

OPH Châlons-en-Champagne Habitat

Châlons-en-Champagne (51)



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-039

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2018**  
**N° 2018-039**  
**OPH Châlons-en-Champagne Habitat**  
**Châlons-en-Champagne (51)**

*Document confidentiel*

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-039 OPH Châlons-en-Champagne Habitat – (51)

### Fiche récapitulative

N° SIREN :	392 795 167
Raison sociale :	Châlons-en-Champagne Habitat
Président :	M. Gérard LEBAS
Directeur général :	M. Fabrice LONCOL
Adresse :	7 cours d'Ormesson - BP 60154 - 51 008 Châlons-en-Champagne CEDEX
Collectivité de rattachement :	Communauté d'agglomération de Châlons-en-champagne

#### AU 1 JANVIER 2018

Nombre de logements familiaux gérés	<b>5 906</b>	Nombre de logements familiaux en propriété:	<b>5 906</b>	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	<b>267</b>
-------------------------------------	--------------	---	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence Marne	France métropolitaine	Source
<b>PATRIMOINE</b> (1)				
Logements vacants	5,79%	6,42%	4,63%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	1,16%	2,28%	1,50%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	13,84%	11,55%	9,79%	
Evolution du parc géré depuis 4 ans (% annuel)	1,90%	1,13%	2,19%	
Âge moyen du parc	44 ans	40 ans	38 ans	
<b>POPULATIONS LOGÉES</b> (2)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	19,1%	18,6%	21,1%	
- < 60 % des plafonds	55,9%	51,4%	59,4%	
- > 100 % des plafonds	11,0%	15,7%	11,3%	
Bénéficiaires d'aide au logement	45,6%	45,5%	47,3%	
Familles monoparentales	21,7%	20,0%	20,8%	
Personnes isolées	44,7%	41,7%	38,6%	
<b>GESTION LOCATIVE</b>				
Médiane des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	4,36	5,00	5,58	(1)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,6%		14,6%	(3)
<b>STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE</b>				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	8,9			
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	8,9		4,7	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	11,6%		12,2%	

(1) RPLS au 1er janvier 2017 - logements conventionnés

(2) Enquête OPS 2016

(3) Bolero 2016 : ensemble des OPH de province

#### POINTS FORTS :

- Rôle social pleinement assuré : parc financièrement accessible, présence de proximité, actif pour le relogement des publics prioritaires, traitement social de l'impayé
- Efficience en matière de commande publique
- Patrimoine en bon état
- Situation financière suffisante pour entretenir le patrimoine, assurer les dépenses nécessaires pour contenir la vacance et l'amélioration des foyers

#### POINTS FAIBLES :

- Etudes préalables insuffisantes pour les décisions d'acquisitions foncières ou immobilières
- Organisation inadaptée pour accompagner l'évolution des foyers
- Politique de vente atone
- Comptabilisation erronée des créances locatives non exigibles

#### IRRÉGULARITÉS :

- DAPP non réalisés pour une part importante du patrimoine

---

Précédent rapport de contrôle : 2011-119 de décembre 2012

Contrôle effectué du 18/09/2018 au 17/12/2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : 'a Uj'&\$%

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-039

## OPH Châlons-en-Champagne Habitat – 51

Synthèse .....	7
1. Préambule .....	9
2. Présentation générale de l'organisme .....	10
2.1 Contexte socio-économique .....	11
2.2 Gouvernance et management .....	11
2.2.1 Évaluation de la gouvernance .....	11
2.2.2 Relations inter-organismes .....	12
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management .....	12
2.2.4 Commande publique .....	14
2.3 Conclusion .....	14
3. Patrimoine .....	15
3.1 Caractéristiques du patrimoine .....	15
3.1.1 Description du parc .....	15
3.1.2 Données sur la vacance .....	16
3.2 Accessibilité économique du parc .....	18
3.2.1 Loyers .....	18
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS) .....	19
3.2.3 Charges locatives .....	20
3.3 Conclusion .....	20
4. Politique sociale et gestion locative .....	21
4.1 Caractéristiques des populations logées .....	21
4.2 Accès au logement .....	21
4.2.1 Connaissance de la demande .....	21
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme .....	21
4.2.3 Gestion des attributions .....	22
4.3 Qualité du service rendu aux locataires .....	23
4.4 Traitement des impayés .....	24
4.4.1 Volume et structure des créances locatives .....	25
4.4.2 Organisation du recouvrement .....	26
4.5 Conclusion .....	26

5.	Stratégie patrimoniale.....	27
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	27
5.2	Déclinaison opération de la stratégie patrimoniale.....	28
5.2.1	Évolution du patrimoine.....	28
5.2.2	Réhabilitations, démolitions.....	29
5.2.3	Processus d'engagement des projets.....	29
5.2.4	Analyse d'opérations.....	30
5.2.5	Ventes de patrimoine.....	30
5.3	Maintenance du parc.....	31
5.3.1	Entretien du patrimoine.....	31
5.3.2	Exploitation du patrimoine.....	31
5.3.3	Diagnostics réglementaires.....	32
5.4	Conclusion.....	32
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	33
6.1	Tenue de la comptabilité.....	33
6.2	Analyse financière.....	34
6.2.1	Analyse de l'exploitation.....	34
6.2.2	Gestion de la dette.....	36
6.2.3	Gestion de la trésorerie.....	37
6.2.4	Structure financière.....	38
6.3	Analyse prévisionnelle.....	39
6.4	Conclusion.....	41
7.	Annexes.....	43
7.1	Informations générales.....	43
7.2	Sigles utilisés.....	44

## SYNTHESE

L'office Public de l'Habitat Châlons-en-Champagne Habitat (CCH) rattaché à la communauté d'agglomération de Châlons en Champagne-Marne) possède 5 906 logements majoritairement implantés sur la communauté d'agglomération qui réunit 46 communes et près de 80 000 habitants. La ville a dans ces dernières années connu la fermeture de plusieurs régiments et perdu son statut de capitale régionale.

La ville de Châlons et la communauté d'agglomération sont également présentes dans le capital d'une société anonyme d'Hlm intervenant sur le même territoire que CCH et disposant sensiblement du même nombre de logements.

Châlons-en-Champagne Habitat assure très convenablement son rôle social en proposant des logements dont les loyers sont modérés à des ménages modestes avec un niveau de charges maîtrisé. L'office participe très largement au logement des publics prioritaires et offre un niveau correct de qualité de service.

Son patrimoine est pour l'essentiel constitué de logements collectifs, dont une partie significative est située dans des quartiers d'habitat social. Dans un marché particulièrement détendu, où l'offre est abondante, l'office veille à adapter son parc et ses pratiques de gestion locative pour maintenir un niveau de vacance évitant de trop pénaliser sa situation financière. Il y parvient globalement à l'exception de l'est du département où persiste une poche de vacance sur la commune de Ste Menehould dans laquelle l'offre reste manifestement surabondante malgré les démolitions réalisées. CCH devra sur ce secteur arrêter un mode d'organisation de la vacance pour en limiter le coût et engager des décisions patrimoniales relatives au dimensionnement de son offre.

Le patrimoine a globalement été remis à niveau depuis le dernier contrôle, l'engagement du NPNRU constitue pour l'office une opportunité pour restructurer et rendre une partie de son patrimoine plus conforme à la demande des locataires, notamment sur le secteur du Verbeau.

L'office doit également arrêter une stratégie d'ensemble à l'égard des foyers et structures collectives dont il est propriétaire, les conserver en y consacrant les moyens et compétences nécessaires ou faire le choix de les céder.

Sa situation financière lui permet de réaliser les projets patrimoniaux arrêtés dans le cadre de son plan stratégique du patrimoine (PSP) et de poursuivre la mise à niveau de ses logements en réduisant très sensiblement la part des logements énergivores.

Les obligations de rapprochement ou d'adossement issues de la loi Elan constituent un enjeu pour l'office et plus encore pour sa collectivité de rattachement. Ces perspectives doivent être pensées de manière cohérente et simultanée pour les deux outils que sont l'office et la société anonyme d'Hlm sans pour autant que leur réunion constitue nécessairement la seule et pertinente réponse à l'échelle du territoire de l'agglomération voire du département.

Le directeur général

  
Pascal MARTIN-GOUSSET

# 1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de Châlons-en-Champagne Habitat (CCH) 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'agrément

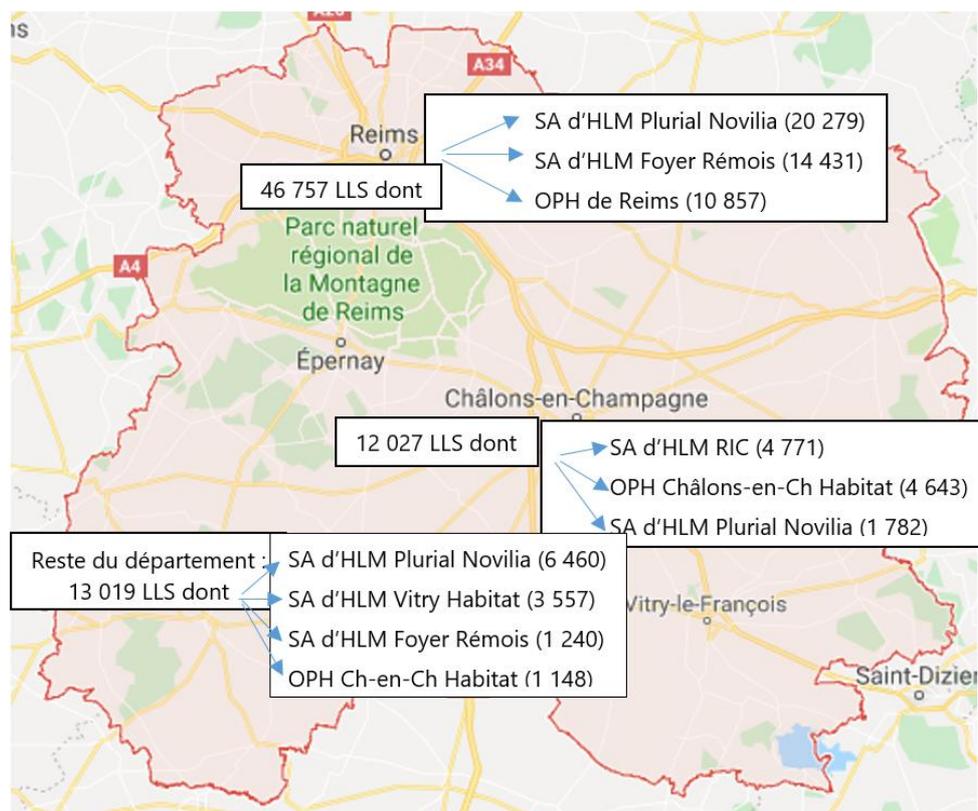
et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité du contrôle et des suites et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

Le précédent contrôle effectué par la mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos) en 2012 avait relevé une situation financière particulièrement excellente, situation incongrue au vu de l'état du patrimoine, mal entretenu, et de la quasi inexistence d'accompagnement social des locataires. Il a été remis aux administrateurs et présenté lors du CA du 27 mars 2013.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, Châlons-en-Champagne Habitat possède 5 906 logements et est implanté dans la Marne (51), département qui dénombre 71 800 logements sociaux. Deux tiers du parc social du département se localise sur la communauté urbaine du Grand Reims, dont la ville centre est la plus peuplée de la Marne (187 933 habitants<sup>1</sup>) mais n'en est pas le chef-lieu.

Figure 1 : Répartition des logements locatifs sociaux dans le département de la Marne



Source des données : répertoire du parc locatif social (RPLS) au 1/1/2017

La majorité du parc de Châlons-en-Champagne Habitat (79 %) est localisé sur la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne, dont la ville-centre est le chef-lieu du département et dénombre 44 015 habitants<sup>1</sup>. L'office possède 39 % du parc social de l'agglomération, la Renaissance Immobilière Châlonnaise (RIC) et Plurial Novilia étant les deux autres principaux bailleurs châlonnais avec respectivement 40 % et 15 % du parc.

Le reste du patrimoine de Châlons-en-Champagne Habitat se répartit sur 24 communes du département.

Un quart du patrimoine de l'office provient de l'absorption fin 2008 du patrimoine de l'OPH de la Marne. Cette reprise de patrimoine a fait l'objet d'un protocole d'accompagnement signé en juillet 2008 par l'Etat, la CGLLS, le Conseil Départemental et l'organisme actant différentes décisions de gestion et aides financières pour la période 2009/2013. Par ailleurs, une convention d'aides complémentaires de la CGLLS à la démolition et à la réhabilitation a été signée en juin 2010.

<sup>1</sup> Source : INSEE, chiffres de la population légale pour 2018, à partir des statistiques de 2015.

Le protocole d'accompagnement avait pour but de prévenir une éventuelle dégradation de « *l'excellente santé financière* » de l'office municipal reprenneur, compte tenu de la « *situation financière très délicate* » de l'office départemental. A la différence d'un plan de redressement classique CGLLS, les engagements de CCH étaient peu contraignants en matière d'exploitation. En effet, l'office devait s'engager à contenir le niveau de vacance, à réduire le poids des annuités locatives et à accomplir des travaux sur le patrimoine repris. La concrétisation, dans l'ensemble, de ces mesures a conduit la CGLLS à clôturer le protocole en 2015, en précisant que « *l'ensemble des engagements [du plan] a été respecté [et que CCH] présente une exploitation équilibrée et dispose des fonds propres nécessaires à l'entretien et à la croissance de [son] patrimoine* » (cf. § 5.2.2).

## **2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE**

La communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne réunit 46 communes et près de 80 000 habitants. La ville est située au sein d'un espace régional et départemental peu urbanisé. Elle constitue, avec Reims et Epernay, le triangle marnais, réseau de pôles urbains denses.

Jusqu'à ces dernières années, deux des spécificités majeures de Châlons-en-Champagne étaient son importante composante administrative (près d'un salarié sur deux) et la présence de casernements (près de 1 000 emplois en 2014). Ces spécificités sont remises en cause du fait du départ des activités de la Défense en 2015 et de la disparition, début 2016, de son statut de capitale de région. Le territoire doit faire face à la disparition des personnels concernés et de leurs familles avec des impacts sur l'économie de l'agglomération et son marché de l'habitat.

Situé en zone B2<sup>2</sup>, les loyers du marché locatif privé s'établissent en 2018 en moyenne à 10,9 euros par m<sup>2</sup> sur la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne<sup>3</sup>.

## **2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT**

### **2.2.1 Évaluation de la gouvernance**

Depuis début 2017, Châlons-en-Champagne Habitat est rattaché à la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne en lieu et place de la ville de Châlons-en-Champagne, dans le cadre des dispositions de l'article 114 de la loi ALUR instituant le rattachement des offices publics de l'habitat à un EPCI compétent en matière d'habitat. La ville et la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne sont également actionnaires de référence de la SA d'HLM La Renaissance Immobilière Châlonnaise qui dispose d'un parc de taille équivalente essentiellement concentré sur l'agglomération.

