

OPH DE FOURMIES « FOURMIES HABITAT »

FOURMIES (59)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-072

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-072

OPH DE FOURMIES « FOURMIES HABITAT »

FOURMIES (59)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-072

OPH DE FOURMIES « FOURMIES HABITAT » – (59)

Président : Mme Corinne RIDE
Directeur général : M. Denis AUBOIS
Adresse : 35, rue Bouret - 59610 FOURMIES
Collectivité territoriale de rattachement : Commune de Fourmies

AU 31 DÉCEMBRE 2015

Nombre de logements familiaux gérés :	1 163	Nombre de logements familiaux en propriété :	1 180	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	33
--	--------------	---	--------------	--	-----------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	0,2%	1,7%	3,3%	(1)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,1%	0,8%	1,6%	(1)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	14,2%	10,2%	9,7%	(1)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	-0,1%			(1)
Age moyen du parc (en années)	42			(1)
POPULATION LOGEES				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20% des plafonds	38,6%	21,8%	19,4%	(2)
< 60% des plafonds	77,6%	64,6%	60,3%	(2)
> 100% des plafonds	4,2%	7,5%	11,1%	(2)
Bénéficiaires d'aide au logement	73,2%	58,5%	50,6%	(2)
Familles monoparentales	53,1%	18,1%	16,7%	(2)
Personnes isolées	44,7%	28,7%	32,4%	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4,7	5,5	5,5	(3)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	17,9%	12,8%	14,4%	(4)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	7,6	Nc	Nc	(4)
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	8	4,1	4,2	(4)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	9,4%	12%	12,6%	(4)

(1) RPLS au 1/1/2016

(2) Enquête OPS 2012

(3) RPLS au 1/1/2015

(4) Bolero 2014 : ensemble des OPH

POINTS FORTS :

- ▶ Une politique d'attribution et une occupation du parc à vocation très sociale
- ▶ Une politique de loyer garantissant l'accessibilité économique du patrimoine
- ▶ Une structure financière saine et un autofinancement net HLM satisfaisant

POINTS FAIBLES :

- ▶ Un dimensionnement, une organisation et un management des services insuffisants
- ▶ Une absence de compétence interne en matière de maîtrise d'ouvrage ne permettant pas de répondre aux besoins importants de réhabilitation du patrimoine
- ▶ Une mobilisation des ressources internes sur une opération accessoire au regard de son objet social (gendarmerie)
- ▶ Une qualité du service rendu aux locataires perfectible
- ▶ Un suivi des réservations insuffisant
- ▶ Un suivi de la thématique de la sécurité des bâtiments, en particulier en ce qui concerne l'amiante, à renforcer
- ▶ Des relations avec le comptable public insuffisamment formalisées sources de dysfonctionnements
- ▶ Une absence de renégociation de dette et de gestion de trésorerie ne permettant pas d'optimiser les capacités d'investissement
- ▶ Des modalités de dépréciation de créances et de dimensionnement de la provision pour gros entretien altérant les résultats comptables
- ▶ Une absence d'analyse prévisionnelle

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-respect des dispositifs de limitation des hausses de loyers pratiqués au 1^{er} janvier 2014
- ▶ Des pratiques de gestion locative non conformes à la réglementation
- ▶ Des cessions de patrimoine non-réglementaires

Inspecteur-auditeur ANCOLS
Directrice territoriale
Précédent rapport de contrôle : n° 2009-040 de février 2010
Contrôle effectué du 12 septembre 2016 au 27 mars 2017
Diffusion du rapport : décembre 2017

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-072

OPH DE FOURMIES « FOURMIES HABITAT » – 59

Synthèse	6
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'office	7
2.1 Contexte socio-économique	7
2.2 Gouvernance et management	8
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	8
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	9
2.2.3 Gouvernance financière.....	10
2.3 Conclusion	10
3. Patrimoine	11
3.1 Caractéristiques du patrimoine	11
3.1.1 Description et localisation du parc	11
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	11
3.2 Accessibilité économique du parc.....	12
3.2.1 Loyers.....	12
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	14
3.2.3 Charges locatives	14
3.3 Conclusion	15
4. Politique sociale et gestion locative	15
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	15
4.2 Accès au logement	15
4.2.1 Connaissance de la demande	15
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'office	16
4.2.3 Gestion des attributions.....	16
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	18
4.4 Traitement des impayés	18
4.5 Conclusion	20
5. Stratégie patrimoniale.....	20
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	20
5.2 Évolution du patrimoine.....	20

5.2.1	Offre nouvelle	20
5.2.2	Réhabilitations.....	21
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	21
5.4	Maintenance du parc.....	22
5.4.1	Entretien et exploitation du patrimoine.....	22
5.4.2	Sécurité dans le parc.....	22
5.5	Ventes de patrimoine	23
5.6	Conclusion	24
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	25
6.1	Tenue de la comptabilité	25
6.2	Analyse financière	25
6.2.1	Analyse de l'exploitation	25
6.2.2	Résultats comptables.....	30
6.2.3	Structure financière	30
6.3	Analyse prévisionnelle.....	33
6.4	Conclusion	33
7.	Annexes.....	34
7.1	Organigramme général de l'office	34
7.2	Informations générales sur l'office	35
7.3	Sigles utilisés.....	36

SYNTHESE

Fourmies Habitat est un office public de l'habitat (OPH) de taille modeste dont le territoire d'intervention se caractérise par un marché immobilier détendu et par un contexte socio-économique difficile.

S'il fait preuve d'une vocation sociale affirmée et dispose d'un parc au sein duquel la vacance est quasiment inexistante, l'organisation des services ne facilite pas l'exercice de l'ensemble de ses missions.

Faute de compétence interne en matière de maîtrise d'ouvrage, il peine à réhabiliter un parc locatif dont l'ancienneté induit pourtant des besoins importants, tant en termes d'attractivité que de performance énergétique. Cette situation a par ailleurs été aggravée par la mobilisation de ses ressources internes autour du projet de la nouvelle gendarmerie de la brigade territoriale autonome de Fourmies, lequel ne s'inscrit pourtant pas au cœur de l'objet social d'un OPH.

Ses effectifs restreints, l'absence de plan de formation et la faiblesse des échanges avec les autres bailleurs expliquent la plupart des constats relevés lors du contrôle.

L'organisation de la comptabilité et les relations avec le comptable public, insuffisamment formalisées et sources de dysfonctionnements, peuvent avantageusement être clarifiées, notamment sur les thématiques des encaissements de loyers et de placement des excédents de trésorerie.

Afin d'améliorer la qualité du service rendu à ses locataires, doivent être renforcés le traitement des réclamations, le suivi de la thématique de la sécurité et l'homogénéité des prestations de nettoyage dans les parties communes des immeubles collectifs.

Disposant d'une structure financière saine, d'une rentabilité soutenue et de quelques marges de manœuvre (renégociation de sa dette, relance des placements de trésorerie, optimisation des dégrèvements de TFPB, voire modification de sa politique de loyers et de récupération de charges), l'office dispose de ressources qui lui permettraient d'engager plus avant la réhabilitation de son patrimoine.

En raison des retards enregistrés et de l'importance des investissements à réaliser dans les années à venir, l'office doit, selon des modalités qu'il lui appartient certes de définir mais en envisageant de préférence un partenariat avec un autre bailleur social, se doter des compétences de maîtrise d'ouvrage et d'un outil d'analyse prévisionnelle lui faisant jusqu'ici défaut.

Sur la base de plusieurs scénarii objectivés, il appartiendra alors à la gouvernance d'arrêter des orientations stratégiques patrimoniales garantissant, outre le caractère social de son activité, l'attractivité de son patrimoine et la pérennité de son modèle économique.

Les engagements pris par l'office dans le cadre de la procédure contradictoire attestent une réelle volonté de mettre un terme aux dysfonctionnements relevés lors du contrôle. Les actions engagées par son nouveau Directeur général et les nouvelles orientations stratégiques arrêtées par sa gouvernance actuelle semblent de nature à répondre aux principaux enjeux auxquels l'office devra faire face dans les années à venir.

Le Directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'OPH de Fourmies « Fourmies 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 (...) ».

S'il relevait quelques progrès enregistrés en matière de gouvernance, d'organisation et de management de l'office, le précédent rapport d'inspection de février 2010, faisait état d'outils de gestion lacunaires et d'un dimensionnement limité ne lui permettant pas de disposer à l'interne des compétences suffisantes pour exercer l'ensemble de ses missions.

Il soulignait particulièrement que l'office ne disposait ni des moyens financiers ni de la compétence technique nécessaires, d'une part, pour définir et actualiser son plan stratégique de patrimoine (PSP), et, d'autre part, pour prendre en charge les fonctions de maîtrise d'ouvrage des opérations d'investissement devant être engagées sur son parc immobilier.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'OFFICE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Fourmies Habitat est un office public de l'habitat (OPH) dont le siège social et la totalité du patrimoine sont implantés sur le territoire de la commune de Fourmies, sa collectivité territoriale de rattachement¹.

Classée en zone C, son territoire d'intervention se caractérise par un marché immobilier détendu et par un contexte socio-économique difficile.

De nombreux habitants ayant déménagé pour des raisons professionnelles, la commune de Fourmies a en effet connu, malgré une natalité dynamique, quatre décennies de déclin démographique. Si ce phénomène semble désormais enrayé, les dernières statistiques officielles disponibles² révèlent que les taux de chômage (29,8%), de pauvreté (34,2%) et de logements vacants (9%) y demeurent particulièrement élevés.

Dans ce contexte socio-économique difficile, l'office, qui dispose d'un patrimoine dont plus de 60% des logements sont classés en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPPV), et qui accueille près de 20% de la population communale, parvient à limiter la vacance au sein de son parc locatif. Il occupe par ailleurs une place importante dans la vie économique et sociale locale.

¹ Si la ville de Fourmies est membre de la Communauté de Communes Sud Avesnois, l'office n'a pas été rattaché à cet établissement public de coopération intercommunale, ce dernier ne disposant pas de la compétence habitat.

² INSEE, Chiffres-Clés 2013, paru le 29/09/2016.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration (CA) de l'office a été renouvelé suite au dernier scrutin municipal.

Elue le 26 mai 2014 parmi les 17 membres du CA, Madame Corinne RIDE, Conseillère municipale déléguée au logement, a succédé à la présidence de l'office.

Pour des raisons de souplesse et de réactivité, le CA a mis en place un bureau exclusivement compétent pour autoriser, pour chaque affaire, le Directeur général à ester en justice.

Hormis une commission d'attribution des logements (CAL), un conseil de concertation locative (CCL) et une commission d'appel d'offres (CAO), réglementairement obligatoires, l'office dispose d'une commission des impayés en charge du suivi et de l'orientation des dossiers d'impayés des locataires présents.

Par délibération en date du 21 janvier 2016 prise à la majorité des 2/3, le CA a, sur proposition de sa présidente, licencié le Directeur général en fonction depuis 2008. Après un premier recrutement s'étant révélé infructueux, il a été remplacé le 17 octobre 2016 par Monsieur Denis AUBOIS.

La stratégie de l'office consiste essentiellement à réhabiliter son patrimoine et à en maintenir l'accessibilité sociale. Elle repose accessoirement sur la réalisation de quelques opérations d'acquisition-amélioration contribuant à certains projets urbanistiques de la ville de Fourmies. Les attributions respectives des organes dirigeants de l'office doivent être clarifiées et leur fonctionnement amélioré.

Si cela avait déjà été signalé lors des précédents contrôles, le conseil d'administration de l'office ne respecte toujours pas strictement les attributions respectives des organes dirigeants telles que définies aux articles R. 421-16 à 421-18 du CCH. Il statue notamment sur les promotions ou encore le temps de travail du personnel. Ses présidents successifs s'immiscent dans la gestion de l'office en donnant des instructions à l'ensemble de ses collaborateurs ou encore en procédant à la signature des baux.

En conséquence, le CA et sa présidence exercent de facto des attributions dans des domaines relevant de la compétence ou de l'autorité du Directeur général de l'office.

