



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-034

Office public d’HLM de la Creuse - Creusalis

Guéret (23)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-034

Office public d'HLM de la Creuse - Creusalis – (23)

N° SIREN : 272309600

Raison sociale : Office Public de l'Habitat de la Creuse - Creusalis

Président : M. Patrice Morancais

Directeur général : M. Frédéric Suchet

Adresse : 59, avenue du Poitou – 23000 Guéret

Collectivité de rattachement : Conseil départemental de la Creuse

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de logements familiaux gérés	4 816	Nombre de logements familiaux en propriété:	4 816	Nombre d'équivalents logements (foyers...) :	258
Indicateurs patrimoine *		Total OPH	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE					
Logements vacants (hors vacance technique)		7,70 %	7,67 %*	2,84 %	(1)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)		6,20 %	5,60 %*	1,55 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)		10,70 %	13,30 %*	9,73 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)		ns			
Âge moyen du parc (en années)		46			
POPULATIONS LOGÉES (2)					
Locataires dont les ressources sont :					
- < 20 % des plafonds		26,5 %	22,6 %	21,2 %	
- < 60 % des plafonds		65,8 %	62,2 %	59,4 %	
- > 100 % des plafonds		7,4 %	9,1 %	11,2 %	
Bénéficiaires d'aide au logement		53 %	51,4 %	47,4%	
Familles monoparentales		14,5 %	21,7 %	20,8 %	
Personnes isolées		57,4 %	41,7 %	38,5 %	
GESTION LOCATIVE					
Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)		4,4	4,8*	5,5	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)		21,7 %		14,9 %	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE					
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)		6,4			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)		6,9		4,7	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires		6,9 %		11,9 %	(3)

* ancienne région Limousin pour les données patrimoine (RPLS).

(1) RPLS au 1/1/2016

(2) OPS au 1/1/2016

(3) Boléro 2016 : ensemble des OPHLM de province

POINTS FORTS :

- ▶ Rôle social avéré
- ▶ Patrimoine en bon état d'entretien
- ▶ Situation financière solide grâce à une performance d'exploitation maintenue à un niveau satisfaisant au vu du contexte socio-économique local dégradé

POINTS FAIBLES :

- ▶ Contexte local contraignant de forte déprise démographique et économique
- ▶ Système d'information peu développé et insuffisamment partagé entre services
- ▶ Progiciel de gestion intégré obsolète
- ▶ Offre locative nouvelle pas toujours adaptée au besoin

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Irrégularité sur diagnostics amiante
- ▶ 2 dépassements de plafonds de ressources

Les anomalies réglées en cours de contrôle ne seront pas mentionnées dans la version définitive

Précédent rapport de contrôle : n° 2013-111 – Mai 2014
Contrôle effectué du 17 juillet 2018 au 12 décembre 2018
RAPPORT DE CONTRÔLE : juillet 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-034

Office public d'HLM de la Creuse - Creusalis – 23

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	8
2.1 Contexte socio-économique	8
2.2 gouvernance	10
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	10
2.3 Stratégie de l'office.....	10
3. Patrimoine	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine	16
3.1.1 Description et localisation du parc	16
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	16
3.3 Accessibilité économique du parc.....	18
3.3.1 Loyers.....	18
3.3.2 Supplément de loyer de solidarité.....	19
3.3.3 Bail et assurances locatives	19
3.3.4 Charges locatives	19
3.4 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
4.4 Traitement des impayés	25
4.5 Conclusion	27
5. développement et maîtrise d'ouvrage.....	28
5.1 Évolution du patrimoine.....	28
5.1.1 Offre nouvelle	28
5.1.2 Les logements adaptés pour personnes âgées ou handicapées	28
5.1.3 Réhabilitations et renouvellement urbain	29
5.2 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	30

5.3	Maintenance du parc.....	31
5.3.1	Evaluation de la maintenance	31
5.3.2	Sécurité dans le parc.....	31
5.3.3	Diagnostics techniques.....	32
5.4	Ventes de patrimoine à l'unité.....	33
5.4.1	Analyse de l'activité.....	33
5.4.2	Impact financier des cessions de logements	34
5.5	Conclusion	34
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	35
6.1	Tenue de la comptabilité	35
6.2	Performance d'exploitation.....	34
6.3	Financementdes investissements	37
6.4	situation bilancielle.....	40
6.5	Analyse previsionnelle	41
6.6	conclusion	42
7.	Annexes.....	45
7.1	Informations générales de l'organisme.....	45
7.2	Irrégularités sur les attributions	46
7.3	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle	47
7.4	Sigles utilisés.....	48

SYNTHESE

Propriétaire de 5 074 logements et équivalents logements au 31 décembre 2017, l'office public de l'habitat « Creusalis » est le bailleur social prépondérant du département (88 % du parc social de la Creuse). Le rachat en cours des patrimoines creusois des SA d'HLM Dom'Aulim et France-Loire confèrera à l'office le quasi-monopole du parc social départemental.

Compte tenu de son implantation sur un territoire en voie de désertification, l'office est confronté à des difficultés de commercialisation notamment sur les zones rurales où son patrimoine très ancien (âge moyen 46 ans) et majoritairement collectif ne correspond plus à la demande. Le parc situé en quartiers prioritaires de la politique de la ville (878 logements) est également peu attractif du fait de quelques incivilités qui s'ajoutent à une concentration d'immeubles aux formes urbaines datées. Le taux de vacance structurellement élevé reste néanmoins maîtrisé et se stabilise autour de 10 % depuis 2013 grâce aux efforts de commercialisation déployés par l'office. Ces actions sont à poursuivre et à conforter avec la mise en place d'une politique de loyer territorialisée.

L'office dispose d'une gouvernance impliquée et d'une organisation plutôt efficace au vu des résultats obtenus dans un contexte socio-économique local difficile. Toutefois, cette dernière reste à clarifier et à moderniser de même que le système d'information et son pilotage, afin de favoriser le partage des données entre les services.

L'accueil prioritaire des ménages les plus défavorisés et une gestion de proximité renforcée garantissent la mission sociale de l'office et la qualité du service rendu aux locataires, même si les pratiques doivent être améliorées sur quelques points réglementaires.

L'office privilégie la remise à niveau du parc existant, dans la continuité des années précédentes. Il poursuit également un programme de renouvellement patrimonial, essentiellement en milieu rural avec la démolition des programmes les plus obsolètes. Si les objectifs modestes de développement restent adaptés aux besoins du territoire, les choix d'implantation doivent être ciblés uniquement sur les territoires où la demande est identifiée.

L'office dispose d'une solide situation financière malgré un contexte socio-économique local dégradé. La gestion attentive patrimoniale et sociale lui ont permis jusqu'alors de maintenir une performance d'exploitation correcte. Celle-ci a suffi à couvrir les besoins en fonds propres. Toutefois, dans le contexte actuel de réduction sensible du produit des loyers, la politique de vente pourrait être renforcée pour poursuivre la restructuration du patrimoine telle que définie par le PSP en cours de révision (démolitions-reconstructions, réhabilitations énergétiques, rachats en bloc).

La simulation réalisée montre que l'office maintiendrait ses performances d'exploitation ainsi que son potentiel financier au-dessus des seuils d'alerte, tout en conservant un bon niveau de maintenance et d'amélioration du patrimoine ancien, grâce en particulier aux rachats en bloc de patrimoine. En effet, les faibles besoins de maintenance à moyen terme de ce patrimoine, plutôt récent et attractif, devraient améliorer sensiblement la capacité d'autofinancement et permettre de reconstituer rapidement les 4 M€ de fonds propres investis.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le contrôle précédent, achevé en mai 2014, avait relevé une politique patrimoniale adaptée au contexte économique creusois, la bonne qualité du service rendu au locataire ainsi qu'une situation financière satisfaisante. Il pointait toutefois un niveau de charges de chauffage élevé, en raison d'une insuffisante amélioration des performances énergétiques du patrimoine, ainsi que des marges de progrès dans le pilotage des services, les risques liés à l'augmentation de la vacance restant préoccupants.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Propriétaire de 5 074 logements et équivalents logements au 31 décembre 2017, l'office public de l'habitat « Creusalis » est le bailleur social prépondérant du département (88 % du parc social de la Creuse). Parmi les quatre autres bailleurs sociaux présents sur le territoire¹, trois sont extérieurs au département et y ont cessé

¹ SA d'HLM France-Loire (groupe Arcade), opérateur historique du Cher, propriétaire de 15 240 logements, dont 386 implantés en Creuse
SA d'HLM Dom'Aulim (groupe Action-Logement), opérateur issu de la fusion de deux OLS implantés dans le Puy-de-Dôme et la Corrèze, propriétaire de 5002 logements, dont 173 en Creuse

SCIC d'HLM COPROD (Filiale de la SA d'HLM Ciliopee - groupe Action-Logement), implanté à USSEL et propriétaire de 781 logements, dont 92 en Creuse

leur développement. Le projet de rachat des patrimoines creusois des SA d'HLM Dom'Aulim² et France-Loire sur lequel se positionne l'office confèrerait à celui-ci le quasi-monopole du parc social.

Avec un peu plus de 120 000 habitants soit 2 % de la population de la région Nouvelle-Aquitaine, la Creuse en est le département le moins peuplé. Avec une perte de 0,5 % l'an, il subit l'évolution démographique la plus défavorable de la région, sa population étant la plus âgée de France avec 15 % de personnes de plus de 75 ans (moyenne nationale (8,8 %)). Le solde migratoire légèrement positif (+0,3 % par an) atténue quelque peu l'impact du solde naturel largement déficitaire (-0,8 %). Guéret est la seule commune de plus de 10 000 habitants (13 492) où résident 11 % des creusois.

Le département est également un des plus pauvres de France avec un niveau de vie médian de 18 354 €³ et un taux de pauvreté de 18,6 % à comparer respectivement à 20 300 € et 14,2 % pour la moyenne nationale (source INSEE 2015).

Le taux de vacance⁴ est le plus important de la région 14,3 % contre 8 %. Il est particulièrement important sur le quart sud-est du département et dépasse 20 % sur les communes de Bourgneuf et Aubusson où l'office est fortement implanté.

La demande de logements sociaux est très faible avec 762 demandes actives dont 264 mutations (source SNE). Elle se concentre principalement sur la communauté d'agglomération du Grand Guéret (50 %) et la commune de la Souterraine (15 %).

L'ensemble de ces caractéristiques impactent sensiblement la stratégie de l'office, dont le parc collectif très ancien, n'est pas adapté à une population vieillissante avec de faibles revenus.

La communauté d'agglomération du Grand Guéret est la seule à être dotée d'un PLH dont les objectifs restent modestes avec la production de 8 à 16 logements locatifs sociaux par an sur la période 2014-2019. Aucune commune du département n'est soumise aux dispositions de l'article 55 de la loi SRU (respect du taux de logements sociaux) et la compétence des aides à la pierre n'a fait l'objet d'aucune délégation.

Enfin le contexte de forte déprise démographique et économique a conduit l'Etat à initier en 2017 un plan global de revitalisation pour la Creuse dénommé « plan particulier pour la Creuse » qui concerne tous les domaines et avec pour vocation d'être un laboratoire d'expérimentation des politiques publiques. En ce qui concerne le logement, le plan prévoit de soutenir le processus de redynamisation du centre-ville de Guéret, mais également la rénovation des principaux centres-bourgs, leur attractivité, la mise aux normes en termes d'efficacité énergétique des bâtiments, et le développement de l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite.

SCP d'HLM « Maison Familiale Creusoise », opérateur d'accession sociale dont le siège est à Guéret, propriétaire de 26 logements locatifs.

² la SCP d'HLM « Maison Familiale Creusoise », opérateur d'accession sociale implanté à Guéret, gère le parc local de la SA Dom'Aulim depuis 2015, en plus des 26 logements locatifs qu'elle possède en propre.

³ Source INSEE –, fichier « FLoSoFi » – données 2015 : revenu disponible (= revenus d'activité, retraites et pensions, revenus du patrimoine, revenus financiers et prestations sociales reçues. À ces ressources, sont déduits : l'impôt sur le revenu, la taxe d'habitation, la contribution sociale généralisée et la contribution au remboursement de la dette sociale) par unité de consommation d'un même foyer fiscal (selon l'échelle de l'OCDE : 1 pour le premier adulte + 0,5 par personne supplémentaire de plus de 14 ans, +0,3 par enfant de moins de 14 ans).

⁴ Source INSEE – RP 2015 : ensemble du parc locatif public et privé.

2.2 GOUVERNANCE

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Conformément à l'article R. 421-5 du CCH, sur décision du conseil départemental, sa collectivité de rattachement, le conseil d'administration de l'office (CA) est composé de 23 membres. Depuis fin 2017, un siège d'administrateur représentant des locataires reste vacant, la liste des candidats suppléants étant épuisée.

Depuis le dernier renouvellement consécutif aux élections départementales en juin 2015, le CA est présidé par M. Patrice Morançais, conseiller départemental de Gouzon et 3^e vice-président du conseil départemental en charge de « l'insertion, du logement, du handicap, de la famille et de l'enfance ». Il est assisté d'un vice-président, M. Gérard Gaudin, conseiller départemental de Bonnat et 1^{er} vice-président du conseil départemental en charge du budget et de l'administration générale.

Le CA se réunit en moyenne quatre fois par an avec une présence de ses membres satisfaisante (80 %) bien qu'en diminution sur la période. Le bureau, constitué régulièrement (art. R.421-12 du CCH), se réunit 4 à 5 fois par an. Une commission des finances, constituée des membres du bureau et de deux autres administrateurs, a été installée au début de l'année 2017. Elle est chargée d'assister le CA pour statuer sur les comptes et les budgets annuels ainsi que pour tout autre sujet stratégique (exemple : proposition de rachats de patrimoine d'autres organismes). Le niveau d'information fournie aux administrateurs leur permet d'exercer leurs prérogatives.

La direction générale a été confiée à compter du 1^{er} avril 2014 à M. Frédéric Suchet, son prédécesseur ayant fait valoir ses droits à la retraite après 29 années de direction de l'office. Le contrat du directeur général ainsi que les éléments constituant sa rémunération sont conformes aux dispositions réglementaires (art. R. 421-16 et R. 421-20 et suivants). Chaque année, la part variable est déterminée par le CA dans les limites réglementaires en fonction « du respect de la politique décidée par le CA et de l'atteinte de ses objectifs », de « l'exécution du budget selon les orientations fixées », du « respect des conventions avec l'Etat et les collectivités territoriales et plus particulièrement de la convention d'utilité sociale (CUS) », des « actions menées en vue de la pérennité de l'office et de sa modernisation ». Depuis l'exercice 2016, ses objectifs sont déclinés autour de quatre indicateurs, définis pour trois ans ainsi que leur pondération : l'autofinancement courant (30 %), l'évolution du taux de vacance (30 %), la satisfaction des locataires (25 %), les relations avec les partenaires institutionnels et le dialogue social avec le personnel (15 %). Ces quatre indicateurs, en particulier les trois premiers assortis de paliers, ainsi que les éléments fournis aux administrateurs (bilan des résultats obtenus et des actions menées) leur permettent de décider en toute connaissance de cause.

Compte tenu des mesures instaurées par la loi de finances et au vu de la rigueur budgétaire que l'office s'est imposée pour l'année 2018, le CA, sur proposition du DG, a limité le montant de la part variable 2017 à hauteur de 10,5 % de la part fixe pour un taux calculé au vu des résultats obtenus de 14,3 %.

2.3 STRATEGIE DE L'OFFICE

Les orientations de l'office ont été mises à jour lors de l'actualisation du plan stratégique de patrimoine (PSP) en 2015 pour la période 2015-2023. Toutefois, la stratégie s'inscrit toujours dans le cadre défini par la convention d'utilité sociale, contractualisée pour 6 ans avec l'Etat et le conseil départemental de la Creuse le 27 juillet 2011, privilégiant l'accueil des personnes les plus modestes avec des actions particulières envers les personnes âgées, handicapées ou les plus fragiles à l'égard du logement autonome. Le PSP était de nouveau

en cours de révision au moment du contrôle pour prendre en compte les dernières mesures de la loi de finances 2018 et en particulier l'analyse de l'organisme sur l'impact de la réduction de loyer de solidarité (RLS).

En déclinaison de la politique sociale départementale, et au regard de la fragilité économique du territoire creusois, les objectifs de développement sont modestes, avec 15 logements neufs par an en moyenne sur la période dont 50 % en PLAI. Toutefois, les choix d'implantation opérés sur certaines opérations ne sont pas toujours en cohérence avec les besoins du territoire (cf. § 5.2.1.1).