Le conseil d'administration (CA) de l'office, composé régulièrement de 23 administrateurs, est présidé depuis octobre 2017 par M. Gérard Lebas, premier adjoint de la ville de Châlons-en-Champagne. Il succède à M. Benoist Apparu, maire de Châlons-en-Champagne, qui a choisi de démissionner de la présidence de l'office suite à sa prise de fonctions au sein d'Action Logement.

Le CA se réunit 3 à 4 fois par an. L'assiduité des administrateurs est satisfaisante : sur les 5 derniers exercices, le taux de présence global s'élève à 73 % auquel s'ajoutent 19 % d'absents ayant donné procuration. Les

---

<sup>2</sup> Le zonage A/B/C/ des politiques du logement caractérise la tension du marché du logement en découpant le territoire en 5 zones (Abis/A/B1/B2/C), de la plus tendue (Abis) à la plus détendue (C).

<sup>3</sup> Source : Observatoire des loyers Clameur

informations communiquées permettent aux administrateurs d'exercer pleinement leurs prérogatives, à l'exception des projets d'acquisition pour lesquels aucun projet ni coût total d'opération n'est présenté (cf. § 5.2.3). Les montants finaux des opérations ne sont également pas connus des administrateurs, en l'absence de clôtures formelles d'opérations en CA, ce qui n'est pas une obligation mais participe à une parfaite information et peut parfois orienter les décisions futures.

La présentation annuelle du budget aux administrateurs est particulièrement soignée, l'évolution des principaux agrégats financiers, les montants et variations de chaque compte de charges ou produits étant commentés. La mention des délais de paiement aux fournisseurs pourrait cependant utilement figurer dans le rapport financier annuel.

Le CA a formé un bureau qui bénéficie de l'ensemble des délégations prévues à l'article R. 421-16 du CCH et qui, conformément à la réglementation, rend compte de son activité à chaque séance du CA.

L'office est un organisme à comptabilité publique, disposant d'une trésorerie dédiée, qui passera en comptabilité commerciale au 1<sup>er</sup> janvier 2021. L'organisme se fera accompagner pour préparer le passage en comptabilité commerciale (rétro-planning, paramétrage du logiciel métier, etc.).

### 2.2.2 Relations inter-organismes

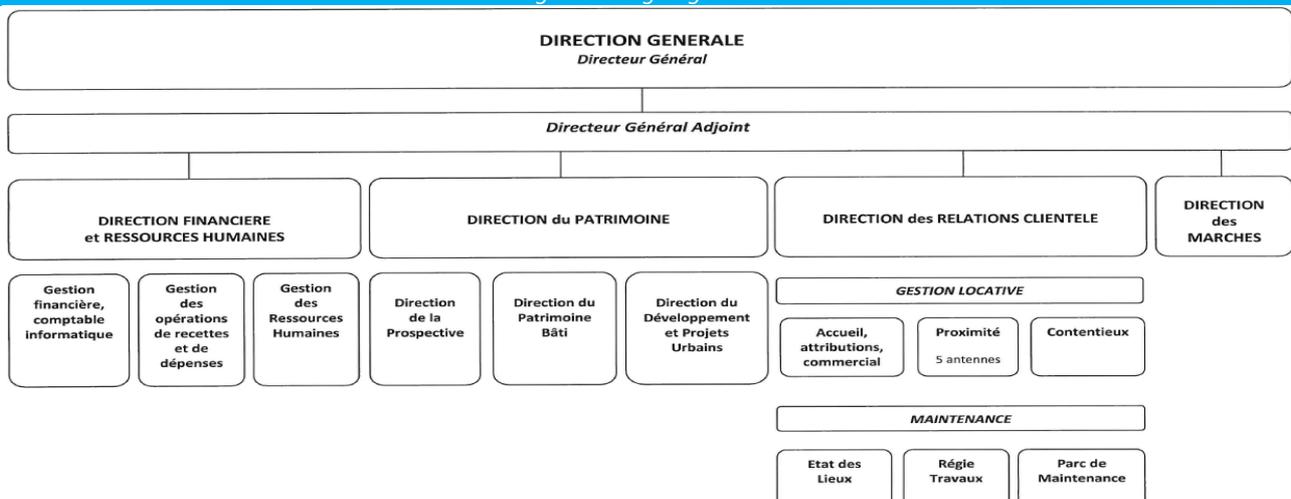
Pour répondre aux objectifs de la loi Elan du 24 novembre 2018, la gouvernance de l'office travaille sur divers scénarios de rapprochements avec d'autres organismes en vue d'une mise en œuvre au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

En 2013, l'office a été à l'initiative d'un projet inter-bailleur « objectif tranquillité », dont le but est d'assurer, le soir, une présence visible et dissuasive dans les quartiers. Cette mission de veille résidentielle a fait l'objet d'une commande groupée avec les deux autres bailleurs sociaux châlonnais, la RIC et Plurial Novilia. Le prestataire intervient deux fois par soirée, aux adresses indiquées par les bailleurs. Le coût de cette prestation non récupérée auprès des locataires s'établit, pour Châlons-en-Champagne Habitat, à 35 000 euros par an.

### 2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

L'organigramme de l'office, structuré et opérationnel, distingue quatre directions :

Figure 2 : organigramme



Les principales modifications depuis 2013 concernent les activités liées à la maintenance auparavant rattachées à la direction du patrimoine qui ont intégré la direction des relations clientèle pour une meilleure coordination avec la gestion locative. Par ailleurs, la commercialisation des logements vacants et la régie de travaux, activités auparavant réparties dans les antennes, ont été centralisées au sein de deux pôles dédiés pour gagner en professionnalisme et efficacité.

Enfin, chaque départ de collaborateur est, pour l'office, l'occasion d'interroger et d'adapter son organisation afin d'optimiser les effectifs et les compétences. Dans le cadre des rapprochements en cours d'étude avec d'autres organismes et au vu des départs à la retraite à court terme de plusieurs directeurs, de nouvelles adaptations seront certainement opportunes.

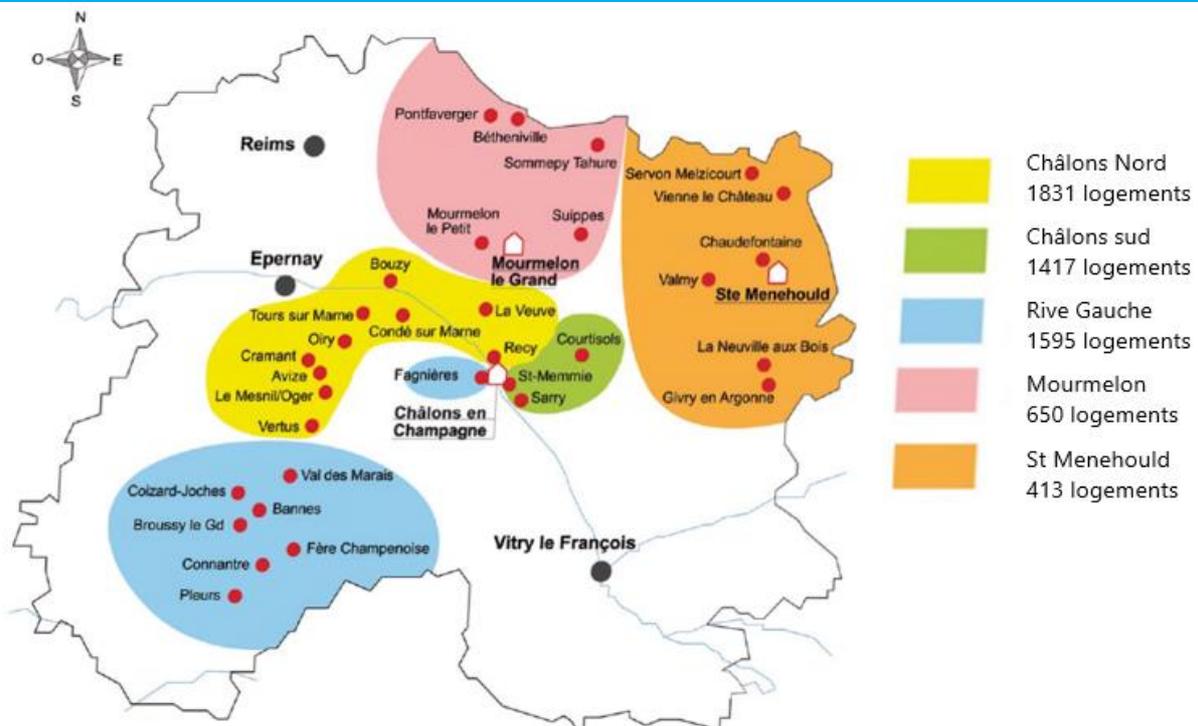
Effectifs :

En 2009, dans le cadre de l'absorption du patrimoine, une partie du personnel de l'OPH de la Marne a intégré Châlons-en-Champagne Habitat, ce qui a occasionné quelques sureffectifs. Depuis, les effectifs de l'office sont en constante baisse. Ils ont diminué de 14 % sur les 5 derniers exercices pour s'établir au 1<sup>er</sup> janvier 2018 à 118, soit 19,5 ETP<sup>4</sup> pour 1 000 logements gérés, ratio légèrement au-dessus de celui de la moyenne des OPH (19 ETP en 2016)<sup>5</sup>.

Organisation territoriale

L'office dispose de cinq antennes de proximité au sein desquelles est affectée une part importante du personnel (46 % des effectifs totaux) :

Figure 3 : Implantation des antennes de proximité et localisation du patrimoine rattaché



Source : données de l'organisme

<sup>4</sup> ETP : équivalent temps-plein

<sup>5</sup> Source : rapport de branche 2017 des OPH, données 2016

L'existence d'une régie de travaux, composée de 9 ouvriers polyvalents, contribue également à assurer une présence forte de l'organisme sur le terrain. La visite des locaux dédiés à cette activité et l'analyse de son organisation modernisée en 2017 conclut à un professionnalisme avéré. Les interventions sont organisées et font l'objet de reporting permettant de connaître précisément la nature, la durée et le coût des interventions.

#### Contrôle interne, démarche qualité, contrôle de gestion

L'office n'a pas initié de démarches visant à organiser le contrôle interne ou formaliser une démarche qualité globale. Si l'Agence n'a pas relevé de dysfonctionnements liés à cet état de fait, la mise en œuvre de telles démarches constitueraient un axe de modernisation afin de pérenniser les bonnes pratiques actuelles.

Le système d'information est maîtrisé et aucune incohérence n'a été constatée entre les différentes sources de données (annexes réglementaires, RPLS, extractions demandées...).

En termes de contrôle de gestion, quelques indicateurs mis à jour mensuellement permettent de suivre l'activité de la direction de la relation clientèle. Par ailleurs, la direction financière met en œuvre un suivi budgétaire régulier et adapté. Toutefois, la mise en place d'un contrôle de gestion plus performant permettrait de progresser dans certains domaines. Par exemple, l'analyse des coûts du contentieux de l'impayé de loyers pourrait conduire à définir des règles d'engagement des procédures au regard de leur efficacité.

#### **2.2.4 Commande publique**

Le CA a mis en place une commission d'appel d'offres régulièrement composée. Un guide de procédures internes pour les marchés en-dessous des seuils de procédures formalisées, validé par le CA, a été mis en place en 2012. Ce document, très complet, précis et opérationnel est régulièrement mis à jour.

L'activité est pilotée par une responsable Marchés assistée d'une juriste. Des revues régulières avec les responsables opérationnels permettent de s'assurer de la bonne définition des besoins et prise en compte des dispositions arrêtées en interne en matière de commande publique.

Les marchés contractés couvrent l'essentiel des besoins : l'office avait calculé il y a quelques années que 90 % des dépenses étaient couvertes. Depuis, de nouveaux marchés ont encore été contractés.

Les diligences de l'Agence ont permis de confirmer l'efficacité de l'organisation en place et le bon respect des principes fondamentaux de la commande publique.

### **2.3 CONCLUSION**

Châlons-en-Champagne Habitat, qui possède 5 906 logements, est principalement implanté dans l'agglomération châlonnaise (79 % de son patrimoine), territoire impacté par le départ des activités de la Défense et la perte de son statut de capitale de région. Le reste du patrimoine de l'office, qui provient de l'absorption d'une partie du patrimoine de l'OPH de la Marne en 2009, se situe dans la partie rurale du département.

La gouvernance de l'office fonctionne correctement et l'organisation des services est adaptée à l'exercice des missions qui lui sont dévolues.

## 3. PATRIMOINE

### 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

#### 3.1.1 Description du parc

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'office possède et gère 5 906 logements familiaux.

126 logements (2,1 % du parc), détenus de longue date, ne sont pas conventionnés. Leur attribution fait l'objet d'un examen en commission d'attribution des logements.

Un quart du patrimoine se situe au sein de 2 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) châlonnais :

- Bidée/Mont Saint-Michel, ex ZUS (zone urbaine sensible) Rive Gauche – 1 023 logements. L'office est le seul bailleur social présent sur ce quartier qui a fait l'objet d'un important programme de rénovation urbaine dans le cadre du PNRU, qui sera finalisé dans le cadre du NPNRU ;
- Verbeau – 455 logements. La RIC est également présente sur ce quartier avec près de 1 200 logements gérés. Ce quartier fait l'objet d'un programme de renouvellement urbain dans le cadre du NPNRU.

Le quartier Schmitt au sein duquel l'office possède près de 1 400 logements était classé en ZUS. Depuis 2015, il n'est plus un quartier prioritaire de la politique de la ville.

Par ailleurs, 12 % du patrimoine se situe en zone de revitalisation rurale (ZRR).

La part des logements individuels s'établit globalement à 14,6 % : elle n'est que de 7,5 % (348 logements) pour le patrimoine de l'agglomération châlonnaise et s'élève à 41 % du patrimoine (515 logements) en-dehors de ce territoire.

