

OPH DE L'AGGLOMERATION
DE LA ROCHELLE

La Rochelle (17)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-030

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-030

OPH DE L'AGGLOMERATION DE LA ROCHELLE

La Rochelle (17)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-030

OPH DE L'AGGLOMERATION DE LA ROCHELLE – (17)

N° SIREN : 271 700 023

Raison sociale : OPH COM AGGLO LA ROCHELLE

Présidente : Marylise Fleuret-Pagnoux

Directeur général : Jean-Jacques Carré

Adresse : 2 rue de Varsovie 17000 La Rochelle

Collectivité de rattachement: Communauté d'agglomération de la Rochelle

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	6 749	Nombre de logements familiaux en propriété :	6 748	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	1 309
--	--------------	---	--------------	--	--------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	1,0%	3,6%	3,1%	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,1%	2,1%	1,6%	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	7,7%	10,7%	9,6%	(2)
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,5%			
Age moyen du parc (en années)	41			
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds	20,9%	22,1%	19,3%	(1)
< 60 % des plafonds	63,0%	62,3%	59,9%	(1)
> 100% des plafonds	7,7%	8,8%	10,4%	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	64,3%	52,4%	50,6%	(1)
Familles monoparentales	18,2%	21,2%	20%	(1)
Personnes isolées	45,7%	42,8%	37,4%	(1)
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,3	5,3	5,5	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	19,9		14,5	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	4,3			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	5,9		4,4	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	12,6		12,4	

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2015 : ensemble des OPH France

POINTS FORTS :

- ▶ Très bonne accessibilité financière du parc
- ▶ Rôle social avéré
- ▶ Capacité d'adaptation de l'organisation
- ▶ Très bonne gestion de proximité
- ▶ Pilotage financier rigoureux
- ▶ Contrôle qualité efficace effectué par le service juridique, en particulier sur la commande publique

POINTS FAIBLES :

- ▶ Impayés en nette diminution, mais restant très élevés
- ▶ Traitement des réclamations à améliorer
- ▶ Mise en place du contrôle interne à finaliser

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-respect de la réglementation applicable sur les placements de trésorerie
- ▶ Décomptes de charges locataires partis partiellement régularisés
- ▶ 2 attributions non conformes (sur 2222 contrôlées).

Précédent rapport de contrôle : n° 2011-064 de mars 2012
Contrôle effectué du 13/04/2017 au 10/10/2017
DIFFUSION DU RAPPORT DE CONTRÔLE : JUIN 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-030

OPH DE L'AGGLOMERATION DE LA ROCHELLE – 17

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 Relations avec les collectivités et conventions réglementées	10
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	11
2.2.4 Gouvernance financière	14
2.3 Train de vie de l'organisme	15
2.4 Conclusion	15
3. Patrimoine	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine	16
3.1.1 Description et localisation du parc	16
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	16
3.2 Accessibilité économique du parc	17
3.2.1 Loyers	17
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	18
3.2.3 Charges locatives	18
3.3 Conclusion	19
4. Politique sociale et gestion locative	20
4.1 Caractéristiques des populations logées	20
4.2 Accès au logement	20
4.2.1 Connaissance de la demande	20
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	20
4.2.3 Gestion des attributions	21
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	22
4.4 Traitement des impayés	23
4.4.1 Organisation de la chaîne de traitement de l'impayé	23
4.4.2 Analyse des résultats et de l'évolution du risque d'impayés	23
4.5 Conclusion	24

5.	Stratégie patrimoniale.....	25
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	25
5.2	Évolution du patrimoine.....	25
5.2.1	Offre nouvelle	25
5.2.2	Réhabilitations.....	26
5.2.3	Foncier	27
5.2.4	Contentieux de l'opération La Fayette.....	28
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	28
5.3.1	Engagement et suivi des opérations	28
5.3.2	Analyse d'opérations	29
5.4	Maintenance du parc.....	29
5.4.1	Entretien du patrimoine	29
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	30
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	31
5.6	Accession sociale.....	31
5.7	Conclusion	31
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	32
6.1	Tenue de la comptabilité	32
6.2	Analyse financière	33
6.2.1	Analyse de l'exploitation	33
6.2.2	Résultats comptables.....	37
6.2.3	Structure financière	37
6.3	Analyse prévisionnelle.....	39
6.4	Conclusion	40
7.	Annexes.....	41
7.1	Composition du conseil d'administration	41
7.2	Organigramme de l'oph de l'agglomération de la rochelle	42
7.3	Tableau des dépassements de plafonds de ressources.....	43
7.4	Tableau des impayés	44
7.5	Tableau de l'analyse prévisionnelle	45
7.6	Sigles utilisés.....	46

SYNTHESE

Au 31 décembre 2016, l'office de la communauté d'agglomération (CDA) de la Rochelle dispose d'un patrimoine de 6 749 logements familiaux et de 14 résidences spécialisées représentant 309 places, implantés à 90 % sur la ville de La Rochelle, sa collectivité de rattachement jusqu'en 2005. La CDA de La Rochelle, élargie à 28 communes depuis 2014, connaît une dynamique démographique positive et un marché immobilier local tendu ; le loyer moyen d'un logement dans le parc locatif privé s'élève à plus de 14 €/m², contre 5 €/m² dans le parc locatif social.

D'un âge moyen de 41 ans, le patrimoine de l'office représente 28 % du parc des bailleurs sociaux dans le département de la Charente maritime, et environ 50 % des logements sociaux de l'unité urbaine rochelaise. Trois grands quartiers classés en QPV (Port Neuf, Villeneuve-les-Salines et Mireuil) concentrent à eux seuls plus de la moitié du parc de l'office.

Dans ce contexte, l'office assume pleinement son rôle social et dispose d'un parc globalement très accessible. Une fraction importante de ce dernier (67 %) présente en effet une offre à bas loyers. Par ailleurs, seuls 31 % des loyers pratiqués dépassent les plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL (contre 37 % au niveau départemental et 41 % au niveau régional), ce qui permet un bon niveau de solvabilisation par l'aide personnalisée au logement (APL). La vacance est très contenue ; elle s'élève ainsi à 0,1 % du parc pour la vacance commerciale de plus de trois mois. Le taux de rotation au sein du patrimoine de l'office est relativement stable et se situe en moyenne à 8,3 %, bien en-deçà des références régionales (12,7 %), traduisant la bonne attractivité de l'office dans un contexte de marché tendu.

La maîtrise des impayés constitue un enjeu majeur pour l'office ; historiquement très élevés, ils ont connu une réduction notable entre 2011 et 2016, le total des retards de paiement passant d'environ 60 jours à 37,4 jours de quittance. Ils restent cependant très supérieurs aux valeurs habituellement observées (de l'ordre de 25 jours), ce qui doit amener l'office à poursuivre les efforts entrepris.

La gouvernance de l'office est impliquée et assure son rôle de manière satisfaisante ; un nouveau projet d'entreprise « Cap 2022 » portant sur la période 2017-2022 est en cours de finalisation et vise à réaffirmer les enjeux et priorités d'actions de l'office. L'organisation des services, qui a connu plusieurs adaptations sur la période du contrôle suite à divers audits, démontre une bonne capacité d'évolution, en réponse aux besoins ou difficultés rencontrés. Au-delà de la sécurisation des pratiques apportée par la bonne implication du service juridique dans les processus internes de l'office, notamment en matière de commande publique, ce dernier gagnerait à finaliser la mise en place de son dispositif de contrôle interne, différé depuis 2010 et seulement récemment réactivé. La gestion locative est assurée de manière satisfaisante. Quelques dépassements de loyers plafonds ont été constatés ; ils ont été corrigés en cours de contrôle et les trop-perçus correspondants remboursés aux locataires lésés. La régularisation partielle des charges des locataires partis devra être mise en conformité avec la réglementation.

L'office a fait le choix d'une forte présence territoriale de ses équipes, au travers de 43 gardiens et d'une régie de 15 personnes en charge de l'entretien des espaces extérieurs ainsi que de certains travaux courants sur les bâtiments. Les visites de patrimoine opérées à l'occasion du contrôle ont permis de confirmer la bonne qualité de service rendu aux locataires et la gestion de proximité attentive exercée au quotidien par l'office. Le traitement des réclamations mérite toutefois des améliorations appelées à impacter le fonctionnement du dispositif de proximité, en cours de réorganisation lors du contrôle.

Sur la période du contrôle, l'office a bénéficié de deux opérations ANRU sur les quartiers du Mireuil et de Saint-Eloi à La Rochelle, récemment achevées, ayant permis de significatives améliorations et restructurations du parc, à hauteur d'environ 400 logements démolis, reconstruits pour partie sur site et hors site, et la réhabilitation d'un millier de logements environ. Par ailleurs, une opération du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) est en réflexion sur le quartier de Villeneuve-les-Salines.

L'office dispose d'orientations stratégiques patrimoniales bien identifiées, au travers de son PSP 2015-2024, identifiant près de 2000 logements à réhabiliter sur la période, quatre programmes à démolir ; les objectifs de développement s'élèvent à environ 1 300 logements sur 10 ans. Sur la période contrôlée, l'office a contribué à l'effort de développement global sur l'agglomération pour un tiers environ des logements locatifs sociaux, représentant un rythme annuel de 136 logements en moyenne (dont un tiers en VEFA), en l'orientant principalement sur les communes carencées au titre de la loi sur la solidarité et le renouvellement urbain (SRU). Le processus de maîtrise d'ouvrage apparaît bien maîtrisé, avec un prix de revient moyen de 2 039 €/m² de surface habitable.

Sur la période du contrôle, des décalages ont été observés sur les réhabilitations thermiques, finalement reportées de 2017 à 2020. L'atteinte de cet objectif, auquel l'office doit désormais s'astreindre, apparaît crédible compte tenu des démarches et moyens engagés au moment du contrôle. L'office consacre par ailleurs les moyens nécessaires à la maintenance de son parc dont la programmation pluriannuelle mériterait toutefois d'être améliorée.

Avec un autofinancement net de l'ordre de 10 %, l'exploitation de l'office affiche un niveau en cohérence avec les besoins d'investissement à venir. La structure financière qui a pu sembler fragile par le passé apparaît aujourd'hui consolidée, après achèvement des projets de rénovation urbaine. Elle a bénéficié d'une politique de vente relativement soutenue et bien maîtrisée dans ses aspects administratifs. La trésorerie, correspondant à 4,9 mois de dépenses fin 2016, a connu une nette progression depuis 2012, où elle s'élevait à 1,6 mois, étant rappelé que la médiane des OPH de province pour 2015 est de 3,7 mois. Le pilotage financier s'avère rigoureux.

Les deux principaux enjeux de l'office concernent d'une part la mise en œuvre des objectifs patrimoniaux, que l'office apparaît en capacité de réaliser au plan technique et financier et, d'autre part, la poursuite de la réduction des impayés, engagée ces dernières années mais qui reste à améliorer.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'OPH de l'agglomération de La Rochelle 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'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). »

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

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

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

Le précédent contrôle de la mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos), n° 2011-064 de mars 2012, indique que l'office s'appuie sur une gouvernance impliquée et un projet d'établissement partagé. Son organisation adaptée lui permet d'apporter au locataire une qualité de service satisfaisante. Il note que des efforts restent à poursuivre en termes de traitement des impayés et que sa situation financière est fragile. L'organisme est alors engagé dans deux opérations ANRU sur les quartiers du Mireuil et de Saint-Eloi.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

L'organisme, anciennement office municipal de la ville de La Rochelle, a été rattaché en 2006 à la communauté d'agglomération (CDA), comprenant alors 18 communes dont le territoire est désormais étendu à 28 communes. La CDA compte 164 300 habitants en 2013, dont un peu moins de la moitié réside dans la ville centre.

L'OPH de l'Agglomération de la Rochelle est propriétaire de près de 7 000 logements familiaux, intégralement implantés sur la CDA et principalement sur La Rochelle. Son patrimoine représente 28 % du parc des bailleurs sociaux dans le département de la Charente maritime, et la moitié des logements sociaux de l'unité urbaine de la Rochelle.

Le diagnostic du Plan Local de l'Habitat (PLH) de l'agglomération, pour la période 2016-2021, détaille notamment l'évolution de la population. Entre 1999 et 2006, la communauté d'agglomération (sur la base des 28 communes actuelles) a connu une croissance relativement soutenue de 0,7 % en moyenne par an, essentiellement portée par le solde migratoire, et qui marque un fléchissement à 0,4 % entre 2006 et 2011. Sur la période, seule la ville de La Rochelle perd des habitants, contrairement aux autres communes. Les analyses de l'INSEE, sur des données de 2013, font état du gain de plus de 4 000 habitants en cinq ans au niveau de la CDA. Elles précisent que l'emploi salarié est concentré à hauteur de 88 % sur La Rochelle et sa première couronne (Aytré, Périgny, Puilboreau, Lagord), alors que ces communes ne rassemblent que 62 % de la population active résidente.

Le diagnostic du PLH indique que la commune de La Rochelle compte 41 300 résidences principales au 1^{er} janvier 2014 dont 33,7 % sont des logements locatifs sociaux. Il met en évidence la disparité entre les quartiers du Mireuil, Port Neuf et Villeneuve-les-Salines, qui contiennent plus de 60 % de logements sociaux, et ceux situés dans les secteurs centraux de la ville, où la proportion est inférieure à 6 %.

Par ailleurs, la population de la CDA est éligible à hauteur de 26 % au Prêt Locatif Aidé d'Intégration (PLAI) et de 71 % au Prêt Locatif à Usage Social (PLUS). Les revenus de 17 % des ménages sont compris entre 100 et 130 % du PLUS.

Le PLH, qui décrit un marché de l'immobilier tendu, fixe des objectifs de production de près de 2 000 logements par an dont environ 500 logements sociaux. Ces derniers comprennent 244 PLUS et 142 PLAI, soit 30 % de PLAI, le reste est composé de logements intermédiaires Prêt Locatif Social (PLS) dont le loyer plafond est intermédiaire entre le logement social et les loyers de marchés ; le loyer moyen d'un logement dans le parc locatif privé s'élève à plus de 14 €/m², contre 5 €/m² dans le parc locatif social. La production est sectorisée ; ainsi, il n'est pas prévu de logements PLUS ou PLAI dans les quartiers à forte proportion d'habitat social mais dans les secteurs centraux, avec un objectif de 23 % de logements locatifs sociaux.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration (CA) (cf. annexe n° 7.1), composé de 23 membres, est présidé depuis 2006 par Mme Marylise Fleuret-Pagnoux. La présidente est par ailleurs première adjointe au maire de La Rochelle, déléguée aux affaires générales et à l'habitat, conseillère communautaire déléguée à l'équilibre social de l'habitat et conseillère départementale.

Depuis 2008 l'office fonctionne avec un bureau en complément de son CA. En 2008, celui-ci a défini les compétences qu'il déléguait au bureau, qui en contrepartie rend compte au CA de son activité. Le CA bénéficie d'un bon niveau d'information ; il se réunit trimestriellement et le bureau deux fois plus souvent.

La direction générale est assurée par M. Jean-Jacques Carré, recruté en qualité de directeur en août 2007 et nommé directeur général par le conseil d'administration en septembre 2008. Le précédent contrôle de la Miilos avait émis une observation relative à l'avenant à son contrat de travail de droit privé, établi en septembre 2009. Depuis, un nouveau contrat de directeur général d'OPH été signé en mai 2012. Ce contrat appelle deux commentaires ponctuels. Ce contrat fixe la part forfaitaire de la rémunération du directeur général. Les modalités de calcul de la part variable sont fixées par le CA en mai de l'année en cours et son montant effectif validé, en fonction de l'atteinte des objectifs, en mai de l'année suivante.

Le calcul des logements des structures foyers, qui est établi par l'organisme sur la base d'un logement pour un logement de type 2 ou plus, un demi-logement pour un logement de type 1 bis et un logement pour trois logements de type 1, diverge par rapport aux dispositions de la « circulaire 22 décembre 2009 relative aux nouvelles dispositions issues du décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009 applicables aux directeurs généraux des offices publics de l'habitat ». Le mode de calcul utilisé par l'office a conduit à minorer le nombre de logements, et donc le plafond de la part forfaitaire de la rémunération.

La part variable de la rémunération est fixée en pourcentage de la rémunération brute, dans laquelle sont pris en compte la part forfaitaire et le montant de l'avantage en nature pour véhicule de fonction. Jusqu'à présent, les pourcentages fixés par le CA n'ont pas entraîné de versement de part variable supérieure à 15 % de la part forfaitaire, maximum autorisé par la réglementation. Pour éviter tout risque de dépassement, l'office est invité à asseoir le calcul de la part variable sur le seul montant de la part forfaitaire.

