



OPH de la communauté d'agglomération Le
Cotentin (Presqu'Île Habitat)

Cherbourg-en-Cotentin (50)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-057

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-057

**OPH de la communauté d'agglomération Le Cotentin
(Presqu'Île Habitat)**

Cherbourg-en-Cotentin (50)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-057

OPH de la communauté d'agglomération Le Cotentin (Presqu'île Habitat) – (50)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 275 000 016

Raison sociale : Office Public de l'Habitat de la Communauté d'agglomération Le Cotentin

Président : Daniel LERECULEY

Directeur général : Benjamin ANDRE

Adresse : 1, rue de Nancy - 50100 CHERBOURG-EN-COTENTIN

Collectivité de rattachement : Communauté d'agglomération Le Cotentin

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés	7 710	Nombre de logements familiaux en propriété:	7 710	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	187
-------------------------------------	--------------	---	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	4,4 %	3,6 %	2,7 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	2,4 %	2,0 %	1,2 %	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	12,3 %	11,2 %	9,3 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,4 %	/	/	(2)
Âge moyen du parc (en années)	42	39	40	(2)
POPULATION LOGÉE				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	22,6 %	23,9 %	24,1 %	(1)
- < 60 % des plafonds	59,6 %	61,3 %	62,7 %	(1)
- > 100 % des plafonds	10,6 %	11,2 %	9,3 %	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	53,2 %	43,0 %	50,3 %	(1)
Familles monoparentales	24,7 %	42,7 %	21,4 %	(1)
Personnes isolées	66,2 %	21,4 %	39,4 %	(1)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	4,6	5,3	5,7	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,9 %		14,0 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,6 %		98,7 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	14,7%		10,6%	(3)
Fonds de roulements net global (jours de charges courantes)	661,3		372,9	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	700,2		372,2	(3)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2019

(3) DiagFin OLS issu des états réglementaires Harmonia 2018

POINTS FORTS :

- ▶ Coûts de gestion particulièrement bas
- ▶ Rôle social bien assumé
- ▶ Gestion de proximité globalement satisfaisante
- ▶ Bonne efficacité des mesures prises pour mieux maîtriser la vacance
- ▶ Situation financière saine offrant des marges de manœuvre appréciables à l'office :
 - Profitabilité d'exploitation satisfaisante
 - Niveau d'endettement très réduit

POINTS FAIBLES :

- ▶ Fragilité de la structure administrative
- ▶ Parc entretenu mais vieillissant qui mériterait une intensification des interventions patrimoniales
- ▶ Programme Girard (99 logements), mis en attente dans le cadre de la contractualisation à venir du futur nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), en situation d'obsolescence avancée nécessitant une accélération de l'échéancier de travaux.

Précédent rapport de contrôle : N° 2015-142 d'octobre 2016 Contrôle
effectué du 02/10/2019 au 11/02/2020
RAPPORT DE CONTRÔLE:

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-057

OPH de la communauté d'agglomération Le Cotentin (Presqu'Île Habitat) – 50

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	8
2. Présentation générale.....	10
2.1 Gouvernance et organisation.....	10
2.1.1 Contexte socio-économique.....	10
2.1.2 Un office en cours de rapprochement avec l'office de Caen-la-Mer Habitat.....	11
2.1.3 Une organisation fragilisée par la forte rotation des effectifs.....	12
2.1.4 Un effectif très resserré qui tend à diminuer.....	14
2.2 Caractéristiques du patrimoine.....	16
2.2.1 Description et localisation du parc.....	16
2.2.2 Stratégie patrimoniale.....	17
2.2.3 Une vacance canalisée mais difficile à enrayer.....	20
2.2.4 Accessibilité économique du parc.....	21
2.2.5 Un niveau de loyer contenu.....	21
3. Politique sociale et gestion locative.....	23
3.1 Caractéristiques des populations logées.....	23
3.2 Accès au logement.....	23
3.2.1 Connaissance de la demande.....	23
3.2.2 Gestion des attributions.....	24
3.2.3 Prospection des candidats.....	26
3.2.4 Délais de relocation.....	26
3.2.5 Remise en état des logements.....	27
3.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	28
3.4 Traitement des impayés.....	29
4. Analyse du coût de gestion.....	31
4.1 Présentation de la démarche.....	31
4.2 Éléments constitutifs du coût de gestion normalisé.....	31
4.2.1 Méthodologie de calcul du coût de gestion locatif normalisé.....	31
4.2.2 Recalage du coût de gestion normalisé.....	31

4.3	Retraitement du coût de gestion.....	32
4.3.1	Reconstitution des coûts internes immobilisés	33
4.3.2	Valorisation du siège social et de la flotte automobile	34
4.3.3	Autres retraitements	34
4.4	Ventilation de l'organisation par pôle	36
4.5	Analyse évaluative du service rendu au regard des coûts de gestion.....	37
5.	Analyse financière succincte de presqu'île Habitat	39
6.	Annexes.....	41
6.1	Organigramme de l'office.....	41
6.2	Ventilation des coûts de gestion par macro-fonction.....	42
6.2.1	Répartition des effectifs.....	42
6.2.2	Retraitement des effectifs répartis	43
6.2.3	Ventilation des frais généraux	44
6.2.4	Etablissement du coût de gestion normalisé retraité.....	46
6.3	Tableaux des soldes intermédiaires de gestion et de bilan de l'office	50
6.4	Sigles utilisés	54

SYNTHESE

L'office public de l'habitat (OPH) Presqu'île Habitat (PIH) est rattaché à la Communauté d'Agglomération du Cotentin (CAC) et dispose d'un parc d'environ 7 700 logements fin 2018, dont près de 200 logements foyers. D'une moyenne d'âge de 42 ans, le patrimoine est à configuration très majoritairement collective (94 %) et compte 44 % de logements familiaux en quartier prioritaire pour la politique de la ville (QPV) situés à Cherbourg-en-Cotentin. Il est le premier bailleur de l'agglomération, avec 44 % du parc locatif social.

Le patrimoine de l'office a bénéficié d'une importante opération de renouvellement urbain (ANRU 1) entre 2007 et 2015 ayant permis une remise à niveau d'une partie significative de son patrimoine. Sur la période 2016-2018, son parc a diminué d'une centaine de logements suite à des opérations de démolition. L'office est concerné par le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) d'intérêt régional du quartier Les Fourches/Charcot-Spanel.

Le contrôle mené par l'Agence a été ciblé sur l'analyse des coûts de gestion de l'office et l'évaluation de la qualité du service rendu par l'office en contrepartie, en intégrant les éventuelles spécificités liées à l'office ou son territoire d'intervention.

Le coût de gestion normalisé de l'office, d'un niveau de 679 euros par logement en 2018, apparaît d'un niveau particulièrement bas rapporté à la médiane des offices de province, qui se situe à 974 euros cette même année. Ce niveau est dû tant à la faiblesse des frais généraux que des frais de personnel.

Ces derniers, qui représentent les deux tiers des coûts de gestion, sont caractérisés par un niveau très réduit de l'effectif. L'office compte ainsi 103,4 équivalents temps plein (ETP) fin 2018, représentant 13,8 ETP pour 1 000 logements, ce qui est bien inférieur à la médiane du dossier individuel de situation (DIS) s'élevant à 19 ETP. Le niveau de rémunération moyen s'avère par ailleurs très contenu, en lien avec un taux d'encadrement réduit.

L'office dispose par ailleurs d'une organisation économe en moyens. Son schéma organisationnel centralisé, en l'absence d'armature territoriale de type agence ou antenne, contribue à limiter les charges de structure et de personnel. Les frais généraux, qui contribuent pour un tiers aux coûts de gestion, sont également d'un niveau réduit et témoignent d'un souci de bonne gestion de la part des dirigeants.

L'office, qui joue un rôle social avéré avec une offre de loyers bas, entretient convenablement son parc. Il n'a ainsi pas été constaté de retard avéré de maintenance, à l'exception de la résidence Girard, groupe d'une centaine de logements mis en service en 1957 qui présente un niveau d'obsolescence avancée. Ce programme nécessite une accélération impérieuse de l'échéancier des travaux initialement prévus dans le cadre du futur NPNRU. La bonne qualité des différentes opérations de réhabilitation complètes menées sur la période 2015-2018 a pu être vérifiée au cours des visites de patrimoine. La gestion de proximité de Presqu'île Habitat est d'un niveau inférieur en relatif à celui offert par des bailleurs disposant de services de proximité (antenne, bureaux), mais satisfaisant dans l'absolu au regard de l'intensité moyenne de gestion et de la relative concentration géographique du parc, comme le confirment les retours d'enquêtes de satisfaction des locataires. Les travaux de remise en état des logements, la gestion des réclamations, ainsi que le nettoyage ont été améliorés sur la période sous revue.

La structure administrative de l'office s'avère toutefois fragile. Presqu'île Habitat souffre en effet d'un turn-over élevé allié à d'importantes difficultés à recruter, du fait de caractère excentré de Cherbourg et de rémunérations jugées peu attractives. D'une manière générale, l'office rencontre des difficultés pour stabiliser son personnel qualifié et trouver des profils adéquats au regard des compétences recherchées. Dans ses réponses écrites, Presqu'île Habitat précise s'être engagé dans une professionnalisation des équipes avec en corollaire le

développement de procédures internes et l'apport de nouveaux outils ; la stabilisation de l'organisation, freinée par les difficultés de recrutement, permettra de juger précisément les besoins encore nécessaires.

En contrepartie de son coût de gestion très bas, le niveau de service rendu par l'office aux locataires s'avère globalement satisfaisant, dans un contexte présentant un degré de pression du service d'intérêt économique général de niveau moyen (à l'exception de quelques ensembles concentrant des difficultés de gestion marquées) ; l'office souffre toutefois d'une situation de fragilité relativement marquée de sa structure administrative.

Sur ce dernier point, l'Agence considère que la constitution d'une société anonyme de coordination (SAC) avec l'OPH Caen-la-Mer Habitat, opérée en réponse aux dispositions de la loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN), représente une opportunité pour Presqu'île Habitat. Cette coopération est en effet susceptible d'offrir des pistes de solution adaptées à la fragilité de sa structure administrative que la voie du recrutement ou de l'externalisation ne permettront pas nécessairement de résoudre. Presqu'île Habitat gagnerait ainsi à rechercher des synergies et mutualisations de moyens sur le contrôle interne, le contrôle de gestion et l'assistance à maîtrise d'ouvrage en tant que de besoin, ce qu'il a déjà commencé à faire. Par ailleurs, ce rapprochement peut utilement permettre de prévenir les risques de situation critiques de compétences transversales reposant sur un nombre très limité d'agents en cas de départ (juridique, système d'information, marchés publics, communication).

Une analyse financière succincte de l'office a également été menée à l'occasion du contrôle. Elle a mis en évidence la structure à la fois saine et confortable du haut de bilan, le très faible niveau d'endettement de l'office et une bonne capacité de remboursement de la dette. Cette dernière est assise sur un cycle d'exploitation présentant une rentabilité satisfaisante, favorisée par le très faible niveau des coûts de gestion et des risques locatifs d'un niveau maîtrisé. Dans ces conditions, l'office présente de réelles marges de manœuvre financières qu'il convient d'employer au bénéfice du patrimoine en intensifiant son niveau d'intervention, tant en termes de maintenance que de réinvestissement ou lorsque cela s'avère nécessaire, de démolition. Malgré son niveau d'entretien convenable, le patrimoine présente en effet des besoins d'amélioration de son attractivité et d'adaptation à la demande.

En réponse écrite, l'office indique que les études pour mener à bien le nouveau plan stratégique de patrimoine (PSP) sont d'ores et déjà initiées, intégrant la réalisation de diagnostics patrimoniaux. Avec des investissements estimés à ce stade à environ 38 millions d'euros, 18 millions pour le développement et 20 millions pour les opérations de réhabilitation, l'office souligne que les objectifs de la politique patrimoniale sont ambitieux ; ils seront à confirmer dans le PSP en cours d'élaboration.

La Directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent contrôle de l'office effectué par l'Agence (n°2015-142) remonte à 2015. Il mettait en évidence qu'il assurait un rôle social incontestable. Sa situation financière était saine et présentait de faibles coûts de structure. Le rapport soulignait qu'il avait répondu de manière globalement satisfaisante aux deux enjeux majeurs sur la période couverte par le contrôle que constituaient, d'une part, l'intégration du patrimoine de la SEMIAC en 2010, et d'autre part, la mise en œuvre d'un ambitieux programme de rénovation urbaine. Pour autant, le contrôle avait mis en évidence de nombreux manquements réglementaires, dont certains avaient été régularisés en cours de contrôle ou étaient en voie de l'être. Par ailleurs, des actions de progrès importants demeuraient à engager concernant le contrôle interne, la maîtrise d'ouvrage et les différentes fonctions de gestion locative. Dans ces conditions, le rapport concluait que, la sécurisation des activités de l'organisme et l'optimisation de son fonctionnement interne constituaient une priorité.

Les objectifs patrimoniaux de l'organisme étaient orientés, au travers du plan stratégique de patrimoine 2015-2020, vers la nécessaire requalification du parc existant, dont une part significative des logements rencontrait des problèmes d'attractivité. Dans un contexte local détendu, l'Agence préconisait que cet important programme d'amélioration du patrimoine, rendu possible par la bonne santé financière de l'organisme, soit accompagné d'une amélioration des pratiques commerciales avec l'objectif de contenir le risque de vacance, d'un niveau élevé et en constante progression sur les cinq années contrôlées.

Le présent contrôle est ciblé sur l'analyse des coûts de gestion de l'office. Il s'inscrit dans une démarche engagée par l'Agence auprès des organismes de logement social pour tenter de mieux en objectiver les différents éléments constitutifs. Au-delà d'une appréciation chiffrée, il s'agit d'apprécier le niveau de service rendu au regard des moyens mobilisés, en intégrant les éventuelles spécificités des organismes ou de leur contexte d'intervention. Cette démarche est engagée sur la base d'un panel d'organismes « homogènes » contrôlés, dont Presqu'île Habitat fait partie. Les investigations menées lors de ces différents contrôles permettront d'alimenter la démarche, objet d'une restitution dans le rapport public annuel de contrôle 2019 de l'Agence.

Le présent rapport analyse dans un premier temps les principales caractéristiques du fonctionnement de l'office concourant à son coût de gestion. Dans un deuxième temps, il analyse le coût de gestion locatif normalisé et établit une analyse financière succincte. Sauf mention contraire, les données prises en compte pour l'appréciation des coûts de gestion de l'office et l'approche de sa situation financière proviennent des états réglementaires des données issues de la plate-forme Harmonia, exploitées avec l'outil financier de l'Agence (Diag Fin OLS). Les références correspondent aux médianes des offices métropolitains, hors Ile-de-France. Elles ont été établies à partir de Diag Fin OLS et s'appuient sur le fonctionnement de près de 240 organismes pour un total de l'ordre de 2,3 millions de logements.

2. PRESENTATION GENERALE

2.1 GOUVERNANCE ET ORGANISATION

2.1.1 Contexte socio-économique

Le secteur nord du Cotentin a enregistré d'importantes évolutions de sa carte communale et intercommunale, ayant abouti à la constitution de la commune nouvelle Cherbourg-en-Cotentin au 1^{er} janvier 2016 ; cette dernière est issue de la fusion de Cherbourg-Octeville¹, Équeurdreville-Hainneville, La Glacerie, Querqueville et Tourlaville. Cette commune nouvelle couvre le territoire de l'ancienne communauté urbaine de Cherbourg, qui a été dissoute à cette même date.

Les communes nouvelles de Cherbourg-en-Cotentin ainsi que celle de La Hague, créée un an plus tard, se sont jointes aux communautés de communes de Douve et Divette, des Pieux, de la Côte des Isles, de la Vallée de l'Ouve, du Cœur du Cotentin, de la région de Montebourg, du Val de Saire, de Saint-Pierre-Église et de la Saire pour former la communauté d'agglomération du Cotentin le 1^{er} janvier 2017. Ainsi constituée, l'intercommunalité fédère cent-vingt-neuf communes rassemblant un peu plus de 180 000 habitants.

Préfecture Maritime de la Manche et Mer du Nord, Cherbourg-en-Cotentin présente un caractère maritime très marqué avec la présence de quatre ports : le port de plaisance "Chantereyne", le port de commerce, le port de pêche et le port militaire. Par ailleurs, Cherbourg accueille une base navale implantée sur un site de près de 120 hectares.

Le développement industriel du territoire est soutenu par la présence de grands chantiers nationaux. Ainsi, malgré de nombreuses restructurations sectorielles, la construction métallique, navale et l'industrie nucléaire marquent encore très fortement l'économie locale. De fait, les entreprises locales sont très dépendantes des commandes militaires et publiques et de leurs retombées via Naval Group (ex-DCNS), les Constructions mécaniques de Normandie (CMN) et ORANO (anciennement AREVA). Cependant, le nautisme, les activités des métiers de la mer et celles liées aux énergies marines renouvelables sont en plein essor.

Avec près de 80 000 habitants, Cherbourg en-Cotentin rassemble la quasi-totalité de la population de l'unité urbaine (97 %). Elle représente un habitant sur six du département (16,2 %), avec seulement 1,2 % de la superficie départementale.

La courbe démographique a enregistré deux mouvements bien distincts depuis 1962. La population a ainsi fortement augmenté entre 1962 et 1990, où elle est passée de 72 165 à 92 045 habitants (soit +27,5 %, et +0,9 % en moyenne annuelle). Elle a ensuite baissé de manière continue sur la période 1999-2016. Ce retournement démographique est visible pour la plupart des communes du territoire, et en particulier pour la ville déléguée de Cherbourg-Octeville. Cette inversion démographique s'est accompagnée d'un vieillissement significatif de la population. Le parc de logements se compose d'environ 43 000 résidences (INSEE 2016) se répartissant pour moitié de maisons individuelles et pour l'autre d'immeubles collectifs. Près des deux tiers du patrimoine a été construit entre 1945 et 1990 témoignant de deux périodes distinctes, celle de la reconstruction d'après-guerre et celle de l'émergence des grands quartiers. Le taux de vacance constaté en 2016 est de l'ordre

¹ Elle-même issue de la fusion de Cherbourg et Octeville au 1^{er} mars 2000, désormais commune déléguée de Cherbourg-en-Cotentin.

de 8,4 % soit une progression de 2 points depuis 2011. Le parc se caractérise par 55 % de logements locatifs dont 35 % à vocation sociale.

Le parc HLM de Cherbourg-en-Cotentin se caractérise par une proportion élevée de logements sociaux, qui représente environ le tiers du parc des résidences principales ; il compte un peu plus de 15 000 logements locatifs sociaux soit environ 40 % de ceux du département de la Manche. Sur les quatre bailleurs principalement implantés sur le territoire, l'office Presqu'île Habitat représente près de la moitié du parc social, l'autre moitié étant propriété de la SA du Cotentin, la SA Cités Cherbourgeoises et l'OPH Manche Habitat.

Près des trois quarts des logements sociaux cherbourgeois sont collectifs (60 % pour la Manche) et 43,2 % du patrimoine a été construit avant 1969 (35,7 % pour la Manche). Si l'offre locative sociale apparaît suffisamment dimensionnée pour répondre aux besoins du territoire, en revanche elle souffre d'un déficit d'attractivité d'une partie significative des logements. Pour autant, cette offre est faiblement concurrencée par le parc locatif privé, du centre-ville notamment, qui est également vieillissant et finalement peu adapté à la demande.