L'office possède majoritairement des T3 et T4 (près de trois-quarts du parc) :

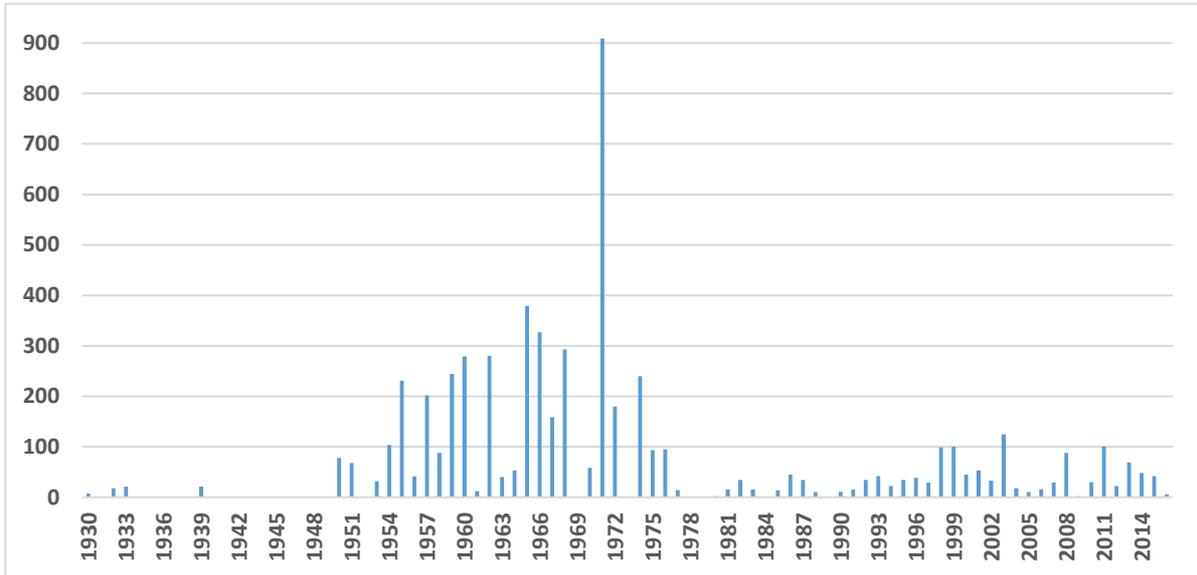
Tableau 1 : Répartition du parc par typologie de logement

Nombre de pièces	1	2	3	4	5	6	7	Total
Nombre de logements	93	789	2 194	2 080	720	29	1	5 906
Part du parc (en %)	2	13	37	35	12	0	0	100

Source : RPLS au 01/01/2018

L'âge moyen du parc (44 ans) est plus élevé que la moyenne du parc social départemental (40 ans) ; trois quarts du patrimoine ont été construit entre 1950 et 1975 :

Figure 4 : Nombre de logements par année de construction



Source des données : RPLS au 1/1/2018

Par ailleurs, l'office est propriétaire de quatre foyers à Châlons-en-Champagne (résidence personnes âgées, maison d'accueil spécialisée, foyer handicapés, foyer travailleurs migrants), de deux résidences pour personnes âgées à Sainte-Menehould et d'une autre à Sommepey-Tahure. Ces établissements, représentant 267 équivalents logements, tous conventionnés, sont gérés par des tiers.

### 3.1.2 Données sur la vacance

#### Vacance globale en progression sensible

La vacance globale progresse sensiblement sur les 5 derniers exercices. Elle se situe sous la moyenne départementale :

Tableau 2 : Evolution de la vacance sur la période 2013/2018 ; comparaison avec l'ensemble des bailleurs marnais

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Châlons-en-Champagne Habitat	Nombre	269	301	349	415	342	420
	%	4,6	5,2	6	7	5,8	7,1
Tous bailleurs marnais	%	5,9	6,1	6,3	6,6	6,4	non dispo

Source : RPLS, logements conventionnés

Début 2018, près d'un quart de la vacance (92 logements) est localisé dans des immeubles voués à la démolition (au total 223 logements sur la période 2020/2022 au sein des quartiers Bidée et Verbeau à Châlons-en-Champagne, dans le cadre des projets de renouvellement urbain financés par l'ANRU).

Les pertes globales liées à la vacance représentent en moyenne 1,8 millions d'euros annuels pour les quatre derniers exercices :

Tableau 3 : Evolution du coût de la vacance (loyers et charges)

	Montants en milliers d'euros			
	2014	2015	2016	2017
Loyers non facturés pour vacance	1 255	1 541	1 407	1 380
Charges non récupérées pour vacance	386	448	412	369
Perte totale liée à la vacance	1 641	1 989	1 819	1 749

Source : Données issues de l'organisme traitées Ancols

### Une poche de vacance à Sainte-Menehould

Le patrimoine de Sainte-Menehould, sous-préfecture de 4 600 habitants dans l'est du département, région de l'Argonne, est fortement impacté par la vacance : l'office, après la démolition de quatre immeubles (52 logements) ces dernières années, y possède encore 27 logements individuels et 332 collectifs dont 75, soit 22,6 % des collectifs, sont vacants début 2018. Cette situation perdure et s'accroît même de mois en mois puisque six mois plus tard, six logements supplémentaires sont encore venus gonfler le stock.

A l'occasion du contrôle, ce patrimoine a été visité : la qualité des logements, leur état, leur environnement, le montant des loyers (en moyenne 4,50 euros par m<sup>2</sup> de surface habitable) ne peuvent expliquer la vacance constatée. Celle-ci ne peut être imputée qu'à l'absence de demande : en novembre 2018, le SNE<sup>6</sup> recense seulement 70 demandes actives pour ce secteur, dont 32 locataires HLM souhaitant muter. Le contrôle de quelques dossiers a permis de vérifier que les demandes ont bien été instruites mais ne peuvent aboutir car les demandeurs souhaitent une adresse précise non disponible, un pavillon alors qu'aucun n'est vacant, disposent de ressources dépassant les plafonds ou encore ont une dette très élevée non stabilisée, l'office reprend l'instruction de ces dossiers lorsque le demandeur accepte un accompagnement social adapté à sa situation.

Un investisseur projette de construire un parc d'attraction sur le thème du Moyen-Âge sur la commune, ce qui pourrait redynamiser le secteur avec la création de 500 emplois.

Dans ce contexte, l'organisme s'interroge sur l'opportunité de programmer des démolitions supplémentaires.

L'Agence considère que dans l'attente d'une décision définitive, il conviendrait au minimum d'organiser la vacance aujourd'hui répartie sur l'ensemble du patrimoine de Sainte-Menehould, ce qui permettrait, en condamnant certaines entrées, de diminuer les coûts induits restants à la charge de l'office.

### Pour le reste du patrimoine, la vacance commerciale se situe au niveau de la moyenne départementale

En dehors du secteur de Sainte-Menehould, la vacance commerciale<sup>7</sup> concerne donc, début 2018, 253 logements (4,6 % du parc) dont 129 sont vacants depuis plus de 3 mois (2,3 % du parc), ce qui situe l'organisme au niveau de la moyenne départementale (respectivement 4,4 % et 2,3 % pour l'ensemble des bailleurs marnais début 2017).

<sup>6</sup> SNE : Système National d'Enregistrement de la demande de logements sociaux.

<sup>7</sup> Vacance commerciale : vacance globale à laquelle est soustraite la vacance liée aux démolitions.

## 3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Loyers

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, rapporté au m<sup>2</sup> de surface habitable (SH), le niveau des loyers de l'office est largement inférieur aux ratios de référence :

*Tableau 4 : Comparaison des loyers mensuels en euros rapportés au m<sup>2</sup> de surface habitable avec un zoom sur l'unité urbaine de Châlons-en-Champagne*

	Nombre de logements	1 <sup>er</sup> quartile	Médiane	3 <sup>e</sup> quartile
Châlons-en-Champagne Habitat	5 541	4,0	4,4	4,8
Tous organismes Département de la Marne (51)	63 247	4,4	5,0	5,8
Références France métropole	4 232 803	4,8	5,6	6,4
CCH Patrimoine UU Châlons-en-Champagne	4 034	4,0	4,3	4,7
Tous organismes UU de Châlons-en-Champagne	10 160	4,2	4,6	5,1

*Source : RPLS au 01/01/2017, logements conventionnés loués*

Sur le territoire de la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne, pour les logements de 1 à 3 pièces, les loyers médians sont inférieurs d'environ 40 euros à la médiane de l'ensemble des bailleurs, pour des surfaces quasi-équivalentes ; pour les T4 à T6, l'écart est encore supérieur :

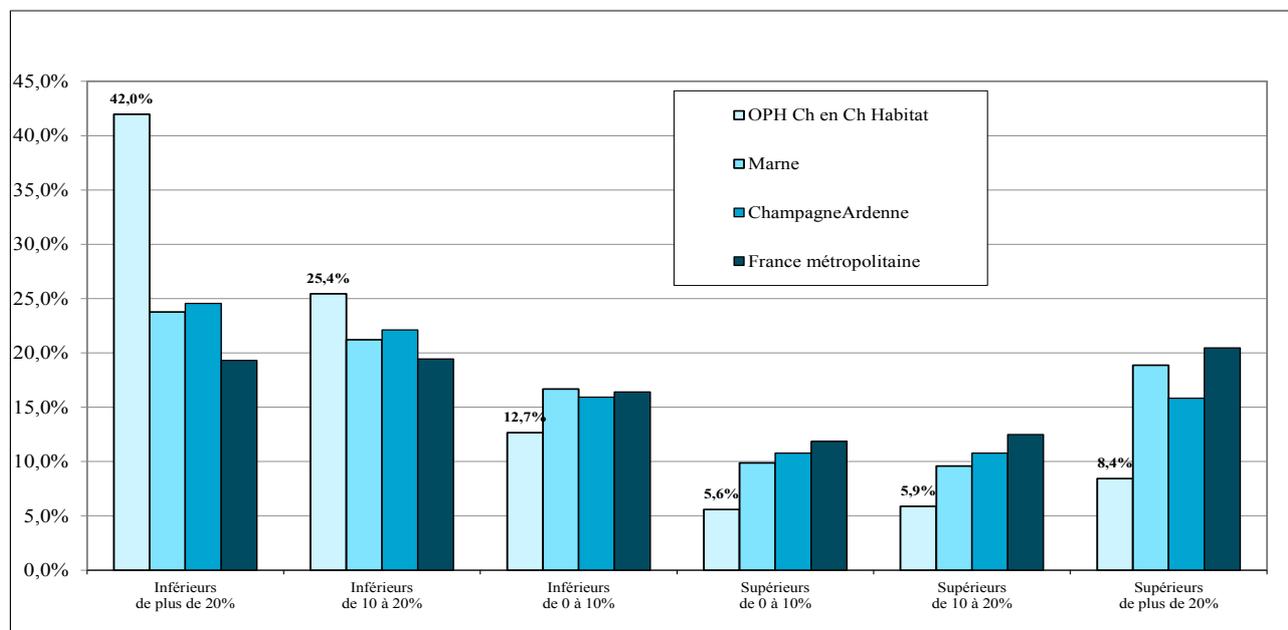
*Tableau 5 : Comparaison des loyers mensuels et surfaces habitables par typologie de logement sur le territoire de la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne*

Nombre de pièces		1	2	3	4	5	Moyenne
Part du parc	CCH	2%	14%	39%	33%	11%	
	Autres bailleurs	5%	20%	30%	31%	12%	
Surface habitable moyenne, en m <sup>2</sup>	CCH	32	47	64	77	99	70
	Autres bailleurs	29	48	65	82	103	70
	Ecart	3	-1	-1	-5	-4	0
Loyer principal mensuel moyen, en euros	CCH	176	231	283	326	411	303
	Autres bailleurs	219	260	326	389	509	352
	Ecart	-43	-29	-43	-63	-98	-49

*Source : RPLS au 01/01/2017, tous logements loués sur le territoire de la CA de Ch-en-Ch*

La comparaison des loyers principaux pratiqués avec les plafonds des aides à la personne calculées à partir d'une occupation théorique (T1 occupé par une personne, T2 occupé par deux personnes...) corrobore ce constat de loyer modéré :

Figure 5 : Comparaison des loyers pratiqués avec les loyers plafonds des aides à la personne pour le patrimoine de Châlons-en-Champagne Habitat et pour l'ensemble des organismes locaux et de France



Source des données : RPLS au 1/1/2017, logements conventionnés loués

En effet, seulement 20 % des logements ont un loyer supérieur au plafond théorique des aides à la personne, ce qui est bien inférieur aux ratios de référence. En outre, les loyers inférieurs de 20 % aux plafonds sont deux fois plus nombreux pour l'office que pour la moyenne des organismes marnais, régionaux ou nationaux.

Le choix de ne pas augmenter les loyers lors des relocations contribue à conserver ce niveau de loyer modéré.

L'office a appliqué sur la période contrôlée des hausses annuelles de loyer respectant les maxima autorisés (au total +3,55 % sur la période 2013/2018) :

Tableau 6 : Hausse annuelle des loyers sur la période 2013/2018

en %	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total période
Réglementation	2,15	0,90	0,47	0,02	0,00	0,00	3,57
Ch-en-Ch Habitat	2,15	0,90	0,47	0,00	0,00	0,00	3,55

Source des données de la ligne Ch-en-Ch Habitat : données de l'organisme

Le contrôle des loyers pratiqués pour les logements conventionnés a révélé deux dépassements des maxima autorisés par les conventions APL les régissant, le paramétrage du financement dans la base informatique de quittancement étant erroné. Dès connaissance de la situation, l'office a régularisé la situation et remboursé les trop-perçus aux deux locataires concernés.

### 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

En 2018, 70 % du parc est exonéré de l'application du SLS (patrimoine situé en QPV, ZRR, non conventionné, anciens locataires de l'ex-ZUS).

Pour le parc concerné, l'office a choisi d'appliquer la modulation minimale permise par la réglementation. Peu de locataires disposent de revenus excédant les plafonds entraînant l'application du SLS : en janvier 2017, ils étaient 56 assujettis pour un montant mensuel moyen de 15 euros.

Le contrôle a permis de vérifier la bonne application du calcul du SLS.

### **3.2.3 Charges locatives**

Les charges font l'objet d'une régularisation en avril. En 2017, 99 % des régularisations se situaient dans une fourchette comprise entre + ou - 300 euros (92 % dans la fourchette + ou -200 euros).

La nature des charges récupérées a fait l'objet d'un examen attentif sur trois programmes : ce contrôle a conclu à une gestion des refacturations très rigoureuse et aucune irrégularité n'a été constatée.

Le niveau des charges n'appelle également aucune observation, en particulier celles liées à l'entretien des parties communes (en moyenne 3,25 euros par m<sup>2</sup> de SH) ; celles liées au chauffage collectif (qui concerne la moitié du parc) sont maîtrisées puisqu'elles se sont établies pour l'exercice 2017 en moyenne à 6,85 euros par m<sup>2</sup> de SH, avec un maximum à 10,41 euros pour un programme de 24 logements à Sainte-Menehould. Les investissements conduits ces dernières années pour l'amélioration des performances énergétiques (isolation thermique, remplacement des chaudières) concourent à ces bons résultats. Le suivi très détaillé de l'exploitation des chaufferies collectives réalisé par un prestataire mandaté par l'office met en évidence les impacts positifs de ces investissements. Par exemple, le programme Attila, 100 logements situés à Châlons-en-Champagne, qui a bénéficié d'une réhabilitation en 2015, a vu ses consommations baisser de 22 % les deux exercices suivants.

## **3.3 CONCLUSION**

Le parc de l'office est plutôt âgé, 44 ans en moyenne, trois quarts ayant été construit entre 1950 et 1975. Un quart du patrimoine se situe en QPV et les typologies les plus représentées sont les T3 et T4 qui constituent trois quarts du parc. La part de logements individuels est faible sur l'agglomération châlonnaise (7 %) et très importante sur le reste du département (41 %).