Inversement, en prévoyant que le Directeur général peut compléter le quorum de la CAL unique en remplaçant un des 6 membres devant obligatoirement être désigné parmi les administrateurs (art. R. 441-9 III du CCH), le règlement intérieur de cette instance méconnaît l'incompatibilité de principe entre les fonctions de Directeur général d'un office et celles de membre de son CA (art. R. 421-18 du CCH).

Le contrôle par sondage des attributions de logements et des dossiers d'impayés, réalisé sur la période récente, n'a toutefois pas révélé d'ingérence irrégulière des organes dirigeants dans les décisions prises.

Sur l'ensemble de la période, l'office n'a enfin pas été en mesure de produire d'élément (ordre du jour, convocation, compte-rendu...) attestant de la réalité des réunions de son conseil de concertation locative alors que la loi impose qu'il se tienne au moins une fois par an.

Après avoir souligné le caractère historique de ces phénomènes et l'absence d'un Directeur général jusqu'en octobre 2016, la nouvelle gouvernance de l'office s'est engagée à veiller strictement au respect des attributions respectives des organes dirigeants.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

L'organisation et le management des services de l'office ne lui permettent pas d'exercer efficacement l'ensemble de ses missions.

Au 31 décembre 2015, l'office présente un ratio d'effectifs pour 1 000 logements (16,4) très inférieur à la médiane nationale (20,3). D'un dimensionnement modeste, ses ressources internes sont fragilisées par deux absences pour longue maladie parmi ses 18 collaborateurs.

La structure des effectifs de l'office se caractérise par ailleurs par le peu de personnel d'encadrement et de maîtrise et par une proportion d'agents d'exécution (56%) plus importante que celle observée au niveau national (47%).

Le personnel est réparti dans trois services (cf. annexe 7.1) :

- Un secrétariat général prenant en charge la gestion des ressources humaines, les fonctions comptables, financières et budgétaires ;
- Un pôle de gestion locative exerçant les missions d'accueil des locataires et des demandeurs de logement, d'encaissement des loyers, de gestion du précontentieux en matière d'impayés des locataires présents, de préparation des CAL et de mise en œuvre de leurs suites immédiates ;
- Un service de gestion de la proximité regroupant l'ensemble des gardiens et agents d'entretien et traitant des états des lieux d'entrée et de sortie ainsi que de l'entretien et de la maintenance du patrimoine.

L'office ne dispose pas des ressources internes nécessaires à la prise en charge des missions de maîtrise d'ouvrage de ses opérations de travaux neufs et de réhabilitation. La conclusion d'un partenariat de maîtrise d'ouvrage avec un autre bailleur social doit être envisagée. (cf. §5.3).

Au sein de cette organisation fonctionnelle, les missions de l'office sont pilotées, voire directement exercées – en l'absence de compétence interne et/ou d'externalisation – par le Directeur général. Cette situation explique partiellement les difficultés rencontrées par les services de l'office pour assurer l'ensemble de leurs missions durant la période nécessaire au recrutement sur ce poste.

A cette fragilité structurelle s'ajoutent des lacunes en termes de coordination, de capitalisation des connaissances et de formation.

Les relations entre les services de l'office, avec leur direction générale, ou encore avec l'ensemble des parties prenantes (services déconcentrés de l'Etat, financeurs, trésorerie, titulaires de marchés, demandeurs de logement, locataires) sont insuffisamment développées. Elles manquent par ailleurs de formalisation. Les réunions internes- y compris sur les thématiques transversales – sont extrêmement rares. Les collaborateurs de l'office n'échangent pas avec leurs homologues d'autres organismes HLM et ne participent que très marginalement aux groupes de travail inter-bailleurs. En outre, si quelques domaines d'activités sont partiellement couverts par des modes opératoires, au demeurant peu formalisés, un travail important de structuration, de formalisation et de déploiement reste à réaliser. Enfin, aucun plan de développement des compétences n'a été mis en place et le personnel n'assiste que très exceptionnellement à des formations. Sur ce dernier point, les formations reçues dans le cadre du déploiement des nouveaux outils informatiques sont insuffisantes. De nombreux collaborateurs ne maîtrisent que très partiellement les logiciels déployés. En conséquence, ils peinent à accéder aux informations nécessaires à la réalisation de leurs missions et multiplient en réaction les outils non interfacés.

L'ensemble de ces éléments sont à l'origine de la plupart des dysfonctionnements et non respects réglementaires relevés lors du contrôle ainsi que des problèmes rencontrés par le personnel de l'office pour

accéder et transmettre, dans des délais raisonnables, certains documents ou informations (dénombrement des logements en QPPV, enquêtes OPS, DIS, équilibres d'opération, grands livres comptables, PSP...).

Dans le cadre du contradictoire, l'office s'est résolument engagé à combler les lacunes relevées lors du contrôle. Il a initié une véritable politique de formation et de professionnalisation de ses collaborateurs ainsi que le déploiement d'outils de reporting. Il a par ailleurs indiqué vouloir amplifier la participation de ses services aux différents réseaux de la profession ainsi que le management coopératif, ouvert à l'échange et au partage de l'information, installé depuis son arrivée par le nouveau Directeur général. Enfin, il a souligné que le recrutement d'un collaborateur présentant un profil de monteur d'opérations et la conclusion d'un partenariat dédié avec Partenord Habitat doivent très prochainement renforcer ses capacités en matière de maîtrise d'ouvrage.

2.2.3 Gouvernance financière

Il s'agit d'un office à comptabilité publique. Il relève du centre des finances publiques de Fourmies.

Les relations entre le comptable public et l'ordonnateur auraient été contractualisées dans un protocole d'accord, toutefois ce dernier n'a pu être fourni lors du contrôle, tant par l'office que par la trésorerie.

Les retards relatifs à la comptabilisation des encaissements de loyers réalisés par la régie de l'office génèrent des difficultés de suivi des impayés (cf. §6.1). Le suivi extracomptable réalisé par les services de l'office permet néanmoins de transmettre à la gouvernance une information fiable sur cette thématique.

Le comptable public et l'office se sont engagés à formaliser leurs relations et responsabilités respectives et à tout mettre en œuvre pour améliorer la comptabilisation des encaissements de loyers.

Au final, la gouvernance est régulièrement informée sur la situation financière et sur les principaux phénomènes l'impactant (vacance, impayés, décisions d'investissement et structure de financement de ces investissements).

2.3 CONCLUSION

S'il dispose d'un poids réel dans la vie économique et sociale locale, Fourmies Habitat demeure un office de dimension modeste au patrimoine locatif peu important.

Ses effectifs sont restreints et se caractérisent, d'une part, par une faible proportion d'agents de maîtrise et de cadres, et, d'autre part, par l'absence de compétence interne en matière de maîtrise d'ouvrage (cf. §5.3).

Hormis la clarification des prérogatives de ses organes dirigeants, l'office devra rapidement se doter ou externaliser, selon des modalités qu'il lui appartient de définir, des compétences lui faisant actuellement défaut.

Le développement de la polyvalence, des connaissances et des savoir-faire des équipes en place pourra avantageusement être poursuivi au travers de la mise en place d'un véritable plan de formation. Le déploiement d'outils de contrôle de gestion ou encore de management de la qualité devra, à une échelle adaptée, être progressivement engagé afin d'améliorer le fonctionnement des services.

Les orientations et engagements pris par l'office dans le cadre du contradictoire en matière de gouvernance, d'organisation et de management, seront des facteurs clés de la réussite de ses nouvelles orientations stratégiques.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

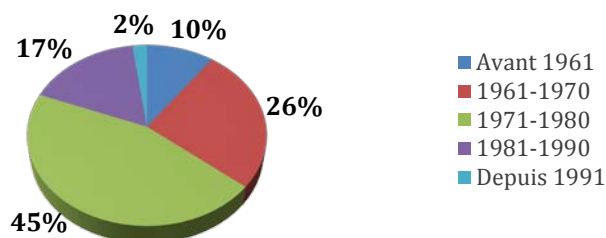
Au 31 décembre 2015, le parc immobilier de l'office est essentiellement constitué de 1 180 logements familiaux dont 17 sont gérés par le CAL-PACT de l'Avesnois, lequel appartient au groupe Sambre Avesnois Immobilier (SAI). L'office possède par ailleurs 33 équivalents-logements sur le site de la gendarmerie de la brigade de Fourmies. Seul 1% de son parc locatif n'est pas conventionné.

Patrimoine de l'office au 31/12/2015	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'office	1 163	0	0	1 163
Nombre de logements en propriété non gérés par l'office	17	33	0	50
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	1 180	33	0	1 213

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

Le parc est composé au 2/3 d'immeubles collectifs (813 logements), et l'âge moyen du patrimoine de l'office est élevé. Il s'établit à 42 ans, plus de 80% de son parc ayant été construit jusqu'en 1980 et seulement 2% après 1990.

Répartition du patrimoine par année de construction



L'office dispose d'une proportion importante de grands logements, les T4, T5 et T6 représentant plus de la moitié de son patrimoine. Cette typologie apparaît inadaptée aux évolutions sociétales contemporaines et à leurs conséquences sur la composition des ménages, qu'ils soient locataires de l'office ou demandeurs d'un logement social sur son territoire d'intervention. Il ressort en effet du système national d'enregistrement (SNE) que plus des deux-tiers des demandes de logement social sur le territoire de la commune de Fourmies sont formulées par des ménages composés d'une ou de deux personnes (42% de personnes isolées, 14% de couples sans enfant et 12% de familles monoparentales avec un seul enfant à charge). Au regard des données transmises par l'office, 30% des ménages occupant de grands logements (T4 ou plus) sont en situation de sous-occupation au sens de l'article R. 641-4 du CCH, ce constat étant induit par le vieillissement des locataires en place.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

3.1.2.1 Niveau de vacance

Sur l'ensemble de la période contrôlée, la vacance globale au sein du patrimoine de l'office est très faible.

Vacance	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2011- 2014
Taux de vacance globale	0,08%	0,25%	0,08%	0,59%	0,93%	0,25%
Ratio RPLS (moyenne communale)	0,80%	0,40%	0,80%	2,00%	-	1,00%

Le taux de vacance globale y est beaucoup moins important que celui observé chez les autres bailleurs de son secteur d'intervention.

La vacance commerciale y est négligeable et la vacance technique, qui ne concerne que quelques logements, est presque totalement concentrée sur les logements du site de l'ancienne gendarmerie sise rue Léo Lagrange.

3.1.2.2 Niveau de rotation

Sur l'ensemble de la période contrôlée, l'office connaît un taux de mobilité de ses locataires plus important que celui observé pour l'ensemble des bailleurs de son secteur d'intervention ou au niveau départemental.

Rotation	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2011- 2014
Taux de rotation globale	12,23%	12,20%	14,59%	13,83%	14,15%	13,21%
Ratio RPLS (moyenne communale)	11,70%	11,60%	13,20%	12,00%	-	12,13%
Ratio RPLS (moyenne départementale)	9,60%	9,40%	10,10%	10,00%	-	9,78%

La rotation touche particulièrement le quartier Jeanne III, les résidences Bellevue, Les Ormes, Victor Delloe ou encore Malakoff. Ces secteurs, situés en QPPV, souffrent de déficits d'image et d'attractivité importants malgré les travaux de réhabilitation engagés sur certains de ces programmes (cf. §5.2.2). Ils totalisent 70% des attributions réalisées sur la période alors qu'ils ne représentent que 42% du parc locatif de l'office.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

3.2.1.1 Niveau des loyers pratiqués

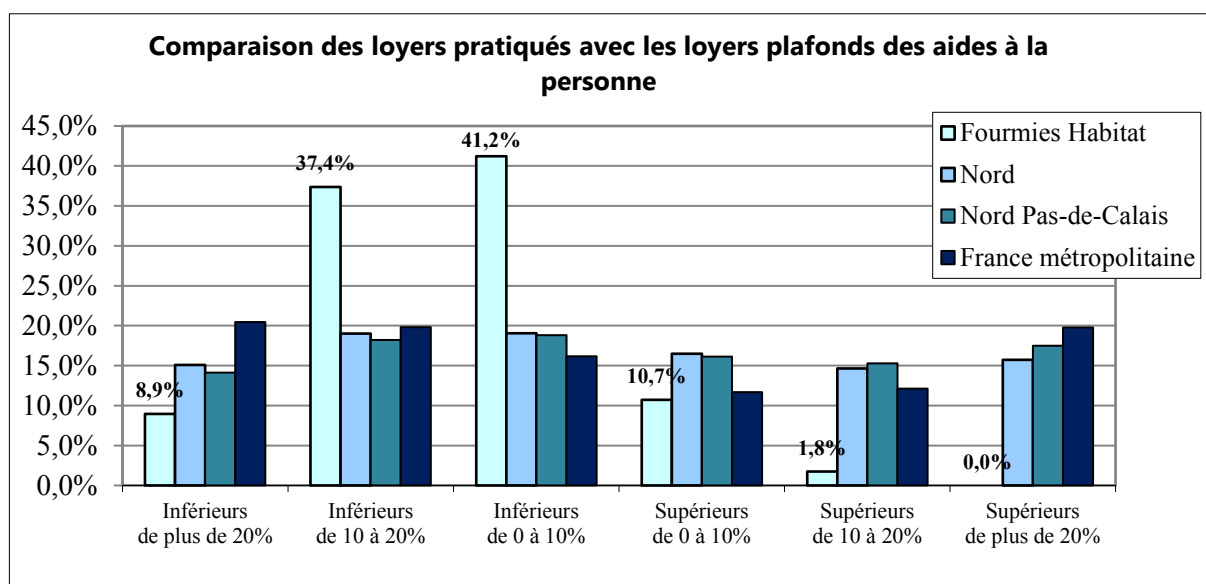
Le niveau du loyer médian au m² de surface habitable pratiqué par l'office apparaît nettement inférieur à celui des autres bailleurs présents sur la commune de Fourmies et aux références départementales et nationales.

Loyers 2015	nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
Fourmies Habitat*	1 140	4,4	4,7	5,1
Références Communes rurales du 59**	3 676	5,1	5,5	5,9
Références département 59**	234 162	4,8	5,5	6,1
Références France métropole**	4 113 103	4,8	5,5	6,4

Sources : *Fourmies Habitat / ** RPLS

De même, les valeurs des 1^{er} et 3^{ème} quartiles demeurent en deçà des références locale, départementale et nationale.

Si le loyer mensuel médian pratiqué par l'office apparaît très accessible (308 €), il est néanmoins légèrement supérieur à celui observé chez ses homologues de province (305 €), ceci en raison des superficies des logements plus importantes.



Cette analyse est confirmée par la comparaison des loyers pratiqués avec les loyers plafonds pris en compte pour le calcul des aides à la personne, le loyer moyen et le loyer médian du patrimoine de l'office se situant respectivement 11% et 9% en deçà desdits plafonds³.

Sur la base d'une occupation optimale des logements, c'est-à-dire sans intégrer les phénomènes de sous-occupation, près de 90% des logements proposés par l'office affichent ainsi un loyer pratiqué inférieur à celui du loyer maximum couvert par l'APL.

Par ailleurs, les trois-quarts des locataires de l'office bénéficient d'une aide au logement couvrant en moyenne les 2/3 de leur loyer.

Le niveau des loyers de l'office concourt ainsi, dans un contexte socio-économique défavorable, à la solvabilité des demandeurs et des locataires aux ressources modestes.

3.2.1.2 Evolution des loyers pratiqués

L'évolution globale des loyers des logements familiaux de l'office repose sur des décisions annuelles du CA.

Evolution des loyers pratiqués	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul
Recommandation puis obligation gouvernementales	1,10%	2,90%	2,15%	0,90%	0,47%	6,68%
Augmentation décidée par le C.A.	1,10%	1,90%	2,00%	1,20%	0,00%	6,34%

La politique des loyers de l'office repose sur des hausses contenues des loyers des locataires en place, sur l'absence de politique des loyers à la relocation et sur des hausses de loyers suite à réhabilitation relativement faibles.

L'office n'a pas respecté le dispositif de limitation des hausses de loyers pratiqués prévu par la législation (article 210 III de la loi de finances n° 2010-1657 du 29 décembre 2010 modifié par la loi ALUR n° 2014-366 du 24 mars 2014)

³ Pour cette étude, « le loyer plafond APL » est calculé, par logement non pas en fonction du ménage qui l'occupe, mais selon le type de ménage qu'il a vocation à accueillir au regard de sa typologie

Le CA de l'office s'est initialement prononcé pour une hausse des loyers pratiqués de 1,20% au 1^{er} janvier 2014 alors que l'augmentation maximale autorisée se limitait à 0,90%.

Les procès-verbaux du conseil administration permettent néanmoins de constater que cette augmentation repose essentiellement sur une erreur et ne procède pas d'une volonté délibérée de s'affranchir de la réglementation. Elle a de surcroît été a posteriori validée par les services de l'Etat sous réserve de la compenser par un gel des loyers pratiqués au 1^{er} janvier 2015.

In fine, cette situation a uniquement pénalisé les locataires de l'office ayant quitté leur logement durant l'année 2014, pour des montants pouvant en moyenne être estimés entre 1 et 12 € suivant leur date de départ. Elle a en revanche négativement impacté les finances de l'office en générant un manque à gagner annuel de l'ordre de 7 600 € résultant de la différence entre l'évolution des loyers pratiqués au titre des années 2014 et 2015 (1,20 %) et les augmentations maximales autorisées sur la même période par la réglementation (1,374 %).

Par ailleurs, l'office n'a pas été en mesure de produire d'élément attestant la saisine et l'autorisation des services de l'Etat quant aux augmentations de loyers effectuées dans le cadre d'opérations de réhabilitation. Il est toutefois souligné que ces augmentations de loyer ont été calculées pour être compensées par les économies de charges devant être réalisées par les locataires suite aux travaux et sont inférieures au maximum pouvant alors être autorisé par l'autorité administrative (10% par semestre dans la limite du loyer plafond conventionnel).

L'office, qui ne conteste pas ces manquements, souligne qu'il s'agit d'erreurs non intentionnelles, ce que ne remet pas en cause l'ANCOLS. Il est toutefois rappelé que toute augmentation de loyer après réhabilitation supérieure à l'augmentation autorisée doit faire l'objet d'une décision explicite du représentant de l'Etat.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

L'office applique le décret n° 2009-1682 du 30 septembre 2009 relatif au supplément de loyer de solidarité (SLS).

En 2015, 13 ménages ont été assujettis au paiement du SLS. Le montant encaissé à ce titre s'élevait à 7 946 €. Aucun ménage n'est concerné par un dépassement des plafonds de 200% des plafonds de ressources et en conséquence par la procédure de perte du droit au maintien dans les lieux.

3.2.3 Charges locatives

La régularisation des charges récupérables est pilotée et réalisée chaque année par la responsable de la gestion locative en lien avec la responsable administrative et financière. Conformément aux dispositions du CCH, cette régularisation intervient avant la fin du premier semestre de l'année N+1.

Le contrôle n'a pas révélé de récupération de dépenses ne figurant pas sur la liste des charges récupérables prévue par le décret 87-713 du 26 août 1987 modifié. Il est par ailleurs relevé que la masse salariale des gardiens, réglementairement récupérable à 75% au regard des missions qu'ils prennent en charge, n'est répercutée qu'à 40% sur les locataires de l'office.

La récupération des charges liées au personnel de proximité est lissée sur l'ensemble des immeubles disposant d'un gardien ou d'un agent d'entretien. En conséquence, l'office divise la masse salariale de l'ensemble de ces collaborateurs par le nombre de logements des immeubles au sein desquels ils interviennent.

Cette mutualisation est contraire aux dispositions de l'article L. 442-3 du CCH, lequel prévoit que les charges récupérables sont exigibles en contrepartie des services rendus liés à l'usage des différents éléments de la chose louée.

Il est par ailleurs rappelé que cette mutualisation des charges rend difficile leur justification vis-à-vis des locataires et qu'elle n'entre pas dans les cas possibles d'accords collectifs conclus entre un bailleur et des associations de locataires.

3.3 CONCLUSION

L'OPH de Fourmies dispose d'un patrimoine ancien dont la typologie est désormais inadaptée au vieillissement de ses locataires en place et à l'essor de la demande en provenance de foyers de faible taille.

Si les services de l'office, conformément aux engagements pris dans le cadre du contradictoire, devront corriger les quelques irrégularités relevés lors du contrôle, ses politiques de loyers et de récupération de charges apparaissent conformes à l'objet et à la vocation première d'un organisme HLM.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les informations socio-économiques détaillées ci-après sont issues des dernières enquêtes disponibles relatives à l'occupation du parc social (OPS).

En%	Personnes isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu > 100%*	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
OPH	44,7%	10,9%	53,1%	38,6%	77,6%	4,2%	73,2%	62,1%
Nord (59)	37,9%	11,1%	17,4%	21,1%	63,6%	7,8%	56,9%	21,6%
NPDC	37,7%	11,5%	18,1%	21,8%	64,6%	7,5%	58,5%	23,3%

* Source : OPS 2012, exprimé en % des plafonds de ressources pour l'accès aux logements de type PLUS

La population logée par l'office est beaucoup plus modeste que celle des autres bailleurs sociaux du département du Nord ou de la région Nord-Pas-de-Calais.

L'office accueille une proportion très importante de familles monoparentales et de bénéficiaires d'aides à la personne et/ou de minima sociaux. Ses locataires disposent d'un niveau de ressources sensiblement moins élevé que celui observé pour l'ensemble des ménages du parc locatif social dans le département du Nord et de la région Nord-Pas-de-Calais.

En outre, cette fragilité économique tend à s'accroître. Au regard des réponses fournies par l'office dans le cadre de l'enquête OPS 2014, 82,7% de ses locataires disposent désormais de revenus inférieurs à 60% du plafond d'éligibilité au PLUS. La part des foyers les plus modestes, c'est-à-dire aux ressources inférieures à 20% dudit plafond, représente par ailleurs 41% des ménages qu'il accueille.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'office dispose d'un fichier interne détaillé des demandeurs et d'un accès au système national d'enregistrement des demandes de logements sociaux (SNE). Depuis peu, ce dernier est utilisé pour identifier des candidats ne figurant pas dans la base interne de l'office.

Un contrôle par sondage a confirmé que l'office satisfaisait aux obligations réglementaires d'enregistrement du numéro unique et que les demandes des locataires récemment entrés dans son parc avaient été radiées et n'étaient plus actives.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'office

La connaissance de l'occupation du patrimoine de l'office demeure empirique. Elle repose essentiellement sur l'expérience de son personnel.

Alors que les outils dont dispose l'office lui offrent la possibilité, à différentes échelles (quartier, groupe, programme, entrée ...), de mettre à disposition des membres de la CAL une photographie objective du peuplement de son patrimoine, cette information ne leur est pas formellement transmise. Elle permettrait pourtant de mieux les éclairer sur la réalité des équilibres sociologiques et de la mixité sociale dans le patrimoine au sein duquel un logement est à attribuer.

L'office ne satisfait pas à ses obligations de lutte contre la sous-occupation (art. L. 442-3-1 du CCH).

L'office ne dispose d'aucune procédure et ne met par ailleurs en œuvre aucune action tendant à identifier et à traiter l'ensemble des situations de sous-occupation, conformément aux obligations introduites à l'article L. 442-3-1 du CCH par la loi MOLLE. Il est pourtant potentiellement concerné par cette thématique en raison de la typologie de son patrimoine et de l'ancienneté d'un grand nombre de ses locataires avec des évolutions probables de la composition familiale. Au 31 décembre 2015, près du tiers des ménages accueillis par l'office étaient locataires depuis plus de 15 ans. 12% des baux en cours avaient plus de 30 ans.

Si des difficultés financières, des décohabitations ou des séparations sont au cas par cas à l'origine de relogements dans des habitations adaptées aux évolutions de la typologie familiale et des capacités contributives des locataires, ces interventions sont exclusivement réalisées dans le cadre de la prévention et de la gestion des impayés.

Ces obligations ont pourtant pour vocation première de favoriser la mobilité au sein du parc social et la libération de logements sous-occupés au profit des demandeurs en attente. Sur ce dernier point, l'étude du SNE fait ressortir que près d'un dossier sur cinq concerne des ménages de 4 personnes ou plus.

Dans ses réponses, l'office a indiqué qu'un travail global sur les équilibres de peuplement, et notamment sur la thématique de la sous-occupation, sera prochainement engagé. Il souligne néanmoins la faiblesse des marges de manœuvre dont il dispose compte tenu de la forte paupérisation de la demande et de la pyramide des âges de ses locataires.

4.2.3 Gestion des attributions

Les attributions de logements relèvent d'une commission unique constituée conformément à la réglementation et se réunissant une fois par mois. Un bilan annuel de son activité est présenté au CA.

L'office a, avant l'entrée en vigueur de la loi ALUR, introduit un dispositif de scoring des demandes. Ce dispositif de cotation par points en fonction de la situation du demandeur, donne la priorité aux situations les plus précaires (sortie de centre d'hébergement, habitat anormal ou insalubre, ménages aux revenus inférieur à 20% des plafonds de ressources) tout en intégrant les autres difficultés rencontrées par les candidats ainsi que l'ancienneté de leur demande.

Il ressort du contrôle effectué par sondage que l'office s'attache, dans la quasi-totalité des cas, à présenter trois demandes par logement à attribuer. Il n'a pas été relevé de manquement à la réglementation dans les dossiers contrôlés.

Les règles gouvernant le quorum de la CAL ne sont formellement pas conformes à la réglementation (art. R. 441-9 III et R. 421-1 du CCH).

En prévoyant que la CAL peut valablement délibérer si trois membres au moins sont présents et que le Directeur général de l'office peut compléter ce quorum en cas d'absence d'un des administrateurs membres de la CAL, le règlement intérieur de cette instance méconnaît la réglementation applicable. Les fonctions de Directeur général d'un office sont en effet incompatibles avec celles de membre du CA (art. R. 421-18 du CCH), ce dernier ne saurait compléter le quorum en remplaçant l'un des 6 membres devant obligatoirement être désigné parmi les administrateurs (art. R. 441-9 III du CCH).

Dans le cadre du contradictoire, l'office a souligné que cette règle n'avait jamais été mise en œuvre, ce que ne conteste pas l'agence. Il s'est néanmoins engagé à modifier son règlement intérieur, dans le cadre d'une révision de l'ensemble de ses procédures et outils documentaires, avant la fin du premier trimestre 2018.

L'office remplit son rôle de bailleur social en accueillant une population aux revenus très modestes, dont le profil correspond régulièrement à celui des demandeurs visés par le Plan départemental d'action pour l'hébergement et le logement des personnes défavorisées (PDALHPD). S'il n'atteint pas formellement les objectifs qui lui sont assignés dans ce cadre alors que le profil socio-économique de certains de ses nouveaux locataires semble compatible avec une reconnaissance de public prioritaire au relogement, c'est en raison du critère lié à l'ancienneté de la demande.

Il n'existe ni inventaire ni suivi du parc réservé au sein du patrimoine de l'office et les logements ayant fait l'objet d'adaptations aux personnes âgées ou présentant un handicap ne sont pas identifiés.

Alors que l'office dispose des conventions de réservation pour l'ensemble de son patrimoine et effectue régulièrement des travaux d'adaptation de logements aux personnes handicapées ou âgées, les données correspondantes ne sont pas saisies dans son système d'information. Elles ne sont ni utilisées par ses services, ni présentées aux membres de la CAL.

En conséquence, les services de l'office ne suivent pas les droits des réservataires et l'effectivité de la priorité accordée par l'article R 441-4 du CCH aux personnes handicapées ou âgées lors de l'attribution de logements dits adaptés dépend de la connaissance empirique des agents de l'office.

Dans ses réponses, l'office a indiqué qu'il entendait poursuivre la mise en place et le déploiement d'outils et de procédures, dont certains ont été initiés sur la fin de la période de contrôle, afin d'améliorer le suivi et la gestion de l'ensemble de ces thématiques.

Les documents types utilisés par les services de l'office ne sont pas conformes à la réglementation (art. 15 de la loi du 6 juillet 1989 modifiée, art. L. 442-8-1, R. 441-10 et R. 445-3 du CCH).

Les courriers de proposition de logement ne sont pas conformes à la réglementation (art. R. 441-10 du CCH). Fixé afin de limiter au maximum la vacance commerciale, c'est-à-dire en considération de la date de libération du logement, le délai laissé à l'attributaire pour accepter ou refuser le bien qui lui est proposé est fréquemment inférieur au délai minimal de 10 jours imposé par la réglementation.

Par ailleurs, certaines clauses du contrat de location de l'office apparaissent irrégulières (art. 15 de la loi du 6 juillet 1989 modifiée, art. L. 442-8-1 du CCH) :

Le contrat type de location de l'office contient des stipulations, en ses articles 3 et 5, revenant à énoncer que le loyer de tout mois entamé est dû en totalité, quelle que soit la date de fin du préavis. Or, la réglementation prévoit que le loyer dû par le locataire au titre du mois au cours duquel se termine son préavis doit être déterminé proportionnellement au nombre de jours restant à courir dans ce mois, c'est-à-dire au prorata temporis.

L'office n'a par ailleurs pas intégré les dernières évolutions réglementaires et/ou législatives découlant de la loi ALUR du 24 mars 2014 et la loi MACRON du 6 août 2015. En matière de délai de préavis de départ du locataire, l'article 4 de son contrat de location type prévoit en effet que ce préavis est irrémédiablement fixé à deux mois alors que ce délai est en principe de 3 mois et peut-être ramené à deux mois en cas de relogement par un autre bailleur social dans un autre logement HLM conventionné, voire à un mois dans de multiples hypothèses (bénéficiaires de l'AAH ou du RSA, mutation professionnelle ou perte d'emploi, nouvel emploi suite à une perte d'emploi, raisons de santé...). En ce qui concerne la restitution du dépôt de garantie, le contrat type de l'office stipule en son article 13 qu'elle intervient dans un délai maximal de deux mois alors que ce délai est désormais réduit à 1 mois si l'état des lieux de sortie est identique à celui d'entrée dans le logement. Au sujet de la tenue à disposition des locataires des pièces justificatives du décompte de charges récupérables, l'article 14 du contrat type de l'office prévoit un délai d'un mois alors que ce délai a été porté à 6 mois.

En outre, l'article 9 de ce contrat type semble énoncer que tous les types de sous-location sont possibles dès lors qu'ils sont expressément autorisés par écrit par l'office alors que la réglementation interdit de manière absolue la sous-location totale d'un logement HLM mais autorise, sur simple information du bailleur, c'est-à-dire sans requérir son accord préalable, la sous-location partielle à destination d'une personne de moins de 30 ans, de plus de 60 ans ou d'une personne handicapée (art. L. 442-8-1 du CCH).

Enfin, l'office ne mentionne pas le loyer maximum conventionnel sur les quittances adressées à ses locataires (article R. 445-3 du CCH). Les avis d'échéance et les autres documents adressés par l'office à ses locataires ne font pas état du loyer plafond de la convention. En conséquence, les locataires ne sont pas en mesure de situer leur niveau de loyer pratiqué par rapport au niveau maximum autorisé par la convention APL.

Dans le cadre du contradictoire, l'office s'est engagé à revoir une grande partie de sa base documentaire et de la mettre en conformité avec la réglementation.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La qualité du service rendu aux locataires est perfectible.

Si le personnel de proximité et de la gestion locative se révèle à l'écoute des locataires, l'enregistrement et le suivi de leurs réclamations techniques et administratives doit être amélioré.

Malgré la mise en place d'un nouveau logiciel dédié, les demandes des locataires ne sont pas systématiquement enregistrées dans les bases de données de l'office. Dans ces conditions, il n'est pas possible de garantir un suivi effectif de l'ensemble des réclamations locatives.

La visite d'une part représentative du patrimoine n'a pas révélé d'insuffisance généralisée dans le nettoyage et l'entretien des parties communes et des extérieurs. Elle a en revanche mis en lumière l'hétérogénéité de ces prestations, ce que confirment par ailleurs les enquêtes de satisfaction des locataires.

Dans ses réponses, l'office a souligné que ses résultats dans la dernière enquête régionale relative à la qualité de service, avec une satisfaction globale de 83%, étaient en nette augmentation. Ils le situent 6 points au-dessus de la moyenne régionale et parmi les 5 meilleurs organismes en la matière. La qualité de service demeurant un enjeu permanent au cœur de son projet d'entreprise, il a notamment précisé que l'extraction de données par territoires sera utilisée comme outil pédagogique et de management, notamment pour analyser avec le personnel les écarts relevés par l'agence.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

La procédure mise en place par l'office vise à prévenir le plus en amont possible toute situation d'impayé. A cet effet, un suivi systématique du paiement des loyers est réalisé en début de mois afin de détecter très en

amont les incidents de paiement, lesquels occasionnent rapidement des relances par courrier puis des visites à domicile.

L'office s'est par ailleurs efforcé de promouvoir le paiement par prélèvement automatique et a renforcé le suivi et l'accompagnement de ses locataires dès l'entrée dans les lieux.

Enfin, une commission des impayés se réunit chaque mois avant la CAL afin d'assurer le suivi et l'orientation des dossiers des locataires présents en impayés.

Au regard des données comptables, les résultats a priori obtenus par l'office semblent néanmoins mitigés. Si le poids relatif des créances locataires par rapport au volume des loyers quittancés semble avoir légèrement décru, il demeure en moyenne à un niveau nettement supérieur (17%) à celui observé au niveau national (14,3% en 2014).

Il est cependant souligné que des problèmes de circulation de l'information et de comptabilisation rendent les données relatives aux impayés difficilement exploitables. Ils complexifient par ailleurs le suivi de cette thématique au sein des services de l'office.

Les impayés enregistrés en comptabilité ne correspondent pas à la réalité.

Les données reprises dans le tableau ci-après sont issues de la comptabilité de l'office.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution
Créances locataires simples	911	822	601	1 088	1 016	11,53%
Créances douteuses	29	16	7	2	2	-93,10%
Créances irrécouvrables	32	46	20	52	20	-37,50%
Total	972	884	628	1 142	1 038	6,79 %
Loyers et charges des logements quittancés	5 243	5 347	5 376	5 710	5 780	10,24%
% des loyers et charges	18,5%	16,5%	11,7%	20,0%	18,0%	-2,70%
Médiane nationale des OPH	13,4%	13,8%	13,9%	14 ,3%	-	-

Dans ses comptes, l'office affiche un niveau moyen d'impayés élevé.

Cependant, le volume des créances simples arrêté au 31 décembre de chaque année est a priori, et à l'exception de 2013, plus important qu'il ne l'est en réalité. En conséquence, les ratios d'impayés sont artificiellement majorés et ne correspondent en tout état de cause pas au suivi extracomptable effectué par les services de l'office. Cette situation résulte essentiellement de l'importance des délais séparant l'encaissement des loyers par la régie de recettes de l'office de leur comptabilisation par les services de la trésorerie.

Sur l'ensemble de la période, les volumes de créances enregistrés et les modalités de passage des créances simples en créances douteuses manquent de transparence. En 2011 et 2012, les provisions pour créances douteuses ont été supérieures au volume de ces mêmes créances. A compter de 2013, les créances douteuses, lesquelles ont considérablement décru pour quasiment disparaître, ont été en totalité provisionnées. Enfin, les admissions en non-valeur sont apparues insuffisantes, certaines créances anciennes de locataires partis ne présentant a priori plus de perspective réaliste de recouvrement.

Dans leurs réponses, l'office et la trésorerie de Fourmies avancent que le protocole d'accord à venir sera un moyen de pallier aux dysfonctionnements observés. L'office rappelle par ailleurs avoir une connaissance exacte des impayés grâce à son suivi extracomptable.

4.5 CONCLUSION

L'OPH de Fourmies exerce pleinement son rôle de bailleur social en accueillant une population aux revenus très modestes.

Outre la mise à jour de ses documents type, l'office devra s'attacher à améliorer le suivi des réclamations de ses locataires et à uniformiser ses prestations de nettoyage des parties communes.

Les circuits et les modalités de comptabilisation des encaissements de loyers et des impayés devront être clarifiés.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Si la programmation budgétaire de l'office fait référence à un PSP, les services de l'office n'ont pas été en mesure de produire ce document.

En conséquence, les seuls éléments relatifs à la stratégie patrimoniale de long terme de l'office disponibles lors du contrôle sont ceux figurant dans sa CUS 2011-2016, laquelle prévoyait essentiellement de requalifier 579 logements, soit plus de la moitié du patrimoine de l'office, au travers de travaux d'amélioration de la qualité du service rendu (5 M€) et de la performance énergétique du parc (4 M€). A court terme, la stratégie de l'office s'appuie sur un plan prévisionnel d'entretien.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Sur l'ensemble de la période, l'office a livré la nouvelle gendarmerie de Fourmies (2014) et a réalisé 5 logements en acquisition-amélioration sur les opérations rue des Lilas (2 logements) et rue Alphonse Moreau (3 logements).

Ayant parallèlement vendu 14 logements, dont 13 dans le cadre de la cession en bloc du foyer Jules Lassale réalisée au profit du CCAS de la ville de Fourmies (cf. §5.5), son patrimoine locatif familial a légèrement décliné sur l'ensemble de la période (-0,5%).

L'office a essentiellement réalisé une nouvelle gendarmerie, laquelle apparaît pourtant accessoire au regard de son objet social.

Si l'article L. 421-3 8° du CCH autorise les offices HLM « ...à titre subsidiaire, et en qualité de prestataire de servicesà réaliser des travaux, acquérir, construire et gérer des immeubles à usage d'habitation au bénéfice des fonctionnaires [...] de la gendarmerie nationale [...] ainsi que les locaux accessoires à ces immeubles et les locaux nécessaires au fonctionnement des gendarmeries », cette possibilité ne leur est offerte qu'« à titre subsidiaire ».

Cette opération de la gendarmerie de Fourmies, représente à elle seule 54% des dépenses d'investissement réalisées par l'office sur l'ensemble de la période. Elle l'a par ailleurs amené à contracter des financements sur 15, 25, 40 et 50 ans pour un montant total s'élevant à 8 420 k€, grevant d'autant son niveau d'endettement et,

en conséquence, sa capacité d'investissement, même si les loyers perçus couvrent le remboursement des emprunts et les coûts de gestion de l'organisme.

Elle a néanmoins conduit l'office à mobiliser ses moyens humains et financiers au détriment de son cœur de métier.

Cette situation explique partiellement les retards observés dans les opérations de réhabilitation de son patrimoine locatif.

Dans le cadre du contradictoire, l'office, après avoir souligné que l'opération de la nouvelle gendarmerie lui était profitable en termes d'exploitation, a indiqué qu'il entendait se repositionner clairement et de manière volontariste sur ses fondamentaux et ses enjeux majeurs, à savoir la gestion locative et la réhabilitation de son patrimoine.

5.2.2 Réhabilitations

Entre 2011 et 2015, l'office a réalisé 4 opérations de réhabilitation portant sur un total de 211 logements répartis sur le site de l'ancienne gendarmerie (3 logements), du bâtiment A Jeanne III (82 logements), du bâtiment B rue Victor Delloue (36 logements) et du site de Bellevue (90 logements).

Ces opérations de réhabilitation représentaient en moyenne un investissement de près de 20 000 € au logement. D'une ampleur limitée, elles portaient essentiellement sur des éléments de structure et sur les parties communes des immeubles concernés. A l'exception de l'opération sur le site de Bellevue, elles ne comprenaient pas la réfection des façades mais uniquement leur nettoyage.

La visite de patrimoine a permis de confirmer que certaines opérations ne constituaient pas des opérations de réhabilitation globale et présentaient des défauts manifestes n'ayant pas fait l'objet de réserves lors des opérations de réception (ex. : carrelages des halls d'entrée sur le site de Bellevue).

L'office peine à répondre aux besoins importants de réhabilitation lourde de son patrimoine et n'est ni dimensionné ni organisé pour atteindre les objectifs du Grenelle de l'environnement à l'horizon 2020.

Certaines opérations de réhabilitation programmées par l'office ont été reportées (Plateau de Trioux - Joliot Curie et Tourtereaux) et d'autres sont en attente d'arbitrages définitifs en interne (ancienne gendarmerie) ou en lien avec des partenaires extérieurs (Tour Jeanne III).

Par ailleurs, outre la faiblesse des compétences internes en matière de maîtrise d'ouvrage, l'office ne dispose d'aucun outil de gestion de son patrimoine. Dans ces conditions, il lui est difficile de recenser les caractéristiques techniques du parc existant, de capitaliser les connaissances et de programmer ses interventions.

Enfin, si une large part de son patrimoine comporte une étiquette énergétique dégradée, le tiers de ses logements étant classés en E, F ou G, aucun plan d'action n'a été mis en place permettant d'atteindre ses engagements pris dans le cadre de la CUS poursuivant les objectifs du Grenelle de l'environnement à l'horizon 2020. L'office s'est engagé, en particulier dans le cadre de la nouvelle CUS, à orienter ses efforts dans le domaine de la lutte contre les bâtiments énergivores. Il indique pouvoir dégager des marges de manœuvre financières dans le cadre du réaménagement de sa dette auprès de la CDC.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

L'office ne dispose actuellement d'aucune compétence technique pour exercer les fonctions de maîtrise d'ouvrage de ses opérations neuves ou de réhabilitation.

A l'exception de l'ancien Directeur général licencié début 2016, l'office ne dispose pas de compétence interne lui permettant de prendre en charge de manière autonome les fonctions de maîtrise d'ouvrage de ses opérations neuves ou de réhabilitation.

En l'absence de service dédié et de ressources internes véritablement qualifiées, l'office doit désormais soit recruter soit externaliser cette fonction.

En considération des difficultés de recrutement d'un collaborateur polyvalent capable de prendre en charge la totalité de cette thématique et des coûts des différentes options précédemment évoquées, la conclusion d'un partenariat de maîtrise d'ouvrage avec un autre bailleur social doit être envisagée.

Dans le cadre du contradictoire, l'office a indiqué que le recrutement d'un technicien au profil de monteur d'opérations, la conclusion d'un partenariat avec l'OPH Partenord Habitat, l'actualisation de son PSP et la mise en place d'un véritable plan prévisionnel d'entretien (PPE) lui permettront d'affiner sa gestion patrimoniale.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien et exploitation du patrimoine

La visite d'une très large portion du parc locatif de l'office, et notamment de ses immeubles collectifs, a permis de constater les importants besoins en gros entretien d'un patrimoine vieillissant, notamment au niveau des parties communes.

L'office ne disposant pas d'une régie de travaux, la totalité des prestations d'entretien et d'exploitation du patrimoine, à l'exception du nettoyage des parties communes des immeubles collectifs d'habitation, est externalisée.

Il recourt principalement à des entreprises titulaires de marchés pluriannuels et/ou à bons de commande et procède par ailleurs à des achats ponctuels de faible montant. Sur ce dernier point, il est rappelé que s'il n'y a pas d'obligation formelle de consultation et que l'attribution du marché peut être réalisée sur la base d'un seul devis qui formalise la commande, le pouvoir adjudicateur doit être en mesure de démontrer qu'il a effectué sa commande après s'être renseigné et avoir procédé à des comparaisons.

Ne disposant d'aucun outil performant de suivi de l'état de son patrimoine, l'office ne dispose pas de données fiables sur un certain nombre d'éléments (huisseries, sanitaires, installations électriques, chaudières...). En conséquence, il lui est difficile de programmer précisément ses interventions, lesquelles s'inscrivent davantage dans une logique curative que préventive.

5.4.2 Sécurité dans le parc

L'office dispose des marchés et d'une organisation lui permettant de s'assurer du bon entretien des ascenseurs et des chaudières individuelles sur l'ensemble de son patrimoine.

Il ne satisfait cependant pas totalement à ses obligations réglementaires d'installation de détecteurs avertisseurs autonomes de fumées (DAAF) et la thématique de l'amiante doit faire l'objet d'un effort particulier.

Le suivi de la thématique de la sécurité doit être renforcé.

L'installation des DAAF est largement engagée et fait l'objet d'un suivi rigoureux. Lors du contrôle, près de 10% du patrimoine n'était cependant toujours pas équipé en raison de difficultés d'accès du prestataire aux logements concernés. L'office veillera à terminer l'installation des DAAF dans les meilleurs délais.

Si les dossiers techniques amiante (DTA) concernant les parties communes des immeubles collectifs d'habitation dont le permis de construire a été délivré avant le 1er juillet 1997 ont été réalisés, ces derniers ne sont pas exploités et aucun dispositif de suivi (évaluation périodique, mesure d'empoussièrément, voire travaux de retrait ou de confinement) n'a été formellement mis en place.

En outre, l'état d'avancement des dossiers amiante parties privatives (DAPP) est insatisfaisant. L'office ayant décidé d'établir ces dossiers à la relocation, les diagnostics correspondants n'ont pu être réalisés sur une part importante de son patrimoine au sein duquel les locataires sont en place depuis de très nombreuses années. Fin 2016, plus d'un 1/3 des DAPP des logements des immeubles collectifs d'habitation n'étaient toujours pas réalisés alors la date butoir était réglementairement fixée au 1^{er} février 2012.

Si les repérages avant travaux sont effectués, les services de l'office n'ont pas été mesure de produire d'éléments garantissant leur transmission aux entreprises exécutant ces travaux, y compris dans les parties privatives des logements, le cas échéant occupés. La clause figurant aux marchés et énonçant que « *Le titulaire demandera expressément la fourniture du document de repérage amiante avant tout travaux de dépose* », est insuffisante pour permettre à l'office de satisfaire ses obligations réglementaires.

Au regard de ce qui précède, l'office est invité à terminer, dans les meilleurs délais, les diagnostics non encore réalisés, à se doter d'un dispositif de suivi ad hoc, et à mettre en place des procédures et modes opératoires permettant de garantir l'effectivité de l'information des entreprises intervenant sur son patrimoine.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'office s'est engagé à réaliser un état des lieux et un plan d'action opérationnel pour répondre à ses obligations.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE

La politique de vente de l'office fait l'objet d'une délibération annuelle du CA, conformément à la réglementation.

Sur l'ensemble de la période contrôlée, l'office n'est parvenu à céder à l'unité qu'un seul logement en 2014, les autres cessions s'inscrivant dans le cadre de la vente du foyer Jules Lassale au CCAS de la commune de Fourmies.

Cette situation résulte de l'effet conjugué de la faible solvabilité des locataires pouvant potentiellement se porter acquéreur de leur logement et des réticences du CA. Ce dernier souhaite en effet conserver ses logements individuels pour favoriser les parcours résidentiels des locataires. Il craint par ailleurs de voir le nombre de logements de l'office décroître faute de décision d'agrément permettant de renouveler le patrimoine vendu. Il estime enfin que ses services ne sont pas dimensionnés pour gérer les copropriétés qui naîtraient de cessions de logements dans des immeubles collectifs d'habitation.

Si la seule vente de patrimoine locatif ancien réalisée sur la période 2011-2015 l'a été au profit du locataire occupant et à un prix de cession supérieur à l'estimation des domaines, l'office n'a pas demandé l'avis des services de l'Etat avant de procéder à cette cession (art. L. 447-3 du CCH).

Dans ses réponses, l'office a souligné que cette irrégularité était involontaire et relevait d'une méconnaissance de la réglementation. Il s'est engagé à strictement respecter les procédures à l'avenir. Il a enfin souligné qu'il a signalé son erreur aux services de la DDTM lors d'une récente revue de dossiers.

Le 02 mai 2013, l'office a par ailleurs cédé le foyer Jules Lassale à son gestionnaire, le CCAS de Fourmies. Ce foyer se compose de 58 logements-foyers collectifs et 13 logements individuels.

La cession du foyer Jules Lassale au CCAS de Fourmies est irrégulière (art. L. 443-15-6 & R. 443-19, et art. L.

423-15 & 16, R. 423-1-1 et R. 423-1-2 du CCH) et réalisée au détriment de l'office.

Les modalités de vente de ce foyer apparaissent irrégulières. En effet, l'information du représentant de l'Etat prévue à l'article R. 443-19 du CCH n'a pas été réalisée. De plus, les dispositions de l'article L. 443-15-6 du CCH imposant d'inscrire dans l'acte de vente que les logements-foyers cédés demeurent soumis pendant 10 ans aux règles d'attribution et de fixation de redevance antérieures, n'ont pas été respectées.

Cette cession a été réalisée dans des conditions qui ne lui sont pas favorables.

Bien qu'estimé à 850 000 € par les services des Domaines, sous réserve des travaux de rénovation à engager sur le bâtiment, ce foyer a été cédé au prix de 200 000 € alors qu'il n'était pas totalement amorti et que des prêts ayant servi à son financement étaient toujours en cours. En conséquence, cette cession s'est traduite par une moins-value de 123 446,35 €. Elle a par ailleurs privé l'office de la redevance annuelle correspondante. Elle s'est en outre accompagnée d'une autorisation d'étalement de paiement en 2 puis 4 fois « sans frais ».

Enfin, le fait de ne pas mettre en demeure le CCAS d'honorer sa dette, et au contraire de lui accorder des facilités de paiement constitue, de fait, une avance ou un prêt irrégulier (art. L. 423-15 et 16, R. 423-1-1 et R. 423-1-2 du CCH).

L'office ne conteste ni les irrégularités ni la perte financière subie dans le cadre de cette opération initiée antérieurement au renouvellement de sa gouvernance.

5.6 CONCLUSION

Faute de compétences et de ressources internes suffisantes, l'office peine à produire des logements neufs et à réhabiliter son patrimoine, lequel souffre partiellement d'un manque d'attractivité.

Outre la nécessité de se doter d'une réelle compétence en matière de maîtrise d'ouvrage, selon des modalités qu'il lui appartiendra certes de définir mais en envisageant de préférence un partenariat avec un autre bailleur social, il devra prioritairement mobiliser ses ressources au service de larges opérations de réhabilitation de son patrimoine plutôt que de s'engager dans de nouvelles opérations accessoires au regard de son objet social.

Il lui appartiendra par ailleurs de renforcer le suivi de la thématique de la sécurité et de veiller au respect complet de la réglementation lors des cessions de son patrimoine.

Les actions engagées par le nouveau Directeur général, et notamment le recrutement d'un référent technique au profil de monteur d'opérations, la mise en place d'un partenariat avec Partenord Habitat, ou encore la renégociation de sa dette, doivent permettre à l'office de disposer des capacités techniques et financières pour mettre en œuvre son ambitieux plan de rénovation de 15 M€ sur la période 2018-2023.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Au sein de l'office, le service en charge de la comptabilité est composé de trois personnes, deux agents chargés de la comptabilité et la responsable qui assure également la gestion des ressources humaines.

L'organisation de la comptabilité au sein de l'office et les relations avec le comptable public sont insuffisamment formalisées et sources de dysfonctionnements.

Aucun document ne décrit les procédures et l'organisation comptable au sein des services de l'office ou encore les relations entre l'ordonnateur et le comptable public.

Outre quelques erreurs dans les annexes légales et réglementaires (dénombrement des logements et foyers, montants des créances locataires appelées non exigibles...), le contrôle a pourtant révélé que le recours au système de la comptabilité publique générerait d'importants délais de comptabilisation des encaissements des loyers réalisés par la régie de l'office, des difficultés de suivi des impayés locatifs (passage en créances douteuses, dépréciation et admission en non-valeur, comptabilisation de créances locataires en comptes d'attente ou en débiteur divers...) ou encore une absence de placement des excédents de trésorerie.

Par ailleurs, ni les services de l'office ni ceux de la trésorerie n'ont pu fournir les grands livres comptables de l'organisme pour l'ensemble de la période 2011-2015, pour des raisons qui seraient liées aux logiciels utilisés et aux modalités d'archivage des données comptables.

Après en avoir rappelé le caractère non obligatoire, les services de l'office et de la trésorerie de Fourmies ont indiqué qu'un engagement partenarial sera très prochainement formalisé. Outre l'identification des acteurs et la clarification de leurs missions et responsabilités respectives, cet engagement aura principalement pour objectif d'améliorer l'efficacité des procédures et d'enrichir les échanges entre l'ordonnateur et le comptable public.

Ils ont par ailleurs précisé que les difficultés et anomalies comptables relevées lors du contrôle découlaient essentiellement de problématiques de paramétrage et de formation liés à des changements de logiciels. Ils ont enfin souligné que ces problèmes étaient en cours de résolution.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 Niveau et évolution de l'autofinancement net HLM

L'autofinancement net HLM représente la richesse réelle dégagée par l'exploitation de l'office au cours de l'exercice.

A compter de l'exercice 2014, l'office a mis en œuvre le décret n° 2014-1151 du 07 octobre 2014 portant diverses dispositions financières et comptables applicables aux organismes d'habitations à loyer modéré⁴. Au

⁴ A compter de l'exercice comptable 2014, le décret n° 2014-1151 a aboli les amortissements dérogatoires et mis fin à la règle prudentielle relative aux amortissements techniques et financiers. Il a par ailleurs introduit un seuil d'alerte basé sur un ratio d'autofinancement net HLM, défini aux articles R. 423-1-4 et R. 423-9 du CCH, différent de celui jusqu'alors utilisé par les opérateurs du secteur professionnel du logement social. Ce décret a en effet déduit au numérateur du calcul du ratio d'autofinancement net HLM, c'est-à-dire à la capacité d'autofinancement net HLM, outre les remboursements non anticipés en capital des emprunts affectés à des

regard des résultats obtenus, il n'est pas concerné par la nouvelle procédure d'alerte de sa gouvernance.

Positionnement de l'autofinancement net HLM (*)	2011	2012	2013	2014*	2015*
Autofinancement net HLM	21,5%	16,7%	14,4%	22,8%	9,4%
Médiane nationale des OPH	10.0%	10.1%	11,8%	12,6%	-

(*) Autofinancement net HLM intégrant le changement de méthode de calcul prévu par le décret n° 2014-1151 à compter de l'exercice 2014

Evolution de l'autofinancement net HLM (en k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	0	0	0	0	0
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	4 527	4 655	4 632	4 921	5 054
Coût de gestion (hors entretien)	- 1 071	- 1 289	- 1 170	- 1 230	- 1 435
Entretien courant	- 202	- 204	- 266	- 297	- 351
GE	- 231	- 356	- 353	- 297	- 513
TFPB	- 490	- 430	- 503	- 541	- 537
Flux financier	18	73	0	0	0
Flux exceptionnel	- 50	- 18	- 23	18	- 15
Autres produits d'exploitation	66	54	60	328	135
Pertes créances irrécouvrables	- 32	- 46	- 20	- 52	- 20
Intérêts opérations locatives (*)	- 407	- 419	- 550	- 580	- 509
Remboursements d'emprunts locatifs	- 1 154	- 1 243	- 1 142	- 1 148	- 1 334
Autofinancement net (**)	974	777	665	1 122	475
% du chiffre d'affaires	21,5%	16,7%	14,4%	22,8%	9,4%

(*) Compris dotation aux intérêts compensateurs à répartir (C/6863)

(**) Autofinancement net HLM intégrant le changement de méthode de calcul prévu par le décret n° 2014-1151 à compter de l'exercice 2014

Entre 2011 et 2015, l'office a dégagé un autofinancement net HLM cumulé de 4 013 K€ représentant 16,6% du chiffre d'affaires réalisé sur l'ensemble de la période. Sa rentabilité apparaît ainsi comme très soutenue en comparaison avec la médiane des OPH de 2014 (12,6%) mais reste limitée en valeur absolue (475 k€).

L'analyse de l'exploitation montre néanmoins que l'année 2015 se distingue des 4 exercices antérieurs. Elle est marquée par une forte dégradation de l'autofinancement net HLM, lequel s'établit à 9,4%, soit un niveau très correct mais inférieur à la valeur moyenne de l'office et à celle de la médiane de ses homologues pour 2014 (12,6%).

Cette dégradation repose sur des raisons conjoncturelles ayant entraîné une augmentation du coût de gestion hors entretien courant et de l'annuité d'emprunt locatif supportés par l'office. Elle résulte par ailleurs d'une hausse sensible des coûts de maintenance.

opérations locatives neuves, ceux affectés à des opérations locatives vendues, cédées ou démolies, ainsi que ceux affectés à des composants sortis de l'actif. Il a par ailleurs intégré au dénominateur, c'est-à-dire au chiffre d'affaires, les produits financiers (C/76).

6.2.1.2 Composantes de l'autofinancement net HLM

Les éléments repris dans les tableaux et graphiques ci-après comparent les principaux postes de produits encaissables et de charges décaissables de l'office avec les médianes nationales 2014 des OPH issues de la base de données Boléro.

6.2.1.2.1 Etude des produits encaissables

- Les loyers des logements familiaux**

Au titre de l'exercice comptable 2015, la masse des loyers et du supplément de loyer de solidarité (SLS) quittancés par l'office pour ses logements familiaux représente 4 493 k€.

Les loyers	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne	Evolution
Masse annuelle des loyers et du SLS quittancés (en k€)	4 301	4 425	4 482	4 527	4 493	4 446	+3,37%
Nombre de logements familiaux gérés	1 186	1 189	1 181	1 180	1 180	1 183	-0,25%
Loyer mensuel moyen au logement familial géré (en €)	302	310	316	320	317	313	+4,97%
Médiane nationale (en €)	286	299	306	310	-	-	-

Dans un contexte de très légère décroissance du patrimoine locatif familial de l'office, l'augmentation de la masse annuelle des loyers quittancés s'explique principalement par le cumul des hausses annuelles de loyer décidées par le CA.

L'office n'a en effet pas mis en place de politique de loyers à la relocation et a pratiqué des hausses relativement contenues des loyers suite aux quelques opérations de réhabilitation qu'il a engagé.

La vacance étant quasi-inexistante, son coût apparaît anecdotique. Sur l'ensemble de la période, les pertes de loyers et de charges dues à la vacance représentent 0,44% des loyers potentiels.

- Les produits financiers**

Jusqu'en 2012, les excédents de trésorerie de l'office étaient placés sur des OPCVM, conformément aux possibilités offertes par la réglementation.

L'arrêt des placements de trésorerie excédant les besoins immédiats de l'office explique la disparition des produits financiers à compter de l'exercice 2013 (cf. §6.2.1.4).

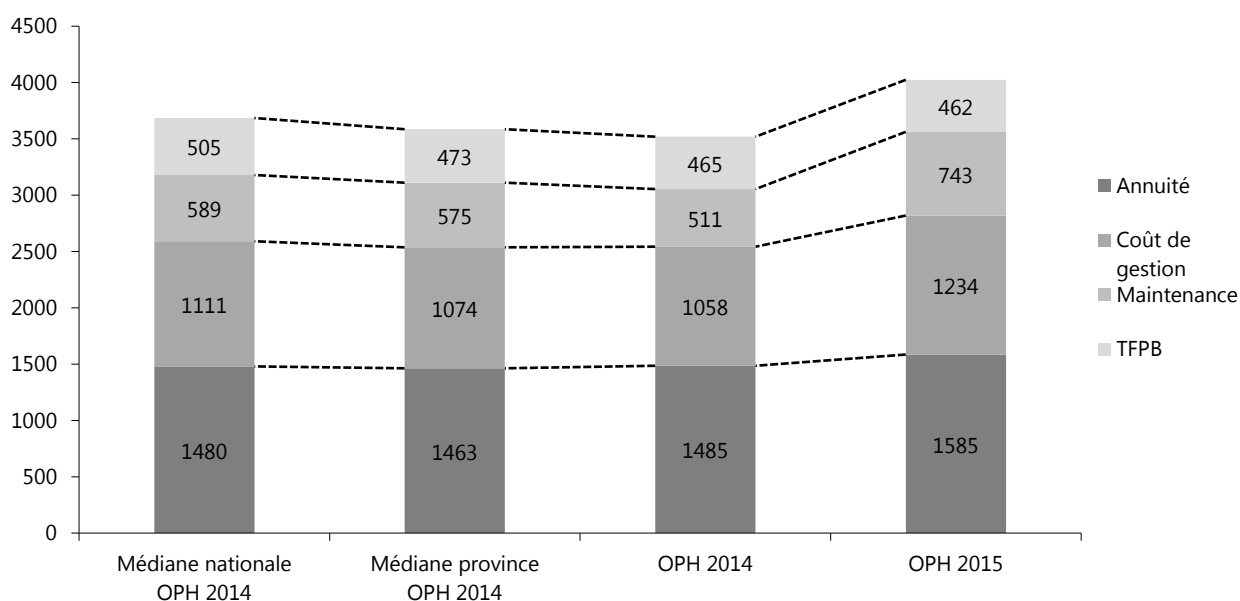
- Les produits exceptionnels**

Sur l'ensemble de la période contrôlée, les produits exceptionnels demeurent à un niveau peu important. Cette situation résulte essentiellement de la méconnaissance des dispositifs d'exonération de TFPB dans le cadre des aménagements réalisés en vue de l'adaptation des logements aux personnes âgées.

Entre 2011 et 2015, les produits de cessions sur éléments d'actifs d'élèvent à 325 000 €. Ils découlent essentiellement de la vente d'un logement individuel à un locataire de l'office en 2014 et de la cession du foyer Jules Lassale au CCAS de la commune de Fourmies.

Si l'office dispose d'un marché dédié à l'accompagnement du montage des dossiers liés aux certificats d'économie d'énergie et aux abattements de TFPB, ce dernier ne couvre pas les dépenses engagées au titre des aménagements réalisés en vue de l'adaptation des logements au vieillissement de ses locataires. Au regard des éléments communiqués lors du contrôle, le manque à gagner découlant de cette situation peut être estimé annuellement entre 20 000 et 30 000 €, sans intégrer les frais que l'office estime devoir engager pour monter les dossiers.

6.2.1.2.2 Etude des principaux postes de charges décaissables



• Le service de la dette

En 2015, l'office a consacré 36,5% des loyers aux remboursements des emprunts (capital et intérêts), ce qui équivaut à une charge de 1 585 € par logement.

Au regard des loyers, le poids de l'annuité apparaît identique à celui observé au niveau national en 2014.

S'il a bénéficié de la chute du taux du livret A, l'office a connu une hausse de son annuité locative en raison des investissements réalisés. Ces derniers ont en effet nécessité la contractualisation de nouveaux emprunts.

Entre 2011 et 2015, son encours de dette est ainsi passé de 11 480 k€ à 19 672 k€ et ses charges d'intérêts sur opérations locatives de 302 k€ à 441 k€. En conséquence, son annuité a progressé de 1 560 k€ à 1 844 k€.

• Coût de gestion hors entretien courant

Sur l'ensemble de la période contrôlée, le coût de gestion hors entretien courant de l'office (frais généraux, impôts et frais de personnel) a progressé près de trois fois plus rapidement (+ 33,9%) que son chiffre d'affaires (+11,6%).

Entre 2011 et 2014, il est néanmoins resté sous la médiane nationale des OPH. Il a ensuite connu une importante progression (+17%) pour s'établir en 2015 à 1 234 € par logement et représenter 28,4% des loyers, niveaux légèrement supérieurs à ceux observés au niveau national en 2014 (1 111 € par logement et 27,2% des loyers).

Cette évolution s'explique, sur l'ensemble de la période, par la hausse de la masse salariale du personnel de l'office (+22%), sans hausse des effectifs, et par la réalisation des diagnostics amiante.

La forte croissance du coût de gestion observée en 2015 repose principalement sur des dépenses non récurrentes réalisées dans le cadre du départ en retraite et du remplacement de la directrice administrative et financière et de l'adhésion à un GIE informatique.

- **Coût de maintenance**

Sur l'ensemble de la période, le coût de maintenance se situe à un niveau légèrement inférieur (12,9% des loyers) à celui observé au niveau national sur la période 2011-2014 (14,25% des loyers).

S'il a doublé entre 2011 et 2015 pour s'établir à un niveau nettement supérieur (743 € par logement et 17,1% des loyers) à celui observé au niveau national en 2014 (590 € par logement et 14,4% des loyers), cette situation résulte des retards enregistrés dans la réhabilitation du patrimoine et de la faiblesse de l'effort de maintenance mis en œuvre jusqu'en 2014.

Par ailleurs, en comptabilisant en charge de gros entretien des remplacements de composants immobilisables et en ne récupérant pas auprès de ses locataires l'ensemble des dépenses récupérables, l'office affiche un effort de maintenance supérieur à la réalité et sans rapport avec les constatations faites lors des visites de patrimoine, notamment en termes d'entretien des parties communes. L'office envisage plusieurs solutions, parmi lesquelles des actions en vue de la récupération des réparations locatives auprès des locataires et la mise en place d'un contrat multi-services.

Outre les erreurs de comptabilisation, ce constat s'explique par les insuffisances de la politique d'entretien et de maintenance, lesquelles impliquent des interventions ponctuelles plutôt que des travaux programmés et d'ensemble sur le patrimoine.

- **Taxe foncière sur les propriétés bâties**

Au 31 décembre 2015, la TFPB représentait 462 € par logement et 10,6% des loyers de l'office. Son niveau apparaît légèrement inférieur à celui observé pour les OPH de province (473 € par logement et 11,9% des loyers).

Ayant connu une progression moins importante (+9,6%) que celle du chiffre d'affaire de l'office (+11,6%), son poids relatif au regard des loyers a légèrement mais constamment décliné sur l'ensemble de la période.

6.2.1.3 Gestion de la dette

L'absence de renégociation de son encours de dette ne permet pas à l'office d'optimiser ses capacités d'investissement pour faire face aux besoins importants de réhabilitation de son patrimoine.

Au regard des informations et des données recueillies lors du contrôle, il apparaît que la dette de l'office n'avait jamais fait l'objet de renégociation.

L'évolution prévisionnelle, sur la période 2017-2063, des annuités d'emprunts en cours au 31 décembre 2016, offre la possibilité à l'office de réaménager sa dette en diminuant sensiblement ses amortissements financiers dus à court et moyen termes sans nécessairement entraîner une augmentation des charges d'intérêts exigibles sur l'ensemble de la période.

Afin de dégager à court terme des marges de manœuvre lui permettant d'investir dans la réhabilitation de son patrimoine locatif, l'office, qui n'a de surcroît pas sollicité le bénéfice du dispositif de prêts dits de « *haut de bilan* » déployé mi- 2016, a donc été invité à se rapprocher de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) pour étudier dans les meilleurs délais une démarche de renégociation de sa dette.

Cette action a été engagée peu avant la clôture du contrôle par la nouvelle Direction générale. Dans ce cadre, la CDC a proposé, le 21 avril 2017, un réaménagement de l'encours de l'office (reprofilage des contrats, baisse de marges, ajustement des progressivités...). Cette proposition, qui répond aux attentes de l'office, semble lui permettre de dégager des marges de manœuvre financières nécessaires à l'accélération sensible de son nouveau programme de réhabilitation.

6.2.1.4 Gestion de la trésorerie

L'absence de placement des disponibilités excédant ses besoins immédiats pénalise l'office.

Etant placé sous le régime de la comptabilité publique, l'office est tenu par l'obligation générale de dépôt des fonds au Trésor. Il est par ailleurs limité dans ses possibilités de placement en direction des établissements bancaires en comparaison avec ses homologues ayant opté pour un passage en comptabilité de commerce.

Il dispose néanmoins de l'opportunité de placer ses fonds sur des comptes à terme auprès de la Banque de France ou encore sur des livrets A auprès d'établissements de crédits agréés.

Antérieurement mise à profit, cette possibilité a été stoppée en 2013. Sur la base de la médiane des ratios financiers habituellement observés dans le secteur HLM, le manque à gagner découlant de cette situation peut être estimé annuellement à 32 000 €.

Dans ses réponses, l'office, après avoir précisé que cette estimation lui paraît surestimée, a indiqué qu'une délibération sera proposée lors d'un tout prochain CA en vue d'autoriser à nouveau le trésor public de Fourmies à réaliser le placement d'une partie de sa trésorerie. Il souligne toutefois que cette orientation sera en tout état de cause limitée par son ambitieux plan de réhabilitation (300 à 500 logements pour un montant total de 15 millions d'euros) et potentiellement impacté par les évolutions actuelles du financement du logement social.

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k €	2011	2012	2013	2014	2015
Capacité d'autofinancement (CAF)	2 231	2 090	1 866	2 342	1 877
- Dotations aux amortissements et provisions (c/68)	- 1 807	- 2 210	- 1 893	- 2 512	- 1 387
+ Reprises sur amortissements et provisions (c/78)	741	449	441	433	475
+ Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (c/777)	88	76	81	68	64
+ Produit de cession des éléments d'actifs (c/775)	0	15	200	110	0
- VNC des éléments d'actif cédés, démolis ou mis au rebut (c/675)	0	- 57	- 343	- 15	- 1
Résultat de l'exercice	1 253	363	352	426	1 028

Les modalités de dépréciation des créances locatives et de calcul de la provision pour gros entretien (PGE) sont mal dimensionnées et altèrent les résultats comptables de l'office.

A compter de 2013, les dépréciations des créances douteuses et les dotations aux provisions correspondantes ont quasiment disparu (cf. §4.4), ce qui a mécaniquement pour effet de majorer le résultat comptable de l'office sur les exercices considérés.

A contrario, les modalités de calcul de la PGE sur l'ensemble de la période minorent son résultat. De nombreux travaux prévisionnels de gros entretien renseignés sous des libellés « Divers » sans précision de destination figurent en effet dans le plan prévisionnel d'entretien servant de base au calibrage de cette provision.

Dans ses réponses, l'office indique avoir modifié ses modalités de calcul de la PGE et entendre reprendre la passation des écritures de dépréciation des créances locatives dès que la résolution des problèmes informatiques rencontrés dans le paramétrage et l'utilisation des logiciels comptables dédiés le permettront.

6.2.3 Structure financière

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme 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 est financé par l'excédent des ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie est positive.

Les bilans fonctionnels pour les années 2011 à 2015 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	13 086	14 216	15 186	16 398	17 376
Provisions pour risques et charges	814	938	863	991	771
- Dont PGE	814	938	863	991	771
Amortissements, et provisions (actifs immobilisés)	32 047	32 618	31 963	32 903	33 578
Dettes financières	12 132	12 022	17 931	21 503	20 081
Actif immobilisé brut	- 53 461	- 55 179	- 60 182	- 65 668	- 66 980
Fonds de Roulement Net Global	4 618	4 615	5 761	6 127	4 826
FRNG à terminaison des opérations⁵	-	-	-	-	4 636
Stocks (toutes natures)	0	0	0	0	0
Autres actifs d'exploitation	950	870	620	1 095	1 041
Provisions d'actif circulant	- 91	- 45	- 7	- 2	- 2
Dettes d'exploitation	- 518	- 386	- 785	- 605	- 444
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	341	439	- 172	488	595
Créances diverses (+)	138	162	990	471	318
Dettes diverses (-)	- 402	- 342	- 345	- 295	- 271
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	- 264	- 180	645	176	47
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	77	259	473	664	642
Trésorerie nette	4 541	4 356	5 288	5 463	4 184

Au 31 décembre 2015, la structure financière de l'office apparaît saine dans la mesure où les ressources qu'il détient à long terme financent au moins son actif immobilisé, que son besoin en fonds de roulement issu du cycle d'exploitation est financé par l'excédent de ses ressources à long terme, et que sa situation de trésorerie est positive.

6.2.3.1 Indépendance financière

Sur l'ensemble de la période, le niveau d'endettement net de la trésorerie a considérablement cru (+ 131%).

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Endettement net de la trésorerie	6 955	7 881	12 898	16 309	16 133
Capacité d'autofinancement (CAF)	2 127	2 021	1 806	2 270	1 808
Endettement net / CAF brute (en nombre d'années)	3,3	3,9	7,1	7,2	8,9

Au 31 décembre 2015, l'encours de la dette net de la trésorerie s'élève à 16,1 M€ et correspond à près de 9 fois la capacité d'autofinancement de l'office au titre de l'exercice correspondant.

⁵ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

Ce ratio de désendettement apparent de l'office est soutenable. Il l'est d'autant plus que l'évolution prévisionnelle de la structure de sa dette en cours au 31 décembre 2016 laisse apparaître une baisse sensible et continue des remboursements en capital de ses emprunts à court et moyen termes.

6.2.3.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Au 31 décembre 2015, le fonds de roulement net global (FRNG) de l'office est très important (4,8 M€ représentant 8 mois de dépenses). Il est près de 2 fois supérieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des OPH (4,2 mois de dépenses).

Le fonds de roulement net global à terminaison des opérations (FRNGT) est également très élevé. Il s'établit à 4,6 M€ représentant 7,6 mois de dépenses de l'office.

Fin 2015, il ne restait en effet que 190 000 € de dépenses à comptabiliser sur les deux seules opérations de l'office en cours, à savoir une réhabilitation de 90 logements sur le secteur de Bellevue et une opération d'acquisition amélioration de 4 logements sur le site de l'Hôtel des postes.

6.2.3.3 Variation du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2011 à 2015 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2011		4 618
Autofinancement de 2012 à 2015	3 039	
Dépenses d'investissement	- 16 400	
Financements comptabilisés	13 312	
Autofinancement disponible après investissements	- 49	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	0	
Cessions d'actifs	325	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	- 68	
Flux de trésorerie disponible	208	
Fonds de roulement fin 2015		4 826

Entre 2011 et 2015, le FRNG a cru de 208 k€. L'autofinancement net dégagé par l'office (3 039 k€) et les financements externes (13 312 k€) ont pratiquement permis de soutenir les dépenses d'investissement réalisées sur la période (16 400 k€), dont la moitié correspond à la construction de la nouvelle gendarmerie. Le FRNG a par ailleurs été abondé par les quelques cessions d'actifs réalisées.

6.2.3.4 Besoin en fonds de roulement

Au 31 décembre 2015, les flux de bas de bilan ont généré un besoin en fonds de roulement de 642 k€, découlant à 93% de l'exploitation.

En raison des problèmes de comptabilisation et de dépréciation des créances clients de l'office (cf. §4.4) et de l'impossibilité de consulter les grands livres comptables pour l'ensemble de la période (cf. §6.1), il n'est pas possible d'expliquer finement et objectivement les raisons de son évolution, tant en exploitation que hors exploitation.

Ce besoin en fonds de roulement est en tout état de cause très largement couvert par le FRNG, ce qui explique que l'office dispose d'une importante trésorerie.

6.2.3.5 Trésorerie

L'office dispose d'une trésorerie confortable.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution
Trésorerie nette	4 541	4 356	5 288	5 463	4 184	-7,86%
<i>Dont Trésorerie active</i>	<i>4 541</i>	<i>4 356</i>	<i>5 288</i>	<i>5 463</i>	<i>4 184</i>	<i>-7,86%</i>
<i>Dont Concours bancaires (passif c/519)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-</i>

Sur l'ensemble de la période contrôlée, la trésorerie de l'office lui a en moyenne permis de soutenir 6,5 mois de dépenses.

Représentant 6,9 mois de dépenses au 31 décembre 2015, elle se situe à un niveau près de deux fois supérieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des OPH (3,5 mois de dépenses).

Son recul de près de 8% entre 2011 et 2015 s'explique par sa mise à contribution pour financer les investissements de l'office. Sur ce dernier point, le niveau de fonds propres injectés par l'office dans ses opérations d'investissement apparaît ponctuellement inutilement élevé, jusqu'à représenter la totalité du montant des opérations.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Alors que cette lacune était déjà soulignée dans les deux précédents rapports de la Miilos, l'office ne disposait toujours pas, à la clôture du présent contrôle, d'un outil d'analyse financière prévisionnelle.

En conséquence, il ne dispose d'aucune projection financière fiable de moyen terme intégrant les conséquences de ses choix stratégiques en matière d'exploitation, d'investissement, de vente de patrimoine ou encore de gestion de sa trésorerie.

Cette situation est d'autant plus problématique qu'il fait face à d'importants besoins en réhabilitation de son patrimoine, lesquels impliquent de lourds investissements dans les années à venir.

Conscient de cet enjeu d'analyse prévisionnelle, l'office indique que sa nouvelle Direction générale s'est rapprochée des services de la Fédération Nationale des OPH afin de bénéficier de leur expertise. Il précise avoir engagé le déploiement d'un outil de type VISIAL et être en cours de contractualisation d'un accompagnement spécifique par un cabinet spécialisé.

6.4 CONCLUSION

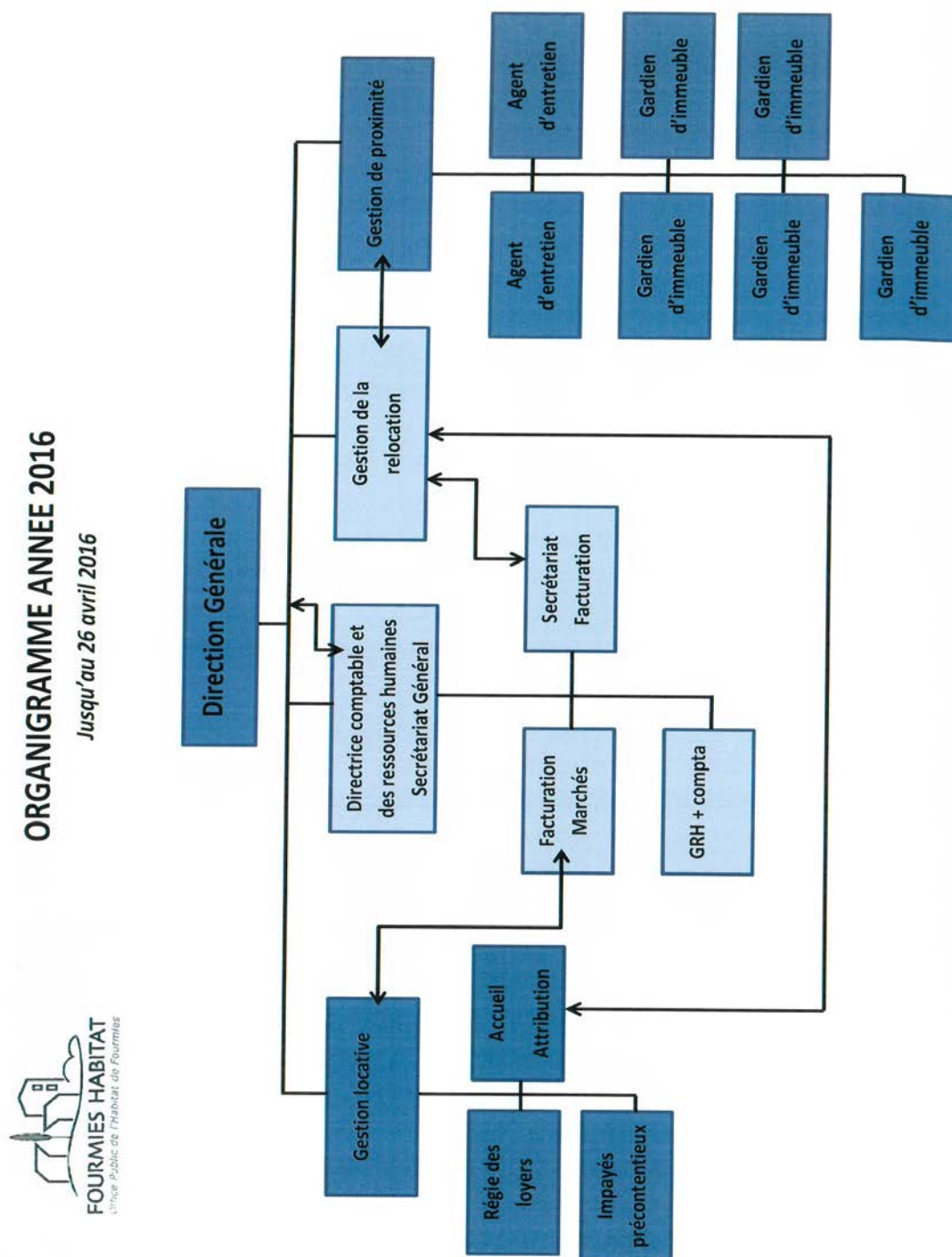
L'activité courante de l'OPH de Fourmies dégage une rentabilité importante et sa structure financière apparaît satisfaisante.

L'office enregistrant néanmoins du retard dans la réhabilitation de son patrimoine, il devra faire face à des niveaux importants d'investissement dans les années à venir.

Il est donc invité à se doter, dans les meilleurs délais, d'un outil d'analyse prévisionnelle lui permettant, sur la base de plusieurs scénarii, d'arrêter des orientations stratégiques garantissant, outre le caractère social de son activité, la pérennité de son modèle économique.

7. ANNEXES

7.1 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'OFFICE



7.2 INFORMATIONS GENERALES SUR L'OFFICE

OPH DE FOURMIES « FOURMIES HABITAT » – (59)

RAISON SOCIALE :	OPH
-------------------------	-----

SIÈGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	35, rue Bouret	Téléphone : 03.27.59.67.60
Code postal, Ville :	59610 FOURMIES	Télécopie : 03.27.58.22.33

PRÉSIDENTE :	Mme Corinne RIDE
---------------------	------------------

DIRECTEUR GÉNÉRAL :	M. Denis AUBOIS
----------------------------	-----------------

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :	Commune de Fourmies
---------------------------------------	---------------------

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2015			
<i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Profession
Présidente	Corinne RIDE	Commune de Fourmies	Conseillère insertion/Pôle emploi
Vice-président	Mickael HIRAUX	Commune de Fourmies	Directeur d'entreprise
	Benoit WASCAT	Commune de Fourmies	Agent général d'assurance
	Jack POTTIER	Commune de Fourmies	Commandant de police honoraire
	André LEGRAND	Commune de Fourmies	Retraité (cadre technique)
	Sarah GONTIER	Commune de Fourmies	Secrétaire-aide comptable
	Marc BAUDRY	Personnalité qualifiée	Agent de maîtrise
	Bernard CHAUDERLOT	Personnalité qualifiée	Retraité (cadre financier)
	Gérard CHERRIER	Personnalité qualifiée	Retraité (chef d'entreprise)
	Virginie BASTIN	Collecteurs de la participation des employeurs à l'effort de construction	Responsable placements - investissements
	Jean-Louis DELACOUR	UDAF	Retraité (officier de gendarmerie)
	Patrick GOLINVAL	Organisations syndicales de salariés les plus représentatives dans le département	Chauffeur-livreur
	David URBLAIN	CAF	Boucher
	Poste vacant	FNARS	-
Représentants des locataires	Marie-Hélène CORNIL	INDECOSA CGT	Pré-retraîtée
	Jean-Marc HERBIN	INDECOSA CGT	Sans emploi
	Bernard DESCAMPS	CNL	Invalidé

EFFECTIFS DU PERSONNEL au 31/12/2015	Cadres :	2	Total administratif et technique : 10,6
	Maîtrise :	2,8	
	Employés :	5,8	
	Gardiens :	5	Effectif total : 17,6
	Employés d'immeuble :	2	
	Ouvriers régie :	0	

7.3 SIGLES UTILISES

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

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

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