Les territoires périurbains appuient une part essentielle de leur stratégie sur le développement de l'accession à la propriété en maison individuelle, avec la finalité d'attirer des ménages actifs avec enfants.

2.1.2 Un office en cours de rapprochement avec l'office de Caen-la-Mer Habitat

Créé en 1923, l'Office Public d'Habitations à Bon Marché de la ville de Cherbourg est devenu Office Public d'Habitations à Loyer Modéré (OPHLM) de la Communauté Urbaine de Cherbourg en 1974 avant de prendre la dénomination de Presqu'île Habitat en 2007. Le 7 janvier 2011 Presqu'île Habitat a fusionné avec la SEMIAC, permettant ainsi à l'office d'approcher le seuil de 8 000 logements et de devenir le premier bailleur de l'agglomération avec environ la moitié du parc social.

Le rattachement de Presqu'île Habitat à la Communauté d'Agglomération du Cotentin a été validé par cette dernière, consécutivement à l'application de l'article 114 de la loi ALUR, par délibération du 27 juin 2019, et acté par arrêté du Préfet de la Manche le 18 septembre 2019.

Le conseil d'administration (CA) est présidé depuis le 2 juillet 2001 par M. Daniel LERECULEY, par ailleurs conseiller municipal de Cherbourg-en-Cotentin et adjoint délégué dans la commune nouvelle de Cherbourg-Octeville. Le CA est composé de 23 administrateurs, complété d'un bureau associant sept d'entre eux. La fonction de directeur général est occupée par M. Benjamin ANDRE depuis janvier 2014.

Le contrat du directeur général, avenant à plusieurs reprises depuis lors, n'appelle pas d'observation d'ordre réglementaire. Il bénéficie, au-delà de la part forfaitaire indexée sur le patrimoine locatif, d'une part variable de 12 % et depuis février 2013 d'une prime d'intéressement. Il dispose également d'un véhicule de fonction en location de longue durée (LLD).

Dans le cadre des dispositions de la loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement et de l'aménagement et du numérique, relatives aux modalités de regroupement des organismes de logement social gérant moins de 12 000 logements, Presqu'île Habitat s'est engagé dans une réflexion sur la constitution d'une société anonyme de coordination (SAC) avec l'Office Public HLM de l'agglomération de Caen (Caen-la-Mer Habitat). Par délibération en date du 30 avril 2019, le conseil d'administration a confirmé cette option, ainsi que la possibilité de constitution d'un groupement de commandes en vue de la passation d'un marché d'étude des modalités de rapprochement des deux organismes. A la même date, le conseil d'administration de Caen-la-Mer Habitat a délibéré sur le même sujet.

La convention constitutive d'un groupement de commandes a été signée le 22 mai 2019 et une consultation a été organisée à l'été 2019 pour la passation d'un marché portant sur les études préalables à la constitution d'une SAC (tranche ferme) et sur l'accompagnement de sa mise en œuvre (tranche conditionnelle). Le marché a ainsi été attribué le 15 juillet 2019. Le rendu a été produit fin 2019 avec comme objectif la création de la SAC au cours du 1^{er} trimestre 2020.

2.1.3 Une organisation fragilisée par la forte rotation des effectifs

L'organisation de Presqu'île Habitat s'appuie sur quatre directions et deux services (cf. organigramme en annexe 6-2) :

- La direction de la gestion locative comprend deux pôles, l'un en charge de la chaîne d'attribution et de la gestion administrative du bail et l'autre du recouvrement ;
- La direction technique du patrimoine se structure autour d'un pôle maîtrise d'ouvrage (opérations nouvelles et réhabilitations), d'un pôle maintenance (gros entretien et gestion technique des réclamations) ainsi qu'un pôle état des lieux comprenant également une petite régie peinture ;
- La direction financière outre le pôle financier, intègre un pôle comptabilité client (quittancement des loyers et des charges locatives) et un autre en responsabilité de l'informatique ;
- La direction des ressources humaines demeure sur un périmètre classique d'intervention ;
- Le service administration générale assure la gestion des moyens généraux et le suivi des marchés publics, le responsable ayant également une fonction juridique (foncier, assurances et assistance ponctuelle) ;
- Le service des relations clients est composé d'un pôle proximité composé de 23 gardiens, 12 employés d'immeuble et 2 agents polyvalents ainsi que d'un pôle administratif dédié essentiellement à l'enregistrement des réclamations.

L'office ne dispose pas d'une armature territoriale organisée sous forme d'agence ou d'antennes implantées sur son périmètre d'intervention. La gestion de proximité s'effectue au travers d'un maillage de gardiens et d'employés d'immeuble, directement rattachés au service relation client installé au siège de l'office.

Si l'organisation de l'office a conservé son architecture générale par rapport au précédent contrôle de 2015, diverses évolutions sont intervenues à la suite de nombreux mouvements de personnels ayant abouti, en particulier, à renouveler la quasi-totalité des directeurs et des chefs de service. Ainsi parmi les personnels d'encadrement, seule la responsable des ressources humaines est restée sur son poste. Les départs enregistrés depuis le 1^{er} janvier 2016 concernent le directeur financier et celui de la proximité par rupture conventionnelle ainsi que celui du patrimoine après démission auxquels il convient d'ajouter huit chefs de service dont cinq au motif de retraite, deux pour démission et un par rupture de la période d'essai.

Les conditions de départ des salariés ayant bénéficié d'une rupture conventionnelle ont été conclues sur la base des indemnités légales. Leur examen n'a pas appelé d'observation particulière.

A la suite de ces différents départs, deux postes d'encadrement ont été pourvus par voie interne :

- Le remplacement du directeur de la gestion locative par l'ancien directeur financier ;
- La nomination de l'assistance de direction à la fonction de responsable du service relations clients en mars 2017.

La forte mobilité, encore constatée lors du contrôle avec le départ de la responsable du pôle des états des lieux et celui du directeur financier en juillet 2019, après un arrêt maladie prolongé, constitue un facteur d'instabilité au sein de l'office. En l'absence de ce dernier, le service financier a été fortement mis en difficulté

notamment pour arrêter les comptes de l'exercice 2018. Dans ce contexte, conscient de la fragilité de la direction financière, le directeur général a fait appel à un prestataire extérieur en qualité de « manager de transition » pour suppléer l'absence du directeur financier. Il a par ailleurs confié à un cabinet extérieur la réalisation d'un état des lieux assorti de recommandations. Cette mission s'est conclue par la proposition d'un schéma cible ajustant l'organisation existante sans préconiser la création de postes supplémentaires. Néanmoins, le prestataire a confirmé la nécessité de disposer à terme d'une fonction d'audit interne indépendante de la direction financière et rattachée au directeur général. En effet, l'office ne dispose pas de compétence que ce soit en matière de contrôle de gestion ou de contrôle interne, ce que le précédent contrôle de l'Agence avait déjà relevé comme une faiblesse. Le directeur général a évoqué la possibilité de bénéficier d'une mutualisation de ces missions dans le cadre de la future SAC, au même titre qu'une assistance technique au titre de l'exercice de l'activité de maîtrise d'ouvrage.

La forte rotation de l'effectif constitue un indicateur de fragilité traduisant une forme d'inadéquation entre le profil de certains personnels et le contenu des postes occupés. En particulier, les démissions enregistrées au cours de cette même année au sein de la maîtrise d'ouvrage ont été justifiées par les salariés concernés, entre autres motifs, par un manque d'attractivité des fonctions lié au faible niveau d'activité de la direction. Pour d'autres situations, le départ des collaborateurs a été motivé par un niveau de rémunération considéré comme insuffisant, une inadaptation aux fonctions occupées ou à un défaut de management interne. L'important turnover de l'effectif au sein de la direction technique a également fortement perturbé la production sur la période 2017-2019. Les recrutements opérés au cours de l'année laissent néanmoins espérer une amélioration de la situation. Ainsi les arrivées successives d'un nouveau directeur de patrimoine en mai 2019, d'une directrice financière en fin d'année suivie d'une responsable comptable sont de nature à consolider ces deux directions et à permettre une meilleure structuration des services qui leur sont rattachés.

L'instabilité est d'autant plus pénalisante que :

- L'effectif de l'office est très resserré (cf. § 2.1.4), limitant de fait sa capacité à organiser des formes de polyvalence sur des postes très spécifiques pour pallier le départ des collaborateurs ;
- L'office a beaucoup de difficultés à recruter en l'absence de compétences mobilisables sur le marché de l'emploi local. Les recrutements sont pour l'essentiel opérés à l'extérieur du territoire cherbourgeois. PIH fait valoir des difficultés avérées pour attirer géographiquement des cadres, compte-tenu de la situation péninsulaire de Cherbourg et d'une politique salariale très maîtrisée ne contribuant pas à rendre les postes financièrement attractifs.

Au-delà des ajustements apportés par les nouveaux directeurs dans l'organisation de chaque pôle, la principale évolution apportée à l'organigramme a consisté à transférer le service état des lieux et la régie de la direction de la proximité vers celle du patrimoine. Ces deux repositionnements d'activité se sont également accompagnés d'actions de rationalisation de l'effectif, dont le regroupement des fonctions de chargé de communication avec celle d'assistante de direction.

Dans ses réponses écrites, l'office confirme avoir enregistré de nombreux mouvements au sein de son encadrement avec pour conséquence une perte de connaissance du parc et de son histoire. Le renouvellement progressif des cadres a permis de stabiliser la majeure partie des directions (gestion locative, administration générale, direction financière, relation client). En particulier, la nouvelle directrice financière, arrivée en décembre 2019, et son adjointe recrutée le 17 février 2020 ont permis d'opérer, dans les délais souhaités, la clôture des comptes et la mise à jour des bases Harmonia. L'office précise par ailleurs que seule l'organisation de la direction technique reste encore à conforter tout en signalant les difficultés de recrutement sur ce type de profils. Cette situation explique le maintien du recours à des assistants à maîtrise d'ouvrage selon les besoins pour le suivi des opérations à réaliser.

Les instances internes associant les représentants du personnel sont régulièrement réunies. Sur l'ensemble de l'année 2018, 10 réunions intersyndicales se sont tenues, dont 4 relatives à la NAO ; la délégation unique du personnel (DUP) s'est réunie 8 fois et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) 3 fois. Un protocole d'accord préélectoral relatif à la mise en place du comité social et économique (CSE) a été signé le 10 octobre 2018. Par ailleurs, l'accord d'intéressement du 13/06/2016 a fait l'objet d'un avenant n°1 en date du 15 mars 2018.

2.1.4 Un effectif très resserré qui tend à diminuer

Le dernier rapport d'activité de Presqu'île Habitat mentionnait 100 collaborateurs permanents (hors CDD), au 31 décembre 2018, contre 109 fin 2017 et 106 fin 2016.

Un travail détaillé réalisé par la direction des ressources humaines (DRH) pour les besoins du contrôle, a permis de calculer avec précision les effectifs moyens annuels (effectifs permanents et de renforcement ponctuel). L'effectif moyen total² exprimé en équivalent temps plein (ETP), CDD inclus, a évolué sur la période de la manière suivante :

- 2016 : 108,6
- 2017 : 111,5
- 2018 : 103,4

Les évolutions observées sur la période s'expliquent par les mouvements suivants :

Tableau 1 : Récapitulatif des mouvements de personnel

Rubriques	2016		2017		2018	
	Entrées	Sorties	Entrées	Sorties	Entrées	Sorties
Retraite		3		3		7
Rupture conventionnelle		1		1		1
Décès		1				1
Démission CDI		2		1		7
Démission CDD				1		
Fin rupture d'essai				1		1
Recrutement CDI	5				8	
Recrutement CDD	2					
Total	7	7	9	7	8	17

Sources : données transmises par la direction RH de l'organisme

Avec 34 départs pour seulement 24 arrivées sur les trois années, la diminution sensible de l'effectif observée s'explique par les difficultés de recrutement mais également par l'externalisation de la prestation de nettoyage des parties communes avec le non-remplacement des agents d'entretien partant en retraite. Dans ses réponses l'office indique que leur nombre a diminué de 11 agents entre 2014 et 2020 tout en soulignant néanmoins la forte progression du nombre des gardiens passant de 18 à 24 sur la même période ; l'objectif est d'améliorer le traitement des réclamations et la relation avec les locataires.

² Effectif récupérable, non récupérable, valorisé en coûts internes et CDD récupérables ou non.

L'effectif moyen rapporté aux logements gérés affiche en 2018 un ratio de 13,4 emplois par tranche de 1 000 logements, soit un effectif réduit de près de 43,1 emplois par rapport à la référence professionnelle moyenne³. Ce niveau très bas se justifie, entre autres explications, par :

- Le moindre effectif de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion patrimoniale : 1,1 ETP pour 1 000 logements contre 3,5 ETP pour la valeur de référence du DIS 2018 ;
- La faible proportion d'agents dédiés à des fonctions administratives : 2,6 ETP pour 1 000 logements contre 4,7 ETP pour la valeur de référence du DIS 2018.

Le niveau des rémunérations est également très contenu (avec 26,8 k€ annuels en moyenne par ETP).

En coût total employeur, la rémunération moyenne annuelle des 93 emplois financés sur toute l'année a été de 40 416 € avec un coefficient de 3,9 entre les 10 meilleures rémunérations et les 10 plus faibles.

L'incidence financière d'un effectif réduit combiné à une politique salariale très maîtrisée est estimée à 1,26 M€ sur 2018⁴, expliquant un peu moins de 50 % de l'écart avec la valeur de référence du coût de gestion.

Sur les 100 ETP permanents dénombrés⁵, 37 emplois, rattachés au pôle « proximité » ont été partiellement ou en totalité récupérés auprès des locataires⁶ avec un taux moyen de 69 %. Avec 25,7 ETP le pourcentage des effectifs récupérés est inférieur de près de trois points de la médiane 2017 des OPH⁷. Par déduction, les ETP non (ou partiellement) récupérables sont donc estimés sur l'année à 74,2.

L'âge moyen du personnel était, fin 2018, de 48,6 ans avec une ancienneté moyenne de 15,2 années. Ces valeurs sont plus élevées que celles observées dans la profession, le rapport de branche 2018 faisant état d'un âge moyen de 45,8 ans pour une ancienneté moyenne de 12,9 ans. Plus de 30 % de l'effectif dépassait à cette même date l'âge de 55 ans, 10 points au-dessus de la valeur médiane nationale⁸.

La sur-représentation des personnels sous statut FPT explique cette situation. Fin 2018, l'office employait encore 46 agents sous ce statut, soit un écart de +16,7 emplois par rapport à la référence de la profession⁸. L'âge moyen des personnels fonctionnaires approchait 55 ans avec une ancienneté moyenne de près de 27 ans, les valeurs constatées pour l'ensemble des offices étant respectivement de 52,5 ans et 26,9 ans (rapport de branche 2018). À titre de comparaison, l'ensemble du personnel sous statut OPH de PIH est âgé en moyenne de 43,6 ans, ce qui est proche de la valeur moyenne de la profession, positionnée à 44,8 ans. A contrario les salariés de PIH se démarquent par leur faible ancienneté, 5,8 ans contre 10,9 ans pour l'ensemble des CDI des OPH, situation qui peut s'expliquer par le fort turn-over du personnel sous statut OPH.

Par ailleurs, le taux d'encadrement de PIH est plus faible que celui observé dans la profession. Les cadres de direction et cadres intermédiaires représentent 13 % de l'effectif 2018 contre un taux proche de 18 % dans l'ensemble des offices (source DIS 2018) voire supérieur à 20 % (source rapport de branche 2018).

³ 19 ETP en moyenne par tranche de 1 000 lgts - Source - DIS 2018.

⁴ Coût salarial total moyen 2018 du rapport de branche des OPH effectif compris entre 50 et 99 (45 600 €) * 35,5 * 78,12 % (part de la masse salariale NR).

⁵ Effectif moyen de l'année 2018 - CDD : 103,5 - 3,48 = 100,0.

⁶ Hors personnels saisonniers.

⁷ 25,7 % v/s 28,6 % - source DIS 2017.

⁸ Source DIS 2018 : 6 ETP pour 1000 logements pour PIH contre 3,8 pour l'ensemble de la branche.

Le recours au temps partiels est très limité : fin 2018, seules 11 collaboratrices y avaient recours pour un temps partiel allant de 50 à 90 %. Fin 2018, le temps contractuel de travail était, en moyenne, pour les 103,5 collaborateurs de 98 %, ramenant l'effectif à 101,4 ETP.

Le taux d'absentéisme, assez proche des valeurs professionnelles indiquées dans le DIS, a cependant augmenté sur la période :

- 2016 : 5,18 % (dont 4,83 % pour maladie, incluant un mi-temps thérapeutique), soit 209,5 jours travaillés par collaborateur sur une base de 221 jours ouvrés ;
- 2017 : 5,92 % (dont 4,50 % pour maladie, incluant un mi-temps thérapeutique), soit 207,0 jours travaillés par collaborateur sur une base de 220,5 jours ouvrés ; l'augmentation de l'absentéisme porte essentiellement sur les personnels de proximité avec, notamment un arrêt de travail de 45 jours pour un agent d'entretien ;
- 2018 : 8,39 % (dont 6,90 % pour maladie, incluant un mi-temps thérapeutique), soit 202 jours travaillés par collaborateur sur une base de 220,5 jours ouvrés ; l'augmentation s'explique aux 2/3 sur 4 agents et par 2 congés de maternité de 4 et 6 mois ; l'augmentation de l'absentéisme porte essentiellement sur les personnels de proximité (1 008 jours d'arrêt répartis sur 5 agents).

A titre de comparaison, les valeurs affichées par le rapport de branche 2018 sont de 24 jours d'absence par agent et par an pour un taux d'absentéisme de 6,6 % mais exprimé en jours calendaires ce qui biaise quelque peu le comparatif. Dans ses réponses écrites, l'office souligne que les chiffres mentionnés sont fortement impactés par les absences d'un nombre très limité de collaborateurs sur des périodes longues et ne révèlent pas une situation étendue préoccupante.

Le recours à l'intérim est globalement assez limité et porte essentiellement sur les personnels de proximité, représentant :

- 4,72 ETP en 2016,
- 4,56 ETP en 2017,
- 3,48 ETP en 2018.

Sur cette dernière année les services du siège ont également bénéficié du recours à l'intérim afin de compenser un arrêt de travail (au sein de la DAF), un arrêt maladie de longue durée (DTP) ou un surcroît d'activité (DGL pour la gestion des baux étudiants).

Au global, ce mode d'intervention demeure assez limité et son niveau d'utilisation s'avère conforme à la pratique moyenne des offices ; en effet, les données fournies par le rapport de branche des OPH 2018 font état d'un taux moyen de CDD de l'ordre de 3 %.