La vacance concerne tout particulièrement le parc de Sainte-Menehould, ville située dans l'est du département, où l'office possède 359 logements dont 75 sont vacants (21 %). L'office doit arrêter rapidement sa stratégie sur ce secteur afin d'éviter que la vacance n'obère sensiblement sa situation financière. Pour le reste du parc, la vacance commerciale se situe au niveau de la moyenne départementale (2,3 % des logements sont en attente de relocation depuis plus de trois mois).

Les logements présentent des loyers globalement accessibles aux populations les plus modestes et le niveau des charges locatives est maîtrisé, notamment celui du chauffage collectif qui concerne la moitié du parc (6,85 euros par m<sup>2</sup> de surface habitable). En outre, la gestion des refacturations des charges (répartition, acomptes, régularisations) est tout à fait satisfaisante.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques socio-économiques des locataires de l'office, comparées à celles de plusieurs territoires de référence :

Tableau 7 : Principales caractéristiques socio-économiques des locataires

En %	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Occupants + 65 ans
Châlons-en-Champagne Habitat	44,7	8,1	21,7	19,1	55,9	11,0	45,6	13,5
Tous bailleurs CA Châlons-en-Ch.	45,4	8,3	22,3	19,0	52,0	14,2	43,3	12,2
Tous bailleurs Département de la Marne	41,7	8,9	20,0	18,6	51,4	15,7	45,5	13,1
Tous bailleurs Région Grand Est	41,0	9,1	19,1	22,7	59,4	11,3	50,1	14,2
Tous bailleurs France métropolitaine	38,5	10,4	20,8	21,2	59,4	11,2	47,4	12,8

\* revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social  
 source : enquête relative à l'occupation du parc social (OPS) 2016

Les caractéristiques des locataires de l'office se rapprochent des moyennes de l'agglomération et du département. On observe une part plus importante de personnes isolées (+ 3 points par rapport à la référence départementale) et de ménages disposant de ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS (+ 4 points).

### 4.2 ACCES AU LOGEMENT

#### 4.2.1 Connaissance de la demande

Au 31 décembre 2017, le système national d'enregistrement de la demande de logements sociaux (SNE) recense 15 726 demandes sur le département de la Marne, 2 021 demandeurs ayant émis le souhait de se loger sur la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne.

L'office remplit bien ses obligations relatives à l'enregistrement et aux radiations de demandes de logements sociaux dans le SNE : son progiciel de gestion est interfacé avec cet outil national et les mises à jour sont automatiques et quotidiennes.

Pour la gestion des attributions, l'office privilégie l'instruction des demandes déposées auprès de ses services : ainsi, en 2017, 80 % des attributions ont concerné de telles demandes. Les données relatives à la demande présentées au CA dans le bilan annuel concernent d'ailleurs exclusivement les dossiers déposés auprès de Châlons-en-Champagne Habitat. L'Agence rappelle que le fichier de la demande est partagé ; l'office doit se soucier de répondre aux besoins exprimés sur le territoire, quel que soit le lieu de dépôt de la demande.

#### 4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le CA a mis en place une commission unique pour l'attribution des logements (Cal) dont la composition a été modifiée au cours du contrôle pour respecter les dispositions relatives à la présence d'une association agréée menant des actions d'insertion ou en faveur des personnes défavorisées.

Le règlement intérieur de la Cal est régulièrement mis à jour et validé par le CA. Il rappelle notamment les critères réglementaires pour les attributions et la priorisation des demandes. La Cal rend compte de son activité chaque année au CA à l'aide de différents indicateurs commentés.

## 4.2.3 Gestion des attributions

### 4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

800 baux environ sont signés chaque année.

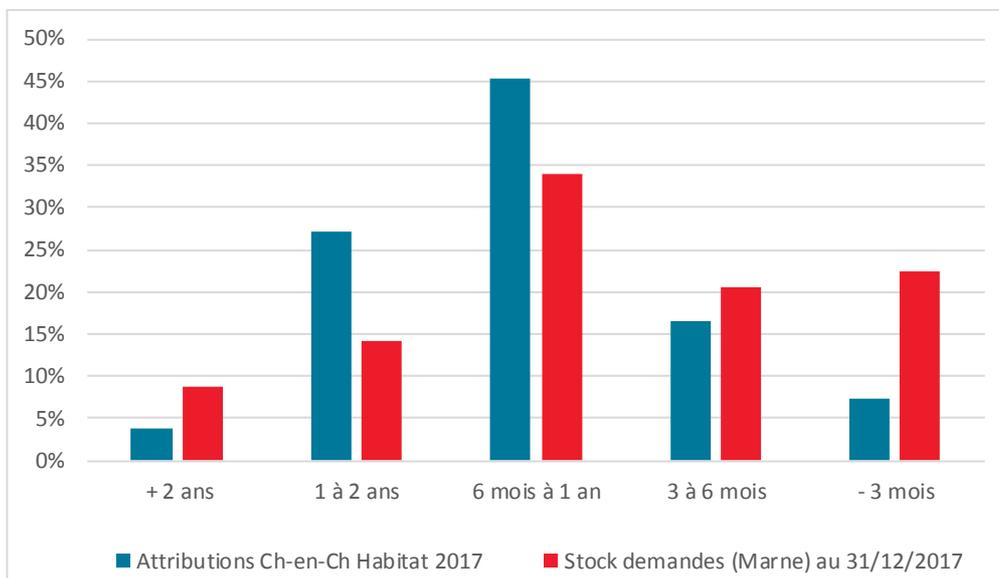
La Cal se réunit tous les quinze jours. Le pôle commercial présente en début de séance les demandes enregistrées par l'office ou renouvelées depuis la précédente réunion. Parmi ces dossiers, le pôle fait un point précis pour ceux dont l'ancienneté est supérieure au délai anormalement long fixé à 15 mois dans la Marne. Cette démarche relative aux demandes anciennes démontre le souci de l'office de bien prendre en compte les dossiers très anciens. Elle mériterait toutefois d'être élargie aux demandes non déposées auprès de l'office mais relevant tout de même de son secteur d'intervention (cf. § 4.2.1).

Les documents présentés à la Cal sont complets à l'exception du plafond des ressources qui n'apparaissait pas dans les données présentées, ce à quoi, pour éviter tout risque d'erreur, l'organisme a remédié suite au contrôle. Dans la mesure du possible, plusieurs dossiers par logement vacant sont présentés. Cet objectif ne peut être atteint pour les logements collectifs en zone rurale.

L'analyse des 2 475 attributions de la période 2015/2017 n'a révélé aucune irrégularité.

Le graphe suivant démontre la bonne prise en compte du critère « ancienneté de la demande » en comparant les attributions effectuées par l'office en 2017 aux demandes en stock au 31/12/2017 :

Figure 6 : Ancienneté des demandes en stock au 31/12/2017 ou ayant fait l'objet d'une attribution par l'office en 2017



Source des données : SNE

Suite à la loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et la citoyenneté, la conférence intercommunale du logement de la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne a adopté des orientations concernant les attributions de logements sociaux sur le territoire de l'EPCI. L'objectif d'attributions suivies de baux signés, en dehors des QPV, aux demandeurs ressortissant du premier quartile de ressources a été fixé à 22 % tous bailleurs confondus. Pour l'exercice 2017, d'après les données issues du SNE, l'objectif est atteint pour l'office (24 %) et globalement pour l'ensemble des bailleurs (25 %).

L'office est également concerné par cette réglementation sur deux autres territoires (EPCI d'Épernay et de Reims) qui n'ont pas encore arrêté d'objectif ; l'office possède peu de patrimoine sur ces secteurs (respectivement 110 et 109 logements).

#### **4.2.3.2 Gestion des contingents**

2 % du parc bénéficie de conventions de réservations dont la gestion en flux n'appelle pas de remarques. Par ailleurs, l'objectif de mobilisation du contingent préfectoral fixé à 30 % des relocations (25 % au titre des publics relevant du PDALHPD<sup>8</sup> et 5 % pour les agents civils et militaires de l'État) est largement atteint : pour le premier semestre 2018 par exemple, le contingent a été mobilisé à hauteur de 42 % (respectivement 30 % et 12 %) ; la DDCS, qui participe aux Cal, observe que l'office est un bon partenaire pour le relogement des publics prioritaires.

### **4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES**

#### Proximité

Les locataires bénéficient d'un réel service de proximité avec l'existence de cinq antennes (cf. § 2.2.3) qui regroupent les fonctions liées à la vie du bail, au traitement des réclamations, à l'entretien courant, au gardiennage, à l'entretien des parties communes et des extérieurs. En 2017, ces antennes rassemblent 54 personnes dont 14 assurent des fonctions d'entretien et de propreté avec un coût en partie récupéré au titre des charges locatives.

Si au travers de sa présence l'office joue indéniablement un rôle dans l'équilibre social des quartiers, l'Agence relève toutefois, qu'à l'exception d'un jardin partagé au sein du quartier Mont Saint-Michel et de chantiers éducatifs prioritaires menés en collaboration avec diverses structures d'insertion (environ 50 jeunes accueillis chaque année), peu d'actions d'animations sont menées. Des partenariats à développer permettraient de progresser dans ce domaine. Des actions visant par exemple à favoriser les économies d'énergie, réduire les incivilités pourraient être mises en place et bénéficier à la fois aux locataires et à l'office.

#### Réclamations

Les réclamations sont enregistrées sur le progiciel de gestion de l'organisme, ce qui permet un suivi à différents niveaux hiérarchiques, ainsi que la production d'analyses. Il a été constaté, lors du contrôle, un retard dans la mise à jour de l'outil : les réclamations avaient bien été traitées mais les informations n'étaient pas enregistrées. L'office est encouragé à remédier à ce dysfonctionnement pour exploiter pleinement ces données afin d'identifier les marges de progrès éventuelles.

#### Prise en compte du vieillissement des locataires

En 2015, l'office a mis en place, pour trois années, un marché pour les travaux d'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite (cabine de douches adaptées, WC rehaussé...). Ainsi, sur la période 2015/2017, 297 locataires ont bénéficié de travaux d'adaptation suite à leur demande, pour une moyenne de 2 200 euros par logement ; pour 18 locataires, les aménagements n'ont pas été réalisés car d'autres solutions pouvaient être mises en place (rehausseur de WC par exemple) ou bien l'office a temporisé afin que préalablement à

---

<sup>8</sup> PDALHPD : plan départemental d'action pour l'hébergement et le logement des personnes défavorisées – Ce plan inclut notamment, pour la Marne, personnes dépourvues de logement, hébergées chez des tiers, sortant d'hébergement, victimes de violence, handicapée, les ménages disposant de moins de 15 % de ressources du plafond de ressources PLUS.

l'intervention, le locataire se soit engagé dans une dynamique de résolution de l'impayé, parfois simplement en sollicitant une aide ou un accompagnement social. En 2018, seules deux adaptations urgentes ont été réalisées. En effet, l'office a revu sa manière de procéder, ce qui a retardé la passation du nouveau marché : la prestation, jusqu'à alors confiée à plusieurs intervenants (un par corps d'état), est désormais confiée à une entreprise unique, ce qui facilitera les interventions et réduira les délais. L'office a tenu informé les demandeurs en attente du traitement de leur dossier (55 en novembre 2018). Le marché a été notifié fin 2018 ; il prévoit la réalisation d'une dizaine d'adaptations par mois, ce qui doit permettre de traiter les demandes 2018 au cours du premier semestre 2019.

Par ailleurs, dans le cadre de la réhabilitation lourde programmée en 2019 d'un bâtiment de 91 logements (90 T2) au sein du quartier du Verbeau à Châlons-en-Champagne, l'office projette de mettre en œuvre un projet intergénérationnel avec 3 modèles de logements adaptés à une population jeune (cuisine équipée et salle de bain modernisée), à une autre nécessitant quelques facilités (prises de courant surélevées, barres de relevages, rehausse de machine à laver... en sus des aménagements précités) et enfin à des locataires encore moins mobiles (évier, vasques et meubles de four d'une hauteur adaptée, volets électriques...).

#### Etat des lieux

Les locataires sont informés des règles pour l'établissement des états de lieux par la délivrance d'un livret avant chaque entrée ou sortie. Ce document rappelle et explicite l'accord collectif inter-bailleur en vigueur dans le département de la Marne.

Sur les cinq derniers exercices, en moyenne, 12 % des travaux mis en œuvre pour les relocations ont été facturés aux locataires sortants, ce qui témoigne d'une application de l'accord plutôt favorable pour les locataires. La consultation de 18 états de lieux de sortie a permis de confirmer ce constat. Les travaux nécessaires à la relocation se sont élevés, en moyenne sur la période 2013/2017, à 2 200 euros par logement.

#### Respect des délais de remboursements des dépôts de garantie des locataires

Depuis le dernier contrôle de la Miilos, l'office a réduit sensiblement les délais de restitution des dépôts de garantie. Le contrôle a été conduit pour les locataires sortis en janvier 2018 :

*Tableau 8 : Délai de restitution des dépôts de garantie pour les locataires sortis en janvier 2018*

	Délai maximum de restitution (article 22 de la loi n°89-462) en mois	Nombre de dossiers crédeurs	Part respectant le délai réglementaire en %	Part ne respectant pas le délai réglementaire en %	Délai maximum en jours
Edl sortie sans réparations locatives	1	31	48	52	52
Edl sortie avec réparations locatives	2	24	100	0	52

Source : données de l'organisme

Pour les états des lieux sans réparation locative, le délai n'est encore pas respecté dans la moitié des cas (dépassement moyen de 8 jours, maximum de 21 jours) : il s'agit de dossiers pour lesquels le comptable payeur a attendu le prélèvement du dernier loyer afin de déduire, en cas de rejet, le dépôt de garantie de la dette (deux dossiers de l'échantillon analysé se sont retrouvés dans ce cas).

Pour les états des lieux avec réparations locatives, le délai réglementaire est toujours respecté.

## **4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES**

Le recouvrement des créances locatives est assuré par la direction clientèle pour les locataires présents et par l'agence comptable pour les locataires sortis, comme dans tout office à comptabilité publique.

#### 4.4.1 Volume et structure des créances locatives

Le taux de recouvrement<sup>9</sup> inclut indistinctement l'encaissement des impayés des locataires présents et sortis. Pour Châlons-en-Champagne, ce taux atteint 98,5 % en 2017, niveau élevé, qui témoigne du recouvrement globalement important des créances locatives. Il était, toutefois, un peu supérieur en 2014 et 2015, respectivement 98,8 % et 99,2 %.

Le stock des créances locatives, quittancement de décembre inclus, représente 14,6 % des loyers et charges quittancés et correspond à la médiane des offices de province en 2016 ; il amorce une baisse en 2017 (13,9 %). Ce ratio est retraité pour rectifier la comptabilisation erronée des avis d'échéance non exigibles<sup>10</sup> (cf. § 6.1).

