

OPH de Limoges Métropole

Limoges (87)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-074

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-074
OPH de Limoges Métropole

Limoges (87)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-074

OPH de Limoges Métropole – (87)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 278 708 516

Raison sociale : OPH de LIMOGES METROPOLE

Président : Bruno GENEST

Directrice générale : Carole CHEUCLE

Adresse : 224, rue François Perrin - 87000 LIMOGES

Collectivité de rattachement : Communauté Urbaine de Limoges Métropole

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de
logements
familiaux
gérés

13 200

Nombre de logements familiaux
en propriété :

13 200

Nombre
d'équivalents
logements
(logements
foyers...) :

221

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (1)				
Logements vacants	9,9 %	4,1 %	4,6 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	3,9 %	1,2 %	1,3 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	12,3 %	10,3 %	9,3 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,1 %	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	51	33	39	
POPULATION LOGÉE (2)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	32,4 %	23,5 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	69,8 %	62,9 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	5,9 %	8,7 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	58,1 %	53,2 %	45,6 %	
Familles monoparentales	21,3 %	22,9 %	21,2 %	
Personnes isolées	47,4 %	44,3 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	4,7	5,5	5,7	(1)
Taux de créances inscrites au bilan (% des loyers et charges)	13,0 %	14,0 %	14,5 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,7 %	98,7 %	98,7 %	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET PROFITABILITÉ (3)				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	10,4	11,1	10,5	
FRNG (mois de dépenses)	8,1	12,2	11,5	
FRNGT (mois de dépenses)	3,1	12,2	11,3	

(1) RPLS au 1/1/2019

(2) Enquête OPS 2018

(3) Etats Réglementaires Harmonia 2018 ensemble des offices

POINTS FORTS :

- ▶ Parc financièrement accessible
- ▶ Accueil important de populations disposant de ressources très modestes
- ▶ Stratégie patrimoniale 2019-2028 pertinente au regard des besoins du parc, qui va bénéficier d'un nouveau programme national de renouvellement urbain (NPRNU) ambitieux
- ▶ Recouvrement des créances locatives bien organisé et efficace
- ▶ Faible niveau d'endettement conférant à l'office des marges de manœuvre financières
- ▶ Dispositif de proximité développé et orienté vers le contact avec les locataires

POINTS FAIBLES :

- ▶ Instabilité de la gouvernance sur la période contrôlée ayant nui à l'élaboration et la mise en œuvre d'objectifs suivis
- ▶ Parc présentant des besoins d'amélioration importants, renforcés par le faible niveau d'intervention (investissement et maintenance) opéré sur la période contrôlée
- ▶ Manque de rigueur dans la tenue de la comptabilité
- ▶ Insuffisante traçabilité et transparence de l'activité de la régie
- ▶ Coûts de gestion nécessitant d'être mieux maîtrisés
- ▶ Faible performance du cycle d'exploitation
- ▶ Synergie et transversalité insuffisantes entre les directions
- ▶ Contrôle de gestion et contrôle interne à renforcer

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Dispositions relatives au temps de travail des fonctionnaires non réglementaires
- ▶ Cinq dépassements des plafonds de ressources à l'attribution des logements (sur 3 893 entrées dans les lieux)
- ▶ Réalisation des diagnostics amiante dans les parties privatives des logements restant à finaliser

Précédent rapport de contrôle : N° 2014-082 d'avril 2015
Contrôle effectué du 14 janvier 2020 au 29 juillet 2020
RAPPORT DE CONTRÔLE : juin 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-074

OPH de Limoges Métropole – 87

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	10
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	10
2.2.2 Relations intra-groupes	12
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	14
2.3 Conclusion	17
3. Patrimoine	19
3.1 Caractéristiques du patrimoine	19
3.1.1 Description et localisation du parc	19
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	19
3.2 Accessibilité économique du parc.....	20
3.2.1 Loyers.....	20
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	21
3.2.3 Charges locatives	21
3.3 Conclusion	21
4. Politique sociale et gestion locative	22
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	22
4.2 Accès au logement	22
4.2.1 Connaissance de la demande	22
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	23
4.2.3 Gestion des attributions.....	23
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	25
4.4 Traitement des impayés	26
4.5 Conclusion	28
5. Stratégie patrimoniale.....	29
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	29
5.2 Évolution du patrimoine.....	31

5.2.1	Offre nouvelle.....	31
5.2.2	Réhabilitations.....	32
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	32
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	32
5.3.2	Analyse d'opérations.....	33
5.4	Maintenance du parc.....	33
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	33
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	34
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	35
5.6	Accession à la propriété.....	35
5.7	Conclusion.....	35
6.3	Analyse prévisionnelle.....	57
8.	Annexes.....	64
8.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	64
8.2	Organigramme général de l'organisme.....	65
8.3	Infractions aux plafonds de ressources.....	66
8.5	Sigles utilisés.....	67

SYNTHESE

L'office public de l'habitat de Limoges Métropole (Limoges Habitat) est propriétaire de 13 200 logements familiaux et 221 équivalents-logements dans des structures collectives gérées par des tiers, au 31 décembre 2019. Son patrimoine, collectif à hauteur de 98 %, est essentiellement implanté sur la ville de Limoges. 62% des logements sont situés en quartiers prioritaires (QPV). Le parc dispose d'un âge moyen de 52 ans.

Limoges Habitat contribue fortement à l'accueil des ménages les plus paupérisés et assure un rôle social manifeste. Les charges locatives contenues et le niveau modéré de loyers permettent à l'office de proposer des logements particulièrement accessibles financièrement.

L'office a bénéficié d'une opération de renouvellement urbain (ANRU 1) engagée en 2008 sur trois quartiers, dont les dernières opérations se sont achevées en 2017. Sur la période 2014-2018, les opérations de réhabilitations hors QPV prévues dans le projet d'entreprise ont connu un important retard de mise en œuvre, dans un contexte de préparation d'un nouveau programme d'actions dans le cadre du NPNRU¹ et de relative instabilité de la gouvernance. Sur cette période, le niveau d'entretien s'est également avéré d'un niveau réduit considérant l'âge du parc.

Dans ces conditions, les besoins d'amélioration du parc sont importants ; tout nouveau retard d'intervention risquerait d'engendrer une déqualification sensible des immeubles situés en QPV qui souffrent déjà d'un manque d'attractivité.

La stratégie patrimoniale présentée dans le PSP actualisé 2019-2028, adossée au NPNRU, est prioritairement axée sur l'amélioration du patrimoine, avec une production de logements neufs limitée ne venant que partiellement compenser les démolitions. Cette stratégie apparaît tout à fait adaptée au contexte de marché détendu et au besoin de renforcement de l'attractivité du parc de l'office. Son niveau d'intervention apparaît ambitieux. Dans ce cadre, près la moitié du parc est en effet concernée par des travaux de réhabilitation ou de démolition dans le PSP 2019-2028, et l'objectif en termes de rénovation énergétique et de traiter, sur cette période, le parc dont l'étiquette DPE se situe en E ou F.

Pour l'office, qui ne dispose pas d'un service spécifiquement dédié aux réhabilitations, ce programme va entraîner un changement de rythme considérable par rapport à l'activité limitée des années précédentes. Il est donc impératif pour Limoges Habitat de disposer d'un dispositif organisationnel permettant sa mise en œuvre sans prendre de retard. La mise en place d'outils permettant d'assurer avec fiabilité le suivi de la réalisation du plan pluriannuel d'entretien complémentaire aux opérations importantes (réhabilitations, résidentialisations...) s'avère également nécessaire.

Le risque locatif d'impayés est bien maîtrisé. En revanche, le parc de l'office est touché par une importante vacance, de l'ordre de 10 %. L'office a mis en œuvre des mesures pertinentes de lutte axée sur la chaîne d'attribution, qui apparaît réactive, ainsi que sur la réduction des délais de remise en état avant relocation, lesquelles nécessitent d'être poursuivies. La vacance technique liée aux projets (démolitions, réhabilitations

¹ Nouveau programme national de renouvellement urbain.

lourdes...) représente cependant 4,5 % fin 2019. Le programme patrimonial constitue donc le levier majeur de réduction de la vacance totale, ce qui confirme l'enjeu de sa mise en œuvre dans les délais prévus.

La gestion de proximité apparaît dans l'ensemble convenablement assurée et adaptée au patrimoine concentré et essentiellement collectif de Limoges Habitat, en prenant appui sur des gardiens dont la mission est orientée vers le contact avec les locataires. L'entretien des parties communes doit cependant être amélioré et l'office doit se montrer davantage vigilant et réactif pour traiter les dégradations.

L'office dispose d'un effectif total de 286 personnels fin 2019, et comporte une importante régie employant une soixantaine d'agents. A défaut de tenue d'une comptabilité analytique et de suivi structuré, le conseil d'administration ne dispose pas d'une information suffisante sur l'activité de la régie, ainsi que sur les enjeux financiers qui lui sont attachés. De plus, le coût de son activité a été pour partie imputé à tort sur les coûts de gestion ou les dépenses de maintenance, ce qui prive l'office d'une bonne visibilité sur la réalité des coûts. Un suivi rigoureux de l'activité de la régie s'impose. Le niveau des coûts de gestion, qui reste relativement élevé y compris après neutralisation de l'impact estimé de la régie réalisée lors du contrôle, nécessite d'être mieux maîtrisé. La mise en place d'un contrôle interne et d'un contrôle de gestion, initiés sur la période sous revue, doivent être poursuivis ; l'amélioration de la transversalité au sein des services et la modernisation du fonctionnement de l'office apparaît également nécessaire.

L'office, qui bénéficie d'un très faible niveau d'endettement, dispose d'une situation de haut de bilan convenable. Il doit cependant améliorer sa performance d'exploitation, marquée par un niveau de loyers modéré qu'il conviendrait de préserver compte tenu du profil très social de l'occupation et de la demande, et surtout pénalisée par le niveau très élevé de la vacance et dans une moindre mesure, celui des coûts de gestion. L'analyse financière prévisionnelle tend à montrer la soutenabilité globale du PSP 2019-2028, favorisée par un niveau d'aides favorables dans le cadre du NPNRU, la bonne capacité de recours à l'endettement de l'office mais également d'hypothèses pour partie optimistes qu'il conviendrait de réévaluer.

Dans le cadre de la loi ELAN, Limoges Habitat et Saint-Junien Habitat (1 000 logements), autre office ayant son siège dans le département, se sont rapprochés pour créer une société de coordination, Alliance Offices Habitat, dont la constitution est effective depuis le 1^{er} janvier 2020. Dans ce contexte particulier, et compte tenu des forts enjeux de mise en œuvre du NPNRU, de modernisation de l'organisation et d'amélioration de la performance de l'office, la définition d'un projet d'entreprise fédérateur pourrait utilement être envisagée par la gouvernance de l'office.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport de contrôle, n° 2014-082 d'avril 2015 soulignait le bon état du parc de l'office, le bon accompagnement social de ses locataires, ainsi que sa rentabilité et sa structure financière satisfaisante. Cependant Limoges Habitat souffrait d'un manque de contrôle interne et de contrôle de gestion, de l'absence d'adoption par le conseil d'administration d'une stratégie patrimoniale et d'étude prévisionnelle. L'attractivité de plusieurs ensembles se dégradait et le patrimoine subissait une vacance élevée et en augmentation.

Le contrôle de l'office de Saint-Junien est mené simultanément avec celui de l'office de Limoges Métropole, les deux organismes ayant créé une société anonyme de coordination, effective au 1^{er} janvier 2020.

Au regard des conclusions du précédent rapport et de la création de la SAC, le contrôle de Limoges Habitat porte plus particulièrement sur l'organisation de l'office et de sa régie de travaux, sa politique patrimoniale, sa situation financière et ses coûts de gestion.

L'analyse rétrospective concerne la période 2014-2019, à l'exception de la partie comptable et financière, limitée à la période 2014-2018 en l'absence de comptes 2019 disponibles à la date de l'ouverture du contrôle.

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Agence, Limoges Habitat n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de

surcompensations au titre de la délibération n°2019-09 du conseil d'administration de l'ANCOLS du 23 janvier 2019.

En effet, cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque pour les deux indicateurs retenus l'organisme se situe dans le quatrième quartile. Calculés à partir des valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour Limoges Habitat sont respectivement de 30,64 % et de 1,01 % à partir de ses données déclarées sur Harmonia. Les diligences menées dans le cadre du contrôle ne conduisent pas à un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrième quartiles susmentionnés.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le département de la Haute-Vienne, d'une superficie de 5 520 km², compte environ 375 000 habitants en 2016. Les activités traditionnelles concernent notamment la porcelaine, le travail du cuir et la céramique. Il compte 201 communes dont la préfecture, Limoges. Seules deux autres communes comptent plus de 10 000 habitants : Panazol, qui fait partie de la communauté urbaine de Limoges Métropole, et Saint-Junien située à une trentaine de kilomètres à l'ouest de Limoges.

Le patrimoine de Limoges Habitat, qui compte 13 200 logements familiaux au 31 décembre 2019, est très majoritairement implanté sur la ville de Limoges ; seul 1,2 % de ce parc est localisé sur d'autres communes de la communauté urbaine. Principal bailleur social de la ville, son parc représente neuf logements sociaux sur dix à Limoges, environ deux tiers des logements conventionnés situés sur le territoire de la communauté urbaine, et la moitié du parc HLM dans le département de la Haute-Vienne.

Il ressort des statistiques de l'INSEE² que la population de la ville de Limoges connaît une décroissance annuelle moyenne de 0,8 % entre 2011 à 2016, avec 132 660 habitants cette dernière année. La population de la communauté urbaine, qui s'établit à 207 986 habitants en 2016, varie dans le même sens avec une baisse de 0,1 % par an. La population limougeaude de 15 ans ou plus en 2016, comprend 23,1 % de retraités.

Les logements localisés à Limoges sont constitués à hauteur de 72 % de collectifs. Ils comprennent 88,5 % de résidences principales, 2,6 % de résidences secondaires et 8,9 % de logements vacants. Les résidences principales comprennent 39,8 % de logements habités par leur propriétaire et 21,1 % de logements HLM loués vides.

La ville de Limoges compte neuf quartiers prioritaires de la ville, qui regroupent la majorité des logements familiaux de Limoges Habitat. Un projet de rénovation urbaine lancé en 2008 par l'ANRU portait sur trois secteurs. De nouveaux projets de renouvellement urbain sont engagés dans le cadre du NPNRU sur les quartiers de Beaubreuil, Val de l'Aurence Sud (intérêt national) et Portes Ferrées (intérêt régional).

Dans ce contexte, le patrimoine de l'office, essentiellement composé de collectifs anciens, subit un phénomène de vacance. Il est concerné par des projets de démolitions et de réhabilitations dans le cadre de la rénovation urbaine.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

En 2013, l'office était rattaché à la ville de Limoges. La présidence de son conseil d'administration (CA) était assurée depuis plus de 20 ans par M. Alain RODET, député et maire de Limoges. Le directeur général M. Christian CEAUX était en poste depuis 2009.

En mai 2014, à la suite d'une alternance politique au sein de la ville de Limoges, Mme Catherine MAUGUIEN-SICARD, adjointe au nouveau maire, a été élue présidente de l'office. Sur sa proposition, le CA a mis fin aux

² INSEE chiffres détaillés paru le 04/02/2020.

fonctions de M. Christian CEAUX en octobre 2015. M. Patrick SAUVINET, directeur général adjoint, a assuré l'intérim. En décembre 2015, le CA l'a nommé directeur général et a validé son contrat de travail en janvier 2016.

En janvier 2017, l'office a été rattaché à la communauté d'agglomération Limoges Métropole, qui compte 20 communes. Un nouveau CA a été installé ; il a nommé à sa présidence M. Bruno GENEST, 1^{er} vice-président de Limoges Métropole, en charge de l'habitat et de l'insertion professionnelle. En janvier 2018, le CA a pris acte de la démission de M. Patrick SAUVINET. Il a nommé au poste de directeur général Mme Carole CHEUCLE précédemment directrice générale adjointe en charge du pôle infrastructures et ressources techniques à Limoges Métropole (Annexe 8.1 informations générales).

La communauté d'agglomération est devenue une communauté urbaine à dater du 1^{er} janvier 2019.

Après une longue période de stabilité, la gouvernance de l'office a dans ces conditions connu de multiples modifications depuis 2014. Dans ce contexte, elle n'a pas réellement été en mesure de définir et de mettre en œuvre un projet d'entreprise abouti ainsi qu'une politique patrimoniale suivie sur l'ensemble de la période 2014-2019. L'office s'est en effet doté d'un projet d'entreprise 2016-2020 (dénommé « Lh+5 ») adopté par le CA en juin 2016. Il a été présenté au nouveau CA qui a pris acte de l'information en janvier 2017 et adopté une version actualisée en juin 2017. Le projet comportait cinq axes (Affirmer la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise, maîtriser la vacance locative, développer une stratégie de services et de partenariats, mettre en œuvre les projets de rénovation urbaine, développer l'offre). Les orientations de ce projet restaient toutefois généralistes et ne détaillaient pas l'organisation ni les moyens nécessaires à leur mise en œuvre et leur suivi. Par ailleurs, la mise en œuvre des actions et des opérations de réhabilitation prévues dans le projet d'entreprise « Lh+5 » pour la période 2016-2020 a connu de nombreux retards (cf. § 5.1).

Nonobstant l'impact préjudiciable de cette instabilité de la gouvernance sur le projet d'entreprise « Lh+5 », le fonctionnement du CA n'appelle pas d'observations particulières. Ce dernier se réunit en moyenne cinq fois par an. Le contenu des procès-verbaux de ses séances témoigne de la bonne information de ses membres et des débats qui précèdent ses décisions. Par ailleurs, la présentation détaillée des décisions prises par le Bureau figure parmi les premiers points de chacune de ses réunions.

Le précédent contrôle avait pointé l'insuffisance du contrôle interne et du contrôle de gestion de Limoges Habitat. Un cadre a été affecté au contrôle interne en 2016 ; initialement intégré dans la direction financière, il est rattaché directement à la direction générale depuis avril 2019. Une cartographie des risques a été établie en 2017 avec l'appui d'un prestataire externe et une quinzaine de procédures sont désormais validées. Il est prévu que la construction des tableaux de bord se poursuive en collaboration avec le contrôle de gestion. A la suite d'un audit comptable et financier mené en 2017-2018, l'office a décidé de passer en comptabilité commerciale et de recruter sur un temps plein un contrôleur de gestion ; ce dernier, chargé notamment de l'élaboration de tableaux de bord, a rejoint la direction financière en octobre 2018. En janvier 2020, l'office est passé en comptabilité commerciale.

En octobre 2018, le CA a constitué deux commissions, la commission des Finances (chargée d'émettre des avis et des recommandations sur les dossiers inscrits à l'ordre du jour et relevant des domaines comptables, budgétaires et financiers) et la commission Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) (chargée d'émettre des avis et des recommandations sur les dossiers inscrits à l'ordre du jour et relevant de la mise en œuvre de la démarche RSE), composées chacune de cinq administrateurs dont un représentant des locataires.

Des comités internes de pilotages ont aussi été mis ou remis en place, notamment :

- Un comité d'audit, en charge du pilotage du contrôle interne et de la validation des procédures, mis en place depuis juin 2018, qui se réunit deux fois par an. Un comité d'engagement, chargé de la validation des projets d'investissement qui ne s'était plus réuni depuis 2014 et a été réactivé en juin 2018. Un comité de pilotage amiante, chargé depuis juin 2019 de faire le point sur les procédures amiante et du suivi du marché de désamiantage. Il doit notamment participer en 2020 au choix d'un outil informatique permettant une cartographie des logements amiantés.

Ce renforcement de la comitologie constitue une évolution positive, de nature à renforcer la bonne gouvernance de l'office.

La constitution d'un nouveau projet d'entreprise de Limoges Habitat présenterait un réel intérêt.

Nonobstant les moyens affectés au contrôle interne depuis le précédent contrôle, il est relevé que les procédures formalisées sont encore trop peu nombreuses (elles sont réduites à une quinzaine de procédures, dans des domaines variés tels que le circuit des factures ou la gestion des états des lieux) et que le contrôle interne s'avère encore insuffisamment développé au regard de l'activité de l'office. Il en va de même concernant le contrôle de gestion. Par ailleurs, l'office présente des enjeux en termes de modernisation de son fonctionnement (§ 2.2.3), d'amélioration de sa performance (cf. § 6.2.1) et de réalisation de son ambitieux programme patrimonial (cf. § 5) sur un parc ancien présentant d'importants besoins d'intervention. Dans ces conditions, la constitution d'un nouveau projet d'entreprise, intégrant par ailleurs les évolutions induites par la création de la SAC avec Saint-Junien Habitat, présenterait un réel intérêt.

Dans sa réponse écrite, l'office indique avoir renforcé les effectifs de la DAF en dédoublant le pôle "comptabilité générale" en deux entités distinctes : un pôle "financement et investissement" et un pôle "comptabilité et trésorerie" pour lequel une responsable expérimentée a été recrutée en mars 2021.

Parallèlement, Limoges Habitat précise qu'une adaptation de l'organisation de la DPD est envisagée visant à regrouper au sein de cette direction 5 personnes dédiées en charge du suivi administratif et financier des activités de la DPD et de la coordination avec la DAF pour le suivi de l'activité et le coût de la régie.

Des orientations stratégiques pour 2021 ont été validées par le nouveau CA le 28 octobre 2020.

Par ailleurs, l'office indique qu'une démarche GPEC est engagée depuis septembre 2020, que les outils informatiques seront modernisés avec en particulier la création d'une GED et que le contrôle interne et le contrôle de gestion qui sont récents, seront développés et qu'une convention d'objectifs et de moyens devrait être réalisée en 2021 avec Limoges Métropole.

Si ces différentes démarches présentent un progrès, elle ne se substituent cependant pas à un projet d'entreprise global et cohérent intégrant les évolutions induites par la création de la SAC ; la préconisation visant à définir un nouveau projet d'entreprise est maintenue

2.2.2 Relations intra-groupes

Trois offices ont leur siège social dans le département de la Haute-Vienne, Limoges Habitat, l'office public de l'habitat 87 (ODHAC) et Saint-Junien Habitat.

Limoges Habitat et Saint-Junien Habitat se sont rapprochés pour créer une société de coordination (SAC), dont la constitution est effective depuis le 1^{er} janvier 2020.

Le projet d'entreprise de la SAC, présenté au CA de septembre 2019 rappelle que ce rapprochement permet la création d'un groupe de près de 15 000 logements ce qui représente 56 % des logements sociaux du département.

Il présente notamment les principales caractéristiques des deux organismes, issues de données du dossier individuel de situation (DIS) 2017.

Tableau 1 : Données comparatives de Limoges Habitat et Saint-Junien Habitat

	Limoges Habitat	Saint-Junien Habitat
Nombre de logements	13 341	1 155
% en QPV	62,50%	0,00%
Age moyen	48	37
Projets PSP 2019-2028		
Constructions	925	50
Ventes	50	22
Démolitions	1 224	0
Réhabilitations	6 129	567
Réhabilitations en % du parc	47,10%	48,90%
Vacance en % des loyers	13,10%	1,60%

Sources : **DIS 2017**

La mise en œuvre des compétences obligatoires de la SAC est prévue dès 2020 et celle de champs optionnels envisagée à moyen ou long terme (centre d'appel, expertise des équipements, juridique, système d'information, ...)

Au vu des caractéristiques des deux offices et de leur proximité géographique, la création de la société de coordination est de nature à favoriser les mises en commun de moyens, déjà engagées par ailleurs notamment dans le domaine informatique (cf. § 2.2.2.1)

2.2.2.1 Délibérations préalables

Le CA de Limoges Habitat, sur la base du projet de loi ELAN en juin 2018 et afin d'atteindre le seuil minimal alors envisagé à hauteur de 15 000 logements, a autorisé le président et la DG à négocier avec différents bailleurs sociaux pour la création d'une SAC et à engager des démarches en vue de compléter l'offre de l'office.

Le CA en octobre 2018 est informé que le seuil de 12 000 logements est retenu, mais valide la poursuite des réflexions avec Saint-Junien Habitat « au vu de la complémentarité possible des deux offices, et dans un souci de développement économique et social équilibré du territoire ». Il autorise la DG à poursuivre des réflexions sur l'élaboration d'une convention de gestion partagée de la prestation informatique, la participation aux échanges sur le thème de la commande publique et du passage en comptabilité commerciale, et sur la création de la SAC) avec l'objectif de mise en place de cette société au 1^{er} janvier 2020 ou 2021.

En décembre 2018, il adopte une convention de gestion partagée sur les domaines de la prestation de service informatique et des payes (missions jusque-là réalisées auprès de Saint Junien Habitat par l'ODHAC jusqu'en avril 2019) et de prestations de Saint Junien Habitat pour de l'entretien de logements de Limoges Habitat localisés dans des communes proches de Saint-Junien, pour une durée courant jusqu'à la mise en place de la SAC.

De même, il autorise le lancement d'une consultation en groupement de commande pour une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage en termes de conseils (organisation, gouvernance, ...) et d'accompagnement à la mise en place de la structure à choisir. En juin 2019 l'analyse comparative des modes de gouvernance, menée avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage est présentée au CA qui valide le choix d'un conseil de surveillance (CS) et d'un directoire.

Lors de sa séance suivante, en septembre 2019, il adopte notamment les statuts et le pacte d'associés de la SAC qui est dénommée Alliance Offices Habitat.

La nouvelle société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 22 octobre 2019.

2.2.2.2 Constitution de la SAC

Le pacte d'associés prévoit que les associés s'engagent à ne pas invoquer de solidarité financière des autres associés (article 4.2). Des critères d'alerte sont définis, qui peuvent amener le conseil de surveillance à interdire ou limiter la réalisation d'un investissement. Si le conseil juge que les engagements proposés par l'intéressé ne sont pas satisfaisants, il peut décider de la cession partielle ou totale du patrimoine de logements de l'organisme ou sa fusion avec un autre membre du groupe.

Les statuts de la société anonyme coopérative Alliances Offices Habitat, fixent son siège social à l'adresse de Limoges Habitat et son capital statutaire à 40 000 euros. Le conseil de surveillance composé au plus de 22 membres dont trois membres en qualité de représentants des locataires, et le directoire est composé de deux à cinq personnes physiques.

Le CS, qui comprend outre les trois représentants des locataires, un représentant personne morale et trois personnes physiques pour chacun des deux offices, un représentant de Limoges Métropole et un représentant de la ville de Saint-Junien, a tenu sa première réunion le 17 octobre 2019.

Il a nommé M. Pierre ALLARD³ président et M. Bruno GENEST vice-président ; ils sont représentants personnes physique et présidents des CA des deux offices. Durant la même séance, il a nommé les DG des deux offices, Mme Carole CHEUCLE et M. Cyrille KERVRAN⁴, membres du directoire ; Mme CHEUCLE est désignée présidente du directoire et M. KERVRAN vice-président pour une durée de 6 ans. Enfin, il a autorisé le directoire à solliciter l'agrément de la société.

Une analyse des principaux ratios financiers agrégés de Limoges Habitat et Saint-Junien Habitat sur la période 2016-2018 a été menée. Elle est restituée au § 7.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.3.1 Organisation de l'office

L'organisation de l'office comprend cinq directions rattachées à la direction générale : clientèle (DC), patrimoine et développement (DPD), finances et administration (DFA), ressources humaines et affaires juridiques (DRHAJ) ainsi que communication et relations partenariales (DCRP). Le contrôle interne est aussi rattaché directement à la DG (cf. annexe 8.2 organigramme de Limoges Habitat).

³ M. Pierre ALLARD est le président de Saint-Junien Habitat.

⁴ M. Cyrille KERVRAN est le directeur général de Saint-Junien Habitat.

Cet organigramme inclut les évolutions intervenues récemment, notamment :

- la DPD, créée en 2020, regroupe la direction patrimoine et la direction maîtrise d'ouvrage après la démission du directeur de la maîtrise d'ouvrage intervenue en fin d'année 2019 ;
- la DFA a été réorganisée en accompagnement du passage de l'office en comptabilité commerciale au 1^{er} janvier 2020 ;
- les affaires juridiques ont été rattachées à la DRH en 2019.

La DC comprend quatre pôles dont le pôle gestion de proximité, constitué de cinq agences ; l'agence centre est localisée au siège de l'office alors que les autres sont délocalisées dans les quartiers. Le personnel au sein des agences est essentiellement dédié à la gestion de proximité (gardiens, responsables et gestionnaires de site, agents d'entretien). Les conseillères sociales du pôle accompagnement social sont installées en agences alors que les chargés de clientèle, sectorisés, sont regroupés dans le pôle prospective clientèle.

La DPD est composé d'un pôle patrimoine et développement qui traite les opérations neuves, les réhabilitations et le gros entretien du patrimoine, un pôle ordonnancement administratif et financier et un pôle services techniques. Les services techniques / Travaux traitent notamment la remise en état des logements à la relocation. Les services techniques / Proximité comprennent les équipes de la régie de travaux. Il est à noter qu'il n'existe pas de responsable intermédiaire chargé globalement de la régie ce qui fait reposer cette gestion directement sur la directrice patrimoine et développement. De plus il n'existe pas de pôle réhabilitation mais ces opérations sont suivies par les responsables des corps d'état de la régie.

L'office dispose d'un centre de relation clients, centrale d'appel téléphonique, rattaché à la DCRP, qui participe à la qualité du service rendu aux locataires (cf. § 4.3).

Le pôle juridique désormais rattaché à la DRHAJ comprend un service marché publics composé de quatre personnes. L'office dispose de procédures et a établi des guides de bonne pratique pour la passation et l'exécution de la commande publique. L'intervention centralisée de ce service pour l'encadrement des commandes et la gestion de l'exécution juridique des marchés permet de sécuriser le processus. Par ailleurs, bien que ce ne soit pas obligatoire pour les offices, un bilan des marchés notifiés est présenté annuellement au CA.

En décembre 2019, l'effectif compte 286 personnes, dont 70 gardiens et employés d'immeubles. La régie de travaux et espaces verts regroupe une soixantaine de personnes dont 53 ouvriers. Près de la moitié du personnel se trouve sous statut fonction publique.

L'Agence a constaté un besoin d'amélioration de la transversalité entre les différentes directions, qui fonctionnent de manière relativement cloisonnées, comme en témoignent les suivis des opérations de maîtrise d'ouvrage traités en parallèle par la DPD et la DAF (cf. § 5.3.1) et plus généralement de modernisation de son fonctionnement. Il est ainsi relevé que l'office ne dispose pas encore de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ni de gestion électronique des documents, que ses procédures formalisées sont encore peu nombreuses et que le contrôle interne et le contrôle de gestion sont encore à développer (cf. § 2.2.1).

Par ailleurs, l'Agence relève l'absence de responsable de proximité affecté à la gestion de la régie, malgré l'importance de cette dernière en termes d'effectifs (près d'un cinquième des personnels). L'office devra s'interroger sur le caractère adéquat du maintien de cette configuration inhabituelle au regard des enjeux d'amélioration du suivi de l'activité de la régie (cf. § 6.1.3) d'une part, et de déploiement de sa capacité à faire face à l'important programme patrimonial à venir en s'appuyant sur des conducteurs d'opération en responsabilité d'ateliers de la régie par ailleurs, d'autre part.

2.2.3.2 Accord d'entreprise sur le temps de travail

Obs 1 : Les dispositions relatives au temps de travail et au compte-épargne-temps négociées dans l'accord d'entreprise sont appliquées de manière non réglementaire au personnel de l'office sous statut de fonctionnaire.

Un accord relatif au temps de travail a été conclu par Limoges Habitat en octobre 2012, concernant les salariés sous statut OPH ; il est appliqué également aux agents sous statut fonction publique. Cet accord prévoit notamment l'octroi de 29 jours ouvrés de congés annuels, l'attribution de jours de congés d'assiduité⁵ et 11 jours de RTT pour un salarié à temps plein effectuant 37 h 30 par semaine.

L'accord relatif au compte-épargne temps (CET) d'octobre 2017 prévoit qu'à compter du 1^{er} janvier 2018, le CET de tous les salariés est alimenté tous les ans par la DRH de deux jours dits « jours exceptionnel ».

Ces dispositions, notamment les jours d'assiduité et l'abondement des CET, peuvent conduire annuellement à l'octroi des 5 jours de congés indus au personnel fonctionnaire de l'office, conduisant à une durée de travail inférieure à la durée légale de travail (1 607 heures annuelles). L'impact peut être estimé à environ 3 équivalents temps plein (ETP) supplémentaires rendus nécessaires par la mise en œuvre de ces dispositions, lesquelles constituent un avantage non réglementaire octroyé aux agents fonctionnaires de l'office.

Par ailleurs, l'accord des horaires variables de travail, d'août 2018, revu en octobre 2019, fixe la durée hebdomadaire à 37 h et 40 min (dont 10 minutes effectuées au titre de la journée de solidarité). Un temps dit d'habillage et de déshabillage, d'une durée de 20 minutes par jour (5 minutes en début et 15 minutes en fin de journée), considéré comme du temps de travail effectif, est appliqué au personnel de proximité de droit privé et fonctionnaire. L'Agence relève le caractère à la fois atypique et avantageux pour les personnels concernés, de cette mesure au regard des pratiques habituellement constatées dans l'ensemble des organismes que l'Agence contrôle.

Le souci d'harmonisation des droits à congés entre les personnels salariés et les fonctionnaires, pour louable qu'il soit, conduit à des mesures qui ne sont pas applicables à cette dernière catégorie de personnels dès lors qu'elles dérogent aux dispositions législatives ou réglementaires relatives :

- au temps de travail annuel légal, soit 1 607 heures ;
- aux cinq semaines de congés payés ;
- aux règles d'ouverture, d'alimentation, de plafonnement ou de monétisation d'un compte-épargne-temps prévues par le décret n° 2004-878 du 26 août 2004.

L'office devra mettre ce régime de travail, établi postérieurement à la loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001, en conformité avec ces différentes dispositions pour les agents sous statut de la FPT.

Dans sa réponse écrite, l'office prend acte de ces irrégularités. Il s'engage à étudier la mise en conformité avec la réglementation, dans le cadre du dialogue social en lien avec les représentants du personnel et les organisations syndicales, sans toutefois fixer de date de réalisation.

⁵ 3 jours si aucun congé maladie, 2 jours si 1 à 7 jours de congé maladie, 1 jour si 8 à 15 jours de congé maladie.

2.2.3.3 La régie de travaux

L'office dispose d'une régie de travaux importante comprenant une soixantaine de collaborateurs, rattachée à la direction patrimoine et développement. Elle est implantée en dehors des locaux du siège de l'office, dans des bâtiments qui regroupent aussi notamment le service coordination planification.

Les effectifs connaissent une baisse au cours des dernières années, ainsi le personnel de la régie de travaux est passé de 55,7 ETP en décembre 2017 à 52 en décembre 2019. Dans le même temps, la régie espaces verts est réduite de 12,4 ETP à 9,2 ETP.

L'orientation stratégique de l'office relative à la régie repose sur un objectif de polyvalence, se traduisant par un recentrage des activités sur du dépannage et des interventions multi corps d'état. Cette dernière a été proposée au CSE, qui a émis un avis négatif, puis adoptée par le CA en 2019. Cette évolution se traduit par une externalisation de certaines missions (espaces verts dans certaines configurations, revêtements de sols, couvertures et façades notamment) au fur et à mesure des départs à la retraite, tout en assumant le maintien d'une forte activité de la régie.

La régie est répartie en cinq ateliers (électricité ascenseurs sécurité incendie, plomberie, peinture et sols, dépannage menuiserie couverture serrurerie, espaces verts) qui réalisent des travaux dans les logements à la relocation, des dépannages et l'entretien d'espaces verts. Chaque atelier est constitué d'un responsable, d'agents de maîtrise et d'ouvriers.

Le magasin, qui est correctement tenu, est géré par le pôle achats et informatique rattaché à la direction finances et administration.

Les travaux de remise en état des logements sont commandés et suivis par les chefs de chantier du service coordination planification, dont la responsable distribue et planifie les interventions des ouvriers en lien avec les agents de maîtrise des ateliers.

L'office a élaboré une méthode de calcul du coût horaire de la régie, basée sur les rémunérations, les temps de travail affectés de pourcentage de répartition à la direction du patrimoine, à la régie de travaux et à la régie espaces verts, l'amortissement du matériel et les frais de structures répartis au prorata des ETP. Les coûts horaires pour l'année 2018, calculés en juin 2019 s'établissent respectivement à 35,20 euros pour la régie de travaux et 38,39 euros pour les espaces verts.

L'activité de la régie ne donne pas lieu à un rapport d'activité spécifique et détaillé, par ailleurs les éléments fournis manquent de fiabilité. Une analyse particulière du suivi financier de la régie, intégrant divers retraitements effectués en cours du contrôle, est présentée au § 6.1.3.

2.3 CONCLUSION

La gouvernance Limoges Habitat a subi de multiples modifications au cours des cinq dernières années. Dans ce contexte instable, l'office n'a pas été en mesure de définir, et de mettre en œuvre un projet d'entreprise complet ainsi qu'une politique patrimoniale suivie sur l'ensemble de la période 2014-2019, et la mise en œuvre des réhabilitation prévues dans son projet d'entreprise connu de nombreux retards.

Limoges Habitat et Saint-Junien Habitat, autre office ayant son siège dans le département, se sont rapprochés pour créer une société de coordination (SAC), dont la constitution est effective à compter du 1^{er} janvier 2020. Au vu des caractéristiques des deux offices et de leur proximité géographique, la création de la société de coordination est de nature à favoriser la poursuite de la mise en commun de moyens, déjà engagée par ailleurs.

L'office devra se mettre en conformité ses accords d'entreprise relatifs au temps de travail avec ces différentes dispositions en vigueur pour les agents sous statut de la fonction publique territoriale.

L'office dispose d'une régie de travaux importante comprenant une soixantaine de collaborateurs. Son dimensionnement, doit conduire l'office à mettre en place des mesures permettant de présenter précisément au CA l'impact financier de cette activité.

Compte tenu des enjeux en termes de modernisation du fonctionnement de l'office, d'amélioration de sa performance et de réalisation de son ambitieux programme patrimonial, la constitution d'un nouveau projet d'entreprise, intégrant par ailleurs les évolutions induites par la création de la SAC avec Saint-Junien Habitat, présenterait un intérêt certain.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Tableau 2 : Nombre de logements en propriété / gérés

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	13 200	0	0	13 200
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	121	100	221
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	13 200	121	100	13 421

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

Sources : données transmises par l'organisme au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, l'office gère 13 200 logements familiaux et 221 équivalents-logements dans des structures collectives gérées par des tiers.

Le parc de logements familiaux est ancien, son âge moyen s'élève à 52 ans. Il est composé à hauteur de trois-quarts de logements de typologie petite ou moyenne (30 % de T1 et T2 et 45 % de T3). Les plus grands logements ne représentent qu'un quart du parc (22 % de T4 et 3 % de T5 et plus).

L'office ne possède qu'un nombre très limité de logements individuels (2 %). Le parc est très essentiellement implanté sur la ville de Limoges ; seuls 164 logements sont localisés sur d'autres communes de l'agglomération (Bonnac la cote, Le Palais sur Vienne, Panazol, Peyrilhac, Saint Gence).

La part des logements de l'office situés dans les neuf quartiers prioritaires (QPV) de la ville de Limoges est importante, elle atteint 62 %.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Dans un contexte de marché locatif détendu, le patrimoine de l'office subit un taux de vacance élevé, qui reste relativement stable, autour de 10 %, alors que le ratio départemental issu de l'enquête RPLS 2019 s'élève à 6,6 %.

La vacance fait l'objet de suivis et d'une décomposition en plusieurs catégories : gel technique (amiante, démolition, réhabilitation lourde), vacance technique (travaux avant relocation), vacance commerciale.

La proportion des logements en gel technique évolue en fonction des projets ; elle passe ainsi de 5,4 % en 2016 à 3,5 % en 2017 à la suite de la démolition de 178 logements sur le quartier de La Bastide. Elle s'établit à 4,5 % en fin d'année 2019, impactée notamment par la réhabilitation du programme Montjovis et le renouvellement urbain du quartier des Portes Ferrées qui représentent à eux seuls 2,7 % de vacance.

Le précédent rapport de la Miilos soulignait des délais de relocation importants (seulement 32 % des logements étaient reloués dans un délai de moins de trois mois). L'office a mené en 2016 un travail spécifique de lutte contre la vacance visant notamment à élaborer une stratégie de remise en état des logements ; les résultats se sont améliorés depuis lors et le taux est porté à 52 % en 2018. La vacance technique qui connaît

de ce fait une baisse, passe de 2,9 % en 2014 à 1,9 % en fin 2019. Ces résultats encourageants doivent conduire l'office à poursuivre ses actions dans cette voie.

La vacance commerciale, dont le niveau s'élève à 4,3 % en 2015 et 4,0 % en fin d'année 2019, est essentiellement localisée dans les quartiers en QPV. Au 31 décembre 2019, 90 % des logements en vacance commerciale sont situés dans ces quartiers et la proportion est encore supérieure, proche de 96 %, pour les vacants depuis plus de trois mois.

Le principal levier complémentaire aux mesures déjà prises par l'office pour réduire la vacance repose ainsi sur la réalisation du programme patrimonial, en particulier le NPNRU. En effet, les opérations prévues s'avèrent à ce stade génératrices de gels techniques, tout en étant porteuses d'une perspective à terme de diminution de la vacance commerciale dans les quartiers concernés. Ce constat confirme l'importance de mener à bien ces travaux dans le respect des échéances programmées. L'Agence relève par ailleurs que l'office ne disposait pas, au moment du contrôle, de projection opérationnelle et financière sur la réduction attendue de la vacance à l'issue des travaux NPNRU. Il convient de remédier rapidement à ce manque.

Le taux de rotation est stable sur les trois dernières années aux environs de 11 %.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Tableau 3 : Analyse de la répartition des loyers mensuels

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	13 068	4,36	4,79	5,35
Références locales département de la Haute-Vienne	23 571	4,35	4,89	5,67
Références France métropole	4 591 236	4,93	5,73	6,65

Sources : RPLS 2019 et quittance

Après n'avoir pas augmenté les loyers de 2016 à 2018, le conseil d'administration a voté des hausses au niveau de l'évolution de l'IRL, soit 1,25 % pour 2019 et 1,53 % pour 2020. Il a validé en mars 2018 une stratégie d'augmentation des loyers à la relocation, dans la limite des plafonds de loyers pris en compte par la CAF pour le calcul de l'APL des ménages.

L'analyse de l'enquête RPLS de 2019 met en évidence que les taux des loyers appliqués aux logements occupés préservent une marge théorique par rapport aux plafonds conventionnels, qu'il n'apparaîtrait cependant pas souhaitable d'activer au regard du profil très social de la demande et de la situation financière de l'office qui ne justifie pas l'activation de ce levier. La marge atteint 9,7 % pour les logements les plus anciens ; le taux appliqué s'élève en moyenne à 2,9 euros/m², pour un plafond de 3,2 euros. Pour les logements plus récents, le taux calculé à la surface utile, qui s'élève en moyenne à 6 euros/m², présente une marge de 3,7 % par rapport au plafond de 6,2 euros/m².

La part importante du parc « anciens financements », qui comprend plus de trois logements sur quatre, conduit à une médiane des taux de loyers rapportés à la surface habitable légèrement en deçà des références locales et notablement inférieurs aux ratios nationaux.

Elle permet à l'office de proposer des logements financièrement accessibles. Ainsi, une analyse menée par l'Agence, à partir d'un quittance de l'année 2019, montre que le patrimoine de l'organisme offre une très

bonne accessibilité économique. Seulement 14,3 % des loyers sont supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL, sur la base d'une occupation théorique⁶ ; le ratio s'élève à 28,4 % au niveau départemental, 52,3 % au niveau régional et 48,3 % en France Métropolitaine.

L'analyse des taux de loyers plafonds a mis en évidence des erreurs d'actualisation pour quatre programmes représentant au total 169 logements ; l'office a immédiatement engagé leur rectification.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La majorité du parc de l'organisme est exempté de SLS, notamment du fait de sa localisation ; plus de 60% de son patrimoine est situé en QPV.

Lors de la dernière enquête, 65 ménages disposent de ressources dépassant de plus de 20 % les plafonds autorisés. Le montant du SLS appelé auprès de ces derniers en janvier 2019 s'élève à 6 261 euros, soit une moyenne de 96 euros par logement.

3.2.3 Charges locatives

Le service quittance, charges récupérables et patrimoine est rattaché à la direction financière. Les charges sont provisionnées sur l'année et régularisées en milieu d'année suivante. Les charges des locataires partis sont régularisées en même temps que celles des locataires présents.

Le niveau du taux des charges générales (hors chauffage collectif), qui est très contenu, s'élève globalement à 5,4 euros/m²SH. Par ailleurs, près de 70 % des logements sont desservis en chauffage collectif dont le montant moyen, qui est maîtrisé, s'élève en moyenne à 7,7 euros/m²SH.

Quelques programmes présentent cependant des niveaux de charges de chauffage collectif élevés. L'office a été en mesure d'en expliquer les raisons (chaufferies pour peu de logements, énergie fuel, ...).

Le traitement des charges mériterait de faire fait l'objet d'une présentation détaillée au conseil de concertation locative (CCL), notamment en termes d'évolution des principaux postes et des montants des régularisations.

3.3 CONCLUSION

Limoges Habitat dispose d'un parc patrimoine principalement composé d'immeubles collectifs et localisés à Limoges. Ce parc de logements familiaux est ancien, son âge moyen s'élève à 52 ans et se trouve à hauteur de 62 % implanté en QPV. C'est dans ces quartiers que l'office rencontre une problématique de vacance commerciale, dont le niveau reste toutefois stable à environ 4 % et de vacance d'ordre technique liée aux importantes opérations de renouvellement urbain à venir. Au-delà des mesures de lutte contre la vacance appropriées prises par l'office, la réalisation du programme patrimonial constitue le levier majeur de réduction de la vacance totale, d'un niveau élevé (10 %), ce qui confirme l'enjeu de sa mise en œuvre dans les délais prévus.

Le niveau des charges locatives est contenu et les loyers modérés permettent à l'office de proposer des logements particulièrement accessibles financièrement.

⁶ L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1, une personne, T2, deux personnes...

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Tableau 4: Analyse sociale de l'occupation du parc

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Bénéficiaires minima sociaux	Familles mono- parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Organisme	32,4 %	69,8 %	5,9 %	58,1 %	nc	21,3 %	47,4 %	10,7 %
Département	27,3 %	66,3 %	6,8 %	55,0 %	nc	19,3 %	48,3 %	7,4 %
Région	23,5 %	62,9 %	8,7 %	53,2 %	nc	22,9 %	44,3 %	7,6 %

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

Sources : enquête OPS 2018 donnée apurées

Les résultats de l'enquête OPS 2018 mettent en évidence le rôle particulièrement social de l'office dont témoignent les ressources de ses locataires comparés aux ratios départementaux et régionaux.

Les statistiques d'occupation réalisées par l'office détaillent les populations logées en termes de catégories socio-professionnelles. La proportion de personnes ayant un emploi stable s'élève à 23 % et celle des demandeurs d'emploi à 18 %, par ailleurs 28 % sont des retraités.

Elles mettent aussi en évidence la différence entre les QPV, quartiers où 41,4 % de ses locataires disposent de revenus inférieurs au 1^{er} quartile de ressources, et les secteurs hors QPV pour lesquels la proportion s'élève à 34,6 %.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'analyse du Système national d'enregistrement (SNE) fait apparaître un stock de 6 603 demandes en novembre 2019 pour le département de Haute-Vienne, dont 5 602 pour la communauté urbaine Limoges Métropole. Le stock comprend 47 % de personnes seules et 28% de familles monoparentales. Par ailleurs, la proportion de ménages déjà logés en HLM s'élève à 40,5 %.

Le stock de demandes est très récent ; trois-quarts des demandes datent de moins d'un an et seulement 7,4 % de plus de 2 ans, ce qui met en évidence le caractère détendu du marché local.

La typologie des logements demandés est proche de celle du patrimoine de l'office (cf. § 3.1.1) en présentant toutefois une plus forte pression sur les petits logements. Les demandes portent à hauteur de 43 % sur les T1 et T2, de 33 % sur les T3, de 20 % sur les T4 et de 4 % sur les T5 et plus).

L'analyse d'une extraction en fin d'année 2019, limitée aux communes d'implantation de l'office, soit 4 293 demandes, fait ressortir une proportion de demandes de mutation plus importante, qui atteint 43,4 %. Elle permet de constater que la part de demandes datant de moins d'un an, qui atteint 73%, n'est que légèrement inférieure à celle de l'ensemble du stock départemental. L'ancienneté moyenne des demandes de mutation, qui s'élève à 13 mois, est nettement plus importante que celle des demandes externes qui n'est que de 9,5 mois.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) dispose d'un règlement intérieur dont la mise à jour a été validée par le conseil d'administration en mars 2019. La commission unique se réunit le lundi au siège de Limoges Habitat.

La politique d'attribution de l'office validée par le conseil d'administration en mars 2017 rappelle les critères de priorité légaux fixés par l'article L. 441-1 du code de la construction et de l'habitation et ceux définis par l'accord départemental dans le cadre du plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD).

En termes de mixité sociale, elle fait référence à l'obligation de consacrer 25 % des attributions hors QPV à des ménages dont les ressources sont inférieures au 1^{er} quartile de ressources⁷ et, sans inclure de déclinaison particulière, aux orientations de la Conférence intercommunale du logement (CIL) dans un objectif de mixité sociale et d'équilibre entre les secteurs à l'échelle du territoire.

Les grands principes de la convention intercommunale d'attribution (CIA), adoptée en conférence intercommunale du logement le 27 novembre 2018 ont été présentés au conseil d'administration en décembre 2018.

Les objectifs en termes d'attribution aux ménages du 1^{er} quartile de ressources, évolutifs dans la durée jusqu'en 2027, sont définis par secteur en fonction de son niveau de fragilité, pour atteindre 22 %, 24 % ou 28 %. Ils visent à un rééquilibrage progressif des attributions aux publics ciblés d'ici 2017 ; la proportion visée est en général en baisse pour les secteurs QPV et en hausse pour les secteurs hors QPV.

Le relogement des ménages dont les logements sont démolis dans le cadre du renouvellement urbain impacte aussi la politique d'attribution. La convention NPNRU fixe pour un millier de relogements sur six ans un objectif de moitié de relogements sur site et moitié de relogements hors site (35 % hors QPV, soit une soixantaine par an et 15 % en QPV). Le processus reste sous la maîtrise des bailleurs, en fonction des orientations fixées par les instances de la CIL de Limoges Métropole.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Le service prospective clientèle, rattaché à la direction commerciale, est chargé de la préparation des attributions.

Dans un souci de réactivité dans un contexte de marché détendu, la responsable de service et les chargés de clientèle examinent tous les matins les nouvelles demandes. Les chargés de clientèle recherchent des clients potentiels, instruisent les demandes et proposent des visites aux candidats. Seuls les dossiers des candidats ayant accepté le logement visité sont présentés en commission d'attribution.

Le rapport d'activité de la commission pour l'année 2019 met en avant la détente du marché. Ainsi, sur 4 922 propositions de visite, 3 388 ont été refusées ou n'ont pas abouti à une attribution de logement. Les

⁷ L'arrêté du 13 juin 2019 fixe le 1^{er} quartile de ressources de l'année 2019 à 6 930 euros par an et par unité de consommation pour la communauté urbaine Limoges Métropole.

motifs présentés sont à hauteur de 30 % des non-réponses et à hauteur de 52 % des refus des demandeurs pour diverses raisons (situation personnelle, situation géographique...).

Pour 1 411 logements à louer, le nombre de propositions de visite s'établit à 3,5 par logement. Cependant, du fait des non-réponses et des refus des demandeurs, la commission n'a étudié que 1 831 candidatures, ce qui représente un ratio 1,3 candidat par logement.

Les nouveaux entrants sont à hauteur de 73 % des demandeurs externes, 21 % sont déjà logés par Limoges Habitat et 6 % par d'autres bailleurs sociaux.

Obs 2 : Avec 18 % des attributions à des ménages dont les ressources sont inférieures au 1^{er} quartile hors QPV, l'office se situe en deçà des objectifs de la loi Egalité Citoyenneté (25 %).

Dans sa réponse écrite, l'office précise que le souci de mixité constitue une priorité mais qu'il lui est difficile d'atteindre le seuil des 25 %, du fait d'un seuil de premier quartile qui s'établit à 7 169 euros ce qui limite majoritairement la composition des ménages concernés à des personnes seules ou des ménages avec enfants de moins de 14 ans, pour lesquels il est difficile de concilier la demande avec la typologie des logements disponibles hors QPV. Il met également en avant le caractère particulièrement détendu du marché à Limoges.

L'office doit cependant se donner les moyens de progresser sur ce sujet, dans le cadre des objectifs territorialisés fixés par la CIA (cf. § 4.2.2), en exploitant les divers leviers mobilisables. En particulier, il lui appartient d'améliorer l'adéquation de son offre nouvelle en termes de typologie de logements par rapport à la demande, dans la mesure où sa production récente tend à fortement privilégier les logements de type 3 et 4 (73 % de la production au total) au détriment des type 1 et 2, qui représentent pourtant 43 % de la demande (cf. § 5.2.1). Un tel rééquilibrage sera de nature à améliorer l'offre disponible pour l'accueil de ménages du premier quartile de ressources hors QPV et à favoriser l'atteinte des objectifs de la loi Egalité Citoyenneté.

Par ailleurs, 65% sont supérieurs au 1er quartile en QPV (pour un objectif loi ELAN de 50 %).

Les ménages sont composés notamment de 45 % de personnes seules et de 27 % de familles monoparentales, proportions proches de la composition des demandes en stock (cf. § 4.2.1)

L'analyse du fichier des entrées dans les lieux de 2017 à 2019 fait apparaître un délai moyen d'attribution de 6 mois. Il est de moins de 6 mois pour 71% des attributaires et de moins d'un an pour 86 %.

Obs 3 : L'office a procédé à des attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH.

L'examen des attributions sur la période d'entrée dans les lieux de 2017 à 2019, soit 3 893 entrées dans les lieux, a permis de relever 5 dépassements du plafond de ressources (0,13 % des attributions de la période), ce qui contrevient aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH (annexe n°8.3– Infractions aux plafonds de ressources). L'office interrogé sur chacun des dépassements constatés a apporté les précisions suivantes : dans trois cas le plafond PLUS a été pris en compte par erreur pour des logements PLAI, pour une attribution une baisse de revenu de 9 % est constatée pour l'année N-1⁸ et le dépassement du dernier cas est limité à 222 euros⁹.

⁸ Il ne peut être tenu compte des revenus N-1 que s'ils sont inférieurs de d'au moins 10% par rapport à ceux de l'année N-2.

⁹ L'attributaire dispose d'un revenu N-2 de 20 526 euros pour un plafond réglementaire de 20 304 euros.

Dans sa réponse écrite, l'office ne conteste pas ces constats, et précise que les dépassements de plafonds de ressources ne sont pas intentionnels mais qu'il s'agit d'erreurs. Des contrôles supplémentaires seront mis en place avec le nouvel outil de fichier partagé de la demande en cours de déploiement.

4.2.3.2 Gestion des contingents

La dernière enquête RPLS montre que la proportion de logements faisant l'objet de droits de réservation est limitée; le niveau de réservation des collectivités s'élève à moins de 5 % et celui d'Action Logement à 3 %.

La convention triennale 2019-2021 fixe les réservations préfectorales en flux, au niveau de 29 % du flux pour les publics prioritaires et 1 % pour les agents civils et militaires de l'état. La gestion des logements réservés est déléguée aux bailleurs, qui examinent les demandes du fichier alimenté via l'application du Système Priorité Logement (SYPLO) et actualisent les éléments dans SYPLO et dans le SNE. L'objectif pour Limoges Habitat qui s'établit à 430 attributions, n'a été atteint qu'à hauteur de 70 % (300 attributions). L'office explique la baisse par la mise en place de critères plus sélectifs ; en 2018 l'objectif fixé à 368 attributions avait été dépassé de 5 %.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'office dispose d'une organisation de proximité développée, constituée d'un effectif de 70 gardiens et employés d'immeubles en décembre 2019. Leurs missions sont orientées vers le contact avec les locataires, aussi les gardiens ne font pas de nettoyage des parties communes sauf dans des programmes résidentialisés. Le nombre de gardiens dans les programmes résidentialisés est appelé à augmenter fortement à la suite des résidentialisations qui seront réalisées dans le cadre du NPNRU.

La régie de travaux, composée de 53 ouvriers qui interviennent dans les logements pour des travaux à la relocation et dans les parties communes, contribue à la présence de l'office sur le terrain.

Le centre de relation clients, centre d'appel téléphonique et accueil physique au siège de l'office, participe aussi à la qualité de service. Les indicateurs de son activité en 2019 font ressortir 47 040 appels répondus dans l'année et un taux de décroché de 67 %. Les résultats de l'enquête de satisfaction triennale mettent en évidence la qualité satisfaisante de ce service, cependant l'office se doit de mettre en place des actions visant à améliorer le taux de décroché.

La qualité de service se manifeste aussi au travers de la politique en faveur des personnes âgées ou handicapées ; la proportion des occupants de son parc âgés de 65 ans et plus s'élève à 16,75 %. L'office mène une stratégie d'adaptation de logements aux locataires seniors, de plus de 60 ans, selon un label « Label Autonomie Accessibilité Bien Être » (LAAB) ; 469 logements sont labellisés en début 2020, et l'objectif est d'atteindre un millier de logements à l'horizon 2021. Par ailleurs, il a engagé une démarche de maintien des personnes âgées ou handicapées à domicile en réalisant notamment des travaux de transformation dans les salles de bain (installation de douches) et la pose de barres d'appui ; 80 logements ont ainsi été adaptés en 2018.

Depuis 2017, le conseil de concertation locative se réunit en moyenne trois fois par an. En dehors des sujets propres à la gestion locative, le projet de constitution d'une Société de Coordination entre Limoges Habitat et Saint Junien Habitat lui a été présenté en 2019.

L'enquête de satisfaction 2019 fait ressortir un taux de satisfaction globale de 76%, qui est légèrement inférieur au standard¹⁰ mesuré à 79 %. L'écart est significatif sur des items tels que la qualité de vie dans le quartier (voirie, espaces verts, éclairage, ... 53 % pour un standard de 60 %) et tranquillité, ambiance, ... (59 % pour un standard de 67 %).

Il est aussi marqué en ce qui concerne l'entretien des parties communes (60 % pour un standard de 69 %) et les espaces extérieurs. Les visites de patrimoine réalisées durant le contrôle ont effectivement permis de constater un état perfectible des cages d'escaliers dans des immeubles équipés d'ascenseur.

La satisfaction concernant les réparations à la suite de pannes ou des dégradations dans les parties communes progresse de 60 % à 65 %, mais elle reste en dessous du standard qui s'établit à 69 %. Lors de la visite de patrimoine de l'immeuble situé 2 rue Fayolle dans le quartier Val de l'Aurence, les parties communes étaient totalement dégradées (absence de portes du hall d'entrée, ascenseurs en panne, ...). L'agence a interpellé la direction générale de l'office sur cette situation présentant des enjeux de sécurité pour les locataires en place ; l'office a indiqué en réponse avoir commandé les travaux de sécurisation, dans l'attente du programme de réhabilitation NPNRU et une nouvelle porte d'accès a été installée. L'office se doit d'être particulièrement vigilant et ne pas laisser des situations se dégrader dans l'attente de futurs travaux dont le terme n'est pas connu.

L'office recueille un bon niveau de satisfaction sur des items tels que les conditions d'entrée dans les lieux à (86%), le fonctionnement des équipements (84 %), l'accueil physique (87 %), les appels téléphoniques (84 %) et les travaux de réparation (82 %).

Il est à noter qu'en termes de délai pour obtenir un rendez-vous, de propreté des travaux et de durée totale de réparation, la prestation réalisée en interne recueille environ 10 % de satisfaction de plus qu'avec le prestataire mandaté.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Le pôle en charge du recouvrement des créances locatives est rattaché à la direction administrative et financière au siège de l'office et se compose de 8 collaborateurs (dont la responsable) ; 5 d'entre eux gèrent la phase amiable du recouvrement, deux autres traitent la dimension contentieuse de l'impayé.

Ces missions sont traduites dans des logigrammes mis à jour régulièrement et s'appuient également sur des procédures bien identifiées. La dimension sociale est bien prise en compte au travers du réseau établi avec les partenaires externes à l'office (service social de secteur, CAF, CCAS, FSL...) ainsi qu'en interne avec les conseillères sociales de la direction clientèle.

D'un point de vue financier, le montant de l'impayé reste très contenu, comme le montre le tableau ci-dessous. Le rapport entre les créances totales et le montant des loyers et charges quittancées est resté très stable entre 2014 et 2018 et demeure en deçà du ratio des valeurs médianes des offices. Il convient de noter que la part des créances détenues auprès des locataires partis sur les créances totales a diminué sur la période et reste en tout état de cause très inférieure aux valeurs de référence.

¹⁰ Résultats mesurés pour 7 organismes adhérents à l'Association Régionale des Organismes HLM du Limousin.

Tableau 5 : Évolution des créances locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	42 609,44	43 356,96	43 355,71	43 627,38	41 217,61
Récupération de charges locatives (2)	12 843,46	13 262,89	12 622,30	13 094,82	13 513,96
Quittancement (3)=(1)+(2)	55 452,90	56 619,85	55 978,02	56 722,20	54 731,57
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	2 847,78	1 981,66	1 573,86	2 742,17	2 915,55
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	556,65	50,29	50,38	879,23	668,00
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	3 404,43	2 031,95	1 624,25	3 621,40	3 583,56
Locataires partis créances douteuses (7)	1 979,00	1 538,34	1 925,19	1 935,94	1 929,34
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	5 383,43	3 570,29	3 549,44	5 557,35	5 512,90
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	5 383,43	3 570,29	3 549,44	5 557,35	5 512,90
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	1 662,67	3 253,47	3 243,34	1 369,55	1 582,83
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	7 046,10	6 823,76	6 792,78	6 926,90	7 095,73
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	12,71%	12,05%	12,13%	12,21%	12,96%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	13,29%	13,35%	13,18%	13,08%	14,01%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	151,93	155,12	153,36	155,40	149,95
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	46,38	43,99	44,29	44,57	47,32
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	48,51	48,71	48,11	47,74	51,15
Créances locataires partis / Créances totales	28,09%	22,54%	28,34%	27,95%	27,19%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	32,41%	33,81%	36,64%	36,19%	36,51%

Source : Etats Réglementaires

Le taux moyen de recouvrement s'élevant à 98,98 % sur la période contrôlée s'avère très satisfaisant. L'admission des créances en non-valeur (ANV) a été régie jusqu'au 31/12/2019 par les règles de la comptabilité publique. Au-delà de l'effacement des dettes au titre de la Procédure de Rétablissement Personnel (PRP) imposée par la banque de France ou par le jugement rendu par le tribunal compétent, les autres ANV demeurent à l'initiative du comptable public. Ces dernières concernent uniquement les locataires partis et interviennent à l'issue des phases de recouvrement amiable et de mise en œuvre de tous les actes de procédures d'exécution (principalement les saisies administratives à tiers détenteur) ; depuis le 01/01/2020, cette mission est assurée par un huissier de justice.

Les ANV sont présentées trimestriellement au conseil d'administration. Les montants passés en perte, d'un niveau stable et raisonnable sur la période (très légèrement supérieurs à 1% du quittancement) sont en cohérence avec le taux de recouvrement.

Tableau 6 : Analyse du recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	7 202,99	7 046,10	6 823,76	6 792,78	6 926,90
Produits des loyers (1)	42 609,44	43 356,96	43 355,71	43 627,38	41 217,61
Récupération de charges locatives (2)	12 843,46	13 262,89	12 622,30	13 094,82	13 513,96
Quittancement (3)=(1)+(2)	55 452,90	56 619,85	55 978,02	56 722,20	54 731,57
Créances clients (N)	7 046,10	6 823,76	6 792,78	6 926,90	7 095,73
Pertes sur créances irrécouvrables	- 639,11	- 616,77	- 599,66	- 526,73	- 568,18
Total encaissement (N) (4)	54 970,69	56 225,42	55 409,33	56 061,36	53 994,55
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	99,13%	99,30%	98,98%	98,83%	98,65%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	98,72%	98,90%	98,86%	98,81%	98,68%

Sources : Etats Réglementaires

En conclusion, le risque locatif d'impayés s'avère bien maîtrisé. L'office devra attacher une vigilance à conserver une bonne performance en la matière à l'occasion de la bascule en comptabilité commerciale, conduisant à faire évoluer en partie son processus de recouvrement.

4.5 CONCLUSION

Limoges Habitat contribue fortement à l'accueil des ménages les plus paupérisés et assure un rôle social avéré. La gestion des attributions est réactive ; elle contribue à maîtriser la vacance dans un contexte de marché détendu.

Sa gestion de proximité apparaît dans l'ensemble convenablement assurée et adaptée au patrimoine concentré et essentiellement collectif, en prenant appui sur des gardiens dont la mission est orientée vers le contact avec les locataires. La régie de travaux participe aussi à la présence de l'office sur le terrain. L'entretien des parties communes doit cependant être amélioré et l'office doit être davantage vigilant et réactif pour traiter les dégradations. Le risque locatif d'impayés apparaît bien maîtrisé.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'office a été impacté par le projet de rénovation urbaine portant sur trois quartiers, La Bastide, Val de l'Aurence et Beaubreuil, signé en 2008. Il comprenait la réhabilitation d'environ 2 200 logements de l'office et 500 démolitions sur le quartier de La Bastide dont les 178 dernières ont été réalisées par l'office en 2017. La reconstruction portait sur 469 logements dont 30 % en PLAI.

Le précédent rapport de la Miilos soulignait l'absence d'adoption par le CA d'une politique patrimoniale. Un plan stratégique pour la période 2014-2020 a été adopté en décembre 2014 ; ce document est toutefois très succinct. Un bilan de la réalisation et une actualisation sont présentés annuellement au CA. Le projet d'entreprise « Lh+5 » 2016-2020 présenté au CA en juin 2017 liste les opérations de réhabilitations à mettre en œuvre dans le cadre du PSP en dehors des neuf QPV, et comprend un axe sur la mise en œuvre des projets de rénovation urbaine. L'actualisation du PSP lors de cette même séance comprend des fiches actions pour les ensembles immobiliers situés en dehors des QPV.

En fin d'année 2019, le nombre de réhabilitations livrées s'avère en net retrait par rapport aux prévisions figurant dans le projet d'entreprise, les opérations ont pris généralement deux à trois ans de retard, certaines dans l'attente des projets NPNRU. L'écart entre les budgets autorisés et les dépenses réalisées, en termes de remplacements de composants sur la période 2014-2018, est estimé à 16 millions, soit environ la moitié du budget global (cf. § 6.2.1.2.2)

Limoges Habitat est maintenant engagé dans des projets NPNRU sur les quartiers de Beaubreuil, Val de l'Aurence Sud (quartiers d'intérêt national) et Portes Ferrées (intérêt régional), qui font l'objet d'une convention signée en octobre 2019. Au stade des études présentées au CA en septembre 2019, ils comprennent jusqu'en 2029, 1 210 démolitions, 1 804 réhabilitations et 1 533 résidentialisations.¹¹

Le PSP actualisé pour la période 2018-2028 et adopté par le CA du 20 septembre 2018 est plus détaillé ; il présente le détail des leviers d'actions et leurs aspects financiers. Il est actualisé en décembre 2019 pour la période 2019-2028 en prenant en compte notamment les évolutions liées aux projets inscrits dans le NPNRU.

Près de moitié du parc est concerné par des travaux de réhabilitation ou de démolition (368 réhabilitations lourdes, 1 183 moyennes, 4 000 légères, pour un coût total de 141,9 millions d'euros)¹² et 1 108 démolitions. Des travaux de résidentialisation concernent 1 291 logements, pour un coût de 9,7 millions d'euros et les remplacements de composants sont estimés à 15,4 millions d'euros. Le plan prévoit donc 167 millions d'euros d'investissement sur le patrimoine existant, hors démolitions. Par ailleurs, le nombre de constructions envisagées sur la période s'élève à 981 logements, estimés à 137,3 millions d'euros et les ventes restent limitées à cinq unités par an. Le nombre significatif de démolitions projetées (de l'ordre de 8% du parc détenu fin 2019), est ainsi en grande partie compensé par le niveau des constructions neuves prévues, permettant le renouvellement de la fraction la plus obsolète du parc, avec une légère contraction du patrimoine.

¹¹ Le programme présenté au comité d'engagement de l'ANRU en fin d'année 2019 n'a pas encore reçu de validation en fin d'année 2019.

¹² Les coûts des réhabilitations lourdes sont estimés entre 48 et 70 milliers d'euros au logement, les réhabilitations moyennes entre 25 et 48 milliers d'euros et les réhabilitations légères entre 10 et 25 milliers d'euros.

Le bilan intermédiaire en 2019 de la stratégie énergétique 2016-2021, indique que 7,5 % des DPE sont classés E ou F et aucun en G, et que les ensembles concernés feront l'objet au cours du PSP 2019-2028 d'une rénovation globale ou par éléments (chaudières, ...) permettant de classer les logements dans les catégories B, C ou D.

La stratégie patrimoniale, fortement axée sur l'amélioration et le renouvellement du patrimoine plutôt que sur un développement conséquent, s'avère adaptée au regard du contexte de marché détendu et du besoin de renforcement de l'attractivité du parc de l'office. Dans ce contexte, le projet de renouvellement urbain constitue une réelle opportunité participant pleinement à cette stratégie.

Les visites de patrimoine ont permis de constater que l'état du patrimoine est cohérent avec les besoins en termes de démolition et de réhabilitations définis dans le PSP. Sur un plan technique, il demeure encore globalement acceptable, à l'exception du constat réalisé sur un immeuble du Val de l'Aurence (cf. §4.3), malgré le retard en termes de réhabilitations par rapport aux prévisions du projet d'entreprise. Cependant, les besoins d'améliorations sont importants et tout nouveau retard risquerait d'engendrer une déqualification sensible des immeubles qui souffrent déjà d'un manque d'attractivité en QPV.

L'office doit être vigilant quant à la capacité de sa maîtrise d'ouvrage, dont l'organisation est atypique, à mettre en œuvre le programme d'amélioration de son parc qui est particulièrement ambitieux.

La moyenne annuelle des travaux immobilisés réalisés s'établit à 5,3 millions d'euros sur la période 2015-2017, avec un pic à 17 millions en 2018. La prévisionnelle financière est notamment basée sur une moyenne annuelle de 22,6 millions d'euros sur la période 2022-2026.

Ce programme, qui concerne près de la moitié du parc de l'office, implique un changement de rythme considérable en termes de démolitions ou de réhabilitations, par rapport à l'activité des années précédentes. Même si l'office reconnaît une sous-occupation des chargés d'opérations durant les années passées, l'ampleur des projets à venir impose à Limoges Habitat de garantir une organisation permettant leur mise en œuvre sans prendre de retard.

Interrogé sur sa capacité à faire face à ce surcroît d'activités, l'office met en avant :

- l'expérience avérée au sein de l'effectif de 8 personnes, sa montée en compétences et en charge composé des chefs d'ateliers et des monteurs d'opérations qui se partagent l'instruction des dossiers de construction neuve et de réhabilitation ;
- le recours de façon plus active à la VEFA à des fins d'une reconstitution de l'offre plus rapide tout en restant soutenable financièrement ;
- l'externalisation des maîtrises d'œuvre pour les opérations les plus sensibles ;
- le renfort d'un CDD, en tant que de besoin pour faire face à une surcharge d'activités ;
- enfin, la possible intervention de clauses de revoyure du programme de renouvellement urbain serait susceptible de revoir à la baisse les ambitions du PSP de l'office.

L'Agence prend acte de ces éléments tout en rappelant le caractère inhabituel de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage ; les chargés des réhabilitations ne sont pas regroupés au sein d'un service spécifique et plusieurs sont en même temps responsables de corps d'état de la régie (cf. § 2.2.3). Par ailleurs, une meilleure transversalité entre les services améliorerait le suivi des opérations (cf. § 5.3.1). L'Agence invite donc l'office à rester vigilant sur les résultats obtenus dans le cadre de cette organisation et à ne pas hésiter à la faire évoluer dès lors que de premiers signes de retards dans la réalisation des travaux qui seraient imputables à des facteurs organisationnels seraient détectés.

Dans sa réponse écrite, l'office confirme le recours à la VEFA pour alléger la surcharge de travail des équipes. Il précise qu'une distinction sera mise en place pour l'affectation des cadres entre PSP et PEP/Régie et qu'une mission de prospection foncière et immobilière rattachée à la direction générale sera créée. Il indique qu'il sera effectivement très vigilant au respect du calendrier de réalisation des opérations avec l'organisation actuelle appelée à être prochainement rationalisée.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau 7: Évolution du patrimoine

Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2015 13 117	124		5				13 246	1,0 %
2016 13 246	7						13 245	0,0 %
2017 13 245	21	37			-8	-178	13 120	-0,9 %
2018 13 120			4	-71	-5	-1	13 052	-0,5 %
2019 13 052	128	5	15				13 200	1,1 %
Total	280	42	24	-71	-13	-179		0,6 %

Sources : données transmises par l'organisme

Sur la période 2015-2019, le parc de logements de l'office a faiblement progressé de 0,6 %. La production qui s'élève en moyenne à 70 logements par an est en partie compensée, principalement par la démolition de 178 logements dans le quartier de la Bastide en 2017 dans le cadre de l'opération PNRU 1 et la vente d'un immeuble de 70 logements (Pierre de Coubertin) à la ville de Limoges en 2018.

Obs 4 : L'office doit se montrer davantage vigilant quant à l'adéquation de son offre nouvelle en termes de typologie de logements par rapport à la demande.

Les logements mis en service depuis 2015 sont composés de 25 % de type 2, 44 % de type 3 et 29 % de type 4. Cette typologie présente un écart important avec celle de la demande (43 % de la demande porte sur les logements T1 et T2 cf. § 4.2.1) ; l'office doit être davantage vigilant quant à l'adéquation de son offre nouvelle à la demande de logements.

Dans sa réponse écrite, l'office indique que si la production est encore majoritairement composée de T3 et T4, la part de T1 et T2 dans les opérations en cours de réalisation est légèrement supérieure à celle de la période précédente. Il précise que cette tendance est à poursuivre tout en restant vigilant à ne pas déstabiliser le marché car le centre-ville compte une vacance prédominante des T1 et T2. Cette légère augmentation n'apparaît pas suffisante et doit impérativement être accentuée, au regard de la problématique particulière des secteurs hors QPV pour lesquels l'office fait précisément état dans sa réponse écrite de difficultés d'adéquation entre la typologie des logements disponibles et le profil des ménages du premier quartile de revenus pour expliquer la non atteinte des objectifs de 25% d'attributions prévu par la loi Egalité Citoyenneté (cf. § 4.2.3).

Par ailleurs un quart de la production est localisé à l'extérieur de la ville de Limoges et la proportion d'individuels, qui atteint un quart des logements, est en nette progression par rapport aux caractéristiques du parc initial.

La production est principalement réalisée en maîtrise d'ouvrage directe par l'office, à l'exception des deux programmes acquis en VEFA (La Fayette et Bois des biches) qui représentent 10 % des logements mis en service sur la période.

5.2.2 Réhabilitations

L'office ne dispose pas d'un service spécifiquement dédié aux réhabilitations. Le pôle services techniques de proximité, rattaché à direction patrimoine et développement, comprend la régie de travaux, qui est décomposée en cinq corps d'état. Les responsables qui encadrent les ouvriers de la régie, sont aussi chargés des opérations de réhabilitation.

Le nombre de réhabilitations livrées sur la période 2015-2019, est nettement en deçà des prévisions du projet d'entreprise (cf. § 5.1). Les réhabilitations livrées portent sur environ 270 logements, alors que le projet prévoyait près d'un millier de logements réhabilités, ou a minima en phase travaux, en 2019.

Elles ressortent en moyenne à 47 000 euros au logement (entre 6 000 pour la résidence 10 rue Locarno, de 20 logements et 66 000 pour le programme Chateauguillard qui compte 42 logements). Leur financement est assuré au moyen de 74 % d'emprunts, 13 % de subventions et 13 % de fonds propres qui représentent 6 000 euros au logement.

L'opération de réhabilitation de la résidence Montjovis composée de deux immeubles identiques, qui est en cours d'études, est présentée au Bureau du CA en octobre 2018. Elle fait partie des réhabilitations lourdes et vise à une redéfinition de la typologie des logements qui en réduirait le nombre de 258 à 238. Les travaux portent sur l'extérieur (façades, toiture, menuiseries, isolation, raccordement au réseau de chaleur urbain, résidentialisation des immeubles, ...) et l'intérieur (ascenseurs desservant tous les niveaux, circulations et parties communes, équipements PMR, ...). Un des objectifs est de ramener le taux de vacance qui, s'établit à 22 % avant la réhabilitation, à un niveau de 3 %.

Le coût prévisionnel de l'opération s'établit à 19 millions, soit plus de 70 milliers d'euros au logement, financé à hauteur de 84 % par emprunt et 5 % en fonds propres, soit 3 600 euros au logement.

Les montants investis dans les opérations de réhabilitations, améliorations et renouvellement de composants sur les logements progressent de 3,3 millions d'euros en 2015 à 5,8 millions en 2017 et 16,9 millions en 2018, année impactée notamment par les réhabilitations des programmes Bovary (42 logements) et Suffren (78 logements).

La prévisionnelle financière pour la période 2019-2028, qui intègre la stratégie patrimoniale, fait ressortir en moyenne un montant annuel de 18 millions d'investissement sur l'existant (3 millions en renouvellements de composants et 15 millions en réhabilitations) auxquels s'ajoutent 3 millions par an pour les démolitions. Il est supérieur au montant des opérations nouvelles qui ressortent à 14 millions par an.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

L'office a réinstauré en 2018 un comité d'engagement (CE), qui n'était plus actif depuis plusieurs années. Une procédure, validée en novembre 2018, décrit son implication dans le déroulement des opérations d'investissement. Le CE se réunit en septembre/octobre afin de valider la mise à jour du PSP et le lancement des études des opérations prévues. Les propositions sont ensuite présentées au CA pour validation.

Les opérations neuves et les réhabilitations sont pilotées par le CODIR, qui examine pour arbitrage les projets réalisés (études et diagnostics). Après validation du CODIR, les projets sont présentés au CE et ensuite au CA.

La sécurisation des marchés publics est assurée par la centralisation des démarches au sein d'un service spécifique (cf. § 2.2.3.1).

Le pôle ordonnancement administratif et financier rattaché à la DPD gère un planning de déroulement des opérations sur un simple tableur, sans lien avec les services de la DAF ni suivi des consommations financières. Une meilleure transversalité des services, passant par la mise en commun d'outils dédiés serait de nature à optimiser et à fiabiliser le suivi des opérations.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les opérations de logements familiaux locatifs neufs, livrées sur la période 2015-2019, ressortent globalement à un prix de revient correct de 1 977 euros/m²SH TTC. Le prix des opérations réalisées en direct, qui s'élève en moyenne à 1 992 euros/m², comprend 1 440 euros/m² de coût de travaux ; aucune opération ne se démarque significativement de ces valeurs moyennes. Il est supérieur de 7 % au prix des opérations acquises en VEFA qui s'élève à 1 858 euros/m² SH, dont la significativité est toutefois à relativiser, le ratio étant réalisé sur seulement sur la base de deux opérations qui comprennent au total 42 logements.

Leur financement est constitué en moyenne de 74 % d'emprunts, 12 % de subventions et 14 % de fonds propres qui représentent 18 milliers euros au logement.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Dans le cadre de mise en œuvre du PSP et du projet d'entreprise, le CA a validé en décembre 2016, sur proposition du directeur général, l'engagement d'un plan pluriannuel de gros entretien du patrimoine (PEP) sur la période 2017-2020.

Le CA décembre 2017, auquel est proposée la mise à jour du plan qui prévoit 592 milliers d'euros de gros entretien programmé et 1,95 millions euros d'investissement pour l'exercice 2018, décide de reporter l'examen de ce dossier.

Le bilan prévisionnel pour l'année 2018, présenté au CA en décembre 2018 présente l'état de consommation des budgets consacrés aux logements. Le budget de gros entretien programmé de 662 milliers euros est engagé à hauteur de 582 milliers d'euros et le budget d'investissement (changements de composants hors réhabilitations) de 1,36 millions euros à hauteur de 1,8 millions d'euros.

Il est à remarquer que de nombreux travaux prévus sont reportés ou mis en attente (en partie du fait du NPNRU) et en contrepartie les travaux à la suite de vandalisme sont engagés à hauteur de 181 milliers d'euros pour un budget initial de 24 500 euros et les travaux sur toitures-terrasses à hauteur de 182 milliers d'euros pour un budget de 2 500 euros.

La différence entre les travaux prévus et ceux réellement réalisés témoigne d'un manque de maîtrise dans l'analyse des besoins et la planification des interventions. L'office se doit mettre en place des outils lui permettant d'améliorer la définition et le suivi de la mise en œuvre de son plan d'entretien.

Le bilan prévisionnel pour l'année 2019, présenté au CA en décembre 2019 fait apparaître un budget de 565 milliers d'euros de gros entretien programmé et un montant de 755 milliers d'euros d'engagements. Le budget d'investissement de 2,59 millions euros engagé à hauteur de 2,55 millions d'euros.

Si les montants des budgets de maintenance sont globalement respectés, l'analyse et le retraitement menés (cf. § 6.2.1.2.2) mettent en évidence des ratios rapportés au logement inférieurs aux médianes de référence, à l'exception de l'année 2016. Ce niveau réduit en termes d'exploitation se cumule avec un retard en termes de réhabilitations (cf. § 5.2.2) ; l'ensemble souligne un manque global d'intervention sur le parc pour la période 2014-2019.

Les travaux de remise en état des logements à la relocation, suivis par le pôle coordination et planification, sont réalisés par la régie de travaux et par des entreprises. Les ouvriers de Limoges Habitat ne sont pas habilités à travailler sous-section 4, les travaux en présence d'amiante sont donc externalisés.

Il ressort des indicateurs de l'office que les montants moyens de travaux non récupérables rapportés au nombre de logements finis ont connu une forte hausse en 2016, que la direction explique par une politique volontariste en la matière, pour atteindre 4 118 euros au logement. Ils sont ensuite réduits pour atteindre 3 244 euros en 2017, 2 561 euros en 2018 et 3 029 euros en 2019. En 2019, la part des dépenses relevant de la régie de travaux s'établit à 42 %.

Les visites de patrimoine ont été l'occasion de voir des logements remis en commercialisation, dont l'état n'appelle pas de remarque particulière.

Les dépenses de gros entretien qui se situent entre 3,5 et 4 millions d'euros en 2015 et 2018, sont supérieures pour les années 2016 et 2017, impactées par cette politique. La prévisionnelle financière sur la période 2019-2028 prévoit de maintenir le rythme de gros entretien à une moyenne annuelle de 4,8 millions d'euros.

Obs 5 : L'office n'a pas réalisé la totalité des diagnostics amiante dans les parties privatives des logements collectifs (DAPP).

Les obligations issues du décret 2011-629 du 3 juin 2011 concernent 12 784 logements, pour lesquels seulement 8 777 DAPP ont été réalisés en début d'année 2020 (soit 69 % de réalisation).

L'office a indiqué qu'il envisage de mener une action volontariste afin que les DAPP soient intégralement réalisés dans un délai maximum de quatre ans, en phase notamment avec les opérations NPNRU.

Cet échéancier s'avère trop tardif, dans la mesure où le repérage de l'amiante dans les parties privatives est obligatoire depuis 2012. L'office doit accélérer sa campagne de rattrapage.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les contrats d'entretien et d'exploitation sont régulièrement remis en concurrence.

Les marchés de nettoyage des parties communes d'immeubles sont conclus en 2019, pour une période en général de quatre ans.

La maintenance des ascenseurs, pour 352 appareils est répartie entre trois prestataires, dont les contrats sont conclus pour une durée de quatre ans à compter de juillet 2017.

L'entretien des chaudières individuelles fait l'objet d'un marché conclu en 2016 pour une période de 10 ans. La procédure d'entretien des chaudières fait intervenir le prestataire (3 essais puis transmission à l'office de la

liste des « triples absents ») puis l'office reprend la main par courrier recommandé avec AR. Cette organisation permet à l'office d'obtenir un taux de pénétration satisfaisant, proche de 99 % après mise en demeure pour l'année 2018, pour 4 071 logements concernés.

Le réseau de chauffage urbain dessert plus de 4 000 logements de l'office sur les quartiers de Beaubreuil et Val de l'Aurence. Le marché correspondant de 2013 a une durée de 8 ans et 11 mois, jusqu'en juillet 2022. Les autres chaufferies collectives font l'objet de contrats de différentes durées amenant à un achèvement à la même date. L'objectif de réunir ensuite ces marchés dans un seul appel d'offres permettra à l'office de réduire les coûts de consultation et d'en faciliter le suivi.

Le contrôle des installations et équipements concourant à la sécurité incendie dans les immeubles d'habitation est confié à un prestataire au titre d'un marché d'une durée de 3 ans et 6 mois à compter de juillet 2017.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Dans le cadre des orientations du PSP 2014-2020, le Bureau a décidé en 2016 d'engager la mise en vente d'une quinzaine de logements. Cette politique a conduit à la vente d'une maison vide en 2017.

Le levier de la vente figurant dans l'actualisation du PSP 2019-2028 fixe un objectif de 5 ventes par an et cible 5 programmes.

A la suite de la mise en vente du programme de la résidence des Longes, en 2019, le CA a validé en octobre les ventes de deux logements. Le premier est vendu au locataire en place et le deuxième, qui était vacant, à un ménage locataire depuis une douzaine d'année dans un autre programme de l'office.

5.6 ACCESSION A LA PROPRIETE

Dans le cadre du programme de renouvellement urbain (PRU) 1, l'office a livré en 2015 une opération en accession, constituée de 21 logements individuels en PSLA. Pour 14 logements la vente est effective et la levée d'option réalisée sauf cas particuliers en 2016. L'option n'a pas été levée pour les 7 autres logements, qui ont été reconventionnés en PLS.

La vente des 14 logements a généré une marge nette de 12,5 % du prix de vente. Les prix de vente s'établissent globalement à 1 517 euros/m² HT, soit 55 % des plafonds autorisés (55 % des plafonds en zone B1) pour des logements d'une surface utile moyenne de 80 m².

Les acquéreurs respectent les plafonds de ressources PSLA et le niveau de ressources moyen s'élève à 72 % des plafonds autorisés.

5.7 CONCLUSION

L'office a bénéficié d'une opération ANRU 1 engagée en 2008, sur trois quartiers.

Les opérations de réhabilitations ciblées dans son projet d'entreprise 2016-2020 ont connu en retard de mise en œuvre, en partie lié à l'engagement d'un nouveau programme d'actions dans le cadre du NPNRU, dans lequel près de moitié de son parc sera concerné par des travaux de réhabilitation ou de démolition. Le parc présente des besoins importants ; il importe que les travaux prévus dans le cadre du PSP 2019-2028 incluant le NPNRU, soient désormais effectivement menés.

La stratégie patrimoniale résolument axée sur l'amélioration et le renouvellement du parc s'avère pertinente au regard du contexte de marché détendu et des besoins d'un parc âgé.

Pour l'office, qui ne dispose pas d'un service spécifiquement dédié aux réhabilitations, cet ambitieux programme entraîne un changement de rythme considérable par rapport à l'activité réduite des années précédentes. Limoges Habitat devra porter une attention particulière sur sa capacité organisationnelle à le mettre en œuvre sans prendre de retard.

L'office qui dispose d'un plan pluriannuel d'entretien complémentaire des grosses opérations (réhabilitations, résidentialisations...) doit mettre en œuvre des outils permettant d'assurer leur fiabilité et le suivi de sa réalisation.

Les contrats relatifs d'exploitation des équipements et de sécurité des immeubles sont correctement suivis, mais l'office devra achever dans les meilleurs délais la réalisation de ses diagnostics amiante dans les parties privatives des logements.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE ET SUIVI FINANCIER

6.1.1 Organisation de la direction financière et comptable

La direction administrative et financière est composée d'une cinquantaine de personnes. Elle comprend quatre pôles dont le pôle recouvrement (8 collaborateurs cf. § 4.4) et le pôle Achats et Informatique (14 collaborateurs).

Cette organisation qui a évolué au fil des exercices est le résultat conjoint d'un important audit diligenté par l'office, confié à un prestataire externe et livré en septembre 2017, et de la perspective du passage à la comptabilité commerciale à compter du 01/01/2020. Cet audit a identifié plusieurs enjeux pouvant se synthétiser autour des grands domaines suivants non exhaustifs : rationaliser le service financier, structurer la donnée comptable et maîtriser le budget, assurer le reporting comptable, établir une comptabilité analytique, objectiver l'activité de la régie, formaliser des procédures et optimiser la transversalité avec les autres directions.

Si quelques procédures ont pu être formalisées (une quinzaine sur l'ensemble des domaines d'intervention de l'office y compris l'activité support validées entre 2018 et 2019), beaucoup concernant plus spécifiquement le domaine financier et comptable restent à rédiger : mise en paiement de la facture (seul le circuit de l'enregistrement de la facture a été retracé), mais aussi la création des comptes fournisseurs, la gestion de la trésorerie, le processus de gestion des charges récupérables, l'élaboration d'une procédure budgétaire partagée au sein de l'office mettant toutes les directions en responsabilité, optimisant ainsi le contrôle des crédits.

L'organisation de la polyvalence parmi les collaborateurs au sein des pôles comptabilité, clients et recouvrement permet d'assurer la continuité de service dans des conditions satisfaisantes.

Dans le cadre du passage en comptabilité commerciale, le CAC mandaté par l'office depuis le 20/02/2020 est TGS FRANCE AUDIT ECONOMIE SOCIALE.

L'office apporte des précisions sur trois points qui n'ont pas fait l'objet d'observations :

- Limoges Habitat informe avoir bien pris la mesure de l'intérêt de fiabiliser le mode de calcul et le montant des coûts internes interférant sur le niveau des coûts de gestion. L'office indique qu'une réflexion va être engagée dans les prochains mois avec l'expertise du CAC pour optimiser ce mode de calcul et se rapprocher des coûts réels de la maîtrise d'œuvre interne pour les opérations de travaux ;
- De même, l'office reconnaît l'enjeu d'optimiser le niveau des charges effectivement récupérées par rapport aux charges récupérables impactant directement le chiffre d'affaires. Limoges Habitat informe avoir pris des mesures d'ores et déjà effectives ou en cours (uniformisation au sein de l'office des pratiques quant à la saisie des heures et fournitures récupérables, optimisation de la récupération des charges correspondant aux postes de gardiens, refacturation de réparations locatives...). En outre, l'office indique qu'une procédure de récupération de charges est en cours de formalisation et consolidera ces différents modes opératoires ;
- Enfin Limoges Habitat a actualisé sa prévisionnelle (2020-2029) avec l'expertise de la fédération en novembre 2020 intégrant des facteurs exogènes plus réalistes (TLA, IRL) une actualisation des

opérations d'investissement (notamment dans le cadre du NPNRU) et de la mise de fonds propres revalorisée de l'office. L'office précise enfin que la prévisionnelle sera actualisée à nouveau fin 2021 et présentée devant le CA.

6.1.2 Le suivi financier et la tenue comptable

Des irrégularités ou non conformités ont pu être révélées à l'occasion du contrôle.

La Provision pour Gros entretien est déconnectée du plan d'entretien du patrimoine (PEP) ; en outre, les mécanismes de dotation/reprise ne semblent pas totalement maîtrisés. Enfin, la PGE ne respecte pas les dispositions du règlement n° 2015-04 du 04 juin 2015 de l'Autorité des normes comptables et relatif aux comptes annuels des organismes de logement social.

En avant-propos, la lecture des travaux programmés et réalisés au titre des dépenses de fonctionnement est complexe car le PEP ne dissocie pas suffisamment clairement les travaux qui relèvent de l'imputation en charges de ceux qui sont immobilisés. Les informations contenues dans les fichiers émanant de la direction du patrimoine et du développement avec ceux relevant de la direction administrative et financière sont segmentées et insuffisamment partagées ; la vision d'ensemble est peu lisible.

Au-delà, les distorsions entre les objectifs ressortant du programme prévisionnel de travaux et la réalisation effective des travaux sont importantes. A titre d'exemple en 2014, un prévisionnel de travaux a été programmé pour un montant de 2 424 k€ avec une reprise de 365 k€. Il en est de même pour l'exercice 2017 avec respectivement 1 056 k€ de programme prévisionnel de travaux et 127 k€ de reprise de provision.

Les reprises de provisions sont plus fondées par des travaux reportés, revus en baisse ou abandonnés que par la réalisation effective des dits travaux. Ainsi l'exercice 2016 voit une reprise importante de provisions (4 844 k€) justifiée par une réalisation de travaux à hauteur de 906 k€ (pour le coup supérieur à l'objectif d'un montant de 463 k€), la différence (3 938 k€) étant fondée sur des travaux reportés, revus à la baisse ou abandonnés.

Des écarts importants ont été constatés suivant les fichiers source transmis par l'office sur la réalité des travaux programmés effectivement réalisés. En tout état de cause, si les fourchettes hautes devaient être retenues, les montants des reprises constatés dans l'annexe provisions des états réglementaires sont erronés particulièrement sur l'exercice 2014.

L'exercice 2018 ne constate aucune reprise de provision dans l'annexe des états réglementaires alors que 541 k€ de travaux ont été réalisés au titre du gros entretien programmé.

Interrogé sur le sens d'une variation à la baisse importante du compte du c 1572 "provisions pour risques et charges" concernant le gros entretien avec une provision de 9 252 k€ au 01/01/2015 et un solde au 01/01/2019 de 210 k€, l'organisme n'a pas été en mesure d'apporter d'éléments d'explication.

Enfin, la PGE ne respecte pas les dispositions du règlement du 04 juin 2015 de l'Autorité des Normes comptables visé dans l'observation applicable dès les comptes 2016. D'une part, l'office n'a pas proposé une méthodologie par modélisation prospective des périodicités d'intervention pour chacune des dépenses de gros entretien. D'autre part et surtout, elle n'a pas reconstitué la PGE à fin 2015 en constatant pour chacun des groupes une quote-part de la provision correspondant à l'usage passé du bien sur sa durée totale entre deux périodes d'entretien.

L'absence de dotation sur l'exercice 2016 ainsi que les modestes dotations des exercices 2017 et 2018 respectivement de 48 k€ et de 162 k€ sont en décalage par rapport aux dotations des exercices antérieurs

(1 365 k€ en 2014 et 1 170 k€ en 2015) ; elles semblent en outre sous calibrées pour répondre aux besoins de maintenance du parc de l'office et enfin ne semblent pas de nature à satisfaire aux dispositions du règlement de l'ANC susvisé.

Dans sa réponse écrite, l'office n'apporte pas, sur la période rétrospective, de précision objective justifiant la déconnexion de la PGE par rapport au PEP ni sur les mécanismes de dotation/reprise insuffisamment maîtrisés. Toutefois, Limoges Habitat indique avoir instauré depuis 2020 de nouvelles méthodes de calcul de la PGE, avec l'appui de son CAC, partagées conjointement par la DAF et la DPD.

L'office précise en outre que le passage à la comptabilité commerciale a été l'occasion de formaliser une clarification et simplification des modalités d'imputation comptable des dépenses d'intervention sur le patrimoine concernant la rénovation de logement, les logements senior et les changements de composants. Le partage de ce nouveau corpus de règles est assuré par des échanges mensuels entre la DAF et la DPD.

6.1.2.1 L'imputation comptable des dépenses d'intervention sur le patrimoine

La ventilation des travaux imputables en charges et de ceux relevant de l'investissement est peu lisible et complexe dans son application. Elle résulte d'une note de 6 pages, conjointement élaborée par la direction administrative et financière et la direction du patrimoine et du développement, comprenant 9 tableaux. Elle décline l'imputation en charges ou en investissement des travaux en fonction d'une multitude de cas de figure : remplacement d'un seul composant, de deux composants (avec un traitement particulier des menuiseries) dans une seule pièce ou non, en logement occupé ou non, dans des logements seniors ou non, dans des logements pour handicapés ou non, des travaux réalisés dans des locaux professionnels ou non.

En outre, le seuil de 15 k€ au-delà duquel, les travaux réalisés dans des locaux professionnels ou sur de la voirie sont immobilisés apporte de la complexité et ne repose sur aucun fondement réglementaire. La ligne de partage entre les travaux imputables en charges et ceux relevant de l'investissement doit se fonder sur la nature de l'intervention technique sur le patrimoine. Ainsi, l'annexe 4 de la note de présentation du règlement de l'ANC de juin 2015 susvisé indique que les interventions visant à entretenir les aménagements extérieurs (voirie en ce qui concerne Limoges Habitat) n'entrent pas dans la liste des travaux programmables.

Ce cadre interne ainsi défini de l'imputation de la dépense n'est pas de nature à faciliter le montage et surtout l'instruction du dossier technique. Il est en outre source d'erreurs.

L'erreur identifiée porte sur la situation des opérations terminées soldées. Des sorties d'actif suite à des cessions et à des sorties de composants ont été opérées pour un montant de 85 532 k€. Seules les rubriques "financements obtenus" et "réalisations" au 31/12 de l'année ont été valorisées avec un signe négatif. En revanche, la rubrique "prévisions actualisées" correspondant au prix de revient total de ces sorties d'actifs ainsi qu'aux ressources associées emprunts et subventions pour un montant de 20 645 k€ n'a pas été renseignée et porte une valeur à 0. Il en résulte donc mécaniquement des "restes à réaliser", à tort, en termes de dépenses à comptabiliser de 85 532 k€ soit (Prévisions actualisées (0) - dépenses comptabilisées (-85 532 k€)). Cette situation, peu habituelle et incohérente aurait dû interpeller l'office s'agissant d'opérations terminées soldées dont la terminologie même indique que plus aucun flux financier n'est à enregistrer.

Au-delà du formalisme, cette erreur manifeste présente un impact sur la situation financière de l'office à terminaison en dégradant artificiellement et à tort le Fonds de Roulement Net Global de près de 65 M€. En effet, diminuée des ressources à obtenir pour 20 645 k€, l'affectation de fonds propres ressort à la différence entre ces ressources attendues et les dépenses restant à comptabiliser (85 532 k€) soit 64 887 k€.

A l'occasion du contrôle de la comptabilité de programme, l'office a transmis une nouvelle version récapitulative de la FSFC au 31/12/2018 qui fait désormais apparaître un reste à réaliser au niveau des opérations terminées soldées égal à 0.

L'examen des fiches de situations financières et comptables détaillées a fait ressortir les constats suivants :

- de nombreuses opérations de réhabilitations (15 M€) en cours et pour lesquelles les livraisons sont intervenues au plus tard dans le courant de l'année 2018 voire antérieurement (2017) auraient dû être reclassées en opérations terminées non soldées au 31/12/2018. Interpellé sur ce constat, l'office assume ce retard qu'il justifie pour l'essentiel en raison du passage à la comptabilité commerciale fortement mobilisateur en temps et énergie ;
- quelques opérations inscrites en préliminaires pour lesquelles l'ordre de service est intervenu auraient dû être basculées en "en cours". Une opération ayant comptabilisé une dépense de 3 k€ (diagnostics amiante) a vu, à tort, son prix de revient initial calé sur le montant de cette dépense.

L'attention de Limoges Habitat est appelée sur la nécessité d'observer la plus grande rigueur dans la tenue et l'actualisation de la comptabilité de programme qui constitue une synthèse de nature à renseigner et éclairer sur la situation financière de l'office.

Dans sa réponse écrite, Limoges Habitat indique avoir corrigé les erreurs sur la FSFC. L'office précise par ailleurs que la plus grande rigueur est désormais apportée sur la tenue de la comptabilité de programme et informe enfin de sa mise à jour mensuelle.

6.1.2.2 Les coûts internes

Sur toute la période contrôlée, Limoges Habitat a valorisé des coûts internes à hauteur de 1,3 % des travaux TTC pour les opérations neuves et réhabilitations.

Le c 23 concernant les constructions et autres immobilisations corporelles en cours (constructions neuves et réhabilitations) enregistre une variation positive de 19 383 k€ sur la période entre 2014 (12 582 k€) et 2018 (31 965 k€). L'application du taux de 1,3 % sur cette variation fait ressortir un montant de 252 k€.

La somme des coûts internes valorisés sur le tableau 14 ou 15 (suivant les exercices) de l'annexe V des états réglementaires (c 7221) ressort à 900 k€, représentant 4,6 % de la variation constatée. Cette valeur s'avère probablement beaucoup plus proche de la situation réelle au regard des situations habituellement constatées par l'agence lors du contrôle d'autres organismes.

Il est donc observé un écart entre le taux constaté à partir d'un rapprochement entre les données des états réglementaires avec le taux théorique annoncé par Limoges Habitat par ailleurs manifestement très faible.

Enfin demeurent des taux élevés pratiqués sur des opérations dans le détail figurant sous le tableau 14 ou 15 de l'annexe V des ER 2015 et 2017 avec des taux respectivement de 9,45 %, 4,52 % et 4,95 %, 3,05 % très supérieurs au 1,3 % théorique annoncé.

L'attention de l'office est appelée sur la nécessité de fiabiliser et d'expertiser le niveau réel des coûts internes pratiqués, en rappelant que l'instruction comptable en vigueur précise que les organismes HLM doivent respecter le principe d'une imputation rationnelle de leurs coûts internes, en tenant compte du niveau réel d'activité par rapport à la capacité de production de l'opérateur. Une mauvaise appréhension du niveau des coûts internes réels serait par ailleurs de nature à impacter le montant des coûts de gestion, vis-à-vis desquels l'office doit se montrer vigilant par ailleurs (cf. § 6.2.1).

6.1.3 Le suivi financier de l'activité de la régie

6.1.3.1 Les enjeux financiers de la régie

Limoges Habitat est dotée d'une régie ouvrière très importante. Les informations fragmentées transmises alternativement par la direction administrative et financière, la direction des ressources humaines et la direction du patrimoine et du développement rendent la perception de l'ensemble peu lisible et font apparaître parfois des incohérences.

Le décompte des effectifs dédiés à la régie a évolué dans le temps. Jusqu'en 2016, l'office a considéré que le personnel affecté à la direction du patrimoine était dédié à 100 % à l'activité Régie sans aucune distinction des missions exercées. A compter de l'exercice 2017, une ventilation estimative en pourcentage du temps de travail de chacun des collaborateurs à la direction du patrimoine a été effectuée entre les 3 domaines d'activité : Direction du patrimoine, Régie et espaces verts. Au 31/12/2018, hors espaces verts (12,4 ETP environ dont l'activité est récupérable pour l'essentiel) près de 54 ETP étaient mobilisés pour la seule régie ouvrière.

La masse salariale dédiée à la régie ouvrière non récupérable se monte en 2018 à 1 947 k€, représentant quasiment 18 % de la masse salariale totale non récupérable de l'office. S'ajoutent à cette masse salariale, les consommations ainsi que les amortissements et frais généraux inhérents à cette régie. Le tableau figurant ci-dessous rend compte, sur toute la période, de l'impact de ces différents postes budgétaires et constituent ainsi le coût total de la régie ; il correspond à l'annexe "maintenance du patrimoine locatif" des états réglementaires.

La fiabilité des informations contenues dans l'annexe maintenance des états réglementaires constitue un enjeu important dans la mesure où elle rend compte du coût de la régie exprimé en "rémunérations", "consommations" et "amortissements et frais généraux". Toute sur ou sous-estimation de chacun de ces items, impactera d'autant l'effort de maintenance déployé par un organisme, tandis qu'elle impactera dans un sens contraire ses coûts de gestion.

Dans sa réponse écrite, l'office mise sur le renforcement de la compétence comptable au sein de la DAF ainsi que sur le regroupement d'un effectif dédié au sein de la DPDP pour optimiser le suivi financier de l'activité de la régie en liaison avec la DAF (cf. obs. 1). Limoges Habitat précise, sans apporter de justificatif, qu'un poste a été créé au sein de la DPD, et pourvu par un agent de la DAF, à la suite d'une mobilité interne, pour assurer la gestion administrative de l'activité de la régie.

L'analyse de l'annexe "maintenance du patrimoine locatif" (cf. tableau ci-dessous) fait ressortir les éléments suivants :

Tableau 8 : Annexe maintenance des états réglementaires

Coût Régie NR hors espaces verts en k€	2014	2015	2016	2017	2018
Régie Entretien Courant					
Consommations	779	1 233	863	265	53
Rémunérations (y compris charges sociales)	1 827	1 724	1 895	544	1 276
Amortissements, Frais généraux	251	297	260	76	170
Total régie entretien courant	2 856	3 254	3 018	885	1 500
Régie Gros Entretien					
Consommations	392	57	283	412	206
Rémunérations (compris charges sociales)	1 347	214	1 002	1 359	672
Amortissements, Frais généraux	117	27	99	254	66
Total régie gros entretien	1 856	298	1 385	2 025	944
Total consommations	1 171	1 290	1 146	677	259
Total rémunérations (y compris charges sociales)	3 174	1 939	2 898	1 903	1 948
Total amortissements, Frais généraux	368	324	359	330	236
Total général Régie	4 712	3 552	4 403	2 910	2 443

Sources : Etats Réglementaires

Les rémunérations portées sur les exercices 2014 et 2016, de l'ordre de 3 000 k€, sont les plus élevées de la période ; la cohérence semble établie sur ces deux exercices car elles concernent les rémunérations de l'ensemble des collaborateurs de la direction du patrimoine. En revanche, les rémunérations valorisées sur l'exercice 2015 pour 1 939 k€, très en retrait par rapport aux deux autres exercices, restent inexpliquées malgré des effectifs supérieurs. Aux fins d'approcher au mieux le coût de la régie, l'Agence a opéré un retraitement à l'occasion du contrôle en retenant la moyenne observée sur les exercices 2014 et 2016 (cf. tableau ci-dessous).

De même, les deux derniers exercices enregistrent un net retrait des consommations par rapport aux autres exercices de la période (677 k€ en 2017 et 259 k€ en 2018) alors que les heures productives déclarées sur ces deux exercices sont en augmentation de 4 % par rapport à l'exercice 2016. Les explications données par l'office tiennent à un report incomplet des dites consommations sur la base d'une prise en compte non exhaustive des bons de travaux dans l'annexe des états réglementaires. Ce poste a donc également été retraité lors du contrôle pour tenter d'en approcher l'impact au plus près de la réalité. Ainsi, les consommations sur les exercices 2017 et 2018 ont été valorisées à la moyenne observée sur les exercices 2014 à 2016 (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 9 : Retraitement 1 annexe maintenance des états réglementaires

Coût Régie NR hors espaces verts en k€	2014	2015	2016	2017	2018
Régie Entretien Courant					
Consommations	779	1 233	863	265	53
Rémunérations (y compris charges sociales)	1 827	1 724	1 895	544	1 276
Amortissements, Frais généraux	251	297	260	76	170
Total régie entretien courant	2 856	3 254	3 018	885	1 500
Régie Gros Entretien					
Consommations	392	57	283	412	206
Rémunérations (compris charges sociales)	1 347	214	1 002	1 359	672
Amortissements, Frais généraux	117	27	99	254	66
Total régie gros entretien	1 856	298	1 385	2 025	944
Total consommations	1 171	1 290	1 146	677	259
Moyenne consommations sur 2014 à 2016				1 202	1 202
Rattrapage sur moyenne consommations 2014 à 2016 sur 2017 et 2018				526	943
Total consommations retraité	1 171	1 290	1 146	1 202	1 202
Total rémunérations (y compris charges sociales)	3 174	1 939	2 898	1 903	1 948
Moyenne rémunérations sur 2014 et 2016		3 036			
Rattrapage sur moyenne rémunérations 2014 et 2016 sur 2015		1 097			
Total rémunérations retraité	3 174	3 036	2 898	1 903	1 948
Total amortissements, Frais généraux	368	324	359	330	236
Total général retraité Régie	4 712	4 650	4 403	3 435	3 386

Sources : Etats Réglementaires

Ce retraitement permet de lisser le poste "rémunérations" sur la période 2014 à 2016 qui retrouve ainsi une forme de cohérence, ainsi que le poste "consommations" sur l'ensemble de la période.

Pour avoir une comparabilité sur l'ensemble de la période du poste "rémunérations", il convient de reconstituer la masse salariale non récupérable dédiée rétrospectivement à la régie sur les exercices 2014 à 2016. Il est appliqué un taux de 20 % de la masse salariale totale non récupérable de l'office uniformément sur les 3 exercices (par analogie à la part observée sur l'exercice 2018, près de 18% rappelée dans le dernier § du 6.1.3.1). Ce dernier retraitement apparaît sous le tableau figurant ci-dessous.

Tableau 10 : Retraitement 2 annexe maintenance des états réglementaires

Coût Régie NR hors espaces verts en k€	2014	2015	2016	2017	2018
Régie Entretien Courant					
Consommations	779	1 233	863	265	53
Rémunérations (y compris charges sociales)	1 827	1 724	1 895	544	1 276
Amortissements, Frais généraux	251	297	260	76	170
Total régie entretien courant	2 856	3 254	3 018	885	1 500
Régie Gros Entretien					
Consommations	392	57	283	412	206
Rémunérations (compris charges sociales)	1 347	214	1 002	1 359	672
Amortissements, Frais généraux	117	27	99	254	66
Total régie gros entretien	1 856	298	1 385	2 025	944
Total consommations	1 171	1 290	1 146	677	259
Total consommations retraité	1 171	1 290	1 146	1 202	1 202
Total rémunérations (y compris charges sociales)	3 174	1 939	2 898	1 903	1 948
Total rémunérations retraité	2 018	2 032	2 107	1 903	1 948
Total amortissements, Frais généraux	368	324	359	330	236
Total général retraité Régie	3 556	3 646	3 612	3 435	3 386

Sources : Etats Réglementaires

La cohérence d'ensemble ainsi reconstituée sur la période 2014 2018 de l'impact financier de la régie vise en outre à apprécier les coûts de gestion avec plus de précision (cf. § 6.2.1.2.1).

6.1.3.2 La traçabilité de l'activité de la régie.

Si les interventions de la régie se partagent avec le secteur concurrentiel, elles restent majoritaires s'agissant des travaux de remise en état des logements à l'occasion des départs des locataires (60 % régie et 40 % secteur concurrentiel). Elles deviennent ultra majoritaires (90 %) en dehors de ce cadre : entretien des parties communes, entretien des parties privatives en site occupé. Enfin, la régie se livre à une activité de dépannage (prestation de service) sur demande du locataire pour des désordres qui sont à sa charge et dont la résolution lui est refacturée ; cette dernière activité marginale ne concerne qu'environ 20 k€ de travaux réalisés par exercice sur la base d'une présentation de devis au locataire.

D'une façon générale, quelle que soit la configuration, même si l'office dispose d'un référentiel prestations/prix, d'une part aucun rapprochement n'est effectué avec le temps réel consacré par les ouvriers pour chaque nature d'intervention, et d'autre part aucune comparabilité n'est établie avec les pratiques constatées dans le secteur concurrentiel. Sur un plan organisationnel, le fait qu'aucun responsable de la régie de premier niveau ne soit identifiée dans l'organigramme rend difficile la consolidation de l'ensemble de l'activité. Le magasin, sécurisé contenant l'outillage et les fournitures est tenu par un responsable de proximité. Un inventaire est réalisé annuellement ainsi que des inventaires annuels aléatoires effectués au cours de l'exercice ; le stock est évalué au moment du contrôle à 200 k€.

Cette insuffisance de suivi de l'activité de la régie impacte également de manière non négligeable les charges affectées sur les coûts de gestion (cf. § 6.2.1.2.1), ainsi que le poste des dépenses de maintenance (cf. § 6.2.1.2.2),

A l'exception de fichiers Excel de travail fragmentés non valorisables devant un conseil d'administration, la régie ne produit aucun rapport d'activité annuel consolidé.

En outre, l'office ne dispose pas de comptabilité analytique de la régie permettant d'isoler son activité. La seule traçabilité de l'activité totale de la régie au sein des procès-verbaux des conseils d'administration réside dans la décision prise par cette instance relative à l'actualisation du coût horaire de la régie sur le fondement des données de l'année N-1. Une fois par an à l'occasion de sa séance d'approbation des comptes de l'exercice N-1, le conseil d'administration, actualise le coût horaire (qui entre en vigueur à compter du 01/07 de l'année N) sur la base principalement de la masse salariale de la régie, (N-1), du nombre d'heures travaillées au cours de l'exercice n-1 ainsi que de l'affectation d'une quote-part à la régie de charges de structure. Le coût horaire applicable à compter du 01/07/2019 est de 35,20 euros (pour mémoire 38,39 euros pour les espaces verts).

Ces informations sont insuffisantes pour éclairer la gouvernance sur l'activité de la régie et pour porter à sa connaissance tous les éléments d'éclairage de nature financière lui permettant d'être informée et d'exercer dans les meilleures conditions le pilotage de cette activité dans toutes ses dimensions.

L'orientation validée par le CA en 2019 (cf. § 2.2.3.3) devrait conduire à poursuivre le resserrement des effectifs de la régie.

Dans sa réponse écrite, Limoges Habitat indique s'être inscrit dans une démarche d'optimisation et de rationalisation des effectifs de la régie en recentrant son champ d'activité sur le dépannage et en privilégiant la polyvalence des ouvriers.

L'office informe avoir récemment mis en place une comptabilité analytique devant permettre d'appréhender plus justement les coûts réels des différents corps d'état constituant la régie. En outre, l'office indique avoir présenté devant le conseil d'administration d'octobre 2020, le premier compte de résultat de la régie au titre de l'exercice 2019. Limoges Habitat informe que l'exercice 2020 conduira à une démarche similaire complétée par un rapport d'activités à présenter devant le conseil d'administration.

L'office précise que ces travaux vont lui permettre d'engager une étude portant sur la comparabilité d'un référentiel coûts/prestations de la régie avec celui pratiqué dans le secteur concurrentiel. Limoges Habitat indique que cette étude permettra de dimensionner le futur périmètre d'intervention de la régie et de déterminer les prestations à externaliser.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a principalement pour objet :

- d'apprécier la performance d'exploitation de l'office. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- d'analyser plus généralement sa rentabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financiers et exceptionnels. La rentabilité représente la trésorerie que l'office constitue au cours d'un exercice donné et qu'elle pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement ;
- de présenter les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur la structure financière de l'office ;
- d'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- de présenter ses perspectives financières à moyen terme.

Pour information, les indicateurs financiers de l'office figurant ci-dessous sont analysés et mise en perspective d'un benchmark représentant les OPH de province au nombre de 248 organismes en 2018 représentant 2 301 776 logements et équivalent logements (source : données Harmonia exploitées sous l'outil DiagFin OLS).

6.2.1 Performance de l'exploitation

Le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme est l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il est calculé en retranchant du produit des activités (cf. § 6.2.1.1) les charges réelles d'exploitation¹³ (cf. § 6.2.1.2) et ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

L'analyse de l'EBE, effectuée à partir des données déclarées par l'office sur la plate-forme Harmonia, intègre le retraitement réalisé pour approcher au mieux la réalité des coûts de la régie (cf. § 6.1.3.1). Ce retraitement impacte les postes « coûts de gestion » et « maintenance » dans les conditions détaillées dans le présent paragraphe.

¹³ A la différence de l'EBE HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général ne prend en compte ni les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises de subventions) ni les charges financières (intérêts d'emprunts).

Tableau 11 - Évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

Montants en milliers d'euros

	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	42 609,44	101,81%	43 356,96	101,29%	43 355,71	101,73%	43 627,38	101,11%	41 217,61	99,27%
Écart de récupération de charges	- 911,56	2,18%	- 674,35	1,58%	- 870,35	2,04%	- 587,02	1,36%	- 667,03	1,61%
Produits des activités annexes	155,43	0,37%	123,80	0,29%	133,07	0,31%	107,63	0,25%	112,12	0,27%
Péréquation RLS									858,10	2,07%
Chiffre d'affaires	41 853,31	100,00%	42 806,41	100,00%	42 618,44	100,00%	43 147,99	100,00%	41 520,80	100,00%
Ventes d'immeubles	0,00		0,00		1 456,04		250,22		0,00	
Production stockée	1 540,78		1 001,70		- 2 506,03		- 275,79		0,00	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	- 28,87		6,81		938,68		0,55		0,00	
Coûts promotion immobilière	- 1 540,78		- 1 001,70		- 98,43		0,00		0,00	
Marge sur activité de promotion	- 28,87	0,00	6,81	0,00	- 209,74	0,00	- 25,03	0,00	0,00	
Produit des activités	41 824,45		42 813,22		42 408,70		43 122,97		41 520,80	
Coût personnel (hors régie)	- 8 646,35	17,90%	- 9 307,22	21,96%	- 9 441,96	20,30%	- 9 963,97	23,09%	- 9 839,39	23,70%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 3 849,17	9,20%	- 3 543,84	8,28%	- 3 906,04	9,17%	- 3 365,71	9,02%	- 3 989,62	11,88%
Coût de gestion	- 12 495,52	27,09%	- 12 851,06	30,24%	- 13 348,00	29,46%	- 13 329,67	32,11%	- 13 829,02	35,58%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 7 163,86	19,88%	- 7 695,32	17,76%	- 10 588,39	26,70%	- 8 426,09	18,31%	- 7 104,70	14,84%
Cotisation CGLLS			- 303,41	0,71%	- 726,13	1,70%	- 253,52	0,59%	- 444,25	1,07%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 5 830,19	13,93%	- 5 908,43	13,80%	- 5 642,93	13,24%	- 6 039,81	14,00%	- 6 161,46	14,84%
Valeurs de référence OPH de province		11,61%		11,74%		11,79%		11,81%		12,22%
Créances irrécouvrables	- 639,11	1,53%	- 616,77	1,44%	- 599,66	1,41%	- 526,73	1,22%	- 568,18	1,37%
Excédent brut d'exploitation	15 695,76	37,50%	15 438,22	36,07%	11 503,59	26,99%	14 547,15	33,71%	13 413,19	32,30%
Valeurs de référence OPH de province		46,16%		45,11%		45,02%		44,09%		43,33%

Sources : États Réglementaires - Retraitement Agence sur les postes "coûts de gestion" et "maintenance" pour intégrer le coût réel de la régie

6.2.1.1 Les ressources d'exploitation

Elles sont constituées pour la quasi-totalité du produit des loyers. Les variations de ces produits imputables aux augmentations quantitatives du parc (qui perd d'ailleurs 65 logements familiaux sur les cinq années contrôlées) sont globalement modestes et se limitent en fait de façon significative à l'exercice 2015 qui enregistre la livraison de 129 logements. La livraison de 58 logements en 2017 n'est pas suffisante pour compenser la démolition de 178 logements de Bastide II.

Le dernier exercice est marqué par un net retrait du produit des loyers. L'exercice 2018 enregistre l'application du principe de la réduction des loyers solidarité (RLS) pour un montant de 2 651 k€ ; concomitamment, Limoges Habitat encaisse un produit de la mutualisation HLM (858 k€) correspondant au dispositif de lissage de l'impact de la RLS.

Si Limoges Habitat parvient à maîtriser le niveau des impayés locatifs, l'autre risque locatif que constitue la vacance, évoluant entre 9,5 et 11 % des loyers pèse lourdement sur le niveau des produits locatifs au cours de la période observée. Elle représente près de 4 000 k€ en 2018.

L'office comptabilise sur toute la période des écarts non négligeables entre le total des charges récupérables et le total des charges effectivement récupérées oscillant entre 587 k€ (dans le cas le moins défavorable) et 911 k€ (l'exercice 2014 étant le plus défavorable de la période). La vacance est une raison objective justifiant qu'une partie des charges récupérables n'ait pu être facturée mais l'explication n'est que partielle. L'office est invité à investiguer les raisons de la faiblesse de ce niveau de charges récupérables déjà révélé lors de l'audit réalisé en 2017 qui avait préconisé la nécessité "de sécuriser et d'optimiser le processus de gestion des charges récupérables". En tout état de cause, ces écarts de récupération de charges impactent directement à la baisse le chiffre d'affaires de l'office.

Enfin, au titre de son activité de promoteur social, Limoges Habitat enregistre sur l'exercice 2016 les principaux flux financiers suivants : le c 701 valorise le produit de la vente de 12 logements dans le cadre de l'opération d'accession sociale à la propriété sur le site de la Bastide ("les jardins de Diane"). Le c 71 (-2 506 k€) correspond à la variation des stocks des immeubles achevés et des 12 logements vendus. Enfin, le c 72 valorise le coût des 7 logements de cette opération qui, faute d'acquéreurs, ont été transférés en immobilisations pour un montant de 960 k€.

6.2.1.2 Les charges d'exploitation

Les principales charges sont constituées des coûts de gestion (charges de personnel et frais généraux), des charges de maintenance, de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).

6.2.1.2.1 Les coûts de gestion

Selon les données déclarées par l'office sous Harmonia, le coût de gestion rapporté au logement de Limoges Habitat augmente de 868 euros à 1135/ logement entre 2014 et 2018, représentant une augmentation de 30 % sur la période. La médiane des offices de province se situe à 975 euros / logement sur ce dernier exercice.

La prise en compte des retraitements effectués sur les coûts réels de la régie conduit à faire évoluer ce ratio, qui passe de 938 euros à 1 042 euros/logement sur cette même période, dans les conditions décrites ci-après.

Tableau 12 : Evolution des composantes du coût de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coûts de personnel	7 490,35	9 400,22	8 650,96	9 963,97	9 839,39
Autres charges externes	3 849,17	3 543,84	3 906,04	3 891,71	4 932,62
Coût de gestion locatif normalisé AVANT retraitement	11 339,52	12 944,06	12 557,00	13 855,67	14 772,02
Nombre de logements et équivalent logements gérés	13 322	13 451	13 450	13 341	13 273
Coût de gestion locatif normalisé AVANT retraitement par logement géré	851,18	962,31	933,60	1 038,57	1 112,93
Valeur de référence OPH de province	968,13	947,13	958,52	980,22	974,91
Loyers	42 609,44	43 356,96	43 355,71	43 627,38	41 217,61
Coût de gestion locatif normalisé/loyers AVANT retraitement en %	26,61%	29,85%	28,96%	31,76%	35,84%
Valeur de référence OPH de province	24,81	24,14	24,29	24,38	25,15
Coûts de personnel	8 646,18	9 306,83	9 441,78	9 963,97	9 839,39
Autres charges externes	3 849,17	3 543,84	3 906,04	3 366,41	3 989,99
Coût de gestion locatif normalisé APRES retraitement	12 495,35	12 850,67	13 347,82	13 330,38	13 829,38
Nombre de logements et équivalent logements gérés	13 322	13 451	13 450	13 341	13 273
Coût de gestion locatif normalisé APRES retraitement par logement géré	937,92	955,39	992,41	999,18	1 041,89
Valeur de référence OPH de province	968,13	947,13	958,52	980,22	974,91

Sources : Etats Réglementaires - Retraitement ANCOLS

Concernant les *coûts de personnel*, le retraitement des rémunérations du personnel de la régie (cf. § 6.1.3.1) sur les exercices 2014 à 2016 en les portant au niveau de celles observées à compter de l'exercice 2017 induit mécaniquement un renchérissement des coûts de personnel intégrés dans les coûts de gestion. Le retraitement effectué est détaillé dans le tableau ci-dessus.

Ils enregistrent une augmentation de 13 % sur toute la période en connaissant deux pics significatifs, celui de 2015 et celui de 2017.

L'exercice 2015 voit le versement d'une participation des salariés (272 k€) décidé à l'occasion du CA dans sa séance du 25/06/2014 suite à la signature en juin 2013 de l'accord cadre national en faveur du développement de l'intéressement collectif dans les OPH. Quelques revalorisations catégorielles (+70 k€) et un recours un peu plus soutenu à du personnel extérieur à l'office (+30 k€) complètent la revalorisation de ce poste sur cet exercice. Enfin, la déduction des coûts internes (63 k€) de la production immobilisée (c72) porte sur un montant nettement inférieur à celui observé sur l'exercice précédent (362 k€).

L'exercice 2017 enregistre une revalorisation de 0,6 % du point d'indice pour le traitement des fonctionnaires (50 % des effectifs de l'office) avec effet au 01/02 ainsi que le versement du complément indemnitaire annuel à l'occasion de la mise en place du RIFSEEP. Enfin, le montant de plusieurs cotisations (CNRACL, IRCANTEC, et vieillesse) a été relevé en 2017.

En valeur absolue, les effectifs de Limoges Habitat ramenés à 1 000 logements sont de 22 ETP pour un ratio de 19 ETP figurant dans les rapports de branche des OPH 2016. L'utilisation à titre indicatif de ce ratio conduirait à estimer l'effectif cible théorique de Limoges Habitat entre 250 et 260 ETP. Une forme de convergence peut être observée avec le diagnostic établi à l'occasion de l'audit externalisé en 2017 qui fait ressortir un effectif cible de 270 ETP. Les observations de terrain de l'Agence tendent à confirmer la pertinence de ce ratio indicatif. Sur ce point, l'office a indiqué qu'il allait enregistrer un départ à la retraite significatif de collaborateurs dans les 2 à 3 années à venir qui permettra de tendre vers l'atteinte d'un effectif plus resserré. Il convient de noter par ailleurs que Limoges Habitat gagnerait à se doter d'un outil de gestion prévisionnelle des effectifs (préconisé par ailleurs par l'audit diligenté en 2017).

Enfin sur les rémunérations, le ratio rapportant les coûts de personnel après retraitement (hors régie) sur les effectifs (hors régie) fait ressortir en 2016 un salaire par emploi de l'ordre de 43 k€ chargé pour l'office en comparaison des 44 k€ ressortant du rapport de branche pour la même année de référence. Il semble donc bien que l'effet masse explique principalement ce positionnement des coûts de personnel. Pour information, un effectif cible de 270 collaborateurs aurait permis sur l'exercice 2018 de diminuer de deux points les coûts de gestion rapportés aux loyers qui ainsi auraient représenté une charge de 979 k€ par logement géré soit le niveau de la valeur de la médiane.

Concernant les autres charges externes, à l'inverse des coûts de personnel, le retraitement des consommations de la régie (cf. § 6.1.3.1) sur les exercices 2017 à 2018 en les portant à la moyenne de celles constatées sur les exercices 2014 à 2016 induit mécaniquement une diminution des frais généraux sur les deux derniers exercices de la période. Les frais généraux sont également analysés à l'aune de ce retraitement.

Ils sont globalement constants sur la période contrôlée en connaissant une augmentation d'à peine 4% entre 2014 et 2018. Les deux exercices présentant les montants les plus élevés (2016 et 2018) sont majoritairement le résultat d'une consommation plus forte enregistrée sur le c 622 "rémunérations intermédiaires" correspondant à la réalisation de diagnostics amiante. La consommation des frais généraux représente 9,7 % des produits des loyers pour une médiane à 7,8 %.

Au global, les coûts de gestion à l'issue du retraitement, enregistrent une augmentation de 10 % entre 2014 et 2018 (contre 30 % avant retraitement). Nonobstant, ils restent en valeur absolue d'un niveau soutenu et sont systématiquement au-dessus des médianes que l'on rapporte ces coûts de gestion au nombre de logements gérés ou aux produits des loyers. L'office dispose donc de marges d'amélioration de sa performance sur le poste des coûts de gestion qu'il lui faut chercher à activer.

En tout état de cause, la meilleure maîtrise de cet indicateur des coûts de gestion à forte résonnance transversale justifie :

- une centralisation et un suivi dans le cadre d'une mission dédiée au sein du contrôle de gestion ;
- l'amélioration concomitante du suivi des coûts de la régie, pour disposer d'une lecture fiable du niveau réel des coûts de gestion ;
- la mise en œuvre de mesures d'économies générales à partir d'objectifs cible simples et clairs ;
- la capacité à objectiver les écarts éventuels et à ajuster les mesures ou opérer les correctifs qui s'imposent.

6.2.1.2.2 Les charges de maintenance

Le retraitement de l'annexe maintenance du patrimoine locatif des états réglementaires a conduit à minorer le coût de la maintenance sur les exercices 2014 et 2016 et à l'inverse à le majorer sur les exercices 2017 et 2018 (cf. tableau ci-dessous). Globalement, à l'exception de l'exercice 2016, le coût de la maintenance rapporté au

logement se situe à un niveau inférieur à celui observé pour la médiane de l'ordre de 14 % sur l'exercice 2018 (535 euros au logement contre 612 euros au logement).

Additionnées aux dépenses immobilisées, liées aux remplacements de composants, ces charges de maintenance composent l'ensemble des interventions de l'office sur la maintenance de son parc (un peu plus de 15 M€ en 2018). L'ensemble des dépenses cumulées sur le parc rapporté au nombre de logements gérés situe l'office très nettement en deçà des valeurs médianes sur les exercices 2014 et 2015, et en retrait sur les exercices 2016 et 2017. Par exception, la dernière année situe Limoges Habitat quasiment à la médiane avec une intervention totale sur le patrimoine à hauteur de 1 139 euros par logement. Malgré ce niveau de dépenses plus élevé effectué par l'office sur ce dernier exercice, l'écart cumulé sur la période 2014-2018 entre les dépenses réalisées sur les remplacements de composants et les budgets autorisés pour chaque année a été estimé à 16 M€ au 31 décembre 2018.

Tableau 13 : Coût total de la maintenance sur le parc

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	383,22	488,85	554,57	315,53	358,00
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	135,96	81,14	69,34	80,47	70,02
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	3 456,23	3 803,67	6 711,52	4 924,43	3 526,38
Maintenance locative en régie - Coût du personnel AVANT retraitement	3 173,83	1 938,61	2 897,82	1 902,95	1 947,93
Maintenance locative en régie - Consommations AVANT retraitement	1 170,63	1 290,06	1 146,12	676,70	259,36
Coût de la maintenance AVANT retraitement	8 319,86	7 602,33	11 379,38	7 900,08	6 161,69
Maintenance locative en régie - Coût du personnel APRES retraitement	2 018,00	2 032,00	2 107,00	1 902,95	1 947,93
Maintenance locative en régie - Consommations APRES retraitement	1 170,63	1 290,06	1 146,12	1 202,00	1 202,00
Coût de la maintenance APRES retraitement (1)	7 164,03	7 695,71	10 588,56	8 425,38	7 104,34
Additions et remplacement de composants	968,84	2 332,55	2 457,68	4 508,08	8 015,67
Coût total entretien du parc (2)	8 132,87	10 028,26	13 046,24	12 933,46	15 120,01
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	13 322	13 451	13 450	13 341	13 273
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	537,75	572,07	787,21	631,51	535,22
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	611,73	637,93	644,38	637,03	611,95
Loyers (5)	42 609,44	43 356,96	43 355,71	43 627,38	41 217,61
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	16,81%	17,75%	24,42%	19,31%	17,24%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	15,72%	16,37%	16,23%	16,29%	15,68%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	610,48	745,54	969,98	969,45	1 139,15
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	1 003,91	1 094,18	1 104,21	1 086,86	1 141,17

Sources Etats Réglementaires

6.2.1.2.3 La TFPB

Bien que la part du parc de l'office située en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ouvrant droit à abattement (30 %) soit sensiblement majoritaire (62 %), la charge de TFPB représente 14,9 % des loyers en 2018 pour une médiane à 12,2 %. L'ancienneté moyenne plutôt élevée des logements familiaux du parc de Limoges Habitat (52 ans) explique pour l'essentiel le caractère impactant de cette charge dans la mesure où les exonérations ne produisent plus leur effet.

En synthèse, l'EBE est faible sur toute la période et un révélateur d'une exploitation globalement peu performante. Le faible niveau moyen des loyers, qu'il conviendrait toutefois de conserver modéré compte tenu du profil paupérisé des populations logées et de la demande, l'impact de la vacance, des coûts de gestion restant relativement élevés même après le retraitement réalisé pour prendre en compte le coût réel estimé de la régie, ainsi qu'une TFPB dans la fourchette haute en sont les principales raisons. Cet EBE, globalement stable sur les exercices 2014, 2015 et 2017) enregistre 2 inflexions sur la période : la première en 2016 en raison d'une

surconsommation conjoncturelle de la ligne "maintenance" et en 2018 en raison d'un retrait du chiffre d'affaires dans un contexte de mise en œuvre de la RLS.

6.2.2 La rentabilité de l'exploitation

La rentabilité mesure la capacité d'un organisme à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi des fonds propres qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement. La performance d'exploitation mesurée par l'EBE contribue fortement à la rentabilité et en est une composante essentielle. Mais pour pouvoir apprécier celle-ci dans son ensemble, il convient d'ajouter au flux d'exploitation les flux financier et exceptionnel.

La capacité d'autofinancement (CAF) brute complète l'EBE avec les résultats financier et exceptionnel hors éléments calculés. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par son activité, à l'exclusion des produits de cessions, et avant remboursement des emprunts. Lorsqu'elle est comparée aux produits issus de l'activité d'un organisme (produit total ou chiffre d'affaires), elle est le principal indicateur de rentabilité.

L'autofinancement net complète la CAF brute avec les remboursements à échéance des emprunts locatifs. Cet indicateur, spécifique au secteur HLM, est associé à un dispositif d'alerte déclenché en cas de niveau inférieur à un seuil défini réglementairement.

6.2.2.1 Capacité d'Autofinancement

Tableau 14 : Évolution de la Capacité d'Autofinancement

Montants en milliers d'euros

Rubriques			Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
			Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
X	X	Excédent brut d'exploitation	15 695,76		15 438,22		11 503,59		14 547,15		13 413,19	
X	X	Autres charges d'exploitation			- 495,21		- 588,23		- 1 108,85		0,00	
X	X	Autres produits d'exploitation	1 166,01		577,25		900,04		1 047,39		1 027,22	
	X	Produits financiers divers	286,67		335,56		253,95		258,06		296,26	
X		Intérêts sur financements locatifs	- 2 643,39		- 2 282,41		- 1 977,60		- 1 983,10		- 1 910,38	
	X	Charges d'intérêts	- 2 652,84		- 2 361,72		- 2 035,13		- 2 005,62		- 1 951,63	
	X	Autres charges financières	- 226,84		- 263,18		- 271,40		- 262,69		- 271,49	
	X	Autres produits et charges exceptionnels	2 617,56		820,20		- 450,91		- 723,57		1 338,04	
	X	Impôt sur les bénéfices					0,00		0,00		0,00	
CAF courante			14 218,38	33,97%	13 237,85	30,92%	9 837,80	23,08%	12 502,59	28,98%	12 530,04	30,18%
Valeurs de référence OPH de province				35,10%		35,43%		36,46%		36,79%		36,23%
CAF brute			16 886,31	40,35%	14 051,13	32,82%	9 311,92	21,85%	11 751,88	27,24%	13 851,59	33,36%
Valeurs de référence OPH de province				37,63%		38,02%		38,39%		39,01%		38,66%

Sources : États Réglementaires

La CAF courante, qui n'intègre pas les flux exceptionnels, bénéficie d'une réduction notable de la charge d'intérêts (passant de 2,7 à 1,9 millions d'euros sur la période) ainsi que d'autres produits d'exploitation variant entre 0,55 et 1,16 millions d'euros ; elle reste cependant affectée par la tendance baissière de l'EBE. Elle varie ainsi de 34,0 % à 30,2 % du chiffre d'affaires entre 2014 et 2018, pour une médiane à 36,2 % cette dernière année.

L'exercice 2016 reste particulier. En effet, deux paramètres de cette année présentent une configuration atypique et conjoncturelle peu représentative avec notamment une charge de maintenance exceptionnellement élevée et une cotisation CGLLS plus forte conduisant à un EBE très faible et donc à une CAF brute très en retrait.

Les résultats courants des deux bornes extrêmes de la période sont négatifs, celui de 2016 est légèrement excédentaire soulignant une certaine fragilité de l'exploitation de l'office. Seuls les exercices 2015 et 2017 présentent des résultats courants à un niveau très proche voire supérieur à celui des valeurs de référence des OPH de province.

Pour autant, les exercices 2014 et 2018 affichent les RNC parmi les plus élevés de la période (3 657 k€ et 4 340 k€) grâce à un résultat exceptionnel très fort marqué par des subventions ANRU plus importantes (pour de la démolition), des produits au titre des Certificats d'Economie d'Énergie (CEE), des dégrèvements de TFPB ainsi que des produits de cessions (pour 2018 suite à la vente de la résidence Coubertin et Fontaubert pour 70 logements). C'est ce qui explique les niveaux de CAF brute les plus élevés en % du chiffre d'affaires, sur ces deux exercices (plus de 40 % en 2014 et plus de 33 % en 2018). C'est ce qui justifie aussi les plus grands écarts entre les niveaux de CAF brute et courante (hors les éléments exceptionnels) sur ces deux exercices.

Tableau 15 : Évolution du résultat net comptable

Montant en milliers d'euros	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Résultat courant	- 856,93	- 2,05%	1 819,82	4,25%	389,33	0,91%	3 151,85	7,30%	- 1 116,43	- 2,69%
Valeurs de référence OPH de province		6,10%		5,56%		5,56%		6,57%		3,82%
Résultat exceptionnel	4 513,79	10,78%	314,41	0,73%	752,47	1,77%	1 614,85	3,74%	5 456,20	13,14%
Valeurs de référence OPH de province		6,69%		7,26%		7,61%		7,26%		8,56%
Résultat net comptable	3 656,86	8,74%	2 134,23	4,99%	1 141,80	2,68%	4 766,69	11,05%	4 339,77	10,45%
Valeurs de référence OPH de province		12,80%		13,09%		13,41%		14,22%		12,91%

Sources : États Réglementaires

6.2.2.2 Autofinancement net

L'autofinancement net HLM correspond à la capacité d'autofinancement disponible après remboursement du capital de la dette locative (hors remboursements anticipés). Il constitue la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux. Son évolution est détaillée ci-dessous.

Tableau 16 : Évolution de l'autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAF brute	16 886,31	40,35%	14 051,13	32,82%	9 311,92	21,85%	11 751,88	27,24%	13 851,59	33,36%
Remboursement des emprunts locatifs	8 011,55	19,14%	8 723,92	20,38%	9 039,47	21,21%	9 131,75	21,16%	9 546,90	22,99%
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Autofinancement net HLM	8 874,77	21,20%	5 327,21	12,44%	272,44	0,64%	2 620,13	6,07%	4 304,69	10,37%
Valeurs de référence OPH de province		12,31%		11,97%		11,94%		11,75%		11,05%
Total des produits financiers (compte 76) (b)	286,67		335,56		253,95		258,06		296,26	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	55 608,34		56 743,65		57 567,12		57 080,05		54 843,70	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	12 843,46		13 262,89		12 622,30		13 094,82		13 513,96	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (a) + (b) + (c) - (d)	43 051,54		43 816,32		45 198,77		44 243,29		41 625,99	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		20,61%		12,16%		0,60%		5,92%		10,34%
Valeurs de référence OPH de province		11,87%		11,49%		11,39%		11,38%		10,64%

Sources : États réglementaires

Sans surprise, les niveaux d'autofinancement des exercices 2014, 2015 et 2018 sont les plus élevés de la période dans la configuration d'une évolution globalement linéaire du remboursement en capital de la dette locative (au moins entre 2015 et 2017) d'à peine 4 points entre 2014 et 2018 (22,99 % du chiffres d'affaires en 2018).

Cette situation est principalement le résultat d'un développement de l'office faible (en moyenne une cinquantaine de logements livrés par an sur la période 2014-2018) et d'un parc, présentant une ancienneté moyenne de 52 ans, très amorti.

Les variations importantes de l'autofinancement net fortement indexées sur celles de la CAF brute rappellent l'impact des flux exceptionnels et soulignent en conséquence une forme de fragilité de l'exploitation de l'office.

Le niveau de la CAF s'avère en effet modéré, mais suffisant pour rembourser une annuité faible (cf. § 6.2.3.1). Une simulation artificielle et théorique consistant à majorer les annuités de l'office en les portant à 35 % du chiffre d'affaires (soit au niveau de la médiane) limiterait en revanche l'autofinancement net HLM de Limoges Habitat à 3 % du chiffre d'affaires en 2018 qui deviendrait négatif sur les exercices 2017 et 2016. L'office serait donc concerné par le ratio d'autofinancement d'alerte.

Au vu de ce qui précède, l'amélioration de la performance d'exploitation de l'office, aujourd'hui faible, s'impose. L'office devra en particulier se doter de projections réalistes des effets positifs escomptés de la mise en œuvre du NPNRU sur le niveau de la vacance et les intégrer dans ses prévisions. A titre illustratif, une diminution de 50 % de la vacance permettrait de consolider la performance et la rentabilité de l'exploitation (en deçà des valeurs de la médiane sur la période rétrospective) avec une augmentation de l'ordre de 3 points de l'EBE et de la CAF par rapport au chiffre d'affaires. L'amélioration de la performance d'exploitation nécessite également une meilleure maîtrise de la masse salariale.

6.2.3 Structure financière

6.2.3.1 Analyse de la dette

6.2.3.1.1 Encours de la dette et annuités d'emprunts locatifs

L'endettement a très peu varié sur la période, s'expliquant essentiellement :

- par une réalisation d'emprunts mesurée en relation avec le rythme modéré d'investissement et des livraisons également modestes. Deux 2 pics d'emprunts sont observés en 2014 et 2017 : la première année citée enregistre une réalisation d'investissements la plus importante de la période (12,3 M€) ainsi que la mobilisation anticipée d'une ressource pour financer une livraison importante pour l'office en N+1 (129 logements en 2015). En effet, jusqu'en 2017, Limoges Habitat mobilise la ressource externe dès le stade de l'ordre de service. De même en 2017, le second pic d'emprunts constaté est la réponse à une dépense d'investissement forte réalisée en 2018 (la deuxième plus forte de la période avec 11,9 M€) ainsi que l'anticipation d'une livraison forte attendue en 2019 avec 148 logements. A partir de 2018, l'office optimise la gestion de la ressource et fait coïncider le remboursement de l'emprunt avec la perception du premier loyer suite à la livraison du logement. Limoges Habitat compense ce différé d'encaissement d'emprunts par la mobilisation d'une ligne de trésorerie (7 300 k€ en 2018) ;
- une ligne "remboursement en capital" qui reste supérieure à la ligne "nouveaux emprunts" sur les exercices 2015, 2016 et 2018 expliquant mécaniquement la faible variation de l'endettement entre le début et la fin de la période contrôlée (+4 %).

Au global, il en ressort un endettement très faible, en rapportant les annuités d'emprunts locatifs aux loyers ; ce ratio positionne l'office, en 2018, près de 9 points (11 en 2014) en deçà de la médiane, avec un niveau de 27,9 % pour une médiane à 36,8 %.

Tableau 17 : Variation de la dette financière et des annuités d'emprunts locatifs

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement ouverture	133 036,25	138 294,66	133 019,26	130 752,00	140 624,75
Nouveaux emprunts	13 420,29	3 784,63	6 907,31	20 462,84	7 934,87
Remboursement en capital	8 161,88	9 060,03	9 174,57	10 590,10	10 208,62
Endettement clôture	138 294,66	133 019,26	130 752,00	140 624,75	138 351,00
Variation capital restant dû	5 258,41	- 5 275,40	- 2 267,26	9 872,75	- 2 273,75
Ressources Stables clôture	479 711,28	484 640,85	488 349,73	507 534,58	511 421,27
Variation capital restant dû / Ressources stables	1,10%	- 1,09%	- 0,05%	1,95%	- 0,44%
Valeurs de référence OPH de province	1,40%	1,01%	0,84%	0,64%	0,43%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	8 011,55	8 723,92	9 039,47	9 131,75	9 546,90
Charges d'intérêts (2)	2 652,84	2 361,72	2 035,13	2 005,62	1 951,63
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	10 664,39	11 085,64	11 074,60	11 137,38	11 498,53
Loyers de l'exercice	42 609,44	43 356,96	43 355,71	43 627,38	41 217,61
Annuités emprunts locatifs / Loyers	25,03%	25,57%	25,54%	25,53%	27,90%
Valeurs de référence OPH de province	37,61%	37,29%	36,43%	36,06%	36,83%

Sources : Etats Réglementaires

6.2.3.1.2 Soutenabilité de la dette

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessous permettent d'évaluer le niveau de soutenabilité de la dette de l'office.

Tableau 18 : Encours de la dette financière et de la capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	138 294,66	133 019,26	130 752,00	140 624,75	138 324,77
CAFC	14 218,38	13 237,85	9 837,80	12 502,59	12 530,04
Endettement / CAFC	9,73	10,05	13,29	11,25	11,04
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	14,99	15,30	15,08	14,86	15,84
Trésorerie (2)	31 387,07	28 878,87	26 710,13	34 412,26	18 325,38
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	106 907,59	104 140,39	104 041,88	106 212,49	119 999,39
Endettement net de trésorerie / CAFC	7,52	7,87	10,58	8,50	9,58
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	13,75	14,03	13,27	13,42	13,92
Valeur nette comptable du parc locatif	169 006,19	172 960,60	167 324,79	170 592,63	166 112,96
Dotations Amortissements du parc locatif	12 850,20	12 552,59	11 517,84	11 474,81	10 781,52
VNC / Amortissement du parc locatif	13,15	13,78	14,53	14,87	15,41
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	22,37	22,76	22,53	22,81	23,10
Ressources propres	341 416,62	353 718,05	358 960,29	366 909,84	373 096,51
Ressources stables	479 711,28	484 640,85	488 349,73	507 534,58	511 421,27
Ressources propres / Ressources stables	71,17%	72,99%	73,50%	72,29%	72,95%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	59,59%	59,95%	59,78%	61,17%	61,50%
Actif locatif brut	446 893,97	453 706,41	462 699,07	470 017,80	490 174,35
Transfert subventions au compte de résultat	2 066,78	2 166,16	2 065,06	2 203,08	1 528,43
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	15 695,76	15 438,22	11 503,59	14 547,15	13 413,19
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]	3,97%	3,88%	2,93%	3,56%	3,05%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	4,09%	3,89%	3,80%	3,67%	3,37%
Actif locatif brut	446 893,97	453 706,41	462 699,07	470 017,80	490 174,35
Endettement	138 294,66	133 019,26	130 752,00	140 624,75	138 324,77
Résultat net comptable	3 656,86	2 134,23	1 141,80	4 766,69	4 339,77
Taux de rentabilité SIEG [Résultat Net/(Actif brut-endettement)]	1,18%	0,67%	0,34%	1,45%	1,23%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	1,84%	1,77%	1,74%	1,81%	1,54%
Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)]	1,96%	1,74%	1,55%	1,48%	1,44%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	2,36%	1,99%	1,75%	1,60%	1,55%

Sources : Etats Réglementaires

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à l'office pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où il consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif. Cette durée s'élève à environ 11 années depuis 2017, ce qui est satisfaisant. Cet indicateur est à rapprocher de la durée de vie résiduelle des actifs locatifs, mesurée par le rapport entre la Valeur Nette Comptable (VNC) de ces actifs et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année. Sur les 3 derniers exercices, sa valeur se situe autour de 15 années. Cela signifie que le parc de l'office actuellement en service sera en moyenne amorti totalement d'ici 15 ans. La durée de vie théorique des actifs (15 ans) est donc supérieure à la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts mobilisés pour les constituer (11 ans). La situation est donc saine.

Le ratio d'autonomie financière, qui rapporte les ressources propres¹⁴ aux ressources stables¹⁵, s'élève à près de 73 % en 2018, ce qui s'avère très supérieur à la médiane (61,5 % cette même année). Les dettes représentent par conséquent seulement un peu plus du quart des ressources stables. L'office peut ainsi en théorie couvrir ses dettes avec ses capitaux propres, ce qui souligne un bon degré d'autonomie financière.

6.2.3.2 Analyse du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme

¹⁴ Capitaux propres, provisions pour risques et charges, amortissements et dépréciations.

¹⁵ Ressources propres ci-dessus, complétées par les dettes financières.

financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par la société, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations.

Tableau 19 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	61 518,91	12,82%	65 175,77	13,45%	67 310,00	13,78%	68 451,80	13,49%	73 218,50	14,32%
Résultat de l'exercice (b)	3 656,86	0,76%	2 134,23	0,44%	1 141,80	0,23%	4 766,69	0,94%	4 339,77	0,85%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	34 553,03	7,20%	33 050,28	6,82%	34 177,52	7,00%	36 128,63	7,12%	36 047,69	7,05%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	99 728,80	20,79%	100 360,29	20,71%	102 629,32	21,02%	109 347,13	21,54%	113 605,96	22,21%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>		21,90%		22,23%		22,59%		22,74%		23,24%
Provisions pour gros entretien (f)	9 251,80	1,93%	8 538,19	1,76%	3 694,61	0,76%	48,30	0,01%	210,11	0,04%
Autres provisions pour risques et charges (g)	1 018,82	0,21%	3 365,29	0,69%	4 293,77	0,88%	3 379,30	0,67%	4 213,33	0,82%
Amortissements et dépréciations (h)	231 417,20	48,24%	241 454,29	49,82%	248 342,59	50,85%	254 135,11	50,07%	255 067,10	49,87%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	341 416,62	71,17%	353 718,05	72,99%	358 960,29	73,50%	366 909,84	72,29%	373 096,51	72,95%
Dettes financières (j)	138 294,66	28,83%	130 922,80	27,01%	129 389,44	26,50%	140 624,75	27,71%	138 324,77	27,05%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	479 711,28	100,00%	484 640,85	100,00%	488 349,73	100,00%	507 534,58	100,00%	511 421,27	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	446 893,97	93,16%	453 706,41	93,62%	462 699,07	94,75%	470 017,80	92,61%	490 174,35	95,85%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	32 817,31	6,84%	30 934,44	6,38%	25 650,66	5,25%	37 516,79	7,39%	21 246,92	4,15%
Immobilisations financières (n)	892,91	0,19%	892,91	0,18%	892,91	0,18%	927,30	0,18%	935,41	0,18%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	31 924,40	6,65%	30 041,53	6,20%	24 757,74	5,07%	36 589,48	7,21%	20 311,51	3,97%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>		4,47%		4,55%		4,84%		4,85%		4,62%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	1 983,32	0,41%	3 006,60	0,62%	477,85	0,10%	206,22	0,04%	217,28	0,04%
Emprunts promotion immobilière (p)	0,00	0,00%	2 096,46	0,43%	1 362,56	0,28%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
SCI, SCCV et SCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	1 983,32	0,41%	910,14	0,19%	- 884,71	- 0,18%	206,22	0,04%	217,28	0,04%
Créances locataires et acquéreurs (s)	1 223,27	0,26%	2 450,49	0,51%	1 805,11	0,37%	1 162,03	0,23%	1 627,66	0,32%
Subventions à recevoir (t)	2 901,45	0,60%	2 222,12	0,46%	3 401,03	0,70%	5 741,58	1,13%	4 806,51	0,94%
Autres actifs réalisables (u)	3 290,81	0,69%	2 028,86	0,42%	1 548,18	0,32%	2 586,26	0,51%	4 386,35	0,86%
Dettes sur immobilisations (v)	274,93	0,06%	314,08	0,06%	169,95	0,03%	252,39	0,05%	270,27	0,05%
Dettes d'exploitation et autres (w)	8 586,59	1,79%	6 134,87	1,27%	7 652,04	1,57%	7 266,48	1,43%	8 781,40	1,72%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	537,33	0,11%	1 162,66	0,24%	- 1 952,38	- 0,40%	2 177,22	0,43%	1 986,13	0,39%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>		0,49%		0,33%		0,15%		0,10%		0,10%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	33 981,77	7,08%	33 501,79	6,91%	29 325,24	6,00%	44 412,48	8,75%	28 257,44	5,53%
Concours bancaires courants et découverts (y)	0,00	0,00%	2 000,00	0,41%	0,00	0,00%	7 400,00	1,46%	7 300,00	1,43%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	2 594,69	0,54%	2 622,92	0,54%	2 615,11	0,54%	2 600,22	0,51%	2 632,06	0,51%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	31 387,07	6,54%	28 878,87	5,96%	26 710,13	5,47%	34 412,26	6,78%	18 325,38	3,58%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>		3,84%		3,96%		4,40%		4,63%		4,47%
Report immobilisations financières (B)	892,91	0,19%	892,91	0,18%	892,91	0,18%	927,30	0,18%	935,41	0,18%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	32 279,99	6,73%	29 771,78	6,14%	27 603,04	5,65%	35 339,57	6,96%	19 260,79	3,77%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>		4,48%		4,49%		4,75%		4,92%		4,61%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	31 387,07	6,54%	28 878,87	5,96%	26 710,13	5,47%	34 412,26	6,78%	18 325,38	3,58%
Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	0,00%

Source : États Réglementaires

6.2.3.2.1 Analyse du FRNG au 31 décembre 2018 et à terminaison.

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables.

De 2014 à 2017, il demeure assez constant, autour de 30M€. Il enregistre un retrait sur le dernier exercice avec un montant légèrement supérieur à 20M€. Rapporté au niveau des ressources stables, le FRNG de l'office se situe légèrement en deçà de la médiane. L'explication principale tient à un changement de méthode dans le phasage dans le temps de l'encaissement des emprunts. Jusqu'en 2017, cette mobilisation était précoce (dès l'ordre de service) ; à partir de 2018, Limoges Habitat pré finance ses opérations d'investissement (sur fonds propres et au moyen de lignes de trésorerie) différant la réalisation effective des emprunts à la livraison des logements (2019 voire 2020). Si cette pratique participe d'une gestion optimisée, notamment des charges financières, elle a pour effet immédiat de contracter le niveau du FRNG.

Le caractère erroné de la fiche de situation financière et comptable (FSFC) figurant dans les états réglementaires 2018 transmis sous Harmonia (cf. § 6.1.2.1) donne en lecture directe un FRNG à terminaison à - 62 742 k€ qui manifestement paraît incohérent. Le retraitement des opérations terminées soldées de cette FSFC réduisant à 0 le "reste à réaliser" a permis d'appréhender le niveau réel du FRNGT. Ainsi, après valorisation des dépenses restant à comptabiliser sur les opérations terminées non soldées et celles en cours, des emprunts et

subventions restant à réaliser sur ces mêmes opérations et neutralisation des opérations préliminaires (valorisation des dépenses comptabilisées minorées des subventions notifiées et des emprunts encaissés), le FRNG à terminaison ressort à 7 749 k€.

Tableau 20 : Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours suite à retraitement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG) hors immobilisations financières	20 311,51
Subventions restant à notifier	2 060,16
Emprunts restant à encaisser	18 705,50
Dépenses restant à comptabiliser	33 121,55
Neutralisation opérations préliminaires	206,43
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	7 749,19
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	91,49
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	372,16
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	13 277
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété	583,64
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	2 506,66

Source : FSFC 2018 retraitée des Etats Réglementaires

6.2.3.2.2 Analyse du besoin en fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement est la part des créances à court terme non couverte par des dettes à court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

Globalement, comme le montre le bilan fonctionnel au § 6.2.3.2, les flux de bas de bilan s'équilibrent approximativement. Les quatre exercices marqués par un besoin en fonds de roulement enregistrent des variations principalement au niveau des actifs d'exploitation : soit en raison du portage de l'opération d'accession (compte de stock pour 3 006k€ en 2015) ou de l'impact des subventions à recevoir (5 741 k€ en 2017 et 4 806 k€ en 2018). L'exercice 2016 enregistre une ressource de bas de bilan (près de 2 M€) renforçant d'autant le niveau de trésorerie de l'office.

6.2.3.2.3 Analyse de la trésorerie

Son niveau à la fin de chaque exercice est mécaniquement lié aux variations du FRNG et des besoins ou ressources du bas de bilan. Sur les quatre premiers exercices, la trésorerie nette reste constante autour de 30 M€ à l'exception de la dernière année (supérieure à 19 M€) qui marque une rupture de l'office dans sa stratégie financière quant au calendrier de réalisation des emprunts (cf. supra). Représentant 3,58 % des ressources stables, ce niveau de trésorerie situe Limoges Habitat légèrement en deçà de la médiane (4,47 %) pour l'année 2018.

Structurellement, la trésorerie, adossée à une comptabilité publique est de configuration très classique : deux livrets A et des obligations assimilables du Trésor Public et Fonds Communs de Placement (Natixis).

Les concours bancaires (à hauteur de 7 300 k€ en 2018) portent la trésorerie active à 26,6 M€.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'office établit une analyse financière prévisionnelle à l'aide l'outil Visial actualisée deux fois par an et présentée devant le conseil d'administration. La dernière en date couvre la période 2019-2028 et est analysée avec une mise de fonds propres à la livraison.

Le paramétrage des éléments exogènes (taux d'inflation, taux d'évolution de l'ICC, l'IRL) retenu par l'office est de configuration classique ; l'hypothèse formulée d'un taux du livret A à 1,70 % à compter de 2020 peut être qualifiée de prudentielle, pour un IRL de 1,20 %.

Les hypothèses de l'analyse prévisionnelle sont basées sur le plan stratégique de patrimoine incluant la réalisation du NPNRU.

Concernant le développement, la première partie de la période jusqu'en 2024 est marquée par une livraison annuelle moyenne entre 115 et 120 logements sur la base des projets identifiés par l'office. Au-delà et jusqu'en 2028, l'ambition d'une réalisation de 80 logements par an semble en cohérence d'une part avec les réalisations de la période rétrospective et d'autre part avec les caractéristiques du marché local (§ 5).

Sur le sujet de la maintenance du parc au sens large, la stratégie privilégiée par l'office consiste à prioriser les interventions d'envergure et plus globales à travers les réhabilitations et donc à recourir préférentiellement à l'investissement pour détendre l'exploitation, ce qui apparaît judicieux. Ainsi, l'objectif prospectif annuel du GE/EC a été évalué à 6 800 k€ pour une consommation annuelle rétrospective observée de 8 200 k€.

A l'inverse sur la maintenance immobilisée, (à l'exception des renouvellements de composants pour lesquels l'ambition est mesurée), les travaux liés aux réhabilitations (au titre du NPNRU) évoluent très fortement à compter de 2022. Sur la période 2022-2028, ils représentent un effort annuel moyen de 18,8 M€ pour un investissement annuel moyen de 4 M€ sur la période 2015-2018. Interrogé sur sa capacité à faire face à ce surcroît d'activités en termes d'organisation, l'office a précisé les actions qu'il a déjà engagées ou qui sont envisagées (cf. § 5.1).

Les produits de loyers évoluent de 43,7 M€ en 2019 à 51,7 M€ en 2028. Cette augmentation, d'un niveau de 26 %, peut être qualifiée de très optimiste dans la mesure où le parc de l'office connaît une légère contraction sur cette période ; l'augmentation projetée excède sensiblement l'évolution de l'IRL.

Concernant les indicateurs liés à l'exploitation, les coûts de gestion connaissent une diminution en pourcentage du chiffre d'affaires (33 % du CA en début de période et 29 % du CA à l'horizon 2028). Cette tendance procède plus de la forte augmentation du chiffre d'affaires que de la retranscription, dans l'analyse financière prévisionnelle, des démarches de maîtrise des coûts de gestion engagées par l'office. Parmi ces dernières, l'office s'est ainsi inscrit, sur le principe, dans une démarche d'optimisation et de rationalisation des effectifs de la régie présentée devant le CA et validée par cette même instance en 2019 (le CSE ayant émis un avis défavorable). L'activité de la régie serait recentrée et des missions externalisées au fur et à mesure des départs à la retraite, mais son activité resterait soutenue (cf. § 2.2.3.3). L'organisation des services de proximité, dans le cadre du programme NPNRU, devrait également être optimisée en résidentialisant les gardiens (avec récupération de charges à 75 %) et en supprimant progressivement les agents d'entretien. Enfin, les services administratifs, et notamment les postes d'encadrement seraient également concernés par cette recherche de rationalisation avec notamment des non-remplacements suite à départ et une sélectivité dans les recrutements opérés. L'office devra porter une attention particulière sur l'atteinte de cet objectif de maîtrise des coûts de gestion au travers des mesures annoncées, et les compléter au besoin.

Au global, l'objectif cible attendu et déclaré par Limoges Habitat serait de l'ordre de 250 agents toutes catégories confondues à l'horizon 2023 (contre 293 à fin 2018). Pour autant, l'opérationnalité de cette orientation validée par le CA n'a pas été traduite dans la prévisionnelle 2019-2028 pour des raisons d'affichage.

Les frais généraux évoluent également très peu sur la période. Il est à noter que la prévisionnelle transmise par l'office comportait une erreur en raison d'un doublonnage sur toute la période, dans les charges, de la cotisation CGLLS dégradant à tort l'exploitation, en particulier l'autofinancement et par voie de conséquence le haut de bilan. Le tableau figurant ci-dessous a corrigé cette erreur.

Les hypothèses prévisionnelles formulées sur la vacance, oscillant entre 9,4 % et 10 % semblent très prudentielles et ne valorisent pas l'amélioration attendue de l'attractivité du patrimoine consécutives aux nombreuses réhabilitations projetées dans le cadre du NPNRU. L'office justifie ce manque d'ambition en raison du caractère non abouti à ce jour de la seconde phase de contractualisation des opération NPNRU avec des modalités de financement encore susceptibles d'évolution. Limoges Habitat indique que cet objectif de la vacance sera affiné, ajusté et pourrait effectivement être plus ambitieux à partir de 2025 qui devrait enregistrer une diminution sensible de la vacance suite à des démolitions prévues dans les quartiers Beaubreuil et surtout Val de l'Aurence sud (entre 2022 et 2026).

Sous ces hypothèses, les principaux indicateurs financiers de l'exploitation évoluent de la façon suivante.

A la faveur d'une forte augmentation des produits des loyers, et malgré la non-intégration des perspectives de baisse de la vacance et des coûts de gestion, l'EBE rapporté au chiffre d'affaires se conforte sur la période pour atteindre en 2028 (39 %) soit un niveau supérieur à celui du début de la période rétrospective (37 % en 2014). La CAF reste stable sur toute la période prospective et représente entre 33 et 34 % du CA. Enfin, le montant de l'autofinancement reste d'un niveau confortable puisqu'il représente entre 14 et 17 % du CA à compter de 2023.

Il est à noter que les exercices 2020 et 2021 constituent deux exceptions au cours desquelles, l'office compte procéder à un remboursement anticipé d'emprunts au titre du prêt senior (LHAAB).

Le haut de bilan à travers le FRNG se conforte au fil de la prévisionnelle et retrouve en 2028 un niveau comparable (33 M€) à celui de 2014 (près de 33 M€), et sensiblement supérieur à celui de 2018 (20,3 M€). Cette situation s'explique pour l'essentiel grâce à l'amélioration du niveau d'autofinancement dégagé et à l'impact des projets importants de réhabilitations prévus dans le cadre du NPNRU (notamment au 1 Lyautey et aux portes ferrées) bénéficiant de financements exceptionnels, permettant de relever le niveau moyen des subventions sur la totalité des investissements projetés à hauteur de 22 % et d'ainsi préserver les fonds propres de l'office.

Tableau 21 : Données prévisionnelles Visial

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023		Exercice 2024		Exercice 2025		Exercice 2026		Exercice 2027		Exercice 2028	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	43 735	99%	44 284	99%	45 849	98%	46 826	98%	47 622	98%	48 523	98%	49 424	97%	50 121	96%	50 864	96%	51 764	96%
Écart de récupération de charges	-1 008	2%	-1 017	2%	-991	2%	-1 000	2%	-1 009	2%	-1 019	2%	-1 027	2%	-1 031	2%	-1 036	2%	-1 045	2%
Produits des activités annexes	1 572	4%	1 649	4%	1 777	4%	2 066	4%	2 105	4%	2 238	4%	2 474	5%	2 954	6%	3 087	6%	3 204	6%
Péréquation RLS																				
Chiffre d'affaires	44 299	100%	44 916	100%	46 635	100%	47 892	100%	48 718	100%	49 742	100%	50 871	100%	52 044	100%	52 915	100%	53 923	100%
Marge sur activité de promotion	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Production immobilisée	320		172		180		180		180		180		180		180		180		180	
Produit des activités	44 619	100%	45 088	100%	46 815	100%	48 072	100%	48 898	100%	49 932	100%	51 051	100%	52 224	100%	53 095	100%	54 103	100%
Coût personnel (hors régie)	-10 100	23%	-10 193	23%	-10 287	22%	-10 383	22%	-10 478	22%	-10 575	21%	-10 673	21%	-10 772	21%	-10 870	21%	-10 971	20%
Autres charges externes (hors CGLLS)	-4 347	10%	-4 214	9%	-4 279	9%	-4 346	9%	-4 412	9%	-4 480	9%	-4 550	9%	-4 620	9%	-4 691	9%	-4 762	9%
Coût de gestion	-14 447	33%	-14 407	32%	-14 566	31%	-14 729	31%	-14 890	31%	-15 055	30%	-15 223	30%	-15 392	30%	-15 561	30%	-15 733	29%
Charges de maintenance (y.c. régie)	-6 474	15%	-6 496	14%	-6 557	14%	-6 632	14%	-6 709	14%	-6 786	14%	-6 864	13%	-6 943	13%	-7 022	13%	-7 103	13%
Cotisation CGLLS	-1 500	3%	-1 515	3%	-1 530	3%	-1 545	3%	-1 561	3%	-1 577	3%	-1 592	3%	-1 608	3%	-1 624	3%	-1 641	3%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-6 283	14%	-6 514	15%	-6 571	14%	-6 708	14%	-6 815	14%	-6 972	14%	-7 089	14%	-7 209	14%	-7 258	14%	-7 411	14%
Créances irrécouvrables	-787	2%	-797	2%	-825	2%	-843	2%	-857	2%	-890	2%	-902	2%	-916	2%	-916	2%	-932	2%
Excédent brut d'exploitation	15 128	34%	15 359	34%	16 766	36%	17 615	37%	18 066	37%	18 659	38%	19 991	39%	20 170	39%	20 714	39%	21 283	39%
Autres charges d'exploitation																				
Autres produits d'exploitation																				
Produits financiers divers	265		200		200		200		200		200		200		200		200		200	
Intérêts sur financements locatifs	-2 350		-2 123		-2 116		-2 795		-3 033		-3 378		-3 804		-4 222		-4 638		-4 938	
Autres charges d'intérêt	0		0		-15		-15		-13		-13		-12		-11		-11		-10	
Autres charges financières																				
Autres produits et charges exceptionnels	3 522		999		860		1 039		1 019		998		977		956		934		913	
Impôt sur les bénéfices																				
CAF brute	16 565	37%	14 435	32%	15 696	34%	16 044	34%	16 239	33%	16 466	33%	17 354	34%	17 093	33%	17 189	32%	17 448	32%
Remboursement des emprunts locatifs	-10 445		-12 678		-14 362		-8 979		-7 986		-8 169		-8 331		-8 393		-9 260		-9 657	
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)																				
Autofinancement net HLM	6 120	14%	1 757	4%	1 335	3%	7 065	15%	8 253	17%	8 297	17%	9 023	18%	8 700	17%	7 925	15%	7 791	14%
Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépôts de garantie)	10 089		11 187		8 542		4 517		9 561		16 041		20 498		25 527		29 985		26 229	
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.	0		202		255		258		263		263		265		268		271		273	
Fonds propres investis sur travaux	-2 577		-2 665		-1 316		-1 244		-1 311		-1 284		-1 345		-1 380		-1 318		-1 289	
Fonds propres investis sur démolitions	0		-682		-1 477		-319		-65		-265		-401		-592		-147		-631	
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-3 044		-1 157		-2 624		-518		-457		-2 354		-2 378		-2 402		-2 426		-2 450	
Remboursements en capital emp. non locatifs	0		0		-98		-98		-100		-100		-35		-36		-36		-37	
Fonds Propres investis sur immobilisations de structure	0		-100		-100		-100		-100		-100		-100		-100		-100		0	
Annulation de l'emprunt à obtenir 7-3 Bis Amphithé	-488		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Dépenses préliminaires à analyser en long terme	-382		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Retraitement des CRD des GAIA en court terme	-387		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Prêt Haut de Bilan Bonifié 2018	1 856		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépôts de garantie)	11 187		8 542		4 517		9 561		16 041		20 498		25 527		29 985		26 229		29 986	
Dépôts de Garantie locataires	2 691		2 695		2 780		2 774		2 798		2 808		2 819		2 795		2 816		2 824	
Fonds de roulement long terme fin d'exercice	13 878		11 237		7 297		12 335		18 839		23 306		28 346		32 780		29 045		32 810	

Source: Visal Imoges Habitat

La projection de l'évolution de la dette financière et de sa variation permet de formuler les constats suivants :

- le remboursement en capital des emprunts locatifs est stable sur la période à l'exception des deux pics observés en 2020 et 2021 (en raison de remboursements anticipés cf. ci-dessus). La charge financière de la dette augmente sensiblement à partir de 2022 en raison notamment de l'option prudentielle d'un taux du livret A à 1,70 % ;
- le niveau de l'endettement augmente plus vite que le niveau de la CAF courante, conduisant à une dégradation de l'indicateur qui reste néanmoins d'un niveau convenable. Ce ratio vise, pour rappel, à évaluer la capacité de désendettement en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à l'office pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où il consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif. Cette durée s'élevait à environ 11 années en 2018 et serait proche de 17 années en 2028.

Tableau 22 : Encours de la dette financière et capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Endettement (1)	152 554	156 252	171 737	185 052	199 397	216 668	234 150	251 186	261 731	274 010
CAF Courante	12 778	13 236	14 651	14 820	15 033	15 281	15 589	15 948	16 076	16 345
Endettement / CAF Courante	11,94	11,81	11,72	12,49	13,26	14,18	15,02	15,75	16,28	16,76
Charges d'intérêts	2 350	2 123	2 116	2 795	3 033	3 378	3 804	4 222	4 638	4 938
Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2]	1,62%	1,37%	1,29%	1,57%	1,58%	1,62%	1,69%	1,74%	1,81%	1,84%

Tableau 23 : Variation de la dette financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Remboursement des emprunts locatifs (1)	10 445	12 678	14 362	8 979	7 986	8 169	8 331	8 393	9 260	9 657
Charges d'intérêts (2)	2 350	2 123	2 116	2 795	3 033	3 378	3 804	4 222	4 638	4 938
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	12 795	14 801	16 477	11 774	11 019	11 547	12 135	12 615	13 898	14 595
Loyers de l'exercice	43 735	44 284	45 849	46 826	47 622	48 523	49 424	50 121	50 864	51 764
Annuités emprunts locatifs / Loyers	29,26%	33,42%	35,94%	25,14%	23,14%	23,80%	24,55%	25,17%	27,32%	28,20%

Tableau 24 : Tableau d'amortissement d'emprunt

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Dettes financières en début de période (1)	138 325	152 554	156 252	171 737	185 052	199 397	216 668	234 150	251 186	261 731
Emprunts nouveaux (2)	24 674	16 376	29 945	22 392	22 431	25 540	25 848	25 465	19 841	21 973
Remboursement en capital des emprunts du patrimoine de référence	9 886	11 404	12 853	7 445	5 814	5 258	4 491	3 562	3 440	3 077
Remboursement en capital des emprunts travaux et remplac.	255	796	607	764	1 329	1 922	2 656	3 432	4 230	4 780
Remboursement en capital des emprunts des opérations nouvelles	304	478	902	770	843	989	1 184	1 399	1 590	1 800
Remboursement en capital des emprunts non locatifs	-	-	98	98	100	100	35	36	36	37
Remboursement en capital des emprunts (amortissement capital) (3)	10 445	12 678	14 460	9 077	8 086	8 269	8 366	8 429	9 296	9 694
Intérêts des emprunts du patrimoine de référence	2 002	1 618	1 454	1 287	1 176	1 097	1 018	950	898	849
Intérêts des emprunts travaux et remplac. composants	147	174	198	346	652	962	1 292	1 609	1 899	2 074
Intérêts des emprunts des opérations nouvelles	201	331	464	1 162	1 205	1 319	1 494	1 663	1 841	2 015
Intérêts des emprunts non locatifs	-	-	15	15	13	13	12	11	11	10
Intérêts des emprunts	2 350	2 123	2 131	2 810	3 046	3 391	3 816	4 233	4 649	4 948
Annuités des emprunts du patrimoine de référence	11 888	13 022	14 306	8 732	6 990	6 355	5 509	4 512	4 338	3 926
Annuités des emprunts travaux et remplac. composants	402	970	805	1 110	1 981	2 884	3 948	5 041	6 129	6 854
Annuités des emprunts des opérations nouvelles	505	809	1 366	1 932	2 048	2 308	2 678	3 062	3 431	3 815
Annuités des emprunts non locatifs	-	-	113	113	113	113	47	47	47	47
Annuités des emprunts	12 795	14 801	16 590	11 887	11 132	11 660	12 182	12 662	13 945	14 642
Dettes financières en fin de période (5) = (1) + (2) - (3)	152 554	156 252	171 737	185 052	199 397	216 668	234 150	251 186	261 731	274 010

Sources Visal Limoges Habitat

La prévisionnelle réalisée sous les hypothèses précédemment décrites tend à montrer la capacité de l'office à soutenir financièrement son ambitieux programme patrimonial, tout en confortant sa situation financière. Si cette projection bénéficie du niveau favorable de subventionnement des opérations de renouvellement urbain, il convient toutefois de noter qu'elle repose également sur une estimation excessivement optimiste de l'augmentation des produits de loyers. A l'inverse, l'office n'a pas intégré les objectifs de réduction de la vacance qu'il convient d'espérer significatives dans le cadre du NPNRU, ni de maîtrise de ses coûts de gestion. Il est donc invité à actualiser au moins annuellement son analyse financière prévisionnelle en intégrant de nouvelles hypothèses plus réalistes et à la soumettre au CA afin que ce dernier puisse décider d'éventuels ajustements ou arbitrages nécessaires.

7. ANALYSE FINANCIERE DES ASSOCIES DE LA STRUCTURE DE REGROUPEMENT

L'analyse financière agrégée des comptes combinés des associés de la SAC a été réalisée sur les trois derniers exercices (2016 à 2018) sur la base des données comptables issues des états réglementaires exploitées via l'outil ANCOLS Diagfin.

Les conclusions issues de l'analyse financière portée sur l'office de Limoges Habitat se confirment également pour la structure de regroupement compte tenu de la part relative de l'office de Saint Junien très modeste dans l'agrégation des organismes.

7.1 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

Les valeurs obtenues concernant les coûts de gestion au logement correspondent quasiment à celles enregistrées par chacun des deux offices. Le ratio de l'EBE au CA de la structure agrégée reste très en deçà des valeurs de la médiane des OPH de province malgré la situation individuelle de Saint Junien Habitat plutôt favorable.

Tableau 25 : Revue de l'activité agrégée

En milliers d'euros

Rubriques	2016		2016	2017		2017	2018		2018
	Limoges Habitat	Saint Junien Habitat		Limoges Habitat	Saint Junien Habitat		Limoges Habitat	Saint Junien Habitat	
Loyers	48 067,31	4 711,60	52 778,91	48 439,87	4 812,49	53 252,37	45 918,59	4 700,98	50 619,57
Impact RLS							2 651,40	112,63	2 764,03
Compensation CGLLS							858,10	53,98	912,08
Nombre de logements	13 450	1 144	14 594	13 341	1 155	14 496	13 273	1 159	14 432
Chiffre d'affaires	42 618,44	4 798,54	47 416,98	43 147,99	4 898,69	48 046,69	41 520,80	4 760,31	46 281,12
Produits des activités	42 408,70	4 803,95	47 212,65	43 122,97	4 898,69	48 021,66	41 520,80	4 760,31	46 281,12
Total coûts de gestion	13 347,82	1 071,68	14 419,50	13 330,38	1 173,02	14 503,40	13 829,38	1 031,99	14 861,37
Coût de gestion locatif normalisé par logement géré en €	992,41	936,78	988,07	999,18	1 015,60	1 000,48	1 041,89	890,41	1 029,73
Valeurs de référence OPH de province		958,52			980,22			974,91	
Excédent brut d'exploitation	11 503,59	2 223,19	13 726,78	14 547,15	2 207,99	16 755,14	13 413,19	2 220,97	15 634,16
% du chiffre d'affaires	26,99%	46,33%	28,95%	33,71%	45,07%	34,87%	32,30%	46,66%	33,78%
Valeurs de référence OPH de province			45,02%			44,09%			43,33%
Résultat Net Comptable	1 141,80	427,15	1 568,95	4 766,69	440,30	5 206,99	4 339,77	667,09	5 006,86

Sources : Etats réglementaires

Il en est de même pour le ratio de la CAF rapportée au chiffre d'affaires (cf. tableau ci-dessous) qui reste également en deçà des valeurs de la médiane.

Tableau 26 : CAF et Autofi agrégés

En milliers d'euros

Rubriques	2016		2016	2017		2017	2018		2018
	Limoges Habitat	Saint Junien Habitat		Limoges Habitat	Saint Junien Habitat		Limoges Habitat	Saint Junien Habitat	
CAF brute	9 311,92	1 858,23	11 170,14	11 751,88	1 736,15	13 488,02	13 851,59	1 925,29	15 776,88
Pour rappel chiffres d'affaires	42 618,44	4 798,54	47 416,98	43 147,99	4 898,69	48 046,69	41 520,80	4 760,31	46 281,12
en % du chiffre d'affaires	21,85%	38,72%	23,56%	27,24%	35,44%	28,07%	33,36%	40,44%	34,09%
Valeurs de référence OPH de province		38,39			39,01			38,66	
- Remboursement emprunts locatifs	9 039,47	1 173,97	10 213,44	9 131,75	1 193,44	10 325,20	9 546,90	1 073,48	10 620,38
= Autofinancement net	272,44	684,26	956,70	2 620,13	542,70	3 162,83	4 304,69	851,81	5 156,50
En % du chiffre d'affaires	0,64%	14,26%	2,02%	6,07%	11,08%	6,58%	10,37%	17,89%	11,14%
Valeurs de référence OPH de province		11,94			11,75			11,05	

Sources : Etats réglementaires

7.2 ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

L'apport de l'office de Saint Junien Habitat dans la constitution de la structure agrégée conforte le niveau du FRNG au logement de cette dernière. Ce constat vaut également pour la trésorerie dont le montant se trouve amélioré à l'occasion de l'agrégation de ces deux offices.

Tableau 27 : Bilan fonctionnel agrégé

En milliers d'euros

Rubriques	2016		2016	2017		2017	2018		2018
	Limoges Habitat	Saint Junien Habitat	Montant agrégé	Limoges Habitat	Saint Junien Habitat	Montant agrégé	Limoges Habitat	Saint Junien Habitat	Montant agrégé
Ressources propres	358 960,29	42 513,64	401 473,93	366 909,84	44 194,96	411 104,80	373 096,51	46 010,91	419 107,42
Ressources stables(dont dettes financières)	488 349,73	66 423,72	554 773,45	507 534,58	67 385,98	574 920,56	511 421,27	68 529,39	579 950,67
- Immobilisations exploitation et financières	463 591,98	61 790,84	525 382,82	470 945,10	62 812,51	533 757,61	491 109,76	63 599,75	554 709,51
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	24 757,75	4 632,88	29 390,63	36 589,48	4 573,47	41 162,95	20 311,51	4 929,64	25 241,16
Nombre de logements	13 450	1 144	14 594	13 341	1 155	14 496	13 273	1 159	14 432
FRNG au logement	1840,72	4 049,72	2 013,88	2 742,63	3 959,71	2 839,60	1 530,28	4 253,35	1 748,97
Valeurs de référence OPH de province			2 514,25			2 552,66			2 489,04
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	-1 952,38	-24,26		2 177,22	-393,05		1 986,13	-277,25	
Trésorerie nette	22 805,37	4 608,63	29 390,63	38 766,71	4 180,42	41 162,95	22 297,65	4 652,40	25 241,16

Sources : Etats réglementaires

7.3 ANALYSE DE LA DETTE

Les capacités individuelles théoriques de désendettement des deux offices évaluées sur la base du nombre d'années qui seraient nécessaires au remboursement de la dette en y consacrant l'intégralité de leur CAF sont très proches et n'ont donc pas d'incidence sur cette même capacité de la structure agrégée (légèrement supérieure à 11 années sur les exercices 2017 et 2018).

Cette capacité apparaît satisfaisante au regard de la durée de vie résiduelle théorique du parc appréciée sur la base de la valeur nette comptable rapportée aux amortissements annuels. L'amortissement résiduel des immobilisations locatives (de l'ordre de 16 années à partir de 2017) traduit une durée prévisionnelle d'utilisation supérieure à celle de leur financement par emprunt (pour rappel 11 années sur les deux derniers exercices).

Le niveau élevé d'indépendance financière (en rapportant les ressources propres aux ressources stables) de la structure agrégée est très supérieur aux valeurs de la médiane nationale (72% en 2018).

Tableau 28 : Ratio de désendettement agrégé

En milliers d'euros

Rubriques	2016		2016	2017		2017	2018		2018
	Limoges Habitat	Saint Junien Habitat	Montant agrégé	Limoges Habitat	Saint Junien Habitat	Montant agrégé	Limoges Habitat	Saint Junien Habitat	Montant agrégé
Endettement	130 752,00	23 858,89	154 610,90	140 624,75	23 165,40	163 790,15	138 324,77	22 506,18	160 830,95
CAF courante	9 837,80	1 872,90	11 710,70	12 502,59	1 755,83	14 258,43	12 530,04	1 928,72	14 458,76
Endettement / CAF courante	13,29	12,74	13,20	11,25	13,19	11,49	11,04	11,67	11,12
Valeurs de référence OPH de province		15,08			14,86			15,84	
Valeur Nette Comptable du parc locatif	167 324,79	29 908,99	197 234	170 592,63	29 885,84	200 478	166 112,96	29 114,75	195 228
Dotations Amortissements du parc locatif	11 517,84	1 341,32	12 859	11 474,81	1 329,42	12 804	10 781,52	1 326,76	12 108
VNC / Amortissements du parc locatif	14,53	22,30	15,34	14,87	22,48	15,66	15,41	21,94	16,12
Ressources propres	358 960,29	42 513,64	401 473,93	366 909,84	44 194,96	411 104,80	373 096,51	46 010,91	419 107,42
Ressources stables	488 349,73	66 423,72	554 773,45	507 534,58	67 385,98	574 920,56	511 421,27	68 529,39	579 950,67
Ressources propres / Ressources stables	73,50%	64,00%	72,37%	72,29%	65,58%	71,51%	72,95%	67,14%	72,27%
Valeurs de référence OPH de province		59,78			61,17			61,50	

Sources : Etats réglementaires

7.4 CONCLUSION

L'office bénéficie d'un faible niveau d'endettement lui conférant des marges de manœuvre financières, ainsi que d'un niveau de subventionnement favorable dans le cadre de son futur programme NPNRU. L'office doit impérativement améliorer sa performance d'exploitation, nécessaire à la bonne soutenabilité de ce plan, ce qui impose de rationaliser son organisation et d'optimiser la volumétrie de sa masse salariale.

Il est également invité à actualiser son analyse financière prévisionnelle en intégrant une hypothèse moins optimiste d'augmentation de son chiffre d'affaires, ainsi que les gains attendus en termes de baisse de la vacance et des coûts de gestion, dans une logique moins prudentielle et plus réaliste afin d'éclairer au mieux le CA sur d'éventuels ajustements ou arbitrages souhaitables.

8. ANNEXES

8.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

OPH LIMOGES HABITAT		Annexe 8.1 Informations Générales
Adresse du siège : 224 rue François PERRIN - 87010 LIMOGES		Téléphone : 05 55 43 45 00
PRÉSIDENT : M. GENEST Bruno		
DIRECTRICE GÉNÉRALE : Mme CHEUCLE Carole		
CONSEIL D'ADMINISTRATION (membres à voix délibérative) au 29/10/2019		
	Membres	Représentant
Président	GENEST BRUNO	LIMOGES METROPOLE
Vice-président	BORDE MAURICE	PERSONNALITE QUALIFIEE
	DELHOUME ALAIN	LIMOGES METROPOLE
	REILHAC PHILIPPE	LIMOGES METROPOLE
	MAUGUIEN-SICARD CATHERINE	LIMOGES METROPOLE
	LAGEDAMONT JEAN-MARIE	LIMOGES METROPOLE
	GENTIL SARAH	LIMOGES METROPOLE
	RABACHOU CHRISTIAN	PERSONNALITE QUALIFIEE
	DEBRACH LAURENT	PERSONNALITE QUALIFIEE
	NADAUD NADINE	PERSONNALITE QUALIFIEE
	RAYSE FRANCOIS	PERSONNALITE QUALIFIEE
	ANIS NABILA	PERSONNALITE QUALIFIEE
	ARNAUD RENE	PERSONNALITE QUALIFIEE
	TRICARD BEATRICE	PERSONNALITE QUALIFIEE
	ESCURÉ FABRICE	PERSONNALITE QUALIFIEE
	VIROULAUD ANNIE	CAF
	HERNANDEZ MARIE	UDAF
	JAMMET SERGE	ACTION LOGEMENT
	LEFRERE GILLES	FO
	ZOBELE JEAN-LUC	CGT
	CAN MELVUT	ASSOCIATION D'INSERTION
	JARRY CATHERINE	ASSOCIATION D'INSERTION
Représentants des locataires	DUVALET DANIELE	
	BOUHIER JACKY	
	CHEYPE CHRISTIANE	
	HAROUCHE ALEXANDRE	
	LUCAS RENEE	
Collectivité de rattachement	Communauté Urbaine Limoges Métropole	
EFFECTIFS DU PERSONNEL au 31/12/2019	Cadres : 39	
	Maîtrise : 15	
	Employés : 109	
	Gardiens : 61	
	Employés d'immeuble : 9	
286	Ouvriers : 53	

8.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME

Organigramme de Limoges Habitat en janvier 2020



8.3 INFRACTIONS AUX PLAFONDS DE RESSOURCES

N° logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du contrat de location	N° unique départemental	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
172010022	BEAUNES LES MINES	P.L.A.I	21/11/16	20/01/2017	087111603898311099	34,7%	398,14
152010031	RESIDENCE JULES FERRY	P.L.A.T.S	06/02/17	14/02/2017	087111603927211099	19,5%	263,27
073010098	RAOUL DAUTRY 1ER GROUPE	CONV AVEC TRAV	30/10/17	07/11/2017	8,70917E+16	5,6%	242,15
165010003	RESIDENCE RESISTANCE LIMOUSINE	P.L.A.I	30/10/17	30/11/2017	087111603933287B01	21,9%	216,19
172010001	BEAUNES LES MINES	PLUS	16/04/18	27/04/2017	0870318048417AL002	1,1%	444,11

8.5 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

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