ratio théorique de désendettement restant stable, autour de 16 années, l'annuité passant de 29 % à 34 % des loyers.

Dans ces conditions, l'analyse financière prévisionnelle réalisée tend à confirmer la bonne soutenabilité globale du programme d'intervention retenu.

Obs 4 : Dans le cadre de son futur PSP, l'office doit intensifier son effort d'intervention sur le parc existant, en exploitant toutes les marges de manœuvre mobilisables. A cette occasion, il devra réinterroger sa politique actuelle de réhabilitations partielles qui ne paraît pas à la hauteur des enjeux d'un parc vieillissant, ainsi que la répartition de son effort d'intervention entre le levier de la maintenance et celui du réinvestissement. Enfin, il ne devra pas hésiter non plus à réinterroger si nécessaire ses objectifs de développement au bénéfice des besoins d'investissement en faveur du parc.

L'office gagnerait en effet à étudier le gain potentiel d'un scénario alternatif visant à renforcer l'effort d'investissement sur l'existant en mobilisant davantage ses ressources propres, tout en réduisant dans la durée le niveau de maintenance. Outre qu'il permettrait de mieux répondre aux importants besoins constatés sur le parc ancien, ce changement irait dans le sens de réduire les contraintes pesant sur l'exploitation de l'office, d'augmenter la création de valeur (EBE) et donc la capacité d'autofinancement (CAF). L'office disposerait ainsi davantage de ressources propres pour financer des investissements sur le parc, accroître sa dette tout en conservant une capacité de remboursement satisfaisante du fait de l'augmentation de sa capacité d'autofinancement (CAF).

Dans sa réponse écrite, l'office confirme sa volonté de mieux intégrer les enjeux d'amélioration de l'attractivité du parc, tout en poursuivant son important niveau d'intervention. Il rappelle sa politique soutenue (20 % des loyers) de maintenance continue sur son parc locatif, notamment dans le cadre des projets de renouvellement urbain ou des opérations de réhabilitation thermique ou bien encore de confort des locataires. Il rappelle également la typologie spécifique de son parc de logements collectifs construit majoritairement entre 1960 et 1970 et dont l'attractivité s'est dégradée, plus en raison de sa localisation et de l'évolution de la demande des ménages, que de son accessibilité financière toujours préservée.

Si l'amélioration de l'attractivité constitue un axe prioritaire du futur PSP et s'inscrit maintenant dans les objectifs des nouvelles réhabilitations, l'office réaffirme également la nécessité d'une politique de développement permettant de diversifier son offre (typologies et communes de la CU).

6.4 CONCLUSION

La situation financière de Caen la mer Habitat s'est nettement consolidée sur la période 2014-2018.

L'office bénéficie d'un très faible niveau d'endettement et d'un haut de bilan qui s'est fortement amélioré sur la période 2014-2018, renforçant ses marges de manœuvre en termes de capacité d'investissement et d'endettement. Dans un contexte prudentiel de sortie de plan de consolidation CGLLS assorti de projections financières initiales très pessimistes, la modération de l'effort d'investissement (hors ANRU) explique en grande partie cette amélioration de haut de bilan.

Dans le même temps, la rentabilité d'exploitation est en augmentation quasi-continue sur la période pour atteindre un niveau correct, suffisant pour assurer le remboursement des faibles annuités d'emprunt, tout en restant contraint toutefois. La rentabilité bénéficie en effet des efforts de réduction des coûts de gestion opérés par l'office mais reste pénalisée à la fois par le niveau de vacance relativement élevé et dont l'augmentation récente devra faire l'objet d'une vigilance constante de la part des dirigeants, et surtout par des coûts de maintenance élevés. Ces derniers reflètent le niveau de réinvestissement modéré sur le parc ancien, tant en termes de volume que de nature de travaux, mais ne suffisent pas à répondre aux besoins croissants du parc. Ils ont également pour effet de dégrader la rentabilité de l'exploitation de l'office, alors qu'il dispose par ailleurs de capacités financières d'investissement sur le parc existant.