Dans une logique de réduction de la vacance, l'office privilégie la remise à niveau du parc existant, dans la continuité des années précédentes. Il poursuit également un programme de renouvellement patrimonial, essentiellement en milieu rural avec la démolition des programmes les plus obsolètes subissant une forte vacance (14 résidences – 312 logements). L'office est également confronté aux fermetures successives des gendarmeries dont il est propriétaire : trois gendarmeries (20 logements) étaient concernées, une a été démolie, une autre est en partie relouée en logements familiaux, et pour la dernière, la décision est en attente.

Développée modestement depuis 2012 et orientée sur les programmes les moins attractifs ou à la demande des locataires, la vente de patrimoine a été fléchée sur 59 résidences représentant 198 logements, avec un objectif de 45 ventes, soit 5 logements par an. Sur la période du contrôle, les résultats sont en deçà avec 18 ventes signées en cinq ans (cf. § 5.4).

L'office a récemment saisi l'opportunité de la vente par deux opérateurs extérieurs au département de la totalité de leur patrimoine creusois. Les négociations, quasiment abouties à la fin du contrôle, vont lui permettre de se doter de 546 logements supplémentaires, globalement plus récents et majoritairement individuels (67 %).

Enfin, en prévision des dispositions de la loi ELAN en matière de gouvernance, l'office s'est rapproché des offices départementaux de la Corrèze et de la Haute-Vienne. La réflexion porte sur les modalités d'une mise en commun des moyens.

2.4 ÉVALUATION DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

2.4.1 Volume et structure des emplois⁵

Au 31 décembre 2017, l'office emploie 116 personnes (126 en 2013) dont une majorité d'agents de la fonction publique : 63 fonctionnaires, soit 54 % (69 % en 2013) pour une moyenne nationale de 20 %. L'effectif moyen annuel en légère diminution sur la période s'élève à 102,3 ETP (103,3 ETP en 2013).

Rapporté au patrimoine propriété de l'office (hors foyers), l'effectif représente 21,2 ETP pour 1 000 logements, ratio supérieur à la moyenne nationale (19,9) du fait d'une surreprésentation des régies de travaux (chauffage, peinture et entretien général) et d'entretien (gardiens, employés d'immeubles, espaces verts) dont l'ensemble représente encore la moitié de l'effectif en 2017 (53 % en 2013 – moyenne nationale : 34,7%). En revanche, l'effectif administratif, technique et social affecté au siège et en agences est plutôt contenu (10,5 ETP/1000 logements - moyenne nationale : 13).

Structure des emplois permanents	2013	2014	2015	2016	2017
Cadres (y/c direction)	8,9 %	11,4 %	12,4 %	13,1 %	13,8 %
maîtrise	16,9 %	16,3 %	14,9 %	15,6 %	15,5 %

⁵ Données OPH issues des rapports d'activité et données nationales extraites du rapport de branche 2017

<i>ouvriers, employés</i>	74,2 %	72,4 %	72,7 %	71,3 %	70,7 %
Dont personnels de proximité	53,2%	56,9%	53,4%	52,2%	49,9%
<i>p.m. nombre d'ETP</i>	103,3	105,5	105,9	107,6	102,3

Le poids des cadres évolue à la hausse sur la période (+ 5 ETP). La structure des emplois apparaît singulière (13,8 % de cadre contre une moyenne nationale de 22,7 %) mais résulte uniquement de la surreprésentation susvisée. L'adaptation des contrats des employés d'immeuble au fur et à mesure des démolitions intervenues sur la période (-112 logements) participe à la baisse constatée des ETP concernés.

Les données fournies sur l'absentéisme diffèrent entre celles publiées dans le rapport d'activité, celles présentées lors de la négociation annuelle obligatoire (NAO) et celles déclarées au titre de l'autocontrôle fédéral (DIS). Ces dernières ont été privilégiées dans l'analyse suivante. Sous réserve de leur fiabilité, le taux d'absentéisme⁶ s'élèverait à 10,2 % des jours travaillés à fin 2017 (taux moyen des OPH 2016 : 6,7 %), et à 6,6 % pour la seule maladie ordinaire, ce qui est élevé et en hausse au regard de la moyenne des cinq exercices (6%). Toutefois, le poids important des personnels de proximité, dont les métiers sont plus exposés aux risques, impacte de fait le ratio. Globalement, si l'absentéisme tend à diminuer (-6,7 % en moyenne annuelle sur la période), celui relatif à la maladie ordinaire repart à la hausse et sensiblement en 2017 (1 626 jours contre 1 430 jours en moyenne des quatre années précédentes pour un effectif à la baisse de -0,3 %) du fait d'augmentation importante du nombre d'arrêts de plus de 15 jours (32 % en 2017 contre 22 % en 2016). L'office doit s'interroger sur les causes de cette évolution, conjoncturelle ou non.

2.4.2 Évaluation de l'organisation et du management

L'office est structuré autour de quatre directions, deux agences et deux services transversaux rattachés au DG (« commande publique » et « communication »). Cette organisation a peu évolué, malgré les points faibles relevés lors du dernier contrôle. Les deux agences de gestion installées à La Souterraine et à Aubusson, sont placées sous la responsabilité conjointe de deux directions (« relations clientèle » et « patrimoine »). Ces dernières font office d'agence pour le reste du territoire sans réelle distinction avec leurs fonctions « siège ». Ce manque de lisibilité impacte le système d'information, lui-même encore peu développé, en particulier pour les cadres qui ne disposent pas ou peu d'une vision globale de leurs activités tous territoires confondus. C'est le cas en particulier pour les activités de la « régie ». Lors du contrôle sur place, l'organigramme était en cours d'évolution.

Le comité de direction, insuffisamment structuré (rythme de réunions aléatoire, absence d'ordre du jour et de compte rendu, ...) ne joue pas son rôle de pilotage stratégique et d'évaluation partagée des résultats. Le reporting mensuel des activités ne fait pas l'objet de véritables tableaux de bord partagés et débattus. A cela s'ajoute, l'élaboration laborieuse des fiches de postes, entreprises depuis 2015, qui ne couvrent pas encore la totalité du personnel, et en particulier les cadres, ce qui explique en partie l'absence ou l'insuffisance des objectifs fixés aux personnels.

L'insuffisante intégration de l'outil métier dans les pratiques de travail, en partie dû à son obsolescence, multiplie les doubles saisies et nuit au partage de l'information entre directions. Les accès au réseau sont trop limités, en particulier pour les personnels de proximité qui, quand bien même ont-ils accès à un ordinateur connecté au réseau, ne disposent d'aucun droit d'accès dédié. Il en est de même pour les deux premiers cadres en télétravail dans des locaux professionnels à Limoges. L'équipement en téléphonie des personnels de terrain est tout juste mis en œuvre. L'office a également prévu de s'équiper d'une version plus récente de son logiciel

⁶ Nombre de jours d'absence / nombre de jours théoriques travaillés pour l'ensemble des ETP.

métier, en attendant les résultats des réflexions engagées dans le cadre de la mise en commun de moyens projetée d'ici 2021 (cf. supra). Le changement de régime comptable au 1^{er} janvier 2021 impose d'améliorer au préalable le système d'information ainsi que le contrôle interne.

Bien que les résultats de l'office témoignent jusqu'alors d'une gestion plutôt maîtrisée, les marges de progrès dans le fonctionnement des services doivent être exploitées pour optimiser au mieux les ressources dans le contexte actuel plutôt contraint et dans la perspective du rapprochement susvisé. Une démarche d'élaboration de projet d'entreprise a été initiée en ce sens en début d'année 2018, associant l'ensemble du personnel. Elle était en cours au moment du contrôle.

En fin de contrôle, l'office indique que le projet d'entreprise, a été finalisé et approuvé par le CA.

Un plan d'action a été spécifiquement constitué pour proposer des pistes d'amélioration du fonctionnement du CODIR auquel a été intégré le responsable de la direction de la communication.

Il informe également l'Ancols que la démarche de réorganisation des services en cours au moment du contrôle a progressé. Une réorganisation de la Direction de la relation clientèle est en phase de test pour harmoniser les pratiques et améliorer l'efficacité. La régie devrait pouvoir fonctionner selon son nouvel organigramme à compter de l'automne 2019 avec la définition de nouveaux secteurs sur lesquels l'activité sera plus équitablement répartie, et des équipes dont on pourra mieux suivre et piloter l'activité quotidienne.

L'office indique par ailleurs que depuis le début de l'année 2019, le CODIR a choisi de faire évoluer son logiciel métier dans une version plus actuelle.

Il s'est fait accompagner par un AMO qui a dressé un bilan exhaustif des fonctionnalités qu'il fallait activer pour moderniser les pratiques parfois chronophages et sources d'erreurs des services, et pour pouvoir établir des tableaux de bords ainsi que des outils de pilotage fiables. En outre, les équipes de la DRC et de la régie vont être dotées d'outils numériques pour réaliser respectivement les états des lieux et les bons d'intervention dans les logements pour une plus grande réactivité et un meilleur suivi des opérations incombant à chacun.

La migration doit intervenir au cours de l'automne 2019, tandis que l'office mettra l'année 2020 à profit pour préparer le passage à la comptabilité commerciale avec effet au 1^{er} janvier 2021.

Enfin, un marché relatif aux interconnexions entre les différents sites de l'office a été lancé pour une meilleure sécurisation et une plus grande fluidité des accès à distance pour les télétravailleurs.

Les différents accords conclus sur la période ont contribué à rapprocher la politique de rémunération des personnels de différents statuts. En 2013, un complément familial a été mis en place au profit des salariés, équivalent au supplément familial de traitement des fonctionnaires. L'accord d'intéressement distribué aux seuls salariés jusqu'en 2014 a été étendu aux fonctionnaires en 2015, assorti parallèlement d'une modification des indicateurs de la performance à atteindre plus pertinente. Basée sur l'autofinancement net HLM (2 % de celui-ci dès lors qu'il est supérieur à 3 % des loyers + produits financiers), la distribution est également conditionnée pour 20 % de la masse distribuable à l'évolution de la vacance (100 % si elle baisse, 50 % si la variation n'excède pas +1 %, rien au-delà). Parallèlement, le 13^e mois jusqu'alors réservé aux fonctionnaires a été étendu aux salariés. Enfin, à l'occasion de la mise en place du dispositif de protection sociale complémentaire, à adhésion obligatoire pour les salariés de droit privé en 2015, l'office a étendu sa participation aux agents relevant de la fonction publique, dont l'adhésion reste facultative.

2.5 COMMANDE PUBLIQUE

Placé sous l'autorité directe du DG, le service de la « commande publique », composé de 3 personnes dont la responsable, assure la mise en œuvre des procédures, en concertation avec les services acheteurs, la dématérialisation et la veille juridique en la matière. L'absence de gestion automatisée des documents ne facilite pas la tâche.

Les règles internes en matière de commande publique sont pertinentes, conformes aux dispositions d'ordre public et exposées de manière pédagogique dans un guide interne. Leur mise à jour est réactive. Le CA a validé la nouvelle composition de la commission d'appel d'offres (CAO), réduite à 3 membres et autant de suppléants (hors le DG) parmi lesquels est désigné le président, ainsi que la mise à jour de son règlement intérieur, consécutivement à la publication du décret n° 2017-516 du 10 avril 2017. Par délibération du 5 juin 2015, il a consenti une délégation à la directrice des ressources pour assurer les pouvoirs du DG en son absence. Une commission des marchés à procédure adaptées (CMAPA) est également constituée pour les achats ne relevant pas des procédures formalisées et supérieurs à 221 k€.

Un recensement annuel des besoins d'achats a été tout récemment mis en place. Il est piloté par le service de la commande publique de manière à optimiser les procédures et réduire les coûts. Pour ce faire, un certain nombre d'outils ont été formalisés (fiches, imprimés-types, procédures, ...) et mis à disposition de l'ensemble des services, dont l'adhésion reste à parfaire.

Le contrôle des procédures a été ciblé sur les modalités de mise en concurrence et d'attribution de trois marchés d'exploitation pour l'entretien des appareils à gaz, la remise en état des logements à la relocation, les fournitures des régies de travaux et d'entretien, ainsi que du contrat de maîtrise d'œuvre pour l'opération de réhabilitation des 181 logements de la résidence Charles de Gaulle à Guéret. Ce dernier a fait l'objet d'une mise en concurrence conduite selon la procédure concurrentielle avec négociation (art. 42 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015). L'ensemble montre une maîtrise satisfaisante des procédures. Il appelle toutefois une remarque.

En effet, la mise en concurrence réalisée en octobre 2014, pour l'entretien des appareils de chauffage et production d'eau chaude, concernait un ensemble de 904 chaudières individuelles, 1 555 chauffe-bains et 2 chaudières collectives, au sein d'un patrimoine disséminé sur l'ensemble du département. Le marché prévu sur une durée de quatre ans était estimé à 770 k€. L'office a fait le choix de ne pas allotir, écartant de fait tous les opérateurs locaux dont la taille ne permettait pas de répondre au besoin exprimé. Une seule offre a été déposée, par le prestataire sortant, et acceptée dans la mesure où elle était inférieure à l'estimation. Certes à l'époque, l'obligation d'allotissement introduite en 2006 ne s'imposait qu'aux seuls pouvoirs adjudicateurs soumis aux codes des marchés publics et depuis 2011 (loi n° 2011-525 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit du 17 mai 2011), les OPH étaient soumis à l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005. En revanche, l'article 32 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 consacre désormais le principe de l'allotissement pour l'appliquer à l'ensemble des acheteurs.

Après le contrôle, l'office a lancé une mise en concurrence avec 3 lots relative à l'entretien des appareils de chauffage et production d'eau chaude le 22 février 2019. Malgré cela, l'office n'a pas réussi à attirer de nouveaux opérateurs, même extérieurs, et seule une proposition a été reçue soit celle du titulaire sortant. Cette difficulté résulte d'un tissu local d'entreprises très limité, notamment pour ce qui concerne ce corps d'état.

2.6 CONCLUSION

L'office dispose d'une gouvernance impliquée et d'une organisation adaptée au vu des résultats obtenus dans un contexte socio-économique local difficile. Celle-ci doit cependant clarifier et optimiser la répartition des fonctions entre directions du siège et en particulier moderniser son système d'information et le pilotage de celui-ci.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

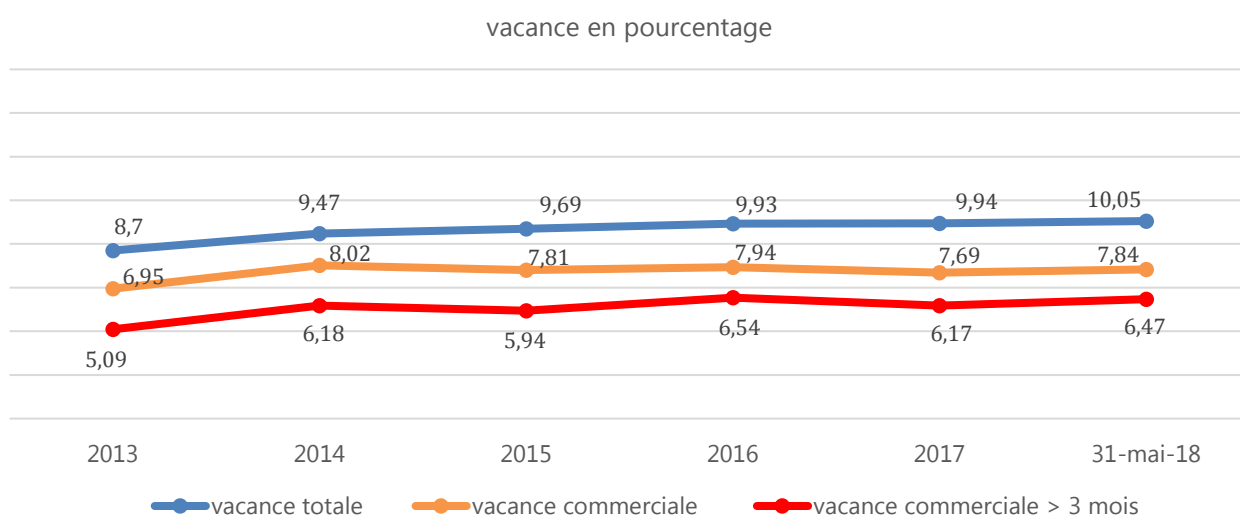
Au 31 décembre 2017, l'office est propriétaire de 4 816 logements familiaux dont 68 logements de fonctions dans une dizaine de gendarmeries. Il détient également 10 structures gérées par des tiers, représentant 258 équivalents-logements (foyers de jeunes travailleurs, résidences étudiantes et internats pour lycées agricoles).

Compte tenu de son implantation diffuse sur un territoire en voie de déprise démographique (100 communes sur les 258 du département), l'office est confronté à un marché très détendu.

Avec plus de 2/3 de logements antérieurs à 1980 et une moyenne d'âge de 46 ans, son parc est caractérisé par une part importante de logements collectifs (3/4). Un peu plus du tiers des logements soit 1 768, sont localisés à Guéret. Ils comprennent notamment 7 grands ensembles collectifs (878 logements) classés en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) depuis 2014 et retenus au titre des projets d'intérêt régional de l'ANRU. Le reste se répartit sur l'ensemble du département avec quelques concentrations d'ensembles collectifs importants sur les principales communes du département (La Souterraine, Aubusson et Bourgneuf).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le déclin et le vieillissement d'une population de plus en plus modeste confrontent l'office à une vacance structurelle notamment sur les zones rurales où son patrimoine très ancien et majoritairement collectif ne correspond plus à la demande. Le parc situé en QPV connaît également des difficultés de commercialisation en partie liées à sa concentration et quelques troubles de l'occupation.



Au 31 décembre 2017, la vacance totale s'établit à 472 logements soit 9,94 % du parc. Parmi eux, 107 logements (2,25 % du parc) font l'objet d'une vacance technique résultant principalement des démolitions en cours et plus marginalement des réhabilitations ou ventes. Cet effort constant et croissant de restructuration du parc permet de maîtriser la vacance commerciale. Après une hausse d'un point en 2014, elle se stabilise à 7,69 %

du parc fin 2017 (365 logements). La vacance de plus de trois mois (6,2 %) en représente une part importante avec 66 % des logements concernés vacants depuis plus d'un an.

Ces taux varient fortement selon les territoires : inférieurs à la moyenne sur les zones les plus dynamiques (Guéret, la Souterraine), ils sont nettement supérieurs sur les territoires en forte déprise. C'est le cas des principales communes du sud du département et notamment d'Aubusson et Bourgueuf où l'office est fortement implanté avec respectivement 483 et 285 logements et 11 % et 18 % de vacance.

Au-delà du maintien d'un rythme soutenu de démolition de patrimoine (cf. § 5.2.2) qui permet de résorber les poches de vacance structurelles, l'office a mis en place des actions de communication avec :

- L'ouverture depuis 2015 d'une antenne en centre-ville de Guéret composée de deux agents chargés de la commercialisation des logements locatifs et de la vente HLM,
- La création en 2016 d'une cellule d'animation commerciale au siège, chargée de la communication en coordination avec la Direction de la clientèle. Elle assure notamment la mise en ligne d'annonces et photos d'un catalogue des logements disponibles sur le site internet, l'organisation d'actions ciblées de communication sur des communes ou quartiers, et des visites d'appartements témoins,

Développées en parallèle d'un effort régulier de maintenance et de réhabilitation du patrimoine, ces actions contribuent à améliorer l'image de l'office.

L'organisation actuelle des services ne permet ni de valoriser les efforts entrepris pour lutter contre la vacance ni d'en évaluer les résultats. Le développement des outils de pilotage reste à parfaire pour compléter le dispositif. Les mesures correctives prises depuis le dernier contrôle en matière de gestion des attributions qui permettent de minorer les taux de refus après les commissions d'attribution CAL constituent une première amorce de réorganisation (cf. § 4.2.3.1). La fréquence de ces dernières (une par mois pour les agences) est insuffisante au regard de la nécessaire réactivité sur des territoires les plus détendus. Elle mérite d'être revue dans le cadre du projet d'entreprise.

La direction de la clientèle dont la compétence est limitée au secteur géographique du siège ne dispose pas d'une vision globale de l'ensemble des services et notamment des agences dont le fonctionnement n'est pas homogène. Un effort de coordination avec les services de la régie permettrait d'améliorer les délais de relocation.

En l'absence d'objectif fixé aux agents du siège et des agences, les résultats sont constatés sans véritable évaluation. Des tableaux de bords existants sur la vacance sont annexés à chaque PV de CA sans qu'une analyse détaillée de son évolution et de l'impact des mesures prises soit réalisée. Ils mériteraient d'être complétés par d'autres indicateurs tels que les taux de rotations et les délais de relocation à la résidence et mis en perspective avec les données techniques détenues par le service du patrimoine afin d'améliorer la pertinence de la programmation des interventions.

Enfin, l'impact mitigé de l'antenne commerciale du centre-ville est à évaluer. En effet, si son utilité reste entière comme lieu de proximité et pour commercialiser les logements en vente, elle n'a pas fait ses preuves sur l'apport d'une nouvelle clientèle pour les logements locatifs.

L'office indique que la réorganisation de la DRC va permettre une augmentation de la fréquence des CAL pour une meilleure réactivité ainsi qu'une harmonisation des pratiques. Cette première étape sera suivie par le développement de tableaux de suivi et de pilotage au sein desquels seront intégrés les éléments suggérés par l'Ancols.

D'autre part, le rôle de l'antenne commerciale a vocation à être renforcé par une plus grande présence sur site pour accueillir les candidats à la location ou à l'achat.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Comparaison des loyers 2017 au m ² de SH avec les valeurs de référence *	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Moyenne
OPH CREUSALIS (4 276 logements)**	4	4,4	4,8	4,4
Moyenne régionale :	4,3	4,8	5,5	4,9
France	4,8	5,6	6,4	5,8

*Référence : SDeS, RPLS au 01/01/2017

Loyer mensuel 2017 en € :

Type Financement	Nb de Logts*	SH Médiane	Minimum	1 ^{er} Quartile	Médiane	3 ^{eme} Quartile	Maximum
Anciens Financements	2 950	66	115	242	275	307	518
PLAI	76	56	103	221	275	321	612
PLUS	329	80	175	354	403	433	592
PLA	883	73	133	292	346	407	629
PLS/PLI	38	74	117	469	481	564	669
Ensemble	4 276**	67,00	103	250	290	341	669

** logements occupés hors gendarmeries en 2017

Avec 70 % de loyers bas, des augmentations annuelles faibles (1,5 % en cumul sur les 5 dernières années) du fait de la faible évolution de l'IRL et de l'absence d'augmentation des loyers à la relocation, l'office dispose d'un parc globalement accessible aux ménages les plus modestes. L'attractivité du parc reste néanmoins toute relative compte tenu de la très faible demande.

La très forte détente du marché doit conduire l'office à se doter d'une politique de loyer plus territorialisée et validée par le CA.

L'office n'a pas défini de stratégie de fixation des loyers et notamment d'adaptation de leur niveau à la moindre attractivité de ses logements dans un contexte de déprise démographique des territoires où il est implanté.

Des baisses de loyers à la relocation sont pratiquées dans le cadre d'une décision de la CAL qui permet d'attribuer « à titre exceptionnel » des logements en sous-occupation lorsqu'aucun logement adapté n'est disponible sur le secteur de la demande. Dans ce cas, le loyer est fixé au niveau de celui correspondant à une typologie inférieure (cf. § 4.2.2).

Cette démarche ponctuelle et pragmatique résulte d'une disposition actuellement prévue dans la charte d'attribution des logements. Elle mériterait d'être définie par le CA au titre de la stratégie de lutte contre la vacance afin que ses modalités de mise en œuvre soient encadrées et garantissent l'équité de traitement des candidats.

Elle reste à compléter par une évaluation globale des loyers, à décliner par secteur ou ensemble immobilier, après diagnostic préalable des caractéristiques du patrimoine (niveau des charges et/ou typologie inadaptée à la demande) ainsi que du contexte socio-économique (recensement de la demande et/ou offre concurrente du parc privé).

L'office indique qu'un groupe de travail constitué après le contrôle a mis en évidence l'importance de systématiser des baisses de loyer sur des territoires définis. Parallèlement, le projet d'entreprise mis en place en 2018 a notamment défini comme priorité la lutte contre la vacance de plus d'un an. Dans cette optique, un travail est en cours sur des préconisations d'actions à engager, lesquelles devraient à terme, amener l'office à se doter d'une politique de loyer territorialisée.

Enfin, même lorsqu'elles concernent des logements à loyer modeste, les augmentations significatives pratiquées suite à réhabilitation sur la période de contrôle (de 17 à 28 %) pour 14 résidences comptant 311 logements nécessitent qu'une évaluation des gains énergétiques réels soit effectuée, a minima pour les résidences équipées d'un chauffage collectif. C'est notamment le cas de la résidence « rue des Tanneries » dont le niveau des charges de chauffage reste très élevé (cf. § 3.2.4). D'une manière générale, les faibles écarts de loyers constatés avec le marché libre (90 % des logements sont loués pour moins de 500 euros) et la faible capacité contributive des ménages militent pour une prudence tant sur le niveau des investissements réalisés que sur les modalités de leur répercussion sur les loyers. L'office a pris en compte ce contexte avec des augmentations plus modérées pour les nouvelles réhabilitations.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Jusqu'en 2016, l'ensemble du parc étant situé en zone de revitalisation rurale (ZRR) ou QPV, l'office était exempté de l'application du supplément de loyer de solidarité. Depuis juillet 2017, la communauté d'agglomération du grand Guéret est sortie de ce périmètre. Toutefois les dispositions prises dans le cadre de la loi de finances pour 2018 prévoient que ces communes continuent de bénéficier de cette exemption jusqu'au 30 juin 2020.

3.2.3 Bail et assurances locatives

Le contrat de location a été mis à jour après le contrôle en tenant compte des observations formulées par l'Ancols.

Par ailleurs, le dossier de diagnostic technique devra être complété par les constats de risques d'exposition au plomb, et les diagnostics amiante, électricité et gaz, en cours de réalisation ou de mise à jour.

Enfin le suivi des attestations d'assurance est perfectible. Au-delà du mailing automatique mensuel, les relances sont effectuées manuellement avec une périodicité qui varie en fonction de la charge de travail et les résultats ne sont pas évalués. L'examen des résultats des deux dernières relances effectuées en 2017 et 2018 montraient à chaque fois environ 150 absences de réponses.

3.2.4 Charges locatives

Le contrôle a été réalisé sur la régularisation des charges récupérables de l'exercice 2016. Les décomptes individuels sont adressés dès la fin du mois de mars pour un quittance à fin avril, ce qui est performant. Le contrôle de l'ajustement des acomptes par résidence (hors résidences livrées dans l'année et vacance technique) montre une bonne réactivité des services. Moins de 10 % des logements enregistrent un excédent d'acompte de 250 € et plus. Les écarts importants sont corrigés en cours d'année, dès les résultats de la régularisation de l'exercice précédent connus. Les seuls écarts persistants concernent les fluides, le chauffage collectif représentant 78 % du parc, et les consommations individuelles d'eau (73 % du parc).

A défaut d'une démarche proactive de l'office, les consommations d'eau lui sont facturées pour les $\frac{3}{4}$ du patrimoine, y compris pour des logements individuels disposant d'un compteur en propre accessible par les gestionnaires.

Depuis plus de 15 ans, l'article 93 de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000, dite loi « SRU » (décret d'application n° 2003-408 du 28 avril 2003), impose à tout service public de distribution d'eau de procéder à l'individualisation des contrats de fourniture d'eau à la demande du propriétaire d'un immeuble collectif d'habitation ou d'un ensemble immobilier de logements. Dès lors que les installations de distribution d'eau en aval du compteur général respectent les prescriptions techniques permettant de procéder à l'individualisation, le service public de distribution d'eau ou son délégataire doit y procéder.

Non seulement l'office ne s'est pas réellement engagé dans la démarche pour l'ensemble de son parc collectif mais il continue à porter sans justification la facturation des logements individuels disposant de leur compteur en propre. Deux démarches ont été amorcées en 2013 auprès du délégataire agissant pour le compte de la commune de Guéret (près de 1750 compteurs) et de la commune de Royère de Vassivière (18 compteurs). Les courriers sont restés sans réponse pour le premier ou avec une réponse d'attente pour le second, mais aucune suite n'a été donnée. L'office doit se mobiliser plus activement sur cette démarche qui permettra d'alléger fortement le travail des services.

En fin de contrôle, il s'est engagé à réaliser dans les meilleurs délais un état des lieux des installations de distribution d'eau de l'ensemble de son parc afin de déterminer si les prescriptions techniques permettant l'individualisation sont respectées. Pour les groupes conformes, une démarche sera initiée pour mettre en place une facturation directe du locataire. Pour les autres, une négociation sera nécessaire avec les différents gestionnaires, notamment pour les immeubles collectifs, d'autant qu'un marché est actuellement en cours avec un prestataire pour la location, l'entretien et la relève des compteurs.

Les locataires partis bénéficient d'une pré-régularisation à leur départ et les estimations réalisées sont contrôlées lors de la régularisation définitive. Les décomptes, bien détaillés, permettent une bonne information des locataires.

Le contrôle de la régularité des dépenses mises à la charge des locataires n'a pas relevé d'anomalies. Elles sont dans l'ensemble contenues hormis le poste chauffage obéré par les coûts d'approvisionnement et d'entretien des bombonnes de gaz. Pour ces dernières, un nouveau marché cumulant approvisionnement et entretien a permis de minorer les coûts en 2017. D'autres programmes en attente de réhabilitation affichent une dépense d'énergie gaz ou fuel encore élevée. L'opération « rue des Tanneries » à Guéret, pourtant réhabilitée en 2013, reste énergivore avec un coût moyen de chauffage à 14,5 €/m² de SH. Par ailleurs, quelques programmes, dont la liste a été fournie aux services, enregistrent des coûts élevés sur quelques postes de dépenses : 9 pour l'entretien ménager des parties communes en raison des surfaces importantes, 6 pour l'entretien des espaces verts du fait également des surfaces ou des tailles de haies. Enfin, le coût d'entretien des ballons d'eau chaude et d'une pompe à chaleur apparaît excessif pour trois résidences.

Les coûts d'entretien ménager des parties communes, assuré par les gardiens, les employés d'immeubles et les associations d'insertion, sont mutualisés sur l'ensemble du parc puis répartis au nombre d'heures affectées à chaque résidence concernée. Cette pratique s'écarte des dispositions d'ordre public mais en revanche elle paraît plus équitable pour l'ensemble des locataires, la péréquation gommant des écarts peu justifiables au regard d'un service rendu comparable (niveaux de rémunération des agents, surcoûts des remplacements, ...).

3.3 CONCLUSION

Dans un contexte de marché très détendu, la maîtrise de la vacance doit rester le point de vigilance essentiel. Elle implique d'affiner les outils de pilotage pour une meilleure évaluation des résultats et de définir une stratégie proactive en matière de loyers et de charges.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Au 31 décembre 2017, 53 % des locataires perçoivent l'aide personnalisée au logement (APL), ratio légèrement supérieur à la moyenne régionale (51 %). Avec un montant moyen de 216 € par ménage aidé, l'APL couvre 55 % de la quittance globale des bénéficiaires (y compris loyers annexes et charges locatives). L'enquête OPS montre que 45,3 % des ménages ont des ressources inférieures à 40 % des plafonds. Ce taux augmente jusqu'à 58 % pour les locataires qui ont emménagé depuis 2017 (cf. fichier office), ce qui témoigne d'une accentuation du caractère social de l'occupation, en lien avec l'évolution de la demande (cf. § 4.2.1).

Occupation du parc En %	Personnes Isolées	Familles Mono- parentales	Revenu <40 %*	Revenu <60 %*	Revenu >100 %*	Bénéficiaires D'APL + AL
Locataires OPH (OPS 2016*)	57,4	14,5	45,3	65,8	7,4	53,0
Attributions 2016-2018 (fichier OPH)	43,8	27,4	58,0	79,0	1,0	nc
locataires Département (OPS 2016)	55,5	14,4	44,4	65,3	7,4	53,0
locataires Région (OPS 2016)	41,7	21,7	41,1	62,2	9,1	51,4

*taux de réponse 90,86%

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le système national d'enregistrement (SNE) identifiait 498 demandes actives fin 2017 (hors mutations), dont 228 concernant la communauté d'agglomération du « Grand Guéret ». La faible ancienneté de la demande (8 mois) traduit la forte détente du marché.

La majorité des revenus des demandeurs (66 %) se situe en deçà des plafonds leur permettant de prétendre à un logement très social (PLAI) et 57 % sont des personnes seules.

L'office rapatrie les demandes du SNE sur son outil informatique avec une interface qui lui permet d'assurer en temps réel, l'enregistrement de l'ensemble des demandes ainsi que leur radiation après attribution.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

L'office poursuit sa participation au logement des plus démunis et des personnes rencontrant des problèmes d'insertion en développant un partenariat avec des associations dans le cadre d'un dispositif de location/sous-location : 56 logements sont actuellement mis à disposition et la possibilité de glissement du bail est intervenue dans 4 cas en 2017. Depuis 2016, 26 logements supplémentaires ont été mis à la disposition du comité d'accueil creusois pour le relogement de migrants principalement situés sur les communes de Guéret et la Souterraine.

Les seuls logements réservés sont ceux d'« Action logement » (279 logements au 31 décembre 2017). A l'exception des programmes adaptés aux personnes âgées réalisés sur les communes de Mérinchal et Crocq, cf. § 5.2.1), les collectivités n'ont pas formalisé de droits de réservation au titre des garanties ou financements qu'elles apportent.

En l'absence d'accord collectif départemental, le contingent préfectoral n'est mobilisé que ponctuellement et l'office traite directement les demandes prioritaires, dont quelques rares demandes agréées par la commission de médiation.

La politique d'attribution est définie dans le cadre d'une charte validée en CA de juin 2015. Elle rappelle les critères de priorité du CCH en les mettant en perspective avec le contexte local et favorise le parcours résidentiel en prenant en compte les demandes de mutations (16 % des attributions sur les 2 dernières années) notamment lorsqu'elles concernent des situations de sur ou sous-occupation.

Toutefois dans les résidences fortement impactées par la vacance, la CAL prévoit la possibilité d'attribuer à titre exceptionnel des logements dont la typologie est supérieure à celle correspondant à la taille du ménage. Dans ce cas, elle ramène le niveau du loyer à celui de la typologie inférieure (cf. § 3.2.1). Onze attributions ont été effectuées dans ce cadre au premier semestre 2018.

La politique d'attribution doit être mise à jour et formalisée aux fins de publication sur le site internet de l'office avec le règlement intérieur de la CAL.

Outre les références réglementaires qui nécessitent quelques mises à jour, la charte d'attribution établie pour un usage interne doit être remaniée pour une orientation plus pédagogique à destination des demandeurs. Cette charte ainsi que le règlement intérieur actualisé en 2016 devront faire l'objet d'une publication sur le site internet de l'office conformément à l'article R 441-9 -IV du CCH.

L'office indique que sa politique d'attribution des logements et le règlement intérieur de la CAL sont désormais publiés sur son site internet. Il précise que leur mise à jour sera soumise aux membres de la CAL puis au Conseil d'Administration dans le courant de l'année 2019.

Deux dispositifs dérogatoires ont été mis en place pour lutter contre la vacance et favoriser la mixité sociale.

La possibilité de dérogation prévue par l'article R 441-1-1 du CCH est mise en œuvre depuis 2015 dans le cadre d'un arrêté préfectoral qui autorise un dépassement de plafond jusqu'à 40 % du plafond PLUS pour les immeubles comptant au moins 65 % de bénéficiaires d'APL. Depuis le premier janvier 2018, l'arrêté intègre l'ensemble du parc situé en QPV.

La dérogation prévue par l'article R 445-8 du CCH qui autorise un dépassement jusqu'à 30 % des plafonds de ressources PLUS au titre de la mixité sociale a été mise en place dans le cadre de la CUS pour les immeubles dont le taux de vacance est élevé (supérieur au double du taux moyen constaté pour l'ensemble du parc).

Bien qu'elle s'écarte quelque peu de l'esprit des textes qui prévoient l'identification « d'immeubles ou de secteurs ; » cette généralisation des dispositifs dérogatoires à la totalité du parc apparaît pleinement justifiée au regard du contexte de forte déprise qui a par ailleurs donné lieu au « Plan Particulier pour la Creuse » (cf. § 2.1) et des difficultés de commercialisation que rencontre l'office malgré l'effort constant d'entretien de son patrimoine.

Le bilan établi sur les 1 475 attributions réalisées depuis 2016 faisait état de 15 dérogations dont une majorité au titre de l'arrêté préfectoral avec des dépassements compris entre 3 et 33 %.

La mise en œuvre de la dérogation aux plafonds de ressources prévue dans le cadre de la CUS au titre de l'article R 445-8 du CCH est irrégulière dans deux cas. : Bien que les modalités de mise en œuvre des dispositifs

dérogatoires aux plafonds fassent l'objet d'un suivi et d'une communication systématique aux services de l'Etat des éléments justificatifs qui fondent la dérogation (décompte des bénéficiaires de l'APL ou de l'état de la vacance pour l'immeuble concerné), deux attributions s'avèrent irrégulières.

Les attributions des 12 petites unités de vie pour personnes âgées mises en service en 2015 sur la commune de Crocq dans le cadre d'un financement PLAI ont fait l'objet de dérogations au plafond non justifiées au motif d'une vacance élevée conduisant à deux dépassements respectifs de 7 et 10 %.

Or, la possibilité de dérogation prévue par l'article R 445-8 du CCH se réfère au premier alinéa de l'article R. 331-12 qui concerne le plafond PLUS et non le PLAI. En effet, cette disposition vise à favoriser la mixité sociale et n'a donc pas vocation à s'appliquer à une opération spécifiquement destinée à des publics en situation de précarité ou à réduire les délais de commercialisation d'opérations neuves. En l'occurrence, les taux de vacance constatés (40 et 86 %) pour justifier les dérogations correspondaient à la phase de pré-attribution qui s'est avérée très longue (plus de 7 mois). Au-delà de l'irrégularité, ces constats interrogent sur l'opportunité d'un développement d'habitat spécifique pour des publics ciblés sur des zones où la demande est très faible (cf. § 5.1.2).

La nécessité de faciliter le contrôle de l'Etat plaide pour l'intégration de l'ensemble du dispositif dérogatoire dans le cadre de l'arrêté préfectoral en référence à l'article R. 441-1-1 qui encadre simultanément les situations de vacance de longue durée et le maintien de la mixité sociale. Par ailleurs, il convient d'exclure les programmes neufs de cette dérogation dans la mesure où ceux-ci doivent répondre à une demande identifiée.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La CAL est composée règlementairement. Elle se réunit une fois tous les 15 jours pour les dossiers du siège et une fois par mois pour ceux des deux agences. Au cours des trois dernières années, elle a procédé en moyenne à 650 attributions par an. Trois dossiers sont systématiquement proposés lorsque la demande le permet. Le rapport annuel présenté au CA fournit une synthèse de l'activité et une analyse pluriannuelle de l'évolution de la demande et de la vacance.

Afin de sécuriser l'égalité de traitement des candidats en CAL, sachant que des baisses de loyers sont susceptibles d'être accordées (cf. § 3.2.1), l'office pourrait anonymiser les fiches de présentation des locataires potentiels.

Le choix des candidats à présenter pour chaque logement disponible à la location s'opère par les chargés de clientèle. La préparation des CAL mise en place depuis le dernier contrôle (présélection et réception des candidats, visites des logements), a permis de diminuer les taux de refus à 22 % en 2017 contre 30 % en 2013.

Enfin, le contrôle sur fichier qui a porté sur 1 436 attributions, avec un contrôle approfondi d'un échantillon ciblé de 30 dossiers n'a pas révélé d'autres dépassements que les deux précédemment signalés au § 4.2.2 au titre de la dérogation préfectorale.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Deux agences décentralisées sont implantées à La Souterraine et Aubusson. Elles assurent un service de proximité complet dont le traitement de la demande, le suivi des locataires et la veille technique du patrimoine. Une équipe de quatre ouvriers de la régie est chargée des petits travaux de remise en état des logements, de l'entretien des espaces verts et du traitement des réclamations techniques.

Pilotées chacune par un responsable, elles sont sous la double autorité hiérarchique de la direction du patrimoine et la direction de la clientèle. Par ailleurs, ces deux directions qui en théorie pilotent l'ensemble du territoire limitent de fait leur compétence au seul secteur géographique du siège soit environ la moitié du parc (cf. § 2.4.2). Même si elle ne génère pas de dysfonctionnement patent, cette organisation complexe n'est pas favorable à l'homogénéisation des modes de fonctionnement et au contrôle interne nécessaire au pilotage de l'office (cf. § 2.4.2).

L'office dispose par ailleurs de quatre gardiens affectés aux ensembles les plus importants situés à Guéret. Outre l'entretien des tâches ménagères, ils assurent également un rôle de proximité. Logés sur place, ils effectuent des permanences sur leurs loges, réalisent les états des lieux, enregistrent les réclamations et émettent les bons de travaux correspondants.

Le conseil de concertation locative est actif. Réuni environ 3 fois par an, il est consulté sur tous les aspects de la gestion des immeubles, les projets de démolitions et réhabilitations, ainsi que sur toutes les mesures relatives aux conditions d'habitat.

Les résultats de l'étude de satisfaction réalisée en 2016 auprès des locataires par l'intermédiaire de l'association régionale des organismes d'HLM du Limousin (AROLIM) sont globalement positifs avec peu de variation par rapport à la précédente de 2013 et des taux de satisfaction très souvent au-dessus de la moyenne régionale (9 bailleurs) ou du standard du benchmark du prestataire (85 % de satisfaction globale et 88 % pour le logement contre respectivement 79 % et 84 % pour la moyenne).

De même 81 % des locataires sont satisfaits des interventions de l'office suites à réclamations techniques (73 % pour la moyenne), ratio nettement supérieur aux taux habituellement constatés, traduisant le contrôle et la réactivité de la régie. Ces résultats ont été globalement confortés par la nouvelle enquête réalisée fin 2017 à la demande du CA. Ciblée sur des points relevant plus spécifiquement des problématiques de l'office, elle montre toutefois des marges de progrès sur les interventions des prestataires avec seulement 59 % de satisfaits ainsi que sur le confort thermique des logements (65,7%).

Le suivi des délais de restitution du dépôt de garantie n'est pas correctement assuré et les évolutions réglementaires qui visent à réduire ce délai à un mois dans certaines situations n'ont pas été suffisamment prises en compte [art. 22 de la loi n°89-462 du 6 juillet 1989, modifié par la loi n°2014-366 du 24 mars 2014 et par la loi n°2015-990 du 6 août 2015].

L'analyse des données relatives à 564 logements libérés en 2017 et ayant fait l'objet d'un dépôt de garantie révèle que le mandatement du montant au Trésor public est intervenu au-delà du délai de deux mois pour 57 d'entre eux. Si l'on prend en compte le délai normal de restitution au locataire par la trésorerie (10 jours environ), celui-ci serait dépassé pour 100 locataires.

De plus, alors que les évolutions réglementaires ont réduit ce délai à un mois lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée, l'office et le comptable public, n'ont pas suffisamment pris en compte cette évolution : Parmi les 408 logements pour lesquels aucune réparation locative significative n'est intervenue (moins de 50 € facturé au locataire) 211 ont fait l'objet d'une restitution au-delà d'un mois. L'office s'expose à des risques de pénalités (10 % de loyer par mois de retard) et doit améliorer sa procédure.

En fin de contrôle, l'office indique qu'une procédure va prochainement être mise en place conjointement entre le service des finances et la gestion locative. Cette procédure aboutira à la mise en place d'un tableau de bord du suivi des remboursements faisant apparaître, le cas échéant, les motifs de dépassement des délais de remboursement.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Le recouvrement est confié côté ordonnateur à trois conseillères en économie sociale et familiale (CESF), affectées en agence et au siège et à un cadre chargé de l'ensemble des procédures contentieuses, y compris la représentation de l'office à la barre du tribunal. L'ensemble de ces agents est placé sous la responsabilité de la directrice des relations clientèle. Les moyens de paiements restent essentiellement le prélèvement automatique pour 50 % des locataires à fin 2017 (40 % en 2013), après abandon du TIP dans le courant de l'année 2016 et en l'absence de régie de recettes.

Les CESF suivent les locataires présents, avec au besoin quelques visites à domicile ; elles procèdent également en collaboration avec les chargées de clientèle à l'évaluation de la situation socio-économique des demandeurs de logement les plus fragiles.

Après un examen mensuel et conjoint, le service contentieux prend le relai des CESF lorsque les démarches amiables n'ont plus d'effet sur l'évolution de la situation. L'ensemble des procédures amiables et contentieuses est mobilisé jusqu'à l'expulsion. Sur les cinq dernières années, le nombre de procédures contentieuses engagées tend à baisser (53 en 2016 pour 81 en 2013) sans pour autant dégrader le recouvrement, même s'il remonte conjoncturellement en 2017 (69), ce qui témoigne de la pertinence des mesures préventives. Elles aboutissent à quatre expulsions effectives par an en moyenne précédées d'une quarantaine de départs spontanés. Les effacements de dettes représentent sur la période un montant annuel moyen de 121 k€. L'office n'hésite pas à contester les décisions dès lors que les éléments du dossier le permettent (6 à 7 dossiers par an).

Un taux de recouvrement global a été calculé à partir de la variation des créances locatives entre deux exercices, corrigée des créances irrécouvrables apurées puis rapportée à l'ensemble des loyers et charges quittancés de l'exercice :

<i>En milliers d'Euros</i>	2013	2014	2015	2016	2017
Créances clients exercice N-1 (1)	3 975	3 955	4 636	4 182	4 310
Quittancement (loyers+récupération de charges locatives) (2)	22 082	21 546	21 657	21 641	21 436
Créances clients exercice N	3 955	4 636	4 182	4 310	4 555
Pertes sur créances irrécouvrables	96	186	67	156	100
dont effacements de dettes suite à décision du juge ⁷		144	67	156	100
Total encaissements exercice N (3)	22 005	20 679	22 045	21 357	21 091
Taux de recouvrement (4)=(3) / (2)	99,7%	96,0%	101,8%	98,7%	98,4%
<i>Evolution des créances locatives</i>		4,0%	-1,8%	1,3%	1,6%
<i>Médiane nationale tous organismes confondus</i>		1,2%	1,1%	1,2%	

⁷ Les effacements de dettes ordonnés par le juge étaient comptabilisés en résultat exceptionnel (C/6713) jusqu'en 2013. Sur cet exercice, elles s'élèvent à 136 600 €.

Le taux de recouvrement reste globalement satisfaisant. Il inclut tous les encaissements constatés sur l'exercice, y compris ceux concernant des créances nées antérieurement, ce qui explique le taux supérieur à 100 % de l'exercice 2015, après un exercice 2014 conjoncturellement dégradé.

Le taux de recouvrement suivi par le comptable public⁸, propre à chaque exercice (net des encaissements de l'exercice relatifs à des créances antérieures), permet d'évaluer plus précisément l'évolution annuelle.

	2013	2014	2015	2016	2017
Taux de recouvrement au 31/12 ⁹	90,3%	90,2%	91,1%	91,2%	91,6%
Taux de recouvrement au 30/4 (année n+1)	96,2%	96,4%	96,4%	96,4%	96,6%
Taux de recouvrement au 30/6 (année n+1)	96,7%	96,5%	96,6%	96,7%	96,6%

Au 31 décembre, il s'améliore sur la période. Les résultats obtenus 4 mois plus tard montrent une nette amélioration, due en partie au recouvrement des loyers et redevance des gestionnaires de structures collectives (foyers, unités de vie, MAFPAH). En revanche, six mois après, les résultats restent stables sur les cinq exercices. Ces constats démontrent que les procédures mises en œuvre sont efficaces essentiellement sur les six premiers mois suivant la créance. Le maintien du niveau de recouvrement constitue une performance satisfaisante.

L'efficacité des services s'apprécie également au regard de l'évolution des impayés des locataires présents :

en k€	2013	2014	2015	2016	2017	Var. annuelle moyenne
Créances brutes sur locataires présents	1 607	2 157	1 515	1 429	1 542	-1,0%
dont Créances locatives exigibles douteuses à moins de 1 an	392	375	370	304	303	-6,3%
dont Créances locatives exigibles douteuses de plus d'un an	511	521	532	544	677	7,3%
+ Créances exigibles sur locataires partis	2 349	2 479	2 667	2 881	3 013	6,4%
<i>En % des créances locatives douteuses</i>	<i>72%</i>	<i>73%</i>	<i>75%</i>	<i>77%</i>	<i>75%</i>	
= Créances locatives totales	3 955	4 636	4 182	4 310	4 555	3,6%
+ Pertes annuelles sur créances irrécouvrables (ANV)	96	186	67	156	100	1,0%
= Créances locatives totales majorées des ANV	4 052	4 822	4 249	4 466	4 655	3,5%
en % du quittance annuel (ratio B14 de Boléro)	18,3%	22,4%	19,6%	20,6%	21,7%	
<i>Médiane nationale, tous organismes confondus</i>	<i>13,1%</i>	<i>13,4%</i>	<i>13,7%</i>	<i>14,9%</i>		

Les créances des locataires présents tendent à diminuer sur la période (-1%), indépendamment de la diminution du parc de logements (-0,2 %). Toutefois, les créances de plus d'un an ont évolué de plus de 7 % (2,1% hors exercice 2017), ce qui témoigne d'un essoufflement des procédures mises en œuvre en lien avec le comptable public, malgré la multiplication des mesures d'exécution forcée (1 877 OTD¹⁰ en 2017 contre 1 507 en 2015). Le nombre de locataires débiteurs de 2 mois et plus de loyers, en baisse jusqu'en 2015, est reparti à la hausse et fortement en 2017. Cette particularité est vraisemblablement liée à l'absence prolongée de deux des trois CESF :

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
locataires débiteurs de 2 mois et plus de loyers	439	413	375	355	365	486

⁸ Le taux de recouvrement correspond pour chaque exercice à l'ensemble des créances locatives nées dans l'exercice (loyers nets des aides au logement + provisions de charges) rapporté au quittance de l'exercice hors aides au logement.

⁹ Incluant l'échéance de décembre.

¹⁰ L'opposition à tiers détenteur (OTD) est une des mesures d'exécution forcée relevant de la compétence du comptable public lui permettant de réclamer auprès d'une tierce personne, les sommes d'argent que celle-ci détient ou doit, dans le cas présent, au locataire redevable envers l'office. L'OTD est notifiée directement par le comptable sans le recours préalable obligatoire à un juge ou à un huissier

De nouvelles mesures ont été mises en œuvre en 2016 : quittance totalement dématérialisée, suivi des données employeurs pour déclencher plus rapidement les oppositions à tiers détenteur. En revanche, contrairement à l'engagement pris pour la mise en œuvre d'une troisième date de prélèvement, celle-ci n'était toujours pas intervenue en octobre 2018. L'office a également opté depuis juin 2016 pour la dématérialisation des demandes d'APL en partenariat avec la Caisse d'Allocations familiales (CAF) via l'outil internet IDEAL WEB. Dans l'attente de la mise en place de l'aide, les locataires ne paient que le reste à charge.

Le stock de créances locatives (locataires présents et partis) est singulièrement élevé (21,7 % des loyers et charges quittancés en 2017 contre une médiane 2016 des offices à 14,7 %), en raison d'une accumulation de créances anciennes de locataires partis sans perspectives de recouvrement pour une grande partie.

Les dettes des locataires partis évoluent fortement à la hausse à défaut d'un apurement suffisant et régulier.

Elles représentent 75 % des créances douteuses (65 % du total des créances locatives à fin 2017). Au 30 avril 2018, sur les 3,07 M€ de créances anciennes accumulées depuis vingt ans (1997-2016), le tiers, soit 1 M€, concerne des créances dont le recouvrement, constaté au 30 avril 2018 sur douze mois glissants, est quasi inexistant (de 0 à 4 k€ selon les exercices). L'office doit engager un apurement plus volontariste du stock de ces créances locatives en concertation avec le comptable public.

En fin de contrôle, l'office s'est engagé à réaliser une analyse du stock des créances des locataires partis, à interroger le comptable public, pour chaque dossier, sur les mesures de recouvrement engagées et décider conjointement des apurements nécessaires. Cette démarche sera réalisée préalablement au passage en comptabilité commerciale, soit avant le 1^{er} janvier 2021.

4.5 CONCLUSION

L'accueil prioritaire des ménages les plus défavorisés et une gestion de proximité renforcée garantissent la mission sociale de l'office et la qualité du service rendu aux locataires. Toutefois, l'office doit améliorer sa gestion des créances des locataires partis ainsi que sa pratique sur quelques points règlementaires, notamment le délai de remboursement des dépôts de garantie.

5. DEVELOPPEMENT ET MAITRISE D'OUVRAGE

5.1 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.1.1 Offre nouvelle

L'offre nouvelle est quantitativement adaptée à la faible pression locative avec une centaine de logements livrés sur la période de contrôle. Parmi eux, deux opérations de logements adaptés aux personnes âgées ou handicapées autonomes dites « petites unités de vie » ont été mises en service dans le cadre d'un dispositif initié en 2012 sur les communes de Mérinchal et de Crocq par la communauté de communes du Haut-Pays Marchois et le Conseil départemental. Les programmes (8 et 12 logements individuels T1/T2) sont regroupés autour d'un local collectif résidentiel construit par l'office et loué à la collectivité, au sein duquel des activités peuvent être proposées aux résidents. Le label obtenu au titre de pôle d'excellence rurale, l'implication financière des collectivités et les financements en PLAI lui ont permis de produire des logements aux loyers accessibles aux plus modestes en minimisant le coût pour l'office. Les associations et toutes les structures d'aides aux personnes âgées associées au dispositif permettent d'assurer l'accompagnement et la proximité qui constituent une réelle valeur ajoutée.

Un peu plus de la moitié des logements (57), sont implantés sur la zone d'influence de Guéret et de la Souterraine, qui concentrent la demande. Les 43 autres logements sont dispersés sur des territoires ruraux.

La production neuve réalisée ou programmée sur des territoires en déprise démographique génère des risques de commercialisation et pèse sur les coûts de gestion

Implantées sur le sud-est du département où la demande est très faible, les deux opérations comptant 20 logements spécifiques pour personnes âgées ont connu des difficultés de commercialisation dès leur mise en service malgré des loyers très accessibles (financement PLAI majoritaire). Ces logements font l'objet d'une attribution en CAL sur proposition de candidats préalablement sélectionnés par la communauté de communes. Malgré la mobilisation de cette dernière, la faible demande génère de la vacance dont la charge lui incombe dès lors qu'elle est supérieure à un mois. Cette garantie a déjà été mise en œuvre 4 fois pour chacune des deux résidences sur la période de contrôle. Les difficultés de commercialisation de la dernière opération livrée en 2016 ont conduit à deux attributions irrégulières (cf. § 4.2.2).

Par ailleurs, cinq autres opérations de logements familiaux classiques comptant chacune entre 3 et 4 logements ont également été livrées sur des territoires ruraux. Même si la taille réduite de ces programmes semble adaptée aux faibles besoins, leur dissémination loin des bases de l'office, avec en particulier des équipements spécifiques tels que des pompes à chaleur, qui nécessitent une présence plus importante, multiplie les déplacements et induit des coûts de fonctionnement élevés.

Le développement envisagé sur les zones les plus détendues, doit être examiné avec une grande prudence au regard des difficultés de commercialisation des programmes déjà livrés et des constats établis par les services (forte vacance dans le parc privé et public, offre concurrente, demande non identifiée, ...).

Les projets initialement programmés pour 2019 sur ces secteurs (Bourganeuf, Faux la montagne, Bussière Dunoise et Crocq) ont été abandonnés à bon escient.

L'office indique qu'il est conscient de l'importance du choix d'implantation des nouveaux logements sur le territoire. A cette fin, ses services ont développé des outils d'aide à la décision pour le CA, en réalisant des études de marché pour chacune des communes candidates à l'implantation de logements sociaux.

Il précise que les opérations de rachat de patrimoine qu'il est en train de mener (166 logements de Dom'Aulim rachetés le 10 Avril 2019, et compromis de vente pour l'achat des 374 logements de France Loire signé le 11 Avril 2019) lui permettent de ne pas envisager la production de nouveaux logements. De la dernière programmation, seules trois opérations (Chambon sur Voueize - 5 logements, Saint-Vaury - 6 logements et La Souterraine - 10 logements), ont en effet été maintenues.

-Les maisons d'accueil familial pour personnes âgées et handicapées (MAFPAH).

Issues de la volonté du CD de développer et diversifier l'offre d'hébergement adaptée aux personnes âgées en perte d'autonomie, ces structures proposent une prise en charge intermédiaire entre le dispositif classique de famille d'accueil et l'institution spécialisée. Une famille agréée par le CD et salariée d'un centre hospitalier accompagne au quotidien les résidents, assurant les repas et la blanchisserie ainsi que le soutien dans les actes de la vie quotidienne (toilette, coucher, lever). Ces entités comprennent un logement pour la famille d'accueil, des chambres individuelles adaptées pour les personnes accueillies et une salle commune pour les repas et les visites.

Trois MAFPAH ont ainsi été mises en service entre 2014 et 2016 avec des capacités d'accueil respectives de 3 à 5 résidents, dans le cadre d'un conventionnement PLUS/PLAI qui détermine les conditions d'accès. Un centre hospitalier référent, prend à bail l'ensemble immobilier pour une durée de 15 ans et en assure la gestion (recherche des candidats, signature d'un contrat de sous-location, et accompagnement des résidents).

Les dispositions conventionnelles des MAFPAH font porter le risque financier de la vacance à l'office, alors que la maîtrise des attributions lui échappe.

En effet ces structures ont été développées sur des zones très rurales où la demande reste difficile à capter. Deux d'entre elles « Saint Marc » à Loubaud et « Saint Pardoux-Morterolles » n'ont pas ou très peu fonctionné et sont aujourd'hui entièrement vacantes faute de candidats.

En l'absence de disposition de sécurisation du paiement du loyer, l'office est contraint de supporter le coût de la vacance soit 26 700 € pour la structure de Saint Pardoux suite à la résiliation du bail par le centre hospitalier au titre de l'année 2018. Dans l'attente de solutions qui permettraient de trouver une autre fonction pour celle de Saint Marc à Loubaud, le loyer reste provisoirement assumé par le centre hospitalier.

La fragilité de ce dispositif qui nécessite, outre une implantation sur des zones attractives, une forte implication du centre hospitalier référent, appelle toute prudence sur son développement.

La conscience de ces difficultés a conduit le CA à abandonner le développement de ces structures et l'office indique qu'il étudie toutes les possibilités de reconversion envisageables pour chacune d'entre elles, et n'exclut pas de recourir à la vente si un acquéreur potentiel se présentait.

5.1.2 Réhabilitations et renouvellement urbain

L'office poursuit la requalification de son parc le plus ancien avec une attention particulière à la qualité thermique. Sur la période 2013-2017, 15 opérations représentant 580 logements ont été réhabilitées (hors ANRU) pour un coût moyen de l'ordre de 25 000 €. La qualité des réalisations a pu être constatée lors de la visite de patrimoine.

Les démolitions se poursuivent et s'accroissent depuis 2017 permettant ainsi de contenir l'évolution de la vacance sur les patrimoines les plus obsolètes et les moins attractifs. Sur la période de contrôle, 122 logements

ont été démolis et 74 logements supplémentaires le seront grâce à la mobilisation des aides spécifiques de l'Etat (prêt CDC). L'effet de masse a permis à l'office de contenir le coût de leur mise en œuvre (13 000 €/logt).

Afin de maîtriser le coût à venir des prochaines démolitions, l'office s'efforce d'anticiper en ne relouant pas les logements dans certains immeubles ou cages d'escalier ce qui lui permettra d'être opérationnel le moment venu.

Les foyers font également l'objet des restructurations qui s'imposent. Le foyer « Alfred de Musset » actuellement vide est en cours de travaux pour la mise en service de 20 logements sur Guéret et celui de « Jean Petit du Boueix » dont l'obsolescence pénalise l'attractivité fait l'objet d'un projet de démolition- reconstruction en cours d'étude.

Enfin le quartier de l'Albatros en QPV (878 logements sur plusieurs îlots contigus) fait l'objet d'un projet retenu par l'Agence nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) au titre des projets d'intérêts régionaux. Plusieurs scénarios d'intervention étaient en cours d'étude lors du contrôle avec une signature du protocole de préfiguration prévue fin 2018.

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

Composé de 6 agents dont le responsable, le pôle développement de la direction du patrimoine a la responsabilité du suivi des opérations de construction neuve, des acquisitions-améliorations, des réhabilitations lourdes et des démolitions. Il prend en charge l'ensemble des phases, de l'étude de faisabilité jusqu'à la livraison des programmes. L'acquisition du foncier est principalement issue des propositions de collectivités. Tous les projets donnent lieu à des études d'opportunité prenant en compte l'ensemble des paramètres du marché locatif ainsi que la faisabilité financière.

Le prix de revient moyen des opérations neuves livrées, y compris le foncier, est de 1 730 €/m² de SH, ce qui est légèrement supérieur à la norme pour un secteur très détendu. Si la politique de l'office est de monter les opérations avec moins de 10 % de fonds propres, leur part est très variable (de 1 à 17 %) en fonction des opportunités.

Le coût parfois élevé de quelques opérations interroge. Pour ce qui concerne la période de contrôle, outre l'opération de logements adaptés pour personnes âgées de Crocq (cf. § 5.1.1) qui atteint 2 400 €/m² de SH compte tenu de la petite surface des logements, on note l'opération de 3 logements à Bourgneuf dont le prix de revient dépasse 2000 €/m² de SH. C'est également le cas de 3 opérations initialement programmées pour 2019 dont les prix de revient prévisionnels étaient proches de 2000 €/m² de SH, voire supérieurs, telles que celles de Faux la montagne, Crocq et Bussière-Dunoise. La faiblesse de la concurrence au plan local qui conduit parfois à des marchés infructueux et la très petite taille des opérations expliquent la difficulté pour l'office de maîtriser les coûts. Il a opportunément abandonné ces opérations, évitant également une dissémination des implantations susceptible de peser sur ses coûts de gestion (cf. § 5.1.1)

5.3 MAINTENANCE DU PARC

5.3.1 Evaluation de la maintenance

Un plan d'entretien pluriannuel destiné au pilotage des travaux programmés est réalisé à partir de l'outil GETAL. Mis à jour et validé par le CA annuellement, il identifie les interventions prévues par programme sur 3 ans. Les travaux sont établis annuellement après arbitrages avec les services. La régie assure pour sa part l'entretien courant (menus travaux d'entretien suite à réclamations ou après EDL), l'entretien des chaudières collectives ainsi que le traitement de la plupart des espaces verts.

L'effort régulier de maintenance garantit le bon état général d'entretien des immeubles et parties communes constaté lors de la visite de patrimoine qui a porté sur près de la moitié du parc.

Effort de conservation du patrimoine et ratios/logement	2013	2014	2015	2016	2017
Dépenses de maintenance (EC + GE+ régie) en k€	2 959	2 676	3 493	2 972	3 349
<i>Dont dépenses de remise en état des logements après EDL</i>	<i>860</i>	<i>870</i>	<i>1 088</i>	<i>1 024</i>	<i>1 095</i>
Dépenses de réhabilitation ou renouv. de composant en k€	4 734	2 721	165	1 892	2 800
<i>p.m. nombre de logements propriété y compris foyers</i>	<i>4 860</i>	<i>4 860</i>	<i>4 834</i>	<i>4 841</i>	<i>4 816</i>
Entretien courant et gros entretien y/c régie /logement	609 €	551 €	723 €	614 €	695 €
Réhabilitation ou renouvellement de composant/logement	974 €	560 €	34 €	391 €	581 €
Effort total / logement	1 583 €	1 110 €	757 €	1 005 €	1 277 €

Les dépenses d'exploitation (entretien courant et gros entretien), rapportées aux logements propriétés de l'office (y compris les foyers) représentent 638 € en moyenne des 5 exercices, ratio correspondant à la médiane 2016 des offices de province. Les dépenses d'investissement (réhabilitation et renouvellement de composant), fluctuantes du fait d'opérations de réhabilitation lourde, représentent en moyenne 508 € par logement.

Les dépenses de remise en état des logements à leur libération représentent 52 % des dépenses de gros entretien en 2017 (54 % sur l'ensemble de la période). Sur les trois derniers exercices, rapportée au logement libéré avec travaux, la dépense moyenne par logement (récupérable et non récupérable) fluctue entre 2 600 et 3 000 € (dont moins de 6 % de facturation aux locataires partants).

L'accent est également mis sur la politique en faveur des personnes âgées (accompagnement au maintien à domicile, travaux d'adaptation dans le parc). Il est développé depuis 2012 dans le cadre d'un partenariat avec le Conseil départemental et la MDPH qui instruisent les dossiers de demande émanant des locataires et en assurent le financement principal. Une nouvelle convention signée depuis 2017 permet de financer la totalité du coût des travaux : le département participe à raison de 45 % du coût principal et l'office prend en charge la totalité du solde, la dépense étant en principe compensée par un dégrèvement équivalent de la TFPB. Entre 10 et 15 demandes sont traitées annuellement dans ce cadre pour un coût moyen de l'ordre de 4 800 € par intervention.

5.3.2 Sécurité dans le parc

5.3.2.1 Entretien des chaudières individuelles

En 2017, sur 2 355 chaudières et chauffe-eau individuels à gaz, 7 seulement n'ont pas été entretenus après relance et mise en demeure de l'office ce qui constitue un très bon résultat rendu possible par un suivi

rigoureux du prestataire. La mise en œuvre des procédures contentieuses (ordonnance d'injonction de faire) a permis de faire réaliser le contrôle de tous les appareils à l'exception d'un seul. Pour ce dernier, la procédure d'intervention d'un huissier devrait permettre à l'office de s'exonérer totalement de sa responsabilité en cas de sinistre ou d'intoxication au monoxyde de carbone.

L'accord collectif nécessaire pour permettre à l'office de se substituer au locataire, en cours d'élaboration au moment du contrôle, a été présenté en conseil de concertation locative le 15 octobre 2018 et sera proposé à validation début 2019 en même temps que le nouveau marché en cours de préparation.

Celui-ci doit être communiqué aux locataires lors de la signature du bail, dès lors qu'il lui est imposé et a un impact sur le montant des charges.

5.3.2.2 Sécurité des ascenseurs

L'office possède 46 ascenseurs qui desservent 1 333 logements. L'entretien et le dépannage font l'objet d'un contrat global confié à un prestataire extérieur. La mise en conformité au regard des obligations réglementaires fixées par la loi SAE (sécurité des ascenseurs existants) a été achevée en 2016 et les derniers contrôles quinquennaux réalisés en 2015 ont été complétés par un audit à la suite duquel un programme de modernisation du parc a été inséré dans le PSP.

5.3.3 Diagnostics techniques

5.3.3.1 Diagnostics de performance énergétique

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) sont presque tous réalisés pour l'ensemble du patrimoine. (200 étaient encore en cours de finalisation lors du contrôle). L'effort de renouvellement du parc a permis de réduire le nombre de logements énergivore (519 logements en catégories E et F, soit 11 % du patrimoine). Toutefois, le classement défavorable de certains d'entre eux alors que des réhabilitations ont été effectuées interroge sur leur fiabilité ou la qualité des travaux, et nécessite une mise à jour.

5.3.3.2 Constats des risques d'exposition au plomb (CREP)

L'office possède 262 logements issus d'opérations d'acquisition-amélioration concernés par les mesures de prévention contre le saturnisme. Les constats de risques d'exposition au plomb (CREP) réalisés en 2014 ont permis d'identifier 136 logements contenant des peintures dégradées. Les préconisations de suppression de l'exposition au plomb ont toutes été suivies de travaux d'élimination ou de recouvrement. La mise à jour des diagnostics était en cours au moment du contrôle.

5.3.3.3 Repérage amiante

Avec 2 185 logements ayant fait l'objet d'un permis délivré avant juillet 1997 comportant des matériaux amiantés, le patrimoine est fortement concerné par les obligations relatives à la protection des personnes contre les risques liés à une exposition à l'amiante. Les dossiers techniques amiante (DTA) réalisés en 2005 étaient en cours de mise à jour au moment du contrôle.

Les obligations réglementaires qui visent à garantir la protection des personnes contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante ne sont pas totalement respectées (art. R. 1334-17, R. 1334-20, R. 1334-29- 4 et 5 du code de la santé publique).

Le repérage étendu des flocages, calorifugeages et faux plafonds dans les parties privatives (diagnostics amiante sur les parties privatives) n'a pas été finalisé alors qu'il est obligatoire depuis février 2012 (cf. décret

n° 2011-629 du 3 juin 2011). Les premiers diagnostics qui venaient d'être commandés pendant le contrôle concernent pour l'année 2018 seulement 529 logements, la poursuite étant prévue en 2019.

Par ailleurs, les modalités de communication des DTA ne sont pas suffisamment formalisées.

La communication des DTA aux différents intervenants, y compris hors marchés (travaux PMR), susceptibles d'agir à proximité des équipements contenant de l'amiante n'est pas formalisée alors que la réglementation exige qu'une trace écrite de cette communication soit conservée. Aucune mention ne figure dans certains marchés d'entretien (entretien des toitures terrasses) sur les modalités de consultation des DTA par les prestataires. Quand bien même les modalités de mise à disposition sont prévues comme c'est le cas pour les marchés de remise en état des logements, aucune formalisation de cette communication n'est prévue.

De même, la fiche récapitulative du DTA doit être communiquée aux occupants de l'immeuble concerné dans un délai d'un mois à compter de sa date de constitution ou de mise à jour.

Après le contrôle, l'office indique que 997 DAPP sont en cours de réalisation et s'engage à poursuivre ce rythme en 2020. Il précise par ailleurs que les modalités de consultation des DTA seront désormais mentionnées dans tous les marchés à venir et qu'un modèle d'attestation est maintenant signé par les entreprises concernées. Enfin, il s'engage à communiquer la fiche récapitulative du DTA aux occupants de l'immeuble concerné dans un délai d'un mois à compter de sa date de constitution ou de mise à jour.

5.4 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

5.4.1 Analyse de l'activité

Sur la période de contrôle, 18 ventes ont été réalisées principalement à des locataires (3/4) pour un prix moyen de 69 000 € par logement. L'ensemble des procédures réglementaires relatives aux consultations obligatoires (préfet, collectivités, France domaine, publicité) sont respectées.

La politique de vente validée annuellement par le CA fixe le plan de vente (63 logements affectés à la vente en 2017) auquel peuvent se rajouter à la demande de leurs locataires les logements occupés depuis plus d'un an. Elle encadre également les conditions d'achat en référence au prix des domaines selon l'ancienneté du logement et le statut de l'acquéreur potentiel (locataire du parc ou extérieur). La grille des prix unitaires au logement est ensuite ajustée pour chaque résidence par le CODIR en référence au prix de marché et à l'état du logement. Pour le choix des acquéreurs de logements vacants, les critères de sélection mis en place sont la date de réception de la demande et l'ancienneté éventuelle dans le parc de l'office.

Positionné à l'antenne commerciale installée depuis 2015 en centre-ville de Guéret, l'agent responsable des ventes est chargé d'apporter aux candidats-acquéreurs un accompagnement et conseils tout au long de la phase d'acquisition jusqu'à la signature de l'acte de vente.

Les résultats néanmoins modestes au regard des besoins financiers de l'office et de l'effort de résorption de la vacance conduisent ce dernier à étudier un nouveau plan de vente dans le cadre de la révision du PSP en cours avec l'intégration de programmes plus attractifs.

5.4.2 Impact financier des cessions de logements

en K€	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul
Produits de cession	1 061	14	518	221	469	2 282
dont produits sur ventes des logements locatifs (hors foyers)	237	-	356	201	450	1 245
- Valeur nette comptable des sorties d'immobilisations	1 067	17	374	135	293	1 887
dont VNC des logements locatifs vendus (hors foyers)	124	-	163	102	265	654
+values sur ventes locatives (hors foyers)	113	-	193	100	185	591
Impact des +values des ventes locatives sur le résultat	8,5 %	-	8,5 %	4,6 %	11,6 %	6,0 %
Impact des produits des ventes locatives sur la trésorerie						
En % des financements propres disponibles ¹¹	9,7 %	-	23,5 %	14,6 %	43,6 %	13,6 %
<i>p.m. Résultat net</i>	1 332	2 432	2 274	2 175	1 597	9 810
<i>p.m. financements propres disponibles</i>	2 451	2 743	1 513	1 380	1 034	9 119

La politique de vente des logements locatifs, très modeste (hors foyer de personnes âgées La Chapelle Taillefert vendu en 2013), ne contribue qu'à hauteur de 6 % au résultat net cumulé. Les produits de cession des logements alimentent à hauteur de 13,6 % les financements propres disponibles⁵ cumulés. La plus-value moyenne par logement vendu s'établit à 33 k€, pour un produit de cession moyen de 69 k€ (hors foyer).

5.5 CONCLUSION

L'office poursuit avec succès son programme de renouvellement patrimonial avec la remise à niveau de son parc ancien et la démolition du patrimoine le plus obsolète. Si les objectifs de développement sont globalement modestes, ils doivent être réservés aux constructions en secteur urbain ou correspondant à la demande. L'office devra être plus volontariste sur sa politique de vente s'il veut obtenir des résultats.

¹¹Financements propres disponibles = Capacité d'autofinancement minorée des remboursements de tous les emprunts y compris les remboursements anticipés, hors ceux des emprunts dédiés à la promotion + produits des cessions immobilières

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Au 31 décembre 2017, l'office, toujours soumis aux règles de la comptabilité publique, dispose d'un service « Finances » rattaché à la « direction des ressources » composé de sept personnes, dont le responsable, cadre salarié recruté en janvier 2016 en prévision du changement de système comptable. Le passage en comptabilité commerciale est prévu au 1^{er} janvier 2021. Pour l'heure, le CA n'a pas délibéré sur l'engagement de la procédure. La trésorerie principale de Guéret gère les comptes de l'office ainsi que notamment ceux de la ville et du centre hospitalier.

Le contrôle des comptes a détecté quelques anomalies

Elles sont listées ci-dessous par ordre décroissant d'importance :

- L'écart de subventions d'investissement notifiées constaté sur les 5 exercices (2,3 M€ au 31/12/2017, nets du montant du C/103) entre les montants inscrits dans les fiches de situation financière et comptable (FSFC) et le total du C/13 au bilan n'est pas justifié dans l'annexe règlementaire. Il provient en partie d'une méthode de comptabilisation au bilan, dérogatoire à l'instruction comptable (à la demande d'acompte, voire à l'encaissement des subventions pour le FEDER) et non mise en cohérence avec les enregistrements réalisés sur les FSFC. Cette pratique fausse l'évaluation des fonds disponibles à terminaison des opérations. Toutefois, la différence de méthode ne justifie que 50 % de l'écart (1,19 M€). Le solde de 1,1 M€ n'a pu être justifié durant le contrôle sur place. Après contrôle, l'office indique que l'écart entre le montant figurant au compte 13 du bilan et les montants de subventions inscrits sur les FSFC se justifie également par des recettes autres que des subventions d'investissement (dons et legs) qui sont enregistrées sur des opérations anciennes dans les FSFC. Toutefois, le montant de cet écart n'est pas évalué et, afin de le justifier à l'avenir, un pointage par opération sera effectué au plus tard pour le passage en comptabilité commerciale, soit avant le 1er janvier 2021.
- L'impact du changement de modalités d'évaluation de la provision pour gros entretien intervenu en 2016 en application du règlement n° 2015-04 de l'ANC, n'a pas été identifié, ni a fortiori imputé au compte de report à nouveau, ce qui améliore sensiblement le résultat de l'exercice. L'impact a été évalué à hauteur de 0,5 M€.
- L'immobilisation des coûts internes reste forfaitaire, à hauteur de 2 % des dépenses d'investissement quelle que soit la nature des opérations et leur état d'avancement (comptabilisation à la mise en service). Elle ne donne lieu à aucun rapprochement des coûts réels de l'activité du service. Après contrôle, l'office s'est engagé à analyser ses coûts internes pour les rapprocher des coûts réels de l'activité du service et précise qu'une délibération sera prochainement proposée au CA afin d'en modifier les règles d'immobilisation en fonction de la nature des opérations et de leur état d'avancement.
- Les modalités de comptabilisation des chèques déjeuners majorent le montant des charges de personnel non récupérables. Alors que l'achat des titres (114,8 k€ en 2017) est constaté dans un compte de charges de personnel (c/647), leur distribution aux salariés lors de l'établissement de la paie est comptabilisée comme un produit de gestion (c/7581 - 42 k€ en 2017) au lieu d'être enregistrée au crédit du C/647. Ils ont été retraités dans l'analyse du coût de gestion. Après contrôle, l'office indique que les modalités de comptabilisation des chèques déjeuners ont été modifiées depuis le 1er janvier 2019 : la part à la charge des salariés n'est plus comptabilisée comme un produit de gestion courante

et ne majore plus les charges récupérables. L'achat des titres restaurant est dorénavant constaté au compte 64781 avec une contrepartie au compte 421 pour la part salariale.

Par ailleurs, l'évaluation des coûts réels de la régie de travaux¹² gagnerait à être un peu plus exhaustive de manière à justifier plus précisément l'adaptation des moyens à son activité, non négligeable au titre de la maintenance et de la gestion des réclamations techniques. Une partie des coûts affectables à la régie, notamment la quote-part des activités supports ou les charges propres aux bâtiments, ne sont pas intégrés. Les temps de déplacements sont mal appréhendés et faussent l'évaluation de la durée des interventions. Enfin, certaines interventions non programmées, le plus souvent à la demande de locataires saisissant l'occasion de la présence des ouvriers, échappent au recensement à défaut notamment d'équipement mobile permettant aux ouvriers de les déclarer en temps réel.

6.2 PERFORMANCE D'EXPLOITATION

6.2.1 Excédent brut d'exploitation

en k€	2013	2014	2015	2016	2017	Var. an moy.
Loyers	16 620	16 675	16 648	16 485	16 533	-0,1%
+ Produits des activités annexes et divers	39	39	40	42	20	-15,3%
= Chiffre d'affaires	16 660	16 714	16 688	16 527	16 553	-0,2%
+ Subventions d'exploitation hors travaux	38	25	20	13	9	-30,3%
+ Production immobilisée (y/c frais financiers)	133	134	41	56	51	-21,4%
= Produit total	16 830	16 873	16 748	16 597	16 613	-0,3%
- Frais de maintenance NR (régie incluse)	2 959	2 676	3 493	2 972	3 349	3,1%
- Charges de personnel et assimilées NR, hors régie	2 087	2 287	2 349	2 366	2 526	4,9%
- Frais généraux bruts NR, hors régie	994	1 310	1 254	1 502	1 569	12,1%
- Taxes foncières sur les propriétés bâties NR	2 261	2 330	2 335	2 392	2 420	1,7%
- Autres taxes diverses	63	50	62	68	59	-1,7%
- Pertes / récupération des charges locatives	853	940	785	736	520	-11,6%
+ Autres produits d'exploitation	51	149	77	290	347	61,8%
- Pertes sur créances irrécouvrables	96	186	67	156	100	1,0%
= Excédent Brut d'exploitation¹³	7 568	7 244	6 480	6 694	6 416	-4,0%
<i>En % des loyers</i>	<i>45,5%</i>	<i>43,4%</i>	<i>38,9%</i>	<i>40,6%</i>	<i>38,8%</i>	<i>-3,9%</i>

Le chiffre d'affaires constitué à 97 % des loyers diminue sur la période en raison de l'évolution importante de la vacance locative (9,3 % en moyenne annuelle) et, dans une moindre mesure de la réduction du patrimoine (-0,2%). Tous motifs confondus (vacance commerciale, technique, pour vente), la perte annuelle de loyers (hors provisions de charges locatives) s'élève à plus de 1,8 M€ en moyenne des trois derniers exercices, soit 11 % des loyers quittancés. La perte pour défaut de récupération de charges des logements vacants, limitée en 2017, provient d'une forte baisse des dépenses récupérables de gaz (38 %), en raison d'un hiver particulièrement doux (-500 k€) et de la renégociation du contrat de fourniture et entretien des bombes Propane (-150 k€).

¹² Coût horaire calculé pour 2017 : 44,70 € TTC pour un coût horaire facturé au locataire au titre des réparations locatives et hors taxes de 36,63 € et un forfait déplacement de 18,96 €

¹³ L'excédent brut d'exploitation (EBE) calculé selon les règles du plan comptable général (PCG), soit exclusivement à partir des flux d'exploitation réels permet de mieux appréhender la performance d'exploitation que l'EBE « HLM » qui inclut des charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises sur subventions) et les charges financières liées aux emprunts locatifs.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) tend à diminuer sur l'ensemble de la période, malgré des coûts de gestion et des frais financiers locatifs plutôt contenus. Il représente 38,8 % des loyers en 2017, ce qui témoigne d'une performance certes limitée mais correcte au vu des conditions d'exploitation induites par un territoire en forte déprise économique.

6.2.1.1 Coût de gestion

en k€	2013	2014	2015	2016	2017	variation moy /an
Frais généraux non récupérables	1 610	2 250	2 039	2 239	2 089	6,7%
- redevances CGLLS + charge de mutualisation des fonds propres	-120	-279	-353	-536	-460	
- perte pour défaut de récupération de charges locatives	-853	-940	-785	-736	-520	
= Frais généraux non récupérables nets	874	1 030	901	966	1 109	6,1%
+ Charges de personnel et assimilés, hors régie, NR	2 053	2 250	2 308	2 322	2 484	4,9%
+ Taxes diverses	63	50	62	68	59	
- Coûts internes immobilisés (hors frais financiers)	-133	-134	-20	-56	-51	
= coûts de gestion locatifs	2 857	3 196	3 251	3 300	3 602	6,0%
<i>en % des loyers</i>	<i>17,2%</i>	<i>19,2%</i>	<i>19,6%</i>	<i>20,0%</i>	<i>21,8%</i>	
<i>en € par logement géré</i>	<i>597</i>	<i>667</i>	<i>685</i>	<i>692</i>	<i>760</i>	<i>6,2%</i>

* minorées de la part des tickets restaurants imputable aux personnels (cf. § 6.1.)

Le coût de gestion, net des redevances de la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS) et de la perte pour défaut de récupération de charges locatives liée à la vacance des logements, a évolué de 6,1 % par an en moyenne sur la période. En 2017, avec un patrimoine qui tend à se réduire, il consomme 21,8 % des loyers. A méthode homogène pour une comparaison avec les ratios de la profession¹⁴, il représente 976 € par logement géré (médiane office de province 2016 : 1 198 €) et 28 % des loyers, eux-mêmes réduits par la forte vacance (11 % des loyers quittancés) pour une médiane à 28,9 %.

Charges de personnel

en k€	2013	2014	2015	2016	2017	variation moy /an
Charges de personnel NR régies incluses*	2 705	2 901	2 995	3 069	3 269	4,8 %
Dont charges NR des personnels des régies	956	946	1 206	1 269	1 127	4,2 %
<i>en €/logement géré</i>	<i>565</i>	<i>606</i>	<i>629</i>	<i>644</i>	<i>690</i>	<i>5,1 %</i>
<i>Coût salarial moyen</i>	<i>25,9</i>	<i>26,9</i>	<i>27,7</i>	<i>28,4</i>	<i>31,9</i>	<i>5,1 %</i>
Charges de personnel NR + R régies incluses	3 733	3 915	4 015	4 087	4 249	3,3 %

* minorées de la part des tickets restaurants imputable aux personnels (cf. § 6.1.)

Les charges de personnel non récupérables (régies incluses), y compris le recours au personnel extérieur, s'élèvent à près de 3,3 M€ en 2017. Elles ont plus sensiblement augmenté en 2014 (+7,2 %) et en 2017 (+6,5 %) et représentent 690 € par logement géré (médiane office de province 2016 : 791 €). Rapporté à l'effectif, le coût salarial moyen a augmenté de 5,1 % par an en moyenne et s'élève à 31,9 k€ par ETP en 2017. La recherche d'une plus grande équité du système de rémunérations entre les différents statuts explique en grande partie ces évolutions (cf. § 2.4.2).

¹⁴ Ratios « Boléro » n° 6 et 6bis : le coût de gestion intègre les pertes sur récupération des charges locatives ainsi que les redevances CGLLS et les charges de mutualisation des fonds propres.

Frais généraux

	2013	2014	2015	2016	2017	variation moy /an
= Frais généraux non récupérables nets en k€	874	1 030	911	966	1 109	6,1 %
en € par logement géré	183	215	191	203	234	6,4 %

Retraités des cotisations de la CGLLS et de l'effort de mutualisation des fonds propres, les frais généraux représentent 234 € par logement géré. La hausse de 6,4 % en moyenne sur la période apparaît contenue si l'on considère que les nouveaux diagnostics techniques et la mise à jour des précédents impactent les dépenses à la hausse.

6.2.1.2 Maintenance

L'évaluation de l'effort de maintenance est traitée dans sa globalité (dépenses d'exploitation et d'investissement) au § 5.3.1. Les dépenses d'exploitation (cf. tableau 6.2.1.) consomment 18,6 % des loyers en moyenne des 5 exercices, ratio plutôt élevé mais adapté à l'ancienneté du patrimoine et l'amélioration de son attractivité lors de la remise en location.

6.2.1.3 Autres charges d'exploitation

Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

en k€	2013	2014	2015	2016	2017	variation moy /an
TFPB (abattements "QPV" sans objet)	2 261	2 330	2 335	2 392	2 420	1,7%
% des loyers	13,6%	14,0%	14,0%	14,5%	14,6%	
TFPB en €/logement assujetti (y/c foyers)	482 €	494 €	496 €	508 €	514 €	1,6%

Avec 94 % du parc de logements assujetti, la TFPB consomme 14,6 % des loyers quittancés, ratio plutôt élevé mais relativement stable sur la période (médiane 2016 des OPH de province : 12,2 %). La vacance locative (+11% des loyers perdus), en réduisant la masse des loyers quittancés, impacte également le ratio à la hausse.

Charges nettes de mutualisation et cotisations CGLLS

	2013	2014	2015	2016	2017
redevance CGLLS	120	183	246	318	136
charges de mutualisation des fonds propres		97	107	219	325
redevance CGLLS y compris charges de mutualisation	120	279	353	536	460
en €/logement propriété hors foyers	25 €	58 €	73 €	111 €	96 €

Depuis la mise en œuvre de la mutualisation des fonds propres des organismes de logement social, l'office a contribué chaque année à l'effort, en raison d'une politique d'investissement modeste. Les cotisations ont représenté jusqu'à 9,3 % de la capacité d'autofinancement de l'exercice 2016 et 8,5 % en 2017 (cf. § 6.3.1).

6.2.2 Formation des résultats

en K€	2013	2014	2015	2016	2017
Excédent Brut d'exploitation PCG	7 568	7 244	6 480	6 694	6 416
- dotations aux amortissements	-4 444	-4 533	-4 587	-4 659	-4 673
- dotations nettes aux provisions et dépréciations	-888	-556	480	446	133
+ quote-part subventions virées au compte de résultat	513	475	501	500	516
+ Résultat financier (y/c intérêts locatifs et accession)	-2 061	-481	-1 342	-1 175	-1 071
+/- Résultat exceptionnel	650	286	599	283	100
+ Plus ou moins-values sur cessions	-7	-3	143	86	176
= Résultat net	1 332	2 432	2 274	2 175	1 597
en % du chiffre d'affaires	8,0%	14,6%	13,6%	13,2%	9,6%

Malgré une moindre performance d'exploitation (-4 % en moyenne annuelle), le résultat net atteint 1,6 M€ en 2017, avec un niveau conjoncturellement élevé entre 2014 et 2016. Le résultat de l'exercice 2014 est abondé d'un peu plus d'1 M€ de produits financiers (668 k€ + 370 k€ de plus-values sur valeurs mobilières de placement), en plus de la baisse des intérêts d'emprunts locatifs (-15 % par an en moyenne sur la période). Les reprises de provisions constituées en prévision de coûts de démolition sans reconstruction ainsi que le changement de méthode de comptabilisation de la PGE abondent substantiellement le résultat net en 2015 et 2016.

6.3 FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

6.3.1 Capacité d'autofinancement brute (CAF)

en k€	2013	2014	2015	2016	2017	Var. moy. /an
Excédent Brut d'exploitation (PCG)	7 568	7 244	6 480	6 694	6 416	-4,0%
+ Résultat financier (réel uniquement)	-2 061	-481	-1 342	-1 175	-1 071	15,1%
<i>dont rémunération nette de la trésorerie disponible</i>	73	1 038	62	53	53	-7,4%
<i>dont intérêts sur opérations locatives</i>	-2 131	-1 518	-1 403	-1 227	-1 119	-14,9%
<i>dont autres charges financières nettes</i>	-2	-2	-1	0	5	22,5%
+ Résultat exceptionnel (réel uniquement)	651	286	599	283	100	-37,3%
<i>dont produits exceptionnels réels</i>	891	473	1 058	488	357	-20,4%
<i>dont charges exceptionnelles réelles</i>	-239	-186	-460	-205	-256	1,7%
- Impôts sur les bénéfices	1	0	0	0	0	
= Capacité d'autofinancement brute (PCG)	6 157	7 049	5 737	5 803	5 445	-3,0%
- Dot. aux amortiss. intérêts compensateurs différés	163	90	72	58	49	-26,1%
= Capacité d'autofinancement brute retraitée	5 994	6 959	5 665	5 745	5 397	-2,6%
<i>en % des loyers</i>	<i>36,1%</i>	<i>41,7%</i>	<i>34,0%</i>	<i>34,9%</i>	<i>32,6%</i>	<i>-2,5%</i>

Retraitées des intérêts compensateurs différés (en voie d'extinction), la CAF brute s'élève à 5,3 M€ à fin 2017 et représente 32,6 % des loyers, ratio en légère diminution sur la période, exception faite de l'exercice 2014 abondé de produits financiers conjoncturels, et malgré la baisse importante des intérêts d'emprunts (-15 %) consécutive à la baisse du taux du livret A. Le flux exceptionnel de 2013 et 2015 abonde sensiblement la CAF grâce au produit des ventes de certificats d'économie d'énergie (216 et 192 k€) et aux dégrèvements de TFPB (328 et 491 k€) consécutifs aux travaux d'accessibilité et d'amélioration de la performance énergétique. Ces derniers, plutôt modérés, s'élèvent à un peu plus de 1,2 M€ sur la période. Toutefois, face aux rejets partiels de l'administration fiscale, l'office comptabilise ces dégrèvements, non plus au dépôt de la demande, conformément aux recommandations de l'Autorité des Normes comptables (ANC), mais à leur notification par l'administration fiscale. A contrario, les coûts de démolitions comptabilisés en charges de l'exercice, nets des subventions perçues, consomment entre 150 et 200 k€ sur chacun des trois derniers exercices. Au final, et au vu du contexte local susvisé, la performance de gestion apparaît correcte.

6.3.2 Autofinancement net HLM

en k€	2013	2014	2015	2016	2017
CAF brute PCG retraitée	5 994	6 959	5 665	5 745	5 397
- remboursement en capital des emprunts locatifs	-3 661	-4 132	-4 504	-4 464	-4 311
= autofinancement net HLM	2 333	2 827	1 161	1 281	1 085
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>14,0%</i>	<i>16,9%</i>	<i>7,0%</i>	<i>7,8%</i>	<i>6,6%</i>
Remboursement du capital de la dette/CAF en %	61,1%	59,4%	79,5%	77,7%	79,9%

La CAF dégagée annuellement couvre les remboursements des emprunts locatifs et aboutit à un autofinancement net HLM, certes en diminution sur la période pour les raisons évoquées ci-dessus, mais qui reste à un niveau satisfaisant.

Conformément à l'article R.423-9 du CCH, depuis 2014, l'office publie ses ratios d'autofinancement et leur moyenne sur trois ans dans le rapport d'activité. A la clôture de l'exercice 2017, celle-ci s'élève à 7,1 % du chiffre d'affaires abondés des produits financiers (contre 13,6 % en 2014) pour un seuil d'alerte de 3 %¹⁵.

6.3.3 Gestion de la dette

en k€	2013	2014	2015	2016	2017
Annuités d'emprunts locatifs*	5 955	5 740	5 978	5 749	5 479
en % de loyers	35,8%	34,4%	35,9%	34,9%	33,1%
en € par logement en propriété	1 164	1 122	1 174	1 127	1 080
Remboursement du capital de la dette/CAF en %	61,1%	59,4%	79,5%	77,7%	79,9%
Taux apparent de la dette locative ¹⁶	3,19%	2,20%	2,08%	1,90%	1,75%

* y compris la dotation aux amortissements des intérêts compensateurs différés (c.6863)

L'annuité locative consomme 33,1 % des loyers à fin 2017, ratio plutôt faible (médiane 2016 des OPH de province : 35,7%) mais cohérent avec l'ancienneté du patrimoine et le faible développement de l'office. Par ailleurs, l'annuité 2017 a bénéficié partiellement du réaménagement intervenu au 1^{er} juillet avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC), en particulier dans le cadre du dispositif d'aide à la démolition (réaménagement des intérêts pour aider à la démolition -RIAD). Le réaménagement concerne un total de 138 prêts pour un montant de 18,7 M€. Il représente un gain annuel de 85 k€ sur 5 ans et 53 k€ sur 10 ans. Un nouveau réaménagement a été mis en place au 1^{er} juillet 2018, consistant en un allongement de la dette entre 5 et 10 ans, assorti d'une marge abaissée au taux du livret A + 0,6 %, quelle que soit la marge initiale, et d'un reprofilage des échéances en périodicité trimestrielle. Les marges dégagées sur l'encours de prêts de 16,5 M€ s'élèveraient à 308 k€ par an en moyenne sur les 10 prochaines années, pour un surcoût d'intérêts financiers de 1,07 M€ sur la totalité de la période d'amortissement (2018-2052), soit 31 k€ par an.

En 2017, l'office a contracté un prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) de 930 k€ essentiellement affecté à l'opération de réhabilitation des 181 logements de la résidence Charles de Gaulle à Guéret (853 k€).

6.3.4 Analyse de la dette

en k€ au 31 décembre	2013	2014	2015	2016	2017	Var. moy. /an
Encours de dette locative (y c. réserves foncières)	67 239	72 351	70 310	67 101	65 375	-0,7%
+ Encours de dettes promotion autres	4 580	726	670	615	1 236	-27,9%
= Encours total de dettes à moyen et long terme	71 819	73 077	70 981	67 716	66 611	-1,9%
- Trésorerie nette	10 059	12 135	10 736	12 247	11 898	4,3%
= Encours total de dettes net de la trésorerie	61 760	60 943	60 244	55 469	54 713	-3,0%
Encours dettes net de la trésorerie / CAF (en nb d'années)	10,3	8,8	10,6	9,7	10,1	
Encours de dettes net / Capitaux propres retraités en %	126%	117%	111%	98%	94%	

L'encours total de dettes évolue à la baisse sur la période (-1,9 %) en raison d'une politique d'investissements modérée. Après réaménagement, 79 % de l'encours est indexé au taux du livret A et 10 % à taux fixe. Au 31

¹⁵ En 2014, le mode de calcul de l'autofinancement net HLM a été modifié conformément à l'article 1 de l'arrêté du 10 décembre 2014 fixant le mode de calcul des ratios d'autofinancement net prévus à l'article R.423-70 du CCH et les taux appliqués aux dispositifs prévus aux articles R. 423-9 et R.423-70 du CCH.

¹⁶ Taux apparent de la dette = intérêts sur emprunts et lignes de trésorerie toute activité/capital restant dû de la dette

décembre 2017, il s'élève à 66,6 M€ et à 54,7 M€ nets de la trésorerie. Il représente 94 % des capitaux propres et 10 années de capacité d'autofinancement brute ce qui témoigne d'une structure financière saine.

6.3.5 Flux de trésorerie

L'office a dégagé 5,4 M€ d'excédents sur la période 2014-2017, après remboursement de tous ses emprunts, y compris les remboursements anticipés (locatifs et autres). Les cessions de patrimoine, très modestes, génèrent un produit de 1,2 M€. Au total, les fonds disponibles augmentent de 6,7 M€. La politique d'investissement, également modeste, en consomme 1,3 M€. Toutefois, la méthode de comptabilisation des subventions d'investissement, non pas à la notification mais à l'encaissement des acomptes (ou du solde pour les fonds FEDER) minore celles-ci de 1,2 M€. S'y ajoute le prêt de haut de bilan bonifié (930 k€), encaissé en 2017 mais non affecté à la clôture de l'exercice (« autres flux de haut de bilan » 2017).

Le fonds de roulement net global, déduction faite des dotations nettes des reprises sur dépréciations d'actif circulant (créances douteuses), augmente de près de 5 M€ sur la période, voire de 6,2 M€ en y ajoutant les subventions notifiées non comptabilisées.

En revanche, le cycle d'exploitation génère un besoin en fonds de roulement BFR¹⁷ de 3,1 M€. La trésorerie est alimentée au final à hauteur de 1,8 M€.

6.4 SITUATION BILANCIELLE

6.4.1 Bilan fonctionnel

en k€	2013	2014	2015	2016	2017
Fonds propres	34 987	37 420	39 694	41 868	43 466
<i>dont résultat net de l'exercice</i>	1 332	2 432	2 274	2 175	1 597
+ Subventions nettes d'investissement	14 191	14 595	14 699	14 905	14 633
= Capitaux propres	49 178	52 015	54 393	56 774	58 098
+ Dettes financières, dépôts et cautionnements	72 770	74 048	71 964	68 710	67 622
- Immobilisations nettes	-115 835	-116 609	-116 012	-114 166	-112 892
+ Provisions pour risques et charges	3 128	3 117	2 429	1 768	1 389
= Fonds de Roulement net Global (FRNG)	9 241	12 571	12 774	13 085	14 218
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	295	406	397	418	445
FRNG à terminaison des opérations ¹⁸					13 248
Besoin en Fonds de Roulement	-817	436	2 038	838	2 320
dont créances locatives brutes (+)	3 955	4 636	4 182	4 310	4 555
dont dépréciations sur créances d'exploitation (-)	-3 000	-3 126	-3 334	-3 549	-3 795
dont subventions à recevoir (+)	149	115	0	5	18
dont dettes sur fournisseurs d'immobilisations (-)	-195	-184	-814	-108	-139
dont dettes nettes sur fournisseurs d'exploitation (-)	-1 164	-1 198	-1 538	-1 605	-1 267
dont dettes sociales et fiscales (-)	-215	-293	-280	-341	-277
dont autre dettes et créances diverses	-347	486	3 823	2 127	3 225

¹⁷ Le besoin en fonds de roulement (BFR) est issu des décalages de trésorerie liés au cycle d'exploitation. Il correspond à l'écart entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Lorsqu'il est positif, il mobilise de la trésorerie ; lorsqu'il est négatif, il constitue une ressource qui abonde le fonds de roulement.

¹⁸ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations d'investissement engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées

Trésorerie nette (FRNG - BFR)	10 059	12 135	10 736	12 247	11 898
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>321</i>	<i>392</i>	<i>334</i>	<i>391</i>	<i>372</i>

Les fonds propres se renforcent sur la période avec les résultats engrangés à hauteur de 9,8 M€. Le fonds de roulement net global (FRNG) s'élève à 14,2 M€ à fin 2017, soit un niveau confortable qui représente l'équivalent de 445 jours de charges courantes et 6,9 mois de dépenses moyennes mensuelles (exploitation + investissement). Il est rappelé que la méthode de comptabilisation des subventions d'investissements tend à minorer le montant constaté au passif (C/13) de 1,2 M€. La baisse significative des provisions pour risques et charges sur les deux derniers exercices résulte essentiellement du changement de méthode de comptabilisation de la PGE ainsi que d'une remise à plat du plan d'entretien pluriannuel. A terminaison des opérations, sous réserve de la fiabilité des FSFC, il s'élèverait à 13,2 M€.

Quant au cycle d'exploitation, il consomme le FRNG de 2,3 M€ à fin 2017, en raison de créances d'exploitation diverses un peu plus importantes (dont 2 M€ de TVA à encaisser et 218 k€ de produits à recevoir sur la régularisation des charges locatives). En 2015, le BFR est également élevé du fait de la comptabilisation d'un emprunt contracté auprès de la CDC pour un montant de 1,8 M€, mais encaissé seulement en janvier, d'où la créance constatée en C/46 (créances diverses).

La trésorerie, stable sur la période, se maintient à un niveau confortable de 11,9 M€. Elle représente un peu plus d'une année de charges courantes (372 jours) et 5,8 mois de dépenses moyennes mensuelles.

6.4.2 Fonds disponibles à terminaison des opérations

Les fonds disponibles à terminaison, plus précis que le FRNG, neutralisent les provisions pour risques et charges qui ne présentent pas un caractère de réserves ainsi que les amortissements financiers courus non échus. Leur appréciation est donnée sous réserve de la fiabilité des fiches de situation financière et comptable (cf. 6.1).

en k€	2017
Fonds de Roulement Net Global au 31 décembre	14 218
+ Impact de la situation à terminaison	-970
<i>dont (-) Dépenses restant à comptabiliser sur opérations locatives</i>	-2 413
<i>dont (+) Emprunts restant à comptabiliser sur opérations locatives</i>	894
<i>dont (+) Subventions restant à comptabiliser sur opérations locatives</i>	549
+ Neutralisation du coût du portage des opérations préliminaires	-737
<i>dont (+) Dépenses comptabilisées au 31 décembre sur opérations préliminaires</i>	262
<i>dont (-) Emprunts encaissés au 31 décembre sur opérations préliminaires</i>	-863
<i>dont (-) Subventions notifiées au 31 décembre sur opérations préliminaires</i>	-136
- Neutralisation des provisions pour risques et charges ne présentant pas un caractère de réserves	-78
- Amortissements courus non échus (ACNE)	-2 011
= Fonds disponibles à terminaison	10 422
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>326</i>
<i>en € par logement familial en propriété</i>	<i>2 164 €</i>
Fonds disponibles à terminaison hors PGE et DG	8 100
<i>en € par logement familial en propriété</i>	<i>1 682 €</i>

A terminaison des opérations engagées (opérations en cours et opérations terminées non soldées + neutralisation des flux comptabilisés sur les opérations préliminaires), l'office dispose de 10,4 M€ de fonds disponibles, soit 2 164 € par logement familial, ce qui confirme sa bonne santé financière. Les provisions pour gros entretien et les dépôts de garantie n'ont pas été retranchés, considérant qu'ils constituent des moyens financiers pérennes. Hors ces ressources, ils s'élèvent à 8,1 M€, ce qui représente 1 682 € par logement (DIS

2016 OPH de province : 1 375 €). Ce montant correspond au « potentiel financier » calculé par le dispositif d'autocontrôle à fin 2017.

6.5 ANALYSE PREVISIONNELLE

La dernière simulation financière au moyen de l'outil développé par la profession sur la base des comptes clos de 2017 a été réalisée en incluant le rachat du patrimoine creusois des deux SA d'HLM Dom'Aulim et France-Loire (546 logements en 2019). Cette dernière simulation transmise par les services n'avait pas été soumise au CA au moment de la clôture du contrôle sur place, celui-ci devant se réunir le 21 décembre 2018.

Les hypothèses de développement prévoient une production nouvelle de 63 logements supplémentaires sur la période (2018-2027) mobilisant ses fonds propres à hauteur de 10 000 € par logement pour les quatre opérations identifiées (PLUS-PLAI), soit 6,4 % du prix de revient prévisionnel, et à 10 % pour les opérations à venir sur le reste de la période (20 logements), représentant 18 000 € par logement. Parallèlement, les rachats en bloc de patrimoine, pour un montant total prévisionnel de 21,5 M€ selon les dernières négociations, soit moins de 40 000 € par logement en moyenne, vont consommer 4 M€ de fonds propres (18,5 %). Les ventes locatives sont accélérées : elles représentent 178 logements vendus sur la période (dont 28 identifiées en 2018), ce qui est ambitieux au regard du rythme actuel. Les opérations de réhabilitation devraient concerner un peu plus de 400 logements jusqu'en 2020 puis 50 logements par an jusqu'en 2027, autofinancés à hauteur de 20 % du coût prévisionnel (30 % en l'absence de subvention FEDER, auxquels s'ajoutent 2 M€ de changement de composants par an sur la période, autofinancés à hauteur de 40 %). Les hypothèses d'évolution macro-économiques retenues sont celles recommandées par la CGLLS. Les risques locatifs retenus (impayés et vacances) reflètent bien la réalité actuelle de l'organisme.

en k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autofinancement net	1 085	930	1 953	1 591	1 103	730	604	565	481	624
<i>en % des loyers quittancés</i>	6,6%	5,9%	11,5%	9,3%	6,3%	4,1%	3,4%	3,2%	2,7%	3,5%
<i>P.m. annuités en % des loyers</i>	33,1%	35,0%	29,6%	32,1%	32,8%	33,7%	33,4%	33,5%	33,4%	32,1%
Produits de cessions		267	358	550	563	576	590	804	823	841
Fonds propres investis		-1 537	-5 296	-1 121	-1 000	-1 283	-2 295	-2 028	-2 107	-1 860
Autres variations potentiel financier		89	339	131	170	103	102	102	102	125
Potentiel financier à terminaison	8 101	7 850	5 205	6 356	7 193	7 319	6 320	5 764	5 063	4 793
<i>en € par logement en propriété</i>	1 596	1 563	941	1 148	1 301	1 326	1 163	1 068	945	902
FR long terme à terminaison	10 423	10 188	7 705	8 852	9 620	9 751	8 734	8 178	7 473	7 199
<i>en € par logements en propriété</i>	2 054	2 029	1 393	1 599	1 740	1 766	1 607	1 516	1 396	1 354

Les résultats confirment la réduction de l'autofinancement dans une approche plutôt prudente. Avec un niveau d'annuités d'emprunts relativement stable, il approcherait les seuils d'alerte en fin de période. La réduction de loyer de solidarité minorerait le produit des loyers de 775 000 € en 2018-2019 (hors mesures de compensations) pour atteindre 1 620 000 € à partir de 2020. Le produit des ventes locatives bien que modeste reste aléatoire au regard du contexte local. Dans cette perspective, le potentiel financier à terminaison des opérations en cours se réduirait, notamment lors des rachats en bloc de patrimoine en 2019 mais il se maintiendrait à un niveau correct sur la période. Le fonds de roulement de long terme et à terminaison des opérations en cours, plus pertinent dans une perspective de continuité de l'activité, correspond au potentiel financier auquel on ajoute les autres ressources disponibles à long terme (PGE, dépôts de garantie, autres cautionnement). De la même manière, il se contracterait sur la période tout en restant à un niveau satisfaisant.

6.6 CONCLUSION

L'office dispose d'une solide situation financière malgré un contexte socio-économique local dégradé. La gestion attentive patrimoniale et sociale lui ont permis jusqu'alors de maintenir une performance d'exploitation correcte. Celle-ci a suffi à couvrir les besoins en fonds propres de sa politique patrimoniale, avec un développement très modeste, limité au renouvellement de son offre, lui permettant ainsi d'orienter ses efforts sur la réhabilitation du patrimoine existant, et en particulier l'amélioration de ses performances énergétiques.

La simulation réalisée montre que l'office maintiendrait ses performances d'exploitation ainsi que son potentiel financier au-dessus des seuils d'alerte, tout en conservant un bon niveau de maintenance et d'amélioration du patrimoine ancien, grâce en particulier aux rachats en bloc de patrimoine. En effet, les faibles besoins de maintenance à moyen terme de ce patrimoine, plutôt récent et attractif, devraient améliorer sensiblement la capacité d'autofinancement et permettre de reconstituer rapidement les 4 M€ de fonds propres investis.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES DE L'ORGANISME

RAISON SOCIALE : CREUSALIS, OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT			
SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	59 AVENUE DU POITOU – B.P. 37	Téléphone :	05 55 51 95 50
Code postal :	23001	Télécopie :	05 55 52 07 70
Ville :	GUERET	Mail :	info@creusalis.fr
DIRECTEUR GÉNÉRAL : Frédéric SUCHET			
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT: CONSEIL DEPARTEMENTAL DE LA CREUSE			

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2017			
Nombre de membres	23		
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	MORANCAIS Patrice	Conseil Départemental	Fonctionnaire des Finances
Vice-président	GAUDIN Gérard	Conseil Départemental	Retraité
	JEANSANNETAS Eric	Conseil Départemental	Attaché parlementaire
	CHAMBERAUD Annie	Conseil Départemental	Adjointe administrative principale
	LEGER Jean-Luc	Conseil Départemental	Enseignant
	VIALLE Marie-Thérèse	Conseil Départemental	Retraîtée
	GAUDIN Lise	Conseil Départemental	Infirmière
	THOMAS Jean-François	Conseil Départemental	Menuisier
	BERTIN Valérie	Conseil Départemental	Secrétaire médicale
	CHAGOT Christine	Conseil Départemental	Retraîtée
	GAUDY Sylvain	Conseil Départemental	Agriculteur
	MASSIAS Jean-Marie	Conseil Départemental	Retraité
	ROBIN Bernard	Conseil Départemental	Retraité
	LAIR Roland	Conseil Départemental	Retraité
	FOIRET Dominique	C.A.F.	Retraité
	BACH Michel	U.D.A.F.	Retraité
	NOILHETAS Jean-Paul	C.C.I. Creuse - CILSO	Retraité
	BOURSAUD Valérie	Syndicat C.G.T.	Employée territoriale
	THERIAU Mireille	Syndicat F.O.	Aide-Soignante
Représentants des locataires	AUPETIT Rosette		Retraîtée
	CHANOINE Jacqueline		Secrétaire-Comptable
	ROCHER Stéphanie		Aide-Soignante
	LANSSADE Monique	Décédée le 13 décembre 2017	

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2017		nombre	ETP	Total administratif et technique : 49
	Cadres :	15	14,90	
	Maîtrise :	20	20	
	Employés :	21	20,90	
	Gardiens :	3	3	
	Employés d'immeuble	39	25,74	
	Régie	18	18	Effectif total : 116

7.2 IRREGULARITES SUR LES ATTRIBUTIONS

code groupe	Nom groupe	N° logt	finance ment	numéro unique	date CAL	date signature bail	irrégularité constatée	% dépasse ment	loyer mensuel en €
00800	4 rue du docteur judet	69040005	PLAI	023031600733211097	30/12/16	28/04/16	dépassement plafond de ressources	7 %	186,24
00800	2 rue du docteur Judet	69040010	PLAI	023101500663211097	09/06/16	01/03/16	dépassement plafond de ressources	10 %	232,8

7.3 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

Patrimoine locatif logts et foyers	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Livraisons		3	542	21	9	5	5	5	5	5	5
- Ventes et Démolitions		-56	-34	-15	-15	-15	-90	-45	-45	-45	-45
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	5 075	5 022	5 530	5 536	5 530	5 520	5 435	5 395	5 355	5 315	5 275
Exploitation en k€ courants	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loyers patrimoine de référence	17 468	17 563	17 783	17 996	18 212	18 431	18 652	18 876	19 102	19 332	19 564
Foyers	437	434	440	442	445	447	449	451	454	456	458
Autres	413	-320	-389	-1 224	-1 239	-1 255	-1 270	-1 286	-1 301	-1 317	-1 333
Impact des Ventes et Démolitions		-106	-323	-401	-496	-594	-938	-1 146	-1 363	-1 585	-1 813
Impact des Travaux		8	25	66	189	194	203	212	221	230	239
Loyers des Opérations nouvelles		3	1 306	2 185	2 379	2 420	2 475	2 530	2 587	2 645	2 704
Perte de loyers / vacance logements	-1 785	-1 886	-1 928	-2 003	-1 976	-1 991	-1 936	-1 896	-1 855	-1 813	-1 772
Total loyers quittancés (logts et foyers)	16 533	15 696	16 914	17 061	17 514	17 652	17 635	17 741	17 845	17 948	18 047
Annuités patrimoine de référence	-5 480	-5 494	-4 934	-4 666	-4 535	-4 442	-4 195	-4 069	-3 889	-3 492	-3 039
Incidence ventes et démolitions / annuités		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Annuités travaux & Renouvlt Composants		-1	-68	-191	-518	-694	-849	-1 005	-1 164	-1 327	-1 494
Annuités des Opérations nouvelles		0	-9	-620	-700	-805	-839	-875	-910	-945	-981
Total annuités emprunts locatifs	-5 480	-5 495	-5 011	-5 477	-5 753	-5 941	-5 883	-5 949	-5 963	-5 764	-5 514
TFPB	-2 420	-2 472	-2 623	-2 816	-3 049	-3 130	-3 224	-3 265	-3 334	-3 407	-3 482
Maintenance du parc (y compris régie)	-3 273	-2 512	-2 969	-3 093	-3 171	-3 131	-3 166	-3 155	-3 171	-3 187	-3 203
Charges non récupérées	-710	-526	-532	-553	-541	-545	-528	-512	-496	-481	-465
Coûts des Impayés	-346	-350	-381	-384	-394	-397	-397	-399	-402	-404	-406
Marge Locative directe	4 304	4 341	5 398	4 738	4 606	4 508	4 437	4 461	4 479	4 705	4 977
Marge brute des autres activités	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel (corrige du personnel de régie)	-2 472	-2 470	-2 534	-2 600	-2 668	-2 726	-2 786	-2 847	-2 909	-2 972	-3 037
Frais de gestion, div. et intérêts autres emp.	-1 272	-1 458	-1 477	-1 471	-1 491	-1 510	-1 504	-1 524	-1 544	-1 566	-1 587
Production immobilisée	51	30	45	101	22	54	52	69	47	48	49
Autres produits courants	341	428	340	341	141	142	142	142	143	143	144
Cotisations et prélèvements CGLLS	-460	-60	-132	-154	-156	-159	-161	-163	-165	-168	-170
Produits financiers	53	50	40	30	40	40	40	40	40	40	40
Autofinancement courant	545	861	1 680	985	494	349	220	178	91	230	416
Eléments exceptionnels d'autofinancement	539	69	273	606	609	381	384	387	390	394	397
Autofinancement net	1 084	930	1 953	1 591	1 103	730	604	565	481	624	813
Evolution structure financière en k€ courants	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autofinancement net		930	1 953	1 591	1 103	730	604	565	481	624	813
Rembourst emprunts non locatifs		-48	-49	-49	-39	-36	-36	-36	-37	-13	-6
Produits de cessions		267	358	550	563	576	590	804	823	841	860
Fonds propres investis en travaux		-998	-973	-941	-1 000	-1 188	-1 491	-1 441	-1 512	-1 256	-1 274
Fonds propres investis en démolitions		-512	-323	0	0	0	-708	-489	-496	-503	-510
Fonds propres investis en offre nouvelle		-27	-4 000	-180	0	-95	-96	-98	-99	-101	-102
Autres var potentiel financier		137	388	180	209	139	138	138	139	138	139
Potentiel financier à terminaison	8 101	7 850	5 204	6 355	7 191	7 317	6 318	5 761	5 060	4 790	4 710
Prov (PGE, IDR, SWAP) et dette IComp	1 311	1 342	1 319	1 314	1 255	1 266	1 278	1 290	1 301	1 313	1 324
Dépôts de Garantie	1 011	996	1 180	1 180	1 173	1 168	1 138	1 123	1 109	1 094	1 079
FDR long terme à terminaison	10 423	10 188	7 705	8 852	9 620	9 751	8 734	8 178	7 473	7 199	7 115

7.4 SIGLES UTILISES

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

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

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