2.2 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

2.2.1 Description et localisation du parc

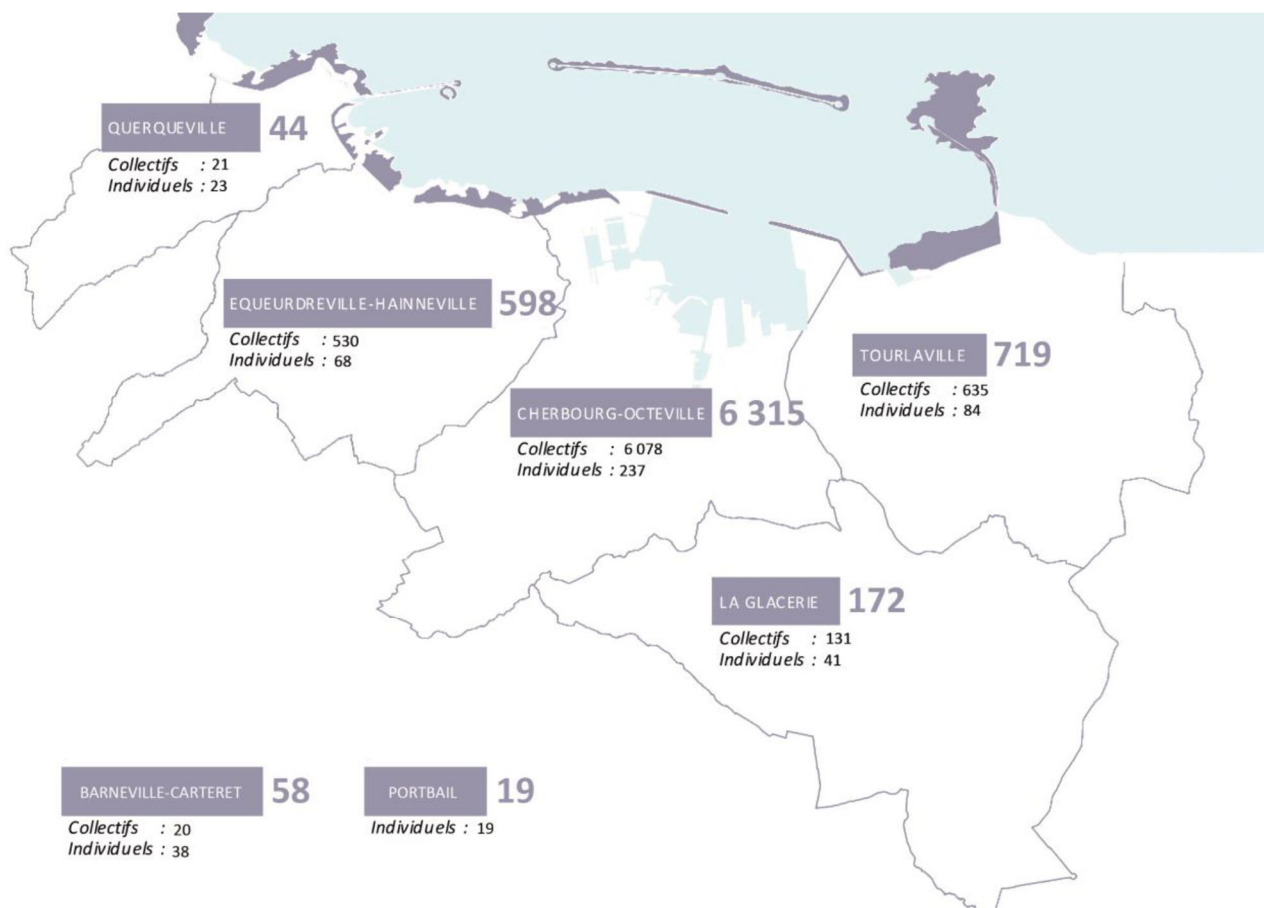
Au 31 décembre 2018, Presqu'Île Habitat est propriétaire de 7 925 logements dont 187 logements foyers (FJT) et 28 logements restructurés. Parmi les 7 710 logements familiaux gérés directement par l'office, 204 sont dédiés aux étudiants et 128 attribués à la gendarmerie « Major Lecomte » ne sont pas conventionnés.

Sur les 204 logements réservés aux étudiants, 142 sont entièrement meublés (soit 64 %) et 32 sont équipés d'une kitchenette ; 193 étudiants étaient présents au 31 décembre 2018, soit un taux de location très satisfaisant compte-tenu du caractère très mobile des occupants.

Le patrimoine, est territorialement très regroupé ; il est implanté sur sept communes dont 80 % sur la seule ville de Cherbourg-Octeville. D'un âge moyen de 42 ans, il est essentiellement collectif, ne comportant que 510 logements individuels ; 43,5 % du parc est situé en quartier prioritaire de la ville.

Les logements de type 3 constituent près de 41 % de l'offre de PIH tandis que les T4 représentent un peu plus du quart du parc.

Figure 1 : Localisation du patrimoine de Presqu'île Habitat



Sur les trois dernières années, le parc a diminué de 107 logements familiaux passant de 7 817 fin 2016 à 7 710 fin 2018. Cette baisse s'explique, pour 106 d'entre eux par la seule démolition de deux programmes respectivement de 43 et 63 logements, l'office n'ayant livré aucune nouvelle opération sur la même période et n'ayant pas d'activité de politique de vente HLM.

2.2.2 Stratégie patrimoniale

D'une manière générale, les dirigeants de PIH ont conscience du faible dynamisme du marché local de l'habitat et ne souhaitent pas développer le parc au-delà de quelques opportunités locales en capacité d'offrir de nouveaux produits. Ainsi, les nouvelles opérations engagées sont peu nombreuses et résultent essentiellement de projets portés par les collectivités auxquels PIH s'inscrit en réponse. Jusqu'en 2016, les principales opérations livrées étaient des programmes de reconstitution du parc démoli en lien avec les projets de renouvellement urbain. La politique portée par l'office apparaît raisonnable et adaptée au regard des caractéristiques détendues du territoire d'intervention.

Le PSP en vigueur a été approuvé par le CA en date du 25 novembre 2014 pour la période 2015-2020. A la date de son approbation, il dressait le bilan d'une opération de renouvellement urbain achevée ayant permis la réhabilitation de 3 254 logements dont 2 015 résidentialisations, la démolition de 414 logements dont 399 reconstitués dans le cadre d'une offre nouvelle ; le tout réalisé pour un montant de 97 millions d'euros. Ainsi 42 % du patrimoine a bénéficié d'une intervention dans le cadre conventionnel de l'ANRU (Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine).

Il établit par ailleurs une estimation des travaux à réaliser d'un budget total de 47,4 millions d'euros composé de renouvellements de composants et de travaux de gros entretien (7,9 millions d'euros annuels) financés à hauteur de 35 millions d'euros par des fonds propres ; 7 618 logements sont concernés, soit une moyenne de 6 227 euros par logement.

Les données issues des états réglementaires communiqués par l'office confirment globalement un niveau de concrétisation du programme prévisionnel satisfaisant sur les quatre premières années du PSP. Ainsi, alors que ce dernier prévoyait 33 millions d'euros d'interventions, l'office en a finalisé 30,3 millions d'euros à fin 2018. L'office affiche donc malgré l'instabilité des effectifs de la direction de la maîtrise d'ouvrage un taux de réalisation satisfaisant dans ce contexte ; les années 2016 et 2017 ont toutefois été marquées par de moins bons résultats avec des montants dépensés respectivement établis à 6,2 et 6,4 millions d'euros pour des prévisions de 7,5 et 10,2 millions d'euros dans le PSP. A noter que les deux opérations projetées en démolition dans le PSP ont été menées à bien dans les délais prévus.

Après avoir mené depuis 2007 le projet de renouvellement urbain sur le plateau des Provinces, PIH est dorénavant engagé dans le NPNRU du quartier Les Fourches/Charcot-Spanel. Ce projet figure parmi les 200 quartiers d'intérêt régional et s'inscrit dans le contrat de ville de la communauté d'agglomération du Cotentin. Il est soutenu par l'ANRU, la Région Normandie et la Caisse des dépôts et consignations.

La révision du PSP actuel, dont l'élaboration est envisagée dans le cadre du rapprochement avec l'office de Caen-la-Mer Habitat, devra intégrer les effets du NPNRU tant en termes de démolition que de réhabilitation, la reconstitution de l'offre devant être circonscrite à la réalité du besoin local.

Obs 1 : Au vu de sa situation d'obsolescence, le programme de réhabilitation de la Cité Girard (99 logements) mériterait une accélération de son échéancier.

En effet, au titre du NPNRU, la cité Girard doit bénéficier d'un projet de réhabilitation. Les 99 logements qui composent la résidence présentent une forte obsolescence et nécessitent d'importants travaux d'amélioration tant techniques qu'esthétiques.

Une visite de patrimoine a confirmé les besoins réels d'intervention qui sont d'autant plus impératifs que le programme est occupé à près des deux tiers par des personnes seules fragilisées, dont une majorité constituée de personnes âgées et de titulaires de l'allocation aux adultes handicapés (AAH). Malgré son obsolescence et sa très faible attractivité, le taux de vacance demeure relativement maîtrisé⁹ en raison de loyers très bas préservant une très bonne accessibilité économique pour les locataires. En effet, composé de logements à la surface très réduite, environ 48 m² en moyenne, ce patrimoine offre à ses occupants des loyers très bas, de l'ordre de 185 euros en moyenne. Les travaux qui étaient prévus en 2017 dans le PSP ont été reportés dans l'attente de la validation du programme de renouvellement urbain ; le report de cette opération explique en

⁹ Au 1^{er} septembre 2019, 8 logements étaient vacants dont 5 de type 4, situation en légère diminution comparée à celle observée au 31/12/2018 qui identifiait 9 logements inoccupés.

partie le niveau plus mesuré des dépenses en 2017. La situation dégradée de ce programme justifie une accélération de l'engagement de l'opération de réhabilitation sans attendre.

Tout comme le PSP qui a fait le constat d'un parc à la structure technique satisfaisante et d'une attractivité relativement homogène sur l'ensemble des secteurs, l'Agence confirme que le patrimoine ne présente pas de retard avéré d'entretien en dehors de quelques situations identifiées, dont la Cité Girard. Les déficits observés lors des visites sur site concernent principalement les ravalements de façades, le traitement des cages d'escalier, des halls et de leurs accès. Cependant si le parc apparaît convenablement entretenu dans l'ensemble, il souffre pour partie d'un déficit d'attractivité commerciale qui justifierait une intensification des travaux, tant en termes de réinvestissement que de maintenance afin d'améliorer tant l'image que la valeur commerciale du parc concerné. Cette révision à la hausse des interventions pourrait permettre également de rechercher une meilleure adéquation entre les caractéristiques du parc de l'office et celles de la demande, en intégrant une part plus importante de travaux de mise en accessibilité et de restructuration de la typologie du parc (cf. § 4.2.1).

Dans ses réponses, l'office précise avoir reçu le 29 mai 2020 un accord pour le démarrage anticipé de l'opération. Il indique que le projet est en cours de pré-programmation avant le lancement d'une mission de maîtrise d'œuvre complète. A ce stade, la réflexion engagée intègre la possibilité technique d'ajouter des ascenseurs, ce qui pourrait engendrer en corollaire un surcoût très important à l'opération de réhabilitation. La phase travaux est désormais envisagée en 2021.

S'agissant de la maintenance, les niveaux d'intervention restent en moyenne inférieurs aux médianes de la profession, avec un niveau moyen constaté de 571 euros par logement entre 2014 et 2018, pour une référence des offices de province s'élevant à 623 euros sur la même période. Le départ du responsable de la maintenance en mai 2017 et les difficultés avérées pour concrétiser son remplacement qui n'est intervenu qu'en janvier 2018 expliquent pour l'essentiel ce constat.

Tableau 2 : Coûts reconstitués de la maintenance composée de l'entretien courant et du gros entretien

Montants exprimés en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	109,41	117,27	70,51	172,18	139,07
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	1 022,31	1 507,30	2 933,81	2 333,37	2 033,85
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	1 787,09	2 056,26	2 623,23	2 342,79	1 877,25
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	215,74	128,56	102,37	108,28	107,42
Maintenance locative en régie - Consommations	79,63	91,44	63,44	85,98	92,46
Coût de la maintenance (1)	3 214,18	3 900,83	5 793,36	5 042,60	4 250,06
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	7 545	7 590	7 817	8 003	7 897
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	426,00	513,94	741,12	630,09	538,19

Sources : comptes annuels 2014-2018

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

Outre une difficulté à stabiliser les coûts de maintenance à un niveau suffisant, les interventions en faveur du parc se caractérisent également par un fléchissement de la part des dépenses de gros entretien partiellement compensée par un effort accru en faveur de l'entretien courant sur la période. Le poste du petit entretien représente en moyenne 55 % des charges de maintenance en 2018 alors qu'il était de l'ordre de 45 % en 2014. Cette inversion de proportion différencie PIH du reste des offices dont les montants consacrés au gros entretien sont supérieurs à ceux dédiés à l'entretien courant.

L'Agence invite l'office à intégrer une augmentation du niveau d'ambition dans le prochain PSP mais également dans le plan d'entretien, d'autant que la situation financière très satisfaisante de PIH offre de réelles marges de manœuvre, qu'il convient donc d'exploiter pleinement dans ce sens (cf. § 5). L'office relève dans ses réponses

que l'augmentation des dépenses de maintenance de 32 % entre 2014 et 2018 contribue d'ores et déjà à limiter l'écart avec la moyenne nationale.

2.2.3 Une vacance canalisée mais difficile à enrayer

Etablie à environ 15 % en 2015 et 2016, la rotation est depuis lors en diminution pour être désormais de l'ordre de 13 % en 2018.

Tableau 3 : Evolution de la rotation

En %	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de locataires sortants	1030	1140	1105	1011	1007
Taux de rotation	13,66%	15,11%	14,56%	12,93%	12,88%

Sources : Tableaux de bord de PIH

Déduction faite des logements étudiants qui ont généré 104 départs dans l'année, le taux de rotation est ramené à 12 %, soit plus de trois points au-dessus de la moyenne locale. Cet écart s'explique principalement par la structure du parc essentiellement composé de logements collectifs, tandis que la proportion de logements individuels est plus forte chez d'autres bailleurs sociaux locaux avec pour incidence une plus faible mobilité des occupants.

Le niveau de la vacance a également fléchi sur la période passant de près de 6,4 % en 2016 à 5,1 % en 2018 avec la démolition effective des 106 logements évoqués dans le § 2.2.1. Les 77 logements identifiés en vacance technique au 31 décembre 2018 étaient circonscrits aux logements volontairement gelés pour travaux même si pour 48 d'entre eux une démolition était fortement envisagée.

Tableau 4 : Evolution de la vacance

En %	2014	2015	2016	2017	2018
Vacance technique	0,38%	0,41%	2,47%	2,34%	1,00%
Vacance commerciale	4,63%	4,62%	3,97%	3,75%	4,07%
Vacance totale	5,01%	5,03%	6,43%	6,09%	5,07%

Sources : Tableaux de bord de PIH

Le taux de vacance, corrigé des logements destinés à être déconstruits ou immobilisés pour travaux, était de 4,60 % en 2014 et de 3,75 % en 2017. L'année 2018 a enregistré néanmoins une amorce de reprise avec un taux de près de 4,3 % en fin d'année positionnant cependant PIH légèrement en dessous de la valeur observée sur l'ensemble du parc social de la communauté d'agglomération (4,83 %). Les difficultés de commercialisation de certains biens se traduisent par un taux de vacance structurelle relativement élevé. Les logements disponibles depuis plus de trois mois représentent 62 % des biens à commercialiser ce qui explique la durée moyenne de la vacance calculée à 665 jours sur le stock établi fin 2018. Les logements situés en QPV et les T4 en constituent une part essentielle. Près de 83 % de la vacance commerciale se situe dans les quartiers prioritaires ; celui des Provinces est le principal impacté puisqu'il totalise environ 200 logements vacants pour 2 658 logements soit un taux de logements inoccupés d'environ 7,5 %. Quant aux logements T4, ils constituent près de 55 % du stock de la vacance commerciale dont plus de 90 % en QPV et présentent une durée moyenne d'immobilisation de 1 040 jours soit de l'ordre de 34 mois.

Pour une plus grande efficacité de son organisation, l'office a mis en place une gestion priorisée du stock de logements à relouer. Cette action s'est inscrite parmi les suites données au dernier rapport de l'Agence pour hiérarchiser le travail des chargées de clientèle et donner une priorité aux travaux à engager avant relocation

(cf. développement § 3.2.2). Ainsi, au 31 décembre 2018, 85 logements étaient identifiés vacants mais non immédiatement commercialisables, dont 70 sont des logements de type 4 soit plus de 80 % des biens dont la commercialisation est différée. En outre, le dernier contrôle de l'Ancols avait relevé des insuffisances dans la remise en état des logements préjudiciables à leur bonne relocation ; l'office a très sensiblement réhaussé le niveau des travaux engagés et le niveau d'exigence même si certaines imperfections de finition ont encore été notées lors des visites de patrimoine.

Le niveau de relocation des logements étudiants est assez comparable au reste du parc ; fin 2018, seuls 11 des 204 logements étaient non reloués, soit un taux de 5,3 %, dont 5 de moins de trois mois.

Bien que nécessitant une attention permanente, les efforts engagés par l'office pour maintenir le niveau de la vacance sous contrôle doivent être salués et poursuivis par une politique progressive d'ajustement de l'offre pour garantir une plus grande adéquation tant avec la demande qu'avec la typologie des biens.

2.2.4 Accessibilité économique du parc

2.2.5 Un niveau de loyer contenu

Le parc affiche des niveaux de loyer assez bas, conformes à ceux pratiqués par les bailleurs sociaux tant sur l'agglomération de Cherbourg que sur le reste du département de la Manche.

Tableau 5 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	7 710	4,1	4,6	5,1
Agglomération de Cherbourg-Octeville	14 162	4,1	4,6	5,3
Département de la Manche	34 857	4,0	4,6	5,3
Région ex Basse-Normandie	105 924	4,4	5,0	5,7

Sources : données transmises par l'organisme / RPLS au 1^{er} janvier 2018

Bien que le patrimoine ne comporte que 80 logements très sociaux, il présente une bonne accessibilité économique en raison d'une importante proportion d'anciens financements « à bas coût », environ 70 % du parc. Pour ces derniers le taux de loyer médian approche 4,30 euros par m² de SH contre 4,85 pour les logements dits très sociaux PLAI-PLATS. A noter que les logements financés en PLUS CD dits minorés disposent d'un loyer médian de 4,75 euros. Au nombre de 122, ils complètent l'offre très sociale sans pour autant être soumis aux mêmes conditions de ressources. Les logements PLA et PLUS constituent près du quart du parc avec des niveaux de loyer médians respectivement de 5,15 et 5,53 euros.

Tableau 6 : Analyse de la distribution des loyers par financement

Rubriques	Nombre de logements	Médiane SH	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable			Loyer mensuel en euros
			1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Médiane
Anciens financements	5 392	66,00	3,97	4,28	4,71	270
Financements très sociaux	80	73,00	4,22	4,85	5,21	329
PLUS CD minorés	122	65,00	4,53	4,75	4,97	315
PLUS	488	74,98	5,07	5,53	5,78	398
PLA	1 310	74,00	4,87	5,15	5,53	380
Autres	144	73,00	5,04	5,57	5,89	346
Total des logements étudiés	7 536	67,00	4,10	4,60	5,10	295

Sources : base de données de l'organisme quittance 2019

Les écarts de tarif au m² de SH sont toutefois compensés par des surfaces moyennes plus importantes pour les logements financés en PLA amenant à un loyer final de l'ordre de 380 euros pour des PLUS proches de 400 euros.

Au 31 décembre 2018, 186 foyers étaient assujettis au SLS ; 125 223,59 euros ont été perçus à ce titre contre 91 536,47 euros en 2017.

3. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

3.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Le parc présente une occupation tout à la fois sociale et relativement âgée ; en effet, plus du tiers des ménages a des ressources inférieures à 20 % des plafonds et près du quart des locataires principaux a plus de 65 ans. Le parc se caractérise également par la présence d'une très forte proportion de personnes seules. Les actifs ne représentent que 41 % des occupants.

Pour autant, le taux d'allocataires à l'APL reste contenu puisque seulement 52 % des familles en sont bénéficiaires (source : quittancement de décembre 2018).

Au 31 décembre 2018, 87 logements étaient loués à des associations dont 52 baux de sous location et 12 baux glissants.

L'office satisfait à ses obligations en matière d'attributions dédiées au public prioritaire. Le contingent préfectoral prévoyait l'attribution de 100 logements en 2018 ; Presqu'île habitat en a attribué 178 à ce titre.

Dans un contexte de marché ne présentant pas de tension particulière, l'office n'a pas attribué de logement répondant aux obligations du Droit Au Logement Opposable (DALO).

Les dispositions des lois Egalité Citoyenneté du 27 janvier 2017 et ELAN du 23 novembre 2018 prévoient que 25 % des attributions annuelles de logements situés hors QPV bénéficient aux demandeurs issus du premier quartile des ménages les plus précarisés. Pour l'année 2018, 17,80 % des attributions de logements hors QPV s'inscrivent dans cette obligation.

Dans ces mêmes cadres, les bailleurs sociaux doivent attribuer 50 % des logements situés en QPV à des locataires dont les ressources sont supérieures au 1^{er} quartile.

En 2018, ces attributions ont représenté :

- 41,18 % pour le quartier Fourches – Charcot – Spanel ;
- 45,73 % pour le quartier Les Provinces ;
- 57,84 % pour le quartier Maupas – Haut Marais – Brèche du Bois.

L'office assure pleinement son rôle de bailleur social en essayant de répondre à ses objectifs de mixité sociale tout en ayant une action efficace en matière de lutte contre la vacance.

3.2 ACCES AU LOGEMENT

3.2.1 Connaissance de la demande

Les statistiques sur la demande de logements au 31 décembre 2018 sont issues des données du fichier partagé départemental dont la gestion est assurée par l'office départemental, Manche Habitat.

Au cours de cette année, 4 422 demandes ont été enregistrées avec pour premier choix l'une des communes de la Communauté d'Agglomération du Cotentin. Au 1^{er} janvier 2019, 3 572 demandes étaient actives sur le territoire de Cherbourg-en-Cotentin.

Environ 45 % des demandeurs sont déjà locataires d'un logement social contre 47 % en 2017 et 18 % viennent du parc privé, contre 16 % en 2017. Les personnes seules représentent 48 % des inscrits. Près d'un tiers des ménages candidats à un logement social ne déclare aucune ressource et 43 % des demandeurs ont des ressources inférieures à 20 % des plafonds de ressources HLM et 73 % sont positionnés à moins de 60 % de ces mêmes plafonds.

Les typologies les plus recherchées sont les T2 et T3 avec un accroissement sensible des demandes pour les petits logements : 67 % des demandes contre 63 % en 2017.

Au cours de l'année 2018, Presqu'île Habitat a enregistré 615 demandes, soit 13,91 % du total des demandes saisies pour Cherbourg-en-cotentin, contre 730, soit 15,86 % des demandes, en 2017.

Au 1^{er} octobre 2019 et sur la base d'une extraction du logiciel de gestion de la demande locative IMHOWEB, le fichier de la demande locative sociale comportait 3 844 inscrits exprimant un besoin sur le territoire de l'agglomération cherbourgeoise. Les demandeurs actifs externes au parc social et ne souhaitant pas exclusivement un logement individuel ne sont plus que 1 694 soit 44 % du stock total des dossiers. Leur ancienneté moyenne est de 11 mois contre 15 mois pour l'ensemble des candidatures. Si les demandeurs ayant déjà fait l'objet d'une prospection sont expurgés de l'analyse, le vivier de candidats se réduit à 622 dossiers d'une ancienneté moyenne de 9 mois.

Tableau 7 : Confrontation des besoins exprimés par les demandeurs avec l'offre de logements de PIH

En %	Nombre	Ancienneté moyenne	Typologie					
			Studio	T1	T2	T3	T4	T5
Parc de logements de PIH	7 710	42 ans	0,0%	4,0%	21,6%	40,8%	26,4%	7,1%
Demandes d'un logement social	3 844	15 mois	2,3%	7,8%	30,7%	35,0%	18,5%	5,8%
Demandes externes (hors locataires HLM)	2 114	12 mois	4,0%	12,7%	37,5%	30,3%	12,5%	3,1%
Demandes externes hors pavillonnaire	1 694	11 mois	4,9%	15,5%	42,3%	27,2%	8,6%	1,5%
Demandes externes hors pavillonnaire sans prospection	622	9 mois	5,5%	21,2%	43,6%	24,1%	4,7%	1,0%

Sources : Données calculées à partir du fichier IMHOWEB

Outre le faible niveau de la valeur commerciale du stock, le marché montre une forte inadéquation entre la structure de l'offre et celle du fichier de la demande. En particulier, la distorsion est particulièrement forte pour les petits logements et les types 4 ; ces derniers qui constituent peu plus du quart du parc de PIH ne représentent que 8,5 % du total des demandeurs externes acceptant un logement collectif. Ramené aux seuls candidats n'ayant jamais été prospecté, le nombre de dossiers se limite à 29 d'une ancienneté moyenne de 5 mois. Pour mémoire, PIH disposait à la même date de 179 logements T4 vacants.

Le territoire cherbourgeois présente toutes les caractéristiques d'un marché très faiblement tendu voire très détendu pour les typologies T4 dans les immeubles collectifs.

3.2.2 Gestion des attributions

Le pôle de la gestion locative est composé de onze personnes, y compris la responsable du pôle arrivée dans l'office en janvier 2016. Six chargées de gestion locative assurent la mise en location des logements par la recherche de candidat et le passage des dossiers constitués en commission d'attribution des logements (CAL). Elles participent à l'organisation des rendez-vous (visite-conseil, états des lieux entrants et sortants) ; leur temps de présence sur l'année représente 5,3 ETP. Le service se complète de quatre postes, deux en charge de

la gestion administrative de la vie du bail et deux dédiés à l'accueil dont l'un plus spécifiquement aux des demandeurs, premier contact commercial.

Les constats de désorganisation du processus de commercialisation des logements vacants opérés lors du dernier contrôle ont été à l'origine d'une réorganisation des processus d'attribution et de remise en état des logements. Le parc est ainsi découpé en deux secteurs sur la base de l'attractivité ou non des résidences à commercialiser ; ainsi, 11 programmes ont été considérés plus difficiles à commercialiser représentant environ 3 000 logements. Sur ce périmètre uniquement, la direction de la gestion locative identifie les logements à remettre en état en fonction du niveau potentiel de la demande. Elle détermine ensuite la nature des travaux à réaliser en fonction des programmes concernés et de la commercialité des logements. Un travail au quotidien est réalisé pour prioriser la remise en location rapide des logements les plus prisés et engager les prospections en conséquence. Sur la zone considérée comme non attractive, les logements ne sont pas remis en état et débloqués à la location qu'au fur et à mesure des besoins, constituant de fait un stock de biens volontairement mis en attente.

Le règlement de la CAL a été actualisé en date du 27 octobre 2017 ; sur la base des dispositions de l'article R. 441-3 du CCH, il détermine notamment la possibilité de ne pas présenter au moins trois demandes pour chaque logement à attribuer. En particulier sur les résidences en Quartier Prioritaire de la Ville, la CAL n'examine qu'un seul dossier par logement au motif d'une insuffisance de candidats.

La commission d'attribution s'est réunie 26 fois au cours de l'année 2018 permettant d'attribuer 1 304 logements dont 102 logements étudiants. Le taux de mutation est assez réduit puisqu'il ne concerne qu'environ 10 % des attributions réalisées chaque année.

Une procédure détaille précisément les modalités d'organisation et de fonctionnement de la chaîne locative incluant outre l'attribution des logements, la remise en état des logements et le traitement des réclamations.

Les évolutions organisationnelles apportées par le directeur de la gestion locative, en poste depuis fin 2015, sont de nature à répondre aux divers dysfonctionnements observés lors du précédent contrôle : un mauvais cadrage du processus d'attribution et une politique insuffisamment maîtrisée. Par ailleurs, les anomalies identifiées dans la gestion des financements et des logements étudiants apparaissent désormais levées bien que non contrôlées de manière détaillée.

Enfin, le précédent rapport relevait une mauvaise coordination de la gestion locative avec les interventions des gestionnaires techniques en charge des états des lieux, constat qui était noté comme un facteur aggravant de la vacance tant en volume qu'en durée. Sur la base de nouveaux modes opératoires, la création d'un pôle spécifique « état des lieux » rattaché à la direction technique et non plus à la proximité a permis de fluidifier et clarifier les relations entre les deux services. Les résultats sont perceptibles via la maîtrise constatée du taux de vacance (cf. § 2.2.3).

Parmi les données du tableau de bord mis en place pour mesurer l'efficacité de l'organisation en place, figurent le nombre de prospections réalisées par les chargées de clientèle, les délais de relocation des biens vacants et le montant des travaux réalisés par logement reloué.

A partir d'extractions thématiques réalisées par l'office dans sa base, l'Agence a mené une analyse détaillée de ces trois indicateurs en fonction de la typologie des logements et de leur appartenance ou non à un QPV ; la finalité de ce travail exploratoire étant d'essayer d'approcher la notion d'intensité de gestion.

3.2.3 Prospection des candidats

Les chargées de gestion locative organisent leur travail de recherche de candidats à partir du fichier de la demande géré sous IMHOWEB. Les candidats prospectés sont systématiquement renseignés dans le fichier, ce qui permet de conserver une traçabilité des démarches engagées auprès des demandeurs, gage d'une meilleure approche de la qualification de la demande et de son exploitation.

Les données communiquées dans le rapport d'activité fait état de 5 440 prospections réalisées pour 1 007 locataires sortants et 975 baux signés sur la même année soit un taux de 5,4 prospections par logement libéré et 5,6 par logement reloué.

Sur la base d'une extraction non totalement exhaustive des prospections réalisées au cours de l'année 2018, l'Agence a pu mener une analyse permettant de mesurer l'intensité de travail nécessaire pour identifier et sélectionner les demandeurs proposés à la commission d'attribution ; 5 364 prospections ont ainsi été identifiées concernant 1 095 logements différents soit un peu moins de 5 candidats contactés par bien commercialisé.

Après confrontation des données du fichier avec celles des entrées dans les lieux opérés au cours de la même année, l'analyse n'a finalement porté que sur 849 biens attribués représentant 4 449 candidats en dissociant les logements par typologie et selon leur appartenance à un QPV ou non.

Tableau 8 : Analyse du nombre de prospections par attribution en QPV et hors QPV - année 2018

Rubriques	Logements hors QPV			Logements en QPV		Rapport QPV / hors QPV
	Nombre de logements	Logements hors QPV pour 3 candidats	Ratio hors QPV pour 1 candidat	Nombre de logements	Logements en QPV pour 1 candidat	
Logements T1 et T2	132	5,20	1,80	168	3,60	2
Logements T3	152	6,20	2,10	195	4,60	2,2
Logements T4	90	7,30	2,40	66	5,30	2,2
Logements T5 et plus	30	7,40	2,30	16	5,60	2,9
Total	404	6,20	2,10	445	4,40	2,1

Sources : Extraction de la base IMHOWEB - année 2018

Les conclusions montrent qu'il faut en moyenne deux fois plus de prospects en QPV. Par ailleurs, l'exercice met en exergue la problématique de relouer les plus grands logements ; si 2,8 contacts sont nécessaires pour présenter 1 dossier en CAL pour un logement T1/T2, l'attribution d'un T4 en justifie 3,7.

Les difficultés les plus importantes sont observées pour la relocation des logements T4 et T5 en QPV ; le ratio est de 5,6 contre 2,4 hors QPV.

3.2.4 Délais de relocation

L'étude a porté sur 1 053 logements reloués entre février 2018 et octobre 2019 dont 952 libérés au cours de l'année 2018 et 101 au début de l'année 2019. Le délai de relocation calculé entre la libération du logement et sa nouvelle occupation est de 144 jours en moyenne. Il intègre à la fois les logements classés en zone attractive et qui font l'objet d'une commercialisation immédiate après travaux et ceux remis en location après une période transitoire de vacance volontaire destinée à fluidifier le stock.

Si le délai moyen observé pour relouer un logement en zone attractive est relativement représentatif d'un territoire peu tendu (autour d'une soixantaine de jours), celui observé pour la relocation d'un bien situé en

QPV est très largement caractéristique d'un marché très détendu ou d'un patrimoine très peu attractif. Le délai moyen calculé est en effet de 226 jours soit 3,6 fois supérieur à celui constaté sur le reste du parc. L'écart est particulièrement marqué pour les logements T4 dans les quartiers prioritaires pour lesquels la durée de vacance entre deux locations est de près de 15 mois soit 5,7 fois supérieure tandis qu'elle n'est que de 2,5 fois pour les logements de type 5 et plus. La différence est encore plus faible pour les petits logements qui sont fortement recherchés dans un contexte d'offre très réduite.

Tableau 9 : Analyse des délais de relocation - locataires sortants entre janvier 2018 et octobre 2019

Rubriques	Logements hors QPV		Logements en QPV		Total logements		Rapport QPV / hors QPV
	Nombre de logements reloués	Délais de relocation en jours	Nombre de logements reloués	Délais de relocation en jours	Nombre de logements reloués	Délais de relocation en jours	
Logements T1 et T2	129	46,2	140	73,6	269	60,50	1,6
Logements T3	214	55,8	253	203,8	467	135,80	3,7
Logements T4	127	77,4	115	443,4	242	252,20	5,7
Logements T5 et plus	49	95,3	26	239,4	75	110,40	2,5
Total	519	62,4	534	223	1 053	143,90	3,6

Sources : traitement du fichier "suivi des biens" communiqué par l'office - locataires sortants entre janvier 2018 et octobre 2019

Outre la localisation en QPV qui constitue un facteur discriminant défavorable à la relocation rapide d'un bien, l'absence d'un ascenseur concernés accentue fortement les difficultés de commercialisation des logements situés au dernier étage des immeubles.

3.2.5 Remise en état des logements

La mission des cinq gestionnaires techniques du pôle état des lieux porte sur la réalisation des visites-conseil, les états des lieux entrants et sortants, la commande et le suivi des travaux de remise en état des logements. Ils travaillent en étroite collaboration avec le pôle des attributions.

Au cours de l'année 2018, 1 029 logements ont bénéficié de travaux de remise en état pour un montant total de 1,951 millions d'euros soit environ 1 900 euros au logement. L'analyse détaillée montre des disparités importantes par secteur, qui tiennent tant à l'âge du parc qu'à l'occupation sociale. L'office justifie l'écart notamment par la nécessité de compenser l'image négative de certaines résidences par un surcroît de travaux d'embellissement pour renforcer l'attractivité commerciale des appartements concernés. En particulier, le classement ou non en quartier prioritaire influe directement sur le niveau de remise en état à réaliser. Si le patrimoine situé en QPV représente 54 % des logements remis en état, il mobilise 60 % du budget total consommé dans l'année ; le coût moyen des travaux par logement en QPV est 1,2 fois supérieur à celui constaté sur le reste du parc.

Ainsi, les montants s'établissent à 1 680 euros pour les 476 logements situés en dehors des zonages de la politique de la ville et à 2 080 euros pour ceux qui en relèvent, soit une différence unitaire de 400 euros. Parmi les programmes situés en QPV, la cité Girard mobilise en moyenne 2 770 euros par logement libéré contre 1 770 euros pour ceux de Maupas – Brèche du Bois et Hauts-Maraais. En l'absence de travaux menés sur cette résidence à la hauteur de sa vétusté, le différentiel de 1 000 euros s'explique principalement par l'ancienneté d'occupation importante des locataires sortants justifiant un renforcement très significatif des travaux à réaliser dans le logement libéré (cf. § 2.2.2). Dans ses réponses, l'office confirme le constat en précisant que l'objectif est de faciliter la commercialisation des logements concernés et de favoriser une mixité plus importante des populations logées. Les dépenses sont en partie financées par l'abattement de TFPB comme prévu dans le contrat de ville signé avec l'Etat.

Les visites de patrimoine ont permis de constater le niveau satisfaisant de remise en état des logements en cours de relocation. Néanmoins, certains d'entre eux affichaient encore des défauts de finition ou des insuffisances de prestations qui, bien que mineures, étaient de nature à altérer l'attractivité commerciale des logements concernés.

3.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le service relation client (SRC) regroupe un pôle administratif situé au siège et un pôle de proximité dont le personnel est en poste sur le terrain :

- Le pôle administratif assure l'enregistrement des réclamations (techniques et troubles de voisinage), la gestion des sinistres, des badges, ainsi que les demandes d'intervention liées aux nuisibles ;
- Le pôle proximité est composé de 23 gardiens et de 13 employés d'immeuble soit un effectif récupérable de 25,7 ETP auxquels il convient d'ajouter 4,6 ETP pour le personnel de remplacement.

Le dispositif bénéficie également des interventions sur les sites des trois peintres de la régie contribuant à renforcer la présence du bailleur sur le terrain.

L'entretien ménager est pour l'essentiel assuré en interne par le personnel de terrain mais se complète de prestations extérieures dans le cadre d'un marché dédié.

Presqu'île Habitat a renforcé sa présence sur site en créant 2 postes supplémentaires de gardien d'immeubles en 2018 et amélioré la qualité d'accueil en réaménageant certaines loges. Désormais, PIH compte un gardien pour 325 logements représentant en moyenne 19 halls pour chacun d'entre eux. Renforcé des employés d'immeuble, le ratio est d'un personnel de terrain pour 210 logements environ. Eu égard au nombre d'agents de proximité déployé sur site et plus particulièrement dans les grands quartiers, l'office respecte globalement les dispositions réglementaires en matière de gardiennage, le parc comptant 25 groupes de plus de 100 logements. Les gardiens, rattachés au SRC, sont les interlocuteurs sur le terrain des équipes du siège (contact locataire, remontée des dysfonctionnements, entretien ménager, remontée de réclamations). Dans ses réponses, l'office indique avoir recruté deux gardiens de plus depuis le constat établi en 2018.

Les quatre assistants techniques du service relation client reçoivent les réclamations, les qualifient et les transmettent aux services concernés.

Le nombre de réclamations saisies a diminué de 10,6 % entre 2017 et 2018, passant d'un peu plus de 11 000 à moins de 10 000 demandes d'interventions saisies ; en 2018, 87 % d'entre-elles sont des réclamations purement techniques. L'office explique cette diminution notamment par une meilleure appréhension des travaux à réaliser dans le cadre des états des lieux et un meilleur suivi des chantiers.

Pour les demandes d'intervention techniques, les cinq gestionnaires du pôle maintenance sont en charge de la commande et du suivi de l'exécution des travaux.

Au 31 décembre 2018, 358 réclamations n'étaient pas traitées, soit 3,6 % du total des réclamations. Le nombre d'actes de vandalisme et d'incivilités constaté sur le patrimoine a augmenté de plus de 50 % entre 2017 et 2018, passant de 274 dégradations enregistrées à 416.