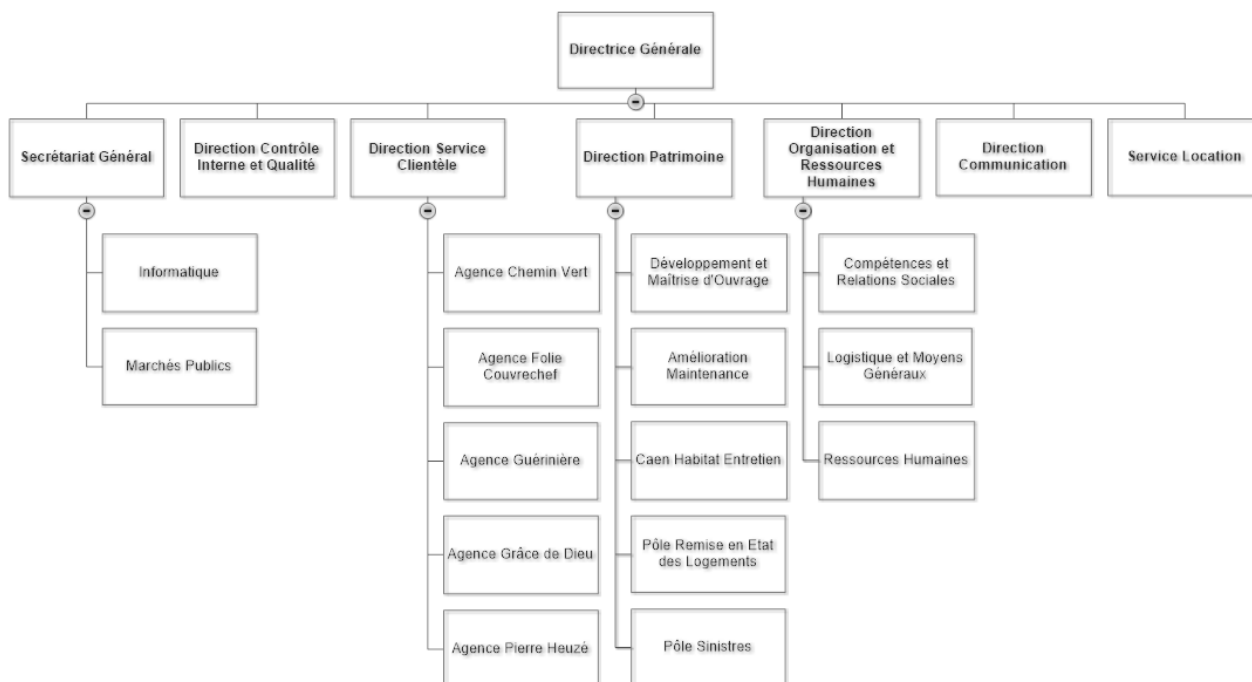
L'Agence invite donc l'office, dans le cadre de la prochaine révision de son plan stratégique de patrimoine, à intensifier son effort d'intervention sur le parc existant en exploitant toutes les marges de manœuvre mobilisables. Il devra à cette occasion à la fois réinterroger sa politique actuelle de réhabilitations qui ne paraît pas à la hauteur des enjeux d'un parc vieillissant, ainsi que la répartition de son effort d'intervention entre le levier de la maintenance et celui du réinvestissement. Enfin, il ne devra pas hésiter non plus à réinterroger si nécessaire ses objectifs de développement au bénéfice des besoins d'investissement en faveur du parc ancien, qui constitue réellement un enjeu prioritaire.