Déterminé par l'agent comptable, le montant total des pertes sur créances irrécouvrables s'élève à 1,3 million d'euros entre 2014 et 2017 et varie du simple au triple selon les années, dont en moyenne 1/5 pour cause de surendettement (procédures de redressement personnel jugées).

Fin 2017, la structure du stock des dettes locatives, détaillée dans les deux tableaux ci-dessous, permet d'en affiner l'analyse :

Tableau 9 : Répartition des dossiers d'impayés selon leur montant

En nombre de dossiers

	< 800 euros	%	de 800 à 1500 euros	%	de 1500 à 3000 euros	%	> 3000 euros	%	Total
Locataires présents	536	69	123	16	74	10	45	6	778
Locataires sortis	344	51	79	12	87	13	162	24	672
Total	880	61	202	14	161	11	207	14	1 450

Tableau 10 : Montant total des impayés répartis selon le montant de la dette de chaque dossier

	< 800 euros	%	de 800 à 1500 euros	%	de 1500 à 3000 euros	%	> 3000 euros	%	Total
Locataires présents	171 792	24	128 961	18	155 964	22	249 842	35	706 559
Locataires sortis	83 340	6	89 114	6	187 148	13	1 084 681	75	1 444 283
Total	255 132	12	218 075	10	343 112	16	1 334 523	62	2 150 842

En nombre de dossiers, les créances locatives se répartissent presque à part égale entre les locataires présents et les sortis, alors qu'en montant, celui des locataires sortis représente le double du montant des locataires présents. Ainsi, la dette n'atteint pas 800 euros pour les deux tiers des dossiers des locataires présents, ce qui démontre la réactivité du service impayé. Concernant les locataires sortis, le quart des dossiers concentrent la moitié du montant total des créances locatives pour des dettes dépassant 3 000 euros.

Globalement, le stock des créances locatives est presque équivalent à celui de 2013 (2,137 millions d'euros) par l'effet conjugué de passages en pertes sur créances irrécouvrables assez importants et de la diminution sensible du montant des créances locatives des locataires présents (-24 %) depuis en 2013. Parallèlement, celui des sortis a progressé de 13 %. Ces évolutions révèlent l'efficacité des interventions sur les dossiers des locataires présents et la difficulté à recouvrer les dettes des sortis.

<sup>9</sup> Le taux de recouvrement rapporte les encaissements de l'année (quittancement annuel – variation du stock de créances locatives – pertes sur créances irrécouvrables) au montant quittancé. Plus il s'éloigne de 100 %, moins le recouvrement peut être qualifié d'efficace, plus le stock de créances locatives croît. A l'inverse, lorsque ce taux dépasse 100 %, le stock de créances locatives diminue. En effet, les encaissements de l'année comprennent le paiement de créances locatives des exercices précédents, excédant ainsi le montant quittancé de l'année.

<sup>10</sup> La part des loyers acquittée par prélèvement automatique est imputée en compte de trésorerie plutôt qu'en compte de créance clients.

#### **4.4.2 Organisation du recouvrement**

Pour les locataires présents, la direction clientèle assure le suivi du précontentieux en agence et la gestion du contentieux à proximité du siège de l'office.

Ainsi, les relances variées (mail, sms) et dispositifs usuels de précontentieux (demande de locapass, ASLL<sup>11</sup>, FSL<sup>12</sup>, visites à domicile, etc...) sont réalisés par les chargées de clientèle et saisis dans l'outil métier, accessible à chaque collaborateur, y compris l'agence comptable. Les échanges fréquents entre les agences et le siège garantissent la bonne connaissance des dossiers. Après la mise en demeure, les situations d'impayé en cours sont examinées avec la responsable du service, qui décide du passage en contentieux. Le suivi des procédures contentieuses est assuré par la responsable et sa collaboratrice, y compris la représentation de l'office à l'instance pour les dossiers du ressort de Châlons-en-Champagne.

Des rencontres régulières réunissent la responsable, les représentants du conseil départemental, de la mairie, de l'UDAF et du centre médico-psychologique pour passer en revue certains dossiers et le cas échéant mobiliser des dispositifs communaux ou associatifs (ex : personnes âgées, femmes battues ou troubles liés à la santé ou à l'hygiène). En 2017, la CAF a été saisie de 160 cas d'impayés locatifs, les accords de paiement concernent 961 créances locatives, 102 commandements de payer et 101 expulsions ont été prononcés, puis les expulsions effectives s'élèvent à 23. Ainsi, le nombre de procédures conduites et l'examen des dossiers des locataires présents en impayés a permis de contenir le niveau de créances locatives en place et de confirmer l'implication des personnels dans le traitement des impayés.

Située dans des locaux de l'office, l'agence comptable gère le recouvrement des locataires après leur sortie du parc. Ces procédures sont actuellement diligentées par l'huissier du trésor public, dont les coûts sont moindres que ceux des huissiers du secteur. Toutefois, le passage en comptabilité commerciale doit être l'occasion pour l'office d'évaluer précisément le coût de l'ensemble des procédures contentieuses et de celles nécessaires au recouvrement de l'impayé, qui risque d'accroître inutilement les impayés. La connaissance de ces coûts ainsi que la mise en place d'indicateurs de suivi permettraient à l'office d'adapter sa nouvelle organisation en comptabilité commerciale et de contenir le stock de créances locatives.

### **4.5 CONCLUSION**

L'office loge des populations disposant de ressources plus modestes que celles des autres bailleurs sociaux de la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne ou du département de la Marne.

La réglementation relative aux attributions est strictement respectée et l'office est reconnu comme partenaire actif pour le relogement des publics prioritaires.

L'organisation de l'office pour le traitement de l'impayé permet d'en contenir la progression. La collaboration régulière avec les services intervenant auprès des publics en difficulté assure la mobilisation des dispositifs communaux ou associatifs pour traiter les situations socialement difficiles.

En termes de service rendu au locataire, Châlons-en-Champagne Habitat assure, avec la présence d'antennes de proximité au sein du patrimoine, un service de qualité. Néanmoins, des partenariats sont à trouver pour développer des animations dont les effets pourraient être bénéfiques pour les locataires et l'office.

---

<sup>11</sup> ASLL : Accompagnement Social Lié au Logement.

<sup>12</sup> FSL : Fonds de Solidarité pour le Logement.

## 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

#### Plan stratégique de patrimoine (PSP) validé en juillet 2010

En 2010, à l'issue de la reprise du patrimoine de l'OPH de la Marne, l'office a élaboré un nouveau PSP à partir d'une analyse de l'état technique et de l'attractivité de l'ensemble de son patrimoine avec une projection financière sur la période 2010/2015. L'effort se concentrait sur la mise à niveau du patrimoine repris et la mise en œuvre du PNRU à Châlons-en-Champagne. Sur cette période, l'office prévoyait 258 démolitions, 55 ventes et 481 constructions neuves : reconstruction d'importance équivalente suite aux 198 démolitions dans le cadre des réhabilitations urbaines, offre nouvelle adaptée en Argonne pour reconstituer partiellement le patrimoine déconstruit et offre nouvelle sur les secteurs les plus porteurs du département.

Fin 2014, la stratégie de l'office a été réorientée suite aux décisions relatives à la réorganisation des armées et à la réforme territoriale (cf. § 2.1). Le CA a en effet jugé nécessaire d'adapter la politique d'offre nouvelle de l'office afin de soutenir l'attractivité et le dynamisme du centre urbain de Châlons-en-Champagne. Ainsi, l'office a abandonné ou retardé certaines opérations d'offre nouvelle à Fagnières, Sainte-Menehould et Châlons-en-Champagne et s'est engagé dans la requalification d'immeubles en centre-ville de Châlons. Dans ce cadre, de 2015 à 2017, dix acquisitions ont été actées en bureau ou CA ; certaines d'entre elles appellent des observations de l'Agence (cf. § 5.2.2).

#### PSP validé en octobre 2017

En octobre 2017, le CA a validé un nouveau PSP élaboré dans le cadre de la seconde CUS initialement prévue pour la période 2018/2023 mais finalement reportée d'un an. A partir d'un diagnostic du patrimoine existant identifiant les besoins d'amélioration, il prévoit, sur la période 2016/2025 :

- la réhabilitation de 40 % du parc, pour un montant moyen de 21 000 euros par logement. Les opérations sont précisées, deux d'entre elles sont intégrées au NPNRU. Les travaux portent principalement sur la poursuite de l'amélioration des performances thermiques des bâtiments, complétée selon les besoins par d'autres interventions (accessibilité, parties communes...)
- la démolition de 3 bâtiments (223 logements), dans le cadre du NPNRU
- la cession de 56 logements, selon un plan de vente à définir
- la mise en service de 195 logements, dont 135 sont d'ores et déjà identifiés

L'ensemble de cette stratégie aboutit à une contraction du parc de 1,4 % sur les 10 années. L'Agence estime que le volume de démolitions devra constamment être interrogé au regard de l'évolution de la vacance. D'ores et déjà, la question se pose dans l'est du département qui connaît une vacance croissante (cf. § 3.1.2). La dynamique de vente mérite également d'être développée pour favoriser les parcours résidentiels des locataires et répondre aux politiques nationales (cf. § 5.2.5).

L'étude de la faisabilité financière de la stratégie patrimoniale est intégrée au PSP. La dernière étude a conduit à préconiser la modification de la stratégie financière de l'office sur deux points : rééquilibrer la structure d'exploitation par un réaménagement de la dette (lissage) afin de dégager un autofinancement suffisant et augmenter ainsi la part de fonds propres dans le financement des réhabilitations (cf. § 6.2.2 et 6.3).

L'office ne s'est pas organisé pour accompagner l'évolution des foyers dont il est propriétaire.

En matière d'entretien et de travaux d'amélioration des foyers (ascenseur, changement de fenêtres, amélioration de l'accessibilité...), l'office répond aux demandes exprimées par les gestionnaires. Toutefois, il n'établit pas de programmation pluriannuelle et n'assure pas le suivi des provisions versées et des dépenses engagées (cf. 6.1), ce qui n'est pas de bonne gestion, d'autant plus que ces établissements nécessitent des adaptations plus lourdes et globales au regard de l'évolution de l'occupation, avec notamment des résidents de plus en plus âgés et dépendants. L'office doit impérativement s'organiser pour travailler avec les gestionnaires des foyers sur les projets d'adaptation des bâtiments ou envisager de se désengager de cette activité.

Dans le cadre du projet de renouvellement urbain du quartier de la Bidée, l'office prévoit la réhabilitation du foyer de travailleurs isolés et migrants (116 places en chambre et 72 logements). Le projet, en cours de définition au moment du contrôle de l'Agence et de présentation à l'ensemble des partenaires (Etat, collectivité, gestionnaire...), concerne l'amélioration des performances thermiques du bâtiment et la réhabilitation des sanitaires des chambres : l'office propose de remplacer les douches aujourd'hui situées en rez-de-chaussée du bâtiment par des petits blocs collectifs (3 douches pour 6 chambres) qui prendraient la place de 18 chambres au total. Cette solution permet de travailler en milieu occupé, ce qui est indispensable car le foyer ne connaît pas de vacance et aucune solution provisoire de logement accompagné à faible coût n'existe sur le quartier. L'agence attire l'attention du bailleur sur ce choix de réhabilitation (sanitaires communs) qui correspond peu aux standards actuels. Cette solution présente certes l'avantage de pouvoir réaliser les travaux en milieu occupé ; son équilibre financier est plus aisé qu'une réhabilitation plus conséquente et onéreuse conduisant en outre à diminuer le nombre de résidents et à augmenter les redevances. Toutefois, le bailleur doit s'assurer qu'elle satisfait le gestionnaire pour une durée permettant d'amortir l'investissement.

Dans sa réponse, l'office admet que ces types de foyers nécessitent des investissements très lourds que les gestionnaires ne peuvent assumer et indique souhaiter étudier deux axes particuliers : la rénovation et l'amélioration du patrimoine conservé avec la volonté de valoriser ces structures ou leur cession.

## 5.2 DECLINAISON OPERATION DE LA STRATEGIE PATRIMONIALE

### 5.2.1 Évolution du patrimoine

L'évolution du patrimoine, détaillée dans le tableau suivant pour la période 2013/2017, est conforme à la stratégie arrêtée par le CA :

Tableau 11 : Evolution du patrimoine sur la période 2013/2017

	Parc au 1er janvier	Construction neuve	Acquisition amélioration	Vente HLM	Vente org. HLM	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution (en %)
2013	5 794	69	0	3	14		24	5 822	0,5
2014	5 822	23	0	4	0		0	5 841	0,3
2015	5 841	67	0	2	0		13	5 893	0,9
2016	5 893	6	0	1	0	2	0	5 900	0,1
2017	5 900	10	5	7	2		0	5 906	0,1
Total		175	5	17	16	2	37		1,9

source : données de l'organisme

Globalement, le parc a légèrement évolué (1,9 %) sur la période.

Les mises en service sont majoritairement des logements individuels (2/3 de l'offre nouvelle), principalement situés dans l'agglomération châlonnaise, 5 opérations représentant 34 logements (19 % de la production) se situant en dehors de ce périmètre. Une opération de 12 logements livrée en 2013 relève des dernières reconstructions liées au programme de réhabilitation urbaine.

L'office a très peu recours à la Vefa puisqu'une seule opération de 20 logements est concernée : elle a été acquise auprès de Plurial Novilia qui a conservé une partie des pavillons construits. Par ailleurs, une opération de 9 logements est issue de la transformation d'une opération d'accession sociale en locatif, faute de commercialisation satisfaisante. Enfin, la mise en service en 2017 de 2 opérations d'acquisition-amélioration (5 logements) située au centre-ville de Châlons-en-Champagne marque la réorientation de la stratégie de l'office.

Les démolitions ont concerné 24 logements à Fère-Champenoise, 12 à Châlons-en-Champagne et 1 à Pleurs.

Les ventes cumulées (en bloc et à l'unité) ont représenté en moyenne 6,6 logements par an (cf. § 5.2.5).

### **5.2.2 Réhabilitations, démolitions**

Conformément au PSP, l'office s'est concentré ces dernières années sur la réalisation des travaux inscrits dans le protocole, d'accompagnement à la reprise du patrimoine de l'OPH de la Marne (cf. § 2) et à la réhabilitation principalement thermique de son patrimoine. La réalisation des opérations suit la programmation du PSP, avec néanmoins quelques retards.

Ainsi, si la totalité des démolitions prévues dans le protocole d'accompagnement (116 logements) ont bien été réalisés avant la clôture du protocole en 2015, 380 logements seulement ont été réhabilités pour 546 prévus. Certaines réhabilitations conduites en 2016 et 2017<sup>13</sup> n'ont finalement pu être financées par la CGLLS. En conséquence, sur les 718,4 milliers d'euros d'aides de la CGLLS et du conseil départemental de la Marne prévus au protocole, 489,6 milliers d'euros ont été versés (pour un montant de 7 972,8 milliers d'euros de travaux).