La ventilation du nombre de réclamations par résidence ne montre pas une sur-représentation de ces dernières dans les quartiers QPV ; les demandes d'intervention concernent indifféremment toutes les résidences, l'origine de la réclamation étant davantage liée à la résidence qu'à sa localisation. Ainsi, le patrimoine collectif du centre-

ville génère plus de réclamations que le quartier des Provinces, les résidences étant insérées dans un espace public fortement fréquenté. Ce constat porté par la responsable de la proximité se vérifie également dans l'évolution du nombre d'incivilités et leur localisation. Ainsi sur le site de la Divette, elles représentent le quart du total des dégradations recensées et ont progressé de 33 % entre 2017 et 2018 tandis qu'elles sont restées stables en volume sur le secteur des Provinces. Pour autant elles ont été multipliées par cinq sur les immeubles des Trois Tours et plus que doublées sur notamment, Cité Girard, les Vosges et le Maupas.

L'Association Régionale pour l'Habitat Social normande pilote depuis 2003, une enquête de satisfaction réalisée auprès des locataires des organismes de la région tous les 3 ans, dispositif associant Presqu'île Habitat. L'enquête 2016 fait état d'un retour de 3 022 questionnaires soit un taux de participation de 42 % (41 % en 2014 et 40 % en 2011). Si les résultats affichent un taux de satisfaction globale de 85 % (stable depuis 2014), ils montrent une légère dégradation puisqu'ils étaient en moyenne de 90 % en 2007 et 2011. A contrario, l'appréciation du rapport qualité /prix des logements est plutôt en légère progression, 81 % de satisfaits contre 78 % en 2007. Comparé aux autres bailleurs de la région, le taux de satisfaction est un peu plus faible puisqu'il se situe en moyenne à 90 %.

Sur les 51 critères de satisfaction pris en compte, beaucoup d'entre eux affichent une évolution positive depuis 2014. Pour autant, ceux relatifs à la gestion et à la maintenance et à l'entretien des équipements techniques constituent des pistes d'amélioration assez significatives. En particulier le fonctionnement du chauffage est particulièrement perçu comme un point faible tout comme celui des ascenseurs. Les items relatifs à l'appréciation des travaux réalisés avant entrée dans les lieux des nouveaux locataires et à la propreté des parties communes et des abords ceux constituent également des points de vigilance malgré une légère amélioration depuis la dernière enquête. Pour l'ensemble de ces critères, les immeubles situés en QPV affichent des notes inférieures à celles du reste du parc, écart de l'ordre de 5 points pour l'état général du bâtiment et celui du logement et d'environ 7 points pour la propreté de l'immeuble. Les relations avec l'office, sa capacité d'écoute et la qualité de l'information donnée apparaissent comme les points forts identifiés lors de l'enquête.

3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

A l'occasion du présent contrôle, il n'a pas été réalisé de diligences approfondies sur les impayés. Un examen succinct des principaux indicateurs issus des états réglementaires de l'office saisis sous Harmonia et exploités sous Diag Fin OLS met en évidence :

- Un niveau de stock de créances locatives rapporté au niveau des loyers et charges compris entre 14 et 16 % sur la période 2015-2018, ce qui est relativement élevé (médiane des offices de province à 14,0 % en 2018) ;
- Un taux de recouvrement compris dans une fourchette de 98,7 % et 99,6 % sur les cinq derniers exercices, ce qui est globalement satisfaisant à l'exception de 2017 où il n'a été que de 97,7 % (médiane 2018 à 98,7 %) ;
- Un taux de créances des locataires partis rapportés aux créances totales élevé et en augmentation, de 39,5 % en 2015 à 45 % en 2018, ce qui est relativement important (médiane des offices de province à 36,5 %)

Ces ratios sont à rapprocher d'un taux d'admission en non-valeur pour perte de créances irrécouvrables faibles sur la période 2015-2017, avec une moyenne annuelle de 0,83 % du chiffre d'affaires. En 2018, l'office a engagé un rattrapage en procédant à l'admission en non-valeur d'un montant de 652,3 milliers d'euros correspondant à 2,38 % de son chiffre d'affaires. Cette action a eu pour effet de réduire son stock de créances locatives de 16,0 % à 14,9 % entre 2017 et 2018. PIH est invité à poursuivre son action d'apurement de ses créances locatives et plus généralement à intensifier son action en termes de traitement et prévention de l'impayé afin de garantir la bonne maîtrise de ce risque locatif dans la durée.

Dans ses réponses, l'office rappelle l'existence, depuis octobre 2016, d'un contrat conclu avec un cabinet extérieur de recouvrement ; ce dernier est en charge du suivi des dossiers de débiteurs partis pour lesquels il n'existe pas d'accords de règlement. L'objectif est notamment de justifier les admissions en non-valeur auprès du Conseil d'Administration. Ce mode opératoire explique le rattrapage constaté en 2018.

4. ANALYSE DU COUT DE GESTION

4.1 PRESENTATION DE LA DEMARCHE

L'analyse des coûts de gestion de Presqu'île Habitat s'inscrit dans le cadre d'une démarche spécifique engagée par l'Agence. Il s'agit, au-delà d'une appréciation chiffrée, de mieux comprendre les constituants des coûts de gestion et d'apprécier le niveau de service rendu au regard des moyens mobilisés, en intégrant le cas échéant les éventuelles spécificités des organismes ou de leur contexte d'intervention.

Cette démarche est engagée sur la base d'un panel d'organismes homogènes contrôlés, dont Presqu'île Habitat fait partie. Les investigations thématiques qui seront menées lors de ces différents contrôles permettront d'alimenter les travaux. Une synthèse des travaux qui auront été menés sur les organismes du panel retenu sera par ailleurs présentée dans le futur rapport public annuel de contrôle 2019 de l'Agence, dans une logique de retour d'expérience et la recherche d'amélioration des techniques et référentiels d'analyses des coûts de gestion, qui connaissent aujourd'hui certaines limites.

L'objectif du contrôle thématique est d'étudier de manière approfondie le schéma organisationnel, le fonctionnement des organismes et les process métier, afin d'identifier les facteurs constituant le déterminisme des coûts de gestion.

4.2 ELEMENTS CONSTITUTIFS DU COUT DE GESTION NORMALISE

4.2.1 Méthodologie de calcul du coût de gestion locatif normalisé

Ce contrôle thématique adopte une démarche de type coûts-avantages et appréhende le coût de gestion comme une ressource qui doit être optimisée au service des missions de l'organisme. Il vise en effet à analyser les modalités d'utilisation des ressources mobilisées pour assurer cette mission, à déterminer la qualité du service rendu, ainsi que les moyens et l'organisation mis en œuvre pour y parvenir.

Le coût de gestion est appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables, ainsi que les impôts et les taxes (hors taxes foncières sur les propriétés bâties). Le coût de gestion normalisé est établi à partir d'un traitement des états réglementaires communiqués sous Harmonia (Diag Fin OLS). En sont exclus les cotisations CGLLS ainsi que les écarts de charges récupérables non récupérées.

4.2.2 Recalage du coût de gestion normalisé

Quelques erreurs ont été décelées portant sur :

- Les cotisations CGLLS 2016, 2017 et 2018, n'incluant pas la cotisation Ancols, respectivement de 15 090 € en 2016, 14 176 € en 2017 et 14 128 € en 2018 ;
- La charge nette de mutualisation 2017 reprend celle de 2016 ; son montant effectivement réglé par l'office était de 520 330 €.

Enfin le dénominateur des ratios 2017 et 2018 a été réduit des 187 équivalent-logements gérés par des tiers. Un correctif complémentaire a été apporté en 2018 sur le poste « Autres services extérieurs » afin de neutraliser l'impact de la « modulation » intégrée dans le calcul de la cotisation principale à la CGLLS (déduite pour son montant net).

Les corrections apportées figurent sur le tableau suivant, repérables à la couleur rouge et l'usage de police italique.

Tableau 10 : Coût de gestion après correction

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	3 574,67	3 683,24	3 573,06
Personnel extérieur à l'organisme	70,61	44,67	72,39
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	0,00	0,00	0,00
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 102,37	- 108,28	- 107,42
Transferts de charges d'exploitation	0,00	0,00	0,00
Coûts de personnel (1)	3 542,91	3 619,63	3 538,03
Approvisionnements (stocks et variation)	9,79	8,47	15,99
Achats non stockés de matériel et fournitures	148,54	165,08	188,20
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 63,44	- 85,98	- 92,46
Crédit baux et baux à long terme	4,86	9,37	7,03
Primes d'assurances	271,27	287,40	284,71
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	399,19	460,14	398,45
Publicité, publications, relations publiques	96,63	118,42	69,98
Déplacements, missions et réceptions	31,40	27,09	23,98
Redevances de sous-traitance générale	0,00	0,00	0,00
Autres services extérieurs	1 616,27	1 754,67	955,62
Déduction pour cotisations CGLLS	- 713,47	- 565,98	- 224,91
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	- 187,83	- 520,33	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	131,17	60,02	59,72
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	0,00	0,00	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	0,00	0,00	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	1,70	7,32	16,28
Autres charges externes (2)	1 746,08	1 725,68	1 702,58
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	5 288,98	5 345,31	5 240,60
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	7 817	7 816	7 710
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	676,60	683,89	679,72
<i>Valeurs de référence</i>	958,52	980,22	974,91

Sources : états réglementaires 2014-2018

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

Le coût de gestion normatif ainsi corrigé est légèrement modifié à la baisse puisqu'il était respectivement de 678,53 euros au logement en 2016, 711,23 euros en 2017 et 665,41 euros en 2018.

4.3 RETRAITEMENT DU COUT DE GESTION

Différents retraitements sont à opérer, notamment pour affiner le contenu du coût de gestion normalisé et prendre en compte les spécificités de gestion, l'objectif étant de retracer uniquement le coût de l'activité de gestion locative.

En l'espèce, PIH est un bailleur qui se consacre désormais uniquement à sa mission locative dans la mesure où il a cessé son activité d'accession sociale et qu'il n'a pas engagé de politique de vente HLM. Par ailleurs, la

gestion de locaux commerciaux étant très marginale, elle n'a pas été considérée comme suffisante pour devoir être isolée du reste de l'activité en retirant la fraction de coûts qui lui sont imputables.

4.3.1 Reconstitution des coûts internes immobilisés

Le dernier rapport de l'ANCOLS avait relevé que le montant valorisé de la conduite des opérations de constructions neuves et de réhabilitation dans les coûts de gestion de l'office avait fortement fléchi sur les cinq années du contrôle, conditionné en cela par le rythme d'avancement du projet de renouvellement urbain. Par ailleurs, le taux forfaitaire de 1,3 % appliqué aux dépenses facturées n'était pas considéré comme représentatif de la réalité des coûts supportés ni dans leur montant ni dans leur temporalité. Un travail réalisé en collaboration avec les services financiers avait permis de les estimer à 577 milliers d'euros sur l'année 2014, soit 7,9 % des travaux réalisés sur l'exercice. A partir de ce constat, le directeur général a pris la décision dès 2015 de revenir à la méthode précédente consistant à abandonner toute incorporation de coûts internes dans la production immobilisée, ce qui renchérit d'autant les coûts de gestion, les coûts internes de conduite d'opération n'étant pas affectés aux opérations. Cette situation a amené l'Agence à renouveler l'exercice précédemment réalisé en lien avec le « manager de transition » en charge de la direction financière, afin d'affecter les coûts internes de conduite d'opération valorisables dans la production immobilisée, et ce faisant d'ajuster à la baisse les coûts de personnel comptabilisés au titre du coût de gestion normalisé. Faute d'une connaissance rétrospective précise de l'activité de maîtrise d'ouvrage, le plan de charge de la direction du patrimoine a été reconstitué à partir des dates d'engagement, d'ordre de service et de livraison des opérations permettant de reconstituer un planning théorique des projets. Les coûts internes de conduite d'opération ont été reconstitués sur la base d'une répartition égale entre le temps passé au suivi des études et celui dédié au suivi des chantiers et d'une valorisation des coûts internes calculée par application d'un taux moyen de 4 % sur le prix de revient.

Les coûts internes valorisables ont été limités au coût total employeur des monteurs d'opérations, de l'assistance du service et de 7 5% du coût du directeur à l'exclusion des frais généraux liés à ces emplois.

Tableau 11 : Valorisation des coûts internes sur la base d'un plan de charges reconstitué

	Coût total employeur	Point mort d'activité pour une valorisation à 4 %	CA reconstitué ventilé 50/50 entre études et travaux	Valorisation coûts internes à 4 %	Fraction demeurant en CDG	Part des coûts internes valorisés
2016	331 142	8 278 555	6 061 338	242 454	88 689	73,20%
2017	379 657	9 491 421	6 604 602	264 184	115 473	69,60%
2018	303 549	7 588 734	7 031 342	281 254	22 296	92,70%

Sources : Plan de charge reconstitué de la maîtrise d'ouvrage / Fiches FSFC de la direction financière

La masse salariale potentiellement valorisable permet de positionner le point mort d'activité de la maîtrise d'ouvrage (seuil d'activité permettant une valorisation optimisée des coûts de gestion) à près de 8,5 millions d'euros annuels en moyenne sur les trois derniers exercices ; la reconstitution du plan de charge établit l'activité valorisable à environ 6,5 millions d'euros autorisant une immobilisation en coûts internes de l'ordre de 80 % du coût total employeur.

Ce sont ces valeurs qui ont été intégrées dans les retraitements du coût de gestion locatif normalisé en diminution des coûts de personnel. Elles conduisent à une diminution allant de 242,4 à 280,2 milliers d'euros des frais de personnel sur la période 2016 à 2018.

4.3.2 Valorisation du siège social et de la flotte automobile

Dans un objectif d'harmonisation, la méthodologie retenue consiste à retraiter spécifiquement le coût des bureaux et des véhicules dont le bailleur est propriétaire.

PIH est propriétaire de bureaux récents, livrés en 2012 sur le secteur QPV Amont-Quentin pour un prix de revient de 5,728 millions d'euros soit, pour 1 337 m² de locaux construits, un coût de 4 285 euros le m². La part de fonds propres affectée à l'opération approche les 20 %, le reste étant financé par emprunt.

La surface moyenne par agent est de 13,32 m². Réduite des circulations et des annexes, la surface moyenne des bureaux est de 12 m² par agent (hors accueil).

Le loyer théorique des surfaces de bureaux a été valorisé sur la base du taux de loyer commercial relevé sur le marché local. Après confrontation des tarifs observés sur la ville de Cherbourg et de la cote des valeurs vénales immobilières et foncières, la valorisation théorique du siège social a été fixée à 9 euros le m². La charge locative annuelle de PIH est ainsi estimée à 144 396 euros annuels. Le montant de la TFPB payé par PIH en tant que propriétaire de ses locaux administratifs a été quant à elle déduit des frais de gestion pour une charge de l'ordre de 27,4 milliers d'euros annuels ramenant le loyer net à 116 441 euros.

PIH est également propriétaire d'une flotte automobile, composée de 25 véhicules de service dont trois à vocation utilitaire et d'une voiture de fonction attribuée au directeur général. Hors cette dernière qui a fait l'objet d'un contrat de location en mars 2019, la moyenne d'âge du parc de véhicules est de 7,8 ans.

Dans le cadre de ce contrôle, il a été procédé à une estimation du coût annuel de la flotte en location longue durée sur la base de véhicules similaires, laquelle aboutirait à un loyer annuel de 53 289 euros (cf. tableau en annexe). Ce montant a été intégré aux frais généraux pour la détermination du coût de gestion locatif normalisé.

4.3.3 Autres retraitements

D'autres retraitements ont été opérés :

- La réintégration en frais généraux de la fraction du c/611 non assimilable à de l'entretien courant ; il s'agit de la charge de chauffage des bureaux (inscrites en compte 61131 respectivement pour un montant de 13 046 euros en 2016, 10 317 euros en 2017 et 12 333 euros en 2018). Cette charge non affectable à l'activité locative a été réintégrée dans les frais généraux ;
- La réduction des frais généraux du montant des charges inscrites en baux emphytéotiques respectivement pour 4 859 euros en 2016, 9 367 euros en 2017 et 7 035 euros en 2018 ainsi que des charges de copropriété inscrites au c/614 respectivement pour 74 468 euros en 2016, 82 711 euros en 2017 et 107 576 euros en 2018 ;
- La déduction du montant des honoraires payés à un cabinet en vue d'optimiser les bases et modalités de calcul de la TFPB sur les exercices 2017 et 2018 ; ces derniers étant calculés hors part forfaitaire de 4 000 euros la première année sur la base d'un pourcentage des dégrèvements obtenus. Cette charge retraitée a été considérée comme imputable au produit exceptionnel à ce titre. Les charges des honoraires comptabilisés ont ainsi été réduits de 158 583 d'euros en 2017 et de 98 116 milliers d'euros en 2018 ;
- La mise en cohérence entre le numérateur et le dénominateur du ratio du coût de gestion locatif normalisé rapporté au logement locatif excluant le patrimoine géré par des tiers amène à réduire au numérateur la fraction de redevance quittancée auprès des gestionnaires de foyer de la part facturée au titre des frais de gestion, de l'ordre de 10 000 euros annuels.

Tableau 12 : Coût de gestion après retraitement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	3 574,67	3 683,24	3 573,06
Personnel extérieur à l'organisme	70,61	44,67	72,39
<i>Déduction pour coûts internes de la production immobilisée</i>	<i>-242,45</i>	<i>-264,18</i>	<i>-281,25</i>
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	-102,37	-108,28	-107,42
Coûts de personnel (1)	3 300,46	3 355,45	3 256,78
Approvisionnements (stocks et variation)	9,79	8,47	15,99
Achats non stockés de matériel et fournitures	148,54	165,08	188,20
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	-63,44	-85,98	-92,46
<i>Réintégration fraction du c/611 non assimilable à de l'ECNR</i>	<i>13,05</i>	<i>10,32</i>	<i>12,23</i>
Crédit baux et baux à long terme	4,86	9,37	7,03
<i>Déduction des baux emphytéotiques et charges de copropriété (ASL)</i>	<i>-79,20</i>	<i>-86,74</i>	<i>-109,61</i>
Primes d'assurances	271,27	287,40	284,71
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	399,19	460,14	398,45
<i>Déduction honoraires mission "dégrèvement TFPB"</i>		<i>-158,58</i>	<i>-98,12</i>
Publicité, publications, relations publiques	96,63	118,42	69,98
Déplacements, missions et réceptions	31,40	27,09	23,98
Redevances de sous-traitance générale	0,00	0,00	0,00
Autres services extérieurs	1 616,27	1 754,67	955,62
<i>Valorisation loyer théorique siège social</i>	<i>144,40</i>	<i>144,40</i>	<i>144,40</i>
<i>Valorisation loyer théorique flotte automobile</i>	<i>53,29</i>	<i>53,29</i>	<i>53,29</i>
Déduction pour cotisations CGLLS	-713,47	-565,98	-224,91
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	-187,83	-520,33	0,00
<i>Impôts, taxes et versements assimilés (TFPB siège déduite)</i>	<i>104,92</i>	<i>31,94</i>	<i>31,76</i>
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	0,00	0,00	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	0,00	0,00	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	1,70	7,32	16,28
<i>Déduction de la fraction des redevances quittancées au titre des FG</i>	<i>-9,84</i>	<i>-10,06</i>	<i>-10,31</i>
Autres charges externes (2)	1 841,52	1 650,23	1 666,50
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	5 141,98	5 005,68	4 923,28
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	7 817,00	7 816,00	7 710,00
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	657,79	640,44	638,56
<i>Valeurs de référence</i>	<i>958,52</i>	<i>980,22</i>	<i>974,91</i>

Sources : états réglementaires 2014-2018

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

L'impact net des retraitements a eu pour effet une diminution du coût de gestion locatif normalisé de l'ordre de 270 milliers d'euros annuels, qui fléchit sur la période de 5,1 millions en 2016 à 4,9 millions d'euros en 2018. Avec une moyenne proche de 5 millions sur les trois ans, le coût de gestion retraité est constitué pour près des deux tiers par les charges de personnel, de l'ordre de 3,3 millions d'euros annuels et un peu plus d'un tiers de frais généraux soit 1,7 millions d'euros.

Rapporté au nombre de logements gérés, le coût de gestion locatif normalisé s'élève à 638 euros en 2018, soit près de 330 euros en deçà de la valeur de référence (soit un différentiel de trois millions d'euros en montant des coûts de gestion).

Les frais de personnel, qui représentent les deux-tiers des coûts de gestion, s'élèvent à 422 euros par logement en 2018, ce qui constitue un niveau très réduit (médiane de l'ensemble des offices à 740 euros), s'expliquant pour les raisons suivantes (cf. § 2) :

- Un niveau très réduit de l'effectif (13,4 ETP / 1000 logements pour une médiane de branche de 19 ETP en 2018), en diminution qui plus est sur la période (-5,2 ETP, soit 103,4 ETP fin 2018) ;
- Un niveau de rémunération très contenu (26,8 k€ annuels en moyenne par ETP, pour une valeur de branche de 32,6 k€) ;
- Un taux d'encadrement réduit (la direction et les cadres intermédiaires représentent 13 % des effectifs pour une médiane à 20 %) ;
- Un schéma organisationnel centralisé en l'absence d'armature territoriale, permettant de limiter les charges (absence de locaux d'accueil du public dans les quartiers, de personnels d'accueil...). Dans cette configuration, la qualité de service offerte en termes d'accueil des locataires est objectivement moindre comparativement à celle offerte par des bailleurs offrant des lieux de contacts territorialisés au plus près des locataires. Cependant la concentration du parc de PIH sur un territoire relativement peu étendu rend ce schéma d'organisation centralisé possible sans inconvénient majeur pour les locataires, grâce au relais du réseau de proximité des gardiens (23) et agents d'entretien (12) qui assurent un premier niveau de contact pour de nombreux locataires. Il dispose également d'une petite régie ouvrière de trois ETP. Les enquêtes de satisfaction ne révèlent d'ailleurs pas de grief vis-à-vis du bailleur de la part des locataires à ce motif (au contraire, la relation avec le bailleur apparaît plutôt comme un point fort).

Les frais généraux après retraitement ont fléchi très sensiblement de près de 10% sur la période étudiée passant de 1,841 millions en 2016 à 1,667 en 2018. La réduction des frais généraux est expliquée essentiellement par les retraitements opérés. Hors retraitement les frais généraux seraient demeurés stables à 1,7 millions d'euros annuels. Les principaux postes constitutifs des frais généraux sont :

- Les honoraires de l'ordre de 420 000 euros annuels ;
- Les autres services extérieurs nets des cotisations de CGLLS et des frais de copropriété de l'ordre de 220 000 euros annuels.
- Les primes d'assurance de l'ordre de 180 000 euros annuels ;

Ils sont d'un niveau très contenu, de 216 euros rapportés au logement en 2018 (moyenne de l'ensemble des offices : 343 euros /log cette même année). L'office externalise de manière mesurée ses missions, essentiellement le ménage (pour partie seulement car il dispose par ailleurs d'employés d'immeuble), dont les charges sont récupérées auprès des locataires ou l'assistance à maîtrise d'ouvrage en cas de besoin. La gestion économe de l'office par les dirigeants concourt à la bonne maîtrise de ces frais généraux.

4.4 VENTILATION DE L'ORGANISATION PAR POLE

Pour chacune des fonctions, une ventilation des coûts de gestion par macro-fonctions a été opérée. Ces dernières distinguent le management, les supports et les fonctions opérationnelles (elles-mêmes décomposées en un pôle immobilier dédié à la maintenance et au développement, ainsi qu'un pôle gestion locative regroupant la commercialisation du logement et la vie du bail, la gestion de proximité et le recouvrement).

Tableau 13 : Coût de gestion décomposé par macro-fonction

En milliers d'euros	2016		2017		2018		Moyenne 2016-2018	
	montant	ETP NR NV	montant	ETP NR NV	montant	ETP NR NV	montant	ETP NR NV
Gouvernance	56,6	3,9	50,6	3,2	45,8	3,0	51,0	3,3
Support	211,6	13,6	208,3	12,2	200,7	11,3	206,9	12,4
Gestion locative	275,7	41,5	290,3	44,0	305,3	46,6	290,4	44,0
Immobilier	120,0	5,1	100,1	7,6	101,0	6,6	107,0	6,4
Coût de gestion après ventilation	663,9	64,0	649,3	66,9	652,8	67,4	655,3	66,1
Coût de gestion normalisé	657,8		640,4		638,6		645,6	
Ecart	6,1		8,8		14,2		9,7	

En %	2016		2017		2018		Moyenne 2016-2018	
	montant	ETP NR NV	montant	ETP NR NV	montant	ETP NR NV	montant	ETP NR NV
Gouvernance	8,5%	6,0%	7,8%	4,7%	7,0%	4,4%	7,8%	5,0%
Support	31,9%	21,3%	32,1%	18,2%	30,7%	16,8%	31,6%	18,8%
Gestion locative	41,5%	64,8%	44,7%	65,8%	46,8%	69,1%	44,3%	66,6%
Immobilier	18,1%	7,9%	15,4%	11,3%	15,5%	9,7%	16,3%	9,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Légende : ETP NR NV Effectif en équivalent temps plein non récupérable et non valorisable

Source : reconstitution du coût de gestion après éclatement des frais de personnel et éclatement des frais généraux

Cette synthèse est issue d'un travail de ventilation affectant le coût direct salarial ainsi que le personnel extérieur éventuellement rattaché à ces macro-fonctions, ainsi que les charges relevant des frais généraux sur la période 2016 à 2018. Il est à relever un écart moyen dans la ventilation de 9,7 euros par logement avec le coût de gestion locatif normalisé calculé dans le § 4.3, compte tenu des hypothèses de ventilation pouvant varier légèrement par rapport à celles retenues dans la détermination du montant du coût de gestion locatif présenté dans le § 4.3. Le détail des hypothèses et modalités de calcul retenues pour cette ventilation sont présentées en annexe n°6.3.

Cet écart ne remet cependant pas en cause la cohérence d'ensemble du montant obtenu, qui reste très proche du coût de gestion défini précédemment.

La ventilation ainsi obtenue met notamment en évidence le montant très faible de la partie « gouvernance – management », dont le montant varie de 50 à 57 euros par logement. Ce niveau très réduit apparaît cohérent avec le constat d'un taux d'encadrement très réduit de l'office.

4.5 ANALYSE EVALUATIVE DU SERVICE RENDU AU REGARD DES COÛTS DE GESTION

Les conditions dans lesquelles Presqu'île Habitat est amené à effectuer sa mission de bailleur social conduisent à considérer le degré de pression du service d'intérêt économique général comme moyen. Ce degré est apprécié notamment à partir de la configuration du parc et du contexte d'intervention du bailleur. Ont donc contribué à cette appréciation le profil du parc présentant un âge moyen de 42 ans, disposant de 44 % de logements en QPV, fortement collectif (94 %), composé à 63 % de logements appartenant à des groupes de plus de 100 logements, avec une rotation plutôt élevée ainsi que la situation de l'office sur un territoire détendu nécessitant un effort de commercialisation accru. Le niveau de maintenance et d'investissement patrimonial constaté peut également être qualifié d'intensité moyenne depuis l'achèvement de l'opération ANRU (cf. § 3.2.1).

Au-delà de cette appréciation d'ensemble portée sur le degré de pression du SIEG, quelques ensembles circonscrits concentrent des difficultés plus importantes selon leurs caractéristiques. A titre d'illustration, le

programme dit « Les Tours » représentant 305 logements se caractérise par de nombreuses difficultés en matière de gestion locative qui se traduisent par une gestion de proximité rendue difficile et une difficulté particulière de commercialisation des logements libérés.

La qualité de service rendu par PIH vis-à-vis des locataires s'avère globalement satisfaisante : l'office, qui joue un rôle social avéré, avec une offre de loyers bas, entretient convenablement son parc. La bonne qualité des différentes opérations de réhabilitation complètes menées sur la période 2015-2018 a pu être vérifiée au cours des visites de patrimoine. Sa gestion de proximité est d'un niveau inférieur en relatif à ceux de bailleurs disposant d'une forte armature territoriale de proximité, mais satisfaisant dans l'absolu au regard de l'intensité moyenne de gestion et de la concentration géographique du parc, comme le confirment les retours d'enquêtes de satisfaction des locataires. Les travaux de remise en état des logements, la gestion des réclamations, ainsi que le nettoyage ont été améliorés sur la période sous revue. Les enquêtes de satisfaction sont stables à hauteur de 85 % de satisfaction sur ces cinq dernières années, pour une moyenne de 90 % pour les autres bailleurs. Les principales pistes d'amélioration pointées dans l'enquête concernent la maintenance et l'entretien des équipements techniques.

La structure administrative de l'office s'avère toutefois fragile. PIH souffre en effet d'un turn-over élevé, allié à d'importantes difficultés à recruter, du fait du caractère excentré de Cherbourg et de rémunérations jugées peu attractives. D'une manière générale, l'office rencontre des difficultés pour stabiliser son personnel qualifié et trouver des profils adéquats au regard des compétences recherchées. Il est potentiellement exposé à des situations de ressources critiques en lien avec la faiblesse et la rotation de ses effectifs qui ne facilitent pas l'organisation d'une polyvalence : à titre d'illustration, l'absence du DAF au printemps 2018 a mis en évidence les fragilités de fonctionnement interne de la direction et placé l'office en situation de sérieuse difficulté pour arrêter ses comptes 2018, qui n'ont pu l'être qu'en faisant appel à un prestataire externe. De même les départs successifs du directeur technique du patrimoine et du responsable du pôle maintenance ont été un frein à la bonne réalisation des programmes de travaux des années 2017 et 2018.

En résumé, l'analyse du rapport « coût / service rendu » de PIH met en évidence un coût de gestion très bas, pour un service rendu aux locataires globalement satisfaisant, rapporté à une pression du service d'intérêt économique général moyenne, mais également une situation de fragilité de la structure administrative relativement marquée.

Sur ce dernier point, l'Agence considère que la constitution d'une SAC avec l'OPH Caen-la-Mer Habitat représente objectivement une opportunité pour PIH de trouver des réponses adaptées à la fragilité de sa structure administrative, en recherchant des synergies et mutualisations de moyens sur le contrôle interne, le contrôle de gestion, et l'assistance à maîtrise d'ouvrage en tant que de besoin. Par ailleurs, le rapprochement peut utilement permettre de prévenir les risques de situation critiques de compétences transversales reposant sur un nombre très limité d'agents en cas de départ (juridique, système d'information, marchés, communication).

5. ANALYSE FINANCIERE SUCCINCTE DE PRESQU'ÎLE HABITAT

Obs 2 : Presqu'île Habitat doit exploiter ses marges de manœuvre financières pour intensifier son intervention patrimoniale sur le parc existant, à l'occasion de l'élaboration de son prochain PSP.

Une analyse financière succincte a été réalisée sur la base des principaux agrégats financiers de Presqu'île Habitat issus des états réglementaires (plate-forme Harmonia) exploités sous l'outil DiagFin OLS. Il n'a pas été opéré de diligences à l'occasion du contrôle visant à vérifier la fiabilité des données comptables saisies sous Harmonia.

La rentabilité d'exploitation de l'office mesurée au travers de l'excédent brut d'exploitation (EBE), est tout à fait satisfaisante. L'EBE a connu une légère diminution, passant de 13,9 à 12,6 millions d'euros entre 2014 et 2016. Rapporté au chiffre d'affaires, il représente 45,8 % (cf. annexe n°6.4). Le modèle économique de l'office repose sur :

- Des produits de loyers modérés (avec un ratio de 3 479 euros par logement en 2018 pour une médiane à 3 859 euros) que l'office doit chercher à préserver par ailleurs compte tenu du profil très social des ménages logés ou inscrits sur le fichier de la demande ;
- Des coûts de gestion très bas (cf. § 5) ;
- Des coûts de maintenance relativement faibles, qu'il serait souhaitable de revoir à la hausse (cf. § 2.2.2) ;
- Une TFPB particulièrement élevée, d'un niveau moyen de 577 euros par logement en 2018, pour une référence médiane des offices à 491 euros cette même année.

La capacité financière de l'office à augmenter son niveau de maintenance est avérée au regard du niveau de son EBE. A titre d'exemple, si l'office avait consacré à ce dernier 628 euros en moyenne par logement sur la période 2015-2018 (correspondant à la référence médiane des offices de province) au lieu de 571 euros qui ont été effectivement consacrés, le ratio d'EBE rapporté au chiffre d'affaires se serait encore élevé à 44,4 %, ce qui constitue un niveau tout à fait convenable.

L'EBE auquel sont ajoutés les produits encaissables et les charges décaissables concourant au résultat financier donnent la capacité d'autofinancement CAF courante. En ajoutant les mêmes types de charges et produits concourant au résultat exceptionnel (*hors produits des cessions des actifs immobilisés*), on obtient la CAF brute (*ou CAF PCG*). Cette dernière permet d'apprécier le flux de trésorerie qui servira en particulier au remboursement annuel du capital des emprunts et à la reconstitution de la trésorerie de l'organisme, permettant l'investissement.

La CAF, partant d'un niveau d'EBE satisfaisant, est favorisée par la faiblesse des charges d'intérêt de l'office. Elle a représenté en moyenne 42 % du chiffre d'affaires sur la période 2015-2018, avec des fluctuations selon les années comprises dans une fourchette de 36,3 % à 50,1 %, en partie liées aux variations des produits et charges exceptionnels. D'un niveau moyen de 11,6 millions d'euros sur les cinq derniers exercices, la CAF permet d'assurer sans difficulté le remboursement de la dette en capital, d'un niveau relativement stable sur la période, avec une moyenne de 6,2 millions d'euros annuels. L'autofinancement moyen s'est élevé à 18 % sur la période.

L'analyse des principaux agrégats du bilan de PIH met en évidence une structure financière de haut de bilan très saine caractérisée par :

- Des capitaux propres qui augmentent plus vite que la dette sur la période (+38 % contre +25 %) ;

- Un niveau d'endettement très réduit. La dette ne représente que 26 % des ressources stables dans le haut de bilan (médiane des offices de province de 38,5 %). Par ailleurs le ratio théorique de désendettement de l'office, calculé en considérant que l'ensemble de la CAF serait employé au remboursement de la dette, s'élève à 8,9 années en moyenne 2016-2018, ce qui s'avère particulièrement bas (médiane des offices de province : 15,8 années en 2018).
- Une augmentation des ressources de haut de bilan disponibles : le ratio de fond de roulement net global à terminaison rapporté au logement est passé de 3 000 euros à 3 870 euros au logement entre 2015 et 2018.
- La trésorerie présente un niveau très confortable. Elle est passée de 20,6 à 30,1 millions d'euros sur les cinq derniers exercices. En 2018, elle représentait l'équivalent de 691 jours de charges courantes (médiane à 358 jours).

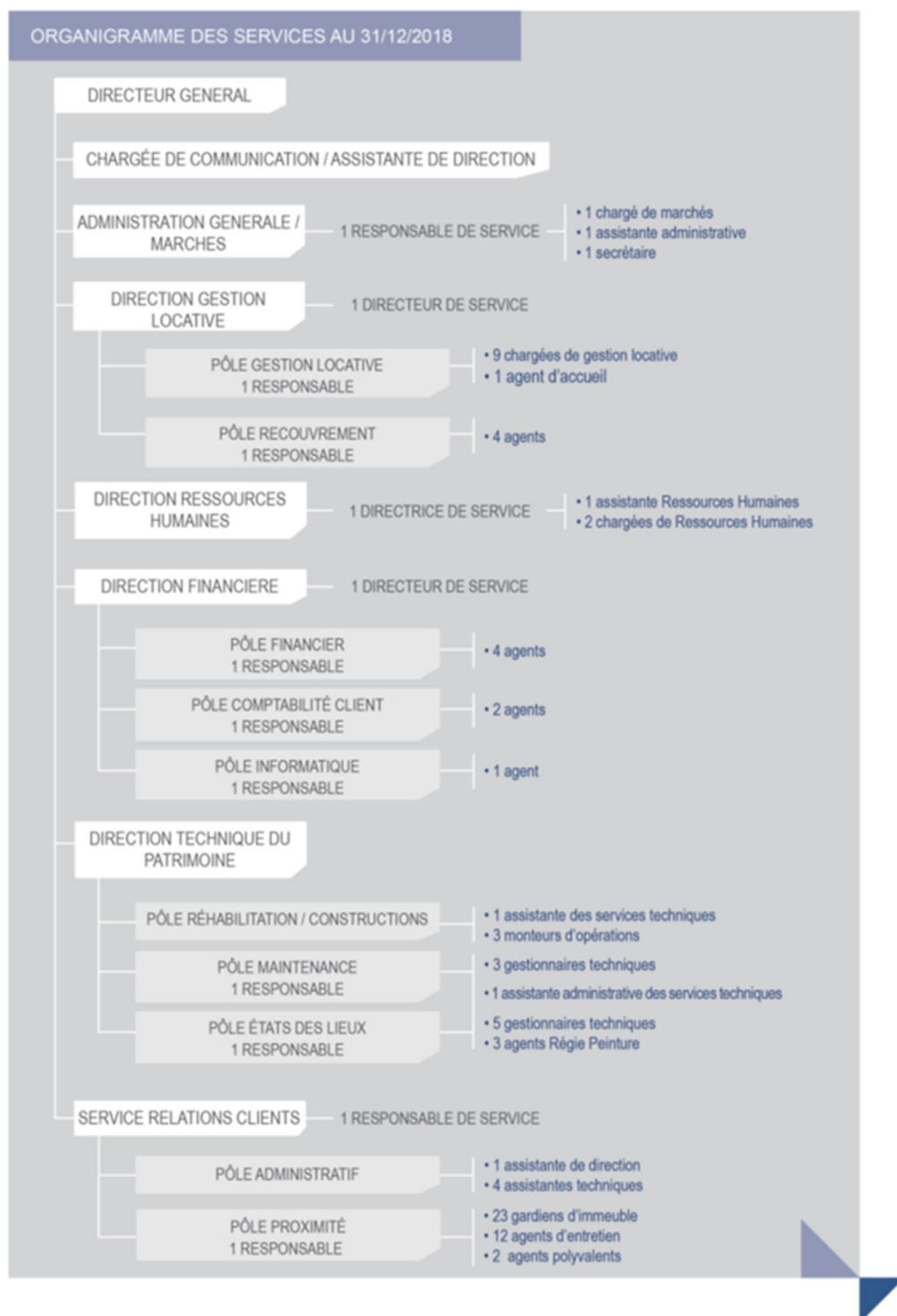
Compte tenu de la structure à la fois saine et confortable du haut de bilan, du très faible niveau d'endettement de l'office et de la bonne capacité de l'office à rembourser sa dette (assise sur un cycle d'exploitation présentant une rentabilité satisfaisante et des risques locatifs d'un niveau maîtrisé), PIH présente de réelles marges de manœuvre financières. Ces dernières lui permettent d'intensifier son niveau d'intervention sur son patrimoine existant, tant en termes de maintenance que de réinvestissement ou lorsque cela s'avère nécessaire, de démolition.

Compte tenu des besoins du parc qui malgré son niveau d'entretien convenable présente des besoins d'amélioration de son attractivité et d'adaptation à la demande (cf. § 2.2.2), l'office doit revoir à la hausse ses objectifs d'intervention patrimoniale à l'occasion de l'élaboration de son prochain PSP.

Dans ses réponses, l'office confirme bénéficier d'une situation financière tout à fait favorable pour poursuivre sa politique patrimoniale de développement raisonné, d'amélioration du patrimoine existant et d'appui aux collectivités locales pour mener des projets ambitieux (opérations cœur de ville notamment). L'office indique que les études pour mener à bien le nouveau plan stratégique de patrimoine (PSP) sont d'ores et déjà initiées, intégrant la réalisation de diagnostics patrimoniaux. Avec des investissements estimés à ce stade à environ 38 millions d'euros, 18 millions pour le développement et 20 millions pour les opérations de réhabilitation, l'office souligne que les objectifs de la politique patrimoniale sont ambitieux ; ils seront à confirmer dans le PSP en cours d'élaboration.

6. ANNEXES

6.1 ORGANIGRAMME DE L'OFFICE



6.2 VENTILATION DES COÛTS DE GESTION PAR MACRO-FONCTION

6.2.1 Répartition des effectifs

En premier lieu, sur la base d'un travail analytique réalisé par la DRH, l'effectif et les coûts salariaux ont été éclatés selon deux grands pôles d'analyse :

- Le pôle opérationnel qui s'articule autour de deux activités, la gestion locative et la gestion technique.

La gestion locative couvre 3 fonctions :

- La commercialisation et vie du bail (non récupérable) : l'effectif du pôle a été renforcé d'1,5 ETP sur la période avec l'embauche de 2 chargées de clientèle.
- La politique sociale - recouvrement » (non récupérable) : l'effectif du pôle est demeuré stable sur la période avec toutefois la démission de sa responsable en juin 2018, remplacée par l'actuelle titulaire le mois suivant.
- La proximité - gardiens (non récupérable) / réclamations / accueil : l'effectif du pôle a été renforcé de 2,8 ETP. Dans le même temps, la part de l'effectif récupérable - gardiens / agents d'entretien / encadrement (10%) a diminué de 8,6 ETP sous l'effet de l'externalisation de l'entretien ménager des parties communes.

Tableau A : Ventilation des effectifs de la gestion locative par fonction

Rubriques	2016		2017		2018	
	ETP	Montant	ETP	Montant	ETP	Montant
Fonction commercialisation et vie du bail	17,9	744 154	18,4	749 024	19,4	745 863
Fonction politique sociale	4,7	197 428	4,7	189 602	4,6	200 780
Fonction proximité NR	15,8	611 538	17,5	692 145	18,6	719 918
Effectif NR consolidé en ETP	38,4	1 553 120	40,6	1 630 771	42,6	1 666 561
Fonction proximité emplois permanents R	34,3	935 986	33,1	922 666	25,7	706 527
Effectif total permanent traduit ETP et en coût	72,7	2 489 106	73,7	2 553 437	68,3	2 373 088

La gestion immobilière est délimitée autour de la maîtrise d'ouvrage, la maintenance et la régie ouvrière. L'évolution de l'effectif sur la période (+2,4 ETP) est essentiellement la conséquence de la réorganisation de la cellule technique dont une fraction des missions était récupérable.

- Le pôle transversal qui comprend les fonctions support et le management général de l'office

Les moyens « supports » regroupent les services de la direction financière, des systèmes d'information, des ressources humaines et de l'administration générale et des marchés. L'effectif du pôle « support » a légèrement fléchi sur la période (-1,1 ETP), sans connaître d'autre mouvement par ailleurs ;

Le management général de l'organisme intègre notamment la direction générale, la communication, la prospective, et la stratégie patrimoniale. Il est proposé de le circonscrire au seul directeur général et à son assistante remplissant, à temps partiel, les fonctions de chargée de communication. En effet, les fonctions de contrôleur interne ou contrôleur de gestion ne sont pas identifiées au sein de l'office. La CUS n'a pas été renégociée sur la période étudiée, ni le PSP révisé. Par ailleurs, la chargée de communication, en fonction en 2016, a démissionné en novembre de cette même année. L'ancienne assistante de direction a quitté ses fonctions pour prendre la responsabilité du service relations clients en mars 2017. Une nouvelle chargée de communication a été recrutée en janvier 2017 avec une fonction complémentaire d'assistante de direction.

Cette dernière fonction n'est donc plus à l'effectif depuis 2018 expliquant ainsi la baisse de l'effectif sur la période.

Tableau B : Ventilation des effectifs totaux sur la base de l'organigramme

Rubriques	2016		2017		2018	
	ETP	Montant	ETP	Montant	ETP	Montant
Gouvernance	2,9	239 776	2,2	255 571	2,0	195 847
Activités support	17,6	867 645	17,2	849 080	16,5	864 993
Gestion locative (NR)	38,4	1 553 120	40,6	1 630 771	42,6	1 666 561
Gestion locative (R)	34,3	935 986	33,1	922 666	25,7	706 527
Gestion locative (NR ET R)	72,7	2 489 106	73,7	2 553 437	68,3	2 373 088
Gestion immobilière	10,7	665 542	13,8	699 123	13,1	664 502
Taxes sur salaires et autres cotisations		373 884		397 865		363 711
Effectif total traduit ETP	103,9	4 635 953	106,9	4 755 076	99,9	4 462 141
Personnels extérieurs traduits ETP	4,7	195 852	4,6	186 415	3,5	172 454
Effectif total et personnels extérieurs	108,6	4 831 805	111,5	4 941 491	103,4	4 634 595

6.2.2 Retraitement des effectifs répartis

La décomposition analytique des activités des fonctions du pôle transversal a permis une ré imputation des temps passés sur les différentes fonctions et d'opérer ainsi une nouvelle répartition des effectifs :

- Pour la « gouvernance » : des retraitements ont été opérés en y réaffectant 0,75 ETP du service administration général (secrétariat des instances de gouvernance) et 0,20 ETP du directeur financier au titre de la gouvernance financière de la structure.
- Pour les fonctions support : une partie des effectifs des services AGM et DAF ont été ventilés au-delà du poste gouvernance sur les pôles de la gestion locative et de l'immobilier.

Concernant le service marché 1,5 ETP du service AMG ont été rattachés au pôle immobilier au titre de la gestion des marchés.

Tableau C : Ventilation des effectifs du service administration générale et marchés

Rubriques	2016		2017		2018	
	ETP	Montant	ETP	Montant	ETP	Montant
Gouvernance	0,8	42 383,1	0,8	43 416,5	0,8	44 227,5
Activités support	1,8	79 462,5	1,8	81 180,2	1,8	81 973,9
Gestion locative	0,0	-	0,0	-	0,0	-
Gestion immobilière	1,5	66 645,7	1,5	60 088,7	1,5	55 925,9
Effectif total traduit ETP et en coût	4,0	188 491,3	4,0	184 685,4	4,0	182 127,2

Entre 1,3 et 2,5 ETP de la direction financière ont été réaffectés sur la gestion locative essentiellement au titre du quittance et de la facturation ainsi que 0,3 ETP repositionné au pôle immobilier au titre du suivi des opérations.

Tableau D : Ventilation des effectifs de la direction financière

Rubriques	2016		2017		2018	
	ETP	Montant	ETP	Montant	ETP	Montant
Gouvernance	0,2	16 843,3	0,2	16 929,1	0,2	17 327,6
Activités support	6,2	264 239,3	6,0	265 385,3	6,0	268 389,6
Gestion locative	1,3	62 784,3	2,3	98 322,0	2,5	106 922,9
Gestion immobilière	0,3	18 323,6	0,3	16 873,9	0,3	17 584,8
Effectif total traduit ETP et en coût	8,0	362 190,5	8,8	397 510,3	9,0	410 224,9

Par ailleurs, la valorisation des coûts internes amène à déduire des coûts de gestion de chaque exercice de l'ordre de 263 milliers d'euros en moyenne, soit 78,5 % des coûts théoriquement affectables aux opérations concernées. Ils représentent 4,9 ETP en moyenne sur la période soit 4,4 ETP en 2016, 5,0 en 2017 et 5,3 en 2018.

Après déduction des effectifs de la régie et intégration des taxes et des personnels extérieurs, les effectifs et coûts salariaux ventilés par fonction se répartissent de la manière suivante :

Tableau E : Synthèse des effectifs ventilés après réaffectation des fonctions supports et valorisation des coûts internes

		Rubriques	2016		2017		2018	
			ETP	Montant	ETP	Montant	ETP	Montant
Pôle transversal	Gouvernance	selon organigramme	2,90	239 776	2,20	255 571	2,00	195 847
		selon ventilation affaires financières	0,20	16 843	0,20	16 929	0,20	17 328
		selon ventilation adm. et moyens généraux	0,75	42 383	0,75	43 416	0,75	44 227
		Effectif du pôle reconstitué	3,85	299 002	3,15	315 916	2,95	257 402
	Activités support	selon organigramme	17,60	867 645	17,20	849 080	16,50	864 993
		selon ventilation affaires financières	6,20	264 239	6,00	265 385	6,00	268 390
		selon ventilation adm. et moyens généraux	1,80	79 462	1,80	81 180	1,80	81 974
		Effectif du pôle reconstitué	13,60	660 665	12,20	613 450	11,30	623 005
Pôle opérationnel	Gestion locative (non récupérable)	selon organigramme	38,40	1 553 120	40,60	1 630 771	42,60	1 666 561
		selon ventilation affaires financières	1,30	62 784	2,30	98 322	2,50	106 923
		Effectif du pôle reconstitué	39,70	1 615 904	42,90	1 729 093	45,10	1 773 484
	Gestion immobilière (non valorisable)	selon organigramme - ETP valorisés	6,30	423 088	8,80	434 939	7,80	383 248
		selon ventilation affaires financières	0,30	18 324	0,30	16 874	0,30	17 585
		selon ventilation adm. et moyens généraux	1,45	66 646	1,45	60 089	1,45	55 926
		Effectif du pôle reconstitué (hors coûts internes)	8,05	508 058	10,55	511 902	9,55	456 759
	Effectif total traduit ETP et en coût		65,20	3 083 629	68,80	3 170 361	68,90	3 110 649
	Effectif NR et non valorisable (hors régie)		62,20	2 981 259	65,80	3 062 081	65,90	3 003 226
	Taxes sur salaires et autres cotisations			296 649		317 578		290 982
	personnel extérieur - CDD traduits ETP		1,70	70 607	1,10	44 671	1,50	72 388
	Effectif total NR ou NV - CDD inclus		63,90	3 348 515	66,90	3 424 330	67,40	3 366 596
	Ratio par tranche 1 000 lgts et au lgt géré (en €)		8,17	428	8,56	438	8,74	437

Le contrôle de cohérence entre les coûts salariaux NR et R sur 2018 et les montants inscrits au compte de résultat de l'exercice met en évidence un écart dans la ventilation entre NR et R se neutralisant à 1 807 € près.

6.2.3 Ventilation des frais généraux

Après déduction des cotisations diverses et un travail d'identification et de valorisation des frais généraux (cf. § 4.3), ces derniers ont été répartis sur les différentes fonctions. En particulier :

- Les coûts reconstitués de la flotte automobile (hors charges de fonctionnement courant) ont été réparties en fonction de leurs affectations voire de leur attribution sur les deux pôles. Le travail effectué pour l'année 2018 a été considéré valoir pour 2016 et 2017.

Tableau F : Ventilation des coûts de la flotte automobile en euros

Rubriques	Nombre de véhicules	Coût annuel
Gouvernance	1	4 893
Activités support	10	22 740
Gestion locative	9	15 960
Gestion immobilière	6	9 696
Total	26	53 289

- Les coûts de location du siège social ont été réaffectés sur chaque fonction à partir de la surface réelle des bureaux et de la nature de leur occupation constatée. La salle du conseil d'administration a été considérée comme relevant de la gouvernance tandis que les espaces communs et d'accueil ont été assimilés à une charge incombant aux fonctions support. Ces dernières représentent plus de la moitié des coûts reconstitués.

Tableau G : Ventilation du loyer théorique du siège en euros

Rubriques	Surgaces affectées en m²	2016	2017	2018
Gouvernance	178	15 729	15 486	15 502
Activités support	663	58 587	57 680	57 741
Gestion locative	324	28 631	28 187	28 218
Gestion immobilière	172	15 200	14 964	14 980
Loyer net TFPB imputable au CDG	1337	118 147	116 317	116 441

- Les primes d'assurance ont été réparties sur la base des risques couverts. Le principal poste incombant à la garantie multirisque du patrimoine représente à lui seul près de 90% du coût total.

Tableau H : Ventilation des primes d'assurance en euros

Rubriques	2016	2017	2018
Gouvernance	1 894	1 894	1 894
Activités support RC personnel et multi risques véhicules et siège	26 727	26 778	27 412
Gestion locative	-	-	-
Gestion immobilière	195 963	204 165	225 770
Total honoraires imputables au CDG	224 584	232 837	255 076

Les honoraires ont été, pour leur part, ventilés par destination et non par clé à partir de la base de la balance et du grand livre. Ce travail a été réalisé avec l'appui du manager de transition et du directeur général. La gestion immobilière regroupe principalement les dépenses techniques d'ingénierie non affectables à des opérations, tandis que les charges liées à l'organisation des enquêtes et des élections auprès des locataires constituent l'essentiel des honoraires imputables à la gestion locative en plus de menues dépenses ponctuelles telles que la télésurveillance, les frais d'huissier ou d'agences immobilières. Les prestations inhérentes à la gestion des ressources humaines ont été affectées aux services supports tandis que les audits organisationnels sont fléchés vers la gouvernance.

Tableau I : Ventilation des honoraires en euros

Rubriques	2016	2017	2018
Gouvernance	72 400	1 845	32 635
Activités support	145 995	223 973	158 310
Montant des honoraires TFPB à déduire		- 162 583	- 98 116
Gestion locative	120 760	114 220	130 472
Gestion immobilière	60 036	120 098	77 031
Total honoraires imputables au CDG	399 191	297 553	300 332

En synthèse les frais généraux représentent un tiers du coût de gestion, les activités support en expliquant un peu plus de la moitié.

Tableau J : Ventilation des frais généraux en euros

Rubriques	2016	2017	2018
Gouvernance	114 110	46 895	71 368
Activités support	929 324	952 089	865 162
Gestion locative	304 800	313 908	333 731
Gestion immobilière	493 286	337 335	396 254
Total frais généraux imputables au CDG	1 841 520	1 650 227	1 666 515
Ratio au lgt géré	236	211	216

6.2.4 Etablissement du coût de gestion normalisé retraité

Après ventilation des différentes fonctions et retraitement des frais généraux le coût de gestion des exercices 2016, 2017 et 2018 est ainsi décomposé :

Tableau K : Coût de gestion détaillé après ventilation des effectifs et des frais généraux – année 2016

Montants en milliers d'euros	Exercice 2016	CDGLN ventilé par pôle								total ETP	taxes sur salaires	total charges ventilées	écart d'ajustement
Rubriques		gouvernance		support		gestion locative		immobilier					
		ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées				
Charges de personnel NR	3 574,67	3,85	299,00	13,60	660,67	39,70	1 615,90	12,45	750,51	69,60	296,65	3 622,73	48,06
Personnel extérieur à l'organisme NR	70,61					1,70	70,61			1,70		70,61	0,00
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 102,37							- 3,00	- 102,37	- 3,00		- 102,37	0,00
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 242,45							- 4,40	- 242,45	- 4,40		- 242,45	0,00
Coûts de personnel non récupérable ni valorisable (1)	3 300,46	3,85	299,00	13,60	660,67	41,40	1 686,51	5,05	405,69	63,90	296,65	3 348,52	48,06
Approvisionnements (stocks et variation)	9,79						9,79					9,79	0,00
Achats non stockés de matériel et fournitures	148,54				94,88		53,66					148,54	0,00
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 63,44								- 63,44			- 63,44	0,00
Réintégration fraction du c/6111 non assimilable à de l'ECNR	13,05				13,05							13,05	0,00
Crédit baux et baux à long terme	4,86						0,13		4,73			4,86	0,00
Déduction des baux emphytéotiques et charges de copropriété (ASL)	- 79,20								- 79,20			- 79,20	0,00
Primes d'assurances	271,27		1,89		73,41				195,96			271,27	0,00
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	399,19		72,40		146,00		120,76		60,04			399,19	0,00
Déduction honoraires mission "dégrèvement TFPB"												-	0,00
Publicité, publications, relations publiques	96,63				63,89		15,11		17,63			96,63	0,00
Déplacements, missions et réceptions	31,40		19,19		12,21							31,41	0,00
Autres services extérieurs	1 616,27				1 213,00		70,61		332,67			1 616,27	0,00
Valorisation loyer théorique siège social (net de TFPB)	118,15		15,73		58,59		28,63		15,20			118,15	0,00
Valorisation loyer théorique flotte automobile	53,29		4,89		22,74		15,96		9,70			53,29	0,00
Déduction pour cotisations CGLLS	- 713,47				- 713,47							- 713,47	0,00
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	- 187,83				- 187,83							- 187,83	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	131,17				131,17							131,17	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	-											-	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	-											-	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	1,70				1,70							1,70	0,00
Déduction de la fraction des redevances quittancées au titre des FG	- 9,84						- 9,84					- 9,84	0,00
frais généraux imputables au CDGLN (2)	1 841,52		114,11		929,32		304,80		493,29			1 841,52	0,00
Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)	5 141,98		413,11		1 589,99		1 991,31		898,97		296,65	5 190,04	48,06
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	7 817												
CDGLN rapporté au logement et équivalent logement géré = (3)/(4)	657,79		52,85		203,40		254,74		115,00		37,95	663,94	6,12
Valeurs de référence	958,52												

Montants en milliers d'euros	Exercice 2016	CDGLN ventilé par pôle								total ETP	taxes sur salaires	total charges ventilées
Rubriques		gouvernance		support		gestion locative		immobilier				
		ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées			
Coûts de personnel non récupérés ni valorisés	3 300,46	3,9	299,00	13,6	660,67	38,4	1 584,14	8,1	508,06	63,9	296,65	3 348,52
Coûts de personnel récupérés						34,3	935,99			34,3	77,24	1 013,22
Coûts de personnel extérieurs récupérés						3,0	125,25			3,0		125,25
Coûts de personnel valorisés en coûts internes immobilisés								4,4	242,45	4,4		242,45
Coûts de personnel valorisés en maintenance immobilière								3,0	102,37	3,0		102,37
Ventilation des effectifs totaux	3 300,46	3,9	299,00	13,6	660,67	75,7	2 645,37	15,5	852,88	108,6	373,88	4 831,81

Tableau L : Coût de gestion détaillé après ventilation des effectifs et des frais généraux – année 2017

Montants en milliers d'euros	Exercice 2017	CDGLN ventilé par pôle								total ETP	taxes sur salaires	total charges ventilées	écart d'ajustement
Rubriques		gouvernance		support		gestion locative		immobilier					
		ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées				
Charges de personnel NR	3 683,24	3,15	315,92	12,20	613,45	42,90	1 729,09	15,55	776,08	73,80	317,58	3 752,12	68,88
Personnel extérieur à l'organisme NR	44,67					1,10	44,67			1,10		44,67	0,00
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 108,28							- 3,00	- 108,28	- 3,00		- 108,28	0,00
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 264,18							- 5,00	- 264,18	- 5,00		- 264,18	0,00
Coûts de personnel non récupérable ni valorisable (1)	3 355,45	3,15	315,92	12,20	613,45	44,00	1 773,76	7,55	403,62	66,90	317,58	3 424,33	68,88
Approvisionnements (stocks et variation)	8,47						8,47					8,47	0,00
Achats non stockés de matériel et fournitures	165,08				63,05		102,03					165,08	0,00
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 85,98							- 85,98				- 85,98	0,00
Reintégration fraction du c/6111 non assimilable à de l'ECNR	10,32				10,32							10,32	0,00
Crédit baux et baux à long terme	9,37				5,34				4,03			9,37	0,00
Déduction des baux emphytéotiques et charges de copropriété (ASL)	- 86,74							- 86,74				- 86,74	0,00
Primes d'assurances	287,40	1,89			81,34				204,17			287,40	0,00
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	460,14	1,85			223,97		114,22		120,10			460,14	0,00
Déduction honoraires mission "dégrevement TFPB"	- 158,58							- 158,58				- 158,58	0,00
Publicité, publications, relations publiques	118,42				84,89		10,43		23,10			118,42	0,00
Déplacements, missions et réceptions	27,09	22,78			4,31							27,09	0,00
Autres services extérieurs	1 754,67				1 417,42		44,67		292,58			1 754,67	0,00
Valorisation loyer théorique siège social (net de TFPB)	116,32	15,49			57,68		28,19		14,96			116,32	0,00
Valorisation loyer théorique flotte automobile	53,29	4,89			22,74		15,96		9,70			53,29	0,00
Déduction pour cotisations CGLLS	- 565,98				- 565,98							- 565,98	0,00
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	- 520,33				- 520,33							- 520,33	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	60,02				60,02							60,02	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	-											-	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	-											-	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	7,32				7,32							7,32	0,00
Déduction de la fraction des redevances quittancées au titre des FG	- 10,06					- 10,06						- 10,06	0,00
frais généraux imputables au CDGLN (2)	1 650,23		46,90		952,09		313,91		337,34			1 650,23	-0,01
Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)	5 005,68		362,81		1 565,54		2 087,67		740,96		317,58	5 074,56	68,88
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	7 816												
CDGLN rapporté au logement et équivalent logement géré = (3)/(4)	640,44		46,42		200,30		267,10		94,80			649,25	8,81
Valeurs de référence	980,22												

Montants en milliers d'euros	Exercice 2017	CDGLN ventilé par pôle								total ETP	taxes sur salaires	total charges ventilées
Rubriques		gouvernance		support		gestion locative		immobilier				
		ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées			
Coûts de personnel non récupérés ni valorisés	3 355,45	3,2	315,92	12,2	613,45	41,0	1 665,48	10,6	511,90	66,9	317,58	3 424,33
Coûts de personnel récupérés						33,1	922,67			33,1	80,29	1 002,95
Coûts de personnel extérieurs récupérés						3,5	141,74			3,5		141,74
Coûts de personnel valorisés en coûts internes immobiliers								5,0	264,18	5,0		264,18
Coûts de personnel valorisés en maintenance immobilière								3,0	108,28	3,0		108,28
Ventilation des effectifs totaux	3 355,45	3,2	315,92	12,2	613,45	77,6	2 729,89	18,6	884,37	111,5	397,87	4 941,49

Tableau M : Coût de gestion détaillé après ventilation des effectifs et des frais généraux – année 2018

Montants en milliers d'euros	Exercice 2018	CDGLN ventilé par pôle								total ETP	taxes sur salaires	total charges ventilées	écart d'ajustement
		gouvernance		support		gestion locative		immobilier					
		ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées				
Rubriques													
Charges de personnel NR	3 573,06	2,95	257,40	11,30	623,01	45,10	1 773,48	14,85	738,01	74,20	290,98	3 682,88	109,82
Personnel extérieur à l'organisme NR	72,39					1,50	72,39			1,50		72,39	0,00
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 107,42							- 3,00	- 107,42	- 3,00		- 107,42	0,00
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 281,25							- 5,30	- 281,25	- 5,30		- 281,25	0,00
Coûts de personnel non récupérable ni valorisable (1)	3 256,78	2,95	257,40	11,30	623,01	46,60	1 845,87	6,55	349,34	67,40	290,98	3 366,60	109,82
Approvisionnements (stocks et variation)	15,99						15,99					15,99	0,00
Achats non stockés de matériel et fournitures	188,20				111,75		76,45					188,20	0,00
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 92,46							- 92,43				- 92,43	0,03
Reintégration fraction du c/6111 non assimilable à de l'ECNR	12,23				12,23							12,23	0,00
Crédit baux et baux à long terme	7,03				5,01				2,03			7,03	0,00
Déduction des baux emphytéotiques et charges de copropriété (ASL)	- 109,61							- 109,60				- 109,60	0,01
Primes d'assurances	284,71		1,89		57,05				225,77			284,71	0,00
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	398,45		32,64		158,31		130,47		77,03			398,45	0,00
Déduction honoraires mission "dégrevement TFPB"	- 98,12							- 98,12				- 98,12	0,00
Publicité, publications, relations publiques	69,98				51,61		5,85		12,53			69,98	0,00
Déplacements, missions et réceptions	23,98		16,44		7,54							23,98	0,00
Autres services extérieurs	955,62				530,10		71,11		354,37			955,59	-0,03
Valorisation loyer théorique siège social (net de TFPB)	116,44		15,50		57,74		28,22		14,98			116,44	0,00
Valorisation loyer théorique flotte automobile	53,29		4,89		22,74		15,96		9,70			53,29	0,00
Déduction pour cotisations CGLLS	- 224,91				- 224,91							- 224,91	0,00
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	-				-							-	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	59,72				59,72							59,72	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	-											-	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	-											-	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	16,28				16,28							16,28	0,00
Déduction de la fraction des redevances quittancées au titre des FG	- 10,31						- 10,31					- 10,31	0,00
frais généraux imputables au CDGLN (2)	1 666,50		71,37		865,16		333,73		396,25			1 666,52	0,01
Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)	4 923,28		328,77		1 488,17		2 179,60		745,59		290,98	5 033,11	109,83
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	7 710												
CDGLN rapporté au logement et équivalent logement géré = (3)/(4)	638,56		42,64		193,02		282,70		96,70		37,74	652,80	14,25
Valeurs de référence	974,91												

Montants en milliers d'euros	Exercice 2018	CDGLN ventilé par pôle								total ETP	taxes sur salaires	total charge ventilées
		gouvernance		support		gestion locative		immobilier				
		ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées	ETP	charges corrigées			
Rubriques												
Coûts de personnel non récupérés ni valorisés	3 256,78	3,0	257,40	11,3	623,01	43,6	1 738,45	9,6	456,76	67,4	290,98	3 366,60
Coûts de personnel récupérés						25,7	706,53			25,7	72,73	779,26
Coûts de personnel extérieurs récupérés						2,0	100,07			2,0		100,07
Coûts de personnel valorisés en coûts internes immobilisés								5,3	281,25	5,3		281,25
Coûts de personnel valorisés en maintenance immobilière								3,0	107,42	3,0		107,42
Ventilation des effectifs totaux	3 256,78	3,0	257,40	11,3	623,01	71,3	2 545,05	17,9	845,43	103,4	363,71	4 634,59

6.3 TABLEAUX DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION ET DE BILAN DE L'OFFICE

Source : Etats réglementaires Harmonia 2016-2018 exploités avec l'outil DiagFin OLS

Tableau a : Soldes intermédiaires de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	28 044,70	100,26%	28 489,30	100,40%	27 474,80	100,07%
Écart de récupération de charges	- 353,59	1,26%	- 399,58	1,41%	- 320,45	1,17%
Produits des activités annexes	280,07	1,00%	287,37	1,01%	301,80	1,10%
Chiffre d'affaires	27 971,17	100,00%	28 377,08	100,00%	27 456,15	100,00%
Ventes d'immeubles	0,00		148,50		410,75	
Production stockée	130,64		- 136,89		- 380,75	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	0,00		0,00		0,00	
Coûts promotion immobilière	- 130,64		0,00		0,00	
Marge sur activité de promotion	0,00		11,61		30,00	
Production immobilisée	114,91		16,96		22,73	
Produit des activités	28 086,08		28 405,65		27 508,88	
Coût personnel (hors régie)	- 3 542,91	12,67%	- 3 619,63	12,76%	- 3 538,03	12,89%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 1 761,17	6,30%	- 2 072,36	7,30%	- 1 716,71	6,25%
Coût de gestion	- 5 304,08	18,96%	- 5 691,99	20,06%	- 5 254,73	19,14%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 5 793,36	20,71%	- 5 042,60	17,77%	- 4 250,06	15,48%
Cotisation CGLLS	- 698,38	2,50%	- 551,81	1,94%	- 210,78	0,77%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 4 546,82	16,26%	- 4 565,97	16,09%	- 4 562,49	16,62%
<i>Valeurs de référence</i>		11,79%		11,81%		12,34%
Créances irrécouvrables	- 78,52	0,28%	- 316,20	1,11%	- 652,30	2,38%
Excédent brut d'exploitation	11 664,93	41,70%	12 237,09	43,12%	12 578,51	45,81%
<i>Valeurs de référence</i>		45,02%		44,09%		43,53%

Tableau b : Soldes intermédiaires de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
X X	Excédent brut d'exploitation	11 664,93		12 237,09		12 578,51	
X X	Autres charges d'exploitation	- 187,83		- 187,83		0,00	
X X	Autres produits d'exploitation	278,24		53,70		336,82	
	Dotations aux amortissements du parc locatif	- 7 483,48	26,75%	- 7 430,20	26,18%	- 7 287,74	26,54%
	Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 274,91	0,98%	- 280,84	0,99%	- 274,35	1,00%
	Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitatio	- 773,92	2,77%	- 174,88	0,62%	- 1 233,96	4,49%
	Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	1 410,15	5,04%	2 084,28	7,34%	3 411,90	12,43%
	Résultat d'exploitation	4 633,19	16,56%	6 301,32	22,21%	7 531,18	27,43%
	Valeurs de référence		14,50%		14,78%		12,69%
X	Produits financiers divers	307,33		280,69		268,99	
	Reprises financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	Produits financiers	307,33	1,10%	280,69	0,99%	268,99	0,98%
X	Intérêts sur financements locatifs	- 1 824,27		- 1 358,40		- 997,18	
	Autres charges d'intérêt	- 9,63	0,03%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
X	Charges d'intérêts	- 1 833,90		- 1 358,40		- 997,18	
X	Autres charges financières	- 111,61		0,00		0,00	
	Dotations financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	Charges financières	- 1 945,50	6,96%	- 1 358,40	4,79%	- 997,18	3,63%
	Résultat financier	- 1 638,17	5,86%	- 1 077,71	3,80%	- 728,19	2,65%
	Valeurs de référence		8,78%		8,33%		8,26%
	Résultat courant	2 995,02	10,71%	5 223,60	18,41%	6 802,98	24,78%
	Valeurs de référence		5,56%		6,57%		3,87%
	Subventions d'investissement	1 449,48	5,18%	1 349,35	4,76%	1 317,49	4,80%
	Cessions d'actifs immobilisés	0,00	0,00%	6,00	0,02%	0,00	0,00%
	VNC des immobilisations sorties	- 208,27	0,74%	- 140,91	0,50%	- 94,54	0,34%
X	Autres produits et charges exceptionnels	207,53		1 175,09		- 1 517,36	
	Dotations et reprises exceptionnelles	- 1 135,67	4,06%	- 1 852,59	6,53%	0,00	0,00%
	Résultat exceptionnel	313,07	1,12%	536,93	1,89%	- 294,41	1,07%
	Valeurs de référence		7,61%		7,26%		8,62%
	Résultat net avant impôt	3 308,08	11,83%	5 760,54	20,30%	6 508,57	23,71%
X	Impôt sur les bénéfices	- 178,19		- 221,23		- 202,66	
	Résultat net comptable	3 129,89	11,19%	5 539,31	19,52%	6 305,91	22,97%
	Valeurs de référence		13,41%		14,22%		13,02%
	Écart bilan résultat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	CAF courante	9 931,08	35,50%	10 744,55	37,86%	11 918,15	43,41%
	Valeurs de référence		36,46%		36,79%		36,69%
	CAF brute	10 146,51	36,27%	11 979,11	42,21%	10 467,12	38,12%
	Valeurs de référence		38,39%		39,01%		39,00%

Tableau c : Autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

CAF brute	10 146,51	36,27%	11 979,11	42,21%	10 467,12	38,12%
Remboursement des emprunts locatifs	6 166,00	22,04%	6 425,24	22,64%	6 294,72	22,93%
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	288,37	1,03%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Autofinancement net HLM	3 692,14	13,20%	5 553,87	19,57%	4 172,41	15,20%
Valeurs de référence		11,94%		11,75%		11,18%
Total des produits financiers (compte 76) (b)	307,33		280,69		268,99	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	35 973,12		36 570,04		36 011,93	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	7 648,35		7 644,87		7 824,58	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d	28 632,10		29 205,86		28 456,34	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		12,90%		19,02%		14,66%
Valeurs de référence		11,39%		11,38%		10,64%

Tableau d : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	72 535,19	21,46%	75 665,07	21,89%	81 204,38	23,24%
Résultat de d'exercice (b)	3 129,89	0,93%	5 539,31	1,60%	6 305,91	1,80%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	27 776,86	8,22%	26 460,05	7,65%	25 387,57	7,27%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	103 441,93	30,60%	107 664,43	31,15%	112 897,86	32,31%
<i>Valeurs de référence</i>		22,59%		22,74%		23,24%
Provisions pour gros entretien (f)	1 943,42	0,57%	1 330,33	0,38%	2 257,56	0,65%
Autres provisions pour risques et charges (g)	3 688,70	1,09%	4 143,55	1,20%	1 231,47	0,35%
Amortissements et dépréciations (h)	129 033,98	38,17%	136 256,50	39,42%	142 016,56	40,65%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	238 108,02	70,43%	249 394,82	72,15%	258 403,44	73,96%
Dettes financières (j)	99 946,89	29,57%	96 282,89	27,85%	90 976,39	26,04%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	338 054,92	100,00%	345 677,71	100,00%	349 379,83	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	308 884,70	91,37%	312 745,91	90,47%	320 509,90	91,74%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	29 170,22	8,63%	32 931,81	9,53%	28 869,94	8,26%
Immobilisations financières (n)	13,70	0,00%	13,70	0,00%	13,70	0,00%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	29 156,52	8,62%	32 918,10	9,52%	28 856,23	8,26%
<i>Valeurs de référence</i>		4,84%		4,85%		4,62%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	1 589,14	0,47%	1 480,87	0,43%	1 121,63	0,32%
Emprunts promotion immobilière (p)	0,00	0,00%	1 587,73	0,46%	1 294,24	0,37%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	1 589,14	0,47%	- 106,86	- 0,03%	- 172,61	- 0,05%
Créances locataires et acquéreurs (s)	1 445,30	0,43%	2 115,04	0,61%	1 632,56	0,47%
Subventions à recevoir (t)	129,49	0,04%	124,20	0,04%	451,88	0,13%
Autres actifs réalisables (u)	1 018,87	0,30%	559,55	0,16%	498,97	0,14%
Dettes sur immobilisations (v)	176,13	0,05%	259,29	0,08%	122,45	0,04%
Dettes d'exploitation et autres (w)	9 552,03	2,83%	7 708,23	2,23%	3 578,66	1,02%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	- 5 545,37	- 1,64%	- 5 275,59	- 1,53%	- 1 290,31	- 0,37%
<i>Valeurs de référence</i>		0,15%		0,10%		0,10%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	36 514,11	10,80%	40 047,83	11,59%	32 026,33	9,17%
Concours bancaires courants et découverts (y)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	1 812,22	0,54%	1 854,13	0,54%	1 879,78	0,54%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	34 701,89	10,27%	38 193,69	11,05%	30 146,54	8,63%
<i>Valeurs de référence</i>		4,40%		4,63%		4,47%
Report immobilisations financières (B)	13,70	0,00%	13,70	0,00%	13,70	0,00%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	34 715,59	10,27%	38 207,40	11,05%	30 160,24	8,63%
<i>Valeurs de référence</i>		4,75%		4,92%		4,61%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	34 701,89	10,27%	38 193,69	11,05%	30 146,54	8,63%
Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	0,00	0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	- 0,00%

Tableau e : Analyse du bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	29 156,52	32 918,10	28 856,23
Charges courantes hors dotation	18 685,13	17 714,79	15 927,55
Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes	569,55	678,25	661,28
<i>Valeurs de référence</i>	360,75	378,20	372,90
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	8 004	8 003	7 897
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en propriété	3 642,74	4 113,22	3 654,08
<i>Valeurs de référence</i>	2 514,25	2 552,66	2 483,25
Trésorerie	34 701,89	38 193,69	30 146,54
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	677,88	786,95	690,85
<i>Valeurs de référence</i>	327,15	359,21	358,55
Trésorerie en nombre de logements et équivalent logement en propriété	4 335,57	4 772,42	3 817,47
<i>Valeurs de référence</i>	2 319,23	2 489,78	2 508,38

Tableau f : Encours de la dette financière et de la capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	99 946,89	97 870,62	92 270,63
CAFC	9 931,08	10 744,55	11 918,15
Endettement / CAFC	10,06	9,11	7,74
<i>Valeurs de référence</i>	15,08	14,86	15,84
Trésorerie (2)	34 701,89	38 193,69	30 146,54
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	65 245,01	59 676,93	62 124,09
Endettement net de trésorerie / CAFC	6,57	5,55	5,21
<i>Valeurs de référence</i>	13,27	13,42	13,92
Valeur nette comptable du parc locatif	154 899,78	151 647,77	146 726,63
Dotations Amortissements du parc locatif	7 483,48	7 430,20	7 287,74
VNC / Amortissement du parc locatif	20,70	20,41	20,13
<i>Valeurs de référence</i>	22,53	22,81	23,10
Ressources propres	238 108,02	249 394,82	258 403,44
Ressources stables	338 054,92	345 677,71	349 379,83
Ressources propres / Ressources stables	70,43%	72,15%	73,96%
<i>Valeurs de référence</i>	59,78%	61,17%	61,50%
Actif locatif brut	308 884,70	312 745,91	320 509,90
Transfert subventions au compte de résultat	1 449,48	1 349,35	1 317,49
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	11 664,93	12 237,09	12 578,51
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]	4,25%	4,34%	4,34%
<i>Valeurs de référence</i>	3,80%	3,67%	3,37%
Actif locatif brut	308 884,70	312 745,91	320 509,90
Endettement	99 946,89	97 870,62	92 270,63
Résultat net comptable	3 129,89	5 539,31	6 305,91
Taux de rentabilité SIEG [Résultat Net/(Actif brut-endettement)]	1,50%	2,58%	2,76%
<i>Valeurs de référence</i>	1,74%	1,81%	1,54%
Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2]	2,03%	1,37%	1,05%
<i>Valeurs de référence</i>	1,75%	1,60%	1,53%

6.4 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 – Établissement public national à caractère administratif

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS