

RAPPORT DE CONTRÔLE

**OPH HABITAT SUD
ATLANTIC - 64**

OPH HSA

EXERCICES 2015-2019

N° 2020-054

Novembre 2021

Agence nationale de contrôle du logement social

Direction générale adjointe - Contrôle et suites
La Grande Arche - Paroi Sud - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX
Téléphone : 01 70 82 98 21
<http://www.ancols.fr>

SIREN : 130 020 464

FICHE RÉCAPITULATIVE

N° SIREN : 276400017
 Raison sociale : OPH Habitat Sud Atlantic 64
 Président : M. Roland HIRIGOYEN
 Directeur général : M. Lausseni SANGARÉ
 Adresse : 2 chemin de l'Abbé Edouard Cestas - 64100 BAYONNE
 Actionnaire principal : Communauté d'Agglomération Pays Basque

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux gérés	6 973	Nombre de logements familiaux en propriété :	6 973	Nombre d'équivalents logements	623
-------------------------------------	--------------	----------------------------------------------	--------------	--------------------------------	------------

Indicateurs	Organisme	Nouvelle Aquitaine	France métropole	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	2,6	4,4	4,6	(2)
Lgts vacants à plus de 3 mois (<i>hors vacances technique</i>)	0,6	1,1	1,1	
Taux de rotation annuel (<i>hors mises en service</i>)	5,4	10,3	10,0	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (<i>% annuel</i>)	2,2	2,9	2,0	
Âge moyen du parc (<i>en années</i>)	37	34	39	
POPULATION LOGÉE				
Locataires dont les ressources sont :				(1)
- < 20 % des plafonds	25,1	29,3	22,2	
- < 60 % des plafonds	68,9	70,6	60,7	
- > 100 % des plafonds	5,3	6,5	10,6	
Bénéficiaires d'aide au logement	56,8	50,2	nc	
Famille monoparentales	21,8	23,9	21,2	
Personnes isolées	40,3	45,2	39,5	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (<i>euros/m² de SH</i>)	5,5	5,5	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (<i>% des loyers et charges</i>)	9,59	11,76	13,13	(3)
Taux de recouvrement (<i>% des loyers et charges</i>)	98,73	98,78	98,73	(3)
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	137,53			
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires, en %	44,13	45,53	45,53	(3)
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires, en %	35,99	39,43	39,43	(3)
Rentabilité Econ. (<i>EBE+Transfert Subv Rt.)/Immob. Brutes</i>) en %	2,93	3,30	3,30	(3)
Taux de rentabilité (<i>Résultat/(Immob. brutes - endettement)</i>) en %	0,70	1,72	1,59	(3)

Fonds de roulement net global (FRNG) en euros au logement	2 099,20	3 375,43	2 683,90	(3)
FRNG à terminaison (euros au logement)	3 895,86	3 529,37	2 824,04	(3)
Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)	19,29	17,85	16,49	(3)
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH) en % du CA	9,00	9,02	9,60	(3)

(1) Enquête OPS 2020

(2) RPLS au 1/1/2020

(3) Harmonia 2019 - OPH métropole, hors Ile de France

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Points forts

- ▶ Organisation efficiente
- ▶ Bonne maîtrise de la vacance, des impayés et des charges locatives
- ▶ Structure financière saine

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : réduire les coûts de gestion notamment les charges de personnel.

Irrégularités (au sens de l'article L. 342-12 du CCH)

- ▶ Néant

Inspecteurs-auditeurs :

Directeur du contrôle et des suites :

Contrôle effectué du 10 février 2021 au 22 avril 2021

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT	11
1. PRÉAMBULE	15
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME	17
2.1 Contexte socio-économique.....	17
2.2 Descriptif du parc.....	18
2.2.1 Structure et localisation.....	18
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation.....	18
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT	19
3.1 Évaluation de la gouvernance	19
3.1.1 Conseil d'administration	19
3.1.2 Direction générale	19
3.2 Relations avec d'autres organismes.....	20
3.2.1 Groupement d'intérêt économique (GIE) GE.CO.SOL.....	20
3.2.2 SACICAP PROCIVIS	20
3.3 Procédures de restructuration.....	21
3.4 Évaluation générale de l'organisation et du management.....	22
3.5 Système d'information.....	24
3.6 Politique d'achat et commande publique	25
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF	27
4.1 Revue de l'information comptable.....	27
4.2 Analyse de l'exploitation	27
4.2.1 Produits	27
4.2.2 Coûts de gestion	28
4.2.3 Maintenance.....	29
4.2.4 Le taux d'annuités d'emprunts locatifs.....	29
4.2.5 Excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement.....	30
4.2.6 Rentabilité économique	31

4.3	Analyse de la situation financière	32
4.3.1	Bilan fonctionnel.....	32
4.3.2	Variation du FRNG.....	33
4.3.3	Fonds de roulement à terminaison.....	34
4.4	Analyse de la dette	34
4.4.1	Encours de la dette.....	34
4.4.2	Variation de la dette	35
4.4.3	Capacité de désendettement.....	36
5.	POLITIQUE PATRIMONIALE.....	37
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	37
5.2	Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale	38
5.2.1	Offre nouvelle	38
5.2.2	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage.....	39
5.2.3	Interventions sur le parc existant.....	40
5.2.4	Réhabilitations.....	41
5.2.5	Sécurité dans le parc.....	42
5.2.6	Diagnostics techniques.....	43
5.3	Ventes	44
5.3.1	Politique de vente et résultats.....	44
5.3.2	Aspects règlementaires et sociaux.....	44
5.3.3	Nouvelles dispositions de la loi Elan sur la vente HLM.....	45
5.3.4	Rythme de production.....	46
5.3.5	Commercialisation	46
5.3.6	Acquéreurs.....	47
5.4	Activités d’aménagement	47
6.	POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE	49
6.1	Caractéristiques des populations logées	49
6.2	Politique d’attribution	49
6.2.1	Orientations générales.....	49
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande	50
6.2.3	Gestion des attributions.....	50
6.2.4	Gestion des contingents.....	51
6.3	Accessibilité économique du parc.....	52

6.3.1	Loyers	52
6.3.2	Charges locatives.....	54
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires.....	55
6.4.1	Information et accueil des locataires.....	55
6.4.2	Enquête de satisfaction des locataires.....	56
6.4.3	Concertation des locataires	56
6.4.4	Politique de suivi des créances et des impayés.....	56
7.	ANALYSE PRÉVISIONNELLE.....	59
7.1	Hypothèses retenues	59
7.2	Développement envisagé	59
7.3	Investissements et modalités de financement.....	60
7.4	Analyse de l'exploitation	60
7.4.1	Produits	60
7.4.2	EBE, CAF et autofinancement.....	61
7.4.3	Indicateurs d'exploitation	62
7.5	Analyse de la situation financière	63
7.5.1	Du FRNGt au Pft.....	63
7.5.2	Situation financière sur la période 2019-2029.....	64
7.6	Analyse de la dette	64
	ANNEXES DU RAPPORT	67
I.	Informations générales sur l'organisme.....	69
II.	Analyse prévisionnelle de l'office.....	70

SYNTHÈSE DU RAPPORT

L'office public de l'habitat (OPH) Habitat Sud Atlantic a pour collectivité de rattachement la communauté d'agglomération du Pays Basque (CAPB). Il est propriétaire de 7 596 logements et équivalents au 31 décembre 2019. Il intervient principalement dans les Pyrénées-Atlantiques (94 % du patrimoine), en zone 2 de loyer et dans un marché majoritairement tendu, avec une forte proportion dans la ville de Bayonne, son berceau historique (72 % du patrimoine).

La gouvernance repose sur un conseil d'administration (CA) composé de 27 membres. Depuis le 8 septembre 2020 sa présidence est assurée par M. Roland HIRRIGOYEN (*maire de Mouguerre, vice-président CAPB Habitat*). La direction générale a été confiée à M. Laussen SANGARÉ à compter du 1^{er} novembre 2018.

En application de l'article 81 de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (*loi Elan*), l'OPH HSA a créé avec l'OPH 64 (*office départemental*) une société anonyme de coordination (SAC). Cette société a été constituée le 29 décembre 2020 et a reçu l'agrément ministériel par arrêté en date du 26 mars 2021.

Un nouvel organigramme a été mis en place au 1^{er} avril 2021. L'organisation de l'office s'est adaptée à la montée en charge de ses activités. Deux domaines distincts ont été clairement identifiés avec le domaine des fonctions supports et le domaine opérationnel constitué notamment d'une direction de la clientèle renforcée et de l'intégration d'un service commercialisation au sein de la direction aménagement urbain et développement. Des missions de contrôle interne et de contrôle de gestion ont été mises en place au cours de l'année 2019. Le système d'information constitue un enjeu important pour l'office, le budget annuel consacré à sa mise à jour ainsi qu'à sa mise en sécurité est conséquent.

La politique d'achats et de commande publique respecte la réglementation en vigueur. Les divers outils mis en place (*règlement des achats et nomenclature des fournitures et services*) permettent non seulement d'assurer la conformité réglementaire mais également d'exercer un contrôle interne sur la mise en œuvre des budgets.

L'office répond pleinement à sa mission de bailleur social, avec une occupation sociale affirmée, une gestion de proximité renforcée et un niveau de loyers inférieurs à la médiane départementale permettant de préserver l'accessibilité économique du parc. Sur la politique des loyers, une marge de progrès existe cependant dans la mesure où les augmentations annuelles et à la relocation ne sont pas différenciées selon les différents patrimoines.

La gestion des charges locatives est correcte et donne lieu à un travail transversal entre les différents services concernés. Les associations de locataires sont étroitement liées au processus notamment dans la détermination du montant annuel de provisionnement de charges. En matière d'impayés, l'organisme obtient de très bons résultats avec un taux de créances locataires largement inférieur à la médiane de référence. Il en va de même pour la vacance, surtout si l'on considère l'âge de son parc et la forte implantation en quartier prioritaire de politique de la ville (QPV).

Le rythme de développement a été soutenu sur la période 2015/2020 (156 logement locatifs mis en service par an et 24 en accession sociale). Dans le cadre du nouveau PSP 2018-2027, les objectifs sont

très nettement revalorisés, en s'appuyant sur les besoins identifiés par le programme local de l'habitat (PLH) de la CAPB, dont l'organisme en tant qu'office communautaire doit assurer la moitié de la production : 450 logements locatifs neufs par an et 200 en accession sociale à partir de 2023. Ce programme semble très ambitieux puisqu'il s'agit de multiplier par trois la production annuelle 2015/2020 en locatif et par huit en accession sociale. Cela nécessite des efforts en matière de maîtrise d'ouvrage directe au vu de la production récente majoritairement dans des programmes de VEFA (70 % des logements livrés) de taille modeste (20 logements en moyenne).

Pour atteindre ses objectifs, l'office compte notamment développer une nouvelle activité d'aménagement urbain pour le compte des collectivités locales. Il s'est déjà positionné dans ce cadre sur deux projets d'envergure : l'aménagement d'un nouveau quartier à Bayonne « Le Prissé » (*construction de 350 logements dont 158 sociaux*) et un projet de renouvellement urbain hors ANRU « La Citadelle » (*densification de 210 à 482 logements*).

Sur le plan financier, l'exploitation est solide avec un volume de loyers générant une bonne capacité à produire de la trésorerie. Le coût de gestion (*charges de personnel*) est cependant élevé et demande à être maîtrisé. Le taux de maintenance (*entretien courant et gros entretien*) est régulièrement supérieur à la médiane nationale. La gestion de la dette fait l'objet d'une attention particulière, ce qui se traduit par un taux d'annuités locatives inférieur aux valeurs de référence.

La situation financière est saine mais se tend sur la période d'analyse (2015-2019). Le modèle économique adopté par l'office qui consiste à mobiliser les emprunts tardivement et à préfinancer ses opérations via un découvert bancaire autorisé impacte d'une part le fonds de roulement net global (FRNG) et d'autre part la trésorerie. Pour autant, cette tension n'affecte pas la structure financière puisque qu'à terminaison des opérations en cours le montant du FRNG ramené au logement est largement supérieur au ratio national.

L'application de la réduction de loyer de solidarité n'appelle pas d'observation et l'OPH respecte la réglementation en la matière.

L'analyse prévisionnelle, adoptée en CA du 1^{er} avril 2021, couvre la période 2019-2029. Elle reprend les objectifs de production affichés dans le cadre du soutien au PLH de la CAPB. Les disponibilités financières de l'organisme devraient permettre d'envisager la réalisation de ces objectifs en s'appuyant sur les produits générés par la vente HLM et par ceux issus de l'accession sociale. La faisabilité d'un développement aussi ambitieux repose donc essentiellement sur l'efficacité de ces deux activités.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PRÉAMBULE

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

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

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

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

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, l'OPH HSA n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme à partir de ses données déclarées sur Harmonia sont respectivement de 44,51 % et de 1,29 %. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit

à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés.

Le précédent contrôle (rapport n°2014-119) avait relevé une mission sociale pleinement remplie, avec une gestion de proximité développée et des niveaux de loyers modérés au regard du marché. Il relevait également une situation financière saine et une bonne rentabilité d'exploitation avec un faible endettement, une vacance et des impayés limités. L'attention de l'OPH était toutefois appelée sur l'enjeu de maintenir la compétitivité de son parc ancien à Bayonne face au développement d'une offre concurrentielle importante.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 Contexte socio-économique

Le département des Pyrénées-Atlantiques, deuxième département le plus peuplé d'Aquitaine (677 309 habitants au 1^{er} janvier 2017), poursuit son développement démographique (+ 0,5 % en moyenne par an de 2011 à 2016) essentiellement porté par le solde migratoire positif et par l'attractivité de la côte basque. Cependant, cette évolution est inégalement répartie selon les territoires. La communauté d'agglomération « Pays basque » (CAPB) qui regroupe 158 communes, dont Bayonne, Biarritz et Anglet, totalise 309 201 habitants. Elle voit sa population continuer à augmenter de 1 % par an depuis 2011 alors qu'à l'inverse, le Béarn connaît une stagnation démographique.

La part de la population vivant dans une aire urbaine (87 %) est nettement supérieure à celle de la région nouvelle Aquitaine (77 %) et en fait le 2^{ème} département le plus urbain derrière la Gironde. Les aires urbaines de Pau et Bayonne abritent les trois quarts des habitants du département.

Le taux de chômage et le taux de pauvreté (12,1 % en 2017) sont légèrement plus bas que ceux de la région Nouvelle-Aquitaine (13,4 % et 13,7 %). Toutefois le Pays basque intérieur est confronté à une plus forte précarité.

Le marché locatif est contrasté avec une tension très forte sur la côte basque où le niveau de loyer mensuel est compris entre 11 et 13 euros/m² de SH. Face à l'activité soutenue de la promotion privée, le parc public reste limité (11,7 % des résidences principales) malgré la forte production en matière d'offre locative sociale.

La CAPB compte seize communes soumises à l'objectif de 25 % de logements sociaux imposé par la loi SRU, dont trois exemptées temporairement de leurs obligations car insuffisamment reliées aux bassins d'activité et d'emploi. Seule la commune de Bayonne a d'ores et déjà atteint ce seuil. Deux d'entre elles, Biarritz et Mouguerre, font l'objet d'une procédure de carence.

Sur ce même territoire, la pression de la demande est importante en matière de logement social. Pour 17 732 demandes en stock sur le département à fin 2019, 11 564 émanent de la CAPB, soit 65 %.

L'indicateur de tension atteint 7,0 sur la CAPB et dépasse 10 sur Anglet et Biarritz, comparé à une moyenne nationale de 4,2. La pression est nettement plus faible sur le reste du territoire et inférieure à la moyenne nationale.

La répartition des aides à la pierre est déléguée aux deux communautés d'agglomération « côte basque » et « Pau-Béarn-Pyrénées » ainsi qu'au conseil départemental pour le reste du territoire. Dans le département des Landes, en l'absence de délégation, les services de l'Etat sont responsables de la répartition des aides à la pierre.

2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Structure et localisation

Au 31 décembre 2019, l'office est propriétaire de 6 973 logements, conventionnés à l'exception de 18 logements. Ce patrimoine est très majoritairement situé dans les Pyrénées-Atlantiques (94 %) et en zone 2 de loyer, avec une forte proportion dans la ville de Bayonne, son berceau historique (72 %). L'implantation dans le département voisin des Landes, plus récente, reste limitée (406 logements).

Ce parc, d'un âge moyen de 37 ans, est légèrement inférieur à la moyenne nationale des bailleurs sociaux (39 ans, source RPLS au 1^{er} janvier 2020) est constitué à 97 % de logements collectifs. Avec 25 % des logements situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), l'office est confronté aux problématiques d'insécurité et de précarité des locataires.

Néanmoins, il a pu bénéficier du soutien de l'ANRU (*Agence nationale pour la rénovation urbaine*), pour réaliser la rénovation sans démolition de la plus grande partie de son parc en QPV. Cette opération, achevée en 2013, aura permis la réhabilitation de 2 200 logements des « Hauts de Bayonne » (*Hauts de Sainte-Croix, Caradoc, Habas, Mounédé...*) pour un coût global de 106 millions d'euros : 84,2 millions pour la rénovation urbaine et 21,9 millions pour les équipements publics structurants.

Par ailleurs, l'office est propriétaire de 18 foyers et résidences gérés par des tiers qui représentent 623 équivalents-logements au 31 décembre 2019.

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

La vacance globale (2,6 % fin 2019) est nettement inférieure à la moyenne de l'ensemble des bailleurs des Pyrénées-Atlantiques et de la Nouvelle Aquitaine respectivement (4,0 % et 4,4 % ; source RPLS janvier 2020).

Près d'un tiers de cette vacance est générée par de la vacance technique (*logements immobilisés pour travaux ou mises en vente*). La vacance commerciale (1,8 %) se situe également en dessous des références départementales et régionales (*respectivement 2,2 et 2,6 %*) malgré un taux logiquement plus élevé en QPV (3,3 %).

Le taux de rotation (5,3 % en 2019) est également très inférieur aux moyennes départementales et régionales (*respectivement 8,8 et 10,3 %*).

Ces différents chiffres témoignent de la tension du marché local, qui permet à l'office, malgré le vieillissement de son parc et sa forte présence en QPV, d'obtenir des résultats corrects en matière de lutte contre la vacance.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

3.1.1 Conseil d'administration

L'OPH Habitat Sud Atlantic a pour collectivité de rattachement la Communauté d'Agglomération Pays Basque (CAPB). Ce rattachement est effectif depuis le 1^{er} janvier 2017.

Le conseil d'administration (CA) est composé de 27 membres (*cf. annexe 8.1*) répartis comme suit : 15 représentants de la CAPB (*six élus communautaires, et neuf personnes qualifiées*), 2 représentants d'associations désignées par la CAPB, 5 représentants socio-professionnels, 5 représentants des locataires. Un représentant du comité d'entreprise de l'organisme siège également avec voix consultative.

La présidence est assurée par M. Roland HIRIGOYEN (*maire de Mouguerre, vice-président de la CAPB Habitat Logement*) depuis le 8 septembre 2020 suite au renouvellement général des conseils municipaux et communautaires. Il succède ainsi à M. Paul BAUDRY.

Le CA se réunit de quatre à cinq fois par an avec un taux moyen de participation de l'ordre de 93 % (*78 % d'administrateurs présents et 15 % de représentés*). L'examen des différents procès-verbaux de réunions montre que les membres disposent des informations nécessaires à l'exercice de leurs prérogatives et que les différents sujets abordés font l'objet de multiples débats en séance.

Un bureau composé du président du CA et de six membres (*dont un représentant des locataires*) a été créé. Ses compétences sont celles que l'on retrouve habituellement. Le bureau rend compte de ses travaux à chaque séance du CA.

Les commissions réglementaires ont également été mises en place, notamment la commission d'attribution des logements et examen de l'occupation sociale (CALEOL) dont la présidence est assurée par la vice-présidente du CA, et la commission d'appel d'offres (CAO) présidée par un administrateur.

3.1.2 Direction générale

La direction générale de l'office (DG) est assurée depuis le 1^{er} novembre 2018 (*décision du CA du 24 octobre 2018*) par M. Lauseni SANGARÉ, qui succède à M. ELHUYAR ayant fait valoir ses droits à la retraite.

Auparavant, M. Sangaré occupait les fonctions de directeur de la gestion territoriale (DGT) au sein de l'organisme depuis le 1^{er} août 2016. Son contrat de travail a été suspendu en cours de contrôle par décision du président du CA en date du 2 décembre 2020. La DGT a disparu à l'occasion de la réorganisation effectuée en février 2021 (*Cf § 3.4*).

L'examen de la rémunération du DG n'a donné lieu à aucune observation. Ce dernier bénéficie d'une part variable, pouvant représenter jusqu'à 10 % de la part fixe. Elle est mise en œuvre depuis l'année 2020 et répond à des objectifs déterminés qui sont examinés et validés par le CA.

3.2 Relations avec d'autres organismes

3.2.1 Groupement d'intérêt économique (GIE) GE.CO.SOL

1. Le GIE gestion de copropriété solidaire sud aquitaine (GE.CO.SOL) :

Cette structure constituée en 2014 était en charge de l'activité de syndic en Pays Basque et dans le sud des Landes. À ce titre, elle assurait un rôle de syndic solidaire de copropriétés, service proposé à toutes les copropriétés issues de la production des deux membres fondateurs : l'office Habitat Sud Atlantique (HSA) et le Comité Ouvrier du Logement (COL). Cette mission conservait un caractère « auxiliaire » par rapport à celles de ses membres et le GIE de syndic réalisait des prestations pour le compte des copropriétaires et non pour un de ses membres.

La gouvernance de ce GIE était assurée par un conseil d'administration (CA) composé des deux DG des structures membres. Le fonctionnement reposait sur 3 salariés (*deux gestionnaires de copropriétés et un comptable*) recrutés directement par GE.CO.SOL et issus de syndicats privés.

Le paiement de la prestation de syndic assurée par le GIE a donné lieu aux versements d'avances à la structure et à la prise en charge des pertes engendrées par des résultats déficitaires de l'année 2014 à l'année 2017, soit environ 20,4 milliers d'euros par an pour chacun des associés.

2. La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) GE.CO.SOL SUD AQUITAINE :

A partir de l'année 2018, l'activité du GIE est devenue bénéficiaire. Dès lors la question de changement de statut s'est posée pour que le GIE ne soit pas considéré comme "une société de fait".

A la suite d'une étude juridique le principe du transfert de l'activité du GIE GE.CO.SOL vers une société d'intérêt collectif (SCIC) a été validé par le CA d'HSA en séance du 28 mai 2020. La SCIC a été créée le 2 juillet 2020 et immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 10 juillet. Les membres fondateurs sont HSA et le COL. Elle est administrée par un CA composé de deux membres issus du collège « Fondateurs ». La présidence du CA est assurée par M. SANGARÉ (*président du GIE sur l'année 2020*), nommé pour une durée d'un an.

3. La coexistence temporaire du GIE et de la SCIC :

Le changement juridique s'est opéré sous la forme d'un transfert d'activité. Les contrats de syndic devaient être transmis en bloc du GIE vers la SCIC (*sous forme de cession*), après autorisation par les copropriétaires. Ce processus ayant pris du retard en raison de la crise sanitaire (*décalage dans la tenue des assemblées générales de copropriétés*), les deux structures devaient coexister jusqu'au début du dernier trimestre de l'année 2021. La SCIC demeure donc pour le moment sans activité.

Le coût du transfert a été évalué à 204 mille euros, soit 102 mille euros pour chaque membre. Il correspond à l'évaluation des coûts supportés par HSA et le COL depuis la création du GIE. Cette somme a été versée par chacun des organismes sous la forme de souscription de 10 500 parts de la SCIC (*valeur nominale d'un euro*) et de 91 500 euros correspondant au versement d'une avance en compte courant d'associé.

3.2.2 SACICAP PROCIVIS

L'office est l'un des actionnaires de la société anonyme coopérative d'intérêt collectif (SACICAP) Procivis Aquitaine Sud, ex-Crédit Immobilier Aquitaine Sud. Il détient 116 440 titres soit un total de 211 920,80 euros représentant 60,5 % du capital de la SACICAP. L'OPH HSA n'est pas pour autant

majoritaire dans la gouvernance (*régie par un système de collèges : celui des accédants emporte la majorité des droits de vote*), mais dispose d'un siège au CA de la structure.

3.3 Procédures de restructuration

L'article 81 de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (*loi ELAN*) prévoyait que les organismes d'habitat à loyer modéré gérant moins de 12 000 logements devaient se regrouper avant le 1^{er} janvier 2021.

Afin de répondre aux obligations réglementaires, l'OPH HSA et l'OPH 64 (*office départemental*) ont décidé de se rapprocher au sein d'une société anonyme de coordination (SAC) qui regroupe les deux actionnaires dont le patrimoine est *fin 2020* de 7 707 logements et équivalents-logements pour l'office HSA et de plus de 11 000 pour l'office 64. Cette société a été constituée le 29 décembre 2020 et a reçu l'agrément du ministère de la transition écologique par arrêté en date du 26 mars 2021.

Ce type de société préserve la personnalité juridique et l'autonomie de chaque organisme actionnaire. La SAC a pris la forme d'une société coopérative à capital variable dénommée « société de coordination Habitat Pays Basque Adour Béarn » (*HPBAB*).

Le rapprochement des deux offices a fait l'objet d'une validation du CA d'HSA en séance du 22 décembre 2020.

La nouvelle société a un capital de 20 000 euros réparti de manière égalitaire entre les deux actionnaires. Le fonctionnement de cette entité repose sur une forme dualiste avec un conseil de surveillance et un directoire afin d'opérer une séparation des fonctions de contrôle et de gestion.

Le conseil de surveillance est composé de 19 membres dont huit sont issus du CA d'HSA, huit du CA de l'OPH 64 et trois représentants des locataires. La présidence tourne tous les 2 ans. Le premier président sera M. Roland HIRIGOYEN en sa qualité de président du CA de l'office HSA. La vice-présidence sera assurée par M. Claude OLIVE, président du CA de l'office 64.

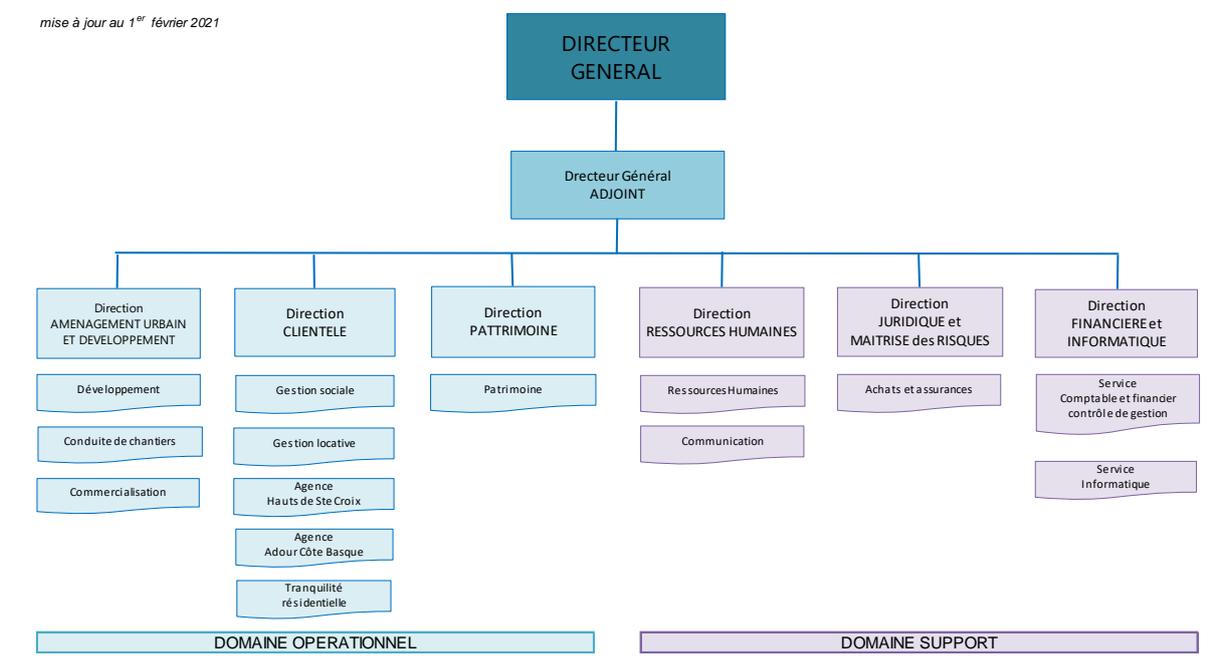
Le directoire est composé de quatre membres. Il s'agit des deux DG et de deux DG adjoints (*DGa*) de chaque organisme. La présidence, également tournante (*2 ans*) sera assurée dans un premier temps par M. Thierry MONTET, actuel DG de l'OPH 64. La direction générale (*2 ans*) est attribuée à M. Lausséni SANGARÉ, DG de l'OPH HSA.

Deux comités consultatifs ont été constitués : le comité financier et le comité d'engagement.

Les compétences de la SAC relèvent de fonctions obligatoires comme la mise en cohérence des stratégies patrimoniales et techniques, la réalisation d'une politique commune d'achats de biens et services, la mobilisation de ressources financières et l'élaboration d'une identité commune, ainsi que de fonctions facultatives, à la demande des associés, sur des activités mutualisables dans les domaines juridique, informatique et des ressources humaines.

3.4 Évaluation générale de l'organisation et du management

Figure 1– Organigramme de l'office



L'office a connu une réorganisation en cours de contrôle (*la dernière s'était déroulée en 2014*). À la suite de la nomination du nouveau DG et de la création du poste de DGa (2018-2019), une réflexion a été menée sur la nécessité d'adapter l'organisation de l'office à la montée en charge des activités et d'intégrer la dimension responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Les principaux objectifs visés par la direction consistaient à intégrer la filière production-vente au sein d'une même direction (*la direction "aménagement urbain et développement"*), de créer une direction "du patrimoine" avec le développement durable comme axe stratégique, de revenir à une direction "clientèle" unifiée, d'éviter des fonctions autonomes rattachées directement au DG, et enfin de renforcer les objectifs sur les fonctions « support ». Cela s'est traduit par la disparition de deux directions (*la direction "gestion des territoires" et la direction "maîtrise d'ouvrage"*). Un recentrage des actions liées à la gestion locative a été opéré sur la direction "clientèle" qui s'est vu confier la responsabilité des deux agences locales (*agences des Hauts de Ste Croix, et de l'Adour Côte Basque*), ainsi que le volet "tranquillité résidentielle". Une direction "patrimoine" a été créée pour suivre tous les dossiers concernant les projets neufs et la maintenance.

La nouvelle organisation recouvre deux grands domaines : le domaine opérationnel, et le domaine support.

Après présentation aux représentants des personnels et avis favorable du comité social économique (CSE) le 10 février 2021, l'organigramme ci-dessus a pris effet le 1^{er} avril.

Des missions de contrôle interne et de contrôle de gestion au sein de l'organisme ont été mises en place au cours de l'année 2019.

Le contrôle interne est assuré par la responsable de la direction juridique et maîtrise des risques (DJMR). Les objectifs fixés, pour cette thématique, sont d'acculturer le CODIR au domaine du contrôle interne (*formation assurée par la fédération des OPH*), d'associer la gouvernance via une présentation en CA, de

finaliser la cartographie des risques (*travail retardé en 2020 pour cause de crise sanitaire*), de formaliser les procédures pour les métiers du développement et d'aménagement, de réaliser (*au cours de cette année*) des audits internes sur douze thématiques définies avec le DG.

Une contrôleuse de gestion a été recrutée en septembre 2019 afin de suivre la performance des activités de l'organisme à travers des outils de pilotage existants ou à développer. Cette personne est placée sous l'autorité de la responsable du service comptable et financier. À ce jour, différentes actions ont été menées : finalisation d'un plan d'entretien mensuel, mise en place de budgets trimestriels, élaboration du PSP avec pour objectif une mise à jour annuelle, suivi de bases de données sur les activités de l'organisme.

Pour le moment, il est difficile de porter une analyse pertinente sur ces deux missions de contrôle, leur installation récente ne permettant pas d'apprécier l'efficacité des actions menées.

Un comité de direction (*CODIR*) réunit les directeurs de service tous les 15 jours et un CODIR élargi à l'encadrement intermédiaire (*CODIREL*) se tient une fois par trimestre.

L'effectif de l'organisme au 31 décembre 2019 est de 141 agents (*36 % sous statut fonction publique territoriale, et 64 % sous statut de droit privé*), représentant 137,53 équivalents temps plein (*ETP*). Ramené en ETP pour mille logements, il est de 18,4 ETP pour une médiane nationale de la branche professionnelle¹ de 18,5 ETP. Même si l'organisme ne connaît pas de sureffectif, le montant des charges de personnel reste élevé et supérieur aux valeurs de référence comme l'indique le tableau relatif au coût de gestion (*cf. § 4.2.2*).

Une étude des charges salariales réalisée par l'organisme et présentée en CODIR du 3 avril 2020 indique que cet excès de coût provient surtout d'un régime indemnitaire très favorable qui représente environ 14 % de la rémunération annuelle moyenne pour un taux de 9 % sur l'ensemble des OPH.

Les différentes primes versées sont les suivantes :

- ▶ La prime d'ancienneté (*mensuelle*) qui représente 0,6 % du salaire mensuel brut (*plafonnée à 10,8 % pour 18 ans d'ancienneté*) ;
- ▶ La gratification de fin d'année (*mensuelle*) qui équivaut à un 13^{ème} mois de salaire ;
- ▶ La prime de présence (*mensuelle*) qui est forfaitaire (98,45 euros bruts par mois entier de travail) ;
- ▶ La prime exceptionnelle (*ponctuelle*) qui est attribuée par décision unilatérale du DG après proposition du responsable hiérarchique ;
- ▶ La prime d'intéressement appliquée selon l'accord négocié du 28 juin 2017 ;
- ▶ La prime "Macron" 2019 qui a été calculée sur le temps de présence de l'année 2018.

¹ Ratio extrait du Document Individuel de Situation (*DIS*) 2019 : tableau de bord de l'activité des organismes HLM contrôlé par la fédération des OPH.

Le volume total des primes versées (*agents de la FPT et de droit privé*) est de 771 mille euros en 2017 (*soit 17 % de la masse salariale - hors charges*), de 902 mille euros en 2018 (*soit 20 % de la masse salariale*) et de 847 mille euros en 2019 (*hors "prime Macron", soit 19 % de la masse salariale*).

Comme indiqué au § 7.4.3, l'office a mis en place un plan de ressources humaines visant à contenir les charges de personnel notamment au travers de la décorrélation entre l'évolution des charges de personnel et celle des loyers. Les mesures qui seront prises, en matière de gestion prévisionnelle des effectifs, devraient permettre à l'organisme d'approcher le ratio national (*taux des charges de personnel sur le chiffre d'affaires*) à l'horizon 2029.

Un plan de formation est établi tous les ans à partir des besoins recensés par l'office et sur la base des souhaits émis par les agents lors de l'entretien d'évaluation annuel. Le budget consacré à ce plan est d'environ 64 mille euros par an sur les trois dernières années (*2017, 2018, et 2019*), soit en moyenne annuelle 1,42 % de la masse salariale brute.

3.5 Système d'information

Le service informatique est situé au sein de la direction financière et informatique. Il est composé de trois agents : le responsable du service, un informaticien (*administrateur de réseau et RSSI*), une chargée de projets informatiques.

Le logiciel de gestion retenu par l'organisme, _____, est utilisé par une soixantaine d'agents : l'ensemble de la Gestion Locative, du Service Comptable, du Service Informatique, du Service Gestion Sociale, les agents des agences ACB et HSC (*responsables, assistantes et responsables de secteur*).

Le budget informatique (*investissements et exploitation*) a été étudié sur la période 2017 à 2019. Il augmente de 21 % sur la période en passant de 471 387 euros à 571 297 euros. Cette augmentation significative est notamment due au renouvellement de l'infrastructure serveur et stockage, firewall en 2018 et à l'achat de nouveaux logiciels, copieurs et imprimantes en 2019.

Concernant les infrastructures, assisté par une société spécialisée, l'organisme suit l'évolution de l'architecture informatique (*à moyen terme deux à trois ans*). Même si aucun schéma directeur d'orientation pluriannuelle du SI n'est formalisé, un travail de programmation des actions à réaliser chaque année est effectué en association avec le prestataire et donne lieu à un arbitrage définitif du directeur financier et Informatique et du directeur général.

L'office a mis en place diverses politiques de sauvegarde et de sécurité (*réplication, sécurité des serveurs, sécurité du réseau, sécurité des mots de passe, sécurité "logique", Wifi*) ainsi qu'un plan de continuité d'activités (*PCA*) et de reprise d'activités (*PRA*). L'organisme n'ayant toutefois pas encore testé son PRA, il est recommandé d'effectuer et de planifier régulièrement des tests de sauvegarde des données et de reprise d'activité.

Un audit sécurité a été réalisé fin 2017 (*audit de vulnérabilité*). A la suite des recommandations émises, la plupart des actions préconisées ont été mises en œuvre à ce jour.

Pour l'année 2021, un budget conséquent (*de l'ordre de 108 mille euros*) est alloué à la sécurité du système d'information avec la programmation en fin de travaux d'un test d'intrusion (*nouvel audit*).

Une procédure de notification pour violation de données et une fiche réflexe pour gérer une éventuelle gestion de crise informatique ont été établies en liaison avec le service Juridique.

En application du règlement général sur la protection des données (RGPD), l'office a nommé, en mai 2018, un délégué à la protection des données (DPD) qui est la responsable de la direction juridique et maîtrise des risques.

L'OPH a fait l'objet d'un audit spécifique en 2018. Cette intervention a permis de dresser un état des lieux des traitements, un diagnostic des pratiques, et a débouché sur l'élaboration d'un plan d'actions de mise en conformité au RGPD. Ce plan d'actions a été mis en œuvre après présentation du RGPD en CA du 21 mars 2019 et actualisé en 2020. Toutefois, la déclinaison informatique du RGPD n'est pas complètement effective, notamment sur les durées de conservation des données. Aucun apurement ou aucune anonymisation de données n'a été effectué à ce jour.

3.6 Politique d'achat et commande publique

La politique d'achat de l'organisme repose sur la commission d'appel d'offres (CAO) et son règlement intérieur, un règlement des achats et une nomenclature des fournitures et services.

La CAO est composée de trois administrateurs titulaires (*dont un qui assure la présidence*) et de trois suppléants. Elle intervient, en application du code de la commande publique (*article L 2124-1*) pour tous les marchés dont la valeur estimée (*hors taxes*) est supérieure aux seuils européens. Le CA, en séance du 8 septembre 2020, a renforcé son rôle en lui demandant d'émettre un avis avant attribution pour tous les marchés passés avec mise en concurrence en procédure adaptée d'un montant supérieur ou égal à 120 mille euros hors taxes (*fournitures, services, travaux*).

Un guide pratique des achats en procédure adaptée a été diffusé aux services. Il détermine et décrit les différentes étapes de procédure à respecter dans le cadre d'achats passés par l'organisme.

Enfin, une nomenclature achat (*fournitures, services, et prestations intellectuelles*) a été rédigée afin de respecter la réglementation notamment par l'évaluation des besoins qui permet de connaître la procédure de mise en concurrence à utiliser. Ce document a été réalisé en concertation avec les services et permet de classer chaque achat en fonction d'un tableau de familles et de sous-familles référencées. Il est utilisé lors de la préparation budgétaire par les services prescripteurs. Un travail de coordination est ensuite réalisé par le pôle achat afin de déterminer le choix de la procédure de mise en concurrence. Au-delà de l'application de la réglementation sur la commande publique, ce procédé permet également d'exercer un contrôle interne afin de contrôler le respect des évaluations initiales et d'aider à la préparation budgétaire des années suivantes.

L'examen des principaux contrats d'exploitation et des conditions de la mise en concurrence dans les marchés de maîtrise d'œuvre n'a pas révélé d'irrégularité.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

4.1 Revue de l'information comptable

Le suivi de la comptabilité et des finances est assuré au sein de la « direction financière et informatique » dont le responsable exerce également les missions de DG adjoint. Le service financier est composé de 14 agents.

Sur la période 2015-2019, les CAC ont établi l'ensemble de leurs rapports annuels sans observation particulière.

L'examen des documents comptables n'appelle pas de remarque particulière.

4.2 Analyse de l'exploitation

4.2.1 Produits

Tableau n° 1 : Les produits

Montant en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Loyers logements non conventionnés</i>	403	400	362	330	319
<i>Loyers logements conventionnés</i>	24 598	25 872	26 488	25 806	26 694
<i>Supplément de loyer</i>	65	53	73	92	119
<i>Résidences étudiantes, foyers, sociales</i>	1 300	1 267	1 264	1 259	1 299
<i>Autres</i>	875	1 066	936	929	953
Total des loyers	27 241	28 658	29 123	28 416	29 384
Ecart de récupération de charges	-71	-268	-166	-186	-146
Produit des activités annexes	79	50	62	233	391
Péréquation RLS				150	137
Chiffre d'affaires	27 249	28 440	29 019	28 613	29 766

Source : Etats réglementaires -Harmonia-

Le montant du chiffre d'affaires (CA) est de l'ordre de 28 617 milliers d'euros en moyenne annuelle.

Le montant total des loyers diminue en 2018 suite à la mise en place de la réduction du loyer de solidarité (RLS). Pour les années 2018 et 2019, les sommes versées à ce titre sont respectivement de 1,227 million d'euros et 1,398 million d'euros. L'application de la péréquation RLS a engendré une réduction de 150 mille euros en 2018, et de 137 mille euros en 2019. La RLS nette de la péréquation est donc de 1,077 million d'euros en 2018, soit 4,1 % des loyers et de 1,261 million d'euros en 2019, soit 4,8 % des loyers.

Les risques locatifs exprimés au travers du coût annuel des impayés et de la vacance varient à la hausse sur les trois dernières années. Ils représentent 798 milliers d'euros en 2017, 960 milliers d'euros en 2018, et plus d'un million d'euros en 2019. Comparé à la médiane de la profession² le montant de ces risques locatifs reste satisfaisant puisque la référence se situe à plus de deux millions d'euros. Cette variation est principalement le fait de l'évolution du taux de la vacance de plus de trois mois qui passe de 0,9 %

² La valeur de cette médiane est issue du Document Individuel de Situation 2019 (DIS) représentant le tableau de bord de l'activité des organismes HLM et contrôlé par la fédération des OPH.

en 2017, à 1,5 % en 2018, et 1,3 % en 2019. Ces pourcentages sont toutefois à relativiser et à mettre en parallèle avec le taux d'évolution du patrimoine (2017 : + 1,7 %, 2018 : + 3,1 %, et 2019 : + 2,6 %).

4.2.2 Coûts de gestion

Le coût de gestion a fait l'objet d'un retraitement du montant des transferts de charges d'exploitation (*compte 791*) inclus dans les coûts de personnel pour ne garder que les éléments spécifiques aux charges de personnel. Les autres éléments ont été reversés dans les autres charges externes.

Le coût de gestion augmente de 10,5 % sur la période quand le parc locatif évolue de 9,4 %. Qu'il soit ramené en euros par logement ou en pourcentage des loyers, il reste supérieur aux valeurs de référence sur toute la période. Le tableau ci-dessous fait ressortir que la composante "coûts du personnel" impacte fortement ce coût de gestion et que ce poste génère le dépassement du ratio de référence.

Tableau n° 2 : Le coût de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Coûts de personnel	5 618	5 725	5 811	5 963	5 820
Autres charges externes	2 081	2 265	2 581	2 572	2 692
Coût de gestion normalisé	7 700	7 990	8 392	8 536	8 512
Nombre de logements et équivalent logement gérés	6 943	7 056	7 164	7 367	7 596
Coût de gestion normalisé au lgt et eq. lgt gérés	1 109	1 132	1 171	1 159	1 121
<i>Valeurs de référence</i>	<i>1 031</i>	<i>1 038</i>	<i>1 056</i>	<i>1 048</i>	<i>1 005</i>
Loyers	27 241	28 658	29 123	28 416	29 384
Coût de gestion normalisé / Loyers	28,26%	27,88%	28,81%	30,04%	28,97%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>24,38%</i>	<i>24,65%</i>	<i>24,86%</i>	<i>25,50%</i>	<i>24,81%</i>
Coût de personnel normalisé / Loyers	20,62%	19,98%	19,95%	20,99%	19,81%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>15,19%</i>	<i>15,25%</i>	<i>15,50%</i>	<i>16,04%</i>	<i>15,57%</i>
Coût des autres charges normalisé / Loyers	7,64%	7,90%	8,86%	9,05%	9,16%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>8,67%</i>	<i>8,91%</i>	<i>9,09%</i>	<i>9,38%</i>	<i>9,14%</i>

Source : Etats réglementaires - Harmonia

Recommandation 1 : réduire les coûts de gestion notamment les charges de personnel.

Le coût du personnel, bien que restant stable sur la période avec une dépense moyenne annuelle de l'ordre de 5 788 milliers d'euros, est élevé. Il représente suivant les années de 19,81 % à 20,99 % des loyers pour une référence nationale variant de 15,19 % à 16,04 %. Cette différence équivaut à une dépense supplémentaire annuelle moyenne de presque 1,4 million d'euros par rapport à la référence nationale (*OPH de métropole, hors Ile de France*). L'analyse de ces charges de personnel est effectuée au § 3.4.

L'organisme a pris des dispositions dès l'année 2020 (*cf. § 7.4.3*) afin de contenir ces dépenses.

Une attention particulière devra donc être portée afin de vérifier si les mesures prises conduisent à diminuer ces charges de personnel.

Les autres charges externes évoluent de 30 % sur la période avec une dépense moyenne annuelle de l'ordre de 2 438 milliers d'euros et sont, pour leur part, inférieures aux références nationales, sauf pour l'année 2019.

4.2.3 Maintenance

Le coût de l'intervention de l'organisme sur le parc existant est analysé et comparé aux valeurs de référence au § 5.2.2.

La prise en compte du montant des diagnostics immobiliers intégrés dans le coût de gestion (*autres charges externes*) et la neutralisation du montant des dégrèvements de TFPB obtenus par l'office (*produits exceptionnels*) permet d'évaluer le coût net de la maintenance supporté par l'organisme.

Ce retraitement est retracé dans le tableau qui suit :

Tableau n° 3 : Le coût NET de la maintenance supporté par l'organisme

En milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Coût de la maintenance	4 442	5 148	4 892	4 865	5 144
Total diagnostics réalisés	197	176	172	166	149
Total dégrèvements obtenus	-2 269	-143	-468	-444	-488
Coût NET de la maintenance à la charge de l'organisme	2 369	5 182	4 596	4 587	4 805

Source : Données de l'organisme

Le coût des diagnostics immobiliers obligatoires se situe en moyenne annuelle autour de 172 milliers d'euros. Il concerne, sur la période 2015-2019 : pour 75 % les diagnostics relatifs à l'amiante, pour 8 % l'électricité, pour 6 % le gaz, pour 2 % le plomb, pour 3 % la performance thermique, pour 5 % la performance énergétique et enfin pour 1 % les commerces.

Les dégrèvements obtenus par l'office relèvent principalement des travaux d'adaptation des logements pour les personnes à mobilité réduite (*PMR*) et des travaux relatifs aux économies d'énergie (*EE*). D'importants dégrèvements de TFPB ont été obtenus en 2015. Ils portent à 95 % sur les travaux PMR (2,152 millions d'euros), et à 5 % sur les travaux EE (117 mille euros). Depuis l'année 2017, le montant annuel moyen du total des dégrèvements oscille autour de 466 milliers d'euros. Les travaux PMR représentent une part de moins en moins importante au cours de la période (*baisse de 95 % à 36 %*) a contrario de ceux relatifs aux EE (*évolution de 5 % à 63 %*).

Hormis les années 2015 et 2016, le coût annuel de la maintenance restant à la charge de l'organisme est diminué d'environ 300 milliers d'euros.

4.2.4 Le taux d'annuités d'emprunts locatifs

Le montant des annuités locatives rapporté à celui des loyers témoigne d'une bonne maîtrise de la dette.

Tableau n° 4 : Les annuités d'emprunts locatifs*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Remboursement des emprunts locatifs</i>	5 997	6 601	7 028	7 368	7 735
<i>Charges d'intérêts</i>	2 974	2 767	2 614	2 626	2 733
Annuités emprunts locatifs	8 971	9 368	9 642	9 995	10 468
Loyers de l'exercice	27 241	28 658	29 123	28 416	29 384
Annuités emprunts locatifs / Loyers	32,93%	32,69%	33,11%	35,17%	35,63%
<i>Valeurs de référence</i>	39,99%	39,76%	39,23%	40,43%	39,08%

Source : Etats réglementaires -Harmonia

Les emprunts locatifs ont généré, en 2019, une annuité de l'ordre de 10,4 millions d'euros dont 7,7 millions en remboursements de capital et 2,7 millions au titre des charges d'intérêt. Le taux d'annuité locative rapportée au montant des loyers varie de 32,93 % en 2015 à 35,63 % en 2019. Ce taux reste inférieur à la valeur de référence sur toute la période.

4.2.5 Excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement

L'excédent brut d'exploitation (*EBE*) se situe dans la moyenne au regard des références nationales et représente environ 45 % du chiffre d'affaires (*CA*).

La marge sur activité de promotion diminue dans une forte proportion de 2015 à 2019 puisqu'elle passe de 893 mille euros à 197 mille euros. Cette variation est la conséquence d'un volume de ventes qui baisse régulièrement (*6,76 millions d'euros en 2015 à 1,84 million d'euros en 2019*) et de l'augmentation du coût de la promotion immobilière (*de 3,53 millions d'euros à 9,55 millions d'euros*).

Le coût de gestion constitue le poste de charges le plus important et consomme entre 28 % et 29 % du *CA/an*.

La part du coût de maintenance est de l'ordre de 17 % du *CA/an*.

La taxe foncière sur les propriétés bâties (*TFPB*) représente quant à elle un taux de 8,6 % du *CA* pour une référence nationale d'environ 10 %.

Tableau n° 5 : L'excédent brut d'exploitation, les résultats comptables, la CAF

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Chiffre d'affaires	27 249	100,00%	28 440	100,00%	29 019	100,00%	28 613	100,00%	29 766	100,00%
Ventes d'immeubles	6 755		4 362		4 702		2 746		1 844	
Production stockée	-2 279		-1 337		-1 589		3 095		7 937	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	-51		-64		-23		-83		-31	
Coûts promotion immobilière	-3 532		-2 467		-2 581		-5 254		-9 553	
Marge sur activité de promotion	893		494		509		504		197	
Production immobilisée			18		60		56		17	
Produit des activités	28 143		28 952		29 588		29 173		29 980	
Coût de gestion (hors CGLLS)	-7 589	27,85%	-7 877	27,70%	-8 274	28,51%	-8 393	29,33%	-8 396	28,49%
Charges de maintenance (y.c régie)	-4 442	16,30%	-5 148	18,10%	-4 892	16,86%	-4 865	17,00%	-5 144	17,46%
Cotisation CGLLS	-412	1,51%	-699	2,46%	-766	2,64%	-557	1,95%	-700	1,37%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-2 281	8,37%	-2 469	8,68%	-2 444	8,42%	-2 516	8,79%	-2 574	8,74%
Créances irrécouvrables	-109	0,40%	-141	0,50%	-141	0,49%	-152	0,53%	-159	0,54%
Excédent brut d'exploitation	13 310	48,84%	12 618	44,37%	13 071	45,04%	12 690	44,35%	13 005	44,13%
Valeurs de référence		47,53%		47,56%		47,13%		45,67%		45,53%
Résultat d'exploitation	6 000	22,02%	3 384	11,90%	4 484	15,45%	2 083	7,28%	2 859	9,70%
Résultat financier	-2 305	8,46%	-2 173	7,64%	-2 124	7,32%	-2 319	8,11%	-2 557	8,68%
Résultat exceptionnel	2 860	10,50%	1 592	5,60%	3 042	10,48%	2 881	10,07%	1 883	6,39%
Impôt sur les bénéfices			-93		-192		-57		-148	
Résultat net comptable	6 555	24,06%	2 710	9,53%	5 210	17,95%	2 587	9,04%	2 038	6,92%
Valeurs de référence		14,69%		14,84%		15,40%		14,26%		13,55%
CAF brute	13 208	48,47%	10 664	37,49%	11 563	39,85%	10 817	37,81%	10 606	35,99%
Valeurs de référence		38,79%		39,20%		39,51%		39,68%		39,43%
Remboursement des emprunts locatifs	5 997	22,01%	6 601	23,21%	7 028	24,22%	7 368	25,75%	7 735	26,25%
Autofinancement net HLM	7 211	26,46%	4 062	14,28%	4 535	15,63%	3 449	12,05%	2 871	9,74%
Valeurs de référence		11,96%		11,58%		11,27%		10,41%		11,90%

Source : Etats réglementaires -Harmonia

Les résultats nets comptables sont très inférieurs aux références nationales pour les années 2016, 2018, et 2019 sous l'effet conjugué de la faiblesse des résultats d'exploitation et des résultats exceptionnels. Il est à noter que les ventes de logements sur la période ont apporté un gain net (*déduction faite de la valeur nette comptable des cessions*) de 350 mille euros en 2016 (3 logements), 317 mille euros en 2017 (5 logements), 624 mille euros en 2018 (7 logements) et 1 686 milliers d'euros en 2019 (13 logements).

La capacité d'autofinancement (CAF) diminue depuis 2017. En 2019, son montant exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (CA) devient nettement inférieur à la valeur de référence avec 3,44 points de moins. Comme le volume des remboursements d'emprunts locatifs est en hausse régulière sur la période, l'autofinancement chute de 7,2 millions d'euros en 2015 à 2,9 millions d'euros en 2019. Ramené en pourcentage du CA, le ratio devient alors inférieur à la médiane nationale.

4.2.6 Rentabilité économique

Tableau n° 6 : Le taux de rentabilité économique

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Excédent Brut d'Exploitation (EBE) (1)	13 310	12 618	13 071	12 690	13 005
Transfert subventions au compte de résultat (2)	1 115	1 143	1 101	1 104	1 134
Actif locatif brut (3)	389 764	405 473	427 738	455 987	481 900
Taux de rentabilité économique (1+2)/(3)	3,70%	3,39%	3,31%	3,03%	2,93%
Valeurs de référence	3,88%	3,77%	3,64%	3,39%	3,30%

Source : Etats réglementaires -Harmonia

Le taux de rentabilité économique reste légèrement inférieur à la référence nationale.

La somme des montants de l'EBE et des subventions versées au compte de résultat varie de - 2% sur la période quand le montant de l'actif locatif brut augmente de 24 %.

4.3 Analyse de la situation financière

4.3.1 Bilan fonctionnel

Le tableau ci-dessous présente le bilan fonctionnel de l'organisme avec le fonds de roulement net global (FRNG) annuel, le besoin (ou ressource) en fonds de roulement (BFR), et par différence la formation de la trésorerie.

Tableau n° 7 : Le FRNG, le BFR, la trésorerie

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Capital et réserves nets des participations</i>	66 842	73 397	76 107	81 316	83 904
<i>Résultat de d'exercice</i>	6 555	2 710	5 210	2 587	2 038
<i>Subventions nettes d'investissement</i>	42 982	43 926	44 880	46 836	51 535
Capitaux propres	116 378	120 032	126 196	130 740	137 477
Provisions pour gros entretien	1 608	1 630	1 329	2 370	2 711
Autres provisions pour risques et charges	1 096	1 515	1 443	1 649	1 582
Amortissements et dépréciations	123 543	131 779	140 144	148 635	159 093
Ressources propres	242 625	254 956	269 113	283 394	300 862
Dettes financières	167 629	173 342	184 550	190 451	198 374
Ressources stables	410 255	428 299	453 663	473 845	499 237
Immobilisations d'exploitation brutes	-389 764	-405 473	-427 738	-455 987	-481 900
Immobilisations financières	-11 890	-7 938	-8 062	-1 365	-1 391
Fonds de roulement net global (FRNG)	8 600	14 887	17 863	16 494	15 946
FRNG à terminaison des opérations en cours	12 777	16 222	18 992	28 225	29 593
<i>Stocks et encours liés à la promotion immobilière</i>	6 500	5 343	3 754	7 218	14 977
<i>Emprunts promotion immobilière</i>	-6 004	-7 139	-3 152	-2 048	-2 337
Portage accession et opérations d'aménagement	496	-1 797	602	5 170	12 639
Créances locataires et acquéreurs	1 182	1 023	1 273	1 471	2 085
Subventions à recevoir	5 586	5 137	5 530	7 114	9 904
Autres actifs réalisables	1 088	699	4 877	3 375	3 225
Dettes sur immobilisations	-3 730	-3 946	-2 106	-3 233	-3 795
Dettes d'exploitation et autres	-7 281	-5 786	-7 749	-11 504	-11 488
Besoin (>0) ou Ressource (<0) en Fonds de Roulement (BFR)	-2 658	-4 670	2 427	2 394	12 569
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	12 997	21 379	17 310	16 168	13 809
Concours bancaires courants et découverts	0	0	0	0	-8 211
Dépôts et cautionnements reçus	-1 738	-1 821	-1 874	-2 067	-2 221
Trésorerie nette	11 259	19 558	15 436	14 100	3 377

Source : Etats réglementaires -Harmonia

Le montant du FRNG annuel varie globalement à la hausse de 85 % sur la période en revue mais diminue régulièrement depuis l'année 2017. Cette diminution témoigne de la stratégie financière adoptée par l'organisme qui repose sur deux grandes orientations :

- ▶ la première consiste à mobiliser les emprunts le plus tardivement possible en les contractant à la fin des travaux. L'objectif étant que les premières annuités de remboursement n'arrivent qu'après un an de mise en service des opérations ; cette pratique engendre donc des décalages temporaires entre les ressources mobilisées et les dépenses d'investissements engagées, ce qui explique l'affaiblissement du FRNG au fil des années ; a contrario, cette option a pour effet de consolider le FRNG à terminaison des opérations en cours (cf. § 4.3.3) ;
- ▶ la deuxième concerne le préfinancement des opérations qui se fait majoritairement au moyen d'un découvert bancaire autorisé pendant la période des travaux (année 2019) ; ce mécanisme se révèle être moins onéreux (taux à 0,35 %) que les emprunts obtenus auprès de la caisse des

dépôts et consignations (*taux à 1,35 %*) ; sa mise en œuvre impacte donc le montant des ressources (*dettes*) et vient diminuer temporairement le niveau de la trésorerie.

Ramené en euros par logement, le montant du FRNG annuel reste inférieur à la référence nationale. Il est en moyenne de 2 036 euros par logement pour une référence de 2 687 euros.

Les années 2015 et 2016 sont marquées par une ressource en fonds de roulement qui vient s'ajouter au FRNG pour former la trésorerie. L'année 2019 affiche par contre un besoin important en fonds de roulement (*BFR*), conséquence du montant consacré au portage de l'activité accession avec un gros volume de stocks liés à la promotion immobilière.

Le ratio de la trésorerie nette de l'organisme varie de 1 622 euros par logement à 2 772 euros au cours des années 2015 à 2016 pour une référence nationale moyenne de 2 500 euros. Il diminue à compter de l'année 2017 et chute considérablement en 2019 (*445 euros par logement*). Cette variation à la baisse est la conséquence du mode opératoire appliqué par l'office dans le préfinancement de son développement (*voir supra*).

4.3.2 Variation du FRNG

L'examen de la variation du FRNG permet de mesurer l'activité de l'organisme au cours de la période 2015-2019. La variation entre le FRNG d'ouverture de l'année 2015 et du FRNG de clôture 2019 est de 9,732 millions d'euros. Le tableau ci-dessous indique les variations annuelles.

Tableau n° 8 : La variation annuelle du FRNG

En milliers d'euros

	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	Total
FRNG OUVERTURE	6 214	8 600	14 887	17 863	16 494	
Variation ressources propres (1)	13 977	12 331	14 157	14 281	17 468	72 214
Emprunts encaissés	13 056	18 812	18 576	13 598	15 949	79 990
Remboursements d'emprunts à échéance	-6 273	-7 019	-6 992	-7 696	-8 026	-36 007
Remboursements anticipés d'emprunts	0	-6 079	-376	0	0	-6 455
Variation endettement (2)	6 783	5 713	11 208	5 901	7 923	37 528
Variation ressources stables (3)=(1+2)	20 760	18 044	25 365	20 182	25 391	109 742
Investissements (<i>locatifs et autres</i>) réalisés	18 072	15 709	22 265	28 249	25 914	110 208
Investissements financiers	301	-3 952	124	-6 698	26	-10 198
Flux d'investissements (4)	18 373	11 757	22 389	21 551	25 940	100 010
Variation du FRNG (3-4)	2 386	6 287	2 976	-1 369	-549	9 732
FRNG CLOTURE	8 600	14 887	17 863	16 494	15 945	

Source : Diagfin

Le volume des ressources stables, composées des ressources propres (66 %) et des emprunts (34 %), atteint sur la période un montant de presque 110 millions d'euros.

Le montant total de la CAF représente 79 % des capitaux propres (*57 millions d'euros*), le prix des cessions d'actifs d'un montant de 6,6 millions d'euros ne participe qu'à hauteur de 9 % aux ressources de l'organisme (*dont 2,7 millions correspondent à la vente de 28 logements*), et enfin les subventions d'investissements viennent abonder les capitaux propres pour 12 %.

Au cours de la période, l'organisme a contracté environ 80 millions d'euros d'emprunts et en a remboursé plus de 42 millions, soit une variation de l'endettement de pratiquement +38 millions d'euros.

Le flux total d'investissements représente un montant de plus de 100 millions d'euros. Les variations annuelles sont plus importantes à compter de l'année 2017, signe d'une activité qui s'accroît. En effet,

17 millions d'euros sont consacrés aux travaux neufs en 2015, 14 millions en 2016, 19 millions en 2017, 23,8 millions en 2018, et 23,5 millions en 2019.

La différence entre les ressources et les emplois permet donc une hausse de 9,7 millions d'euros du FRNG d'ouverture de l'année 2015 (6,2 millions d'euros). Le FRNG de clôture de l'année 2019 est alors d'un montant de 15,9 millions d'euros.

4.3.3 Fonds de roulement à terminaison

L'analyse du FRNG à terminaison (*FRNGt*) des opérations en cours permet de connaître la situation financière structurelle de l'organisme avec une hypothèse où tous les emprunts sont contractés, toutes les subventions sont notifiées et toutes les dépenses sont comptabilisées. Le montant du FRNGt est conséquent comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau n° 9 : Le fonds de roulement à terminaison

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	8 600	14 887	17 863	16 494	15 946
Subventions restant à notifier	80	133	989	1 524	2 248
Emprunts restant à encaisser	12 605	19 104	29 509	35 137	50 630
Dépenses restant à comptabiliser	-8 255	-17 075	-28 898	-23 834	-38 134
Neutralisation emprunts relais	0	0	0	0	0
Neutralisation opérations préliminaires	-252	-828	-471	-1 097	-1 096
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	12 777	16 222	18 992	28 225	29 593
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	6 943	7 056	7 164	7 367	7 596
Fonds de roulement à terminaison en euros par logement	1 840	2 299	2 651	3 831	3 896
<i>Valeurs de référence</i>	<i>2 620</i>	<i>2 338</i>	<i>2 608</i>	<i>2 591</i>	<i>2 824</i>

Source : Etat réglementaires -Harmonia

L'importance du niveau du FRNGt provient du volume d'emprunts restant à encaisser (*l'OPH ne mobilisant les emprunts qu'en fin d'opération comme indiqué dans le § 4.3.1*) ainsi qu'aux subventions restant à notifier.

Le montant ramené en euros par logement est nettement supérieur à la médiane nationale (+ 12 %) avec une moyenne annuelle de 2 903 euros par logement pour 2 596 euros de référence, ce qui démontre une situation financière confortable.

4.4 Analyse de la dette

4.4.1 Encours de la dette

L'encours de la dette de l'organisme au 31 décembre 2019 est d'un peu plus de 200 millions d'euros. Cette dette est souscrite dans une forte proportion (88 %) auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), elle est répartie pour 77,7 % en taux indexé sur le livret A, pour 12,3 % en taux variable, pour 10,0 % en taux fixe. L'office ne possède aucun encours couvert par des swaps.

Plusieurs prêts de haut de bilan bonifiés (PHBB) ont été souscrits au cours de la période.

Des PHBB 1^{ère} génération : en 2017 pour 1,478 millions d'euros, en 2018 pour 3,500 millions d'euros, et en 2019 pour 1,058 millions d'euros.

L'office a également bénéficié de PHBB 2^{ème} génération (PHBB 2.0) : en 2019 (au titre des agréments 2018) pour 1,126 million d'euros, et en 2020 (au titre des agréments 2019) pour 963 mille euros.

Enfin, un PHBB 2.0 spécifique « accession sociale » visant à faciliter la mise en œuvre du programme d'investissements pour la période 2019-2020 est en cours de finalisation. Un montant de 320 mille euros (260 000 euros pour les agréments de l'année 2019, et 60 000 euros pour ceux de l'année 2020) pourrait être ainsi accordé par la CDC.

La gestion de la dette fait l'objet d'une attention particulière de la part de l'organisme. Celui-ci a procédé au cours de la période sous revue à plusieurs réaménagements de ses emprunts.

En 2016, d'anciens prêts collecteurs ont été remboursés par anticipation (encours de 751 mille euros, gain estimé à 16 mille euros), sept prêts PLS à marges élevées ont été refinancés vers un taux fixe (encours de 6 millions d'euros, gain estimé à plus d'un million d'euros), 59 prêts CDC ont été réaménagés (encours de 23,4 millions d'euros, gain estimé à 212 mille euros).

En 2018, un allongement de dix ans de la durée des emprunts a été opéré sur un encours de 10,4 millions d'euros avec une marge à 0,6 % sur la phase allongée.

En 2020, l'office a sollicité la CDC afin d'étudier des mesures d'optimisation de sa dette. Un réaménagement a été mis en place sur un encours de 37,2 millions d'euros (soit environ 19 % de la dette). Il consiste en une diminution de la marge pour un montant de 6,9 millions d'euros d'emprunts, du passage à un taux fixe pour 9,6 millions d'euros et du basculement de l'index inflation vers l'index livret A pour 20,7 millions d'euros. La simulation effectuée montre des gains d'échéance à cinq ans de l'ordre de -2,1 millions d'euros d'annuités et à dix ans de l'ordre de -3,1 millions d'euros. Ils seront cependant partiellement effacés entre les années 2032 et 2036 avec +2,3 millions d'euros d'annuités. Le gain net serait alors de 1,4 million d'euros sur toute la durée des emprunts à livret A constant.

4.4.2 Variation de la dette

L'endettement évolue de 34,7 millions d'euros sur la période, avec une variation annuelle moyenne du capital restant dû de 6,9 millions d'euros.

Tableau n° 10 : La variation de la dette financière

En milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Endettement ouverture (1)	165 973	173 331	180 836	187 700	192 529
Nouveaux emprunts	16 776	20 806	19 932	14 256	16 768
Remboursement capital à l'échéance	-6 307	-6 921	-7 351	-7 698	-8 060
Remboursement capital anticipé	-3 111	-6 379	-5 716	-1 729	-526
Endettement clôture (2)	173 331	180 836	187 700	192 529	200 712
Variation capital restant dû (2)-(1)	7 358	7 505	6 864	4 829	8 182
Ressources Stables clôture	410 255	428 299	453 663	473 845	499 237
Variation capital restant dû / Ressources stables	1,79%	1,75%	1,51%	1,02%	1,64%
Valeurs de référence	0,95%	0,83%	0,60%	0,49%	0,34%

Source : Etats réglementaires -Harmonia

Bien que ce capital restant dû (CRD) ramené aux ressources stables soit supérieur à la valeur de référence, il apparaît maîtrisé de 2015 à 2018 puisqu'il diminue régulièrement sur cette période. L'augmentation constatée en 2019 résulte d'une variation significative du CRD à la suite de l'évolution

du montant des nouveaux emprunts contractés (+ 2,5 millions d'euros) et à une baisse des remboursements anticipés (- 1,2 million d'euros).

4.4.3 Capacité de désendettement

En considérant que le montant de la CAF courante soit totalement affecté au remboursement de la dette, il est possible de calculer la capacité de désendettement de l'organisme. Cette capacité est alors comparée au nombre d'années restant à courir pour amortir le parc locatif.

Tableau n° 11 : La capacité de désendettement

En milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Endettement	173 331	180 836	187 700	192 529	200 712
CAFC	10 589	10 123	10 638	10 189	10 407
Endettement / CAFC	16,37	17,86	17,64	18,90	19,29
<i>Valeurs de référence</i>	<i>15,75</i>	<i>15,47</i>	<i>15,56</i>	<i>16,54</i>	<i>16,49</i>
Valeur nette comptable du parc locatif	203 297	207 705	212 704	232 705	239 913
Dotations Amortissements du parc locatif	7 925	8 473	8 605	9 005	9 348
VNC / Amortissement du parc locatif	25,65	24,51	24,72	25,84	25,66
<i>Valeurs de référence</i>	<i>24,22</i>	<i>23,89</i>	<i>24,15</i>	<i>24,04</i>	<i>24,35</i>

Source : Etats réglementaires -Harmonia

Avec une CAF courante relativement stable et un endettement variant à la hausse le nombre d'années théorique pour rembourser la dette passe de 16,37 ans en 2015 à 19,29 ans en 2019. Ces valeurs sont supérieures à celles de référence.

Ce nombre d'années reste inférieur à celui dédié à l'amortissement du parc locatif, ce qui signifie (*pour l'année 2019, par exemple*) que l'office aurait entièrement remboursé sa dette locative six ans avant que la valeur nette comptable du parc locatif soit nulle.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

Les grandes lignes de la stratégie patrimoniale ont été définies dans le cadre de la convention d'utilité sociale (CUS) signée en 2011 et qui contractualisait les engagements de l'office pour la période 2011-2016. Cette convention d'utilité sociale a été prolongée en 2017 par la loi Égalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017. En matière de développement, dans un contexte de marché tendu, les objectifs de croissance du patrimoine étaient élevés avec 1 083 logements à livrer (*1 280 financés*) sur la période, soit 180 logements par an, dont 86 % dans les Pyrénées-Atlantiques et 13 % dans les Landes. La part de PLAI était fixée à 30 % des logements financés.

Un nouveau plan stratégique de patrimoine (PSP) a été réalisé en 2016, comprenant une analyse de l'état de l'ensemble du patrimoine avec un classement des résidences en fonction du service rendu. Le classement des résidences et la priorisation des travaux sont actualisés chaque année. Ce PSP a fait l'objet d'une mise à jour en 2020 qui a porté sur une revalorisation des objectifs pour la période 2018-2027, en fonction des besoins identifiés dans le PLH et de la faisabilité financière. Il servira de base pour la négociation de la nouvelle CUS qui a fait l'objet de plusieurs reports et dont la signature est prévue en juillet 2021.

Les objectifs de développement sont très nettement revalorisés, en s'appuyant sur les besoins identifiés par le PLH de la CAPB, dont l'organisme en tant qu'office communautaire doit assurer la moitié de la production : montée en charge progressive pour atteindre 450 logements locatifs neufs produits par an à partir de 2023 (*cf. § 7 : analyse prévisionnelle*). Cet objectif semble très ambitieux puisqu'il s'agit de multiplier par trois la production annuelle livrée pendant la période 2015-2020. Cela nécessite des efforts en matière de maîtrise d'ouvrage directe au vu de la production récente majoritairement dans des programmes de VEFA (70 % des logements livrés) de taille modeste (20 logements en moyenne). L'office souhaite notamment développer l'activité d'aménagement urbain pour le compte des collectivités locales (*cf. § 5.5*).

Par ailleurs, l'office recherche de nouveaux marchés en s'implantant de plus en plus dans le Pays basque intérieur et le département voisin des Landes où il projette de réaliser une part croissante de sa production future.

Afin d'abonder les fonds propres nécessaires à ce rythme de production, l'office envisage de développer la vente HLM qui restait jusque-là très limitée (*6 ventes par an par an de 2015 à 2019*). Les objectifs de vente passent à 21 ventes par an à compter de 2022, mais cet objectif reste indicatif dans la mesure où les ventes devront augmenter proportionnellement à la croissance du parc (*cf. § 5.3*).

L'office prévoit également d'accélérer le rythme de production de logements en accession sociale en réalisant 200 logements par an. Encore davantage que pour le locatif, cet objectif semble très ambitieux dans la mesure où cela représente une multiplication par huit de la production par rapport à la période précédente (*24 logements par an sur la période 2015-2019*). Comme pour le locatif, la CAPB compte sur son office pour réaliser la moitié des 400 logements en accession maîtrisée inscrits dans les objectifs du PLH. Ce type de produit est en effet très demandé sur un marché immobilier où les prix s'envolent, rendant l'accès à la propriété pour les ménages modestes très difficile. L'office devrait donc

commercialiser sans difficulté ces biens, mais cela imposera une professionnalisation accrue dans ce domaine et il s'est réorganisé également pour faire face à ce défi (cf. § 5.4).

Sur la remise à niveau du parc existant, l'office compte poursuivre des interventions en investissement pour un montant global de 77,3 millions d'euros sur la période 2019-2028. La majeure partie de ces travaux concerne 16 résidences, pour lesquelles des travaux de requalification sont identifiés à hauteur de 53,9 millions d'euros. Des travaux de gros entretien programmés sont également budgétés pour un montant global de 8,1 millions d'euros.

Enfin la résidence « La Citadelle » à Bayonne (241 logements construits en 1956) fera l'objet d'une opération partielle de démolition-reconstruction dans le cadre d'un projet d'aménagement plus global (cf. § 5.5).

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau n° 12 : Evolution du patrimoine de logements familiaux

Année	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Autre évolution	Démolition	Parc au 31-déc	Évolution
2015	6 167	0	196	0	0	9	0	6 372	3,3%
2016	6 372	49	62	0	-3	5	0	6 485	1,8%
2017	6 485	34	79	0	-6	1	0	6 593	1,7%
2018	6 593	57	151	0	-7	1	0	6 795	3,1%
2019	6 795	71	120	0	-13		0	6 973	2,6%
2020	6 973	71	48	0	-4		-4	7 084	1,6%
Total		282	656	0	-33	16	-4		13,1%

Sources : Données transmises par l'organisme (04/03/2021)

L'office a livré 938 logements familiaux locatifs neufs sur la période 2015-2020, soit une moyenne de 156 logements par an. Ce rythme de construction, bien que plus élevé que celui constaté lors de la période précédente (808 logements de 2009 à 2014 soit 135 par an), reste inférieur aux engagements de la CUS (180 logements par an sur la période 2011-2016). Il représente cependant un bon niveau de développement (accroissement moyen du parc de 2,2 % par an). La part de PLAI (29,7 %) est conforme aux engagements de la CUS (30 % des logements).

La construction neuve représente la totalité de la production d'offre nouvelle (aucune opération en acquisition-amélioration sur la période). La part de VEFA est devenue largement majoritaire (70 % des logements produits) très au-dessus du taux moyen constaté pour l'ensemble des bailleurs de la région³.

Les prévisions de livraison en logements neufs pour 2021 montrent une nette hausse de la production avec 16 opérations en cours dont l'OS a été donnée, comptant 361 logements, qui devraient en principe être livrés en 2021, avec quelques reports possibles en 2022. 26 autres opérations comptant 458 logements sont en cours (OS données pour dix d'entre elles), avec une livraison prévue à l'horizon 2022-2023. Le rythme de développement prévisionnel est donc de l'ordre de 270 logements par an sur

³ Pour 2019, en Nouvelle Aquitaine la VEFA représente 51 % des logements sociaux financés (source DGALM, bilan des logements aidés 2019)

les trois prochaines années, ce qui augmente fortement par rapport à la période précédente conformément aux objectifs du PSP sans toutefois atteindre pour l'instant le chiffre de 450 logements par an escompté.

5.2.2 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

Jusqu'à la mise en place du nouvel organigramme en avril 2021, l'activité de construction était scindée en deux directions, la direction de l'aménagement urbain et du développement assurant en amont la conception, le montage financier et l'équilibre des opérations et la direction de la maîtrise d'ouvrage prenant en charge le suivi des chantiers jusqu'au parfait achèvement. Ces deux services sont dorénavant réunis au sein d'une seule direction (*la DAUD*) afin d'introduire une plus grande fluidité dans l'activité.

L'analyse des opérations fait apparaître une bonne maîtrise des coûts, avec un prix de revient final conforme au prévisionnel et des délais de réalisation contenus (*moins de deux ans en moyenne, de l'ordre de service à la livraison*). Le prix de revient moyen des opérations livrées, y compris le foncier, est de 1 960 euros/m² de SH, ce qui est cohérent dans la mesure où l'essentiel de la production est située en zones tendues. Le prix de revient moyen des opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage interne est plus faible (*1 769 euros/m² de SH*). Les opérations réalisées en VEFA présentent en effet un surcoût d'environ 14 % essentiellement lié aux territoires d'intervention les plus tendus où l'accès au foncier est difficile et plus onéreux. Il se traduit par une affectation de fonds propres plus importante, soit 19 390 euros en moyenne par logement, contre 10 289 euros pour les opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage interne.

La part de fonds propres (*10,6 % en moyenne par opération*) est très variable selon les programmes (*de 1,6 à 22,4 %*). L'apport de fonds propres est utilisé comme « variable d'ajustement » pour boucler le financement.

Le recours important à la VEFA s'est accentué ces dernières années en raison des difficultés d'accès au foncier sur la zone tendue du Pays basque où une part prépondérante de la production est réalisée au travers des appels à projet des collectivités vers les promoteurs privés avec des clauses de mixité sociale imposées.

Le bilan du recours à la VEFA dans ce cadre s'avère globalement positif : il a permis malgré la forte pression foncière dans un contexte concurrentiel de maintenir une production de logement social importante. Néanmoins lorsque la VEFA atteint une telle proportion pour un bailleur (*70 % des logements livrés sur la période 2015-2020*), une certaine dépendance se crée vis-à-vis de la promotion privée, ce qui génère des risques de différentes natures :

- ▶ affaiblissement du savoir-faire en maîtrise d'ouvrage directe et moindre maîtrise sur la définition des projets et des prestations (*même si l'office parvient à faire valoir le plus souvent son cahier des charges auprès des promoteurs*) ;
- ▶ difficultés à obtenir des logements regroupés dans un bâtiment ou une cage d'escalier (*ce qui facilite leur gestion*). Il arrive que le promoteur laisse à l'office les logements les moins attractifs ou bien disséminés dans plusieurs bâtiments distincts au sein de la résidence. La mise en location peut s'avérer plus difficile et la gestion ultérieure complexe ;

- ▶ implication de l'office dans une multitude de copropriétés dans lesquels il n'a pas la main puisque minoritaire. Il ne peut pas confier le rôle de syndic à sa filiale la SCIC GE.CO.SOL. Faire valoir son droit en tant que copropriétaire « ordinaire » implique une présence assidue dans les AG et l'office n'a pas toujours gain de cause sur les programmes de travaux, notamment dans les résidences avec une majorité d'investisseurs, peu enclins à financer des travaux.
- ▶ absence de maîtrise des charges locatives sur ces programmes ce qui explique en partie les niveaux de charges élevés par rapport aux ratios nationaux sur certains postes (cf.§ 6.3.2). À titre d'illustration, dans le cadre de la visite de patrimoine, la résidence « Canavera » à Saint-Martin de Seignanx livrée en 2018 dispose d'ascenseurs malgré sa faible hauteur (R+2), ce qui ne serait pas le cas pour une opération construite en maîtrise d'ouvrage directe. Ce niveau de prestation non rendu nécessaire par la réglementation entraîne en effet un niveau de charge d'ascenseur élevé, qui peut être peu compatible avec les capacités financières plus limitées des locataires des logements sociaux.

Un des enjeux pour l'office dans les prochaines années est d'inverser la tendance pour revenir à un niveau de VEFA plus équilibré. Il ne s'est cependant pas fixé d'objectif précis à atteindre dans le cadre du nouveau PSP. Sa principale piste pour relancer la production en maîtrise d'ouvrage directe est de développer une activité d'aménageur permettant de reprendre la main sur les grands projets de construction de logements (cf.§ 5.5). Les chiffres de la production 2021 indiqués par l'office dans sa réponse montre une inflexion significative puisque, sur les 323 logements livrés en 2021 (locatif et accession), 255 soit 79 % des livraisons sont construits en maîtrise d'ouvrage directe.

Pour les opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe, un « comité d'engagement », qui réunit tous les mois les représentants des différentes directions, permet de prendre en compte leurs attentes dès l'élaboration du programme et d'assurer un suivi partagé de l'avancement des projets. Parallèlement, un cahier des charges à destination des maîtres d'œuvres, définit les exigences de l'office en matière de conception des opérations et de prescriptions techniques.

5.2.3 Interventions sur le parc existant

Tableau n° 13 : Le coût d'intervention sur le parc locatif

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	373	394	283	360	371
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	872	852	846	832	824
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	2 962	3 621	3 503	3 406	3 715
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	235	281	260	267	234
Coût de la maintenance (1)	4 442	5 148	4 892	4 865	5 144
Additions et remplacement de composants	1 634	1 976	927	3 406	2 313
Coût total entretien du parc (2)	6 076	7 125	5 819	8 271	7 458
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	6 943	7 056	7 164	7 367	7 596
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	640	730	683	660	677
Valeurs de référence	643	649	646	619	633
Loyers (5)	27 241	28 658	29 123	28 416	29 384
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	16,30%	17,96%	16,80%	17,12%	17,51%
Valeurs de référence	14,61%	14,14%	14,36%	14,09%	14,29%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	875	1 010	812	1 123	982
Valeurs de référence	1 093	1 104	1 070	1 159	1 247

Source : Etats réglementaires -Harmonia

Le montant dévolu à la maintenance du patrimoine (*entretien courant et gros entretien*) est relativement stable sur la période et s'élève à environ 4,9 millions d'euros de moyenne annuelle.

Rapporté en euros par logement ou en pourcentage du montant des loyers, il est régulièrement supérieur aux valeurs de référence.

Le montant consacré aux additions et remplacements de composants est élevé pour l'année 2018 en raison, notamment, du remplacement des colonnes d'eaux usées sur la résidence Breuer (*2,313 millions d'euros*).

Le coût total d'intervention sur le parc est cependant inférieur à la référence nationale avec une moyenne annuelle de 960 euros par logement pour une médiane à 1 135 euros, en raison d'un montant annuel consacré aux additions et remplacement de composants relativement faible.

La visite du patrimoine a porté sur 32 résidences comptant 3 950 logements, soit 56 % du parc, toutes situées à Bayonne à l'exception de programmes neufs situés à Anglet et Saint-Martin de Seignanx. Elle a permis de mesurer l'impact positif d'une politique de maintenance reposant sur un entretien régulier du patrimoine. Les réhabilitations en cours sont adaptées et maintiennent l'attractivité du parc en portant à la fois sur l'enveloppe des bâtiments et leur rénovation énergétique mais également sur la remise à niveau et l'amélioration du confort des parties privatives.

La visite a également permis de constater les qualités techniques des opérations neuves, caractérisées par une bonne insertion dans l'environnement mais également par un souci de fonctionnalité dans l'architecture. Ces dernières années, l'office a en effet introduit davantage de concertation entre la maîtrise d'ouvrage et les futurs services gestionnaires (*agences, locatif, maintenance*) dès la conception du projet, ce qui permet une meilleure prise en compte de leurs contraintes et propositions.

5.2.4 Réhabilitations

Sur la période 2015-2019, en plus du gros entretien évoqué supra, l'office a mis en œuvre un programme de réhabilitation lourde sur des résidences anciennes risquant à terme de souffrir d'un manque d'attractivité, même si aujourd'hui la vacance est faible : quatre résidences comptant 345 logements pour un montant global de plus de 14 152 809 euros et un montant moyen au logement de 41 023 euros, ont été réhabilitées.

Ces opérations sont d'abord orientées sur la performance énergétique, notamment avec une systématisation de l'isolation par l'extérieur, dans l'objectif d'améliorer le classement énergétique du parc (*objectif de ramener les logements d'une étiquette D vers une étiquette B*). Elles permettent également de diminuer les charges de chauffage des locataires et de réduire sensiblement la quittance globale. Ces opérations ont donné lieu à des augmentations de loyer pour deux d'entre elles sans toutefois atteindre le montant maximum de la convention. Ces augmentations sont étalées sur quatre semestres après l'achèvement des travaux et pendant cette période la hausse générale des loyers ne s'applique pas.

En plus de l'aspect énergétique, ces réhabilitations comportent une dimension plus globale en incluant l'amélioration de la sécurité ainsi que des travaux d'embellissement et d'amélioration du cadre de vie.

Deux opérations ressortent par leur dimension et leur qualité, qui a pu être appréciée au cours de la visite du patrimoine. L'opération « Le Bedat » à Bayonne (*rénovation de 146 logements construits en*

1966 à hauteur de 33 272 euros par logement soit 4 857 729 euros au total) présente la particularité de la création de terrasses de 14 m² devant les baies des séjours. Des augmentations de loyers ont été appliquées : 5,7 % pour les travaux et 6,6 % pour la création de surfaces de terrasse.

L'autre opération d'envergure, en cours au moment du contrôle, consiste en la rénovation de la résidence « Balichon », ensemble de 410 logements construit en 1962. Pour l'instant une première tranche de travaux a concerné les 218 logements des « barres », pour un montant global de 8 883 875 euros soit 40 752 euros au logement. Une augmentation de loyer de 3,8 % a été appliquée. L'office avait également envisagé de mettre en place une 3^{ème} ligne de quittance au titre de la participation des locataires au titre des économies d'énergie, mais il y a finalement renoncé du fait de l'impact économique de la crise sanitaire.

Une fois ces travaux achevés, les quatre tours restantes seront traitées mais dans le cadre d'un programme plus restreint (*travaux énergétiques, réhabilitation des ascenseurs et remplacement du système d'interphonie*).

5.2.5 Sécurité dans le parc

5.2.5.1 Contrats d'entretien des ascenseurs

L'entretien du parc d'ascenseurs (*101 appareils desservant 2 576 logements*) est confié à deux prestataires dans le cadre de contrats conformes à la réglementation, renouvelés après consultation au 1^{er} janvier 2020 pour une durée de quatre ans maximum. Ces travaux d'entretien font l'objet d'un contrôle par un prestataire indépendant dans le cadre d'un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage. L'ensemble des travaux de mise aux normes de la loi SAE (*sécurité des ascenseurs existants*) ont été réalisés.

5.2.5.2 Contrats d'entretien des appareils individuels gaz

L'office prend en charge l'entretien de ces appareils (*chauffage à gaz et des VMC*) dans le cadre d'un contrat confié à un prestataire qui assure également l'entretien de la robinetterie, ce qui fait l'objet d'une convention distincte. Depuis le dernier contrôle, où des faiblesses avaient été pointées dans le suivi du prestataire, l'office a relevé le niveau d'exigences dans le nouveau contrat : mise en place de reportings réguliers, première relance des locataires en recommandé avec accusé de réception réalisée par le prestataire, non-paiement de la prestation dans le cas où, en l'absence de visite, ce dernier ne serait pas en mesure d'établir que toutes les diligences attendues ont bien été effectuées (*prise de deux rendez-vous, envoi du courrier en recommandé*). A l'issue de la campagne 2020, le rapport global annuel des prestataires indiquait que sur 5 028 appareils concernés (*chaudières et chauffe-eaux*), 331 n'avaient pas été contrôlés, soit un taux de visites de 93,4 % (*taux de pénétration constant par rapport à la campagne précédente malgré la crise sanitaire : 93,7 % en 2019*). L'office se concentre sur les logements n'ayant pas fait l'objet d'entretien trois ans de suite. Pour les locataires les plus récalcitrants, il utilise alors la procédure contentieuse (*dépôt de requête en injonction de faire devant le TGI*). Cette mise en œuvre était trop tardive s'agissant d'une question de sécurité : au 31 décembre 2020, il restait 27 logements sans visite depuis trois ans. Au 31 mars 2021 ce chiffre est descendu à 18 à la suite des visites réalisées au premier trimestre et des actions sont encore en cours. Un suivi ramené à deux ans réduirait notablement le risque. Depuis, l'office a obtenu l'accord des associations de locataires dans le

cadre de l'accord collectif sur les charges récupérables signé en 2017. Le fait que cet accord figure dans une charte globale sans mentionner qu'il s'agit d'un mandat transférant la responsabilité de l'entretien fragilise juridiquement l'intervention de l'office dans les logements. En effet, l'entretien de ces appareils est à la charge du locataire, conformément à l'article 7 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989 modifiée et du décret 87-712 du 26 août 1987. Un accord collectif spécifique précisant les termes du mandat serait préférable sur ce sujet sensible.

L'office a indiqué qu'il avait encore réduit le nombre de logements n'ayant pas fait l'objet d'un entretien (8 logements) et qu'il allait enclencher la procédure contentieuse pour les locataires concernés. Par ailleurs, il a suivi la préconisation de l'Ancols en signant un accord collectif spécifique avec les associations de locataires,

5.2.6 Diagnostics techniques

5.2.6.1 Diagnostics de performance énergétiques (DPE)

Les DPE ont été réalisés pour l'ensemble du patrimoine. Ils sont actualisés à la relocation et remis aux locataires lors de la signature du bail. Le parc est performant malgré son ancienneté du fait des réhabilitations thermiques et des renouvellements de composant réalisés ces dernières années : 87,2 % des logements relèvent des étiquettes énergétiques désignant des logements économes (11,9 % en A, 21,3 % en B et 54,0 % en C). L'office n'a plus de logements énergivores classés en E, F ou G. Il reste un enjeu de rénovation énergétique relatif pour les 8,6 % classés en D.

5.2.6.2 Diagnostics amiante et plomb

L'office a progressé sur la prise en compte du risque amiante (*réalisation de l'ensemble des diagnostics réglementaires et mise en œuvre des travaux nécessaires, nomination d'un référent et constitution d'un comité amiante qui se réunit 2 à 3 fois par an*).

Le repérage étendu de l'amiante a été finalisé en 2005 et les dossiers techniques constitués conformément à la réglementation. L'ensemble des DTA ont été mis à jour de 2018 à 2020 dans le cadre d'un marché. Le patrimoine est peu concerné puisque la présence d'amiante n'a été repérée que sur 20 résidences comptant 276 logements (*sur les 1 331 potentiellement concernés*). En l'absence de dégradation, il a été préconisé des évaluations périodiques dans la grande majorité des cas. Lorsque le diagnostiqueur préconisait des actions correctives (*6 résidences*) des travaux d'enlèvement ont été réalisés.

Le repérage sur les parties privatives (*DAPP, décret n° 2011-629 du 3 juin 2011*) a été réalisé sur l'ensemble des logements potentiellement concernés à l'exception de 50 logements où les locataires sont réticents et pour lesquels une procédure avec huissier de justice est en cours.

Lors des interventions dans les logements (*changement de locataire, demande de travaux, ...*) l'office a recours à un diagnostiqueur dans le cadre d'un marché à bons de commande pour réaliser le diagnostic avant travaux. Ce marché comprend également la réalisation des évaluations périodiques.

Par ailleurs, la communication aux entreprises et au personnel est bien formalisée et l'ensemble des dossiers techniques est mis en ligne pour en faciliter l'accès. Les locataires concernés ont reçu

l'ensemble des documents ainsi qu'un courrier d'information leur expliquant l'interdiction de réaliser des travaux. Enfin les gardiens ont suivi une formation de sensibilisation au risque amiante.

Concernant la réalisation des constats de risque d'exposition au plomb (*CREP*), l'OPH a rattrapé son retard. Les CREP sont notifiés aux locataires et joints aux nouveaux baux conformément à la réglementation.

5.3 Ventes

5.3.1 Politique de vente et résultats

Historiquement, l'office ne vendait pas de patrimoine à l'unité mais il a intégré une politique de vente du parc locatif social dans le cadre de la CUS signée en 2011, consistant dans un premier temps à programmer des ventes ciblées de logements non conventionnés. Cette volonté a tardé à se concrétiser puisque la démarche n'a été mise œuvre qu'en 2016 à Bayonne avec la Résidence "Maubec" (20 appartements). Cette politique s'est ensuite poursuivie avec la mise en ventes de six nouveaux programmes sur la période 2017-2020, comptant 81 logements.

Sur la période de contrôle, l'office a peu vendu proportionnellement à son patrimoine (32 logements de 2015 à 2020, soit 5 ventes par an en moyenne). Cependant, c'est un bon résultat par rapport au volume de logements ouverts à la vente sur la période (101 logements).

Pour atteindre les objectifs de vente inscrits dans le nouveau PSP (21 ventes par an à compter de 2022), l'office a adopté un nouveau plan de vente beaucoup plus ambitieux

Le CA a d'abord délibéré le 24 octobre 2019 en faveur de la cession de 5 nouveaux groupes immobiliers comptant 84 logements. Ces résidences sont situées dans des secteurs attractifs avec des loyers plutôt élevés : résidences Haraneder (12 logements non conventionnés) et Gero Etxea (15 logements PLI) à Saint Jean-de-Luz ; résidences Ateka (23 logements PLS), Linéadour (20 logements PLS) et Quai Bergeret (14 logements PLA) à Bayonne. La commercialisation de ces logements a débuté en 2021. Sept autres groupes comptant 158 logements sont également ciblés à la vente avec un début de commercialisation prévu en 2022 ou 2023 selon les résidences. On peut constater que l'office s'est donné les moyens d'atteindre ses objectifs avec la mise en vente de 242 logements supplémentaires échelonnée sur trois ans, de 2021 à 2023.

5.3.2 Aspects règlementaires et sociaux

Le contrôle a porté sur les 28 ventes de logements réalisées de 2015 à 2019. Ces ventes atteignent globalement leur objectif social : revenu mensuel moyen de 1 793 euros (environ 1,5 fois le SMIC) et 85 % des acquéreurs avec des revenus inférieurs à 3 000 euros mensuels.

L'un des objectifs de la vente de patrimoine locatif, outre le dégagement de moyens financiers pour le développement, est d'offrir un parcours résidentiel aux locataires du parc social en leur permettant d'accéder à la propriété. Cet objectif est rempli avec une part importante de locataires dans les ventes (64 % des logements sont vendus à des locataires, dont près des deux tiers sont des occupants).

Les procédures réglementaires sont respectées en matière d'information des locataires, publicité, avis du service des domaines jusqu'à la révision introduite par la loi ELAN.

Les prix de vente sont élevés par rapport à ce que l'on constate habituellement (*moyenne de 166 593 euros, 2 327 euros au m² de SH alors que la médiane de la profession est à 1 211 euros⁴*). Mais il faut prendre en compte la localisation des logements dans la CAPB où les prix du marché sont très élevés. Les prix sont le plus souvent inférieurs ou égaux à l'évaluation des domaines (*57 % des ventes*) et se situent dans une fourchette de -12 à +29 % par rapport à ce prix, ce qui respecte la marge légale (*+ ou – 35 %*). De plus, il s'agit de logements individuels ou de petits collectifs dans des résidences récentes (*15 à 20 ans*) et ne nécessitant pas de travaux immédiats. Des travaux de mise aux normes sont en effet systématiquement réalisés avant chaque vente, l'office s'attachant à ne vendre que des biens ne nécessitant pas de gros travaux pendant dix ans.

5.3.3 Nouvelles dispositions de la loi Elan sur la vente HLM

L'office a modifié son dispositif de commercialisation des logements à compter d'avril 2021 pour le mettre en conformité avec les nouvelles dispositions réglementaires introduites par l'article 97 de la loi ELAN du 23 novembre 2018.

L'ensemble des nouvelles dispositions légales ont été intégrées notamment la fixation libre des prix en fonction d'une référence au marché immobilier local. Les modalités d'établissement des grilles de prix de vente ont été profondément remaniées. L'ordre de priorité défini par la loi en fonction des différents publics ciblés est respecté et l'office cherche à favoriser les parcours résidentiels des locataires de logements sociaux en instaurant deux types de décote sur le prix de vente (*évalué libre de toute occupation*) :

- ▶ décote de 35 % pour les locataires achetant le logement qu'ils occupent, majorée de 0,5 % par an (*limitée à 5 %*) pour les locataires présents depuis plus de 10 ans à compter de la date de signature du bail du logement occupé mis en vente. La remise est calculée à la date de signature de la promesse de vente ;
- ▶ décote de 15 % sur la valeur « marché » estimée pour la vente de logements libres aux locataires et gardiens du parc social (non locataires du logement vendu vacant) ou personnes physiques sous plafonds de ressources « accession », qui constituent la cible de l'accession sociale et du PSLA.

À noter que cette dernière décote n'est pas limitée aux seuls locataires d'HSA, mais est étendue à tous les locataires HLM du département quel que soit le bailleur, ce qui est cohérent avec la loi Elan. Cet effort sur le prix est également consenti aux accédants modestes (*sous plafond PSLA*) même s'ils ne sont pas locataires HLM.

⁴ DIS 2019, prix de vente moyen de logements à personnes physiques

5.3.4 Rythme de production

L'office développe une activité de promotion avec un objectif de livraison de 30 à 35 logements par an inscrit dans la CUS, afin de « *faciliter les parcours résidentiels, d'alimenter l'autofinancement et de soutenir la croissance* ».

Tableau n° 14 : Les productions de 2015 à 2020

Logements livrés	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
VEFA	31	2	1	0	0	1	35
PSLA	15	36	3	10	17	26	107
Total accession	46	38	4	10	17	27	142
Part PSLA	32,6%	94,7%	75,0%	100,0%	100,0%	96,3%	75,4%

Sources : OPH SA, Direction clientèle 27/10/2020 et 12/04/2021)

Sur la période 2015/2020, 142 logements ont été livrés soit une production moyenne de 24 logements par an. Globalement, les objectifs de production de la CUS ne sont pas atteints (*30 logements par an*). La baisse conjoncturelle de production en 2017-2018 explique principalement la non-réalisation des objectifs (*phénomène de bas de cycle fréquent dans l'activité de promotion immobilière*).

La part de logements vendus en VEFA, encore majoritaire en début de période, est devenu marginale, le PSLA qui permet à l'accédant de bénéficier d'un taux de TVA réduit (5,5 %), devenant le produit quasi exclusif de l'accession sociale sur la période.

À l'avenir, la vente en bail réel solidaire (BRS)⁵ devrait devenir le produit phare avec déjà deux opérations en cours de commercialisation sur le secteur de St-Jean de Luz. L'objectif est de permettre aux ménages à revenus modestes de devenir propriétaire à moindre coût en faisant diminuer significativement le coût d'acquisition de leur logement par la suppression ou l'abaissement du prix du foncier (*qui peut représenter 30 à 40 % du prix de revient*).

5.3.5 Commercialisation

Les 142 logements livrés en accession depuis 2015 n'ont pas posé de problème de commercialisation, avec des stocks d'inventus très faibles se résorbant rapidement. Aucun logement n'a été transféré en locatif sur la période.

Le principe de prudence consistant à conditionner le lancement des travaux à l'atteinte d'un quota de réservations minimal de 30 % est respecté. De plus, l'office attend également d'avoir 50 % de pré-commercialisation pour lancer l'ordre de service.

Pour les opérations récentes, l'agrément PSLA est systématiquement demandé sur tous les logements, la vente en VEFA restant possible à la marge pour les accédants dépassant les plafonds PSLA ou disposant de forts apports personnels. Dans ce dernier cas, la TVA est majorée, mais le prix reste accessible, l'office pratiquant le même prix de base. Les prix de vente au m² de surface utile sont nettement inférieurs aux plafonds réglementaires (*-24 % en moyenne*) même si dans les opérations en

⁵ Le BRS, solution novatrice en matière d'accession sociale, est un instrument juridique dissociant la propriété du foncier de celle du bâti

cours de commercialisation l'écart est nettement plus réduit (*de l'ordre de -10 %*). L'objectif de marge commerciale recherché est de 6 % minimum, la marge réelle s'avérant un peu plus importante (*de 6 à 10 % selon les opérations*).

5.3.6 Acquéreurs

L'ensemble des ventes et réservations de 2015 à 2019 a été analysé, soit un échantillon de 99 ménages acquéreurs, dont 12 ventes en accession directe, 80 levées d'option PSLA et 7 PSLA encore en phase locative. Ces 99 dossiers correspondent à 14 opérations. L'analyse a porté sur les revenus, le respect des plafonds de ressource, la provenance des acquéreurs (*parc public ou privé*), leur statut de primo accédant, le montant des apports personnels, le reste à charge après acquisition.

Le contrôle sur fichier des ventes n'a pas révélé de dépassement des plafonds de ressources en PSLA comme en accession directe.

Globalement ces ventes ont un caractère social puisqu'en fonction des ressources n-2 des acquéreurs, 92 ménages, soit 93 %, entrent dans le plafond du PSLA et 75 ménages, soit 76 %, dans le plafond PLUS. Le revenu mensuel moyen (*2 525 euros*) est de l'ordre de deux fois le SMIC net.

La majorité des acquéreurs (*86 soit 87 %*) sont des primo-accédants. La part de locataires HLM atteint 26 % des ventes ce qui représente un niveau correct (*pour les organismes qui avaient signé des CUS « accession » avec l'État, l'objectif se situait à 20 %*).

Les apports personnels sont plutôt faibles : pour 83 ventes, il représente moins de 50 % du prix de vente et pour 62 ventes moins de 25 %. L'apport personnel médian est de 30 000 euros et représente 16 % du prix de vente médian (*185 000 euros*).

Le taux d'effort brut après acquisition (*mensualités/revenu mensuel*) est raisonnable (*29 % en moyenne*). Il atteint néanmoins de 35 à 39 % pour 9 accédants, dont la situation peut être considérée comme fragile. Ce taux d'effort important est la contrepartie du caractère social des ventes, avec un niveau de prix qui reste élevé par rapport aux revenus des ménages. La sécurisation HLM, inscrite dans tous les actes de vente, a d'ailleurs été mise en œuvre trois fois sur la période.

A l'avenir l'office souhaite développer le BRS qui devrait exiger des taux d'effort moindre pour les acquéreurs. La dissociation du foncier et du bâti devrait permettre de rendre à nouveau possible l'accession dans des secteurs très prisés (*par exemple une opération est prévue à Ciboure où les prix du marché atteignent près de 6 000 euros au m² de SH*).

5.4 Activités d'aménagement

Afin de développer fortement l'offre de logements conformément aux objectifs du PSP, l'office a souhaité faire évoluer son rôle de bailleur social vers un rôle d'opérateur global en matière d'habitat et d'équipements publics. Dans cet objectif, il se positionne dorénavant sur la mission d'aménageur public répondant ainsi à une forte attente de la CAPB qui souhaite faire d'HSA un outil d'aménagement du territoire.

L'office a utilisé l'opération Bovero à Anglet pour expérimenter cette nouvelle activité et compte-tenu de sa réussite, il s'en sert comme vitrine commerciale pour mettre en avant son nouveau rôle

d'aménageur. En termes d'organisation, la direction du développement a été renommée « *Direction de l'aménagement urbain et du développement* » et en son sein a été créé en 2019 un poste de chef de projet aménagement qui a donné lieu à un recrutement externe en octobre 2019.

En termes de prévision d'activité, deux projet phares émergent dans les prochaines années, « Le Prissé » et « la Citadelle ».

Le projet du quartier du Prissé à Bayonne est un projet d'aménagement et de construction de logements sociaux et privés en partenariat avec la Ville de Bayonne consistant en :

- ▶ l'aménagement par HSA d'une surface d'environ 5 ha pour la création d'un quartier d'habitat mixte avec 350 logements et des équipements de proximité (*commerces, services*);
- ▶ la construction par HSA de 70 logements locatifs sociaux et 88 logements en accession sociale, soit 45% de l'ensemble du programme résidentiel⁶ ;
- ▶ la construction par la promotion immobilière privée de 192 logements libres, soit 55 % de l'ensemble du programme résidentiel⁷ ;
- ▶ la commercialisation de près de 650 m² dédiés à des locaux d'activités de commerces et services.

Pour réaliser ce programme, HSA a acquis le foncier nécessaire au projet auprès de la Ville de Bayonne au prix de 5 240 000 euros en 2019. Le lancement du chantier est prévu en septembre 2021 pour une livraison des premiers logements (*locatif social et accession*) en 2023.

L'opération de la Citadelle s'inscrit dans un contexte très différent au départ puisqu'il s'agit d'une cité HLM de l'office (*241 logements construits en 1956*) pour laquelle le PSP prévoit une opération de démolition-reconstruction partielle. Ce projet comporte également une forte dimension d'aménagement et de réorganisation de l'espace public.

Enfin il est prévu une forte densification et davantage de mixité sociale pour ce quartier proche du centre-ville qui comptera à terme 482 logements (*maintien du nombre de logements sociaux, dont 88 réhabilités et 153 démolis et reconstruits, construction de 79 logements en accession sociale et 162 privés*).

Dans la perspective de la démolition, l'office ne remet plus les logements en location depuis 2016. Au moment du contrôle, l'opération de relogement des habitants de la première tranche (*80 logements dont 50 occupés*) débutait par la mise en place d'une MOUS. Les premières démolitions sont prévues en juillet 2022 et les premières constructions en suivant.

⁶ On constate qu'avec ce programme de 158 logements l'office change vraiment d'échelle par rapport à la période 2016-2020 où la taille moyenne des opérations était de 20 logements et la plus importante « Bovero » n'en comptait que 58.

⁷ À noter que l'office vend les terrains aux promoteurs privés à un prix raisonnable en leur demandant en contrepartie de réaliser des logements intermédiaires à prix maîtrisé (cette tranche d'accédants étant de plus en plus exclue du marché local au même titre que les ménages relevant de l'accession sociale).

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Tableau n° 16 : Analyse sociale de l'occupation au 1^{er} janvier 2020

En %	nombre de locataires	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Pers. Isolées	Familles mono-parentales	Ménages 3 enfants et +
OPH Sud atlantique	6 776	25,1	68,9	5,3	56,8	40,3	21,8	6,3
Département	31 033	23,8	65,9	8,8	54,8	43,1	26,9	6,9
Région	270 256	29,3	70,6	6,5	50,8	45,2	23,9	7,5

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

Source : enquête OPS 2020 tous bailleurs sociaux, données non apurées.

L'enquête OPS 2020 révèle une occupation un peu plus sociale que celle constatée pour l'ensemble des bailleurs du département des Pyrénées Atlantiques. Les proportions de locataires disposant de très faibles ressources ou bénéficiaires de l'APL y sont en effet plus élevées. Ceci est cohérent avec la structure du parc (*près des deux tiers des logements correspondant à des anciens financements ou des logements très sociaux, avec des loyers accessibles (cf. § 6.5.1)*) et la présence de l'OPH dans les QPV de l'agglomération de Bayonne, où se concentre la population la plus fragile. Le caractère social est encore plus affirmé dans les attributions les plus récentes (*cf. § 6.4*).

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

Le règlement et la composition de la commission d'attribution des logements et d'occupation des logements (CALEOL) ont été mis à jour et validés par le CA du 8 octobre 2020. Le rapport annuel d'activité de la CALEOL fait l'objet d'une présentation en CA. Conformément aux obligations introduites par le décret n° 2015-522 du 12 mai 2015, le règlement intérieur de la CALEOL et la charte des attributions sont publiés sur le site internet de l'office.

L'office a mis en place une politique de peuplement spécifique sur la résidence "Les Hauts de Ste Croix" (*renommée « les résidences Breuer »*) à Bayonne en contrepartie de travaux de réhabilitation financés dans le cadre de l'ANRU. L'objectif est de créer de la mixité sociale dans ce groupe fragilisé à l'importance cruciale pour l'office et la ville de Bayonne. Il s'agit en effet d'une barre d'immeubles comptant 1 095 logements soit 64 % du parc en QPV.

Les candidats salariés ou justifiant de revenus du travail sur les 3 derniers mois sont prioritaires pour l'attribution d'un logement sur ce programme. De plus, il avait été décidé dans la convention ANRU qu'aucun dossier DALO ne serait attribué sur l'ensemble Breuer. Le CA d'Habitat Sud Atlantic par délibération du 17 décembre 2015 a décidé de poursuivre cette politique de peuplement.

Des outils de suivi adaptés ont été mis en place : tableaux de bords de l'évolution des profils et de la vacance, rapports présentés en CALEOL deux fois par an. Un bilan récent sur l'évolution des profils des occupants, portant sur la période 2016/2020, montre les résultats obtenus, avec en particulier une forte diminution parmi les locataires des non-salariés (*- 14,6 % sur quatre ans*).

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

L'office saisit les demandes sur le système national d'enregistrement (*SNE*) mais continue à travailler avec son propre outil, en assurant une interface en temps réel avec le SNE. L'enregistrement des demandes et leur renouvellement respectent les dispositions réglementaires.

Le fichier du SNE du département totalise 17 687 demandes fin 2019 dont 4 750 mutations.

L'ancienneté moyenne des demandes est de 19 mois : 57 % ont moins d'un an et 16 % plus de trois ans (*délai anormalement long dans les secteurs tendus des PA*). Elle varie fortement selon les secteurs géographiques (*de 24 mois sur la CAPB à 10 mois sur les zones rurales du Béarn*).

Un demandeur sur deux est une personne seule. En conséquence plus de la moitié des demandes (53 %) concerne des petits logements (*T1-T2*) et ce taux atteint 60 % pour les demandes externes. Le taux de pression est supérieur à 20 sur cette typologie.

6.2.3 Gestion des attributions

Le contrôle a porté sur les 1 599 attributions réalisées du 1^{er} janvier 2018 au 30 septembre 2020, avec un examen complémentaire sur pièce d'un échantillon ciblé de 11 dossiers. Il n'a pas révélé de dépassement de plafonds de ressources ou d'attribution hors CALEOL. Les possibilités offertes par certaines conventions d'accueillir des ménages dépassant les plafonds de ressources (*PLUS majorés*) afin de favoriser la mixité sociale en contrepartie d'un loyer majoré sont utilisés avec modération (*14 attributions sur les 564 attributions de logements PLUS, soit 2,5 %*).

Les attributions ont un caractère très social puisqu'elles ont été prononcées à 31,3 % au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds et à 79,0 % au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds.

Leur examen révèle une ancienneté élevée de la demande des attributaires au moment de l'entrée dans les lieux (*deux ans en moyenne*) ce qui montre le caractère tendu du marché et la prise en compte de l'ancienneté dans les critères d'attribution. La proportion d'attribution à des demandeurs de plus d'un an (77 %) et à des demandeurs en délai anormalement long (*plus de trois ans, 22,5 %*) en témoigne également.

Au titre des dispositions de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, visant à favoriser la mixité sociale, l'office est concerné par l'obligation d'effectuer au minimum 25 % de ses d'attributions à des ménages dont les revenus sont inférieurs au premier quartile de revenus hors QPV. Le niveau du premier quartile était fixé en 2019 à 782 euros par mois par unité de consommation sur le Pays Basque. En 2020, l'office atteint cet objectif avec 25,6 % des attributions hors QPV à des ménages du premier quartile. A l'inverse, en QPV, l'office est tenu d'effectuer 50 % de ses attributions à des ménages dont les revenus relèvent des trois autres quartiles. En 2019, cet objectif est largement atteint avec 84,7 % des attributions en QPV qui concernent ce public. La politique de peuplement mise en place sur la résidence Breuer explique en grande partie les bons résultats obtenus.

6.2.4 Gestion des contingents

La gestion des demandes de logements des publics prioritaires fait l'objet d'accords collectifs entre l'État et les bailleurs sociaux, fixant des objectifs quantitatifs pour chacun d'entre eux.

Pour les Pyrénées-Atlantiques, qui demeure le territoire à enjeux pour l'OPH (94 % du parc) les résultats sont présentés sur les cinq dernières années :

Tableau n° 17 : Accord collectif départemental Pyrénées-Atlantiques

	2016	2017	2018	2019	2020
Objectif global annuel OPH Sud atlantique	47	41	187	161	161
Nombre de ménages relogés*	72	84	138	125	126
Taux de réalisation	153%	205%	74%	78%	78%
Objectif sorties d'hébergement			44	38	38
Nombre de ménages relogés*			7	15	26
Taux de réalisation			16%	39%	68%
Relogements au titre du DALO	24	25	58	44	21

*objectifs et relogement pour une année complète;

Source OPH SA, Direction clientèle 16/02/2021

Sur les années 2016-2017, l'OPH remplit largement les objectifs. À partir de 2018, un nouvel accord collectif les a revus à la hausse pour les différents bailleurs (42,5 % des attributions externes réalisées). L'office malgré une nette augmentation de ses relogements, peine à remplir ses engagements puisque sur trois ans il n'atteint que 77 % de l'objectif en moyenne. La principale difficulté évoquée par l'office est le nombre important des refus, y compris pour le public prioritaire.

Le nouvel accord collectif a également introduit un second objectif pour les bailleurs qui a trait au logement des ménages hébergés dans des structures dédiées. L'office est loin de le remplir, même si on note une évolution positive sur trois ans qui montre qu'il prend de plus en plus en compte cette problématique.

Concernant le DALO, l'accord collectif ne prévoit pas d'objectif pour les bailleurs, mais la préfecture leur confie des dossiers de ménages à reloger dans ce cadre. L'OPH a traité l'ensemble des dossiers transmis au titre du DALO en respectant le délai imparti.

Pour le département des Landes, l'office a rempli globalement l'objectif annuel sur la période, fixé à quatre relogements par an.

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Loyers

6.3.1.1 Politique d'augmentation des loyers

Tableau n° 18 : Augmentation annuelles des loyers conventionnés

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Augmentation annuelle en %	0,47	0	0	0	1,25	1,53	0,66
Taux légal en %	0,47	0,02	0	0	1,25	1,53	0,66

Source : Données transmises par l'organisme (base loyer au 01/01/2020, PV de CA)

Depuis 2015, l'office a appliqué le taux légal d'augmentation à l'ensemble des résidences, de manière uniforme, sans pratiquer de modulation. En 2016, le CA a décidé de ne pas augmenter les loyers, le taux légal étant très faible. En 2017 (*stagnation de l'indice de référence*) et 2018 (*gel des loyers*) les loyers n'ont pas non plus été augmentés. Après ces trois ans de stagnation, l'office depuis 2019 a repris sa politique d'augmentation calquée sur la variation de l'indice.

Le contrôle des loyers pratiqués sur l'ensemble des logements n'a pas fait apparaître de dépassement des taux maximums de loyers autorisés par les conventions.

Depuis dix ans l'office a mis en place une politique d'augmentation à la relocation dans l'objectif de réduire les marges d'augmentation constatées par rapport aux conventions APL qui était devenu très importante : la marge moyenne globale constatée atteignait 20 % en 2009 selon le rapport de la Miilos et près de la moitié du patrimoine (46 %) comportait une marge supérieure à 20 %. Cette pratique d'augmentations à la relocation en appliquant systématiquement le loyer plafond de la convention a été suivie d'effets puisque la marge est devenue beaucoup plus faible (4,6 % en moyenne).

Les travaux d'amélioration correspondant à deux réhabilitations lourdes ont été en partie répercutés sur les locataires (cf. § 5.2.4). Les loyers restent cependant très accessibles du fait de leur financement d'origine (cf. § 6.3.1.2). Les locataires ont été consultés conformément aux dispositions légales tant sur le programme de travaux que sur les augmentations de loyers.

6.3.1.2 Niveau des loyers

Tableau n° 19 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros/m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
OPH Sud Atlantique	6 765	4,9	5,5	6,3
Pyrenees-Atlantiques	33 174	4,9	5,7	6,3
Nouvelle-Aquitaine	269181	4,7	5,5	6,2
France Métropolitaine	4 328 090	4,9	5,7	6,5

Sources : Données transmises par l'organisme (base loyer au 01/01/2019); RPLS au 01/01/2019

Tableau n° 20 : Les loyers par type de financement d'origine

Rubriques	Nombre de lgts	Médiane SH	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile	Médiane en m ² de SH
Anciens financements	3 871	62,00	284	320	357	5,17
PLA	1 154	66,81	371	417	457	6,23
PLUS	1 194	64,97	322	409	473	6,30
PLAI/PLALM	378	59,96	274	323	386	5,39
PLI	41	55,00	425	456	580	8,30
PLS	116	64,44	504	578	675	8,96
Fonds propres	11	72,00	534	565	619	7,85
Ensemble	6 765	63,00	298	347	413	5,51

Sources : données transmises par l'organisme (base loyer, 01/01/2019); RPLS au 01/01/2019

Avec 63 % de loyers bas correspondant à d'anciens financements ou à des logements très sociaux (PLAI, PLALM), l'office dispose d'un parc accessible aux ménages les plus modestes. Malgré la politique d'augmentation de loyer appliquée ces dernières années, le loyer médian (5,5 euros/m² de SH) reste en dessous de la médiane départementale (5,7 euros/m² de SH) et se situe au niveau de la médiane régionale (5,5 euros/m² de SH). Le parc reste donc accessible mais l'office devra veiller à maintenir cet équilibre, peut-être en adoptant une politique de loyer plus différenciée selon les différents patrimoines.

En effet, la pratique d'une application uniforme des augmentations, à l'exception de baisses ponctuelles liées à des difficultés à louer certains logements, présente certes l'avantage de la facilité de gestion mais paraît peu élaborée. L'office devrait s'interroger sur la mise en place d'une politique plus ciblée, cherchant à rapprocher le niveau de loyer de la qualité de service des différentes résidences, dans l'esprit du conventionnement global. A l'issue du rapport, l'office s'est engagé à étudier la mise en place d'une augmentation annuelle différenciée dès lors que le taux de revalorisation de l'IRL sera suffisamment important pour permettre une modulation par groupe sur des critères tels que la qualité du service rendu.

6.3.1.3 Supplément de loyers de solidarité (SLS)

L'office applique le barème de droit commun défini par l'article R. 441-21 du CCH. Le produit annuel perçu en 2019 au titre du SLS s'élève à 119 352 euros. Selon les résultats de l'enquête SLS 2020, sur les 4 291 logements entrant dans le champ d'application (*hors ZRR*), 82 locataires ont été assujettis au mois de janvier en raison de leurs ressources pour un montant moyen de 105 euros. Aucun de ces locataires n'entre dans les conditions susceptibles d'entraîner une perte du droit à maintien dans les lieux.

6.3.1.4 Réduction de loyer de solidarité (RLS)

Une bonne application de la RLS a pu être constatée avec la prise en compte dans le système d'information et l'imputation dans le quittancement des locataires. Le nombre de bénéficiaires de la RLS en 2020 est de 3 732 pour un montant de RLS versé de 1 979 542 euros. Parmi ces bénéficiaires, le nombre de ménages non "APLisés" bénéficiant de la RLS est très faible : deux cas, représentant chacun un montant mensuel de 43 euros.

6.3.2 Charges locatives

L'analyse des charges locatives a été réalisée sur celles de l'année 2018, régularisées en 2019. Compte tenu de la crise sanitaire traversée actuellement la régularisation des charges 2019 sur l'année 2020 n'est, à ce jour, que partiellement terminée du fait de l'impossibilité de réunir certaines assemblées générales de copropriétés.

6.3.2.1 L'organisation

La gestion des opérations liées aux charges locatives est centralisée au sein du service comptable et financier. Elle repose sur trois agents : une gestionnaire des charges pour le suivi et la préparation des provisions et décomptes ; une responsable de pôle pour la ventilation des charges, le contrôle de cohérence ; et enfin la responsable de service qui effectue les validations définitives et qui assure le lien avec les associations des locataires.

Les provisions pour charges des résidences livrées sont calculées au regard des charges réelles constatées lors de la dernière régularisation. La détermination de celles concernant les résidences nouvelles font l'objet d'une concertation entre le service de maîtrise d'ouvrage, les agences, le service de la gestion locative et le service comptable. Les régularisations s'effectuent pour la majorité du parc sur le 2^{ème} trimestre (80 %), et pour le reste en fonction de la tenue des assemblées générales de copropriétés.

Chaque année un courrier est envoyé aux locataires avec le détail des provisions qui vont être mises en recouvrement à compter du 1^{er} janvier. Une réunion d'information avec les associations de locataires se tient deux fois par an au cours de laquelle une présentation de l'évolution des provisions et régularisations par rapport à l'année précédente est réalisée.

Concernant les locataires partis, il n'y a pas de forfait pratiqué. La régularisation s'effectue en même temps que pour les autres locataires.

6.3.2.2 Le montant des charges

Le montant des charges réparties entre 2015 et 2018 baisse de 1,03 %. Le taux de sur-provisionnement (*rapport du montant des charges appelées sur le montant des charges réparties*) diminue depuis l'année 2016 mais reste cependant assez élevé (13 % en 2018). Rapporté au logement ce taux équivaut à 129 euros par logement en 2016, à 116 euros en 2017, et 97 euros en 2018. Le niveau de ces provisions de charges est concerté chaque année avec les associations de locataires.

Le coût annuel des charges au logement baisse régulièrement sur la période 2015-2018. Il passe de 818 euros en 2015 à 759 euros en 2018, soit une dépense ramenée au m² de surface habitable (SH) de l'ordre de 11,83 euros.

Le coût des charges, poste par poste, a été comparé au montant médian indiqué dans l'observatoire des charges locatives de 2018 (*hors Ile de France*), édité par l'Union sociale pour l'habitat (USH). Seuls les postes relatifs à l'entretien des espaces verts et l'entretien des ascenseurs dépassent légèrement la médiane nationale. Concernant les espaces verts, la dépense au m² de SH est de 0,76 euros pour un ratio à 0,67 euros. L'explication se trouve dans la pluviométrie importante que peut connaître cette région.

Pour les ascenseurs, le montant est de 0,63 euros pour un ratio à 0,60 euros. Sur 40 résidences équipées d'ascenseurs, seules 12 d'entre elles dépassent cette médiane. Elles concernent des immeubles en copropriété (6 résidences) ou avec un petit nombre de logements donc une faible surface habitable.

6.3.2.3 Le gardiennage et l'entretien des parties communes

La gestion de proximité est assurée par 17 gardiens dont la mission est d'être le premier interlocuteur des locataires sur le terrain. Chaque gardien est garant de la qualité du service au quotidien notamment de l'entretien et de la sécurité des groupes d'immeubles dont il a la charge. Dans le cadre de ses activités principales, il effectue des tâches d'encadrement avec l'organisation et le contrôle de la prestation de nettoyage réalisée par les employés d'immeuble (EI). À ce titre, le salaire de ces gardiens est récupéré à raison de 10 % sur les seules résidences où le nettoyage des parties communes est réalisé par les EI.

Pour celles où il est fait appel à l'entreprise, aucune récupération de salaire n'est appliquée.

Quinze EI assurent l'entretien des parties communes, leurs salaires sont récupérés à 100 %.

Un accord collectif relatif à la maîtrise des charges locatives récupérables a été signé avec les fédérations de représentants des locataires le 24 janvier 2017. Cet accord prévoit à la fois la récupération des salaires de gardiens et d'EI (voir supra) et la facturation des prestations effectuées par les agents techniques polyvalents comme détaillé ci-dessous.

6.3.2.4 Les interventions de type « régie »

L'organisme possédait une régie jusqu'en 2015, année de sa dissolution. Les ouvriers ont été affectés aux agences (*Adour Côte Basque et Hauts de Sainte Croix*) en qualité d'agents techniques polyvalents.

Certains de ces agents continuent néanmoins à réaliser des missions "de type régie" : peinture, sols, plomberie, enlèvement des encombrants, traitement des espaces verts... C'est pourquoi, leurs interventions sont retraitées par l'organisme en travaux de maintenance et les charges afférentes n'apparaissent pas en frais de gestion. D'autres anciens agents de la régie réalisent, quant à eux, des travaux de contrôle de type sécurité hygiène propreté (SHP) avant la remise des clés aux locataires. Les charges relatives à ces derniers sont donc maintenues dans le coût de gestion.

Les interventions des agents dans les résidences (*travaux de type régie*) sont facturées aux locataires suivant la quote-part des coûts de ces personnels et de certaines fournitures. Le montant annuel de ces récupérations reste modéré ; pour l'année 2015 il est de 6 386 euros, de 6 561 euros en 2016, de 2 086 euros en 2017, de 3 175 euros en 2018, et de 2 342 euros en 2019.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Information et accueil des locataires

L'office dispose d'un bon maillage territorial avec 2 agences et 17 points d'accueil répartis dans le patrimoine et tenus par les gardiens (cf. § 6.3.2.3). Le dispositif de gestion de proximité repose également sur 10 responsables de secteur (*suivi des travaux sur les logements et états des lieux*) et des assistants de gestion (*gestion des dossiers locataires, traitement des réclamations*), répartis sur les deux agences. De plus un nouveau service a été créé en 2019 « *le service de la tranquillité résidentielle* » avec le recrutement d'un responsable dédié assisté de deux collaborateurs. Il est en particulier chargé

du suivi des réclamations liées au voisinage (711 en 2019) et d'assurer une médiation entre locataires des différents sites.

6.4.2 Enquête de satisfaction des locataires

La dernière enquête de satisfaction réalisée en 2020 est globalement favorable avec 91 % de taux de satisfaction générale et 79 % sur le logement. Le principal point faible réside dans la propreté des parties communes (61 % de locataires satisfaits, en nette baisse depuis la dernière enquête de 2017). L'office, qui a recours soit à des employés d'immeubles soit à des entreprises de nettoyage, doit intensifier le contrôle de ses agents et de ses prestataires dans les immeubles concernés (*l'insatisfaction est surtout notable en QPV du fait d'incivilités récurrentes*).

L'office obtient un bon score sur le traitement des interventions techniques avec 81 % de satisfaits. Les agences traitent les réclamations techniques (3 924 en 2019 avec un délai de traitement moyen de 19 jours). Un service « qualité des prestations » composé de trois agents assure un contrôle régulier des prestataires (471 visites de contrôle en 2019, dont 144 en présence du prestataire).

6.4.3 Concertation des locataires

Un nouveau plan de concertation locative a été signé le 16 juillet 2019 avec les associations de locataires. Un conseil de concertation locative très actif se réunit trois fois par an en moyenne et a abordé en 2019 de nombreux sujets (*travaux d'entretien du patrimoine, protocole d'accord des réparations locatives, charte d'accueil, nouveau portail locataire, bilan des actions liées à l'exonération de taxe foncière en quartier prioritaire...*).

6.4.4 Politique de suivi des créances et des impayés

6.4.4.1 L'organisation

Le suivi des créances et des impayés est assuré au sein de la direction de la clientèle par le service "gestion sociale". Il est composé de sept personnes : le responsable du service, trois gestionnaires de précontentieux et contentieux, trois conseillères en économie sociale et familiale (CESF). Une procédure écrite encadre les missions de ce service.

Le nombre de plans d'apurement signés en 2017 est de 1 020, il est égal à 935 en 2018, et à 784 en 2019.

Le nombre d'expulsions effectives effectuées par l'office est de 3 en 2017, 5 en 2018 et 8 en 2019.

Pour ce qui concerne les locataires partis, le recouvrement des créances est confié soit à un huissier, soit à une société de recouvrement.

L'office propose à ses locataires trois dates pour s'acquitter du montant du loyer (*les 5, 10, et 15 du mois*) ainsi que différentes modalités de paiement : en espèce grâce à une convention "cash-compte" passée avec la Poste, le chèque bancaire ou postal, le virement et le prélèvement automatique. Le taux de prélèvement automatique en 2019 est de 82 %. Depuis le mois de novembre 2019, l'organisme propose un nouveau mode de paiement du loyer (*par carte bancaire*) via l'espace locataires situé sur le site internet Habitat Sud Atlantic.

6.4.4.2 L'aspect financier

Le tableau ci-dessous indique le montant annuel des créances locataires supportées par l'organisme. Le taux de ces créances totales rapportées au quittancement est largement inférieur aux valeurs de référence même s'il varie à la hausse depuis l'année 2016. Cette augmentation est due en partie à la dette des locataires présents et plus précisément les créances simples qui varient de 16 % sur la période en revue.

Tableau n° 21 : Les créances locataires

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Produit des loyers	27 241	28 658	29 123	28 416	29 384
Récupération des charges locatives	5 195	4 919	5 094	5 225	5 209
Quittancement (1)	32 436	33 577	34 217	33 641	34 593
Taux de recouvrement	99,32%	99,37%	99,29%	99,18%	98,73%
<i>Valeurs de référence</i>	98,88%	98,83%	98,85%	98,70%	98,81%
Créances simples locataires présents (2)	1 899	1 760	1 967	2 017	2 204
Créances douteuses locataires présents et partis :					
<i>Créances douteuses locataires PRESENTS</i>	292	492	375	408	513
<i>Créances douteuses locataires PARTIS</i>	550	561	572	559	602
Total des créances douteuses (3)	842	1 053	947	967	1 115
Total de l'ensemble des créances (simples et douteuses) (4) = (2) + (3)	2 741	2 813	2 914	2 984	3 319
Créances totales / quittancement (5) = (4) / (1)	8,45%	8,38%	8,52%	8,87%	9,59%
<i>Valeurs de référence</i>	13,13%	12,98%	13,06%	13,74%	13,13%
Créances douteuses locataires partis / Ensemble des créances	20,07%	19,94%	19,63%	18,73%	18,14%
<i>Valeurs de référence</i>	26,96%	28,71%	28,88%	29,82%	30,29%

Source : Etats réglementaires -Harmonia-

Les créances des locataires partis oscillent autour de 569 mille euros par an et représentent en moyenne 59 % du total des créances douteuses.

Le tableau ci-dessous indique à partir du pourcentage de quittancement le taux de créances irrécouvrables passées chaque année par l'organisme.

Tableau n° 22 : Le passage en créances irrécouvrables

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Pour mémoire :					
<i>Quittancement</i>	32 436	33 577	34 217	33 641	34 593
<i>Pertes sur créances irrécouvrables :</i>					
<i>dont décision OPH</i>	110	141	141	152	159
<i>dont décision juge</i>	110	93	93	105	130
<i>dont décision juge</i>	0	48	48	47	29
<i>Taux de recouvrement</i>	99,32%	99,37%	99,29%	99,18%	98,73%
Taux de "non recouvrement"	0,68%	0,63%	0,71%	0,82%	1,27%
Taux de créances irrécouvrables (décision OPH) / Quittancement	0,34%	0,28%	0,27%	0,31%	0,38%

Source : Etats réglementaires -Harmonia-

Le quittancement est égal à la somme des produits de loyers et des récupérations de charges locatives.

À partir de ce montant, le total de l'encaissement s'obtient par différence entre le quittancement et la variation annuelle des créances locataires augmentée des pertes sur créances irrécouvrables.

Le taux de recouvrement est alors égal au montant de l'encaissement rapporté au montant du quittancement.

Comme on peut le constater à la lecture du tableau, ci-dessus, le montant des sommes passées par l'organisme chaque année en créances irrécouvrables reste faible. Le taux rapporté au quittance est largement inférieur au taux de "non-recouvrement". L'office est invité à revoir sa politique de passage en pertes sur créances irrécouvrables afin de se rapprocher du taux de "non-recouvrement" et de diminuer, à terme, le stock de créances locataires.

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

L'analyse prévisionnelle de l'organisme basée sur le plan de stratégie patrimoniale (PSP) 2019-2029 a été réalisée à l'aide du logiciel VISIAL. Cette étude a été validée en CA du 1^{er} avril 2021.

7.1 Hypothèses retenues

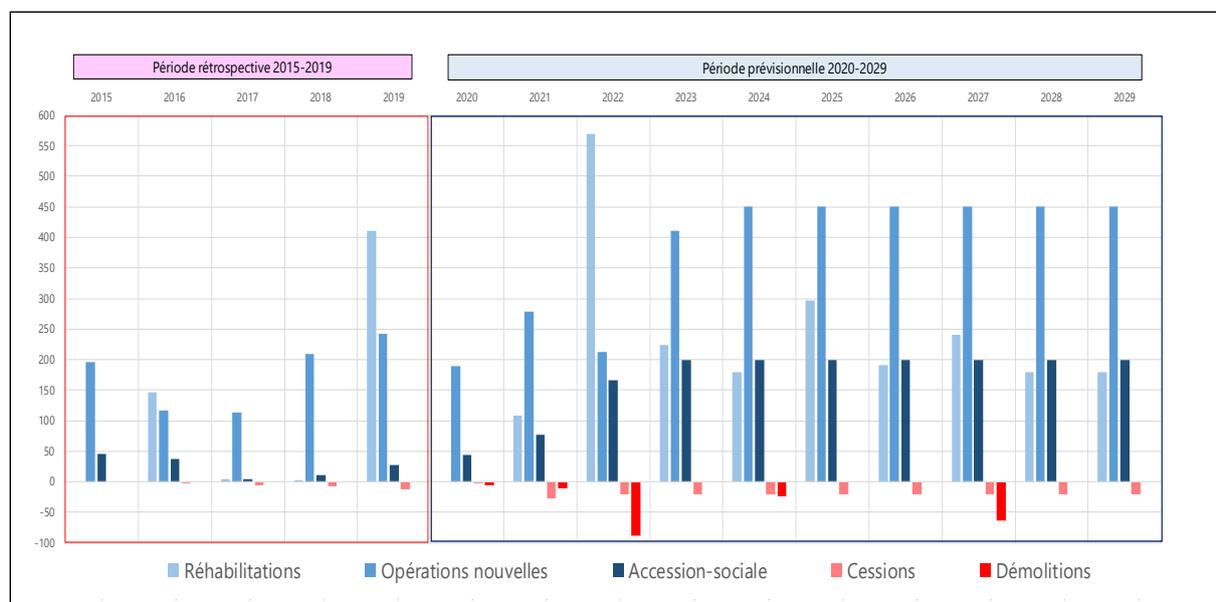
Les hypothèses macro-économiques retenues sont les suivantes :

- ▶ Taux d'inflation de 1,50 % sur la période ;
- ▶ Taux d'évolution de l'indice du coût de la construction (ICC) de 1,60 % sur la période ;
- ▶ Variation de l'indice de révision des loyers (IRL) : 1,53 % en 2020, 0,66 % en 2021, et 1,50 % au-delà ;
- ▶ Variation du taux du livret A : 0,75 % en 2019, 0,50 % en 2020 et 2021, et 0,90 % par la suite ;
- ▶ Concernant la RLS : les taux prévus sont ceux préconisés par la fédération des OPH (*lissage inclus*) et appliqués au total des loyers quittancés des seuls logements conventionnés.

7.2 Développement envisagé

La figure n° 2 présente (*en nombre de logements*) un comparatif de l'évolution du développement de l'organisme sur la période rétrospective (2015-2019) et sur le moyen terme (2020-2029).

Figure 2– Evolution de l'activité de l'organisme de 2015 à 2029 (en nombre de logements)



On remarque deux pics d'activité au titre des logements réhabilités : le premier en 2019 (410 logements réhabilités sur la résidence Baluchon à Bayonne) et le second en 2022 (569 réhabilitations envisagées).

Le fort développement constaté sur les opérations nouvelles et sur l'activité « accession-sociale » (PSLA) au cours des années 2023 à 2029 correspond au soutien apporté par l'office à la politique de l'habitat

de sa collectivité de rattachement -la communauté d'agglomérations du Pays Basque (CAPB). La CAPB a prévu à travers son plan local d'habitat (PLH) la livraison annuelle de 800 logements locatifs et de 400 PSLA. L'office s'inscrit dans cette démarche à hauteur de plus de 50 % des objectifs pour la production neuve et de 50 % pour les PSLA.

Enfin l'office envisage d'intensifier sa politique de ventes de logements sur toute la période prévisionnelle.

7.3 Investissements et modalités de financement

Un investissement de 18 millions d'euros est programmé pour les renouvellements de composants. Le financement est assuré à partir de 83 % de fonds propres (15 millions d'euros) et 17 % d'emprunts (3 millions d'euros).

Les travaux de réhabilitations concernent 2 170 logements pour un montant de 118 millions d'euros. Ils sont financés par 85 % d'emprunts (100 millions d'euros), 5 % de subventions (6 millions d'euros) et 10 % de fonds propres (12 millions d'euros).

Il est prévu de démolir 194 logements sur la période. La démolition de 11 logements (en 2021) sera financée exclusivement par fonds propres pour 66 mille euros. Le reste (183 logements) étant intégré dans des programmes de démolitions/reconstruction ne donne pas lieu à un financement spécifique.

Concernant les opérations nouvelles, il est envisagé de livrer 3 791 logements. Cette évolution est répartie à raison de 190 sur 2020, 278 sur 2021, 213 sur 2022, 410 sur 2023, et 450 par an au-delà. Le montant des investissements correspondants est estimé à 581 millions d'euros financés par 72 % d'emprunts (420 millions d'euros), 12 % de subventions (72 millions d'euros), et 15 % de fonds propres (89 millions d'euros).

La cession de 197 logements est projetée sur cette période. Le produit net de ces ventes (après remboursement du capital restant dû) est estimé à 32 millions d'euros.

Enfin, un développement important de l'accession sociale (PSLA) est envisagé avec la livraison de 1 687 logements PSLA de 2020 à 2029 (44 en 2020, 77 en 2021, 166 en 2022, et 200 par an au-delà). À compter de l'année 2022 et jusqu'en fin de période, le portage de cette activité devrait mobiliser presque 40 millions d'euros par an de fonds propres.

7.4 Analyse de l'exploitation

7.4.1 Produits

Le tableau ci-dessous donne une estimation du chiffre d'affaires annuel de l'organisme.

Tableau n° 23 : Estimation du chiffre d'affaires sur la période 2019-2029

En milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	7 596	7 707	8 018	8 158	8 487	8 892	9 321	9 750	10 115	10 544	10 973
<i>Loyers patrimoine de référence</i>	29 150	30 180	30 388	30 853	31 337	31 823	32 312	32 811	33 324	33 869	34 420
<i>Effets des cessions et démolitions</i>		-5	-98	-397	-674	-863	-1 059	-1 223	-1 522	-1 790	-1 949
<i>Loyers opérations nouvelles avec lots annexes</i>		263	1 232	3 036	4 463	6 248	8 690	11 190	13 727	16 363	19 064
Loyers théoriques logements	29 150	30 438	31 522	33 492	35 126	37 208	39 943	42 778	45 529	48 442	51 535
Impact de la RLS	-1 261	-1 362	-1 366	-2 264	-2 132	-2 211	-2 326	-2 440	-2 548	-2 659	-2 775
<i>Taux de RLS/loyers théoriques</i>	4,33%	4,47%	4,33%	6,76%	6,07%	5,94%	5,82%	5,70%	5,60%	5,49%	5,38%
Perte de loyers / logements vacants	-740	-772	-1 006	-1 199	-1 128	-1 237	-1 253	-1 309	-1 222	-1 157	-1 192
Charges non récupérées / logements vacants	-131	-137	-201	-240	-226	-248	-251	-262	-245	-232	-239
Redevances foyers (hors interventions foyers)	1 299	1 401	1 514	1 482	1 567	1 585	1 604	1 624	1 644	1 664	1 684
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	1 029	1 057	1 054	1 114	1 131	1 147	1 166	1 182	1 200	1 217	1 237
Chiffre d'affaires	29 346	30 625	31 517	32 385	34 338	36 244	38 883	41 573	44 358	47 275	50 250

Source : Analyse prévisionnelle de l'organisme -VISIAL

Le montant du chiffre d'affaires (CA) est de l'ordre de 38 millions d'euros en moyenne annuelle. Le CA évolue de 29,3 millions d'euros à 50,3 millions d'euros sur la période grâce à un apport conséquent de loyers liés aux opérations nouvelles. La variation du CA est de +71 % quand le patrimoine augmente de +44 %.

Le taux de la vacance est estimé en moyenne à 2,97% par an des loyers théoriques. Le montant correspondant à ces pertes rejoint à partir de l'année 2021 celui observé en fin de période rétrospective (*plus d'un million d'euros*). Comme indiqué dans le paragraphe relatif aux paramètres pris en compte par l'organisme (§ 7.1), le taux de RLS appliqué correspond à celui préconisé par la fédération (*après lissage*).

7.4.2 EBE, CAF et autofinancement

Le total des produits des différentes activités augmente à partir de l'année 2023 en raison de l'activité « accession sociale » dont les prévisions de livraison passent à 200 logements par an à compter de l'année 2023 (*ce qui représente la moitié des objectifs fixés dans le cadre du PLH de la CAPB*).

Tableau n° 24 : L'EBE, la CAF, et l'autofinancement

En milliers d'euros

Rubriques	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027	2 028	2 029
Chiffre d'affaires	29 346	30 625	31 517	32 385	34 338	36 244	38 883	41 573	44 358	47 275	50 250
Production immobilisée	456	431	384	397	415	436	456	473	494	493	514
Autres produits et marges sur autres activités	669	1 534	1 767	2 924	4 550	5 216	6 328	5 809	6 747	6 872	6 680
Total produits des activités	30 471	32 590	33 668	35 706	39 303	41 896	45 667	47 855	51 599	54 640	57 444
Coûts de gestion	-8 885	-9 197	-9 770	-9 872	-10 458	-10 844	-11 224	-11 734	-12 429	-12 960	-13 802
Maintenance totale (y compris régie)	-5 258	-5 121	-5 928	-6 190	-6 236	-6 597	-6 998	-7 408	-7 782	-8 215	-8 661
Cotisation CGLLS	-700	-780	-895	-895	-827	-928	-1 045	-1 117	-1 139	-1 277	-1 112
Taxe foncière	-2 574	-2 622	-2 746	-2 873	-2 940	-3 024	-3 092	-3 181	-3 275	-3 343	-3 443
Coût des impayés	-150	-178	-200	-228	-259	-292	-333	-377	-424	-475	-505
Excédent Brut d'Exploitation	12 904	14 692	14 129	15 648	18 583	20 211	22 975	24 038	26 550	28 370	29 921
Capacité d'autofinancement	12 757	12 749	11 364	12 282	14 661	16 245	17 858	21 356	19 752	20 466	20 944
Remboursement emprunts locatifs	8 039	6 895	6 882	6 288	6 581	6 963	8 155	9 361	10 692	12 126	13 811
Autofinancement NET	4 718	5 854	4 482	5 994	8 080	9 282	9 703	11 995	9 060	8 340	7 133

Source : Analyse prévisionnelle de l'organisme -VISIAL

De 2019 à 2022, le montant de l'EBE rapporté au CA est en moyenne annuelle de 43 %, ce qui équivaut pratiquement au taux observé sur la période rétrospective. Du fait de la forte hausse du produit des activités dès l'année 2023, il atteint une moyenne annuelle de 50 % du CA de 2023 à 2029.

La CAF, qui est la résultante de la somme de l'EBE, du résultat financier et des éléments exceptionnels, est impactée par les charges financières locatives qui augmentent régulièrement au gré de la variation du patrimoine. Son montant annuel comparé à celui du CA représente un taux moyen de presque 43 %, ce qui est légèrement supérieur au taux observé sur la période rétrospective (40 %).

Après déduction du remboursement des emprunts locatifs, le montant de l'autofinancement rapporté au CA est en moyenne de 20 % par an (*taux moyen d'environ 11 % de 2015 à 2019*).

7.4.3 Indicateurs d'exploitation

Tableau n° 25 : Les indicateurs d'exploitation

En milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Coût de gestion (hors CGLLS)	8 875	9 197	9 770	9 872	10 458	10 844	11 224	11 734	12 429	12 960	13 802
en % CA	30%	30%	31%	30%	30%	30%	29%	28%	28%	27%	27%
Coût personnel (hors régie)	6 125	6 352	6 632	6 725	6 955	7 172	7 537	7 813	8 229	8 515	9 054
dont coûts liés aux recrutements/activité				240	453	588	915	1 187	1 424	1 599	2 192
en % CA	21%	21%	21%	21%	20%	20%	19%	19%	19%	18%	18%
Charges de maintenance (y.c régie)	5 258	5 121	5 928	6 190	6 236	6 597	6 998	7 408	7 782	8 215	8 661
en % CA	18%	17%	19%	19%	18%	18%	18%	18%	18%	17%	17%
TFPB	2 574	2 622	2 746	2 873	2 940	3 024	3 092	3 181	3 275	3 343	3 443
en % CA	9%	9%	9%	9%	9%	8%	8%	8%	7%	7%	7%
Annuités emprunts locatifs	10 665	9 601	10 226	10 136	11 115	12 115	14 199	16 273	18 448	20 877	23 366
en % CA	36,34%	31,35%	32,45%	31,30%	32,37%	33,43%	36,52%	39,14%	41,59%	44,16%	46,50%

Source : Analyse prévisionnelle de l'organisme - VISIAL

Le coût de gestion varie de +56 % de 2019 à 2029 quand le patrimoine évolue de + 44 %.

Le poste principal est constitué par les charges de personnel qui représentent en moyenne annuelle 67 % du coût de gestion. Le taux de ces charges comparé au CA diminue sur la période et passe de 21 % en 2019 à 18 % en 2029. Ce ratio s'améliore en comparaison de ce qui a été constaté sur la période rétrospective et se rapproche de la médiane de référence en fin de cycle.

Dès l'année 2020, l'organisme a mis en place un plan de ressource humaines (PRH) visant notamment à effectuer des recrutements sur de nouveaux profils à l'occasion des départs en retraite et à stabiliser le coût du personnel afin qu'il ne suive plus obligatoirement l'évolution du montant des loyers. L'application de cette disposition se retrouve au long de la période prévisionnelle sous la forme d'une gestion prévisionnelle des effectifs. Il est prévu de ne pas remplacer les départs poste pour poste, d'accélérer la dématérialisation visant à diminuer les tâches à faible valeur ajoutée, de croiser les besoins en personnel avec le niveau de développement et enfin de favoriser le recours à de la compétence externe en cas de pic d'activité ou de recourir à la mutualisation de moyens avec l'OPH 64. Ces mesures devraient se traduire entre-autres par des recrutements de gardiens d'immeubles et de responsables de secteur en fonction de l'évolution du patrimoine ainsi que d'agents technico-administratifs

(notamment pour l'activité accession sociale). L'effectif total sur la période (hors employés d'immeubles) devrait augmenter de 40,7 ETP (76,1 recrutements pour 35,4 départs)⁸.

Le coût annuel consacré à la maintenance du patrimoine (entretien courant et gros entretien) est supérieur à ce qui est observé sur la période rétrospective avec une dépense représentant environ 18 % du CA (14,3 % de 2015 à 2019).

La part de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) rapportée au CA diminue régulièrement sur la période et passe de 9 % du CA en 2019 à 7 % en 2029. Cette diminution résulte des exonérations obtenues à la suite de l'évolution du patrimoine. Sur la période 2015-2019, le taux moyen constaté est de 8,60 %.

Le montant des annuités locatives augmente régulièrement dès l'année 2023. Cette variation à la hausse résulte du nombre d'opérations nouvelles prévues qui passe à 410 logements par an en 2023 et à 450 au-delà.

7.5 Analyse de la situation financière

Pour évaluer sa situation financière au cours de la période 2019-2029, l'organisme prend pour référence la valeur du potentiel financier à terminaison (PFt) issu du DIS⁹ 2019.

Même si l'OPH et l'ANCOLS se basent sur des situations à terminaison des opérations en cours, les modalités de calcul diffèrent (FRNG puis FRNGt pour l'ANCOLS et PFt pour l'OPH). Il convient donc à partir du FRNG puis du FRNGt de l'année 2019 d'effectuer des retraitements afin de trouver une concordance avec le PFt 2019.

7.5.1 Du FRNGt au PFt

Les retraitements appliqués portent sur les éléments qui figurent ci-dessous (montants en milliers d'euros) :

Capitaux propres.....	:	+248
PGE.....	:	-2 711
Provisions pour risques et charges.....	:	-1 582
Ecart sur dettes financières.....	:	+1
Ecart sur immobilisations financières.....	:	+757
Amortissements Courus Non Echus (ACNE).....	:	-3 690

Le total des retraitements effectués s'élève à -6 977 milliers d'euros. Cette somme déduite du montant du FRNGt (29 593 milliers d'euros) permet de trouver la correspondance avec le PFt de l'organisme, soit 22 616 milliers d'euros, à la fin de l'année 2019.

⁸ Données de l'organisme issues du PSP 2020-2029 spécifique "charges de personnel".

⁹ Le Document Individuel de Situation (DIS) constitue le tableau de bord de l'activité des organismes HLM contrôlé par la fédération des OPH.

7.5.2 Situation financière sur la période 2019-2029

Au cours de la période 2019-2029, l'organisme dispose d'un montant total de ressources d'environ 111 millions d'euros constituées à raison de 72 % par les autofinancements (80 millions d'euros), et 28 % par les cessions de logements (31 millions d'euros).

Le montant total des fonds propres (FP) investis représente 116 millions d'euros. Ces FP financent pour 77 % les opérations nouvelles (89 millions d'euros), pour 21 % les renouvellements de composants et les réhabilitations (25 millions d'euros), et pour 2 % les interventions sur les foyers (2 millions d'euros).

La différence entre les emplois et les ressources (5 millions d'euros) est partiellement financée par les variations diverses qui devraient permettre d'atteindre un solde positif de 2 millions d'euros. Des émissions de titres participatifs auprès de la CDC (8 millions d'euros en 2021, et 8 millions d'euros en 2022) devraient assurer un produit de 7,2 millions d'euros en 2021 et de 7,6 millions en 2022.

Tableau n° 26 : La synthèse prévisionnelle

En milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Potentiel financier début d'exercice		22 616	19 774	27 470	33 801	32 011	32 233	28 826	29 731	27 317	24 410
Autofinancement HLM		5 855	4 482	5 992	8 080	9 281	9 703	11 995	9 060	8 340	7 135
Produits cessions éléments d'actif		226	4 785	3 124	3 248	3 273	3 466	3 379	3 242	3 441	3 436
Total des ressources disponibles :		6 081	9 267	9 116	11 328	12 554	13 169	15 374	12 302	11 781	10 571
Fonds propres opérations nouvelles		-3 450	-6 115	-4 895	-9 711	-9 528	-10 964	-11 139	-10 101	-11 499	-11 683
Fonds propres travaux		-3 553	-2 429	-3 129	-2 138	-1 210	-4 172	-1 788	-3 095	-1 476	-1 916
Fonds propres interventions foyers		0	0	-2 159	0	0	0	0	0	0	0
Total des FP investis :		-7 003	-8 544	-10 183	-11 849	-10 738	-15 136	-12 927	-13 196	-12 975	-13 599
Affectation à la PGE et autres provisions		-1 357	11	48	-240	-244	-250	-290	-264	-306	-315
Autres variations		-208	7 243	7 625	-748	-1 062	-895	-950	-947	-1 090	-935
Remboursement emprunts non locatifs		-355	-281	-275	-281	-288	-295	-302	-309	-317	-141
Variations diverses :		-1 920	6 973	7 398	-1 269	-1 594	-1 440	-1 542	-1 520	-1 713	-1 391
Potentiel financier à terminaison	22 616	19 774	27 470	33 801	32 011	32 233	28 826	29 731	27 317	24 410	19 991

Source : Analyse prévisionnelle de l'organisme -VISIAL

7.6 Analyse de la dette

Tableau n° 27 : Estimation de l'évolution de l'endettement sur la période 2019-2029

En milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Endettement OUVERTURE		200 712	205 506	227 021	244 206	280 593	339 614	387 861	437 599	490 057	549 401
Nouveaux emprunts		12 267	29 363	24 424	44 325	67 281	57 571	60 369	64 509	72 785	60 447
Remboursements en capital		-7 250	-7 163	-6 563	-6 862	-7 251	-8 450	-9 663	-11 001	-12 443	-13 952
Remboursements anticipés		-223	-685	-676	-1 076	-1 009	-874	-968	-1 049	-998	-987
Endettement CLOTURE	200 712	205 506	227 021	244 206	280 593	339 614	387 861	437 599	490 057	549 401	594 909
Estimation de la CAF		12 749	11 364	12 282	14 661	16 245	17 858	21 356	19 752	20 466	20 944
Capacité de désendettement		16	20	20	19	21	22	20	25	27	28

Source : Analyse prévisionnelle de l'organisme -VISIAL

Le montant prévisionnel de l'endettement varie de manière conséquente puisqu'il est pratiquement triplé sur la période (X 2,96). Il passe de presque 201 millions d'euros en 2019 à 595 millions d'euros en

2029. Le volume des nouveaux emprunts s'accroît à compter de l'année 2023, ce qui correspond à la montée en charge du développement envisagé. Le nombre d'années nécessaires au remboursement de la dette de l'organisme (*capacité de désendettement*) serait en moyenne de 20 ans de 2020 à 2026, puis augmenterait sur la fin de la période pour atteindre 28 ans. Cette mise sous tension paraît soutenable jusqu'en 2026, mais constitue, postérieurement, un pont de vigilance.

En conclusion, la faisabilité financière de cette stratégie prévisionnelle est conditionnée d'une part grâce au montant des produits générés par la vente HLM, et d'autre part de ceux issus de l'accession sociale. Même si le recours à l'émission de titres participatifs devrait servir à appuyer les efforts d'investissements prévus, ces deux activités devront être fortement développées de manière à disposer des fonds propres nécessaires à la réalisation de ce plan. En effet, l'essor de l'activité "vente HLM" n'est pas acquis au regard de la période sous revue, et l'amplification considérable de l'activité "accessions sociale" constitue un changement significatif du modèle économique suivi jusqu'à présent par l'organisme.

ANNEXES DU RAPPORT

I. Informations générales sur l'organisme

RAISON SOCIALE : HABITAT SUD ATLANTIC - OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT – 64 -

SIEGE SOCIAL :

Adresse du siège : 2 chemin de l'Abbé Edouard Cestac code postal, ville : 64100 BAYONNE	Tél : 05.59.58.40.00 Télécopie : 05.59.58.40.00
--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------

PRESIDENT : Roland HIRIGOYEN

DIRECTEUR GENERAL : Lauseni SANGARE

COLLECTIVITE DE RATTACHEMENT : Communauté d'Agglomération Pays Basque (CAPB)

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 10/12/2020,

en application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres

	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Roland HIRIGOYEN	CAPB	Retraité
Vice-président	Christine LAUQUE	CAPB	Retraîtée
	Alain LACASSAGNE	CAPB	Architecte
	Colette MOUESCA	CAPB	Cadre commerciale
	Manuel VAQUERO	CAPB	Magistrat
	Bruno CARRERE	CAPB	Ingénieur
	Jean-Paul SALDUCCI	Personne qualifiée	Retraité
	Annabelle GRENET	Personne qualifiée	Sans emploi
	Geneviève DALENNE	Personne qualifiée	Retraîtée
	Christelle MANGE	Personne qualifiée	Fonctionnaire territoriale
	Teddy LELIEVRE	Personne qualifiée	SGA Fédération BTP Pays Basque
	Geneviève PUYAU	Personne qualifiée	Fonctionnaire territoriale
	Jean-Marc LARRE	Personne qualifiée	Retraité
	Giles PEYNOCHE	Personne qualifiée	Retraité
	Jean-François MONET	Personne qualifiée	Retraité
	Olivier PICOT	Atherbea	Retraité
	Christian IPUTCHA	Soliha	Retraité
	Non désigné	UDAF	
	Thierry PIROLLEY	CAF	Technicien
	Michel LARRALDE	Organismes collecteurs	Employé
	Vincent BELLET	Organisation syndicale	Retraité
	Non désigné	Organisation syndicale	
Représentants des locataires	Marie-José MARIOTTI	CLCV-CDL	Demandeur d'emploi
	Serge DARNAUTHANDY	CLCV-CDL	Retraité
	Jacques FESCAU	CNL	Retraité
	Nathalie HONDARRAGUE	AFOC	Agent de la poste
	Francette LUCON	FLC	Retraîtée

Commissaire aux comptes : Cabinet B&B Associés et cabinet C. Sabarots

EFFECTIFS DU PERSONNEL AU : 31/12/2019	Cadres :	28	Total administratif et technique : 102
	Maîtrise :	53	
	Employés :	21	
	Gardiens :	17	Effectif total : 141
	Employés d'immeuble :	15	
	Ouvriers "type" régie :	7	

II. Analyse prévisionnelle de l'office

version hyp féd - C Adm° 01 04 2021 n° 7- 2020 à 2029 - MEMENTO PREV 2019-2029 le 15/03/2021											
Synthèse des résultats prévisionnels											
Evolution du patrimoine	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Livraisons		119	349	250	350	450	450	450	450	450	450
- Ventes et Démolitions		-8	-38	-110	-21	-45	-21	-21	-21	-85	-21
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	7596	7707	8018	8158	8487	8892	9321	9750	10115	10544	10973
<i>En milliers d'Euros courants</i>											
Loyers patrimoine de référence	29150	30180	30388	30853	31337	31823	32312	32811	33324	33869	34420
Effets des cessions et démolitions		-5	-98	-397	-674	-863	-1059	-1223	-1522	-1790	-1949
Impact des travaux immobilisés		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers opérations nouvelles avec lots annexes		263	1232	3036	4463	6248	8690	11190	13727	16363	19064
Loyers théoriques logements	29150	30438	31522	33492	35126	37208	39943	42778	45529	48442	51535
Perte de loyers / logements vacants		-740	-772	-1006	-1199	-1128	-1237	-1253	-1309	-1222	-1157
Loyers quittancés logements	28410	29666	30516	32293	33998	35971	38690	41469	44307	47285	50343
Impact de la RLS		-1261,0	-1362,0	-1366,0	-2264,0	-2132,0	-2211,0	-2326,0	-2440,0	-2548,0	-2775,0
Loyers quittancés logements nets de la RLS	27149,0	28304,0	29150,0	30029,0	31866,0	33760,0	36364,0	39029,0	41759,0	44626,0	47568,0
Redevances foyers (hors interventions foyers)		1299	1401	1514	1482	1567	1585	1604	1624	1644	1664
Impact des interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)		1029	1057	1054	1114	1131	1147	1166	1182	1200	1217
Total loyers	29477	30762	31718	32625	34564	36492	39134	41835	44603	47507	50489
Production immobilisée		456	431	384	397	415	436	456	473	494	514
Autres produits et marges sur autres activités		669	1534	1767	2924	4550	5216	6328	5809	6747	6682
Produits financiers		202	147	124	120	120	120	120	120	120	120
Total des produits courants	30804	32874	33993	36066	39649	42264	46038	48237	51964	54992	57803
Annuités patrimoine de référence		-10665	-9573	-10112	-9361	-9445	-9076	-9019	-8931	-8922	-8835
Effets des cessions et démolitions logements		24	75	116	199	257	304	307	433	394	489
Annuités des travaux immobilisés logements		0	0	-1	-128	-494	-1240	-1563	-1966	-2558	-3371
Annuités des opérations nouvelles logements		-52	-188	-836	-1659	-2596	-4038	-5880	-7786	-9671	-11547
Annuités des interventions foyers		0	-1	-54	-82	-206	-206	-206	-207	-207	-207
Total annuités emprunts locatifs	-10665	-9601	-10226	-10136	-11115	-12115	-14199	-16273	-18448	-20877	-23366
Taxe foncière		-2574	-2622	-2746	-2873	-2940	-3024	-3092	-3181	-3275	-3343
Maintenance totale (y compris régie)		-5258	-5121	-5928	-6190	-6236	-6597	-6998	-7408	-7782	-8215
Solde après annuités, TFPB et maintenance	12307	15530	15093	16867	19358	20528	21749	21375	22459	22557	22333
Frais de personnel (y compris régie)		-6360	-6587	-6795	-6891	-7123	-7343	-7661	-7896	-8267	-8553
- Correction régie d'entretien		235	235	163	166	168	171	124	83	38	39
Frais de gestion		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cotisation CGILS		-700	-780	-895	-895	-827	-928	-1045	-1117	-1139	-1277
Autres charges et intérêts des autres emprunts		-2760	-2845	-3138	-3147	-3503	-3672	-3687	-3921	-4200	-4445
Coût des impayés		-150	-178	-200	-228	-259	-292	-333	-377	-424	-475
Charges non récupérées / logements vacants		-131	-137	-201	-240	-226	-248	-251	-262	-245	-232
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	2441	5238	4027	5632	7588	8216	8896	7885	8222	7613	6675
<i>en % des loyers</i>	8,3%	17,0%	12,7%	17,3%	22,0%	22,5%	22,7%	18,8%	18,4%	16,0%	13,2%
<i>Taux moyen de pertes de loyers dues à la vacance</i>	-2,5%	-2,5%	-3,2%	-3,6%	-3,2%	-3,3%	-3,1%	-3,1%	-2,7%	-2,4%	-2,3%
Eléments exceptionnels d'autofinancement		429	616	455	362	492	1066	807	4110	838	727
AUTOFINANCEMENT NET HLM GLOBAL	2870	5854	4482	5994	8080	9282	9703	11995	9060	8340	7133
<i>en % des produits des activités et financiers</i>	9,00%	15,70%	11,60%	11,80%	12,50%	11,70%	11,60%	13,90%	10,00%	8,90%	7,40%
POTENTIEL FINANCIER début d'exercice à la livraison		22616	19774	27470	33801	32011	32233	28826	29731	27317	24410
Autofinancement net HLM		5855	4482	5992	8080	9281	9703	11995	9060	8340	7135
Affectation à la PGE et aux autres provisions		-1357	11	48	-240	-244	-250	-290	-264	-306	-315
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.		226	4785	3124	3248	3273	3466	3379	3242	3441	3436
Fonds propres investis sur travaux		-3553	-2429	-3129	-2138	-1210	-4172	-1788	-3095	-1476	-1916
Fonds propres investis sur démolitions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur opérations nouvelles		-3450	-6115	-4895	-9711	-9528	-10964	-11139	-10101	-11499	-11683
Fonds propres investis sur interventions foyers		0	0	-2159	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements en capital emp. non locatifs		-355	-281	-275	-281	-288	-295	-302	-309	-317	-141
Autres variations du potentiel financier et ACNE		-208	7243	7625	-748	-1062	-895	-950	-947	-1090	-935
Potentiel financier à terminaison (OS) 31/12	22616	19774	27470	33801	32011	32233	28826	29731	27317	24410	19991