Sur la période 2013 à 2018, un tiers du parc a été réhabilité thermiquement. Au regard des travaux en cours et programmés, il ne subsistera que très peu de logements classés E, F ou G à horizon 2025.

### **5.2.3 Processus d'engagement des projets**

Les administrateurs décident des acquisitions foncières ou immobilières sans étude préalable suffisante permettant de dimensionner le projet et le coût final de l'opération. Les administrateurs se prononcent uniquement sur le coût de l'acquisition accompagné d'un descriptif du terrain ou du bâtiment existant. Or, les acquisitions en centre-ville nécessitent des travaux d'adaptation, d'amélioration, dans des conditions parfois contraignantes (façades classées ou inscrites au titre des monuments historiques...). Aucun projet (nombre de logement, loyer...), ni chiffrage des travaux permettant d'apprécier l'équilibre final de l'opération ne sont donnés aux administrateurs au moment de la décision d'acquisition.

Les études de faisabilité sont menées après l'acquisition et les projets font l'objet d'une présentation plus complète aux administrateurs (descriptif, prix de revient arrêté sur la base des appels d'offres et plan de financement) au moment de la réalisation des emprunts, ce qui est tardif. Les deux exemples suivants démontrent qu'une information plus précise des administrateurs au moment de l'acquisition aurait pu les amener à d'autres décisions.

L'opération d'acquisition-amélioration de l'immeuble mis en service en 2017 place de la République à Châlons-en-Champagne aboutit à un investissement total de 990 000 euros HT pour 3 logements totalisant 205 m<sup>2</sup> de SU, soit 4 833 euros H.T. par m<sup>2</sup>, ce qui est extrêmement onéreux. S'y ajoutent 260 000 euros HT, dont 103 000 euros subventionnés au titre du contrat de redynamisation des sites de la Défense, pour le local

---

<sup>13</sup> Cité Kellermann, Route de Verrières, route de Vitry à Sainte Menehould (52 logements) et Cité Nantivet à Suippes (1-24 logements).

commercial de 101 m<sup>2</sup> en rez-de-chaussée. Il s'avère que pour rester compétitif, les loyers des logements, financés en PLS, ne peuvent être fixés au maximum de ce que permet la convention APL. De surcroît, les logements sont difficiles à louer car ils ne disposent pas de parking et sont situés sur une place animée.

Concernant les quatre acquisitions place Foch (place de la mairie) actées en décembre 2016 pour un montant total de 700 000 euros (immeubles regroupant sur 530 m<sup>2</sup> au total des locaux commerciaux, d'activité et quelques logements), des cabinets extérieurs mandatés par la ville ont élaboré en 2017/2018 divers scénarios de requalification à partir de diagnostics urbanistique, technique et de l'environnement économique local. Pour diverses raisons, ces immeubles ne peuvent finalement pas être destinés à l'habitat. Le CA du 25 juin 2018 a donc acté la revente de ces biens. L'office va donc devoir identifier de nouveaux porteurs de projet pour pouvoir se dessaisir de ces biens et cesser de porter financièrement un projet sans lien avec son objet social. L'Agence souligne que l'absence d'étude préalable complète risque de conduire l'office à assumer une perte financière sur cette opération.

L'office dans sa réponse indique qu'il veillera à l'avenir à fournir les études de faisabilité préalablement aux décisions d'acquisition proposées au vote du conseil d'administration.

## 5.2.4 Analyse d'opérations

Tableau 12 : Caractéristiques et conditions de financement des opérations livrées de 2013 à 2017

	Nb opération	Nb logt	SU (m <sup>2</sup> ) par logt	Coût HT par logt	Coût HT par m <sup>2</sup> de SU (en euros)				Plan de financement (en %)		
					Charge foncière	Coût bâtiment	Prest. Intell.	TOTAL	Prêts	Subv	FP
CN	14	155	85	163 717	281	1 417	223	1 921	77	4	20
Vefa	1	20	93	154 888	70	1 601	0	1 671	81	1	18
AA Place de la République	1	3	68	330 003	1 657	2 460	717	4 833	66	0	34
AA Rue de l'Abbé Lambert	1	2	73	108 106	751	682	44	1 476	84	0	16
		180	86	164 890				1 936	77	3	20

source : données de l'organismes, traitées par l'Ancols

Le coût moyen des constructions neuves livrées de 2013 à 2017, rapporté au m<sup>2</sup> de surface utile, est légèrement plus élevé que la moyenne de la production en Champagne-Ardenne en 2015 : 1 862 euros HT par m<sup>2</sup> de SU (source : Ministère de la cohésion des territoires - bilan 2015 des logements aidés établi à partir des données de l'infocentre SISAL).

Les surfaces sont également plus importantes que ce qui est habituellement produit (la moyenne nationale hors Ile-de-France est de 66 m<sup>2</sup> en 2015) car l'office a mis en service une part très importante de pavillons (deux tiers de la production totale).

La première opération d'acquisition-amélioration s'avère très onéreuse (cf. § 5.2.3) ; la seconde présente un prix de revient plus classique.

Concernant le financement des opérations, on observe un niveau de subvention très faible puisqu'il s'établit globalement à 3 %.

## 5.2.5 Ventes de patrimoine

La politique de ventes de l'office est atone. Sur la période 2013/2017, seuls 33 logements ont été vendus, dont 17 à l'unité. Ce faible niveau de réalisation s'explique par l'absence de mobilisation de l'organisme sur ce thème. Le CA a en outre validé un plan de vente très minimaliste : mi-2018, 12 logements destinés à la vente sont identifiés ; 4 sont vacants mais tardent à se vendre, l'office n'étant pas organisé efficacement pour cette activité.

Le tableau ci-dessous témoigne du faible impact des plus-values de cession sur le résultat comptable :

Tableau 13 : Plus-values de cession

	2013	2014	2015	2016	2017
Produit de cession	2 894	315	175	74	661
Valeur nette comptable	2 696	99	50	31	299
Plus value de cession	198	215	125	43	362
Résultat net comptable	3 575	4 007	2 890	2 531	3 362
Part des plus-values de cession dans le résultat comptable en %	6	5	4	2	11

L'office gagnerait à développer les ventes pour favoriser le parcours résidentiel de ses locataires. Ceci lui permettrait, en outre, de dégager des marges financières et pourrait peut-être dans certains cas contribuer à résorber des situations de vacance. Dans sa réponse, l'office indique qu'il est conscient de l'obligation d'un plus grand dynamisme et d'une plus grande ambition en la matière mais souligne sa difficulté dans un marché peu porteur.

Le contrôle des 7 dossiers de ventes intervenues en 2017 a permis de vérifier le respect de la réglementation (publicité, respect avis des Domaines...). Toutefois, les délais de réalisation des ventes sont longs, y compris lorsque c'est le locataire qui sollicite l'office pour l'achat du logement qu'il occupe.

## 5.3 MAINTENANCE DU PARC

### 5.3.1 Entretien du patrimoine

L'office ne dispose pas de programmation pluriannuelle formalisée pour l'entretien de son patrimoine. Le prévisionnel d'interventions sur les équipements (ascenseurs, chauffage...) est néanmoins connu, du fait d'une connaissance très fine de ces installations. Par contre, les autres interventions (rénovation des cages d'escalier, ravalement de façade, ...) sont programmées annuellement faute d'outil de connaissance du patrimoine.

Dans le cadre du déploiement en cours d'un outil informatisé pour l'établissement des états des lieux, la liste des équipements de chaque logement, leurs caractéristiques et leur état ont été renseignés. L'exploitation de cet outil devrait permettre de progresser sur la programmation des interventions d'entretien.

Pour les interventions non programmées, les services de l'office disposent de marchés à bons de commande couvrant l'ensemble des corps d'état et suffisamment détaillés.

La visite d'une grande partie du patrimoine lors du contrôle a permis de constater que les efforts consentis ces dernières années aboutissent à un parc globalement bien entretenu.

### 5.3.2 Exploitation du patrimoine

L'ensemble des équipements techniques fait l'objet de contrats d'exploitation ou d'entretien. Au moment du contrôle, une consultation sous forme de dialogue compétitif était en cours pour remplacer 19 marchés d'entretien des chaudières, VMC, ramonage et panneaux solaires, contractés en fonction des dates de mises en service des équipements, par un seul marché. Comme les précédents contrats, ce dernier prévoit le remplacement des équipements en fonction de durée de vies stipulées dans le marché (par exemple 15 ans pour les chaudières individuelles). Le nombre satisfaisant de réponses retenues (5) démontre la pertinence de ce montage.

L'exécution des contrats est rigoureusement suivie, des bilans réguliers avec les prestataires sont faits. L'office se fait parfois assister d'un spécialiste pour évaluer les performances d'exploitation, ce qui est le cas par exemple pour les chaufferies collectives.

### **5.3.3 Diagnostics réglementaires**

Les CREP ont été réalisés pour la vingtaine d'adresses concernées. L'office indique que les matériaux avec présence de plomb, non dégradés au moment des constats, ne présentent à ce jour plus de risque puisque les bâtiments ont évolué dans le cadre de réhabilitations (menuiseries changées, peintures recouvertes par de l'isolant...).

Les diagnostics de l'état des installations intérieures de gaz et d'électricité sont bien réalisés avant chaque remise en location et sont annexés aux contrats de location.

L'office ne satisfait pas entièrement ses obligations en matière de diagnostics réglementaires pour l'amiante (décret n°2011-625 du 3 juin 2011). 5 100 logements sont concernés par la réglementation relative au risque de présence d'amiante dans les bâtiments. Tous les dossiers techniques amiante (DTA), qui concerne le risque de présence dans les parties communes, ont été mis à jour en 2014/2015. Par contre, seuls 50 % des dossiers amiante des parties privatives (DAPP) sont réalisés alors qu'ils devaient être réalisés pour le 5 février 2012. La société doit revoir ses modalités d'intervention : en effet, les DAPP ne sont réalisés qu'à l'occasion des relocations, ce qui ne permet pas de répondre de manière satisfaisante à la réglementation. Dans sa réponse, l'office s'engage à réaliser les 2 500 DAPP manquants, en 2 ou 3 ans afin de lisser la dépense sur plusieurs exercices budgétaires.

## **5.4 CONCLUSION**

La stratégie patrimoniale de l'office est formalisée et opérationnelle. L'office a conduit un important programme d'investissements ces dernières années, notamment avec la mise à niveau du patrimoine absorbé et l'amélioration des performances thermiques d'un tiers de son patrimoine. Les investissements programmés doivent permettre à l'office de réduire très sensiblement la part du patrimoine énergivore à horizon 2025.

L'office doit toutefois arrêter une stratégie pour l'adaptation de ses foyers au regard de l'occupation qui évolue. Il doit également être vigilant concernant les opérations d'acquisition amélioration dont l'une s'est révélée au final très onéreuse ; d'autres ne se concrétisent finalement pas par des projets d'habitat. Plus généralement, le CA doit disposer de suffisamment d'informations (projet, coût global du projet) dès les décisions d'acquisition des biens fonciers ou immobiliers.

L'entretien du parc est satisfaisant et l'exploitation des équipements, notamment de chauffage, est performante. Les obligations réglementaires relatives aux diagnostics obligatoires ne sont pas remplies pour les diagnostics amiantes des parties privatives.

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

Le directeur général adjoint assure, entre autres fonctions, la gestion financière et comptable de l'organisme. Pour ce faire, il s'appuie sur un responsable et quatre assistantes. En plus des missions habituellement dévolues au service comptable, les collaborateurs gèrent le quittancement et la régularisation des charges locatives. Si l'investissement et la maîtrise des dossiers par les collaborateurs sont patents, l'office gagnerait à rédiger des procédures comptables, afin d'anticiper la perte de connaissances liée au mouvement de personnel.

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le précédent contrôle relevait diverses erreurs d'imputation ou de comptabilisation (remplacements de composant, dépréciations de créances douteuses, enregistrement des subventions, provision de gros entretien,...). L'examen d'un échantillon de factures n'a pas révélé d'erreur d'imputation entre les dépenses d'exploitation et d'investissement. Les dépréciations de créances douteuses et les reprises ne font plus l'objet de compensation et les subventions sont enregistrées à la notification. Par ailleurs, l'office ne constitue plus de provision de gros entretien.

Cependant, une erreur de comptabilisation persiste : les avis d'échéance non exigibles sont en effet enregistrés directement en compte de trésorerie pour la part des loyers prélevés automatiquement avant l'encaissement de ces montants. L'agent comptable explique que cette situation est liée à la gestion des comptes de créances locataires par le logiciel métier de l'office. L'Agence relève que cette pratique fausse le ratio des créances locatives, qui passe ainsi de 9,14 % à 13,20 % après retraitement (incluant les loyers prélevés mais non encore encaissés).

Dans sa réponse, l'office précise avoir régularisé la comptabilisation des créances locataires pour la clôture de l'exercice 2018.

Afin de respecter le délai réglementaire<sup>14</sup> de paiement aux fournisseurs, le service comptable a fixé, un délai maximal de 10 jours par étape de traitement des factures (vérification du service fait, saisie comptable, paiement par l'agence comptable). Bien que la gestion électronique des documents ait sensiblement raccourci les délais de validation des factures, l'office ne peut s'assurer du respect de ce délai. De fait, la gestion du paiement par l'agence comptable sur un logiciel différent de celui de l'office ne permet pas d'extraire aisément l'information du délai entre la réception de la facture et son règlement au fournisseur. De surcroît, aucune mesure de contrôle interne ne permet de s'en assurer.

Enfin, la gestion des foyers nécessiterait d'instaurer un suivi extracomptable de la participation versée pour remplacement de composant<sup>15</sup> et un bilan des dépenses de maintenance engagées par l'office, ce qui serait de bonne gestion. En outre, l'une des conventions a expiré depuis mai 2002 (RPA Les Roseaux à Sainte-Menehould) ; la facturation de la redevance annuelle ne repose donc plus sur aucune base contractuelle.

Les démarches de passage en comptabilité commerciale devraient permettre à l'office d'analyser et de modifier certaines pratiques (comptabilisation du quittancement, suivi analytique du coût des foyers).

---

<sup>14</sup> Article 1<sup>er</sup> du Décret n°2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique.

<sup>15</sup> Ce qui correspond à l'ancienne provision de grosses réparations ou de gros entretien inscrite dans la convention de gestion des foyers.

## 6.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière porte sur les états réglementaires des exercices 2013 à 2017.

Les agrégats de l'office sont comparés aux ratios Boléro<sup>16</sup> 2016 des OPH de province ; ils agrègent les données comptables de 202 organismes.

### 6.2.1 Analyse de l'exploitation

L'analyse de l'exploitation se base sur les états réglementaires des exercices 2013 à 2017.

Tableau 14 : Formation de la CAF et de l'autofinancement net HLM

*Montants en milliers d'euros*

	2013	2014	2015	2016	2017
Accession	51	0	0	0	0
Loyers	21 803	22 027	22 120	22 414	22 393
Coût de gestion hors entretien	-6 982	-7 142	-7 393	-7 699	-7 436
Maintenance (GE, Entretien courant, Régie)	-3 632	-3 535	-4 360	-4 199	-3 942
TFPB	-2 319	-2 376	-2 420	-2 683	-2 725
Flux financier	428	291	209	-150	141
Flux exceptionnel	175	463	927	1 157	1 015
Autres produits d'exploit. (mutualisation, CEE,...)	2 013	599	263	870	691
Pertes créances irrécouvrables	-421	-234	-277	-595	-199
Intérêts opérations locatives hors IC (1)	-2 831	-2 428	-1 619	-1 566	-1 055
<b>Capacité d'Autofinancement</b>	<b>8 346</b>	<b>7 758</b>	<b>7 634</b>	<b>7 583</b>	<b>8 926</b>
Variation des intérêts compensateurs	-61	-92	-183	-33	-43
Remboursements d'emprunts locatifs	-4 329	-4 666	-6 140	-6 963	-6 251
<b>Autofinancement net (2)</b>	<b>3 956</b>	<b>3 001</b>	<b>1 311</b>	<b>587</b>	<b>2 632</b>
Chiffres d'affaires	22 362	22 476	22 483	22 748	22 692
% du chiffre d'affaires	18	13	6	3	12

Source : États réglementaires de l'organisme traités Ancols

moyenne de ce ratio sur les 3 derniers exercices : **7%**

(1) Pour le calcul de la Capacité d'Autofinancement, la variation des Intérêts Compensateurs (IC) est déduite des intérêts des opérations locatives.

(2) L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus ; ces modalités de calcul sont appliquées à l'exercice 2013.

Sur la période contrôlée, l'autofinancement moyen de l'office se situe à 2,3 millions d'euros et représente 10,2 % du chiffre d'affaires, inférieur de 2 points au taux médian des offices de province. Le niveau de l'autofinancement net varie fortement, de 0,6 à près de 4 millions d'euros, selon les exercices. La baisse constatée pour les exercices 2015 et 2016 s'explique notamment par l'augmentation des annuités locatives, des coûts de maintenance, de vacance (cf. § 3.1.2), des pertes sur créances irrécouvrables et dans une moindre

<sup>16</sup> Base d'Observation du Logement Etude et Référence des Organismes : base de données du Ministère de la Cohésion des territoires, qui agrège les éléments comptables et patrimoniaux des organismes HLM réglementairement transmis chaque année, via l'application Harmonia. La médiane 2016 utilisée rassemble les données de 202 offices de province.

mesure des coûts de gestion. En 2017, le niveau de l'autofinancement se situe à 12 % du chiffre d'affaires, en raison de la diminution de ces mêmes charges.

Bien que notable, cette baisse sur deux années consécutives n'atteint pourtant pas le ratio d'alerte<sup>17</sup>, du fait de l'augmentation de certains produits (dégrèvements de TFPB<sup>18</sup> obtenus pour adaptation des logements à la mobilité réduite, vente des CEE<sup>19</sup>).

La capacité d'autofinancement (CAF) moyenne des cinq années observées s'élève à 8 millions d'euros et représente 36,5 % des loyers, proche du ratio médian<sup>20</sup>. Son niveau fluctue entre 7,5 et 8,9 millions d'euros. Calculée avant remboursement des emprunts, la CAF n'est pas impactée par les réaménagements de dette (cf. § 6.2.2) intervenus en 2015 et 2017.

### **Les produits :**

Les produits sont essentiellement constitués de loyers ; ces derniers augmentent de moins de 3 % du fait de la faible progression du parc (1,9 %) et du niveau peu élevé du loyer au logement (cf. § 3.2.1). De surcroît, les loyers non facturés pour cause de vacance diminuent le produit des loyers et par conséquent la CAF. Ainsi, rapporté au nombre de logements, le produit des loyers représente en moyenne 294 euros par mois, contre 311 euros de loyer médian.

Les autres produits d'exploitation, particulièrement élevés en 2013, sont constitués de subventions du PNRU pour un montant d'1,8 million d'euros et en 2016 de la vente des CEE, valorisés à 0,5 million d'euros. De 2015 à 2017, les flux exceptionnels ont augmenté respectivement de 0,5, puis 1 et 0,8 million d'euros en raison des dégrèvements de TFPB pour travaux d'économie d'énergie, d'accessibilité et adaptation des logements à la mobilité réduite. Ces différents produits ont limité la baisse de la rentabilité en 2015 et 2016.

### **Les charges :**

Sur la période quinquennale observée, le taux d'annuités locatives de l'office (32,6 % des loyers totaux) se situe en deçà du ratio médian (36,2 %). En 2016, l'autofinancement net subit pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive l'impact négatif du premier réaménagement de la dette (cf. § 6.2.2), soit une hausse des annuités locatives, qui représentent 38 % des loyers totaux. Alors qu'en 2017, l'allègement des remboursements d'emprunts et des intérêts, conséquence d'un nouvel aménagement de la dette, bénéficie à l'autofinancement net.

Les coûts de gestion se situent à 1 259 euros au logement en 2017, contre 1 305 euros en 2016, soit un peu supérieurs à la médiane (1 155 euros). Ils augmentent jusqu'en 2016 puis amorcent une légère baisse en 2017. Parmi d'autres dépenses non récupérables, ils comprennent les contrats liés au chauffage et aux ascenseurs, les cotisations CGLLS (en hausse pour 2016), les frais de mutualisation<sup>21</sup>, les diagnostics amiante, dont la progression est notable en 2017.

---

<sup>17</sup> L'autofinancement net HLM rapporté au chiffre d'affaires ne doit pas être inférieur au ratio d'alerte réglementaire (art. R. 423-9 du CCH) de 0 % ou en moyenne sur 3 ans à 3 %.

<sup>18</sup> TFPB : taxe foncière sur les propriétés bâties.

<sup>19</sup> CEE : Certificats d'économie d'énergie.

<sup>20</sup> Ce taux médian provient de l'agrégation des données comptables 2016 traitées par l'Ancols pour 464 OPH et SAHLM.

<sup>21</sup> Mutualisation HLM : mécanisme financier interne au mouvement HLM permettant la péréquation d'une partie des ressources entre organismes en lien avec leur niveau d'investissement en construction neuve et en réhabilitation. Ce dispositif se traduit par un solde net de droit à la mutualisation (aide versée) ou de contribution (montant dû), selon l'effort d'investissement de l'organisme.

L'évolution des frais de personnel est détaillée ci-après :

Tableau 15 : Evolution des frais de personnels, y compris la régie de l'office

	Montants en milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
Frais de personnels hors régie	746	752	779	791	756
Frais de personnels de la régie	127	156	141	130	137
Frais de personnels totaux	873	908	920	922	892
Médiane des offices de province	744	760	770	774	

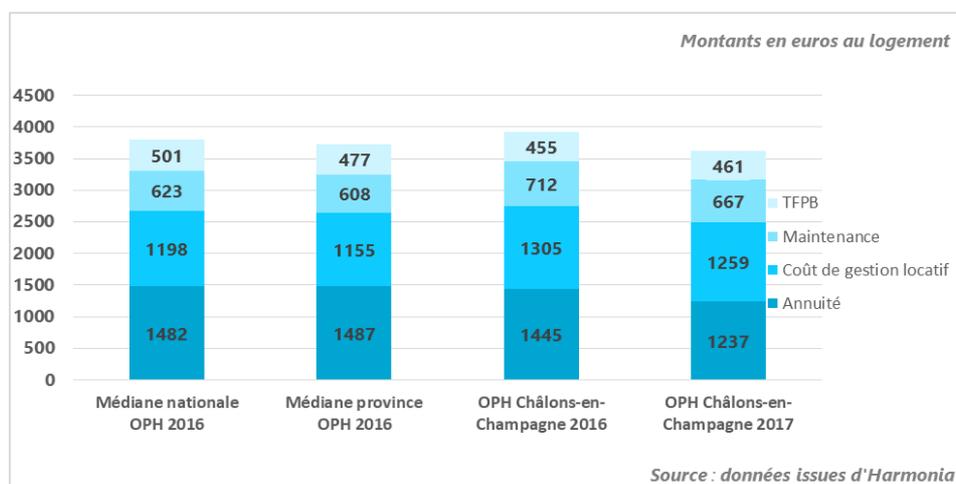
Source : États réglementaires de l'organisme traités Ancols

Les coûts de maintenance (712 euros au logement en 2016 et 667 euros en 2017) au-delà de la médiane (608 euros) reflètent un entretien correct du parc, que la visite de patrimoine a confirmé.

Les pertes sur créances irrécouvrables, y compris les abandons de créances pour surendettement acté, sont proposées par l'agent comptable, dès lors que l'insolvabilité du créancier est avérée. Sur la période de contrôle, leur montant est très variable selon les exercices de 0,2 à 0,6 million d'euros en 2015, année où l'autofinancement net se situe à son niveau le plus bas.

La transformation d'une opération d'accession<sup>22</sup> de 4 pavillons, puis 5, en logements locatifs faute d'acquéreurs en logements locatifs n'impacte ni la CAF, ni l'autofinancement net, ni le résultat comptable. En effet, la baisse du stock d'accession (501 121 euros) est neutralisée par son transfert, pour le même montant, en immobilisation locative.

Figure 7 : Principales dépenses



## 6.2.2 Gestion de la dette

Fin 2017, l'encours de la dette s'élève à 101,5 millions d'euros. Principalement contractée auprès de la caisse des dépôts (plus de 87 % fin 2017), la dette comportait également un produit structuré, désormais sécurisé. L'office a souscrit un prêt de haut de bilan de 0,735 millions d'euros pour financer les investissements de rénovation du patrimoine en faveur de la transition écologique.

<sup>22</sup> Le programme de 9 logements d'accession sociale « Les Villas du Centaure » à Châlons-en-Champagne.

En 2015, le contexte de taux bas et la projection financière du PSP ont conduit l'office à réaménager sa dette auprès de la caisse des dépôts pour diminuer la durée de remboursement de certains emprunts et à inclure la baisse des marges pour 51 prêts. Ce réaménagement, qui a augmenté les annuités de 0,9 million d'euros de 2015 à 2017, puis réduit de 0,5 million d'euros les annuités et frais financiers jusqu'en 2033, il a effectivement impacté à la baisse l'autofinancement en 2015 et 2016.

En 2017, l'office procède à un autre réaménagement de 122 prêts (54 millions d'euros) consistant à allonger la durée de la dette, renégocier certains emprunts à taux fixe élevé en taux révisable sur le livret A pour poursuivre l'effort de maintenance et les rénovations thermiques engagées. En cumulé, les annuités locatives diminuent en moyenne d'un million d'euros sur 5 ans et de près de 0,7 millions d'euros en 2017.

Pour renforcer les marges financières de l'organisme suite à la loi de finances 2018 et compléter la précédente renégociation d'emprunts, 27 millions de prêts sont réaménagés en vue de dégager 5,2 millions d'euros par un allongement de la durée de remboursement de 10 ans. En 2018, les emprunts sélectionnés sont ceux à taux d'intérêt révisable dont la marge initiale sur livret A est supérieure ou égale à 60 points de base.

### **Produit structuré**

Un prêt structuré, représentant moins de 3 % de la dette globale, souscrit par l'ex-OPAC de la Marne, classé 3E sur la charte Gissler<sup>23</sup> en raison d'un coefficient multiplicateur, était entré dans la phase structurée. Défini comme un emprunt de pente, la formule s'activait dès lors que l'écart entre les taux d'emprunt long terme et taux d'emprunt court terme était inférieur à 0,1 %<sup>24</sup>.

Un audit de la dette réalisé en 2011 par un cabinet de conseil en finances préconisait de sécuriser ce prêt, tout en précisant que le risque d'activer la formule n'était pas immédiat.

En 2015, le capital restant dû (2,896 millions d'euros) de cet emprunt a été refinancé à taux fixe 4,10 % sur la durée restante, soit fin 2027, moyennant une indemnité compensatrice de 0,330 millions d'euros, ajoutée au capital refinancé également.

Par ailleurs, l'office a obtenu du fonds de soutien aux collectivités et établissements territoriaux une aide de 0,106 millions d'euros, suite à la renégociation du prêt structuré.

### **6.2.3 Gestion de la trésorerie**

En comptabilité publique, l'agent comptable assure le suivi des états de rapprochement bancaire sur les comptes du trésor et de la caisse d'épargne. La gestion de la trésorerie n'appelle pas de remarque particulière.

---

<sup>23</sup> Charte Gissler : charte de bonne conduite signée par les banques et collectivités publiques. Les prêts sont classés en fonction de risques (de 1 faible à 5 élevé), appréciés à raison d'indices sous-jacents et de la structure du produit (de A faible à E élevé).

<sup>24</sup> Formule du prêt : Taux fixe 4,35 % si (CMS 30 ans – CMS 1 an) >= 0,1 %, sinon 6,35 % - 5 x (CMS 30 ans – CMS 1 an). L'écart entre le CMS 30 ans (constant maturity swap) et le CMS 1 an consiste en l'échange périodique d'un taux long glissant et d'un taux court.

## 6.2.4 Structure financière

### 6.2.4.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Tableau 16 : Formation du FRNG

	En milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	76 747	81 486	84 852	86 735	89 739
Provisions pour risques et charges	3 396	1 829	782	361	307
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	97 326	101 540	107 563	113 411	118 793
Dettes financières	96 897	101 548	104 069	105 396	103 008
Actif immobilisé brut	-245 332	-259 901	-269 952	-279 054	-285 777
Fond de Roulement Net Global	29 035	26 503	27 313	26 848	26 070
FRNG à terminaison des opérations (1)					26 150
Stocks (Terrain pour Accession, Fournitures régie)	1 515	1 911	1 438	1 483	1 468
Autres actifs d'exploitation	3 535	4 224	3 455	3 985	3 373
Provisions d'actif circulant	-1 789	-1 909	-1 963	-1 794	-1 836
Dettes d'exploitation	-1 855	-2 157	-1 982	-1 282	-1 774
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	1 407	2 069	949	2 392	1 231
Créances diverses (+)	121	110	300	618	1 653
Dettes diverses (-)	-2 294	-2 360	-1 426	-1 819	-1 402
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-2 172	-2 250	-1 127	-1 201	251
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	-766	-181	-178	1 191	1 482
Trésorerie nette	29 801	26 683	27 491	25 657	24 589

Source : États réglementaires de l'organisme traités Ancols

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

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

Le fonds de roulement net global (FRNG) s'élève à 26,1 millions d'euros et représente presque 9 mois de dépenses moyennes, soit le double de la médiane (4,7 mois). En 4 ans, le FRNG a diminué de 3 millions d'euros. Le FRNG à terminaison des opérations en cours pourrait être théoriquement estimé à 26,2 millions d'euros, ce qui est un niveau nettement supérieur à celui usuellement constaté.

### 6.2.4.2 Indépendance financière

L'endettement progresse peu (6 %) en 4 ans comparativement aux actifs immobilisés, en raison des réaménagements de dette et d'une consommation de fonds propres pour financer les investissements, ce qui traduit la volonté de l'office de se désendetter.

Fin 2017, la dette nette de la trésorerie s'élève à 78,4 millions d'euros (103 – 24,6). Généralement la dette nette est rapportée à la capacité d'autofinancement moyen des 3 derniers exercices pour évaluer le niveau d'endettement d'un organisme. Pour l'office, cette capacité théorique de remboursement de la dette serait d'un peu moins de 10 années, ce qui reflète l'ancienneté du patrimoine, les dépenses d'entretien et de réhabilitations ayant été pour partie financées sur les fonds disponibles. Le poids de la dette ne représente pas un risque pour la société.

### 6.2.4.3 Variations du FRNG

La variation du FRNG entre 2014 et 2017 est synthétisée de ci-dessous :

Tableau 17 : Variation du FRNG

	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2013		29 035
Autofinancement de 2014 à 2017	7 531	
Dépenses d'investissement	-45 059	
Financements comptabilisés (emprunts et subventions)	34 500	
Autofinancement disponible après investissements	-3 028	
Emprunts réaménagés	55 691	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (réaménagement de prêts)	-56 697	
Cessions d'actifs	1 274	
Remboursement anticipés d'emprunts non locatifs (démolitions, cessions...)	-230	
Variation dépôts locataires et dépréciations de créances douteuses	26	
Flux de trésorerie disponible	-2 964	
Fonds de roulement fin 2017		26 071

En milliers d'euros

Source : États réglementaires de l'organisme traités Ancols

L'office a investi 45 millions d'euros en réhabilitation, remplacements de composants et production de logements locatifs financés par 34,5 millions d'euros d'emprunts, de subventions ainsi que l'autofinancement cumulé en quatre ans (7,5 millions d'euros). Le produit des cessions, relativement peu élevé, a compensé les réaménagements de dette. Le besoin de financement restant est pourvu par les fonds disponibles de l'office, ce qui entraîne par conséquent la baisse du FRNG.

### 6.2.4.4 Trésorerie

A l'instar du FRNG, la trésorerie nette est d'un niveau élevé (8,9 mois de dépenses moyennes) au regard de la médiane des offices de province 4,7 mois. Elle comprend 2,4 millions d'euros de valeurs mobilières de placement au compte du Trésor.

## 6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Elaborée avec l'outil Visial de la fédération sur la base de l'exercice 2017, l'analyse prévisionnelle est adossée au PSP 2016-2025. Elle est actualisée annuellement après la mise à jour des fiches de situation financière. Il est à signaler que l'office a choisi d'affecter les fonds propres à la livraison, ce qui a pour conséquence de ne pas dégrader le fonds de roulement à terminaison des opérations avant la mise en service.

Les hypothèses d'évolution des différents taux (inflation, ICC, IRL, livret A), correspondant à l'indexation de certains produits ou dépenses retenues pour cette étude, sont compatibles avec le contexte économique actuel. Les prévisions de charges d'exploitation sont globalement cohérentes avec la période rétrospective. Les principaux résultats de l'analyse financière sont détaillés ci-dessous :

Tableau 18 : Evolution de l'autofinancement net prévisionnel de 2018 à 2027

*En milliers d'euros*

	2017 Rappel	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loyers théoriques		22 284	22 504	22 654	22 841	22 831	22 776	22 955	23 175	23 397	23 620
RLS		-870	-975	-1 816							
Perte de loyers (log. vacants)		-1 408	-1 362	-1 245	-1 240	-1 238	-1 231	-1 239	-1 247	-1 255	-1 264
Produits tous loyers (foyers, etc...)	22 395	22 453	22 711	23 013	23 208	23 205	23 159	23 331	23 547	23 763	23 978
Autres produits		1 046	442	596	758	863	575	765	535	490	490
<b>Total produits courants</b>	<b>23 080</b>	<b>22 629</b>	<b>22 178</b>	<b>21 793</b>	<b>23 966</b>	<b>24 068</b>	<b>23 734</b>	<b>24 096</b>	<b>24 082</b>	<b>24 253</b>	<b>24 468</b>
Annuités emprunts locatifs	-7 305	-6 824	-7 335	-6 903	-7 218	-7 902	-7 886	-8 138	-8 182	-8 647	-8 640
Annuités en % des loyers	32,6	30,4	32,3	30,0	31,1	34,1	34,1	34,9	34,7	36,4	36,0
TFPB		-2 788	-2 815	-2 790	-2 800	-2 780	-2 810	-2 840	-2 870	-2 895	-2 921
Maintenance (y/c régie)		-4 800	-4 800	-4 800	-4 800	-4 800	-4 800	-4 800	-4 800	-4 800	-4 800
Frais de personnel (y/c régie)		-4 400	-4 361	-4 396	-4 431	-4 476	-4 521	-4 563	-4 607	-4 650	-4 693
Frais de gestion		-1 487	-1 535	-1 551	-1 566	-1 582	-1 598	-1 614	-1 630	-1 646	-1 662
Autres charges		-200	-232	-235	-235	-235	-235	-235	-235	-235	-235
Coût des impayés		-415	-341	-345	-371	-371	-394	-397	-424	-428	-456
Charges non récupérées (vacance)		-413	-415	-380	-379	-379	-378	-380	-384	-387	-391
Éléments exceptionnels		579	1 371	1 381	1 379	1 378	1 077	1 076	1 074	1 073	1 072
<b>Autofinancement net</b>	<b>2 634</b>	<b>1 881</b>	<b>1 715</b>	<b>1 774</b>	<b>3 545</b>	<b>2 921</b>	<b>2 189</b>	<b>2 205</b>	<b>2 024</b>	<b>1 638</b>	<b>1 742</b>
en % des produits fin. et activités	11,6	8,3	7,5	7,6	15,0	12,4	9,3	9,3	8,5	6,8	7,2

Source : Visial de l'organisme modifié au 16/11/2018

Certains coûts d'exploitation diminuent (coût de la vacance, frais de personnels), ce qui reflète la tendance déjà observée en 2017 et intègre l'impact des démolitions sur les pertes liées à la vacance, à savoir la baisse des loyers et des charges récupérées correspondants. D'autres charges, conformes au PSP, sont plutôt prudentielles, les coûts de maintenance et les risques locatifs sont supérieurs à ceux constatés sur la période quinquennale observée. Si l'évaluation de quelques éléments exceptionnels mériterait d'être affinée (pénalités de marché, valorisation de CEE), dans l'ensemble, les prévisions sont plausibles.

La rentabilité de l'office fluctue sur la période de l'étude. En baisse jusqu'en 2020, puis de nouveau en 2022, l'autofinancement net reflète respectivement l'impact de la réduction du loyer de solidarité (RLS), la perte de loyers liée aux démolitions de 2020 et 2022 et la progression en montant des annuités à compter 2021. En moyenne, il se situe à 2,2 millions d'euros (9,2 % des produits financiers et des activités), permettant ainsi à l'office d'assurer l'entretien de son parc.

Conformément au PSP, la contraction de 1,4 % du patrimoine est programmée et se poursuit en fin de période.

Tableau 19 : Evolution du patrimoine de l'office

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Livraisons		19	35	75	30	14	0	15	15	15	15
Ventes et démolitions		0	-10	-106	-10	-137	-10	-10	-10	-10	-10
Logements et équiv logts 31/12	6277	6296	6321	6290	6310	6187	6177	6182	6187	6192	6197

L'office envisage de consacrer 106,7 millions d'euros au patrimoine sur la période de l'étude prévisionnelle, dont 28 % financés sur ses fonds disponibles. Les prévisions d'investissement se décomposent ainsi :

- le renouvellement de composants pour 10,3 millions d'euros uniquement sur les ressources disponibles de Châlons-en-Champagne Habitat et la réhabilitation de 2 577 logements d'un montant de 54,7 millions d'euros, dont 18,7 % de fonds disponibles,

- la production de 233 logements neufs à hauteur de près de 38 millions d'euros financés par 21,5 % de fonds disponibles,
- la démolition de 223 logements pour un montant de 2 millions d'euros, dont le quart prélevé sur les fonds disponibles,
- la réhabilitation de 66 équivalent-logements pour un coût de 1,7 millions d'euros, dont 40 % sur les ressources disponibles.

La structure financière est détaillée dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 20 : Evolution de la structure financière prévisionnelle*

	<i>En milliers d'euros</i>										
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autofinancement net		1 881	1 715	1 774	3 545	2 921	2 189	2 205	2 024	1 638	1 742
Produits de cessions		0	708	704	704	711	714	743	750	758	766
Fonds propres investis en travaux		-1 359	-1 642	-2 431	-2 513	-1 849	-2 668	-1 418	-2 188	-2 498	-1 927
Fonds propres investis sur démolitions		0	0	-220	0	-301	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-364	-1 271	-2 639	-1 169	-464	0	-557	-563	-569	-574
Fonds propres investis sur intervention foyers		0	0	0	-701	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>20 818</b>	<b>20 976</b>	<b>20 486</b>	<b>17 674</b>	<b>17 540</b>	<b>18 558</b>	<b>18 793</b>	<b>19 766</b>	<b>19 789</b>	<b>19 118</b>	<b>19 125</b>
Dépôts de Garantie	1 472	1 472	1 488	1 484	1 492	1 456	1 453	1 456	1 459	1 461	1 464
FDR long terme à terminaison <sup>(1)</sup>	22 290	22 448	21 974	19 158	19 032	20 014	20 246	21 222	21 248	20 579	20 589

(1) FDR évalué avec consommation des fonds disponibles à la livraison

Source : Visial de l'organisme modifié au 16/11/2018

Les dépenses d'investissement prévues, fidèles au PSP, apparaissent réalisables, pour autant certains points de vigilance persistent sur les cessions, le traitement de la vacance et des foyers. Le produit des cessions envisagé (0,7 millions d'euros par an) correspond à celui réalisé depuis 2013. Pour autant, la vente de 10 logements par an est conditionnée au développement d'un plan de vente et à la mobilisation de l'office pour structurer cette activité.

Par ailleurs, la vacance, principalement localisée à Ste Menehould, réclame une attention particulière sur le devenir de certains programmes à vendre pour favoriser le parcours résidentiel de locataires ou à démolir. L'Agence estime que toutes les hypothèses susceptibles d'enrayer ou et de contenir la vacance devraient être régulièrement étudiées par l'office.

Enfin, la propriété de sept foyers nécessite de développer une réelle stratégie patrimoniale pour ces établissements. Fin 2018, une opération de réhabilitation du foyer Bellevue a été intégrée à cette étude prévisionnelle. En collaboration avec leur gestionnaire, l'évolution de ces structures, tant en matière de projet social que d'amélioration ou de transformation des bâtiments, doit être questionnée par l'office.

Sur l'ensemble de la période et avec l'encadrement connu à ce jour de la RLS, le fonds de roulement à terminaison diminue légèrement (8,2 %) et représente encore 7 mois de dépenses moyennes, ce qui démontre la soutenabilité financière de ces prévisions d'investissement. Compte tenu de ce niveau de fonds de roulement à terminaison, la projection de déconstruction de logements et de réhabilitation de foyers est financièrement supportable.

## 6.4 CONCLUSION

Depuis le précédent contrôle, l'office a rectifié certaines pratiques comptables erronées, à l'exception de la comptabilisation des créances locatives. La profitabilité cumulée a permis, entre 2013 et 2017, d'accroître les dépenses de maintenance, de sécuriser un emprunt structuré, de réaménager la dette et d'apporter les fonds

nécessaires aux investissements locatifs. Le taux d'endettement peu élevé et le niveau de fonds de roulement, supérieur aux organismes comparables, autorisent l'office à prévoir les dépenses d'offre nouvelle, de rénovation thermique et d'entretien du patrimoine figurant au PSP. Cependant, des pistes d'amélioration restent à explorer en matière de vacance pour en contenir le coût, de projection technique et financière pour l'amélioration des foyers et de développement de la vente de logement.

## 7. ANNEXES

### 7.1 INFORMATIONS GENERALES

**RAISON SOCIALE :** Châlons-en-Champagne Habitat

**SIÈGE SOCIAL :**  
 Adresse du siège : 7 cours d'Ormesson Téléphone : 03 26 68 68 68  
 Code postal, Ville : 51 008 Châlons-en-Champagne CEDEX

**PRÉSIDENT :** M. Gérard LEBAS

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** M. Fabrice LONCOL

**COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :** CA de Châlons-en-Champagne

**CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2017**  
*En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres*

	Membres	Désignés par :	Professions
Président	M. Gérard LEBAS	Collectivité	Retraité
Vice-président délégué	M. René DOUCET	Idem.	Retraité
	M. Jean-Louis DEVAUX	Idem.	Chef d'entreprise
	M. Christian BATY	Idem.	Retraité
	Mme Elisa SCHAJER	Idem.	Vice-Pdte du CCAS
	Mme Sophie PAQUIS	Idem.	Cheminote
	Mme Pascale DUBOIS	Idem.	
	M. Jean-Marie MOUCHY	Idem.	Retraité
	M. Thierry DEGLIN	Idem.	Dir. Cab. Caisse Epargne
	M. Serge HELLERINGER	Idem.	Retraité
	Mme Martine DELETREE	Idem.	Fonctionnaire
	M. Bertrand COUROT	Idem.	Maire
	Mme Rachel PAILLARD	Idem.	Maire
	M. Jacques ADNOT	Idem - Association	Pdt Ass Habitat Jeunes
	M. Jean-Paul SCHUESTER	UDAF	Retraité
	M. Joaquim FERREIRA	CAF	Magasinier livreur
	M. Roger FATOUX	CCI	Retraité
	M. Robert BURLION	Organisations syndicales	Cadre de santé
	M. Alain GIROD	Organisations syndicales	Retraité
Représentants des locataires	M. Claude BOURGEOIS	Élu	Retraité
	Mme Christine MAYANCE	Élu	ATSEM
	M. Jean-Pierre ROBRIQUET	Élu	Retraité
	Mme Pascale DIEUDONNE	Élu	Secrétaire médicale

Commissaire du Gouvernement : Préfet

<b>EFFECTIFS DU PERSONNEL au 31/12/2017</b>	Cadres :	23	Total administratif et technique : 86
	Employés :	63	
	Gardiens d'immeubles :	11	Effectif total : 118
	Ouvriers régie :	21	

## 7.2 SIGLES UTILISES

ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
APL	Aide Personnalisée au Logement
CAF	Capacité d'AutoFinancement
CAL	Commission d'Attribution des Logements
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social
CUS	Conventions d'Utilité Sociale
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
HLM	Habitation à Loyer Modéré
NPNRU	Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain
OPH	Office Public de l'Habitat
PLS	Prêt Locatif Social
PNRU	Programme National pour la Rénovation Urbaine
PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
ZUS	Zone Urbaine Sensible

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

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