2.2.2 Relations avec les collectivités et conventions réglementées

La communauté d'agglomération de La Rochelle (CDA), en partenariat avec les autres acteurs locaux (conseil régional, conseil départemental, Action Logement), a souhaité promouvoir depuis plusieurs années une politique de développement de l'offre de logements sociaux sur son territoire, comme en témoigne son PLH (cf. § 2.1).

En parallèle, la proximité institutionnelle de l'office avec la ville de La Rochelle, demeurée longtemps sa collectivité de rattachement, s'est manifestée sous forme de conventions particulières. Dans le cadre de la politique du logement des années 60, la ville a ainsi accompagné son office¹ pour la réalisation de 381 logements « programme social de relogement » (P.S.R). À cet effet, la ville s'engageait à apporter sa garantie financière annuelle à l'équilibre d'exploitation des programmes et au paiement des impayés des locataires initialement en place. La ville a également reproduit ce mécanisme en 1986 à l'occasion de la construction de 63 logements supplémentaires ; au moment du contrôle, seule cette dernière convention se poursuivait encore mais avec un impact financier limité (85 k€ sur l'année 2016) comparé aux situations antérieures. Ainsi, sur la base des données financières de suivi tenues par l'office, il ressort que la contribution cumulée de la ville s'est élevée sur la période 1999-2015, à 6,4 M€ dont près de 3,4 M€ au titre de la seule garantie de loyers.

De plus, à l'occasion de la reprise du dispositif contractuel² initial par la CDA, celle-ci a prévu une intervention annuelle limitée à 400 k€, il est arrivé par le passé que cette contribution annuelle ne suffise pas à couvrir les déficits d'exploitation qui étaient alors reportés sur les exercices suivants ; cette dette de la collectivité qui s'élevait à 952 k€ en 2012, tendait à se réduire au cours des derniers exercices pour s'établir à 417 k€ fin 2016. Parallèlement à ce dispositif particulier, la ville a pu confier à l'OPH la gestion d'un logement de son patrimoine (§ 3.1.1).

Depuis le passage en comptabilité commerciale en 2013, le rapport spécial a fait état à deux reprises de l'existence de conventions réglementées. Il s'est agi en 2014 d'opérations d'échanges de terrain avec la ville

¹ Quatre conventions ont été signées entre 1962 et 1967.

² La contribution annuelle de la CDA était par priorité affectée au remboursement des impayés de loyers et pour sa part encore disponible à la couverture des déficits d'exploitation des programmes.

de La Rochelle dans le cadre du PRU de Mireuil qui ont conduit l'office à renoncer à une soulte de 460 k€ au bénéfice de la ville (cf. § 5.2.3), et par la suite en 2016 à l'occasion de l'achat d'un terrain à la CDA.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.3.1 Évolutions de l'organisation de l'office

Au fil des années, l'organigramme de l'office a connu des évolutions. Suite à une nouvelle organisation mise en place en 2000 et qui avait principalement vu la restructuration de la gestion de proximité autour de cinq points d'accueil dans les quartiers de Mireuil, Port Neuf, Villeneuve-les-Salines, Les Minimes et Laleu-La Pallice, la réorganisation de 2010 s'est appuyée sur les grands axes³ du projet d'entreprise initié en 2009 et a vu la création de quatre directions : Direction Relation Locataires, Direction Administrative et Financière, Direction des Ressources Humaines et Direction Développement et Patrimoine (cf. annexe n° 7.2).

L'office a commandité en 2015 et 2016 quatre audits portant sur divers aspects de son organisation ; sachant que dans trois cas⁴ il s'agissait de résoudre des situations de dysfonctionnement préjudiciables au bon fonctionnement des services.

Les trois audits précités ont chaque fois permis une analyse des situations de blocage, la mise en œuvre de solutions aboutissant dans deux cas à des ruptures conventionnelles, avec la responsable de la mission tranquillité et vie sociale et avec la responsable des dommages ouvrages de la DDP.

Enfin un quatrième audit organisationnel a été commandé mi-2016. Même s'il reprend certains de leurs enseignements, cet audit résulte prioritairement des réflexions internes sur la recherche d'une meilleure adéquation entre l'organisation territoriale de l'office et l'évolution de son parc, les besoins et attentes des locataires et les aspirations des personnels à plus de responsabilisation. Les conclusions de cet audit ont été rendues fin 2016, elles pointent un besoin de réorganisation de la proximité, qui est mise en œuvre dès 2017.

Le CA du 13 juillet 2016 a décidé, d'une part, d'élaborer un bilan du projet d'entreprise de 2009 et, d'autre part, de relancer un nouveau projet dit « Cap2022 » pour 2017-2022. Le bilan a globalement mis en avant la réussite du projet initial mais aussi noté quelques chantiers restés inaboutis (notamment le volet de la nouvelle organisation portant sur la mise en place du contrôle interne, reporté en raison de la défection de la personne pressentie pour occuper cette fonction) et plus largement une perte de visibilité sur les grands enjeux de l'office.

Le nouveau projet affiche des objectifs volontaristes : « Définir et faire partager le cap et le chemin pour les cinq prochaines années qui aura pour objectif la mise en place d'une organisation optimale pour améliorer la qualité de service, dans un environnement permettant au personnel de travailler dans un contexte serein. Recueillir l'avis des équipes par un projet co-construit avec eux. Élaborer des pistes d'amélioration et de pérennisation pour permettre à l'office d'affronter en toute quiétude la prochaine décennie, avec comme principal objectif l'office acteur du territoire au service de ses clients ».

La réorganisation actuelle de la proximité et le futur projet d'entreprise doivent rester coordonnés et permettre de poser des axes de réflexion sur une organisation de l'office plus décentralisée au bénéfice du service rendu au locataire, une approche plus transversale du management et la prise en compte de l'évolution numérique à venir.

³ « Mener des investissements immobiliers importants », « maintenir et amplifier la qualité du service rendu aux locataires », « retrouver une situation financière positive » et « mettre une organisation efficiente en phase avec ces objectifs ».

⁴ En 2015 et 2016, audit à la demande du CHSCT sur de possibles risques psychosociaux au sein de l'établissement, audit intitulé « mission tranquillité et vie sociale », réalisé au vu des constats du précédent audit sur les dysfonctionnements du service mission tranquillité et vie sociale et audit « direction du patrimoine » sur des aspects managériaux et organisationnels et leur conséquence sur les agents.

2.2.3.2 Organisation actuelle

L'organisation contemporaine de l'office s'articule, outre la direction générale, autour de quatre directions fonctionnelles.

Fin 2016 l'effectif s'élevait à 149 agents, dont 26 cadres, 11 ouvriers et 43 gardiens. Ces derniers sont logés gratuitement, le CA, dans sa séance du 30 octobre 2015, ayant réaffirmé que leurs fonctions impliquaient un logement par nécessité absolue de service.

Les quatre directions précitées sont respectivement :

- la Direction des Ressources Humaines restructurée à l'occasion de la réorganisation de 2010 (cf. § 2.2.3.1) afin de réaffirmer la fonction RH au sein de l'office ;
- la Direction Administrative et Financière qui, outre les fonctions classiques comptables et financières (depuis la disparition de la recette spéciale au 1^{er} janvier 2013), intègre également, le montage financier des opérations, le service juridique, le service en charge des systèmes d'information (cf. § 2.2.3.4) les services généraux et la sécurité interne ;
- la Direction Développement et Patrimoine qui a en charge le développement du parc et assure la mise en œuvre de la politique relative au patrimoine existant ;
- la Direction Relation Locataires qui regroupe tous les services directement liés aux locataires (gestion locative, attributions, recouvrement et médiation sociale), ainsi que la proximité et la régie ouvrière.

En complément de ces quatre Directions, quelques fonctions spécifiques restent directement rattachées à la Direction générale. Il s'agit respectivement des fonctions de chargé de commercialisation des logements destinés à la vente⁵, de responsable de la communication⁶ et de contrôleur de gestion, également en charge du contrôle interne.

Concernant plus particulièrement cette dernière fonction, bien qu'inscrite dans la réorganisation de 2010, elle n'était pas encore totalement opérationnelle au moment du contrôle. Cette situation s'explique notamment par le fait que la personne initialement en charge en a été distraite dès 2011 pour être mise à disposition de l'association en charge de la gestion du fichier commun de la demande de logement. En conséquence, les premiers chantiers de mise en forme de procédure ont été suspendus et plus largement la démarche de contrôle interne. Malgré son arrivée en 2015, le nouveau contrôleur de gestion n'a cependant pas encore eu la possibilité de s'y consacrer pleinement car il a momentanément été mobilisé sur la vente de patrimoine, la location des commerces et les programmes d'accession à la propriété. Recentré sur sa fonction depuis 2017, il met en place des indicateurs et des tableaux de suivi d'activité, initie des audits internes et travaille à la construction des divers outils d'un contrôle interne opérationnel.

Tout comme pour son contrôle interne, l'office a souhaité renforcer le rôle du service juridique afin de sécuriser son activité. Cette démarche initiée en 2011 autour de la question des assurances qui avait donné lieu dans un premier temps au recrutement d'un juriste spécialisé en marchés publics, a, par la suite, vu ses missions étendues. La forte implication du service juridique dans l'activité de l'office, en particulier en matière de commande publique, constitue un atout en termes de sécurisation des pratiques ; elle offre des garanties d'homogénéité et de régularité de toutes les pièces et phases des marchés. Le service juridique anime au besoin des réunions d'information pour les services et élabore différents supports mis à disposition en interne (fiches thématiques sur l'intranet, guide des achats, etc.).

Au-delà de cette sécurisation des pratiques, l'office gagnerait à finaliser la mise en place de son dispositif de contrôle interne, différé depuis 2010 et récemment réactivé.

⁵ Fonction à temps partagé avec le service attribution.

⁶ Depuis 2014 la titulaire est mise à disposition de l'OPH de Rochefort, sur la base d'une journée par semaine et pour un an reconductible.

2.2.3.3 Management de l'office

Le comité de direction (CODIR) qui associe environ tous les 15 jours le directeur général et les quatre directeurs fonctionnels est l'instance stratégique interne.

Le comité de management constitue la version du comité de direction, élargi aux responsables de service et au contrôleur de gestion (en charge du contrôle interne). D'une fréquence trimestrielle, cette formation a pour vocation, depuis 2015, à favoriser les échanges entre les différents niveaux de l'encadrement.

Enfin, de création plus récente, le comité des responsables de service constitue un lieu d'échanges, auquel ne participe pas la Direction générale. Des sujets de types transversaux, par ailleurs susceptibles d'être proposés au CODIR pour examen, y sont évoqués. Les premières réunions de ce comité sont pour l'instant trimestrielles et seront par la suite adaptées aux besoins de traitement des sujets identifiés par ses membres.

En parallèle, l'office s'est doté d'une commission patrimoine, qui suit l'exercice de la maîtrise d'ouvrage et dont la composition favorise la transversalité et les échanges entre services (cf. § 5.3.1).

Poursuivant en cela la démarche de « convergence interne » qui avait déjà prévalu lors de la création d'instances représentatives du personnel en 2009, les responsables de l'office ont souhaité mettre en place un intéressement salarial commun à l'ensemble du personnel, au-delà des différences statutaires. Le CA a validé, le 13 juin 2014, le principe d'un accord collectif d'intéressement reposant sur quatre critères de performance, jugés simples à mettre en œuvre et compréhensibles par tous : excédent brut d'exploitation, maîtrise de la vacance, maîtrise des impayés et réalisation du budget d'investissement. Un avenant a été signé le 15 juin 2015, afin de prendre en considération les surcoûts financiers relatifs au traitement de l'amiante et la renégociation de l'accord, intervenue en 2017, a uniquement déplafonné la part calculée sur l'excédent d'exploitation. L'intéressement distribué aux salariés en 2016 s'élevait à 128 k€ (118 k€ en 2015).

2.2.3.4 Système d'information

Le service informatique de l'office, composé de quatre agents, est une des composantes de la Direction Administrative et Financière.

Fin 2012, l'office a été sollicité par Habitat 17, qui utilisait le même fournisseur de logiciel et se trouvait alors dépourvu de responsable informatique. Une convention de mutualisation, signée le 4 décembre 2013 pour une durée de cinq ans, prévoit notamment l'assistance du service informatique de l'office au profit d'Habitat 17, à compter de début 2014. La convention prévoit les modalités financières de répartition des dépenses d'investissement et de fonctionnement. En raison de la répartition des personnels et des moyens, les principaux flux financiers, justifiés par la production de décomptes trimestriels, sont supportés presque totalement par l'OPH 17, qui a ainsi pris en charge 63 k€ en 2014, 77 k€ en 2015 et 20 k€ en 2016. Cette convention reconduite en 2017 se poursuivait encore au moment du contrôle. Toutefois, en raison des évolutions internes propres à Habitat 17, elle n'est pas appelée à se poursuivre durablement.

Concernant la prise en compte des obligations imposées par la CNIL en matière de traitement des données informatisées, l'office a opté pour le principe d'un correspondant CNIL externe (qui intervient au niveau régional pour le compte des membres de l'Association régionale des organismes HLM (AROHLM) qui le souhaitent), complété par un référent interne.

Enfin, la sécurisation du système informatique s'inscrit plus globalement dans la politique de l'office en matière de continuation d'activité déclinée dans son plan de continuation et de reprise d'activité (PCA/PRA). Pour réduire le risque de perte de données et de panne, les serveurs sont redondés et deux solutions de sauvegarde sont mises en œuvre. Le réseau interne et la messagerie sont sécurisés contre les attaques externes.

Par ailleurs, l'office a initié une démarche de gestion électronique de ses documents (GED). Au moment du contrôle, un groupe de travail piloté par la responsable Finances et logistique posait les bases de la démarche et travaillait, avec l'aide d'un cabinet externe, aux étapes de sa mise en œuvre. L'objectif est de réaliser un premier

paramétrage du logiciel en 2018 et d'étendre le périmètre de la GED pour une numérisation totale en 2022 (échéance du projet d'entreprise).

2.2.3.5 Régie ouvrière

L'office dispose d'une régie ouvrière constituée de 15 personnes⁷, rattachée à la Direction de la Relation Locataires. Elle comprend deux composantes : une régie bâtiment et une régie espaces extérieurs, chacune encadrée par un responsable. Ces derniers sont placés sous l'autorité de l'adjoint au Directeur de la Relation locataires qui, plus largement, supervise l'ensemble des services de proximité de l'office. Ses locaux principaux sont sur le site du siège de l'organisme, exception faite des locaux des jardiniers situés sur le quartier de Port Neuf, au plus près de leur zone d'intervention.

Les principales interventions de la régie - en dehors de l'activité espaces vert - concernent des chantiers programmés sur les parties communes (peinture hall, changement de globes...) ainsi que des travaux ponctuels dans les logements, à l'exception des réparations locatives. Par ailleurs, l'office ne fait pas intervenir la régie dès lors qu'il y a un risque de présence d'amiante (ces interventions sont exclusivement confiées aux entreprises qui prennent en compte ce risque).

Le magasin de la régie est tenu par un magasinier qui gère l'approvisionnement et les sorties de fournitures. Il fait l'objet d'inventaire annuel exhaustif, sa valeur est de l'ordre de 19 k€ en fin d'année 2016. À cette occasion, le rapprochement du stock physique et comptable donne lieu à des réajustements minimes ; en 2016, l'écart était d'un peu plus de 300 €, ce qui confirme la fiabilité du suivi. Enfin, si la visite sur site a montré des locaux adaptés à l'exercice de l'activité, la gestion des encombrants présents devra être traitée.

L'activité des deux régies a fait l'objet d'audits distincts qui ont identifié des pistes d'amélioration, notamment en matière de planification des interventions (espaces verts) et de suivi et d'affectation des temps de travail, ainsi que de formalisation a minima de procédures et modes opératoires et de construction de tableaux de bords partagés de suivi d'activités.

En complément, une analyse simplifiée des coûts horaires d'intervention a été réalisée par les services de l'office. Elle fait ressortir des coûts horaires respectivement de 29 € HT (travaux) et 30 € HT (espaces verts), ce qui, par rapprochement avec des coûts moyens de 33 € HT et 40 € HT dans le cas d'intervenants externes, tend à confirmer la rationalité économique de la régie.

2.2.4 Gouvernance financière

Par délibération, en date du 13 juillet 2011, le CA a décidé de passer en comptabilité commerciale au 1^{er} janvier 2013, date à compter de laquelle la recette spéciale qui existait jusqu'alors, allait disparaître au bénéfice d'un comptable direct du Trésor⁸. Cette décision a, par la suite, donné lieu à une remise de service au bénéfice du comptable spécial de l'office, par délibération du CA du 15 mai 2013, sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2012.

L'office a organisé, sans accompagnement méthodologique extérieur, le passage en comptabilité commerciale ; cette démarche a été facilitée par le fait que, par le passé, le comptable spécial avait déjà largement délégué de nombreuses tâches comptables et financières, afin de se concentrer sur le recouvrement.

Le passage en comptabilité commerciale a été l'occasion de désigner un commissaire aux comptes et de rechercher de nouveaux partenaires bancaires. Pour cela, l'office a procédé à des consultations, et après examen des offres, l'audit légal des comptes a été confié à un prestataire pour une durée de six ans. Par ailleurs, deux nouveaux partenaires bancaires ont été retenus.

⁷ 2 responsables, 1 assistante, 1 magasinier, et 3 ouvriers polyvalents, 3 peintres et 5 ouvriers espaces extérieurs.

⁸ En application de l'ordonnance du 1^{er} février 2007 et de l'instruction du 6 août 2007, les comptables spéciaux ne peuvent plus exercer leurs fonctions à compter du 1^{er} janvier 2013.

L'ensemble de la démarche de passage en comptabilité commerciale s'est déroulé sans difficultés particulières.

2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME

L'examen d'un échantillon de pièces justificatives sur les exercices 2015 et 2016, relatives aux éléments de train de vie des dirigeants, ainsi qu'aux dépenses de relations publiques, supportés par l'office, n'appelle pas d'observation particulière.

2.4 CONCLUSION

La gouvernance de l'office apparaît impliquée. Un projet d'entreprise « Cap2022 » est en cours d'élaboration. L'organisation apparaît adaptée, et en capacité d'anticiper les nécessaires évolutions pour répondre au mieux aux enjeux de l'office et son territoire ; des améliorations ponctuelles étaient en cours sur le plan de la gestion de la proximité, au moment du contrôle, dans un souci d'améliorer le service rendu aux locataires. La finalisation du dispositif de contrôle interne, reportée à plusieurs reprises, gagnerait à être opérée. La présence d'un service juridique solide a permis de concourir utilement à la sécurisation des pratiques de l'office sur la période.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	6 748	0	0	6 748
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	966	343	1 309
Nombre de logements gérés pour compte de tiers	1	0	0	1
Total au 31 décembre 2016	6 749	966	343	8057

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

Les logements familiaux de l'organisme sont intégralement implantés sur l'agglomération de La Rochelle et essentiellement dans la ville centre, qui en regroupe 90 %. Trois grands quartiers classés en QPV, (Port Neuf, Villeneuve-les-Salines et Mireuil), concentrent à eux seuls plus de la moitié du parc de l'office.

Les logements collectifs sont majoritaires, à hauteur de 83 %, ainsi que les logements de petite taille ; 25 % de T1 et T2, 40 % de T3, 35 % de T4 et plus.

Ce parc est relativement âgé : 41 ans. La moitié est antérieure aux années 70 dont près de 350 logements individuels, dits « anciennes cités » qui datent des années 20 et 30. 10 % d'entre eux nécessitent des travaux d'amélioration avant mise en vente.

L'office possède aussi 14 structures (pour personnes, âgées, jeunes travailleurs, étudiants, résidences sociales) qui représentent 1 309 logements. Il est par ailleurs propriétaire de deux structures d'hébergement ; le village vacances Lafayette à La Rochelle (485 logements) et le centre d'hébergement Ile de Ré (185 logements) (cf. § 5.2.4).

L'office rencontre annuellement tous les gestionnaires des foyers ; à cette occasion, il fait un point sur l'année écoulée, les perspectives et besoins à venir, ainsi que sur leur situation financière. Il transmet en début d'année à chaque gestionnaire de foyer l'état extracomptable de la provision pour travaux, le justificatif des travaux de l'année et les prévisions de travaux à venir. La provision ne peut présenter de solde négatif ni être globalisé en cas de foyers multiples pour un même gestionnaire. Fin 2016, cette provision, intégrée aux fonds propres de l'office, s'élevait à 3 102 k€.

L'office gère un logement qui appartient à la ville de La Rochelle, suite à un legs. La convention de mise à disposition, signée le 31 août 2012 (validée par le Bureau du 17 février 2012), précise qu'elle est réalisée à titre gratuit, et que ce logement doit être traité comme un logement conventionné en PLS.

Par ailleurs, l'office a loué un logement conventionné à la ville de La Rochelle, ce qui s'avère non conforme avec les dispositions de l'article L. 442-8-1 du CCH relatives à la location aux personnes morales. Il a été mis un terme à cette situation pendant la période du contrôle, en juillet 2017.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance totale fin 2016 s'établit à 2,1 % du parc dont 1 % de vacance commerciale et 1,1 % de vacance technique.

La durée de la vacance commerciale est contenue, dans un contexte de marché locatif tendu sur le secteur d'implantation de l'office, aussi la vacance commerciale de plus de trois mois est limitée à 0,1 % du parc de l'organisme.

Pour ce qui concerne la vacance de courte durée, il est à noter que plus de 98 % du patrimoine de l'office est concerné par la réduction des préavis à un mois en zone tendue, prévue par les lois n° 2014-366 du 24 mars 2014 (Loi Alur) et n° 2015-990 du 7 août 2015 (Loi Macron).

La situation est différente au niveau départemental, qui connaît d'importants contrastes de tension du marché du logement, comme en témoignent les résultats de l'enquête RPLS ; le taux de vacance commerciale de plus trois mois atteint, ainsi 1,3 % en Charente Maritime.

Sur les dernières années, le taux de rotation au sein du patrimoine de l'office est relativement stable et se situe en moyenne à 8,3 %, bien en-deçà des références régionales (12,7 %). La part des mutations internes connaît une baisse régulière ; de 20,8 % des entrants en 2011 à 15,9 % en 2016, tout en restant supérieur à l'objectif de 15 % fixé dans la CUS.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Le CA se prononce tous les ans sur sa politique en termes d'évolution des loyers.

Pour les locataires en place, il a validé des augmentations de 0,9 % en 2014, de 0,47 % en 2015, qui respectent l'encadrement des loyers. Il a prévu de ne pas augmenter les loyers en 2016 et 2017.

L'office applique par ailleurs des augmentations liées aux travaux de réhabilitation. Pour les logements financés en HLMO, PLR et PSR, hors quartiers du Mireuil et de Villeneuve-les-Salines, il porte les loyers à la relocation à 95 % des loyers plafonds. Le taux des loyers pratiqués préserve des marges théoriques particulièrement conséquentes pour les logements conventionnés les plus anciens. Ainsi, pour les loyers calculés à la SC, qui représentent 77 % du parc, il s'élève en moyenne à 2,92 €/m², ce qui représente une marge de 24,3 % par rapport au plafond de 3,86 €.

Pour les logements plus récents, le taux calculé à la SU s'élève en moyenne à 5,96 €/m² et présente une marge de 2,9 % par rapport au plafond de 6,14 €.

La médiane du taux de loyer, rapporté à la surface habitable des logements, est néanmoins proche du ratio départemental (RPLS 1^{er} janvier 2016).

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme		4,6	5,3	6,0
Références locales (*)	24 330	4.6	5.2	5.8
Références France métropole	4 153 165	4.8	5,5	6,4

(*) Département de la Charente Maritime

Le patrimoine de la société offre une bonne accessibilité économique. Une analyse, menée par l'équipe de contrôle à partir d'un quittance de l'année 2017, montre que seulement 31,5 % des loyers pratiqués sont supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL, sur la base d'une occupation théorique⁹, quand le ratio s'élève à 36,8 % au niveau départemental, 40,7 % au niveau régional et 44,8 % en France Métropolitaine.

Par ailleurs, il dispose d'une proportion importante (67%) de logements bénéficiant d'anciens financements, avec des niveaux de loyers plus bas dont la médiane s'élève à 4,85 €/m² de SH.

Les loyers de quelques logements dépassaient légèrement les plafonds conventionnels. Cette situation a

⁹ L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1, une personne, T2, deux personnes...

toutefois été corrigée en cours de contrôle.

L'examen du quittance a permis de constater que les indices initiaux, utilisés par l'organisme dans les calculs d'actualisation des plafonds de loyers, sont erronés pour quelques programmes. Cette situation a conduit à une surestimation du taux de loyer maximum applicable pour deux programmes mis en service en 2012. Des loyers appliqués à 28 logements ont ainsi pu être supérieurs aux loyers plafonds actualisés. L'analyse réalisée par l'organisme, à la demande de l'équipe de contrôle, conduit à un montant mensuel moyen de loyers trop perçu d'environ 3 € par logement et par mois.

L'office a immédiatement rectifié ses bases de données et le conseil du 12 juillet a validé le remboursement aux locataires des montants des loyers excédentaires perçus depuis leur entrée dans les lieux, ce qui représente un montant global de 5 146,69 €. Les locataires ont été informés de la rectification et du crédit de la somme correspondante sur leur compte locataire.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

L'office applique le barème national en termes de SLS. En 2016, son parc de logements familiaux est exempté à hauteur de 55 % (logements situés en QPV, ou en ZUS au 31 décembre 2014 non reclassés en QPV).

Le nombre de ménages n'ayant pas répondu dans le délai d'un mois varie de 52 en 2014, 56 en 2015 et 31 en 2016.

Une centaine de ménage est assujettie au SLS du fait de dépassement des plafonds de ressources (96 en 2014, 104 en 2015 et 86 en 2016). Le montant moyen appelé en janvier s'élève à 116 €/logement pour cette dernière année.

3.2.3 Charges locatives

Le traitement des charges locatives récupérables a fait l'objet en 2013 d'un audit réalisé par un prestataire externe, qui constatait notamment un manque de communication entre le service « charges » et les autres services de l'office et l'absence d'un suivi par résidence. Auparavant positionné au sein du service « comptable » de la DAF, le référent « charges » est depuis 2015 rattaché au contrôleur de gestion.

L'organisme procède désormais à des analyses des niveaux de charges, par programme et par poste, qui lui permettent de réajuster les provisions en fonction des consommations constatées.

Les charges sont provisionnées sur l'année civile et régularisées sur une période de juin à septembre de l'année suivante. Leur niveau, hors chauffage collectif et consommation d'eau individuelle, s'élève globalement 11,4 €/m².

La part importante de logements collectifs et le niveau de service apporté aux locataires participent à ce montant relativement élevé. Les charges des ménages et de gestion des déchets, qui atteignent en moyenne 6,2 €/m² pour les logements concernés, représentant environ 80 % du parc. Les visites de patrimoine ont permis de constater la qualité du nettoyage des halls d'immeubles, essentiellement traités par des gardiens qui effectuent une prestation quotidienne dans les halls.

Plus de 60 % des logements sont desservis en chauffage collectif, essentiellement par des réseaux urbains sur les quartiers de port Neuf-Mireuil et de Villeneuve-les-Salines. Le montant des charges de chauffage collectif apparaît d'un niveau correct, il s'élève en moyenne à 6,8 €/m².

Le décompte des charges des locataires sortant ne fait l'objet que d'une régularisation partielle.

Le décompte calculé au départ du locataire sortant s'appuie sur la consommation éventuelle d'eau individuelle et sur une régularisation forfaitaire des charges locatives. Le courrier transmis au locataire indique que ce décompte deviendra définitif, sauf avis contraire notifié par écrit par le locataire, sans qu'aucun accord amiable n'ait été conclu à la date du contrôle. L'organisme doit se mettre en conformité avec les dispositions de l'article

22 de la loi du 6 juillet 1989 qui impose un accord amiable des parties pour solder immédiatement l'ensemble des comptes sans attendre l'arrêté annuel des comptes de l'immeuble.

Dans sa réponse écrite, l'office indique que le principe d'une régularisation anticipée est désormais acté dans un accord collectif signé en octobre 2017. Cet accord est une pièce annexe du contrat de location, qui précise que le décompte est définitif sauf avis contraire notifié par écrit par le locataire.

3.3 CONCLUSION

L'office assume bien son rôle social et dispose d'un parc globalement accessible, notamment grâce à une offre importante à bas loyers. Le niveau élevé de solvabilisation par l'APL concourt également à cette situation. La vacance commerciale est très contenue, et le taux de rotation au sein du patrimoine est bien en-deçà des références régionales, traduisant la bonne attractivité de l'office dans un contexte de marché tendu. Des dépassements des loyers plafonds ont été constatés, corrigés et remboursés en cours de contrôle. La régularisation partielle des charges des locataires sortants devra être mise en conformité avec la réglementation.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu > 100%*	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2016	45,7%	6,5%	24,9%	23,3%	64,0%	8,4%	54,6%	nc
Enquête OPS 2014	45,7%	5,5%	18,2%	20,9%	63,0%	7,7%	64,3%	19,2%
Département 2014	43,1%	7,1%	25,0%	19,3%	60,4%	10,0%	55,9%	11,9%
Région 2014 (*)	42,8%	6,7%	21,2%	22,1%	62,3%	8,8%	52,4%	11,9%

(*) Région Nouvelle Aquitaine (Aquitaine Limousin Poitou-Charentes)

Les caractéristiques de la population logée par l'organisme sont proches des ratios départementaux et régionaux. Les ménages sont composés pour près de moitié de personnes isolées et d'un quart de familles monoparentales.

La part significative des ménages les plus paupérisés dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds PLUS et des ménages bénéficiant de minima sociaux met en évidence le rôle social tenu par l'office dans le département.

Au 1^{er} janvier 2016, la proportion des ménages logés dans les logements conventionnés de l'organisme et bénéficiant de l'APL s'élève à 54,6 %. Le montant moyen de l'APL, qui s'élève à 250 €, représente environ 54 % de la quittance des ménages concernés, charges comprises.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le fichier commun de la demande de logements dans le département compte 13 955 demandes parmi lesquelles 7 037 pour l'agglomération de la Rochelle, dont 65 % placent la commune-centre en premier choix.

Près de 40 % des requêtes qui classent l'agglomération en premier choix sont des demandes de mutation de ménages déjà logés en HLM.

La proportion de personnes isolées atteint 44,6 %, ce qui explique que les petits logements jusqu'au T2 sont prioritairement demandés, à hauteur de 44 %. Les T3 sont sollicités par 32,7 % des demandeurs et les T4 et plus ne sont concernés que par 23,3 % de la demande.

La moitié des demandes date de moins d'un an (28 % de moins de 6 mois et 23 % de 6 mois à un an). Les demandes de plus de deux ans représentent 28 % du stock total : l'ancienneté est plus marquée pour les souhaits de mutation dont 36 % dépassent ce dernier délai, alors que le ratio est de 23 % pour les demandes externes.

La structure de la demande est détaillée dans le rapport d'activité de l'organisme selon divers critères (composition familiale, ressources...).

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La politique d'attribution de l'organisme est traduite dans une charte d'attribution des logements qui met notamment en avant le critère d'ancienneté du dépôt du dossier du demandeur, pour les situations ne présentant pas un caractère d'urgence.

Les situations liées aux opérations d'urbanisme, au handicap et au mal-logement sont considérées comme prioritaires. Les demandes de mutation qui ne présentent pas un caractère d'urgence sont traitées comme les demandes externes.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La société a mis en place une commission d'attribution unique, composée d'administrateurs, qui se réunit une semaine sur deux et dont le bilan d'activité est présenté annuellement au CA. Son règlement intérieur a été approuvé par le CA en juin 2014 ; une remise à jour est en cours, pour tenir compte des dispositions du décret n° 2017-834 du 5 mai 2017, en application de la Loi Égalité Citoyenneté (LEC) n° 2017-86.

Le service « attributions » et le service « gestion locative » qui suit la situation du locataire, depuis la signature de son contrat, sont rattachés à la Direction de la Relation Locataires.

Les chargés d'attributions, répartis par secteur géographique, recherchent les demandeurs sur le fichier commun ou transmettent l'information de la vacance des logements aux réservataires. Ils instruisent les demandes et présentent les dossiers en commission d'attribution. Sur l'année 2015, le taux de refus des attributaires s'élevait à 31 % (293 refus sur 953 propositions. Depuis le deuxième semestre 2016, les candidats sont invités à visiter le logement avant passage en CAL. La mesure est cependant trop récente pour juger de son impact sur le taux de refus des attributaires).

Le taux de mutations internes qui s'établit en moyenne autour de 17 % au cours des trois dernières années est conforme à l'objectif fixé à 15 % dans la CUS.

L'examen des délais d'attente des attributaires de l'office, sur les deux dernières années, met en évidence la prise en compte du critère d'ancienneté des demandes, défini dans la charte d'attribution. La proportion des attentes de moins d'un an s'établit à 48 % (28 % de moins de 6 mois et 20 % de 6 mois à un an) et 27 % des attributaires ont attendu plus de deux ans ; ces ratios sont proches de ceux constatés pour ce qui concerne la demande (§ 4.2.1.).

La société n'a pas respecté les règles d'attribution pour deux logements (article R. 441-1 du CCH).

L'examen du fichier des entrants de 2014 à 2017, soit 2 222 attributions, a permis de constater deux dépassements de plafonds de ressources. Pour les deux logements, financés en PLATS, l'organisme a retenu un plafond égal à 60 % du plafond PLUS au lieu du plafond réglementaire à appliquer. Il en résulte des dépassements, limités à 0,3 % des plafonds dans le premier cas et à 2,4 % dans le second.

Le non-respect des règles d'attribution expose l'organisme à une sanction financière en application de l'article L. 342-14-I et II du CCH (cf. annexe n° 7.3).

Pour éviter de nouveaux dépassements, l'office indique dans sa réponse écrite que l'ensemble de ses logements financés en PLATS sont désormais identifiés en gamme PLAI, afin que le bon plafond de ressources leur soit appliqué.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Le patrimoine de l'office est soumis à des droits de réservation à hauteur de 44 % dont 25 % au titre du contingent préfectoral prioritaire. Les autres principaux réservataires sont Action Logement et les collectivités, à hauteur d'environ 6 % chacun.

Le contingent préfectoral en Charente Maritime est géré en stock. Quand un logement se libère, un courrier est envoyé à la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) qui transmet des propositions de demandeurs labellisés dans le fichier Imhoweb.

La commission a attribué 167 logements au titre du contingent prioritaire préfectoral en 2015, ce qui représente près d'un quart de ses attributions de l'année. Le nombre de ménages relevant du droit au logement opposable traité par l'office est limité à quelques unités, ce qui révèle un faible besoin (deux en 2014, une en 2015 et quatre en 2016).

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le niveau de service de l'organisme est assuré notamment par un déploiement de personnel de proximité dont l'organisation, en cours de révision (cf. § 2.2.3.1), a vocation à être renforcée en termes de permanences sur sites.

Organisé en 2000 autour de cinq points d'accueil, le service de proximité a, par la suite, été rattaché, à l'occasion de la réorganisation de 2010, à la Direction de la Relation Locataires. En 2011, la gestion de la proximité et de la régie a été confiée à l'adjoint de cette Direction ; par la suite, une évolution du fonctionnement des points d'accueil est intervenue en 2013.

En 2016, l'organisation de la proximité reste basée sur six sites géographiques (Port Neuf, Mireuil, Villeneuve-les-Salines, Saint-Eloi, Diffus 1 et Diffus 2) placés chacun sous l'autorité d'un responsable de site, qui est positionné au siège de l'organisme. La présence de proximité est assurée par un réseau de 49 gardiens superviseurs, gardiens d'immeubles et agents d'entretien.

Le responsable de site est le garant de la qualité de service sur son secteur géographique. Les agents d'entretien procèdent entre autres au nettoyage des parties communes et au traitement des déchets. Les gardiens gèrent en plus les réclamations techniques et réalisent les états des lieux entrants. Les gardiens superviseurs, en complément de ces activités, saisissent les réclamations des locataires et réalisent les états des lieux sortants. Les bons de travaux préparés par les responsables de sites sont ensuite émis par les assistants de secteur, rattachés au service gestion locative qui gèrent la remise en état des logements vides et les réclamations techniques.

Ce dispositif de proximité a fait l'objet d'un audit en 2016, qui a constaté notamment le circuit complexe du traitement de la réclamation, de sa réception à son traitement ainsi que la demande de responsabilisation exprimée par les gardiens. L'office a décidé de commencer à réorganiser ses sites de proximité dès le premier trimestre 2017, sans attendre les conclusions de son futur projet d'entreprise « CAP 2022 ».

La réorganisation en cours porte sur la création de trois grands secteurs (Nord, Centre, Sud) avec des points d'accueils, regroupant chacun deux responsables de site et des gardiens superviseurs, travaillant en binôme. Ces locaux, permettant de recevoir les locataires et de traiter leurs demandes, seront ouverts les après-midis et équipés en conséquence (informatique, véhicules...).

Par ailleurs, la régie de travaux, qui intervient sur les bâtiments et les espaces extérieurs, participe à la présence de l'office sur le terrain (cf. § 2.2.3.6).

De plus, le service « recouvrement - médiation sociale », qui regroupe depuis 2016 les services « recouvrement » et « mission tranquillité », comprend notamment une assistante sociale, un médiateur et un agent de médiation, qui traitent en particulier les troubles de voisinage.

La communication avec les locataires passe aussi par un site internet et une revue d'information « la Marelle », qui rappelle les coordonnées des interlocuteurs à l'office selon les motifs d'intervention (réclamation technique, demande de logement, vie du bail, problématique de loyer ou de charges).

Les résultats de l'enquête de satisfaction de 2014 témoignent d'une bonne qualité du service offerte par l'organisme qui recueille 88 % de locataires satisfaits. Le logement, la propreté des parties communes, le fonctionnement des équipements (boîtes aux lettres, affichage, ascenseur...) et les conditions d'entrée dans le logement font partie des points forts. Les visites de patrimoine réalisées au cours du contrôle confirment cette appréciation.

À contrario, le traitement des demandes des locataires, qui ne recueille que 51 % de satisfaction, est décrit comme l'axe d'amélioration majeur de l'OPH.

L'office devra, dans un premier temps, mesurer l'impact de la réorganisation de la proximité et, par suite, celui des actions qui seront définies dans le cadre du projet d'entreprise ; celui-ci ayant aussi pour objectif de mettre en place une organisation optimale pour améliorer la qualité de service.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation de la chaîne de traitement de l'impayé

La responsable du service « recouvrement - médiation sociale » est l'ancienne comptable spéciale de l'office qui assure cette fonction, suite au passage en comptabilité commerciale. Cette transition s'est opérée aisément, dans la mesure où la comptable spéciale était précédemment principalement positionnée sur le recouvrement.

Le pôle recouvrement comprend, outre sa responsable, cinq personnes en charge du précontentieux, trois en charge du contentieux et deux de l'encaissement. L'effectif est stable depuis plusieurs années et correspond globalement à celui de la recette spéciale.

Le précontentieux est organisé en secteurs, jusqu'à présent calés sur les cinq territoires de proximité. Chaque chargée de précontentieux gère environ 300 dossiers qui sont mensuellement intégralement traités.

Le contentieux est assuré par trois personnes dont une spécialement dédiée aux locataires partis. Contrairement au précontentieux, il n'existe pas de secteurs géographiques.

Le passage au contentieux intervient au stade du commandement de payer. Il donne lieu pour chaque dossier à une fiche navette détaillant les actions menées jusqu'alors ; transmise, au fil de l'eau, aux chargées de contentieux et à la responsable de service qui peut éventuellement la retourner et demander une poursuite en précontentieux.

L'office utilise les services de deux cabinets de recouvrement pour le traitement des dossiers d'impayés des locataires sortis, résidant en dehors de l'agglomération.

Il assure aussi sa représentation directe aux audiences du tribunal et n'hésite pas à contester, si nécessaire, les jugements de procédure de rétablissement personnel.

L'examen de l'évolution des modes de paiement sur les dernières années montre que subsiste un nombre important de règlements en espèces (1 994 k€ en 2016) et par chèque (13 000 chèques encaissés en 2016 pour 5 345 k€) ; le taux de prélèvement automatique voisin de 60% reste quant à lui relativement bas malgré les démarchés incitatives conduites par l'office.

En 2016, les services ont signé 1 945 plans d'apurement : 765 étaient toujours en cours fin 2016. Toujours en 2016, 74 jugements de résiliation ont été obtenus et l'office a procédé à 28 reprises de logement, sachant qu'il a par ailleurs obtenu 30 accords de concours de la force publique.

L'office participe aux diverses instances partenariales avec les collectivités et les services de l'État en vue de rechercher des solutions, aux divers stades de la procédure pour prévenir l'expulsion. De même, un partenariat avec l'association ALTEA CABESTAN s'inscrit dans la recherche de solutions pour les ménages dès le stade du précontentieux. Enfin, une commission interne se réunit deux fois par an pour faire le point et émettre un avis sur les dossiers les plus complexes parvenus au stade de l'expulsion.

Depuis 2017, le service « recouvrement » travaille en liens plus étroits avec le service « attribution », faisant au besoin remonter des informations sur des situations d'impayés.

4.4.2 Analyse des résultats et de l'évolution du risque d'impayés

Malgré une amélioration constatée sur la période 2011-2016, le niveau des impayés reste très élevé.

À la clôture des comptes 2016, le total des retards (corrigé du terme de décembre, des admissions en non-valeur et des sommes recouvrées) et après neutralisation de l'impayé du programme La Fayette (926 k€)¹⁰ s'élevait à 3 549 k€, représentant l'équivalent de 37,4 jours de quittance ce qui apparaît élevé au regard des valeurs habituellement observées (de l'ordre de 25 jours) (cf. annexe n° 7.4).

Pour autant, cette appréciation doit être relativisée au regard de la situation des années antérieures : le précédent rapport de la Miilos faisait état de valeurs proches de 2 mois pour l'exercice 2010.

Dans ces conditions, il y a lieu de relever l'amélioration constante de la situation et notamment le travail effectué sur la dette des locataires présents, dans un contexte par ailleurs plus contraint.¹¹

Le nombre de locataires en impayés a diminué, significativement pour les présents, de 1 533 en 2012 à 1 191 en 2016, (résultat des actions entreprises depuis 2013) et, dans une moindre mesure pour les locataires partis, passés de 570 à 491 sur la même période.

Au moment du contrôle, 1 687 ménages présentaient une situation d'impayé (pour une dette moyenne 1 673 €). 1 219 d'entre eux étaient encore présents dans le parc (dette moyenne 1 011 €) et 468 étaient déjà sortis (dette moyenne 3 406 €).

Entre 2012 et 2015, les admissions en non-valeur, corrigées des recouvrements ultérieurs inscrits au c/7714, ont sensiblement augmenté, passant de 295 k€ en 2012 à 4 24 k€ en 2016, représentant 1,14 % des loyers quittancés pour cette dernière année. Cette augmentation s'explique pour partie par la modification¹² des pratiques, par rapport à la période où l'office était encore soumis aux règles de la comptabilité publique et par la part significative des procédures de rétablissement personnel (145 k€ en 2016).

Enfin, jusqu'en 2015 la couverture du risque était assurée par une provision dotée forfaitairement en fonction de l'ancienneté de l'impayé¹³. À compter de 2016, en application du décret n° 2014-1738 du 29 décembre 2014, l'office a mis en place de nouvelles modalités de dotation. Celles-ci ont été déterminées à partir d'une étude statistique nationale réalisée en 2015 pour le compte des trois fédérations HLM¹⁴. À la clôture des comptes 2016, la couverture du risque d'impayés était assurée par une provision de 2 564 k€ (contre 2 979 k€ en 2015).

4.5 CONCLUSION

La politique et les conditions d'attribution n'appellent pas de remarque particulière (à l'exception de 2 dépassements de ressources ponctuellement relevés, pour de très faibles dépassements). Elles sont adaptées au contexte et à la demande de logements.

L'office a fait le choix d'une présence de proximité importante, qui se traduit par une bonne qualité du service rendu au bénéfice des locataires de l'office. Le traitement des réclamations nécessite des améliorations, en cours au moment du contrôle. Les impayés ont diminué depuis 2011, mais restent cependant encore très élevés ; ils constituent un enjeu important. Les efforts consentis en la matière par l'office devront être poursuivis.

¹⁰ Hors dette des ménages locataires.

¹¹ Fin des garanties de la ville sur les loyers des logements PSR, augmentation non négligeable de plans de surendettement, et arrêt de la CAF de Charente Maritime en 2013 du maintien de l'APL pour les baux résiliés.

¹² Suite au passage en comptabilité commerciale, de nouvelles règles ont été définies par le conseil d'administration le 10 juillet 2013, celles-ci ont étendu le périmètre d'application des admissions en non-valeur.

¹³ Provisionnement par tranches d'ancienneté : 3-6 mois 25 %, 6-10 mois 50 %, 10-12 mois 75 %, plus de 12 mois et sortis 100 %.

¹⁴ Application de la méthode proposée suite à l'étude et à laquelle l'office a été associé au titre de l'échantillon d'OLS représentatifs.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La politique patrimoniale de l'office, durant les dernières années, a été impactée par deux projets ANRU sur les quartiers du Mireuil et de Saint-Eloi, à La Rochelle, récemment achevés.

Le premier projet, dont la convention a été signée en 2008, comprend notamment la démolition de 297 logements de l'office, leur reconstruction (dont 50 sur site), et la réhabilitation d'un millier de logements.

Le deuxième, d'ampleur plus réduite, a vu sa convention signée en 2011. L'opération inclut la démolition et la reconstruction de 91 logements sociaux et la réhabilitation de deux bâtiments de l'organisme contenant 64 logements. Elle comporte un programme important de diversification de l'habitat sur le site, avec la construction de près de 200 logements dont une majorité en accession à la propriété.

Par ailleurs, une opération du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) est en réflexion sur le quartier de Villeneuve-les Salines. Le projet de ce quartier, dans les années 60, prévoyait la construction de plus de 10 000 logements dont 4 200 logements HLM. La construction a été arrêtée en 1973 et seule la moitié du plan d'origine construite ; en particulier, le faible nombre de logements locatifs privés réalisés limite la diversité du quartier.

Le plan stratégique de patrimoine approuvé en 2010 prévoit la réhabilitation de 687 logements et la démolition de 387 logements dans le cadre des projets ANRU. Les orientations de la CUS, qui intègre les opérations ANRU, portent sur la réhabilitation de 200 logements, la production de 137 logements et la cession de 20 logements, en moyenne annuelle.

En termes d'amélioration thermique du patrimoine existant, la CUS précise que 62 % du patrimoine est classé en catégories D, E, F ou G. L'objectif est de traiter 39 % des logements concernés en ZUS et 25 % hors ZUS. L'organisme a pris du retard sur les objectifs initiaux ; il a élaboré un planning visant à les réaliser à l'échéance 2020 (cf. § 5.2.2).

Le plan stratégique de patrimoine, pour la période 2015-2024, qui a été présenté au Bureau en septembre 2015, poursuit la même politique en termes de développement, sur la base de 130 logements par an, en cohérence avec ses réalisations des dernières années et orientée vers La Rochelle et les communes SRU. Ce plan identifie les programmes à réhabiliter qui représentent près de 2 000 logements sur la période, niveau élevé qui représente un quart du parc de l'office et inclut les améliorations énergétiques de la CUS. Il prévoit aussi quatre programmes à démolir et cible les perspectives de mises en vente.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	VEFA	Vente	Transformation	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2012	6 256	61	35	19	5	90	6 248	-0,1%
2013	6 248	73	94	15	1		6 401	2,4%
2014	6 401	138	16	12	1		6 544	2,2%
2015	6 544	21	85	11		36	6 603	0,9%
2016	6 603	146	13	15	1		6 748	2,2%
Total		439	243	72	8	126		7,9%

Sur la période 2012-2016, le patrimoine de logements familiaux de l'organisme a progressé de 7,9 %. Cette évolution provient de la mise en service d'une moyenne annuelle de 136 logements dont plus d'un tiers acquis en VEFA.

La production est réalisée sur le territoire de l'agglomération mais majoritairement (à hauteur de 55 %) en dehors de La Rochelle, presque exclusivement sur les communes déficitaires au regard de l'article 55 de la loi SRU. Cette répartition affiche le déploiement géographique de l'office dont historiquement 90 % du parc est implanté sur cette commune (cf. § 3.1.1).

Elle est composée principalement de petits logements qui sont les plus demandés (cf. § 4.2.1). Ainsi, 32 % des logements mis en service sont des T1 et T2, 47 % des T3 et 21 % des logements de type 4 et plus.

Par ailleurs, l'organisme a livré quatre structures foyers en 2013 : deux EHPAD, un FJT et une résidence sociale, qui représentent globalement 106 équivalents-logements.

5.2.2 Réhabilitations

Le service du patrimoine existant, rattaché à la Direction du Développement et du Patrimoine, est composé d'un responsable, de deux chargés d'opérations de réhabilitations (plus un en renfort pour l'opération Lurçat décrite ci-après), et d'un technicien amélioration/gros entretien. Il fait appel à des assistantes communes à la direction.

Le programme de réhabilitation est composé d'opérations des programmes ANRU et d'opérations définies dans le plan stratégique de patrimoine.

Les deux dernières réhabilitations réalisées dans la cadre de l'ANRU, Mireuil Luxembourg et Saint-Eloi 1 et 2, qui représentent 224 logements, ont été achevées en 2013 et 2014.

Les opérations hors ANRU sont principalement reprises dans la CUS au titre des objectifs en termes d'amélioration thermique. L'objectif de la CUS 2011-2016 porte sur près de 1 400 logements dont environ 800 ont été traités en fin de période. L'office envisage de tenir l'objectif à l'horizon 2020, en réalisant notamment les opérations faisant l'objet du projet « RUPELLA REHA », financées par l'ADEME, qui ont pris du retard du fait de leur caractère innovant (cf. ci-dessous) et en traitant de nombreux logements situés dans le quartier de Port Neuf. Par ailleurs, la réhabilitation du programme VLS 600 est actuellement en attente du NPNRU sur le quartier de Villeneuve-les-Salines. Ces opérations sont listées dans le PSP 2015-2024. Les opérations d'amélioration thermiques ont pris du retard par rapport aux objectifs, mais devraient être engagés à horizon 2020. Par ailleurs, l'office démontre une bonne capacité à mener des projets innovants.

L'examen du classement énergétique contemporain du patrimoine fait ressortir 505 logements classés en E, F ou G en termes de DPE, dont 417 en E. En dehors des réhabilitations réalisées ou prévues, il s'agit essentiellement de 298 logements individuels dits « anciennes cités » ; 199 sont inscrits au programme de vente sans réhabilitation thermique, 35 en vente après réhabilitation thermique (classés en F et G) et 64 prévus en réhabilitation pour relocation après départ des locataires.

Les opérations de réhabilitation livrées sur la période 2012-2016 ressortent en moyenne à 38 k€ au logement. Elles sont financées à hauteur de 57 % par emprunts et comportent 11 % de fonds propres, soit environ 4,4 k€ par logement. La concertation locative fait l'objet d'une procédure qui décrit les phases d'informations, de réunions et d'enquêtes des locataires, notamment pour détailler le contenu des projets et leur répercussion sur les loyers. Les présentations sont aussi faites devant le conseil de concertation locative.

L'office a été désigné lauréat, en 2013, d'un appel à projet lancé par l'ADEME. Les trois opérations du projet dénommé « RUPELLA REHA » visent à réhabiliter trois sites de l'office. Elles concernent des immeubles d'époques et de tailles différentes, implantés dans trois quartiers : à Mireuil, le Lurçat est un immeuble de 230 logements qui date de 1966, l'immeuble VLS 500 de 1974 compte 64 logements et l'immeuble PN6, construit en 1954, en comprend 16.

La convention de février 2014, signée avec l'ADEME, porte sur une rénovation à haute performance énergétique qui vise à atteindre des performances tendant vers 25 kWhép/m². L'objectif du projet est de développer des techniques et des savoir-faire pouvant ensuite être répliqués, en s'appuyant sur un consortium comprenant

notamment l'université de la Rochelle, des bureaux d'études et des entreprises spécialisées. L'accord de consortium précise que chaque partie recevra directement l'aide correspondant à sa part du projet et que l'accord n'implique aucun flux financier entre les parties.

Dans ce cadre, l'office a engagé des études visant à travailler sur diverses pistes d'innovation telles que l'optimisation des modes opératoires des opérations en site occupé où la présence d'amiante est accrue, l'innovation sur les produits et la méthodologie de l'isolation par l'extérieur, en utilisant un relevé en scan 3D, et l'innovation sur les méthodes de traitement des ponts thermiques. Après analyse, les niveaux de consommation finale ont été revus à la hausse.

Le projet « Lurçat », qui est en phase chantier depuis fin 2016, porte sur un immeuble situé dans le quartier de Mireuil, dont le traitement n'avait pas été intégré dans le programme de rénovation urbaine. Il comprend la rénovation de l'enveloppe du bâtiment (remplacement de balcons, menuiseries, ravalement, isolation thermique des façades et toiture terrasse), des interventions dans les logements (désamiantage, électricité, radiateurs, équipements sanitaires, VMC, revêtements de sols, etc.) et des travaux dans les parties communes (rénovation des cages d'escalier, remplacement des ascenseurs...). Le montant de l'opération, revu après appel d'offres par le CA en décembre 2016, s'établit à 12 M€, soit 52 k€ au logement. Le financement comprend notamment 1,7 M€ de subventions (14 %) 2 576 k€ d'avance remboursable de l'ADEME (21 %). La consommation énergétique du bâtiment devrait baisser fortement, de 208 kWh/m² à 67 kWh/m².

Le budget du projet VLS 500, revu par le Bureau en septembre 2016 après appel d'offres, s'élève à 3,7 M€, soit un montant de 58 k€ au logement. Les axes d'interventions portent sur l'isolation thermique, l'intégration d'une sur-toiture pour intégration de panneaux solaires, les travaux dans les logements et les parties communes. Le financement comprend notamment 470 k€ de subvention (13 %) et 890 k€ d'avance remboursable de l'ADEME (24 %). La consommation énergétique du bâtiment devrait être ramenée de 156 kWh/m² à 48 kWh/m². Le chantier doit débiter en 2017.

5.2.3 Foncier

En 2013, l'office a saisi l'opportunité de financements CDC avantageux, pour procéder à diverses acquisitions foncières sur des secteurs attractifs, dans la perspective d'un usage à moyen terme (Dompierre, Puilboreau et Perigny). Jusqu'alors, il ne procédait pas par anticipation à des acquisitions foncières mais bénéficiait de terrains maîtrisés par les collectivités, qu'il s'agisse de la ville de La Rochelle ou de la CDA pour réaliser ses projets à court terme.

L'office a réalisé une transaction foncière dans des conditions économiques défavorables à ses propres intérêts.

Par ailleurs, certaines transactions foncières avec les collectivités se sont traduites par des échanges de terrain avec versement d'une soulte, comme cela a été le cas à l'occasion de la réalisation de l'opération de renouvellement urbain de Mireuil. Un de ces échanges a été relevé par le commissaire aux comptes dans ses rapports, général et spécial au titre de l'exercice 2014, en raison du différentiel de valorisation¹⁵ des terrains échangés, et de la décision du conseil d'administration de renoncer au bénéfice du versement d'une soulte de 460 k€, compte tenu des précédentes aides financières obtenues de la collectivité dans le cadre de ce projet urbain.

Dans sa réponse écrite, l'office rapproche cette transaction foncière, aux conditions défavorables, d'un précédent échange réalisé en 2010 dans le cadre de l'opération de renouvellement urbain du quartier de Mireuil. À cette occasion, les conditions financières s'étaient avérées favorables à l'office qui avait alors comptabilisé le différentiel de 1,1M€ en tant que subvention apportée par la collectivité.

¹⁵ Échange entre un terrain, propriété de l'office, évalué par le service des domaines à 610 800,00 €, et un terrain appartenant à la ville de La Rochelle évalué par la ville à 150 600,00 €.

Pour autant, l'agence relève que l'échange foncier de 2014, qui par ailleurs relevait à juste titre du régime des conventions réglementées, demeure une opération distincte de la précédente et dont les conditions financières doivent s'apprécier séparément.

5.2.4 Contentieux de l'opération La Fayette

L'office est propriétaire du programme La Fayette constitué de cinq bâtiments datant de 1956, par la suite réhabilités en 1986-1987 et convertis en hébergement de tourisme à vocation sociale dans le cadre de la procédure « banlieue 89 ». À cette occasion, des aménagements ont été réalisés pour accueillir des locaux communs, une piscine et des terrains de sport.

Ces bâtiments sont exploités sur une partie de l'année par la Ligue de l'Enseignement 17, moyennant le paiement d'un loyer tenant compte de ces conditions d'utilisation spécifiques.

La forte baisse de chiffres d'affaires enregistrée depuis 2008 par l'exploitant, les dégâts occasionnés par la tempête Xynthia en 2010 et la perte par l'exploitant de son autorisation d'hébergement de mineurs la même année sont venus fragiliser la situation financière de ce dernier, qui a alors demandé à l'office un abandon de créances de 200 k€ au titre de 2013.

Lors des années qui ont suivi, il a formulé de nouvelles demandes d'abandon de créance et également fait valoir dans un cadre contentieux, l'existence d'un préjudice subi au titre des exercices 2010-2014 en mettant en cause la gestion du dossier par l'office.

L'office qui a, dans un premier temps, donné une suite favorable aux demandes d'abandon de créances, poursuit les négociations avec l'exploitant pour un déblocage du dossier.

Au moment du contrôle, le risque financier attaché à ce dossier s'élevait à 1 581 k€, pour 584 k€ liés au cumul des demandes successives d'abandons de créance et pour 997 k€ liés au contentieux, portant sur le préjudice avancé par l'exploitant. La totalité de ce risque est couvert par une provision dotée depuis 2013, en fonction de l'évolution du risque.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Le service « Développement du patrimoine », rattaché à la Direction du Développement et du Patrimoine, est composé d'un responsable et de deux chargés d'opérations. Il fait appel à des assistantes administratives communes à la direction.

Les nouvelles opérations proviennent généralement d'appels à candidature de la communauté d'agglomération ou de contacts pris avec les communes.

Les simulations de faisabilité financières sont réalisées soit à la direction du patrimoine soit à la direction financière, sur le même logiciel, lequel permet de conserver les différentes simulations effectuées lors de l'avancement de l'opération.

L'office s'est doté d'une « commission patrimoine », composée du directeur général et de membres de la DDP, de la DRL et de la DAF. Elle valide le lancement des opérations après présentation de l'étude de faisabilité et intervient ensuite en phases APD (avant-projet définitif) et CAO (commission d'appel d'offres), pour en valider le coût. Le CA ou son Bureau approuve le bilan d'investissement prévisionnel d'investissement et prononce la clôture des opérations.

Le respect des règles de la commande publique est assuré par le service juridique, qui établit ou relit tous les contrats, vérifie l'homogénéité des clauses et traite les publicités et les ouvertures des plis (cf. § 2.2.3.2).

Un guide des procédures de passation des marchés, commun avec l'OPH 17 et l'OPH de Rochefort, a été élaboré en 2012. Le CA a été informé en mai 2016, qu'une mise à jour de ce guide était en cours, pour prendre en compte les dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 et du décret du 25 mars 2016.

L'office a mis en place une CAO qui est consultée pour les marchés en procédures formalisées et qui donne un avis préalable à l'attribution de marchés qualifiés de stratégiques dans le guide de procédures. De plus, le CA a décidé en décembre 2016 de créer une CAO spécialisée pour les marchés de maîtrise d'œuvre. Les deux commissions sont composées de cinq membres titulaires et de cinq membres suppléants.

Lors du contrôle, une réflexion était en cours, sur leur remplacement par une nouvelle CAO regroupant ces deux instances, comportant trois membres du conseil d'administration et trois suppléants, conformément aux dispositions du décret 2017-516 du 10 avril 2017, et qui fera partie intégrante du jury des concours de maîtrise d'œuvre conformément à l'article 89 du décret 2016-360 du 25 mars 2016.

L'office a mis en place en 2017 des accords-cadres de maîtrise d'œuvre, d'une durée de deux ans pouvant être reconduite pour une période de deux ans. Il a défini trois lots en fonction du nombre de logements des opérations (de 1 à 15, de 16 à 35, plus de 35) et retenu, pour chaque lot, plusieurs prestataires qu'il mettra en concurrence.

5.3.2 Analyse d'opérations

Sur la période 2012-2016, la production de 682 logements a été réalisée à hauteur d'un tiers en VEFA et de deux tiers en construction directe par l'office.

Leur prix de revient s'élève en moyenne à 130 k€ au logement. Le ratio rapporté à la surface habitable, qui s'établit à 2 039 €/m²SH est raisonnable. Il ne présente pas de différence marquée entre les VEFA (2 068 €/m²SH) et les constructions en propre (2 025 €/m²SH). Pour ces dernières, le ratio se décompose en 1 476 € de bâtiment, 283€ de charge foncière et 266 € d'honoraires.

Leur financement comprend 70 % d'emprunts, 21 % de subventions et 9 % de fonds propres, qui représentent 12 k€ au logement. En termes de subventions, en plus des aides de droit commun, la communauté d'agglomération apporte des aides spécifiques, notamment en fonction du type de financement (PLUS, PLAI...) sous condition du respect d'un prix d'acquisition plafond défini pour les VEFA et pour le foncier.

L'examen des conditions de dévolution des marchés de prestations intellectuelles de deux opérations en cours d'études, l'une de 20 logements à Neuil-sur-Mer et l'autre de 39 logements, à Sainte-Soulle, n'appelle pas de remarque particulière.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

La maintenance courante du patrimoine est confiée aux équipes de proximité qui réalisent les états des lieux et sont appuyées par les assistants de secteurs du service gestion locative.

Les travaux d'entretien du patrimoine, notamment à la relocation, font l'objet d'un accord-cadre signé en 2014 pour une durée de quatre ans. Il est réparti en cinq lots techniques (peinture et revêtements de sols, menuiserie, plomberie, électricité, serrurerie) : pour chaque lot, une ou deux entreprises sont retenues.

Les travaux à la relocation donnent lieu à des bons de commande établis à partir de cet accord-cadre et de fiches de travaux pour la régie. Leur montant est de l'ordre de 1,3 M€ par an, soit 2,3 k€ en moyenne par logement libéré.

Le gros entretien programmé est traité par la direction développement et patrimoine. Un premier cadrage théorique pluriannuel est obtenu à partir de l'outil informatique. Les besoins sont ensuite affinés en fonction

des informations remontées par les équipes de proximité et le budget est établi après des arbitrages, notamment financiers.

Le montant global des dépenses de gros entretien s'élève en moyenne à 2,5 M€ par an, y compris les travaux à la relocation. Les parties du budget affectées aux travaux de gros entretien planifié, 750 k€ pour l'année 2015 et 650 k€ pour l'année 2016 n'ont été consommées qu'à hauteur respective de 14 % et 58 %. Il en est de même pour les travaux d'amélioration de l'année 2016, soit 1,85 M€ qui ne sont réalisés qu'à hauteur de 59 %. L'office justifie en partie ces décalages par le plan de charge des équipes, ce qui entraîne des reports sur l'année suivante.

Les visites de patrimoine réalisées ont permis de constater l'état globalement correct du parc de l'organisme et la qualité du nettoyage des parties communes des immeubles (cf. § 3.2.3 - Charges). L'attention de l'organisme est cependant attirée sur la nécessité de maîtriser la réalisation de ses programmes de maintenance, afin de garantir un traitement homogène de son patrimoine.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les contrats d'entretien et d'exploitation sont régulièrement remis en concurrence et leur dévolution est supervisée par le service juridique. Pour les plus techniques, ascenseurs et chauffage collectif, l'organisme fait appel à des assistances à maîtrise d'ouvrage.

Le contrat d'entretien des ascenseurs, pour 114 appareils, est conclu pour une durée de cinq ans à dater de 2012, les nouveaux équipements sont rajoutés par avenant au contrat.

Le contrat d'exploitation des chaufferies collectives au gaz, en secteur diffus, qui a fait l'objet d'un appel d'offres européen pour 20 chaufferies, est signé pour une durée de huit ans à compter de 2015.

Les immeubles des quartiers de Port Neuf et du Mireuil sont raccordés à un réseau urbain. Le marché relatif aux installations secondaires qui est conclu en 2013, s'achèvera en 2021.

L'entretien des installations de chauffage individuel, d'eau chaude sanitaire et de VMC fait l'objet de deux contrats d'une durée de quatre ans, correspondant à un découpage géographique du patrimoine ; le premier a été signé en 2015 et le second en 2017. L'organisme doit renforcer ses actions relatives aux contrôles périodiques de chaudières dont l'absence de réalisation engage sa responsabilité.

Un accord collectif, signé par les associations de locataires, confie à l'office les démarches relatives à la désignation du prestataire chargé de l'entretien annuel des chaudières.

Les locataires sont informés par le prestataire des dates des visites systématiques annuelles. En cas d'absence du locataire, le titulaire dépose un avis dans la boîte aux lettres, pour convenir d'un nouveau rendez-vous. Si le locataire est encore absent lors de ce rendez-vous, un deuxième avis est déposé pour que le locataire rappelle le prestataire.

Pour l'année 2016, à l'issue de ces relances, les tableaux de suivi de l'office montrent que près de 10 % des chaudières n'ont pas été visitées. Si le locataire ne se manifeste pas, le titulaire cesse ses démarches.

L'office qui n'opère pas de démarche à ce stade pour relancer le locataire, se doit de s'impliquer davantage pour que les visites périodiques soient réalisées.

Dans sa réponse écrite, l'office indique qu'il mettra en place dès 2018 un suivi semestriel du planning des entretiens annuels des chaudières. Les locataires n'ayant pas permis l'accès à leur logement au terme des deux avis de passage de l'exploitant se verront notifiés directement par l'office, au moyen d'une lettre recommandée avec accusé de réception, une mise en demeure rappelant leurs obligations.

L'office a réalisé les diagnostics amiante dans les parties privatives (DAPP) des logements concernés en 2014 et 2015. Les diagnostics sont stockés et accessibles sous forme dématérialisée dans l'outil informatique de

l'organisme. Il en est de même des repérages avant travaux dont les conclusions autorisent ou non l'intervention de la régie qui n'intervient pas en cas de présence d'amiante.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La politique de vente actée dans la CUS prévoit la commercialisation de 20 logements par an. Le CA valide la liste des logements à proposer à la vente et fixe les prix de vente. La priorité a notamment été donnée dès 2011 aux logements des « anciennes cités », qui sont des logements individuels antérieurs à 1950.

Sur la période 2012-2016, l'organisme a vendu 72 logements, soit une moyenne annuelle de 14 logements. Pour renforcer les ventes, le conseil d'administration a validé des décotes pour certains logements, dans la limite réglementaire de 35% par rapport à l'estimation des services des Domaines. Les conditions de vente (autorisations, estimations des services de domaines) n'appellent pas de remarque particulière.

Les acquéreurs sont essentiellement locataires de l'office : 21 % occupaient le logement acquis et 65 % d'autres logements de l'organisme.

Les biens vendus sont en grande majorité des maisons individuelles, à l'exception du programme « Chemin du Colombier », situé à La Rochelle et financé en PLI. Les prix de vente sont compris entre 82 k€ et 168 k€, pour une moyenne de 125 k€.

5.6 ACCESSION SOCIALE

L'office a livré en 2016 deux opérations de logements individuels en accession à la propriété, réalisées dans le cadre des opérations ANRU.

La première, située dans le quartier de Mireuil, est composée de 25 logements et la seconde dans le quartier Saint-Eloi, comprend 13 logements. Les logements sont vendus en VEFA et bénéficient de la TVA réduite.

Le prix de vente, qui s'établit en moyenne à 1 967 € HT/m², est inférieur de 28 % par rapport aux plafonds. Les logements de type 3, d'une surface moyenne de 70 m², ressortent à 145 k€ TTC et les logements de type 4, de 80 m², à 167 k€ TTC. Les ressources des acquéreurs, qui respectent les plafonds pour l'accession sociale, sont inférieures aux plafonds PLUS pour sept ménages sur dix, ce qui témoigne de la vocation sociale de ces opérations d'accession à la propriété.

Cette activité génère pour l'office des marges financières respectivement égales à 19 % et 12 % du chiffre d'affaires des deux opérations.

5.7 CONCLUSION

L'office a été fortement impacté par la réalisation du PRU de Mireuil. Les interventions sur le reste du patrimoine existant s'inscrivent dans un plan stratégique clairement défini, mais dont la mise en œuvre a subi des décalages, notamment en termes d'amélioration énergétique. Au vu des moyens et programmations engagées au moment du contrôle, la perspective de rattrapage du retard à l'échéance de 2020 paraît crédible. L'office s'est inscrit dans des opérations innovantes, en partenariat avec l'ADEME.

Le développement est circonscrit au territoire de l'agglomération en privilégiant les communes SRU et la ville centre.

Les conditions de dévolution des contrats par la direction maîtrise d'ouvrage sont sécurisées par la forte implication du service juridique. Néanmoins, l'office doit encore sécuriser ses pratiques concernant le contrôle périodique des chaudières.

Il a par ailleurs réalisé une transaction foncière dans des conditions économiques défavorables à ses intérêts.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le service comptable qui est l'un des cinq services de la Direction Administrative et Financière regroupe huit personnes en plus de la responsable du service. Il comprend, un pôle fournisseurs constitué autour de quatre agents, dédiés à l'investissement (2) et à l'exploitation (2) ; les quatre autres agents sont plus spécifiquement affectés à des tâches particulières : trésorerie, budget, quittance, référent client. La responsable assure en plus de ses tâches d'encadrement, l'arrêté annuel des comptes et les déclarations fiscales.

Une polyvalence est organisée, la responsable de service y participant en tant que de besoin.

Les processus « quittance » et « traitement des factures » ont donné lieu à l'écriture de procédures spécifiques. De plus, depuis son arrivée en 2011, la responsable du service s'est attachée à remettre en ordre la comptabilité de programme, en identifiant les opérations anciennes qui n'avaient pas été clôturées et en s'assurant d'une actualisation périodique des fiches de situation financière et comptable.

Les pièces comptables réglementaires sont complètes et les états financiers bien tenus, les quelques erreurs mineures¹⁶ relevées pour 2013 sont liées à des difficultés ponctuelles d'organisation.

L'examen par sondage d'un échantillon de pièces comptables n'a pas mis en évidence d'anomalies particulières en termes de traitement comptable des écritures vérifiées, à l'exception des quelques points indiqués ci-après, concernant principalement la gestion des diverses provisions.

L'office a irrégulièrement poursuivi la comptabilisation d'amortissements dérogatoires en 2012 et 2013. Dans sa réponse écrite, il rappelle n'avoir comptabilisé aucun mouvement en 2012 et 2013 sur le compte dédié. Nonobstant cette absence de mouvement, l'Agence relève que l'office a attendu l'exercice 2014 pour reprendre les amortissements dérogatoires antérieurement comptabilisés au c/145, à hauteur de 1 209 k€, en application de la règle dite « AT/AF » (obligeant à l'enregistrement de ces provisions réglementées), alors même qu'ils auraient dû être repris dès 2012, car ces provisions étaient devenues dépourvues d'objet. Si cette pratique irrégulière, par ailleurs justifiée comme prudentielle par les services, n'a pas fondamentalement modifié les équilibres financiers du bilan, elle a toutefois marginalement minoré la situation nette présentée dans les comptes de l'office.

L'office applique une politique de provisionnement sur-prudentielle à l'occasion des projets de rénovation urbaine.

A l'occasion de la démolition du bâtiment « Gavarni » (en début de projet ANRU), le montant effectif de la subvention pour perte de CAF définitivement encaissé s'est avéré être inférieur de 60 % à la prévision initiale¹⁷. De cette expérience, l'office a déduit l'éventualité d'un risque de non-versement, de ce type de subventions, pour ses autres programmes à démolir dans le cadre des projets ANRU. Depuis lors, l'office a fait preuve d'une excessive prudence pour ce qui concerne la perception des subventions qu'il était susceptible d'obtenir puis d'encaisser.

Une provision correspondant à 60 % des sommes attendues a ainsi été constituée à la notification d'attribution de chaque subvention et dans l'attente de leur encaissement effectif. Début 2012, cette provision s'élevait à 1 800 k€ (soit 60 % de 3 012 k€) repris par la suite à hauteur de 514 k€ en 2012, 1 201 k€ en 2013 et soldée pour 85 k€ en 2016. Le principe même de constituer une telle provision demeure contestable, considérant l'effectivité du risque et sa quantification à un taux forfaitaire de 60 % issu d'un constat réalisé à l'occasion d'une seule opération passée. Dans sa réponse écrite, l'office rappelle que cette pratique a été examinée et validée par le commissaire aux comptes à compter de 2013.

¹⁶ Erreurs mineures de report de données dans diverses annexes aux comptes annuels.

¹⁷ Le total de subvention perçu a été de 226 822,40€ pour une notification de 567 055,00€.

Au moment de la réforme comptable de 2005, l'office a conservé les travaux d'amélioration au c/2134 considérant les difficultés rencontrées pour les ventiler entre les différents comptes dédiés aux composants. Ces travaux d'amélioration sont, par conséquent, demeurés amortis selon leur durée initiale. Par la suite et indépendamment des remplacements de composants qui ont pu intervenir, ces travaux d'amélioration ont été annuellement retirés du c/2134, au seul motif de leur amortissement financier intégral. Le règlement 2015-04 du 4 juin 2015 est venu rappeler explicitement¹⁸ les conditions d'utilisation de ce compte. Par conséquent, il appartiendra à l'office de mettre en œuvre ces dispositions et de corriger ses pratiques antérieures en la matière.

L'office détermine de façon forfaitaire le montant des coûts internes de production qu'il incorpore à ses immobilisations. Le mode de calcul retenu est celui appliqué pour la détermination du prix de revient prévisionnel d'une opération de logement en vue de l'obtention d'une subvention d'État. Cette règle a été modifiée en 2014 ; précédemment il y avait une différence entre construction et réhabilitation/amélioration¹⁹. À compter de 2014, un taux unique s'applique, il est de 2 % du montant des travaux et VRD hors taxes ; il n'est pas fait mention dans l'annexe littéraire de ce changement de méthode. De plus, ce dispositif ne garantit pas que le total annuel des coûts immobilisés ne dépasse pas les coûts réels de l'année et que le principe d'imputation rationnelle, tenant compte du niveau réel d'activité de l'organisme par rapport à sa capacité de production, soit bien respecté. A l'occasion du contrôle, l'office s'est engagé dans une réflexion sur les modalités de comptabilisation de ses coûts internes, qu'il est invité à poursuivre.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge sur accession		178	10	121	717
Marge sur prêts					
Loyers	24 801	26 732	28 109	29 094	29 679
Coût de gestion hors entretien	-5 881	-6 634	-7 062	-7 491	-8 316
Entretien courant	-1 377	-1 143	-1 262	-1 252	-1 274
GE	-1 975	-2 086	-2 498	-2 236	-2 708
TFPB	-3 108	-3 458	-3 462	-3 605	-3 574
Flux financier	122	220	197	301	-287
Flux exceptionnel	409	1 575	1	49	534
Autres produits d'exploitation	1 639	2 572	2 287	2 514	2 513
Pertes créances irrécouvrables	-297	-457	-350	-346	-430
Intérêts opérations locatives	-4 494	-4 893	-4 075	-3 502	-3 213
Remboursements d'emprunts locatifs	-6 546	-6 796	-7 837	-8 478	-9 113
Autofinancement net	3 291	5 810	4 057	5 169	4 526
% du chiffre d'affaires	12,8%	18,9%	13,7%	16,3%	12,2%

L'office tire l'essentiel de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative, ces derniers ont été ponctuellement complétés des marges dégagées par les deux opérations d'accession, réalisées dans le cadre des projets de rénovation urbaine (cf. § 5.6.1.)

L'augmentation du montant des produits locatifs (hors charges) entre 2012 et 2016 est de 4,8 M€.

¹⁸ L'ANCOLS rappelle que « la sortie de la valeur nette comptable des comptes 2134 et 2144 est conditionnée à la fin d'utilisation de l'élément réhabilité non identifié et non à la date de fin d'amortissement ».

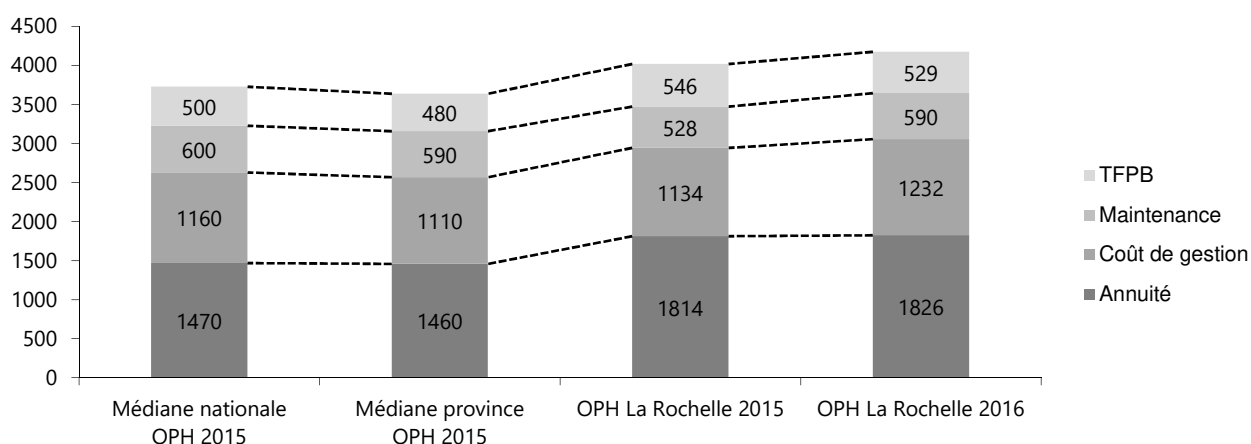
¹⁹ Constructions neuves : montant des travaux x 1,5 % + (valeur de base x 8 ON NE COMPREND PAS), réhabilitations améliorations : montant des travaux x 2 %.

Sur cette même période l'augmentation nette du parc locatif total, a été de 471 logements et équivalents, en conséquence de quoi l'augmentation de la masse des loyers peut s'expliquer à hauteur de 36 %, du fait de cette progression du nombre de logement en service et, pour le reste, par le cumul des hausses annuelles de loyer décidées en CA.

Les loyers pratiqués sont d'un niveau moyen, au niveau de la médiane (3 659 €/logt pour les OPH de province en 2015) ; pour autant, il subsiste des marges de manœuvre théoriques, résiduelles, conséquentes (24 %) sur le parc ancien (cf. § 3.2.1).

La vacance reste d'un niveau très contenu (cf. § 3.1.2) et son impact financier est limité. Pour l'exercice 2016, les pertes sont de 0,62 M€, ce qui équivaut à 2,5 % des loyers des logements familiaux (hors charges), leur niveau moyen de 2012 à 2016 était de 0,63 M€.

En complément, parmi les autres produits d'exploitation, on retrouve notamment les produits dégagés par la cession des certificats d'économie d'énergie (CEE), en moyenne 207 k€/an et les produits issus de la convention de mutualisation informatique mise en place en 2014 (53 €/an en moyenne).



Ventilation des principales charges d'exploitation sur les exercices 2015 et 2016

L'exploitation est caractérisée par :

- une annuité locative d'un niveau élevé, comparée à la médiane des OPH de province (36,8 %), correspondant, en 2016, à 41,5 % des loyers perçus. Ce taux a diminué au fil des ans, notamment du fait des diverses mesures de renégociation mises en œuvre pour contenir l'endettement de l'office (cf. § 6.2.1.1) ;
- des coûts de gestion qui s'élèvent, fin 2016, à 1 232€/logt, supérieurs à la valeur médiane des OPH de province (1 110 €/logt), et en progression constante sur la période contrôlée. La part des charges salariales va en augmentant au sein de l'ensemble des coûts de gestion, elle traduit notamment les effets de la mise en place de la nouvelle organisation ; leur niveau (836 €/logt) est supérieur aux valeurs habituelles de la profession (médiane 2015 OPH de province, 770 €/logt). Les autres composantes des coûts de gestion ont également augmenté au fil des exercices, pour partie en relation avec les coûts accompagnant la réorganisation (mais aussi CGLLS, avec une augmentation de +200 k€ entre 2015 et 2016) ;
- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation d'un niveau moyen, globalement constant sur la période 2012-2016 et qui apparaît comme la conséquence des importantes réhabilitations de ces dernières années liées au PRU (§ 5.2.), mais aussi de l'encadrement budgétaire de la politique de maintenance. En 2016, le niveau des dépenses relatives au parc de logements familiaux (590 €/logt) se positionnait exactement au niveau de la valeur médiane des OPH de province (590 €/logt en 2015) ;

- une charge fiscale liée à la TFPB relativement élevée dont le coût rapporté au logement est globalement stable sur la période. Fin 2016, son montant brut avant dégrèvement s'élevait à 3,5 M€ équivalant à 529/logt, ce qui est sensiblement supérieur à la valeur médiane de 473 €/logt pour les OPH de province.

Dans un contexte de taux de rémunération qui reste faible et de fluctuation du niveau de la trésorerie de la société, le complément de ressources issu de ce flux financier est limité. À noter, qu'en 2016, le résultat est négatif, du fait de la comptabilisation sur cet exercice de l'indemnité contractuelle liée à la renégociation de la dette pour 582 k€ (§ 6.2.2.1).

Le flux exceptionnel traduit principalement l'effet des dégrèvements de TFPB, suite à la réalisation de travaux énergétiques et d'adaptation (560 k€/an), ainsi que divers autres événements exceptionnels ponctuels dont le retraitement de l'encaissement des subventions ANRU.

L'autofinancement net dégagé par l'exploitation est globalement stable sur la période du contrôle, avec un taux moyen de 14,8 % ; ce taux est de 12 % en 2016, ce qui positionne l'office au niveau du taux médian pour les OPH de province (valeur 2015) et illustre bien, par ailleurs, le pilotage financier rigoureux de la situation financière de l'office. Les seules variations constatées, principalement en 2013, sont liées à la variation des flux exceptionnels.

6.2.1.1 Gestion de la dette

À la clôture des comptes 2016, la structure de la dette se caractérisait par un encours global de 207 M€, à 85 % adossé au livret A et d'une durée de vie résiduelle moyenne de 14 ans et 6 mois, et par un niveau d'endettement élevé (41,5% du montant des loyers en 2016) au regard d'un parc dont l'âge moyen qui atteint 41 ans. Le profil d'extinction de la dette courante a quant à lui été modifié par les diverses mesures de réaménagement détaillées ci-après.

L'office est intervenu à plusieurs reprises auprès de ses banques afin d'optimiser la structure de sa dette, principalement pour lisser la charge de l'annuité.

En 2013, une réflexion avait été conduite avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), conduisant à une proposition portant sur un encours de 80 891 k€ et 156 prêts, soit près de la moitié de l'encours total de la dette CDC. Les solutions retenues (appliquées au 1^{er} janvier 2014), qui combinaient reprofilage, allongement, modification de la progressivité et baisse de marges du prêteur, devaient permettre un gain total sur la durée des emprunts de 361 k€, mais surtout à l'horizon 2022, une réduction du taux d'endettement prévisionnel alors estimées de 54,4 % à 52,4 %, ainsi qu'une amélioration des autofinancements prévisionnels.

En 2016, de nouvelles négociations sont intervenues avec l'ensemble des prêteurs. La CDC a accepté le réaménagement de 61 prêts pour 32 295 k€ avec des passages à taux fixe (5 633 k€ de prêts) des allongements (17 961 k€) et des baisses de taux de marge (11 700 k€). Les autres prêteurs ont, pour l'un, compacté en un unique prêt, 9 prêts existant pour 7 578 k€, l'indemnité contractuelle liée a de plus été réduite de 50 % et de 582 k€ portée dans les comptes 2016 en tant que charge financière de l'exercice ; et pour l'autre, accepté le refinancement en un prêt unique, de 3 prêts de 992 k€.

Enfin, l'office a déposé auprès de la CDC, une demande pour un prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) d'un montant de 6 390 k€ pour financer la réhabilitation thermique de 639 logements supplémentaires par rapport à ses prévisions initiales de travaux. Le financement accordé²⁰ en 2017 s'est élevé à 1 830 k€, ce qui a conduit l'office à redéfinir les programmes bénéficiaires de ce financement. Au final, le PHBB permettra le financement supplémentaire de la réhabilitation énergétique de 183 logements (programmes VLS500 et PN 11-16) sur les 639 de la demande initiale.

En parallèle de ces réaménagements négociés, l'office a signé avec la CDC une offre globale de financement de 48,5 M€, pour la période 2014-2015, et portant sur la réalisation de 415 logements neufs et de 400 réhabilitations avec une garantie CDA LR.

²⁰ Financement sur 40 ans, différé de remboursement de 20 ans, taux LA + 0,6 %.

Depuis 2011, dans la perspective du projet de renouvellement urbain et du fait de sa situation financière considérée comme encore fragile, l'office a contracté une ligne de trésorerie de 4 M€. Celle-ci a été reconduite annuellement jusqu'en 2014. Cette ligne de trésorerie n'a finalement été qu'exceptionnellement et brièvement utilisée en fin d'année au moment du paiement de la TFPB. Depuis 2015 l'amélioration de la situation financière de l'office l'a conduit à ne plus renouveler de convention d'ouverture de crédit.

Depuis 2014, en raison de l'amélioration de sa situation financière et dans un souci de maîtrise de son taux d'endettement, l'office autofinance l'intégralité de ses remplacement de composants (2014 : 2 395 k€ 2015 : 2 581 k€ et 2016 : 1 010 k€), ces derniers étant jusqu'alors financés à 90 % par emprunts.

6.2.1.2 Gestion de la trésorerie

Depuis 2016, l'office assure une gestion de trésorerie prévisionnelle sur quatre trimestres glissants ; précédemment, les prévisions étaient beaucoup plus sommaires. La mise en place de ces outils s'avèrera d'autant plus utile lorsque le futur projet de renouvellement urbain de Villeneuve-les-Salines sera lancé.

Le niveau de détail trimestriel permet d'apprécier les principaux besoins de trésorerie et d'assurer la mobilisation des financements des opérations au mieux, afin d'optimiser l'utilisation de la trésorerie, ainsi une attention particulière est portée sur la fin d'année à l'occasion du règlement de la TFPB.

L'amélioration de la comptabilité de programme (cf. § 6.1) et la pratique du déblocage des financements, par principe au plus près du rythme des dépenses, participent à l'optimisation de la gestion de trésorerie.

L'office ne respecte pas la réglementation applicable sur les placements (art. L. 421-22 du CCH).

Concernant les supports de placement de sa trésorerie, au regard des conditions de rémunérations actuelles, l'office a retenu l'option d'une combinaison entre des placements en dépôts à terme de durées variables et en livret A mais aussi par l'intermédiaire d'un mandat de gestion donné à l'un de ses partenaires bancaires.

Si pour les dépôts à terme et Livret A, la question de conformité avec la réglementation (art L. 421-22 du CCH) ne se pose pas, il n'en va pas de même avec le mandat de gestion précité qui à la clôture de l'exercice 2016 concernait 8,5 M€ sur les 21 M€ de placements réalisés.

En effet, les clauses du mandat permettant le recours à des « *OPCVM monétaires dynamiques et d'une manière générale tout produit permettant d'espérer une performance égale ou supérieure au marché monétaire* » ne respectent pas le contenu limitatif de l'article L. 421-22. Par ailleurs, ces mêmes clauses n'excluent pas des valorisations inférieures au capital initial, ce qui pose alors question quant à la bonne préservation des intérêts de l'office.

Dans ces réponses écrites l'organisme rappelle les conditions du choix et de mise en œuvre de ce mandat de gestion. Il précise par ailleurs que les recettes financières liées à ce mandat étant devenues quasiment nulles en 2016, il a été décidé début 2017 de résilier ; cette décision est devenue effective en juillet 2017.

6.2.2 Résultats comptables

(en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Marge brute totale	14 875	16 904	17 875	19 338	20 652
Consommation des tiers	-7 765	-8 980	-9 309	-9 491	-10 803
Frais de personnel	-4 723	-4 896	-5 155	-5 389	-5 188
Excédent brut d'exploitation	2 387	3 028	3 411	4 458	4 661
Solde provisions d'exploitation	-450	-601	90	263	-509
Résultat d'exploitation	1 936	2 427	3 501	4 722	4 152
Résultat financier	122	220	197	301	-287
Résultat courant	2 058	2 648	3 698	5 023	3 864
Résultat exceptionnel	3 835	4 117	907	539	2 026
Résultat de l'exercice	5 893	6 765	4 604	5 561	5 890

L'excédent brut d'exploitation dégagé par l'office s'accroît au fil des exercices ; il double entre 2012 et 2016 pour atteindre 4,6 M€ fin 2016 (soit l'équivalent de 11 % du chiffre d'affaires annuel).

Après intégration de l'impact financier du solde entre reprises et dotations au titre des amortissements et provisions, il ressort un résultat d'exploitation constamment positif. En 2016, il était de 4,2 M€, soit en baisse par rapport à l'année précédente, principalement en raison de l'impact des nouveaux modes de calcul de la PGE et, dans une moindre mesure, de la dépréciation de la provision sur créance locataires douteux.

En le complétant des résultats financiers et exceptionnels, il en ressort un résultat comptable annuel positif. La valeur annuelle moyenne du résultat comptable de l'exercice est de 5,7 M€ et de 5,9 M€ en 2016, soit 17 % du chiffre d'affaires de cette année.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats comptables	5 893	6 765	4 604	5 561	5 890
- Dont part des plus-values de cessions en %	44%	24%	41%	19%	28%

À noter que le résultat exceptionnel traduit à la fois les effets de la politique de vente soutenue de l'office qui participent significativement à la constitution du résultat comptable annuel et les conséquences du contentieux du programme « La Fayette » dont il a été nécessaire de couvrir le risque croissant en constituant des provisions exceptionnelles.

6.2.3 Structure financière

De 2012 à 2016, l'office a vu son haut de bilan augmenter d'un exercice à l'autre. Sur cette période, la situation nette a ainsi augmenté de 22,9 M€, en raison du cumul des résultats annuels pour 22,8 M€, mais aussi des conséquences sur son « report à nouveau » de la suppression en 2014 des amortissements dérogatoires (+ 1,2M€) et de la modification du stock de PGE en 2016 (-1,1 M€) en application du règlement 2015-04 du 4 juin 2015 sur les principes comptables d'arrêté des comptes de l'OLS.

Pour mémoire, il y a lieu de noter, que de 2013 à 2014, le compte dédié aux excédents d'exploitation à l'investissement a vu son solde passer de 16,9 M€ à 23,3 M€, suite à la réalisation en 2014 d'un grand nombre de clôtures d'opérations restées en attente.

En ajoutant à la situation nette le montant net des subventions d'investissement qui s'élève à 65,9 M€, on obtient les capitaux propres de l'office ; leur montant était de 129 M€ à la clôture de l'exercice 2016.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	96 860	109 264	116 449	124 947	129 077
Provisions pour risques et charges	3 131	2 923	3 234	3 601	5 235
- Dont PGE	1 724	2 457	2 250	1 950	3 446
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	104 107	106 655	112 737	117 023	127 286
Dettes financières	174 816	191 149	200 028	207 105	209 331
Actif immobilisé brut	358 249	384 150	404 315	422 573	441 396
Fonds de Roulement Net Global	20 664	25 841	28 133	30 102	29 534
FRNG à terminaison des opérations²¹					21 455
Stocks (toutes natures)	2 732	717	1 081	3 611	177
Autres actifs d'exploitation	25 152	21 515	18 614	21 153	15 242
Provisions d'actif circulant	3 295	3 193	3 401	3 183	2 564
Dettes d'exploitation	7 411	4 464	4 157	9 085	4 310
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	17 178	14 574	12 137	12 497	8 546
Créances diverses (+)	1 626	1 961	964	1 178	680
Dettes diverses (-)	8 488	8 483	6 592	5 501	4 523
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-6 861	-6 523	-5 628	-4 323	-3 843
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	10 317	8 052	6 510	8 174	4 703
Trésorerie nette	10 347	17 789	21 623	21 929	24 831

6.2.3.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

L'excédent de ressources stables sur les emplois immobilisés génère un fonds de roulement net global (FRNG) s'élevant à 29,5 M€ fin 2016, ce qui représente l'équivalent de 5,9 mois de dépenses (valeur médiane des OPH de province : 4,4 mois en 2015).

A terminaison des opérations, le FRN se trouve réduit à 21,4 M€ ; principalement en raison du besoin de financement des opérations en cours (6,8 M€) et non soldées (pour 1,8 M€).

Il y a lieu de noter que l'estimation de cette situation à terminaison ne neutralise pas les ressources ponctuelles que constituent les amortissements courus non échus : 5,4 M€.

6.2.3.2 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2012 à 2016 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		20 664
Autofinancement de 2012 à 2016	19 562	
Dépenses d'investissement	-106 064	
Financements comptabilisés	88 088	
Autofinancement disponible après investissements	108	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-1 478	
Cessions d'actifs	8 344	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)		
Autres ressources (+) ou emplois (-)	418	
Flux de trésorerie disponible	8 870	
Fonds de roulement fin 2016		29 534

²¹ 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.

Le précédent rapport faisait état d'une situation financière fragile pouvant nécessiter un renforcement du haut de bilan pour conforter son assise financière de l'office.

La déstabilisation, alors relevée, de la structure du bilan était fortement liée à la réalisation des projets de rénovation urbaine et à l'impact financier du décalage entre les investissements et leur financement.

Par la suite, la situation s'est consolidée, aidée en cela, par une exploitation dont la rentabilité s'est établie à un niveau plus élevé que par le passé et par une politique de vente soutenue qui a permis de dégager 8,3 M€ depuis 2012, ce qui correspond presque à la totalité de l'augmentation du FRN sur la même période (8,9 M€).

6.2.3.3 Besoins ou ressources en fonds de roulement

L'écart entre les emplois et les besoins de bas de bilan, mesuré par le besoin en fonds de roulement (BFR) complète les ressources dégagées par le FRNG. Au cas présent, il les impacte constamment, bien que cela tende à diminuer au fil des exercices, passant de 10,3 M€ à 4,7 M€.

Le besoin en fonds de roulement est lié à l'exploitation, il résulte principalement de l'impact des deux opérations d'accession réalisées dans le cadre du PRU (coût des stocks et créances sur acquéreurs) des effets sur le bas de bilan des subventions notifiées (même si toutefois leur montant est, pour le moment, en diminution avec l'achèvement du PRU) et de la dette de la collectivité liée à la convention PSR (§ 2.2.2).

La partie, hors exploitation du BFR, dégage quant à elle constamment une ressource qui vient en réduction des besoins en BFR liés à l'exploitation, celle-ci provient très largement du décalage dans le paiement des fournisseurs d'immobilisation.

6.2.3.4 Trésorerie

Dans ce contexte de renforcement continu du FRN la trésorerie s'affiche en nette progression depuis 2012 ; son volume exprimé en mois de dépenses mensuelles n'était alors que de 1,6 mois, ce qui est un niveau faible.

La situation fin 2016 s'est sensiblement améliorée, le niveau de la trésorerie atteint maintenant 4,9 mois, ce qui devient tout à fait satisfaisant au regard de la médiane de 3,7 mois pour les OPH de province en 2015.

En fait, l'amélioration de la trésorerie est largement liée à celle de la structure du bilan en cette fin de PRU.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

En préambule, il convient de noter qu'en matière d'analyse financière prévisionnelle, l'office reprend à son compte les documents, pour la période 2016-2025, produits par les services locaux de la CDC qui établissent une analyse annuelle des OLS de leur zone d'intervention (cf. annexe n° 7.5). Une projection avec l'outil Visial réalisée en 2013, est aujourd'hui obsolète ; l'élaboration d'une nouvelle prévision grâce à cet outil est actuellement confiée au responsable du contrôle interne.

En l'état actuel, une partie du paramétrage échappe à l'office qui se contente de fournir ses données financières actualisées ainsi que ses perspectives patrimoniales. À titre d'exemple, la CDC retient une structure type de financement des opérations et son propre calcul de coûts de gestion. Pour autant l'élaboration du document donne bien lieu à échanges avec les services de la CDC.

La projection intègre bien le prêt de haut de bilan bonifié, à hauteur de 1,8 M€ et anticipe le futur NPNRU de Villeneuve-les-Salines, en prenant en compte les réhabilitations et les reconstructions qui s'y rapportent (ces éléments figurent dans les nouvelles opérations et les réhabilitations, identifiées et programmées).

Ce document qui fait par ailleurs l'objet d'une présentation régulière en bureau et au CA a également fait l'objet d'un échange spécifique entre l'équipe de contrôle, le directeur général et les principaux responsables concernés.

Dans ces conditions qui mériteraient de faire l'objet d'une actualisation, afin de mieux s'approcher des valeurs réelles propres à l'office, les prévisions financières à moyen terme font ressortir une exploitation durablement rentable avec un autofinancement de l'ordre de 10 %, quant à la structure du bilan, si elle tend à fléchir sous

le poids des investissements futurs, elle ne connaît pas de dégradation significative. Pour autant, la gestion financière du futur PRU devra s'opérer avec attention, afin de préserver au mieux cette situation.

Enfin, si l'appui apporté par l'analyse réalisée par la CDC a pu garantir à l'office une visibilité sur sa situation financière à venir, la réalisation, en propre, par les services de l'office d'une étude financière prévisionnelle ajustée aux spécificités et enjeux de l'organisme s'impose aujourd'hui.

6.4 CONCLUSION

L'exploitation est rentable, elle dégage des ressources qui permettent à l'office de disposer de ressources qui viennent abonder son bilan et lui permettent de disposer des moyens financiers pour son développement mais surtout pour l'amélioration de son patrimoine.

La structure financière qui a pu sembler fragile par le passé est aujourd'hui consolidée.

L'office évolue dans un cadre financier piloté et rigoureux.

Sur la base des hypothèses retenues, les projections financières à moyen terme n'appellent pas d'inquiétude.

7. ANNEXES

7.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

23 membres composent le Conseil d'Administration :

- 6 élus communautaires
- 7 personnes qualifiées désignées par la CDA
- 1 représentant d'association (œuvrant pour le logement social ou pour les personnes défavorisées)
- 3 membres désignés par les institutions
- 2 représentants syndicaux
- 4 représentants des locataires

Elus communautaires :

Madame Marylise FLEURET PAGNOUX - Présidente du Conseil d'Administration

Monsieur Guy DENIER (Maire de Périgny)

Madame Soraya AMMOUCHE-MILHIET (Adjointe spéciale déléguée secteur Ouest La Rochelle Mireuil –Bel Air-St Maurice)

Monsieur Michel CARMONA (Adjoint spécial délégué secteur Sud -Villeneuve les Salines- Bongraine- Les Minimes

Madame Sophorn GARGOULLAUD (Adjointe spéciale déléguée secteur Ouest – Port Neuf – Laleu La Pallice

Madame Loris PAVERNE (Adjoint à Thairé d'Aunis)

Personnes qualifiées désignées par la Communauté d'Agglomération de La Rochelle :

Madame Suzanne TALLARD - Députée de la Charente-Maritime

Madame Katia BOURDIN - Conseillère Régionale

Monsieur Pierre CURUTCHET - Architecte urbaniste en retraite

Monsieur Bruno CHAPTAL DE CHANTELOUP - Représentant la Caisse Des Dépôts et Consignations

Madame Bernadette MARCHAIS - Adjointe au Maire du Puilboreau

Madame Danielle BOMBAIL

Madame Danielle REBERE

Représentants d'association, d'institutions et syndicats :

Madame Gérard LEBEAU (représentant la CGT)

Monsieur Jacky DESSED (représentant FO)

Madame Michelle VIAUD (représentant L'UDAF)

Monsieur Thierry HAUTIER (représentant le 1% logement)

Monsieur Patrick MINISCLOUX (représentant la CAF)

Monsieur Patrick DEMARTIAL (représentant le CLLAJ)

Monsieur Jean Marc LALAUURIE (représentant la DDTM)

Monsieur Jean Bernard BRESSOT (représentant le C.E.)

Représentants de locataires :

Madame Sylvie CHAGNAUD (représentant L'AFOC)

Madame Brigitte DRAHONNET (représentant la CNL)

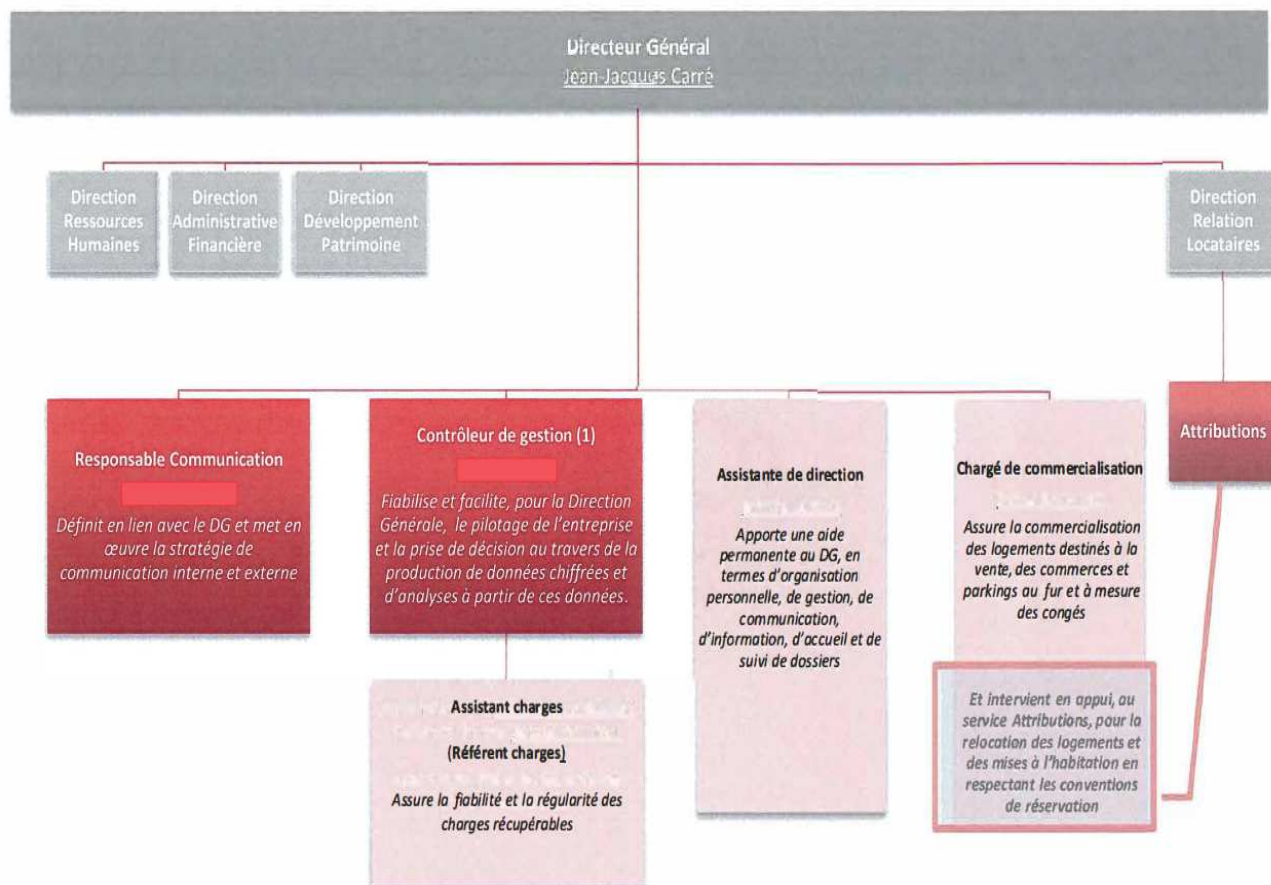
Monsieur Jean Dominique CANTIN (représentant la CGT)

Madame Claudine LAMOTHE (représentant L'AFOC)

7.2 ORGANIGRAMME DE L'OPH DE L'AGGLOMERATION DE LA ROCHELLE



DIRECTION GENERALE (9)



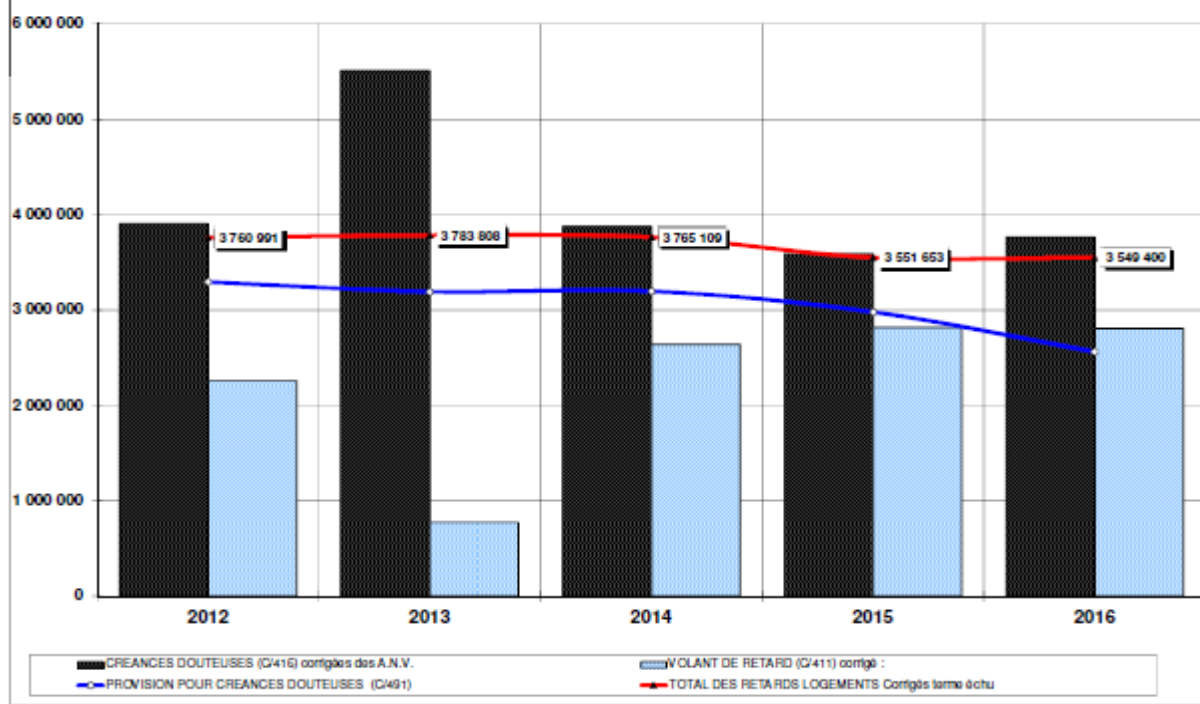
7.3 TABLEAU DES DEPASSEMENTS DE PLAFONDS DE RESSOURCES

Identification du logement	Montant du loyer	Date de signature du bail	Catégorie Ménage	RFR	Plafond	Dépassement
450307 PLATS	342,10 €	10/01/2014	4	21 517 €	21 457 €	0,3 %
5109A07 PLATS	239,65 €	15/05/2014	1	14 646 €	14 308 € (dérogation 30%)	2,4 %

7.4 TABLEAU DES IMPAYES

EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2012 A 2016

OPH La Rochelle 271 700 023	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers et charges logements quittancés : (A)	32 108 498	34 429 171	35 661 504	36 979 392	37 668 966
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	3 610 238	5 059 258	3 532 259	3 256 502	3 341 227
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654) (dont PRP C/6542)	297 441	457 054	349 509	345 526	430 219
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	2 448	6 469	5 703	11 400	6 467
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	3 905 233	5 509 843	3 876 065	3 590 628	3 764 979
En jours de quittancement	44,4 jours	58,4 jours	39,7 jours	35,4 jours	36,5 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	12,16%	16,00%	10,87%	9,71%	9,99%
P.M.:					
DOTATION A LA PCD	485 596	355 335	354 139	127 675	14 091
REPRISE SUR LA PCD	297 438	457 055	349 509	345 526	430 219
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	3 294 845	3 193 125	3 197 754	2 979 904	2 563 776
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	2 475 106	996 308	3 102 801	3 510 902	3 731 244
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	-217 381	-222 343	-461 273	-594 084	-926 290
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	2 257 725	773 965	2 641 528	2 816 818	2 804 954
En jours de quittancement	25,7 jours	8,2 jours	27,0 jours	27,8 jours	27,2 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	7,03%	2,25%	7,41%	7,62%	7,45%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	6 162 958	6 283 808	6 517 593	6 407 446	6 569 933
Termes échu total de décembre (créances non exigibles) : (C/4112 Annexe Ventilation des C/ locataires, à saisir ligne 136 de l'Actif)	2 401 967	2 500 000	2 752 485	2 855 793	3 020 533
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	3 760 991	3 783 808	3 765 109	3 551 653	3 549 400
En jours de quittancement (corrigé terme échu)	46,2 jours	43,3 jours	41,8 jours	38,0 jours	37,4 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	12,66%	11,85%	11,44%	10,41%	10,24%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:		317 812	431 885	130 351	331 872



7.5 TABLEAU DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

0278591 - OP HABITAT AGGL DE LA ROCHELLE

Synthèse

S2

Evolution du patrimoine

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de logements et loyers en patrimoine	7 310	7 454	7 513	7 679	7 691	7 923	8 025	8 117	8 209	8 301	8 393	8 485	8 577
Nombre de logements et loyers livrés	253	154	106	164	66	250	120	110	110	110	110	110	110
Nombre de logements démolis / vendus	-15	-12	-47	-18	-54	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18

Exploitation (en K€)

Total Produits (a)	28 446	29 184	30 949	31 475	32 114	33 136	34 265	35 142	36 049	37 025	38 038	39 110	40 163
dont loyers	28 732	29 109	29 094	29 665	30 419	31 351	32 526	33 400	34 289	35 227	36 219	37 267	38 293
dont loyers sur développement*	0	0	0	110	219	801	1 551	2 087	2 512	3 152	3 708	4 282	4 877
dont impact de location / cession sur loyers				-32	-161	-292	-359	-429	-500	-573	-649	-728	-809
Total Charges (b)	-12 560	-12 921	-13 985	-15 487	-16 237	-16 641	-16 400	-16 928	-17 388	-17 882	-18 312	-18 827	-19 363
dont ch. gestion non récupérables (hors ent. court)	-5 336	-5 578	-6 315	-6 443	-6 402	-6 592	-6 790	-6 963	-7 144	-7 336	-7 541	-7 758	-7 988
dont coût de la maintenance	-3 556	-3 811	-4 806	-4 806	-4 446	-4 490	-4 734	-4 775	-4 818	-4 908	-5 007	-5 172	-5 342
dont taxes forcées	-3 498	-3 119	-3 605	-3 998	-4 169	-4 324	-4 624	-4 926	-5 150	-5 350	-5 463	-5 583	-5 706
CAF locale avant annuités et pots financiers (c=+b)	15 887	16 263	16 964	16 018	16 877	17 495	17 865	18 214	18 662	19 142	19 726	20 283	20 799
Annuités locales (d)	-11 823	-11 912	-11 773	-13 002	-13 472	-14 460	-15 103	-15 916	-16 357	-16 862	-17 387	-18 087	-18 498
en % des loyers	-44,2%	-42,4%	-40,5%	-43,8%	-44,3%	-46,1%	-46,4%	-47,7%	-47,7%	-48,9%	-48,5%	-48,3%	-48,3%
CAF locale avant produits financiers (e=+d)	4 064	4 351	5 191	3 016	3 405	3 035	2 762	2 298	2 305	2 280	2 139	2 196	2 301
en % des loyers	15,2%	15,5%	17,8%	10,2%	11,2%	9,7%	8,5%	6,9%	6,7%	6,4%	5,9%	5,9%	6,0%
Produits financiers	138	113	216	300	300	280	260	260	260	260	260	260	260
MBA locale	4 304	4 459	5 429	3 316	3 705	3 315	3 042	2 578	2 585	2 585	2 514	2 684	2 905
en % des loyers	18,1%	15,9%	18,7%	11,2%	12,2%	10,6%	9,4%	7,7%	7,5%	7,3%	6,9%	7,2%	7,6%
Marge nette autres activités	-69	-361	-287	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marge exceptionnelle	4 119	1 147	610	1 755	1 653	1 665	1 657	1 659	1 662	1 664	1 666	1 669	1 669
dont 4/ valeurs de cession	1 602	1 868	1 032	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494
Contribution COLLS et Prélèvement	0	0	0	-100	-106	-108	-109	-111	-113	-114	-116	-118	-118
MBA globale	8 321	5 200	5 681	5 571	5 252	4 862	4 590	4 126	4 134	4 135	4 064	4 235	4 456

(*) Développement = constructions neuves & acquisitions-améliorations + rachat de patrimoine + loyers

Structure financière (en K€)

MBA globale	8 321	5 200	5 681	5 571	5 252	4 862	4 590	4 126	4 134	4 135	4 064	4 235	4 456
Rembourcements anticipés	-178	-304	-11	-306	-306	-306	-306	-306	-306	-306	-306	-306	-306
Fonds propres investis (hors RAC)	0	0	0	-1 026	-3 436	-7 117	-6 769	-3 916	-3 971	-4 027	-4 063	-4 140	-2 618
Part autofinancée Renouvel et add. de composants (RAC)	0	0	0	0	-925	-938	-951	-966	-978	-992	-1 006	-1 020	-1 020
Recapitalisation / Apports / Prêt haut de bilan	0	0	0	1 476	3 520	1 110	-150	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Potentiel financier à terminalisation	14 872	13 959	8 510	13 619	18 028	15 945	12 646	11 791	10 876	9 893	8 768	7 743	8 462
en €/logement	1 948 €/log	1 829 €/log	1 124 €/log	1 774 €/log	2 344 €/log	2 013 €/log	1 576 €/log	1 453 €/log	1 325 €/log	1 192 €/log	1 046 €/log	913 €/log	987 €/log
PGE + Dépôts de garantie + Prov. caractère réversible	3 992	3 888	3 646	3 712	3 713	3 812	3 869	3 940	4 007	4 073	4 139	4 204	4 269
Fonds de roulement à terminalisation	18 117	17 024	12 041	16 769	21 179	19 196	15 954	15 170	14 321	13 403	12 345	11 385	12 169
en €/logement	2 373 €/log	2 280 €/log	1 591 €/log	2 194 €/log	2 754 €/log	2 423 €/log	1 988 €/log	1 889 €/log	1 745 €/log	1 615 €/log	1 471 €/log	1 342 €/log	1 419 €/log

7.6 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