7. ANNEXES

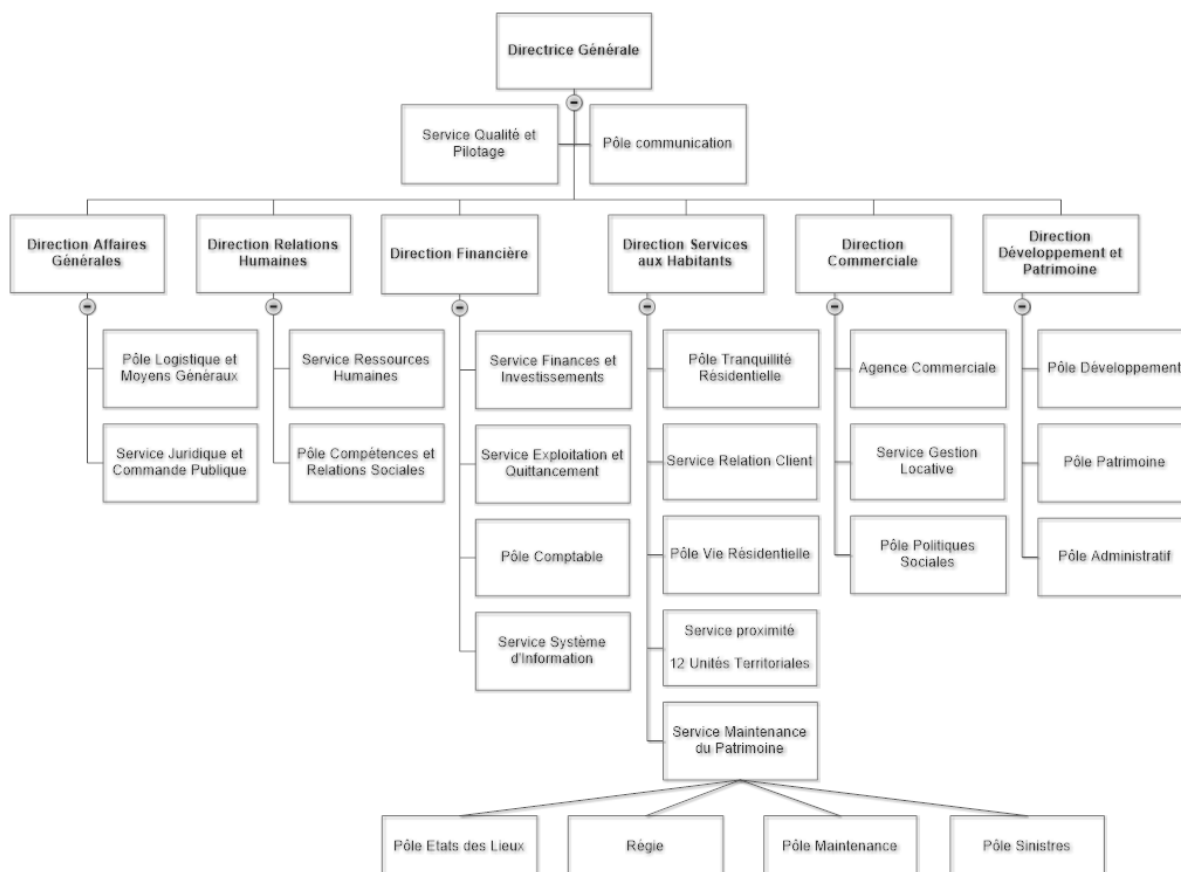
7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

OPH CAEN LA MER HABITAT		Annexe 7.1 Informations Générales
Adresse du siège : 1 place Jean Nouzille - 14000 CAEN		Téléphone : 02 31 27 50 00
PRÉSIDENT : M. Michel PATARD-LEGENDRE		
DIRECTRICE GÉNÉRALE : Mme Valérie MESPOULHÈS		
CONSEIL D'ADMINISTRATION (membres à voix délibérative) au 29/07/2019		
	Membres	
Président	PATARD-LEGENDRE Michel	Communauté urbaine
Vice-président	VINCENT Martine	Communauté urbaine
	DE LA PROVOTE Sonia	Communauté urbaine
	SERARD Pascal	Communauté urbaine
	LEFEVRE PROKOP	Communauté urbaine
	BRUNEAU Joël	Communauté urbaine
	DEROBERT Stéphanie	Elu autre collectivité
	PIERSIELA Martine	Elu autre collectivité
	LESEIGNEUR Baptiste	Personne qualifiée
	PATOUREL Bernard	Personne qualifiée
	THA Philippe	Personne qualifiée
	DESMARAIS Catherine	Personne qualifiée
	TASSET Daniel	Personne qualifiée
	BERTIN Annick	CAF
	RAGOT Joëlle	UDAF
	BELLENCONTRE Régis	ACTION LOGEMENT
	METAYER Michèle	ASSOCIATION
	CARNET Pascal	CGT
	LECOQ Thierry	CFDT
Représentants des locataires	SOUBIEN Jeff	CNL
	DESCLOS Franck	CGL
	RAGOT Bruno	CSF
	MC NAIR Melvin	CLCV
Collectivité de rattachement		
	Communauté Urbaine Caen La Mer	
EFFECTIFS DU PERSONNEL au 31/12/2018	Cadres : 29	
	Maîtrise : 89	
	Employés : 32	
	Gardiens et Employés d'immeuble : 69	
	Ouvriers : 11	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME – 2016



7.3 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME – 2019



7.4 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

CA21.10.19 0.76 01/2020 + 0.77 07/2020 n° 4- 2019 à
2028 - Base-2019 le 25/10/2019

Synthèse des résultats prévisionnels

Evolution du patrimoine	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Livraisons		97	175	214	170	202	150	150	150	150	150
- Ventes et Démolitions		-141	-85	-136	-136	-467	-68	-11	-11	-221	-10
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	11 172	11 128	11 218	11 296	11 330	11 065	11 147	11 286	11 425	11 354	11 494
<i>En milliers d'euros courants</i>											
Loyers patrimoine de référence	40 872	41 515	41 991	42 362	42 573	42 786	43 000	43 215	43 430	43 647	43 865
Effets des cessions et démolitions		-451	-693	-1 067	-1 526	-1 908	-2 179	-2 296	-2 333	-2 370	-2 407
Impact des travaux immobilisés		0	128	281	424	485	488	490	493	495	497
Loyers opérations nouvelles avec lots annexes		103	655	1 793	2 915	3 616	4 508	5 289	6 077	6 874	8 030
Loyers théoriques logements	40 872	41 167	42 081	43 369	44 386	44 979	45 817	46 698	47 667	48 646	49 985
Perte de loyers / logements vacants	-1 525	-1 576	-1 809	-1 605	-1 504	-1 360	-1 232	-1 249	-1 216	-1 233	-1 205
Loyers quittancés logements	39 347	39 591	40 272	41 764	42 882	43 619	44 585	45 449	46 451	47 413	48 780
Redevances foyers (hors interventions foyers)	2 038	2 038	2 038	2 038	2 038	1 713	1 406	1 406	1 385	1 322	1 322
Impact des interventions foyers		21	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	-655	-947	-2 503	-2 637	-2 737	-3 574	-3 628	-3 686	-3 745	-3 794	-3 886
Total loyers	40 730	40 703	39 871	41 229	42 247	41 822	42 427	43 233	44 155	45 005	46 280
Production immobilisée	642	760	740	742	743	745	747	748	750	752	753
Autres produits et marges sur autres activités	882	1 276	1 181	1 514	516	546	546	546	546	546	546
Produits financiers	571	336	332	333	329	336	338	334	329	308	286
Total des produits courants	42 825	43 075	42 124	43 818	43 835	43 449	44 058	44 861	45 780	46 611	47 865
Annuités patrimoine de référence	-11 110	-10 600	-10 523	-10 545	-10 454	-10 433	-10 444	-10 625	-10 435	-9 885	-9 808
Effets des cessions et démolitions logements		0	68	68	80	80	87	19	19	19	19
Annuités des travaux immobilisés logements		-35	-442	-1 009	-1 189	-1 252	-1 413	-1 582	-1 758	-1 938	-2 095
Annuités des opérations nouvelles logements		-53	-721	-1 429	-2 227	-2 740	-3 574	-4 162	-4 743	-5 805	-6 628
Annuités des interventions foyers		-6	-50	-55	-49	-49	-50	-50	-50	-51	-51
Total annuités emprunts locatifs	-11 110	-10 694	-11 668	-12 970	-13 839	-14 394	-15 394	-16 400	-16 967	-17 660	-18 563
Taxe foncière	-6 055	-6 200	-6 256	-6 506	-6 538	-6 524	-6 545	-6 576	-6 627	-6 694	-6 759
Maintenance totale (y compris régie)	-8 419	-8 291	-8 295	-8 323	-8 414	-8 400	-8 486	-8 577	-8 643	-9 044	-9 204
Solde après annuités, TFPB et maintenance	17 241	17 890	15 905	16 019	15 044	14 131	13 633	13 308	13 343	13 213	13 339
Frais de personnel (y compris régie)	-8 587	-8 535	-8 535	-8 620	-8 696	-8 533	-8 618	-8 736	-8 824	-8 912	-9 001
- Correction régie d'entretien	620	620	545	545	544	543	542	541	540	535	536
Frais de gestion	-2 183	-2 500	-2 475	-2 448	-2 421	-2 341	-2 312	-2 335	-2 359	-2 220	-2 242
Cotisation CGLLS	-261	-522	685	799	897	728	802	784	760	777	743
Autres charges et intérêts des autres emprunts	-190	-203	-200	-197	-193	-190	-118	-96	-96	-96	-96
Coût des impayés	-538	-611	-598	-618	-634	-627	-636	-648	-662	-675	-694
Charges non récupérées / logements vacants	-328	-299	-362	-321	-301	-272	-246	-250	-243	-247	-241
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	5 774	5 840	4 965	5 159	4 240	3 439	3 047	2 568	2 459	2 375	2 344
en % des loyers	14,2%	14,3%	12,5%	12,5%	10,0%	8,2%	7,2%	5,9%	5,6%	5,3%	5,1%
Taux moyen de pertes de loyers dues à la vacance	-3,7%	-3,8%	-4,3%	-3,7%	-3,4%	-3,0%	-2,7%	-2,7%	-2,6%	-2,5%	-2,4%
Éléments exceptionnels d'autofinancement	2 260	1 466	970	870	46	1 108	1 280	280	240	220	220
AUTOFINANCEMENT NET HLM GLOBAL	8 034	7 306	5 935	6 029	4 286	4 547	4 327	2 848	2 699	2 595	2 564
en % des produits des activités et financiers	19,30%	17,60%	14,60%	14,30%	10,00%	10,70%	10,00%	6,50%	6,00%	5,70%	5,40%
CAF courante	16 884	16 534	16 633	18 129	18 079	17 833	18 441	18 968	19 426	20 035	20 907
Total annuités emprunts locatifs	11 110	10 694	11 668	12 970	13 839	14 394	15 394	16 400	16 967	17 660	18 563
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	5 774	5 840	4 965	5 159	4 240	3 439	3 047	2 568	2 459	2 375	2 344
en % loyers	41,45%	40,62%	41,72%	43,97%	42,79%	42,64%	43,47%	43,87%	44,00%	44,52%	45,18%

POTENTIEL FINANCIER début d'exercice à la livraison		32 317	27 508	26 585	27 800	27 877	29 231	29 884	29 442	28 823	25 094
Autofinancement net HLM		7 306	5 936	6 027	4 287	4 548	4 324	2 846	2 699	2 596	2 564
Affectation à la PGE		-761	278	1 000	600	0	0	0	0	0	0
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.		2 500	525	571	1 162	2 711	2 296	2 611	2 637	390	394
Fonds propres investis sur travaux		-6 985	-2 600	-3 543	-2 455	-2 009	-2 131	-2 028	-2 048	-2 025	-2 023
Fonds propres investis sur démolitions		-224	-202	-414	-521	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur opérations nouvelles		-3 834	-3 933	-1 595	-2 262	-3 200	-3 232	-3 265	-3 297	-3 568	-3 603
Fonds propres investis sur interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements en capital emp. non locatifs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres variations du potentiel financier		-2 600	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Variation des ACNE		-211	-427	-331	-234	-196	-104	-106	-110	-622	-57
Potentiel financier à terminaison (OS) 31/12	32 317	27 508	26 585	27 800	27 877	29 231	29 884	29 442	28 823	25 094	21 869
Provision pour gros entretien	5 517	6 278	6 000	5 000	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400
Dépôts de Garantie	2 795	2 777	2 825	2 877	2 909	2 964	3 008	3 069	3 129	3 190	3 255
FONDS DE ROULEMENT LONG TERME (OS)	40 629	36 563	35 410	35 677	35 186	36 595	37 292	36 911	36 352	32 684	29 524
	37 834										
rappel des taux d'évolution en %		2018	2019	2020	2021 à 2028	Autres Hypothèses					
Taux d'Inflation			1,00	1,00	1,00	Plafonnement des loyers					
Taux d'évolution de l'ICC			1,00	1,00	1,00	Consommation des fonds propres					
IRL			1,25	1,53	0,50	Annuité courue non-échue					
Taux livret A		0,75	0,75	0,75	1,25						

7.5 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 – Établissement public national à caractère administratif

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

www.ancols.fr

 RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS