



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018
N° 2018-014
OPH de la métropole du Grand Nancy
Nancy (54)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-014

OPH de la métropole du Grand Nancy – (54)

N° SIREN : 400 974 242
Raison sociale : Office Public de l'Habitat de la métropole du Grand Nancy
Président : M. Laurent HÉNART
Directeur général : M. Frédéric RICHARD
Adresse : 32 rue Saint Léon - CS 95418 - 54054 NANCY CEDEX
Collectivité de rattachement : Métropole du Grand Nancy

AU 1 JANVIER 2018

Nombre de logements familiaux gérés	6592	Nombre de logements familiaux en propriété:	6592	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	0
-------------------------------------	-------------	---	-------------	--	----------

Indicateurs	Organisme	Référence Lorraine	Réf. France métropolitaine	Source
PATRIMOINE CONVENTIONNE (1)				
Logements vacants	9,5%	7,0%	4,6%	
Lgts vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	1,5%	2,9%	1,5%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	12,6%	11,0%	9,8%	
Evolution du parc géré (conv. ou non) depuis 4 ans (% annuel)	2,6%	0,6%	1,7%	
Âge moyen du parc	38,8 ans	41,8 ans	38,2 ans	
POPULATIONS LOGÉES (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	34,1%	23,7%	21,2%	
- < 60 % des plafonds	67,3%	60,7%	59,4%	
- > 100 % des plafonds	8,8%	10,1%	11,2%	
Bénéficiaires d'aide au logement	65,6%	50,9%	47,4%	
Familles monoparentales	16,9%	18,7%	20,8%	
Personnes isolées	45,4%	43,1%	38,5%	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels des logements loués (€/m ² de SH)	5,65	5,11	5,61	(1)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	16,2%	ns	14,6%	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE (3)				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,9	ns	ns	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	2,7	ns	4,7	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	5,8%	ns	12,2%	

(1) RPLS au 1/1/2017

(2) Enquête OPS 2016

(3) Bolero 2016 : ensemble des OPH de province

POINTS FORTS :

- ▶ Organisation de la proximité
- ▶ Accompagnement social développé
- ▶ Entretien du parc
- ▶ Rôle social avéré

POINTS FAIBLES :

- ▶ Provisionnement excessif des charges
- ▶ Vacance structurelle sur quatre grands ensembles du Plateau de Haye
- ▶ Faible rentabilité

Précédent rapport de contrôle : N° 2011-126 de décembre 2012
Contrôle effectué du 31/05/18 au 20/09/18
RAPPORT DE CONTRÔLE 2018 : décembre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-014

OPH de la métropole du Grand Nancy – 54

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	9
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	9
2.2.2 Liens avec d'autres structures	10
2.2.3 Évaluation de l'organisation	10
2.2.4 Qualité et contrôle de gestion	11
2.2.5 Commande publique	12
2.2.6 Gouvernance financière	12
2.3 Conclusion	12
3. Patrimoine	13
3.1 Caractéristiques du patrimoine	13
3.1.1 Description et localisation du parc	13
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	15
3.2 Accessibilité économique du parc	15
3.2.1 Loyers	15
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)	16
3.2.3 Charges locatives	16
3.3 Conclusion	17
4. Politique sociale et gestion locative	18
4.1 Caractéristiques des populations logées	18
4.2 Accès au logement	18
4.2.1 Connaissance de la demande	18
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	18
4.2.3 Gestion des attributions	19
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	20
4.4 Traitement des impayés	21
4.4.1 Structure des impayés	21

4.4.2	Organisation du recouvrement	22
4.5	Conclusion	22
5.	Stratégie patrimoniale.....	24
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	24
5.2	Évolution du patrimoine.....	25
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	25
5.3.1	Engagement et suivi des opérations	25
5.3.2	Analyse d'opérations	26
5.4	Maintenance du parc.....	26
5.4.1	Entretien du patrimoine	26
5.4.2	Exploitation du patrimoine et sécurité dans le parc	27
5.4.3	Diagnostics obligatoires.....	27
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	27
5.6	Activité de syndic	28
5.7	Conclusion	28
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	29
6.1	Tenue de la comptabilité	29
6.2	Analyse financière	30
6.2.1	Analyse de l'exploitation	30
6.2.2	Mise en œuvre de la RLS.....	33
6.2.3	Gestion de la trésorerie	33
6.2.4	Résultats comptables	33
6.2.5	Structure financière	34
6.3	Analyse prévisionnelle.....	35
6.4	Conclusion	37
7.	Annexes.....	39
7.1	Informations générales	39
7.2	Sigles utilisés.....	40

SYNTHESE

L'OPH de la métropole du Grand Nancy, avec 6 592 logements possède le quart du patrimoine du territoire métropolitain nancéen. 40 % de son patrimoine se concentre au sein du Haut du Lièvre sur le Plateau de Haye à Nancy, quartier ayant fait l'objet d'un important programme de rénovation urbaine qui se poursuit dans le cadre du NPNRU (nouveau programme national de renouvellement urbain).

L'office assure très correctement ses missions sociales en accueillant une part significativement supérieure de ménages présentant des caractéristiques socio-économiques plus fragiles que ceux logés par les autres bailleurs intervenant sur la métropole nancéenne et en apportant une qualité du service rendu au locataire très satisfaisante. L'organisation de l'office assurant une présence importante de personnels sur le terrain (43 % des effectifs) et la démarche qualité reposant sur des engagements clairs vis-à-vis des locataires témoignent de la mobilisation des équipes pour la satisfaction des locataires. L'office conduit également plusieurs actions pour accompagner le vieillissement des locataires. L'office développe une politique de vente HLM qui favorise réellement les parcours résidentiels de ses locataires.

Le niveau des loyers se situe globalement légèrement au-dessus de celui de l'ensemble des bailleurs de la métropole, l'écart étant de 1 à 7 % selon la typologie des logements. L'office expérimente la baisse de loyer des T2 du Plateau de Haye pour les ménages les plus fragiles afin de rendre accessible ce patrimoine largement impacté par la vacance. Le niveau des charges locatives est globalement maîtrisé, néanmoins, les provisions appelées sont largement excédentaires, situation déjà constatée lors du dernier contrôle et qui s'aggrave encore les dernières années.

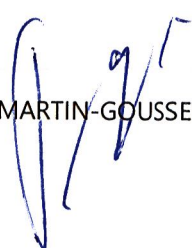
OMh a mené à bien ces dix dernières années l'important programme de rénovation urbaine du Plateau de Haye. Les investissements de l'office ont également concerné la réhabilitation thermique de ses principaux ensembles, ce qui lui a permis d'améliorer de manière notable les performances énergétiques de son patrimoine, 12 % restant énergivore avec une étiquette E, F ou G. L'organisation de l'entretien du parc et de l'exploitation des équipements est satisfaisante et les obligations réglementaires dans ce domaine sont remplies.

A fin 2017, la situation financière de l'office est correcte en termes de structure de son bilan, de niveau d'endettement ou de trésorerie. Toutefois, la rentabilité de son exploitation est faible en raison principalement des pertes de loyers et des charges non récupérées induite par une vacance élevée (9,2 % du parc début 2017 plus particulièrement sur quatre grands ensembles du QPV du Plateau de Haye dont la démolition partielle est envisagée dans le cadre du NPNRU). Le niveau des ventes HLM permet d'améliorer sensiblement le niveau de bénéfice dégagé annuellement.

Pour l'avenir, l'office a prévu de poursuivre jusqu'en 2021 sa politique actuelle de développement modéré avant de se concentrer ensuite sur un programme d'investissements cofinancés par l'ANRU. Ce programme est essentiel pour l'office dans la mesure où il vise à réduire la vacance structurelle qui altère la rentabilité de son exploitation.

La mise en œuvre de cet ambitieux programme d'investissements va tendre la situation financière de l'office. Un pilotage fin et une attention soutenue à l'encaissement des subventions en fonction du rythme de réalisation des investissements sont particulièrement nécessaires. La recherche de gains sur les coûts de gestion et la réalisation effective du programme de ventes envisagé, conditionnent la réussite du plan d'investissement.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'office métropolitain de l'habitat du Grand Nancy 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 effectué par la mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos) en 2012 avait relevé une occupation conforme à la mission de bailleur social, un bon service de proximité, une stratégie patrimoniale intégrée dans le projet de rénovation urbaine du Grand Nancy et une rentabilité satisfaisante malgré des coûts de gestion élevés et une vacance importante. Le présent contrôle couvre la période 2013-2017.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

L'OPH de la métropole du Grand Nancy, sous sa dénomination commerciale « OMh du Grand Nancy », auparavant OPH de Nancy, a changé de collectivité de rattachement fin 2016 en vertu de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

Au 1^{er} janvier 2018, l'office possède 6 592 logements implantés sur le territoire de la métropole nancéenne, ce qui représente près d'un quart du patrimoine social de ce territoire.

40 % du patrimoine de l'office se situe sur le Plateau de Haye à Nancy, au sein du quartier du Haut du Lièvre dont les premiers grands immeubles datent de la fin des années 1950. Depuis 2004, dans le cadre du Plan Borloo et des projets financés par l'ANRU, le quartier a été restructuré en profondeur. Le renouvellement urbain se prolonge puisque le Plateau fait l'objet d'un site d'intérêt national au titre du NPNRU (nouveau programme national de renouvellement urbain).

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La métropole nancéenne réunit 20 communes et représente un tiers de la population du département de Meurthe-et-Moselle, soit 256 558 habitants, principalement employés dans les services, la recherche et l'enseignement supérieur. La variation de la population a été nulle entre 2010 et 2015¹.

Bien que situé en zone B1², le marché local de l'immobilier est peu tendu, ce qui se traduit par un loyer médian pour le parc privé dans l'agglomération nancéenne qui s'établit à 9,1 € par m² en 2016³, soit à un niveau inférieur à celui observé dans les principales métropoles françaises. Les loyers des logements de Nancy (9,3 €/m²) sont sensiblement plus élevés que ceux des autres communes de l'agglomération (9,0 €/m²).

Depuis 2005, la métropole du Grand Nancy est délégataire des aides à la pierre.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La composition du conseil d'administration (CA) de l'office a évolué de 23 à 27 membres à l'occasion du changement de collectivité de rattachement fin 2016. Cette modification n'a pas entraîné de changement de présidence, assurée depuis mai 2014 par M. Laurent Hénart, maire de Nancy depuis avril 2014, qui succède à ces deux fonctions à M. André Rossinot, président depuis 2001 de la communauté urbaine du Grand Nancy devenue métropole en juillet 2016.

Le CA se réunit 3 à 5 fois par an. L'assiduité des administrateurs est satisfaisante : sur les 5 derniers exercices, le taux de présence global s'élève à 72 % auquel s'ajoutent 18 % d'absents ayant donné procuration. Les informations présentées permettent aux administrateurs d'exercer correctement leurs prérogatives.

¹ Source : INSEE.

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

³ Source : observatoire des loyers de l'agglomération nancéenne.

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

Outre les instances prévues par le CCH (commission d'attribution des logements et commission d'appel d'offres), le CA a mis en place diverses commissions dont la composition et le rôle sont précisés dans son règlement intérieur : recours contentieux, choix des attributaires pour la vente HLM, recours gracieux et de médiation, marché public et jury de concours. Ces commissions rendent compte de leur activité au CA.

2.2.2 Liens avec d'autres structures

L'OMh du Grand Nancy est l'actionnaire majoritaire de la SCP d'HLM Le Nid, société réactivée en 2001 qui développe une activité d'accession sociale. Les autres actionnaires sont notamment les principaux bailleurs de l'agglomération nancéenne : l'office départemental Meurthe-et-Moselle Habitat (MMH), les SA d'HLM Batigère et SLH (Société Lorraine de l'Habitat). Sur la période 2013/2018, la coopérative a réalisé une opération par an, de 14 logements en moyenne. Elle ambitionne de doubler son activité dès 2019. L'office, qui s'appuie sur la coopérative pour le volet accession sociale de son activité, participe actuellement à son développement par l'apport de foncier et la réalisation d'opérations mixtes.

La gestion du système informatique de l'office a été confiée à l'office départemental MMH après mise en concurrence (dernier marché contracté pour une durée de 5 ans à partir du 1^{er} janvier 2016).

L'office est membre de l'association Union et Solidarité (UES) qui réunit l'ensemble des organismes HLM intervenant sur la métropole et dont l'objectif est de favoriser la mise en œuvre de la délégation de compétence des crédits d'aide à la pierre prise par le Grand Nancy, du projet de rénovation urbaine de la métropole et de trouver une solution de logement aux ménages atypiques. Il s'agit de l'instance au sein de laquelle les bailleurs négocient et arrêtent notamment la répartition des fonciers publics disponibles. Comme chacun des bailleurs membre de l'association, l'office participe aux frais de fonctionnement de la structure en s'acquittant d'une cotisation annuelle d'un montant de 5 000 euros.

Enfin, dans le cadre des obligations du projet de loi ELAN, des études sont en cours pour la création d'une SAC (société anonyme de coordination) à l'échelle du Sillon Lorrain⁴. Cette société pourrait regrouper une dizaine d'organismes HLM de ce secteur géographique, pour des coopérations en cours de définition.

2.2.3 Évaluation de l'organisation

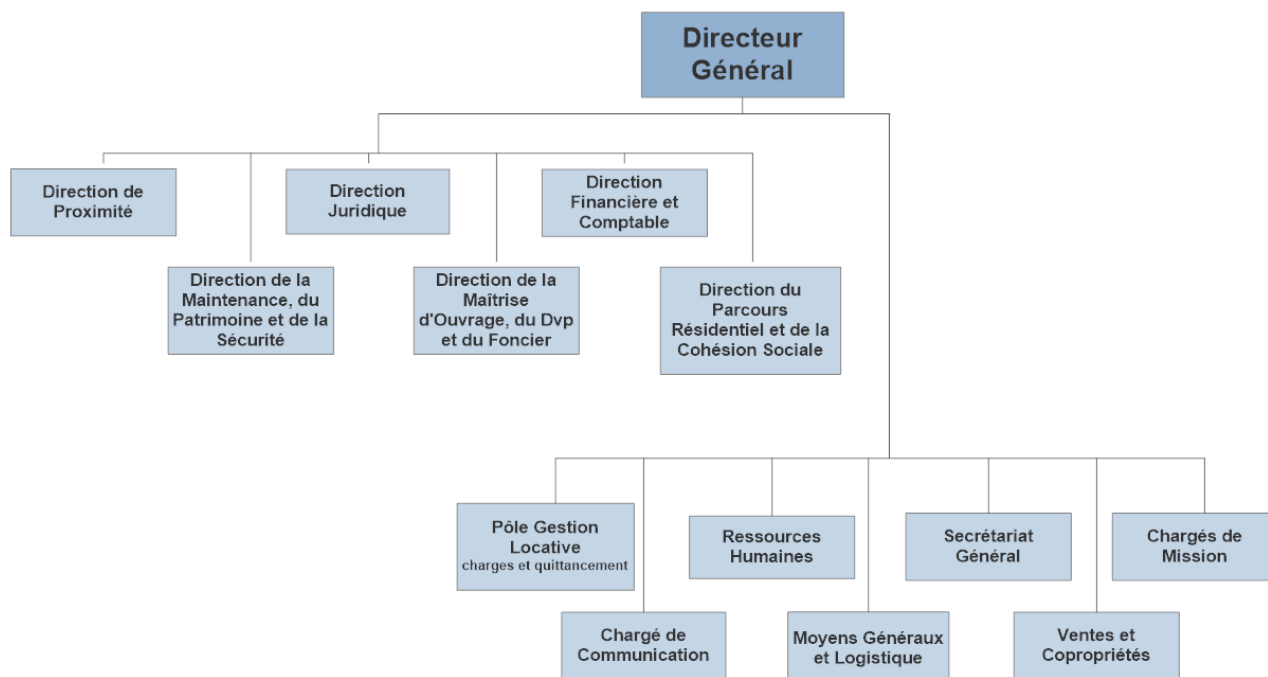
La direction générale est assurée depuis avril 2014 par M. Frédéric RICHARD, qui succède à M. Patrick DESCADILLES qui a fait valoir ses droits à la retraite. Les conditions de départ de l'ancien directeur général (DG) et de recrutement du nouveau directeur n'appellent aucune observation. Les dispositions du contrat de travail de M. RICHARD, le montant de sa rémunération, les modalités de fixation et de versement de sa prime variable sont conformes à la réglementation.

Au 1^{er} janvier 2018, la société emploie 130 agents, tous salariés de droit privé, soit 18,5 ETP pour 1 000 logements gérés, ratio relativement stable sur les 5 derniers exercices, qui situe l'organisme légèrement sous la médiane des OPH (19,0 ETP pour 1 000 logements gérés)⁵.

⁴ Pôle métropolitain qui réunit les métropoles de Nancy et Metz et les communautés d'agglomération de Thionville et Epinal.

⁵ Source : rapport de branche des OPH 2017.

L'organigramme distingue 6 directions et divers pôles, tous rattachés au directeur général ; un directeur général adjoint a été salarié jusqu'en fin 2015, le poste n'a pas été reconduit après son départ :



La maturité des équipes et la taille de la société permet le fonctionnement d'une organisation dans laquelle le directeur général est en prise directe avec 6 directions et 7 services ou pôles. En outre, la transversalité et la coordination des équipes sont renforcées avec le recrutement début 2018 d'une secrétaire générale spécifiquement en charge de ces missions.

L'organisation de l'office est marquée par une forte présence sur le terrain : les personnels de proximité représentent 43 % des effectifs (le ratio pour l'ensemble des OPH est de 33 %⁵), soit 57 salariés dont 29 gardiens auxquels s'ajoute un pôle polyvalent de 9 personnes dont la nature des activités a été interrogée en 2017 à l'aide d'un cabinet extérieur qui a conclu à sa rentabilité lorsque les interventions sont d'une durée inférieure à deux heures et ne nécessitent pas une forte technicité. En 2018, dans le cadre du désengagement de la collectivité pour le ramassage des encombrants et de la mise en place du dispositif de réduction du loyer de solidarité (RLS), la nature des tâches confiées au pôle polyvalent est à nouveau questionnée. Ainsi par exemple, la remise en état de certains logements est désormais effectuée par le pôle en lieu et place d'entreprises externes. L'organisation et les procédures en place (programmation des tâches quotidiennes, fiches d'intervention, gestion des stocks) permettent d'encadrer et d'assurer un contrôle satisfaisant de son activité.

2.2.4 Qualité et contrôle de gestion

Le système qualité de l'office repose sur la certification Qualibail® obtenue dès 2012 et renouvelée en 2015. Des indicateurs couplés à des objectifs sont produits et analysés mensuellement au sein d'un comité, piloté par le directeur général, réunissant l'ensemble des responsables de l'office. Un plan d'audit est intégré à la démarche avec, en 2018, 28 auditeurs internes Qualibail identifiés. L'office estime avoir désormais intégré la démarche dans ses pratiques et s'affranchira en septembre 2018 du renouvellement de la certification, tout en maintenant les process et le suivi des indicateurs en place.

L'office a été le premier bailleur labellisé Quali'HLM®, label obtenu début 2017 qui complète sur plusieurs aspects (concertation locative, accession...) la certification Qualibail®.

Enfin, au cours du second trimestre 2018, pour les champs non couverts par ces certifications et labels plutôt orientés satisfaction client, le suivi de l'activité a été enrichi avec la mise en place de nouveaux indicateurs et objectifs. Ils concernent par exemple la construction neuve, la sinistralité, la comptabilité, les ventes, le suivi des départs.... Le plan d'audit a également été complété dans ces domaines.

2.2.5 Commande publique

Le CA a mis en place une commission d'appel d'offres régulièrement composée et a validé, pour les marchés à procédures adaptées en deçà des seuils européens, une procédure qui définit des modalités de publicité et de mise en concurrence en fonction de seuils intermédiaires. Cette procédure n'appelle aucune observation.

La computation des seuils (dépenses par famille d'achat) est réalisée une fois par an par le responsable « marchés » qui vérifie que les bonnes procédures sont mises en œuvre au regard des montants engagés. Des marchés à bon de commande ont été mis en place pour les fournitures de bureau, les fournitures du pôle polyvalent et les travaux d'entretien du patrimoine (par corps d'état). L'informatisation de la chaîne de la dépense dès la notification du marché et les contrôles mis en œuvre permettent à l'office de s'assurer que les bordereaux de prix sont correctement appliqués. Les commandes qui ne font pas appel à ces marchés, ont fait l'objet d'un suivi il y a quelques années qui n'a pas été renouvelé (montants concernés, prestations réellement non prévues par les marchés formalisés...) ; dans sa réponse, l'organisme a transmis à l'Agence les informations relatives au suivi qu'il a remis en place à l'issue du contrôle : les marchés à contracter sont intégrés dans un plan d'actions et les points sensibles nécessitant un suivi trimestriel sont identifiés.

Les pénalités prévues dans les marchés sont bien mises en œuvre lorsque la situation le justifie.

Le contrôle sur pièce de cinq marchés (réhabilitation, maîtrise d'œuvre et travaux d'une construction neuve, Vefa, entretien) a permis de vérifier la bonne application des dispositions réglementaires et internes arrêtées.

2.2.6 Gouvernance financière

Les comptes de l'office accompagnés d'un rapport du directeur général font l'objet d'une présentation annuelle au CA. En matière financière, les administrateurs disposent donc de l'information nécessaire. Conformément à la recommandation formulée par l'Agence, une information relative aux délais de paiement des fournisseurs est désormais donnée en conseil d'administration.

2.3 CONCLUSION

L'OPH de la métropole du Grand Nancy, avec 6 592 logements possède le quart du patrimoine du territoire métropolitain nancéen. 40 % de son patrimoine se concentre au sein du Haut du Lièvre sur le Plateau de Haye à Nancy, quartier ayant fait l'objet d'un important programme de rénovation urbaine qui se poursuit dans le cadre du NPNRU.

La gouvernance fonctionne correctement et l'organisation de l'office lui permet de remplir ses missions convenablement. L'importante présence de personnels sur le terrain (43 % des effectifs) et la démarche qualité reposant sur des engagements clairs vis-à-vis des locataires illustrent la large mobilisation des équipes pour la satisfaction des locataires.

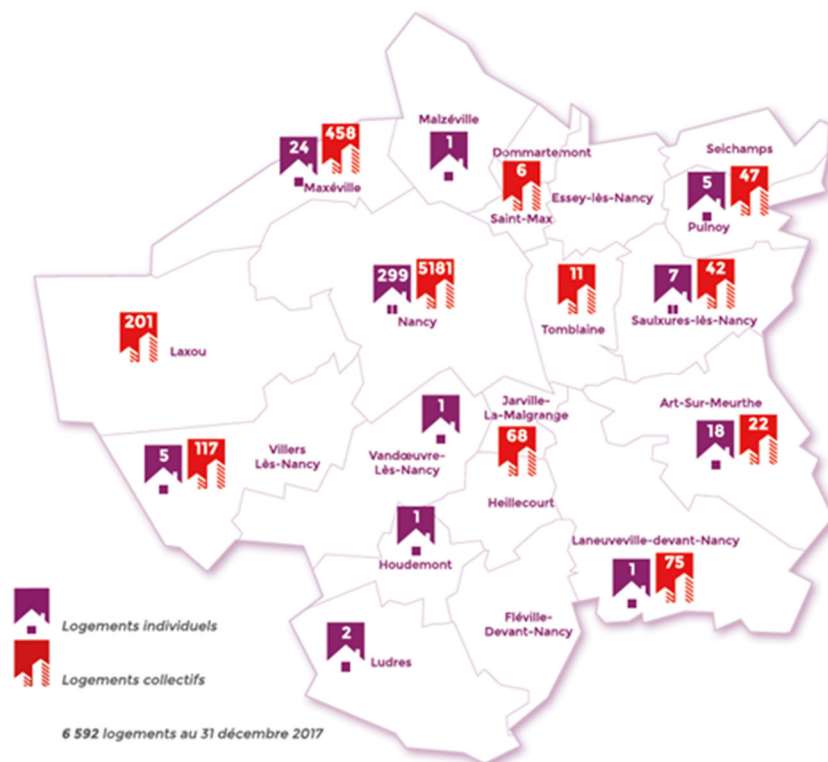
3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 1^{er} janvier 2018, l'office possède et gère 6 592 logements familiaux dont 137, détenus de longue date, ne sont pas conventionnés. Le patrimoine relève, en termes de politique du logement, de la zone 2⁶ et en majorité de la zone B1² (97 % du parc) ; le reliquat en B2).

L'office est principalement implanté à Nancy (84 % de son patrimoine) et historiquement également à Maxéville, Laxou et Villers-lès-Nancy (au total 96 % du patrimoine). Récemment, et en particulier dans le cadre des reconstructions liées au programme de rénovation urbaine, son développement concerne d'autres communes de la métropole du Grand Nancy. Ainsi, l'office est présent début 2018 dans 15 des 20 communes de la métropole :

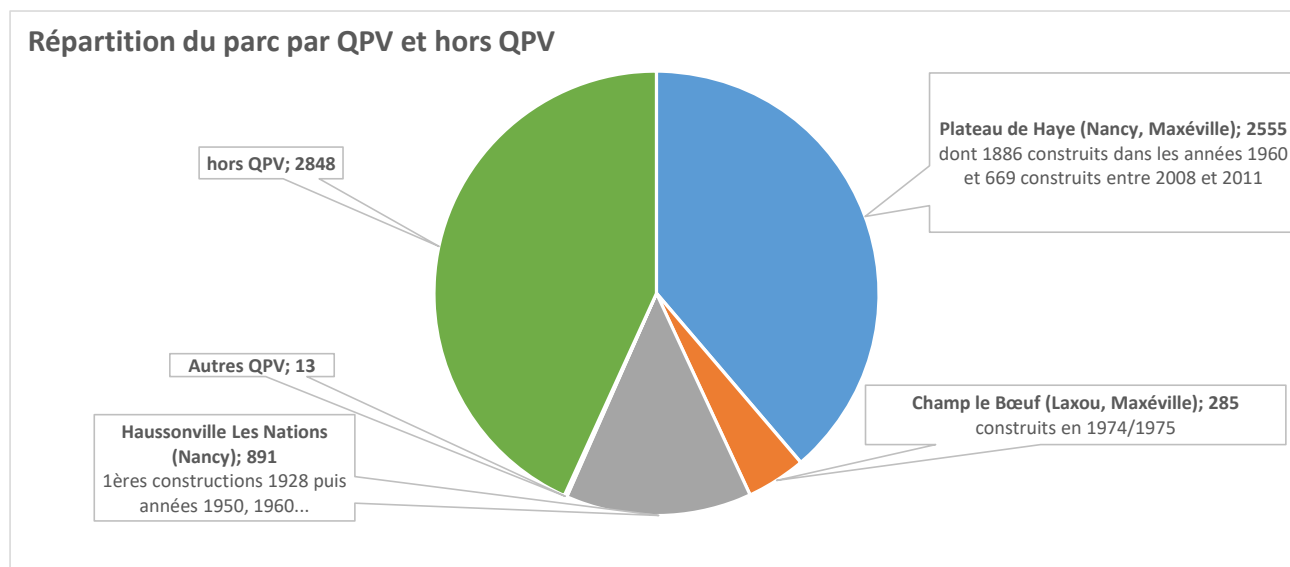


Source : bilan des activités 2017 - OMh

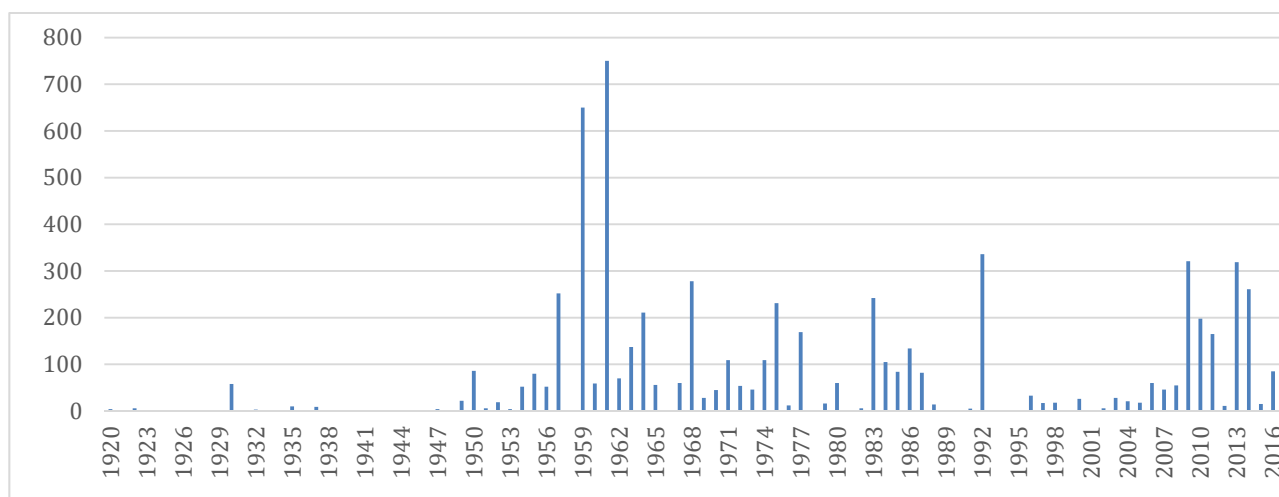
Fin 2017, l'office ne possède plus de logements-foyers.

⁶ Zonage 1/2/3 : un critère de population a été initialement employé pour définir ce zonage en 1978. Régulièrement révisé, il est utilisé dans le calcul des aides personnelles au logement et entre en compte pour déterminer les plafonds de loyer du logement social.

Le parc est principalement constitué de collectifs, seulement 364 logements sont individuels, et 57 % du patrimoine se situe au sein de cinq QPV (quartiers prioritaires de la ville) :



L'âge moyen du parc est de 38 ans (pour l'ensemble des bailleurs lorrains, il s'établit à 41 ans)⁷. La répartition par année de construction est la suivante :



⁷ Source : RPLS 2017.

Enfin, une part importante du parc de l'office est de typologie 1 et 2 et, en proportion, on y trouve moins de T3 et T4 que pour l'ensemble des bailleurs de France métropolitaine :

Typologie	T1	T2	T3	T4	T5 et +	TOTAL
Part de logements dans le parc OPH Métropole du Grand Nancy	14%	23%	31%	23%	9%	100%
Part de logements dans le parc tous bailleurs France métro	6%	19%	37%	29%	9%	100%

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance de l'organisme est importante : au 1^{er} janvier 2017, elle concerne 604 logements, ce qui représente 9,2 % du parc, soit 3,5 points de plus que le ratio de l'ensemble des bailleurs de la métropole du Grand Nancy. Elle est en légère progression chaque année (+1 point pour les 5 derniers exercices).

Deux tiers de la vacance se concentre sur quatre grands ensembles du QPV du Plateau de Haye : le Cèdre Bleu (172 vacants sur 566 logements), le Tilleul Argenté (137 sur 691), les Bouleaux (54 sur 278) et la tour panoramique (40 sur 109), soit pour ces 4 ensembles 403 logements inoccupés, ce qui représente un taux de vacance de 25 %. Dans le cadre du NPNRU en cours de préfiguration, la démolition d'une partie de ces quatre programmes est envisagée, le nombre de logements démolis devrait correspondre au nombre de logements actuellement vacants

On observe que le taux de vacance est particulièrement élevé pour les T2 de l'office ; en revanche, les T1, surreprésentés dans le patrimoine, sont très peu impactés :

Typologie	T1	T2	T3	T4	T5 et +	TOTAL
Taux de vacance	3%	13%	10%	8%	10%	9%

L'office expérimente, depuis mi-2018, une adaptation du loyer des T2 du Plateau de Haye pour les demandeurs bénéficiaires des minimas sociaux ; en effet, les loyers actuels ne permettent pas l'accessibilité des logements à ces ménages (cf. § 3.2.1).

Si l'on excepte ces quatre ensembles, le patrimoine affiche un taux de vacance de 4,4 % (vacance commerciale 1,4 %, vacance technique 3 %), soit le même niveau que l'ensemble des bailleurs de la métropole nancéenne.

Le taux de rotation⁸ 2016 de l'office est de 12,6 %⁷, ratio équivalent à celui des bailleurs nancéens, légèrement supérieur au ratio du département de la Meurthe-et-Moselle (12,0 %).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Le contrôle des niveaux de loyer pratiqués pour les logements conventionnés n'a révélé aucun dépassement des maxima autorisés par les conventions APL les régissant.

L'office pratique une politique d'augmentation des loyers au maximum autorisé lors des relocations, mais n'augmente pas les loyers après réhabilitation.

⁸ Taux de rotation : rapport entre le nombre de logements loués en 2016 et le nombre total de logements, hors mises en service 2016.

Au 1^{er} janvier 2017, pour chaque typologie de logement, le loyer médian de l'office se situe légèrement au-dessus du loyer médian de l'ensemble des bailleurs de la métropole :

Loyer médian des logements conventionnés loués au 1/1/2017	T1	T2	T3	T4	T5 et plus
Omh	230	295	354	415	540
Ensemble des bailleurs de la métropole du Grand Nancy	226	291	338	387	527
Ecart	1,8%	1,4%	4,7%	7,2%	2,5%

* Source : RPLS- Logements conventionnés loués au 1/1/2017

Consciente que son parc n'est parfois pas accessible, et dans le cadre de la lutte contre la vacance (cf. § 3.1.2), l'office expérimente depuis mi-2018 une baisse des loyers à la relocation des T2 du Plateau de Haye pour les populations les plus fragiles économiquement.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

57 % du parc, non conventionné ou situé en QPV, est exonéré de l'application du SLS.

Pour le patrimoine concerné par le SLS, l'office a choisi d'appliquer la modulation minimale permise par la réglementation.

En janvier 2018, 85 locataires étaient assujettis pour un montant mensuel moyen de 81 €. 8 locataires n'avaient pas répondu à l'enquête et se sont vus appliquer le montant forfaitaire prévu par la réglementation.

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

3.2.3 Charges locatives

La nature des charges récupérées n'appelle pas d'observations. L'office a fait le choix de ne facturer qu'une partie des charges de la tour panoramique (109 logements sur le Plateau de Haye dont 40 sont vacants), bâtiment relevant de la réglementation IGH (immeuble de grande hauteur) qui nécessite des prestations liées au gardiennage et à la sécurité engendrant des coûts conséquents. Ainsi, près de 500 k€ de charges relevant de cette prestation ne sont pas facturées et restent à la charge de l'office chaque année (à cette somme, s'ajoutent 200 k€ de loyers et autres charges non perçus du fait de la vacance). Cette situation particulière doit être traitée dans le cadre du NPNRU : dans sa réponse, l'office indique que la Tour Panoramique sera démolie en 2022.

Le niveau des charges est maîtrisé. Un tiers du parc est raccordé au chauffage urbain, dont la propriété pour le Plateau de Haye a été cédée en 2017 à la Métropole du Grand Nancy. Le coût de ce poste de charge est resté contenu (7,29 € par m² de SH en 2017, soit 39 € par mois par logement en moyenne).

La régularisation des charges intervient dans des délais tout à fait satisfaisants (sur la quittance du mois d'avril).

Le tableau suivant récapitule, pour les 5 derniers exercices, le montant des charges facturées aux locataires et les acomptes versés par ceux-ci :

	2013	2014	2015	2016	2017
Charges facturées	5 668 532	5 380 865	5 540 683	5 500 503	5 455 302
Acomptes	6 316 394	6 715 619	6 977 462	6 943 049	6 998 546
Montant surprovisionnement	624 441	1 258 200	1 436 779	1 442 546	1 543 245
% surprovisionnement	11%	23%	26%	26%	28%

Il ressort de cette analyse que, globalement, les charges facturées sont relativement stables sur la période, néanmoins, les acomptes, déjà surévalués en 2013, ont encore considérablement progressé en 2014 puis 2015, ce qui conduit à un surprovisionnement de 28 % en 2017. Le rapport précédent de la Miilos de 2012 alertait déjà l'organisme sur cette situation (observation n° 5).

Pour l'estimation des acomptes, des hypothèses de dépenses maximales sont retenues pour chaque poste de charge, ce qui conduit aux surprovisionnements conséquents observés. Dans sa réponse, l'organisme s'engage à revoir entièrement cette approche trop prudente pour mieux ajuster les provisions de chaque locataire.

3.3 CONCLUSION

Le parc de l'office est marqué par la présence d'une part importante de logements de petite typologie (37 % de T1 et T2 pour une moyenne nationale à 25 %).

Le niveau des loyers se situe globalement légèrement au-dessus de celui de l'ensemble des bailleurs de la métropole, l'écart étant de 1 à 7 % selon la typologie des logements

La vacance est élevée (9,2 % du parc début 2017) et concerne particulièrement quatre grands ensembles du QPV du Plateau de Haye dont la démolition partielle est envisagée dans le cadre du NPNRU en cours de préfiguration. L'office expérimente également la baisse de loyer des T2 du Plateau de Haye pour les ménages les plus fragiles afin de rendre accessible ce patrimoine largement impacté par la vacance.

Le niveau des charges locatives est globalement maîtrisé, néanmoins, les provisions appelées sont largement excédentaires, situation déjà constatée lors du dernier contrôle et qui s'aggrave encore les dernières années.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques socio-économiques des locataires de l'office, comparées à celles des bailleurs des territoires de la métropole nancéenne, de la Meurthe-et-Moselle et de la France métropolitaine :

En %	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Occupants + 65 ans	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL
OPH de la métropole du Grand Nancy	45,4%	8,8%	16,9%	13,3%	34,1%	67,3%	8,8%	65,6%
Métropole du Grand Nancy	42,3%	9,0%	20,7%	12,6%	26,5%	60,3%	10,9%	54,7%
Meurthe-et-Moselle	42,1%	9,1%	20,9%	14,1%	24,2%	59,4%	11,2%	52,3%
France métropolitaine	38,5%	10,4%	20,8%	12,8%	21,2%	59,4%	11,2%	47,4%

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

Source : OPS 2016

On observe une surreprésentation des personnes seules, ce qui est cohérent car une part importante du parc de l'office est de petite typologie (37 % de T1 et T2), une part significative de personnes âgées mais on note surtout que les populations logées par l'office disposent de moins de ressources que ce qui est constaté sur les territoires de référence : 34 % des locataires de l'office disposent de moins de 20 % des plafonds PLUS et 67 % moins de 60 % des plafonds (respectivement 26 % et 60 % pour l'ensemble des bailleurs du Grand Nancy).

Toutefois, alors que pour l'ensemble des bailleurs du Grand Nancy, la population s'est appauvrie entre les enquêtes 2014 et 2016 (+6 points pour les ménages dont les revenus sont inférieurs à 20 % des plafonds), la répartition est restée relativement stable pour l'office du Grand Nancy.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'office ne formalise aucune analyse de la demande sur son secteur d'intervention, ce qui pourrait utilement compléter le bilan d'activité de la commission d'attribution des logements (Cal, cf. § 4.2.2) pour évaluer la réponse apportée au regard de la demande et constituer une aide à la décision pour le développement. Dans sa réponse, l'office indique que le bilan de l'activité 2018 de la Cal, présenté au CA en mars 2019, sera enrichi de cette analyse.

Au 31/12/2017, le système national d'enregistrement de la demande de logements sociaux (SNE) recense 7 428 demandes pour le territoire de la métropole du Grand Nancy dont 3 345 émanent de ménages déjà locataires du parc social.

L'office utilise activement les données du SNE pour compléter son stock de demandeurs : sur la période 2014/2017, près de 40 % des attributions ont été prononcées en faveur de demandeurs n'ayant pas été enregistrés par l'office.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le CA a approuvé un document d'orientations pour l'attribution des logements, qui rappelle la réglementation applicable. Il est mis à jour à chaque évolution réglementaire. Le CA a également approuvé une charte d'attribution qui fixe 5 grands principes :

- accueillir le plus grand nombre dans le respect du droit au logement et de la mixité ;
- favoriser la mobilité résidentielle ;

- rendre le demandeur de logement acteur de sa recherche ;
- répondre aux besoins des générations ;
- offrir un relai aux structures d'hébergement.

L'office a mis en place diverses actions pour rendre opérationnel ces principes : désignation d'un chargé de mission sénior, déclinaison dans le règlement intérieur de la Cal, publication des logements vacants...

Par ailleurs, lors des reconstructions liées au PRU sur le Plateau de Haye, le CA a fixé une règle pour favoriser la mixité sociale : 1/3 des logements neufs du quartier, soit près de 200 logements, sont réservés à des ménages non-issus du quartier. Les logements sont identifiés et cette mesure continue de s'appliquer lors des relocations. En outre, la convention Anru prévoyait qu'aux démolitions, corresponde 1/3 de reconstruction sur site, 1/3 hors site sur la ville de Nancy, 1/3 hors site sur d'autres communes que Nancy, cette disposition a été respectée.

La Cal établit un bilan annuel de son activité présenté au CA. Il est relativement succinct : nombre de dossiers examinés, de baux signés, part que représentent les mutations, nombre de relogements DALO et de mandats UES⁹. L'office prévoit de l'enrichir avec des données relatives à la caractérisation de la demande de logements sociaux pour évaluer la réponse apportée par l'office au regard de l'état de la demande (cf. 4.2.1).

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les services de l'office sont particulièrement attentifs aux demandes de mutation : sur la période 2014/2017, le taux s'établit à 18 % des attributions totales (2 342 sur cette période) pour 13 % au niveau national. Ces résultats sont favorisés par l'organisation mise en place : deux personnes du pôle commercial sont dédiées à l'instruction de ce type de demandes ; l'une est spécialisée pour les demandeurs seniors ou handicapés, l'autre pour les situations de sous-occupation et d'impayés.

La composition de la Cal est régulière. Elle se réunit chaque semaine et se prononce sur l'attribution d'une quinzaine de logements par séance. En général, un représentant de chaque commune concernée participe à la commission. Assidus, les membres de la Cal disposent des informations nécessaires à l'exercice de leurs prérogatives : des fiches anonymisées récapitulant les principales données du demandeur et du logement leur sont transmises quelques jours avant la Cal. Si aucun outil décrivant le peuplement de chaque ensemble immobilier n'est développé au sein de l'organisme, les membres de la Cal sont sensibilisés sur ce thème une fois par trimestre par le DG qui leur fait un point sur l'ambiance et la situation de chaque quartier. L'office prévoit de développer courant 2019 un outil décrivant le peuplement de son patrimoine.

Près de 750 nouveaux baux sont signés chaque année, ce qui apporte une réponse à environ 10 % des demandes en attente sur le territoire de la métropole du Grand Nancy. L'analyse des 2 342 attributions de la période 2014/2017 n'a révélé aucune attribution irrégulière.

Pour l'exercice 2017, 21 % des baux signés hors QPV¹⁰ ont été prononcées en faveur de ménages relevant du 1^{er} quartile ; pour ce qui concerne les attributions en QPV, le bilan de la Cal indique que 68 % des décisions ont été prononcées en faveur de ménages relevant des quartiles 2 à 4 (la loi n° 2017-86 relative à l'égalité et à

⁹ UES : Union Et Solidarité ; Association inter-bailleur chargée de trouver une solution de logement aux ménages atypiques.

¹⁰ Source : analyse des données du système national d'enregistrement de la demande (SNE).

la citoyenneté (LEC) du 27 janvier 2017 fixe des objectifs minimaux respectivement de 25 % et 50 % que les commissions intercommunales d'attributions peuvent adapter, ce qui n'a pas encore été fait pour la métropole du Grand Nancy).

4.2.3.2 Gestion des contingents

40 % du patrimoine fait l'objet d'une réservation (ce taux s'établit à 30 % en QPV, 50 % hors QPV) : les mairies sont concernées par la moitié du contingent, la Préfecture 30 % et 118 réservataires (Action Logement, entreprises, associations détenteurs de 1 à 88 réservations) se partagent le reliquat. Leur gestion n'appelle pas de remarque.

Dans le cadre du « contingent préfecture – public défavorisé », l'office a un objectif annuel de 170 relogements. Les ménages concernés sont ceux mal ou non logés, expulsés, hébergés, handicapés, reconnus DALO ou cumulant des difficultés particulières d'accès au logement. Sur les 5 derniers exercices, l'office a atteint ses objectifs avec en moyenne 189 ménages relogés par an.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La qualité de service est une préoccupation majeure de l'office. La présence de nombreux personnels de proximité sur le terrain, le traitement des réclamations, le suivi de l'entretien des parties communes, le traitement des urgences en dehors des heures d'ouverture, la présence d'un pôle polyvalent qui permet d'intervenir rapidement si la situation le justifie, permettent à l'office d'atteindre un niveau très satisfaisant dans ce domaine.

La concertation locative est réelle et riche : dix réunions du conseil de concertation locative ont été organisées en 2016 et 2017. En outre, des conseils de résidences par bâtiment ou par îlots ont été mis en place courant 2017, en présence d'un administrateur, pour renforcer la proximité et aborder les questions propres à l'ensemble concerné.

Une procédure est en place pour le traitement des demandes d'adaptation des logements aux personnes rencontrant des difficultés motrices dues au vieillissement, à la maladie ou au handicap total ou partiel. Les demandes concernent principalement la création de douches à la place de baignoires. Des critères de recevabilité ont été arrêtés et une commission interne valide l'engagement des travaux ou la proposition d'un échange de logement. Depuis mi-2017, une participation forfaitaire du locataire est demandée lorsque ses revenus dépassent un certain seuil (par exemple 1 300 € mensuels pour une personne seule). La participation maximale est de 720 € (couple avec 2 enfants dont les revenus dépassent 4 500 € mensuels). En 2017, 22 demandes d'adaptation ont été formulées par les locataires. L'office a refusé de donner suite à 3 dossiers considérant que l'adaptation du logement n'aurait pas permis de répondre pleinement à la demande, et a proposé aux locataires concernés de constituer un dossier d'échange de logement. Par ailleurs, 2 locataires n'ont pas donné suite à leur demande du fait de la participation financière demandée. En moyenne sur les 3 derniers exercices, 15 douches adaptées ont été réalisées, pour un coût moyen de 2 500 €.

Enfin, au-delà de ces adaptations de logements, l'office a mis en place plusieurs actions pour accompagner le vieillissement de ses locataires :

- un entretien est proposé à chaque locataire de 65 ans, pour connaître sa situation, ses besoins et lui présenter les possibilités de parcours résidentiel ;
- des « chartes sénior » ont été conclues avec les villes de Nancy et Maxéville : les personnels de proximité sont formés aux difficultés que peuvent rencontrer les seniors et les services auxquels ils

peuvent avoir droit. Lorsque la situation d'un locataire le nécessite, ils assurent le relai avec les services des collectivités concernées ;

- une expérimentation « 36 mois de plus », financée par le Conseil Régional et le FEDER et en partenariat avec une entreprise spécialisée dans le développement de solutions informatiques dans le milieu médical, est en cours sur 2 logements (auxquels s'y ajoutent 72 dans un ensemble neuf en cours de construction) équipés de capteurs dont les données sont analysées pour détecter de façon précoce le risque de perte d'autonomie afin de mettre en place des solutions pour le maintien à domicile.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Structure des impayés

Sur le plan comptable, le montant cumulé des créances locatives au bilan a peu progressé (+4,2 % au total) sur la période contrôlée. En 2017, il représente 16,2 % du montant total des loyers et charges récupérées ce qui est un peu supérieur à la valeur médiane 2016 des offices de province (14,6 %). Toutefois cette proportion est en légère diminution sur la période contrôlée puisqu'en 2013, elle s'élevait à 17 %. Le taux de recouvrement est élevé à 99 %, ce qui confirme la maîtrise de l'impayé des locataires présents.

Des admissions en non-valeur interviennent chaque année pour un montant moyen annuel de 423 k€. Leur montant est en progression notable sur les derniers exercices (605 k€ en 2017), le nombre de procédures de rétablissement personnel qui augmente régulièrement (60 en 2013, 72 en 2017) explique partiellement cette évolution.

Les dossiers de locataires en situation d'impayé au 31/12/2017 sont répartis en fonction du montant de la dette dans les deux tableaux ci-dessous.

Nbre de dossiers / Montant de la dette	< 800 €	%	de 800 à 1500 €	%	de 1500 à 3000 €	%	> 3000 €	%	Total
Locataires en place	1 355	76%	168	9%	142	8%	108	6%	1 773
Locataires sortis	268	46%	84	14%	82	14%	151	26%	585
Total	1 623	69%	252	11%	224	9%	259	11%	2 358

Source : OMh

Total des impayés en € / Montant de la dette	< 800 €	%	de 800 à 1500 €	%	de 1500 à 3000 €	%	> 3000 €	%	Total
Locataires en place	343 845	24%	185 464	13%	295 999	20%	624 188	43%	1 449 496
Locataires sortis	77 615	6%	96 226	7%	177 199	13%	1 031 042	75%	1 382 082
Total	421 460	15%	281 690	10%	473 198	17%	1 655 230	58%	2 831 578

Source : OMh

Il ressort de l'examen de ces tableaux, qu'une grande majorité des dossiers ont une dette dont le montant est peu élevé. En effet, 80 % des dossiers présentent une dette inférieure à 1 500 € ; cette proportion pour les seuls locataires présents s'élève à 85 %.

A l'inverse, 11 % des dossiers (6% parmi les locataires présents, 26 % parmi les locataires partis) présentent des dettes supérieures à 3 000 €. S'ils sont relativement peu nombreux, ces dossiers concentrent pourtant 58 % du montant total des impayés de loyers.

4.4.2 Organisation du recouvrement

Trois conseillères sociales, au sein de la mission sociale, sont en charge, sous l'autorité de la directrice du parcours résidentiel et de la cohésion sociale, de la phase amiable du recouvrement des impayés de loyers. Trois personnes forment la cellule recouvrement. Elles mènent, sous l'autorité de la directrice juridique, la phase contentieuse du recouvrement.

Une procédure écrite commune aux deux services organise l'ensemble de l'activité de traitement des impayés. Cette procédure préconise une intervention rapide dès le premier mois d'impayés : outre l'édition d'une lettre de rappel dès le 19 du mois, une intervention de la conseillère sociale visant à entrer en contact avec le locataire, au besoin en se rendant à son domicile, est demandée avant l'envoi du second courrier de rappel (adressé au locataire et à son éventuel garant) le 19 du mois suivant.

L'examen de dossiers d'impayés en cours de traitement a confirmé la mise en œuvre de démarches variées (courriers, appels téléphoniques, entretiens et visites à domicile) visant à établir rapidement un contact direct avec le locataire. En cas de besoin, les locataires sont orientés vers les services sociaux de secteur avec lesquels les conseillères sociales de l'office entretiennent des contacts réguliers.

Le nombre de plans d'apurement signés (309 en 2017) tout comme le nombre de dossiers pour lesquels la CAF¹¹ (346 dossiers) ou le FSL¹² (95 dossiers) sont saisis, atteste de l'intensité du travail fourni en phase précontentieuse.

L'activité du service en matière de contentieux est soutenue. Le nombre de commandements de payer signifiés par huissier (plus de 110 en moyenne annuelle), le nombre d'assignation suite à commandement de payer (73), de protocoles « Borloo » signés (40) ou d'expulsions prononcées par le juge (44) en attestent. Le nombre d'expulsions effectives est en progression, il passe de 10 en 2014 à 20 en 2017.

Il est à noter que depuis 2013, le personnel de l'office assure la représentation de l'office lors des assignations. Outre la garantie d'une parfaite connaissance du dossier lors des audiences, gage d'efficacité, l'office estime que cette pratique permet de réduire les frais d'honoraires de 40 à 60 k€ par an.

L'activité de l'OMh en matière de recouvrement est correctement organisée. Au vu de la faible progression du stock de créances locatives et de la forte proportion de dossiers dont le montant de la dette est contenu, son action peut être jugée suffisamment efficace pour contenir le développement des impayés de l'office.

4.5 CONCLUSION

Les populations logées par l'OMh du Grand Nancy présentent des caractéristiques socio-économiques plus fragiles que celles logées par les autres bailleurs intervenant sur la métropole nancéenne.

Le conseil d'administration a arrêté des principes pour les attributions de logements mais le bilan annuel de la Cal ne permet pas de mesurer les réponses apportées par l'office à ces objectifs. L'organisme prévoit de compléter le bilan de l'activité 2018 de la Cal pour mieux appréhender la qualité de la réponse apportée à la demande.

¹¹ CAF : Caisse d'Allocations Familiales.

¹² FSL : Fonds de Solidarité Logement.

La qualité du service rendu au locataire est très satisfaisante. L'office s'attache également à développer une concertation locative riche et conduit plusieurs actions pour accompagner le vieillissement des locataires.

L'office dispose d'une organisation et des ressources en personnels nécessaires pour assurer un suivi personnalisés des locataires et maîtriser le développement des impayés de loyer.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Les dix dernières années ont été marquées par la mise en œuvre du programme de rénovation urbaine sur le Plateau de Haye avec la démolition de 1 240 logements, la construction de 991 logements neufs, la réhabilitation et la résidentialisation de 2 270 logements. Les ultimes reconstructions ont été mises en service en 2013/2014 et le programme s'est achevé récemment avec les dernières résidentialisations.

En parallèle, l'office a poursuivi son développement, avec, hors ANRU, sur la période 2013/2017, une centaine de mises en service annuelles et l'objectif d'être présent sur l'ensemble des communes de l'agglomération.

Concernant le patrimoine existant, l'office a mis l'accent, les 5 dernières années, sur la réhabilitation thermique de ses autres grands ensembles immobiliers (Quai René II et collectifs d'Haussonville), ce qui a permis une diminution moyenne des consommations de gaz de 33 % pour ces 845 logements réhabilités. L'office met également en œuvre un programme régulier d'améliorations et de remplacement de composants (parties communes, mises aux normes électriques, remplacement de menuiseries, de chaudières...).

Au 01/01/2018, 680 logements (12 % du patrimoine) restent classés E, F ou G en termes d'étiquette énergétique. Il s'agit principalement d'un dernier collectif à traiter sur le Plateau de Haye, de pavillons du quartier d'Haussonville et de petits ensembles en centre-ville, situés dans le périmètre de protection de monuments historiques.

Le traitement de la majorité de ces programmes est intégré au nouveau plan stratégique de patrimoine (PSP) adopté en mars 2016 pour la période 2016/2023. Ce PSP s'appuie sur un diagnostic du patrimoine existant qui croise l'attractivité du parc, son état technique et les caractéristiques liées à l'occupation. Au regard de ce diagnostic, les orientations stratégiques actées aboutissent, en termes d'évolution du parc, à une stabilité du nombre de logements : les démolitions et les cessions sont compensées par les livraisons (72 par an en moyenne sur la période). En termes d'interventions sur le patrimoine existant, le PSP prévoit 44 M€ d'investissement sur la période. Les principaux postes de dépenses sont :

- travaux de performance énergétique (22 % des dépenses) ;
- démolitions (21 %) ;
- travaux liés aux ascenseurs des grands ensembles du Plateau de Haye (15 %) ;
- réfection de colonnes montantes électriques en vue de rétrocessions à ERDF (13 %) ;
- reprise de fondations pour les pavillons d'Haussonville suite à un désordre (7 %).

Les autres dépenses (22 %) concernent l'accessibilité handicapé, la réfection de parties communes, des travaux liés à la sécurité, la réfection de toitures...

Cette programmation apparaît adaptée aux besoins du patrimoine. Néanmoins, le projet initial du NPNRU du Plateau de Haye ayant évolué, le PSP et sa projection financière nécessitent une mise à jour qui sera présentée début 2019 au CA. Cette mise à jour intégrera également les nouvelles données financières suite à la mise en œuvre du dispositif de réduction du loyer de solidarité (RLS) (cf. § 6.2.2.).

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Sur la période 2013/2017, le parc de l'office s'est accru de 2 % en moyenne chaque année :

	Parc au 1er janvier	Constructions neuves	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2013	5892	112	150	11	26	1	6138	4,2%
2014	6138	128	139	22	20		6407	4,4%
2015	6407	0	28	1	23		6413	0,1%
2016	6413	39	47	60	19		6540	2,0%
2017	6540	0		0	20		6520	-0,3%
Total		279	364	94	108	1		10,7%

Le développement est surtout concentré sur les années 2013 et 2014, période durant laquelle près de la moitié des constructions neuves concernent les dernières reconstructions liées au programme de renouvellement urbain financé par l'ANRU.

La moitié des 737 mises en service de la période est située à Nancy, le reliquat sur les communes de la métropole.

La moitié du développement s'est fait avec le recours aux Vefa (vente en l'état futur d'achèvement), du fait du pic de production lié au programme ANRU. Ce mode de production a également permis d'accéder à un foncier privilégié en cœur de ville (Quartier Ile de Corse), afin de permettre une mixité des statuts.

Une opération de 53 logements a été acquise en usufruit locatif social¹³ financé en PLS, au sein d'un nouveau quartier au cœur de Nancy.

Au regard des opérations en cours, les perspectives de mises en service pour la période 2018/2020 sont de 379 logements : la Vefa représente 42 % de cette production, les acquisitions-amélioration 32 % et les constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe 26 %.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

L'office ne dispose pas de réserves foncières. Les relations étroites entretenues avec les élus et la Solorem, (Société Lorraine d'Economie Mixte), aménageur public des collectivités locales de la métropole du Grand Nancy et dont l'OPH est actionnaire, lui permettent de disposer du foncier nécessaire à son développement. En outre, la concertation inter-bailleurs nancéens au sein de l'association Union et Solidarités (cf. § 2.2.2) permet d'éviter la concurrence et d'éventuelles surenchères foncières.

La direction de la maîtrise d'ouvrage, qui comprend 7 salariés, dont 4 conducteurs d'opération, est chargée des constructions neuves et des réhabilitations. L'équipe, majoritairement en place depuis une dizaine d'année durant lesquelles ont été mises en œuvre l'important programme de renouvellement urbain du Plateau de Haye, bénéficie aujourd'hui d'une solide expérience.

La faisabilité des opérations est étudiée par la direction de la maîtrise d'ouvrage en lien étroit avec la direction financière et, pour la définition des besoins, le service commercial. L'étude est ensuite présentée en comité de

¹³ Dispositif qui permet à un bailleur social d'acheter temporairement (15 à 20 ans) à un propriétaire privé la nue-propriété d'un immeuble. Le bailleur loue les logements à des ménages sous plafond de ressources PLS.

direction à l'issue duquel est produit un compte-rendu. Ce mode de fonctionnement permet de prendre en compte l'avis de l'ensemble des services intéressés. Le CA valide l'engagement définitif avant de lancer les appels d'offres.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les caractéristiques et les conditions de financement des opérations locatives livrées entre 2013 et 2017 sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	nombre d'opérat.	Nb logt	SU/logt	Prix de revient par logt	Prix de revient TTC / m² de SU			Financement			
					Foncier	Bâtiment	Ingénierie, autre	Total	Prêt	Subvention	Ressources propres
Neuf	7	243	72	130 417	158	1 499	167	1 824	71%	14%	14%
Vefa	5	311	74	142 888	459	1 463	0	1 923	78%	6%	16%
Acquisitions Améliorations	6	76	58	91 730	423	1 050	104	1 577	85%	3%	12%
Villa St Pierre Fourier (Neuf et AA)	1	54	62	144 844	558	1 607	156	2 321	61%	10%	30%
Ile de Corse (Usufruit locatif social)	1	53	68	53 844	0	783	11	795	106%	0%	-6%
TOTAL	20	737	70	127 240	330	1 402	76	1 808	76%	9%	16%

Les prix de revient moyen sont maîtrisés, du fait notamment de coûts de construction ajustés, bien qu'ils tendent à augmenter, et surtout du coût du foncier contenu. Rapportés au m² de SU, ils se situent globalement sous les ratios de référence 2015 de la Région Lorraine¹⁴ :

- Neuf : 1 885 € HT dont 314 € pour la charge foncière, 1 430 € pour le bâtiment et 141 € pour les prestations intellectuelles (surface moyenne des logements : 64 m²) ;
- Vefa : 2 075 € HT (surface moyenne des logements : 66 m²).

Les acquisitions-améliorations de la période sont plutôt de bonnes opportunités. Une opération mixte d'acquisition/amélioration et de construction neuve (Villa Saint-Pierre Fourier à Villers-lès-Nancy) présente toutefois un coût final élevé, ce qui était prévu dès le départ. L'équilibre de cette opération a été assuré par un apport conséquent de fonds propres qui représentent 30 % du plan de financement, soit le double de ce qui est habituellement pratiqué.

Les prix de revient évoluent peu entre le lancement des opérations et leur livraison (en moyenne, + 1 % sur la période considérée), ce qui témoigne de la rigueur du suivi technique et financier des opérations.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

L'entretien courant est assuré par la direction de la proximité qui fait appel soit en interne aux services du pôle polyvalent (cf. § 2.2.3), soit à une entreprise par l'intermédiaire des marchés à bon de commande contractés par corps d'état (cf. § 2.2.5). En 2017, 55 % des 13 000 interventions ont été réalisées en interne et 45 % ont été confiées aux entreprises. 35 % concernaient des travaux de remise en état des logements. Dans le cadre de sa démarche qualité, l'office évalue la qualité des prestations dans les logements occupés et les parties communes (délais, information et satisfaction des locataires), qu'elles soient réalisées par entreprise ou par le pôle polyvalent.

Le gros entretien est assuré par la direction de la maintenance, du patrimoine et de la sécurité à l'exception de quelques opérations confiées à la direction de la maîtrise d'ouvrage.

¹⁴ Source : Ministère de la cohésion et des territoires – Bilan 2016 des logements aidés – Région Grand-Est.

Ce partage des responsabilités et des budgets entre différentes directions fonctionne grâce à la mise en place de budgets pilotée par la direction financière et d'un outil de suivi des engagements partagé entre les différents intervenants.

5.4.2 Exploitation du patrimoine et sécurité dans le parc

L'ensemble des équipements techniques fait l'objet de contrats d'exploitation et d'entretien mis en place et suivis rigoureusement par un responsable identifié au sein de la direction de la maintenance du patrimoine et de la sécurité. Il est fait appel ponctuellement à des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour des compétences particulières (mise en concurrence des ascensoristes par exemple). Les durées des contrats (3 ou 4 ans, à l'exception de la location et l'entretien des compteurs d'eau) sont adaptées à la nature des prestations.

Un contrat d'entretien multi technique (chaudières individuelles, VMC, garde-corps, ramonage, contrôles électriques, détecteurs de fumée) est en place depuis une dizaine d'année. La prestation n'a pas été satisfaisante en 2016 : des pénalités, prévues au contrat ont été appliquées. Les logements non visités plusieurs années de suite sont répertoriés et font l'objet d'actions particulières de l'office (une centaine en 2017).

L'office s'attache à garantir un niveau de sécurité des immeubles conforme à la réglementation : des visites de sécurité mensuelles, qui font l'objet d'un compte-rendu, sont réalisées sur l'ensemble du patrimoine par la direction de la proximité. Dans un objectif de contrôle de la qualité de cette prestation, des visites sont également effectuées chaque semestre par la direction du patrimoine.

5.4.3 Diagnostics obligatoires

Les diagnostics réglementaires relatifs à la présence d'amiante dans les parties communes et privatives (DTA et DAPP) ont tous été réalisés, de même que les CREP (constats de risque d'exposition au plomb (CREP) pour les logements et les parties communes concernés. L'office a mis en place une gestion électronique de l'ensemble des diagnostics obligatoires qui seront prochainement intégrés dans le logiciel de gestion de l'office (module en cours de développement). Des fichiers de suivi répertorient les résultats des diagnostics et les éventuels suivis à y apporter.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Une vingtaine de logements sont vendus chaque année. Cette activité s'inscrit bien dans le parcours résidentiel des locataires de l'office : sur les 5 derniers exercices, trois quarts des ventes ont été faites à leur profit dont un tiers aux occupants des logements ou leur descendant. Cette préoccupation de parcours résidentiel est bien présente dès le choix des programmes à mettre en vente puisque la décision repose en partie sur la proportion d'occupants en capacité d'acheter le bien qu'ils occupent ou enclins à muter, par exemple dans le cas où un programme se construit au sein du même quartier avec des logements plus adaptés à la situation du ménage (le cas s'est présenté quartier René II à Nancy).

L'office a également la préoccupation de la mixité sociale au sein des QPV : les pavillons du quartier d'Haussonville à Nancy font partie du programme de vente, ainsi qu'une copropriété sur le Plateau de Haye. Ainsi, 36 % des ventes de la période 2013/2017 relèvent de ces programmes, soit 29 pavillons et 9 lots en copropriété.

Enfin, l'office veille à ce que les programmes mis en vente ne nécessitent pas d'investissements durant dix années, afin que les acquéreurs n'aient pas à supporter de telles dépenses durant cette période ; ainsi, par

exemple, le dernier programme mis en vente (Vincent d'Indy à Nancy, 69 logements) a fait l'objet d'une réhabilitation thermique de 630 k€.

Le stock de logement en vente (environ 350), régulièrement renouvelé, permet d'atteindre l'objectif financier annuel fixé par le CA (plus-value de 1,8 M€). Pour le moment, l'office n'envisage pas d'accroître cette activité. Son objectif prioritaire étant de vendre aux locataires du parc, OMh estime que, compte-tenu de leurs caractéristiques socio-économiques, il n'est guère possible d'accroître le nombre de ventes annuelles.

Le contrôle de 37 dossiers de vente intervenues en 2016 et 2017 a permis de vérifier le respect de la réglementation dans ce domaine (publicités, prix de vente...).

5.6 ACTIVITE DE SYNDIC

Début 2017, l'office est syndic de droit de 8 copropriétés issues de ses propres ventes, représentant 221 lots principaux. Pour trois d'entre elles, l'office n'est plus majoritaire, néanmoins les autres copropriétaires n'ont pas encore souhaité changer de syndic, décision respectée par l'OMh.

L'exercice de cette activité, par un salarié à temps partiel, qui assure également la représentation de l'office au sein des 22 sites en copropriété gérés par des syndicats privés, est structuré et n'appelle pas d'observations. L'activité bénéficie de l'appui ponctuel d'autres services (juridique, maintenance...), elle est rémunérée à hauteur de 150 € par logement en moyenne. Néanmoins, aucune estimation de la rentabilité de cette prestation n'a été faite récemment, ce qu'il conviendrait de faire si l'office souhaite développer cette activité. L'office prévoit de réaliser cette évaluation début 2019.

5.7 CONCLUSION

OMh a mené à bien ces dix dernières années l'important programme de rénovation urbaine du Plateau de Haye. Les investissements de l'office ont également concerné la réhabilitation thermique de ses principaux ensembles, ce qui lui a permis d'améliorer de manière notable les performances énergétiques de son patrimoine, 12 % restant énergivore avec une étiquette E, F ou G.

L'organisation de l'entretien du parc et de l'exploitation des équipements est satisfaisante et les obligations réglementaires dans ce domaine sont remplies.

Enfin, les ventes HLM sont régulières et guidées par l'objectif de céder les logements aux locataires du parc.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La direction financière et comptable est composée de cinq personnes : sa directrice, son adjoint responsable de la comptabilité et trois comptables.

Bien qu'elle ne dispose pas de procédures formalisées couvrant l'ensemble de son champ de compétence, l'organisation et le fonctionnement de cette direction n'appelle aucune observation.

L'examen de l'organisation de la chaîne de la dépense (engagement des dépenses, contrôle des prestations, vérification et mise en paiement des factures), largement structurée par le logiciel de gestion (ULIS – SOPRA), n'a révélé aucune difficulté particulière.

La comptabilité est globalement bien tenue. Les diligences menées en la matière ont permis notamment de s'assurer que les quelques erreurs d'imputation comptable relevées lors du contrôle de la Miilos n'ont pas été réitérées. De la même façon, la provision de gros entretien (PGE) avait été jugée largement surévaluée et s'appuyant sur un plan de maintenance trop imprécis. La constitution de cette provision est désormais conforme aux dispositions du règlement n° 2015-04 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC).

Il est à noter que l'office n'affecte aucun coût interne de production (coûts internes de maîtrise d'ouvrage, frais de personnel affecté par exemple) aux coûts de construction de ses immeubles. En conséquence, ces coûts internes demeurent comptabilisés en charges ce qui est de nature à surévaluer quelque peu les coûts de personnels et de gestion de l'organisme.

Les comptes des exercices 2013 à 2017 ont été certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

Les différents ratios commentés ci-après sont comparés à ceux des médianes BOLERO¹⁵ 2016 des OPH de province

En k€	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers	23 140	23 979	25 181	25 499	25 602
Coût de gestion hors entretien	-8 416	-8 539	-9 432	-10 302	-9 508
Maintenance	-3 160	-2 864	-2 888	-2 922	-2 712
TFPB	-2 938	-2 433	-3 003	-2 848	-2 946
Flux financier	310	104	86	82	96
Flux exceptionnel	-368	-512	-157	1 135	761
Autres produits d'exploitation	1 087	1 222	1 026	1 034	792
Pertes créances irrécouvrables	-264	-297	-500	-449	-606
Intérêts opérations locatives	-4 028	-3 455	-3 003	-2 610	-2 495
Remboursements d'emprunts locatifs	-4 724	-5 667	-6 585	-7 089	-7 451
Autofinancement net ⁽¹⁾	639	1 538	726	1 530	1 534
% du chiffre d'affaires	2,7%	6,1%	2,8%	5,8%	5,8%

Moyenne de ce ratio sur les 3 derniers exercices: **4,8%**

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

Le niveau de l'autofinancement net généré par l'office, un peu plus de 1,2 M€ en moyenne annuelle sur les trois derniers exercices soit 4,8 % du chiffre d'affaires (CA) est assez faible. Il est néanmoins supérieur au taux d'alerte (3 %) évoqué par l'Art. R. 423-9 du CCH. Le montant de l'autofinancement net de l'office atteint lors des exercices 2016 et 2017, près 1,5 M€ soit 5,8 % du CA, et situe l'office bien en deçà de la valeur médiane 2016 de ce ratio pour les offices de province (12,2 %).

Comme déjà indiqué dans le paragraphe 3.1.2, le taux de vacance de l'office excède de 3,5 points (soit de 38 %) le taux moyen sur le territoire de la métropole du Grand Nancy et de près de 4,7 points (soit de 49 %) le taux moyen national. Le coût financier de cette vacance (loyer + charges) est estimé par l'office en 2017 à 2 766 k€ au total. Avec un taux de vacance similaire au taux nancéen moyen, le taux d'autofinancement de l'office serait de 9,8 %. Avec un taux de vacance égal au taux moyen national, le taux d'autofinancement de l'office attendrait 11,1 %, c'est-à-dire un niveau se rapprochant sensiblement de la valeur médiane nationale.

Il apparaît donc clairement que le niveau de la vacance au sein du parc de l'OMh est le facteur explicatif déterminant du faible niveau d'autofinancement de l'office.

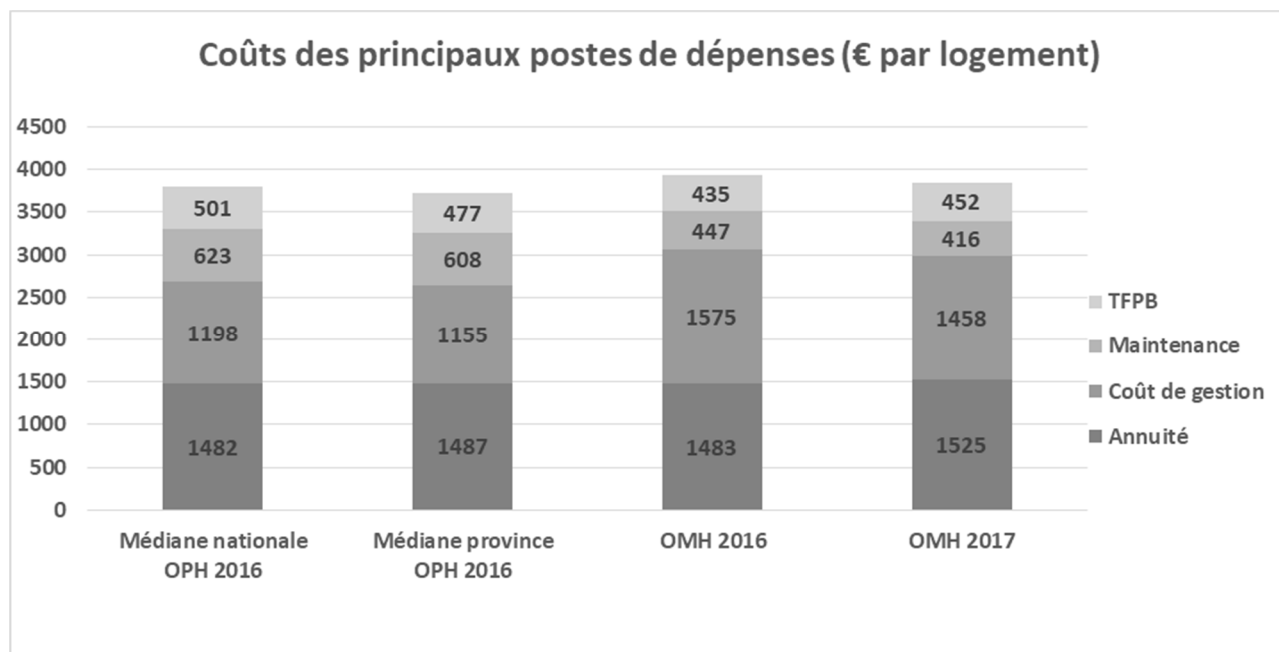
¹⁵ Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes, base de données du Ministère de la cohésion des Territoires. Elle intègre les données comptables et patrimoniales des organismes HLM réglementairement transmises chaque année au ministère via l'application internet Harmonia.

L'examen de l'évolution des principaux postes de recettes et de dépenses permet d'affiner ce constat.

Tout d'abord, s'agissant de la principale ressource de l'office, le montant total du produit des loyers progresse de 10,6 % sur la période en passant de 23,14 M€ en 2013 à 25,6 M€. Si cette augmentation est très proche de celle du nombre de logements détenus par l'OMh (+10,7 % sur la période, cf. § 5.2), elle résulte pourtant d'une combinaison de facteurs. Certains, tels que la pratique de hausse des loyers à la relocation (cf. § 3.2) ou la mise en service de logements neufs jouant à la hausse, tandis que la progression régulière de la vacance (cf. § 3.1.2) a un effet contraire très sensible : la perte de loyers annuelle en raison de la vacance est estimée par l'office à un peu moins de 2 M€ en 2017. Au final, le montant du produit des loyers au logement est de 3 793 € par logement en 2016 (3 823 €/logement en 2017), ce qui est très légèrement supérieur à la valeur médiane des offices de province (3 727 €/logement).

En 2016 l'office, ne disposant pas en interne des ressources nécessaires, a eu recours au service d'un cabinet spécialisé pour instruire dans les délais de nombreux dossiers de demande de dégrèvement de TFPB pour travaux induisant des économies d'énergie. D'importants remboursements de TFPB sont intervenus en 2016 et 2017 (près de 2 M€ au total) ce qui explique les importants flux exceptionnels positifs enregistrés sur ces deux exercices. Par ailleurs, le cabinet spécialisé étant rémunéré en proportion des dégrèvements obtenus, un montant important d'honoraires (près de 670 k€ HT) lui a été versé en 2016. Pour l'avenir, l'office envisage une coopération avec un autre bailleur social disposant des compétences en matière d'instruction de ces dossiers afin de limiter les coûts.

S'agissant des dépenses de l'office et comme l'atteste la lecture du graphique ci-dessous, trois des principaux postes de dépenses présentent des coûts inférieurs à ceux des valeurs médianes, un seul excède largement ces derniers, celui des coûts de gestion de l'office.



En effet, le coût de la TFPB en légère progression sur la période observée, atteint 435 € au logement soit 11,2 % des loyers en 2016, ce qui est légèrement sous la valeur médiane des OPH de province (477 € au logement, 11,8 % des loyers).

Le coût de la maintenance, stable en montant depuis 2014 (environ 2,9 M€ annuels) est en légère baisse en 2017 (2,7 M€). En 2016, il représentait 447 €/logement pour une valeur médiane établie à 608 €/logement. Il est à noter que ce montant ne traduit pas un défaut d'entretien du patrimoine car si on cumule les charges de maintenance et les investissements visant à l'entretien du patrimoine (remplacements de composants) on obtient un montant pour l'effort global de maintenance de 1 128 € annuels par logement très proche de la valeur médiane 2016 (1 161 €)¹⁶. D'ailleurs, la visite de patrimoine effectuée lors du contrôle a permis de confirmer un état global d'entretien du patrimoine satisfaisant.

Le montant de l'annuité de la dette, en passant d'environ 8,8 M€ en 2013 à près de 9,9 M€ en 2017, progresse de plus de 12 %. Toutefois, logiquement, compte tenu de l'augmentation du patrimoine de l'office, son coût au logement progresse plus modestement (1 458 € au logement en 2013, 1 525 € au logement en 2017). Il en va de même lorsqu'on considère ce coût en proportion des loyers (38,7 % des loyers en 2013, 38,8 % en 2017). En 2016, le coût de l'annuité de la dette de l'OMh (1 483 € par logement) est très légèrement inférieur à la valeur médiane des OPH de province (1 487 € par logement).

Le montant des coûts de gestion est majoré de manière exceptionnelle en 2016 par le montant des honoraires versés pour l'obtention de dégrèvements de TFPB déjà évoqués. Sans ce surcoût, il serait similaire au niveau atteint en 2017 (1 458 €) qui excède de 302 € soit de plus de 26% la valeur médiane (1 156 €).

Comme indiqué précédemment (cf. § 6.1), le fait que l'office ne comptabilise aucun coût interne de production a pour conséquence de légèrement surestimer son coût de gestion. De la même façon, les charges non récupérées du fait de la vacance (790 k€ en 2017) et le coût des frais relatifs à la réglementation IGH de la tour panoramique non refacturés aux locataires (480 k€ environ) impactent les coûts de gestion de l'office à hauteur de 195 € par logement.

Les frais de personnels, composante majoritaire du coût de gestion, sont en légère progression sur la période contrôlée : ils représentaient 810 € par logement en 2013 et s'élève en 2017 à 842 € en 2017. A ce niveau, ils excèdent de 68 € la médiane nationale (742 € par logement).

La maîtrise de ses coûts de gestion constitue un enjeu majeur pour améliorer la rentabilité de l'exploitation de l'office.

Dans cette perspective, le programme d'investissements à venir (cf. § 5.1 Analyse de la politique patrimoniale), cofinancé par l'ANRU, qui prévoit des démolitions sur les programmes du plateau de Haye très touchés par la vacance, devrait avoir à terme des effets positifs en réduisant sensiblement le coût des charges non récupérées.

Pour autant, l'office doit continuer ses efforts visant à maîtriser le développement de ses frais de personnels et à réduire ses frais de fonctionnement. Et ce d'autant plus qu'il est désormais en capacité d'estimer très finement le montant de la réduction de loyer de solidarité (RLS). Dans ses réponses l'office a indiqué vouloir poursuivre ses efforts pour maîtriser ses coûts de gestion et rétablir son niveau d'autofinancement en développant la mutualisation de l'intervention de ses personnels de terrain, en traitant dans le cadre du NPNRU la vacance structurelle présente sur 4 grands ensembles et la Tour panoramique, et en maîtrisant dès 2019 les procédures de demande de dégrèvement de TFPB, de façon à optimiser ces recettes sans avoir à verser d'honoraires à des cabinets spécialisés.

¹⁶ Source : Dossier individuel de situation 2016 – Fédération des OPH.

6.2.2 Mise en œuvre de la RLS

L'OMh a mis en œuvre la RLS avec effet rétroactif à compter du 1^{er} février 2018. En utilisant les caractéristiques de ses locataires bénéficiaires de l'APL sur les premiers mois de l'année, il a été en mesure d'estimer précisément l'impact financier de la RLS sur 2018. Le détail de ce calcul est reproduit ci-après :

Catégories de bénéficiaires APL	répartition (%)	nombre de ménages	RLS	Mensuelle	Annuelle (11 mois en 2018)
Isolé	45%	1 760	27,74	48 822,40	537 046,40
Couple sans enfants	14%	548	33,95	18 604,60	204 650,60
Isolé ou couple ayant une personne à charge	20%	782	38,20	29 872,40	328 596,40
couple avec 2 enfants	13%	509	43,76	22 273,84	245 012,24
couple avec 3 enfants ou plus	8%	313	49,32	15 437,16	169 808,76
Total	100%	3 912		135 010,40	1 485 114,40

Montants en €				
Montant estimé (11 mois)				1 485 114
Majoration cotisation CGLLS (4,19% du compte 7043)		23 850 083	4,19%	999 318
Réfaction (nombre de bénéficiaires APL * 353 €)		3 912	-353	-1 380 936
Solde				-381 618
Impact estimé RLS				1 103 497

L'impact financier de la RLS pour l'office sur les 11 mois de mise en œuvre en 2018 est donc estimé à 1 103 k€, soit 4,6 % du montant des loyers des logements conventionnés de 2017. Il est possible de déterminer un montant moyen annuel pour 2018 de 282 € par bénéficiaire APL ou de 307 € sur une année pleine.

6.2.3 Gestion de la trésorerie

L'OMh procède au placement de sa trésorerie excédentaire. Les supports de placement utilisés sont de type « compte à terme », ils ne présentent aucun caractère spéculatif, ni risque pour le capital placé. Les produits financiers obtenus, en baisse régulière sur la période observée sont modestes. En 2017, ils représentent 21 € par logement.

6.2.4 Résultats comptables

En k€	2013	2014	2015	2016	2017
Résultats comptables	1 376,3	2 913,1	1 994,0	897,6	1 824,7
Plus-values de cessions (*)	2 038,8	1 773,1	1 510,7	1 385,8	1 607,8
Part des plus-values de cessions en %	148%	61%	76%	154%	88%

(*) plus-values liées aux cessions de logement uniquement

Le résultat bénéficiaire moyen dégagé sur la période 2013-2017 est de 1,8 M€, ce qui représente 7 % du chiffre d'affaires annuel moyen. Toutefois, les plus-values réalisées sur les ventes de logements HLM ont rapporté 1,67 M€ en moyenne chaque année. Ceci signifie que sans les gains réalisés sur les ventes de logement, les résultats réalisés par l'office seraient extrêmement faibles ou déficitaires et ceci confirme également la faible rentabilité de l'exploitation de l'office.

D'autre part, l'office a cédé un ancien foyer en 2016 et la chaufferie collective située sur le plateau de Haye en 2017.

6.2.5 Structure financière

En k€	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	90 048	93 347	93 775	93 925	91 960
Provisions pour risques et charges	3 829	4 090	3 080	3 848	5 182
- Dont PGE	2 100	2 100	1 700	1 210	810
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	91 217	96 107	105 397	112 038	116 903
Dettes financières	185 242	191 154	196 686	191 890	186 588
Actif immobilisé brut (-)	356 668	375 800	388 573	394 272	391 886
Fond de Roulement Net Global	13 668	8 898	10 364	7 429	8 747
FRNG à terminaison des opérations ⁽¹⁾					14 109
Autres actifs d'exploitation	20 648	14 674	10 440	8 511	6 409
Provisions d'actif circulant (-)	4 382	2 792	2 491	2 490	2 276
Dettes d'exploitation (-)	5 380	4 770	5 638	6 588	5 528
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	10 886	7 112	2 311	-567	-1 394
Créances diverses (+)	139	83	149	6	2 875
Dettes diverses (-)	4 239	2 526	2 875	2 547	4 680
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-4 100	-2 443	-2 727	-2 541	-1 804
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	6 786	4 669	-416	-3 109	-3 198
Trésorerie nette	6 881	4 229	10 780	10 538	11 945

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

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

La vente de la chaufferie du plateau de Haye explique la diminution des fonds propres de l'office constatée en 2017. En effet, les écritures de sortie du patrimoine de ce bien ont pour conséquence de réduire le montant des subventions d'investissement non encore passées au résultat, or ce dernier est pris en compte dans le calcul déterminant le montant des capitaux propres de l'organisme.

6.2.5.1 Dettes financières

Les dettes financières de l'office s'élèvent à un peu plus de 186,5 M€ au 31/12/2017. Elles n'ont que peu progressées par rapport à 2013 (+1,35 M€). Les emprunts indexés sur le taux du livret A représentent plus de 92 % de l'encours de la dette, ceux à taux fixe, plus de 5 %. L'OMh ne détient aucun produit de couverture, ni produit ou emprunt structuré.

La dette nette de trésorerie s'élève 174,6 M€. Compte tenu d'une capacité d'autofinancement moyenne sur les trois derniers exercices de 8,3 M€, le niveau d'endettement de l'office ne présente qu'un risque mesuré. Si l'office est en capacité théorique de rembourser sa dette en 21 ans, il va néanmoins emprunter 86 M€ supplémentaires pour financer notamment les opérations du NPNRU ; il n'envisage pas pour autant d'aller au-delà, refusant de voir son autofinancement diminuer sous le seuil d'alerte de 3 %.

6.2.5.2 Variations du Fonds de roulement net global (FRNG)

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2013		13 668
Autofinancement de 2014 à 2017	5 327	
Dépenses d'investissement	-59 642	
Financements comptabilisés	30 232	
Autofinancement disponible après investissements	-24 083	
Remboursements d'emprunts non locatifs (bâtiments administratifs...)	-420	
Cessions d'actifs	17 256	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	1 905	
Flux de trésorerie disponible	-4 921	-4 921
Fonds de roulement fin 2017		8 747

Pour financer ses investissements de la période 2014-2017, l'OMh n'a eu que peu recours à l'emprunt. En effet le total des ressources provenant de l'autofinancement et des financements comptabilisés n'a pas couvert les 59 642 k€ d'investissements. Pour faire face aux 24 083 k€ restants et aux 420 k€ d'emprunts non locatifs à rembourser, l'office a mobilisé ses ressources provenant des cessions d'actifs (17 256 k€) et des ressources diverses (1 905 k€). Ces ressources s'avérant insuffisantes pour couvrir l'ensemble des besoins, la différence (4 921 k€) correspond à la baisse du FRNG enregistrée sur la période.

Au final, le FRNG au 31/12/2017 s'élève à 8 747 k€ ce qui correspond 2,4 mois de dépenses. Ce ratio est inférieur à la valeur médiane 2016 des offices de province (4,3 mois).

Sur les opérations locatives en cours ou non soldées, l'office a largement préfinancé sur ses fonds disponibles les dépenses engagées. Les ressources provenant des emprunts non encore mobilisées excédant les dépenses restant à réaliser, le FRNG à terminaison des opérations est supérieur au FRNG au 31/12/2017, il est estimé à 14 109 K€ soit à près de 3,9 mois de dépenses.

6.2.5.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement

S'agissant de l'exploitation, en 2013, la situation d'attente du paiement des subventions ANRU avait pour effet de générer un important besoin en fonds de roulement d'exploitation (10,886 M€). Leur encaissement au fil des exercices suivants est la principale explication de la transformation de ce besoin en ressource à partir de 2016. Cette situation est favorable pour la trésorerie de l'office.

Hors exploitation, la forte augmentation des créances diverses en 2017 est liée à la vente de la chaufferie déjà évoquée. En effet, les conditions de cette vente prévoient un paiement échelonné, ces presque 2,9 M€ correspondent donc aux montants restant à encaisser par l'OMh.

6.2.5.4 Trésorerie

Bien que le FRNG de l'office ait baissé, la trésorerie de l'office, profitant de la transformation du besoin en ressource en fonds de roulement, s'est accrue de près de 5 M€ depuis 2013. En s'établissant à près de 12 M€ au 31/12/2017, elle représente plus de trois mois de dépenses.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'office produit très régulièrement des analyses financières prévisionnelles à partir du logiciel Visial. Au moment du contrôle, l'OMh ne dispose pas du chiffrage précis des investissements prévus dans le cadre du NPNRU.

L'analyse prévisionnelle fournie qui constitue la première tentative de projection financière intégrant l'important programme d'investissement cofinancé par l'ANRU ne peut donc être précise. Plus que ses résultats qui doivent être analysés en tendance, c'est l'inflexion dans la stratégie patrimoniale de l'office qu'elle traduit, qui mérite d'être relevée.

Evolution du patrimoine

Patrimoine locatif	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Livraisons		84	6	236	93	102	107	30	40	40	44
démolitions						-275		-261		-224	
Ventes		-25	-25	-30	-30	-32	-32	-32	-32	-32	-32
Autres						-55					
patrimoine	6 520	6 579	6 560	6 766	6 829	6 569	6 644	6 381	6 389	6 173	6 185

En effet jusqu'en 2021, l'OMh poursuit sa politique de développement modéré de son patrimoine sur l'ensemble de son territoire. A partir de 2022, l'office prévoit de mobiliser ses moyens sur les investissements cofinancés par l'ANRU en engageant le programme de démolitions sur les immeubles concentrant la vacance et en traitant la tour panoramique (regroupement des logements exploités de manière à ne plus être soumis à la réglementation IGH et neutralisation de 55 logements vacants).

Résultats de l'analyse prévisionnelle

Les hypothèses d'évolution des différents taux (inflation, ICC, IRL, livret A) permettant l'indexation de certains produits ou dépenses pris en compte par l'analyse prévisionnelle sont compatibles avec le contexte économique actuel.

Les principaux résultats de l'analyse financière prévisionnelle sont reproduits ci-dessous :

Exploitation en k€	2017 (rappel)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loyers théoriques (RLS déduite)		21 952	21 927	22 050	22 760	24 142	24 323	25 367	25 209	25 690	25 550
Pertes de loyers (log. Vacants)		-2 782	-2 777	-2 718	-2 762	-2 187	-2 043	-1 704	-1 679	-1 509	-1 478
Total loyers	25 603	24 734	24 704	24 768	25 522	26 329	26 366	27 071	26 888	27 199	27 028
autres produits		834	839	954	961	960	968	968	975	974	981
Total produits courants	26 491	25 568	25 543	25 722	26 483	27 289	27 334	28 039	27 863	28 173	28 009
Annuités		-9 893	-10 116	-10 773	-11 064	-11 439	-11 913	-12 234	-12 306	-11 554	-10 916
Taxe foncière		-2 980	-3 051	-3 134	-3 199	-3 297	-3 172	-3 229	-3 133	-3 188	-3 099
Maintenance		-2 512	-2 647	-2 525	-2 554	-2 583	-2 514	-2 544	-2 560	-2 629	-2 599
Frais de personnels		-5 075	-5 151	-5 226	-5 304	-5 383	-5 463	-5 544	-5 626	-5 710	-5 794
Frais de gestion		-2 600	-2 593	-2 586	-2 630	-2 674	-2 720	-2 766	-2 813	-2 861	-2 910
Autres charges		-363	-371	-382	-393	-432	-464	-479	-518	-527	-551
Coûts des impayés		-371	-371	-372	-383	-395	-395	-406	-403	-408	-405
Charges non récupérées (vacance)		-765	-750	-720	-732	-558	-521	-434	-428	-385	-377
Eléments exceptionnels		110	103	95	88	2 211	72	3 015	56	2 690	39
Autofinancement net	1 538	1 119	596	99	312	2 739	244	3 418	132	3 601	1 397
en % des loyers	5,8%	4,4%	2,3%	0,4%	1,2%	10,0%	0,9%	12,2%	0,5%	12,8%	5,0%

Jusqu'en 2021, la rentabilité de l'exploitation de l'OMh demeure obérée par un niveau élevé (plus de 2,7 M€) de pertes de loyers et de charges non récupérées en raison de la vacance. De plus, puisque l'office emprunte pour financer sa production neuve, le montant de l'annuité qui progresse explique la baisse prévue de l'autofinancement net qui s'établit sous le seuil d'alerte de 2019 à 2021.

A partir de 2022, la prise en compte des subventions ANRU liées aux démolitions (éléments exceptionnels en 2022, 2024 et 2026) fait ponctuellement fortement progresser le montant de l'autofinancement net. Par ailleurs, la démolition partielle des immeubles concentrant la vacance induit logiquement une diminution progressive des pertes de loyers et de charges non récupérées. Cette évolution ainsi qu'un coût de l'annuité qui commence à se réduire à partir de 2025 permettent de prévoir un niveau d'autofinancement net en 2027 redevenu proche de celui atteint en 2017. En fin de la période couverte par l'analyse prévisionnelle, lorsque la vacance sera réduite (démolitions, traitement de la tour panoramique), l'office pourra revoir son programme d'investissement et éventuellement envisager d'accroître son niveau d'endettement.

Evolution structure financière en k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autofinancement net		1 119	596	99	312	2 739	244	3 418	132	3 601	1 397
Produits de cessions		2 075	2 110	2 575	2 619	2 664	2 890	2 939	2 989	3 039	3 091
Fonds propres investis en travaux		-1 725	-2 482	-1 166	-458	-491	-813	-493	-577	-586	-595
Fonds propres investis sur démolitions		0	0	0	0	-1 996	0	-100	0	-160	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-594	-256	-5 215	-4 019	-3 036	-3 207	-913	-1 731	-1 757	-1 969
Autres variations		20	95	20	20	70	70	70	70	70	70
Total	7 674	8 569	8 632	4 945	3 419	3 369	2 553	7 474	8 357	12 564	14 558
Provisions (dont PGE)		810	810	810	810	810	810	810	810	810	810
Dépôts de garantie		1 819	1 814	1 896	1 924	1 831	1 859	1 778	1 783	1 697	1 703
FDR long terme (livraison)	10 288	11 198	11 256	7 651	6 153	6 010	5 222	10 062	10 950	15 071	17 071

La situation financière de l'office se tend sur la période, elle devra donc faire l'objet d'un pilotage fin et constant, conduisant le cas échéant à l'adaptation du rythme d'engagement des investissements.

Pour financer près de 139 M€ d'investissements au total, l'office va devoir mobiliser ces fonds disponibles. En conséquence, la structure de son bilan va se dégrader, ainsi le fonds de roulement long terme prévu en 2023 (5 222 K€) est inférieur de plus de 5 000 k€ à celui de 2017.

Il est à noter que les produits provenant des cessions de patrimoine (près de 27 M€ au total sur la période) sont indispensables à l'équilibre du plan de financement. De la même façon, l'office devra s'organiser pour obtenir le paiement des subventions ANRU selon l'échéancier prévu. En effet des encaissements différés de subventions ou des montants de produits des ventes durablement inférieurs aux prévisions exposeront l'office à de réelles difficultés de trésorerie.

En réponse à ce constat l'office a indiqué qu'il disposera prochainement du chiffrage complet du NPNRU, ce qui lui permettra d'effectuer les arbitrages nécessaires afin d'adapter son programme prévisionnel d'investissement et de respecter le seuil réglementaire de 3 % d'autofinancement. De plus, un comité de pilotage et de suivi sera mis en place. Sa mission sera d'analyser le respect du rythme des engagements d'investissements et le cas échéant son adaptation, ainsi que le suivi des encaissements des subventions Anru afin d'éviter tout différé.

6.4 CONCLUSION

Au 31/12/2017, la situation financière de l'office est correcte en termes de structure de son bilan, de niveau d'endettement ou de trésorerie. Toutefois, la rentabilité de son exploitation est faible en raison principalement des pertes de loyers et des charges non récupérées induites par la vacance. Le niveau des ventes HLM permet d'améliorer sensiblement le niveau de bénéfice dégagé annuellement.

Pour l'avenir, l'office a prévu de poursuivre jusqu'en 2021 sa politique actuelle de développement modéré avant de se concentrer ensuite sur un programme d'investissements cofinancés par l'ANRU. Ce programme est

essentiel pour l'office dans la mesure où il vise à réduire la vacance structurelle qui altère la rentabilité de son exploitation.

La mise en œuvre de cet ambitieux programme d'investissements va tendre la situation financière de l'office. Cette dernière devra donc faire l'objet d'un pilotage fin et constant, conduisant le cas échéant à l'adaptation du rythme d'engagement des investissements.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES

RAISON SOCIALE : Office Public de l'Habitat de la métropole du Grand Nancy

SIÈGE SOCIAL :
Adresse du siège : 32 rue Saint Léon – CS 95 418 Téléphone : 03 83 85 70 80
54 054 Nancy CEDEX

PRÉSIDENT : M. Laurent Hénart

DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. Frédéric Richard

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Métropole du Grand Nancy

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 01/01/2018			
	Membres	Désignés par :	Activité
Président	Laurent HENART	Collectivité	Maire de Nancy
Vice-président délégué	Jean-Marie SCHLERET	Idem.	Personne Qualifiée
	André ROSSINOT	Idem.	Président de la Métropole
	Valérie DEBORD	Idem.	Représentant Métropole
	Milchelle PICCOLI	Idem.	Maire de Pulnoy
	Hervé FERON	Idem.	Maire de Tomblaine
	Christophe CHOSEROT	Idem.	Maire de Maxéville
	Dominique HERMAN	Idem.	Personne Qualifiée
	Dominique FLON	Idem.	Personne Qualifiée
	Agnès ZALMAT	Idem.	Personne Qualifiée
	Jean-François GICQUEL	Idem.	Personne Qualifiée
	Michel VANESSION	Idem.	Personne Qualifiée
	Michel DUFRAISSE	Idem.	Personne Qualifiée
	Laurent GARCIA	Idem.	Personne Qualifiée
	Chaynesse KHIROUNI	Idem.	Personne Qualifiée
	Peggy BOTTOLIER	Idem - Association	
	Fabienne HORAS	Idem - Association	
	Jean-Paul LACRESSE	UDAF	
	Emmanuel VIEL	CAF	
	Christine BERTRAND	Organismes collecteurs	
	Patrick BRETENOUX	Organisations syndicales	
	Daniel HELFER	Organisations syndicales	
Représentants des locataires	Jocelyne SANTERRE	Élu	
	Agnès ROBERT	Élu	
	Guy REPI	Élu	
	Philippe KEYAERT	Élu	
	Anne JACQUELIN	Élu	
Commissaire du Gouvernement : Préfet			

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2017	Cadres :	26	Total administratif et technique : 64
	Maîtrise :	28	
	Employés :	10	
	Gardiens :	29	Effectif total : 130
	Employés d'immeuble :	4	
	Autres empl. de proximité :	24	
	Ouvriers pôle polyvalent :	9	

7.2 SIGLES UTILISES

ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
APL	Aide Personnalisée au Logement
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CAL	Commission d'Attribution des Logements
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation
DALO	Droit Au Logement Opposable
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
HLM	Habitation à Loyer Modéré
MILOS	Mission Interministérielle d'Inspection du LOgement Social
OPH	Office Public de l'Habitat
PLS	Prêt Locatif Social
PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
RLS	Réduction de Loyer de Solidarité
SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
SCP	Société Coopérative de Production
TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement

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

