

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-048 Mai 2017

Office public de l'Habitat Manche Habitat

Saint-Lô (50)

Rapport définitif de contrôle n°2016-048 Mai 2017

Office public de l'Habitat Manche Habitat

Saint-Lô (50)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-048

OPH MANCHE HABITAT – 50

Président : M. Jean Morin

Directeur général : M. Hervé Desplanques

Adresse : 5 rue Emile Enault – BP 50440 – 50010 Saint-Lô cedex

Au 31 décembre 2015	nombre de logements familiaux gérés :	16 670
	nombre de logements familiaux en propriété :	16 670
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	410

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	4,80	4,80	3,10	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	2,70	3,0	1,60	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	11,40	11,80	9,60	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,22			
Age moyen du parc (en années)	42			
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	18,25	18	19,30	
< 60 % des plafonds (%)	62	60,3	59,90	
> 100% des plafonds (%)	8,10	8,90	10,4	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	52	53	50,60	
Familles monoparentales (%)	32	17,60	20	
Personnes isolées (%)	41	40,90	37,40	(2)
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4,30	4,90	5,40	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	9,5		14,0	(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	5,50			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4,7	4,3	4,2	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	15,4%	12,5%	12,6%	

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2014 : ensemble des OPH de province

- Points forts**
- Bon fonctionnement de la gouvernance
 - Direction générale très impliquée dans le fonctionnement de l'office
 - Equipes compétentes et expérimentées
 - Contrôle interne fonctionnel et performant
 - Gestion très économe des moyens de l'office
 - Rôle social avéré
 - Politique assumée de loyers particulièrement contenus
 - Stratégie patrimoniale pertinente et adaptée au contexte de marché détendu
 - Parc présentant un bon niveau de qualité technique
 - Réussite du projet de renouvellement urbain du quartier Val Saint-Jean à Saint-Lô
 - Bonne organisation du service de proximité
 - Très bon niveau d'entretien des parties communes
 - Situation financière robuste
- Points faibles**
- Vacance restant localement élevée, malgré une politique de lutte pertinente
 - Dégradation continue des impayés, qui restent cependant d'un niveau contenu
- Irrégularités**
- Une attribution ponctuelle en dépassement de plafond de ressources

Inspecteurs-auditeurs Ancols :
Déléguée territ chargée de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : n° 2008-128 d'avril 2009
Contrôle effectué du 07/06/2016 au 11/10/2016
Diffusion du rapport définitif : Mai 2017

RAPPORT DE CONTROLE N° 2016-048

OPH MANCHE HABITAT – 50

SOMMAIRE

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte	7
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE	7
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT	8
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	8
2.2.2 Relations intragroupes	8
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	9
2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME	11
3. Patrimoine	11
3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE	11
3.1.1 Description et localisation du parc	11
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	12
3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC	14
3.2.1 Loyers	14
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	15
3.2.3 Charges locatives	15
4. Politique sociale et gestion locative	16
4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES	16
4.2 ACCES AU LOGEMENT	16
4.2.1 Gestion du fichier partagé	16
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme et gestion des contingents	17
4.2.3 Gestion des attributions	18
4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES	20
4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES	21
4.4.1 Organisation de la chaîne de détection et de traitement de l'impayé	21
4.4.2 Analyse des résultats et de l'évolution du risque d'impayés	22

4.5	LOCATION A DES TIERS	23
5.	Stratégie patrimoniale	23
5.1	ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	23
5.2	ÉVOLUTION DU PATRIMOINE.....	24
5.2.1	Offre nouvelle	24
5.2.2	Réhabilitations	24
5.3	EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE	25
5.4	MAINTENANCE DU PARC.....	26
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	26
5.4.2	Exploitation du patrimoine	27
6.	TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE	27
6.1	TENUE DE LA COMPTABILITE	27
6.1.1	Organisation service comptable.....	27
6.1.2	Points comptables particuliers.....	27
6.1.3	Provisions.....	28
6.1.4	Evolution des coûts de gestion.....	29
6.1.5	Gestion de la dette et de la trésorerie	30
6.1.6	Estimation des fonds propres disponibles	30
6.2	ANALYSE FINANCIERE	31
6.2.1	Analyse de l'exploitation.....	31
6.2.2	Structure financière	33
6.3	ANALYSE PREVISIONNELLE	35
7.	Annexes	36
	DILIGENCES EFFECTUEES LORS DU CONTROLE	36
7.1	LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A LA DATE DU CONTROLE	36
7.2	ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME.....	37
7.3	LOYERS	38
7.4	EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2011 A 2015.....	39
7.5	BESOINS DE FINANCEMENT ET FONDS PROPRES DISPONIBLES	40
7.6	HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE.....	41
7.7	SIGLES UTILISES.....	42

SYNTHESE

L'OPH Manche Habitat est le plus important bailleur social du département de la Manche, sa collectivité de rattachement. Au 31 décembre 2015, il est propriétaire et gestionnaire d'environ 16 700 logements. Principal bailleur de l'agglomération de Saint-Lô, il est également implanté sur les principaux pôles d'habitat du département, et de manière plus diffuse dans les zones rurales. Son parc, présentant un âge moyen de 42 ans, se répartit pour moitié en logements collectifs et pour moitié en logements individuels. Il compte environ 2 700 logements situés en quartier prioritaire, dont 800 en zone urbaine sensible, dans le quartier du Val-Saint-Jean à Saint-Lô. Manche Habitat est par ailleurs propriétaire de 23 foyers représentant l'équivalent de 410 logements.

Manche Habitat intervient sur un marché local de l'habitat globalement peu tendu, le secteur sud-est du département étant par ailleurs concerné par une déprise économique et démographique marquée. Depuis fin 2011, l'office assure le rôle de gestionnaire départemental unique du fichier de la demande locative sociale, dans un département où interviennent quatre autres bailleurs sociaux principaux.

Le conseil d'administration de l'office fonctionne de manière satisfaisante et assure pleinement son rôle. La gestion de l'office s'avère très performante. Manche Habitat dispose d'équipes à la fois expérimentées et compétentes, ainsi que d'une direction générale très impliquée ; le fonctionnement de l'office dans les différents aspects de son activité fait l'objet d'un suivi très rigoureux, servi par un dispositif de pilotage et un contrôle interne fonctionnels et efficaces. Avec un ratio moyen d'environ 675 €/logement en 2014, les coûts de gestion de Manche Habitat se situent très en-deçà de la valeur médiane des offices (1074 €/logement), démontrant l'attention constante portée à la maîtrise des dépenses de la part des dirigeants de l'organisme. Les effectifs, s'élevant à 146 agents au 31 décembre 2015 dont 12 cadres, et la masse salariale, sont en particulier très réduits.

Manche Habitat assume très bien son rôle social. L'office réaffirme depuis de nombreuses années son choix d'une politique volontariste de bas loyers, tout en préservant le bon niveau technique de son parc et la qualité de service rendu aux locataires. La gestion de proximité est adaptée et attentive, et la qualité de l'entretien des parties communes, remarquable. La volonté affichée par l'office de placer le locataire au cœur de ses préoccupations se traduit également au travers de nombreux processus de concertation qui assurent, au final, une bonne transparence de l'action menée. Les impayés sont efficacement suivis, leur niveau se situant notablement en-deçà des références nationales, malgré une tendance à l'augmentation.

Le processus d'attribution des logements, sur lequel des anomalies réglementaires avaient été identifiées lors du précédent contrôle de la MIILOS en 2009, a été significativement sécurisé. Bien qu'il maintienne une place prépondérante des communes dans le dispositif d'attribution, le nouveau cadre mis en place permet de garantir que la CAL exerce bien désormais l'ensemble de ses prérogatives.

L'office a développé une politique patrimoniale pertinente et adaptée à son territoire d'intervention. La démolition ciblée de 220 logements a ainsi été opérée, depuis 2011, dans les zones les plus touchées par la vacance. Parallèlement, un développement mesuré du parc au droit des zones bénéficiant d'une plus forte demande locative a été opéré; 290 logements neufs ont ainsi été construits sur la période du contrôle. Au vu de ce qui précède, le parc de l'office n'a, au final, que très faiblement augmenté entre 2011 et 2015, les trois quarts de la production nouvelle livrée au cours des cinq années ayant été compensés quantitativement par les démolitions réalisées. L'activité de construction neuve est marquée par une gestion économique des projets, alliant simplicité et fonctionnalité, avec une très bonne maîtrise des coûts.

Les déconstructions ciblées opérées ont permis d'enrayer la progression de la vacance, sans toutefois permettre d'en inverser la tendance. De nouvelles opérations de démolition sont ainsi programmées sur la période 2016-2018, à hauteur de 115 démolitions de logements collectifs supplémentaires.

Cette recomposition de l'offre s'accompagne d'opérations de réhabilitation ciblées des programmes conservés, afin d'en renforcer la qualité, lesquelles s'inscrivent dans le cadre plus large d'une politique soutenue de maintenance continue de son parc, notamment en vue d'améliorer les performances thermiques de son parc dont 65 % est encore classé en D ou E.

L'achèvement du programme de renouvellement urbain du Val Saint-Jean, dont la qualité du traitement est à souligner, a par ailleurs constitué un temps fort de l'activité de l'office sur la période du contrôle et a contribué également à une meilleure maîtrise de la vacance sur ce quartier sensible de Saint-Lô.

Bien que demeurant un réel sujet de préoccupation, le développement de la vacance apparaît ainsi sous contrôle au sein de l'office actuellement, tant dans son suivi et son analyse que dans les actions engagées pour la contenir au mieux dans un contexte de marché détendu.

Sur le plan financier, la situation financière de Manche Habitat apparaît satisfaisante. Elle s'appuie sur un modèle économique vertueux entièrement placé au service du locataire, au travers d'une politique de loyers bas, alliée à des coûts de gestion faibles et à un niveau de maintenance élevé, visant à maintenir le niveau de qualité technique du parc. L'office bénéficie d'un niveau d'endettement limité lié à l'âge de son patrimoine et à sa politique de limitation de l'endettement, avec, par ailleurs, un profil d'extinction progressif offrant des possibilités de ré-endettement significatifs à moyen terme si nécessaire. L'impact non négligeable de la vacance ne remet pas en cause le bon niveau de l'autofinancement ; en amélioration régulière sur la période du contrôle, il atteint en moyenne 13.5 % sur les cinq derniers exercices. Par ailleurs, le haut de bilan, qui s'est régulièrement renforcé sur la période du contrôle, s'avère robuste. Sous réserve de l'analyse financière prévisionnelle qui sera réalisée dans le cadre de l'actualisation du plan stratégique de patrimoine (PSP) prévue en 2017, la situation financière de Manche Habitat devrait lui permettre de faire face sans difficulté sérieuse, moyennant un recours accru aux fonds propres disponibles, à la poursuite de sa politique soutenue de réhabilitation, de maintenance et également de recomposition du parc. Cette dernière est rendue nécessaire, compte tenu de l'ancienneté du parc et des problématiques endémiques de vacance sur certains secteurs d'intervention de l'office.

Le Directeur général,


Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

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

Le précédent rapport n° 2008-128 d'avril 2009 avait relevé de nombreux points forts tant dans la rigueur de la gouvernance de l'office que dans la performance de sa gestion. A ce titre, il avait été noté une situation financière particulièrement saine mise à profit pour soutenir un bon niveau de maintenance dans un contexte de loyers très abordables. Les points faibles et anomalies étaient principalement concentrés sur l'organisation de la gestion de la demande et des attributions qui accordait une place prépondérante aux communes dans la sélection des candidats sans que le dispositif ne soit totalement sécurisé et réglementaire.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Département essentiellement agricole, la Manche comptabilise près de 500 000 habitants. Structurée autour de son port, l'agglomération de Cherbourg constitue le premier pôle urbain départemental avec un peu plus de 81 000 habitants, dont 37 000 sur la ville centre. Malgré son statut de préfecture, la commune de Saint-Lô ne totalise qu'un peu moins de 20 000 habitants.

Au 1^{er} janvier 2015, le parc locatif social de la Manche comptait 37 242 logements (source RPLS) répartis sur un peu plus de 200 communes. Il est principalement concentré dans les unités urbaines qui accueillent 83 % du patrimoine HLM du département pour 48 % du poids démographique. L'unité urbaine de Cherbourg représente à elle seule 41 % du parc social départemental pour 17 % de la population ; celle de Saint-Lô regroupe, quant à elle, 12 % du parc départemental pour un peu moins de 5 % des habitants manchois. Les deux agglomérations totalisent à elles seules 52 % du parc collectif de la Manche. Les logements individuels, près de 40 % du parc social total (14 614 unités), sont essentiellement implantés dans les communes rurales.

Les premiers ensembles collectifs HLM ont été construits pendant la période de la reconstruction (années 1950-1960). Cherbourg-Octeville compte ainsi 54 % de logements HLM, datant de cette époque. Pour Saint-Lô, 22 % des logements HLM ont été mis en service entre 1950 et 1969, principalement dans le quartier de La Dollée. C'est également le cas pour les communes du Sud-Manche telles qu'Avranches (47 %), Saint-Hilaire-du-Harcouët (47 %), Mortain (52 %) et Sourdeval (62 %).

Le Nord-Cotentin fut le principal bénéficiaire de l'essor économique lié aux grands chantiers du nucléaire intervenu entre 1970 et 1980. Pour partie, les besoins en matière d'habitat induits par cette dynamique ont favorisé le développement d'une offre locative sociale sur ce territoire.

Ainsi, les communes de la communauté urbaine de Cherbourg (mises à part Cherbourg-Octeville et La Glacerie) ont un parc HLM majoritairement construit sur cette période : 65 % à Tournel, 72 % à

Querqueville, 69 % à Equeurdreville-Hainneville. C'est également le cas de certains chefs-lieux de cantons : Les Pieux (77 %), Valognes (67 %) et Carentan (62 %).

Le parc plus récent (construit depuis 1990), représentant un peu plus de 7 000 logements, soit près de 20 % du patrimoine HLM départemental, est principalement localisé dans les communes rurales, périurbaines et littorales. La vacance est en constante progression sur le département. Bien qu'impactant majoritairement le parc collectif (5,9 %), elle concerne désormais le parc individuel (2,6 %). La part de la vacance structurelle de plus de trois mois se développe fortement : 3,7 % pour le collectif et 1,2 % pour l'individuel. Les taux les plus élevés sont observés sur la frange sud du département délimitée par l'autoroute A 84.

Cinq principaux organismes HLM interviennent sur le territoire manchois. L'office départemental Manche Habitat est propriétaire, à lui seul, de 45 % du parc locatif social du département avec 16 700 logements. Il est présent sur tous les bassins d'habitat mais de manière plus prégnante dans les bassins saint-lois, avranchiniais et mortainais.

Sur le Nord-Cotentin, le patrimoine se répartit entre trois bailleurs principaux. Presqu'île Habitat, Office public d'HLM de la Communauté Urbaine de Cherbourg (CUC), dispose d'environ 6 000 logements sur ce territoire, constitués très majoritairement de collectifs. La Société anonyme HLM du Cotentin avec 6 500 logements, dont trois quarts d'individuels, est présente sur tout le Cotentin avec quelques logements dans le coutançais. La SA HLM Les Cités cherbourgeoises possède un patrimoine de 3 500 logements dont 90 % de collectifs.

Enfin, la SA HLM Coutances Granville possède près de 3 300 logements, qui, pour les trois quarts sont localisés dans le coutançais et le granvillais, avec une présence diffuse dans tous les bassins d'habitat à l'exception du mortainais. D'autres organismes HLM sont présents de manière marginale sur le département ; ils ne représentent que 2 % du parc total.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

L'OPH Manche Habitat est présidé par M. Jean Morin, vice-président du Conseil départemental, depuis le 28 mai 2015. Il a succédé à M. Guy Nicolle qui exerçait la fonction depuis le 31 mai 2011. Ce dernier occupe désormais la vice-présidence de l'établissement et à ce titre, est titulaire de toutes les commissions, qu'elles soient de portée réglementaire (attribution des logements, marchés et concertation locative) ou liées au fonctionnement interne de l'office (relations avec les usagers, grille d'immeubles et stratégie patrimoniale).

Composé de 23 membres (cf. annexe n° 7.1), le conseil d'administration (CA) est réuni sur un rythme de quatre à cinq réunions annuelles. Le bureau est constitué de six administrateurs qui sont mobilisés sur une fréquence moyenne de neuf séances par an.

Les procès-verbaux retracent de manière satisfaisante les débats et échanges tenus au sein de ces deux instances, attestant de leur bon fonctionnement. La nature des sujets traités et la qualité des documents communiqués confirment son rôle effectif pour arbitrer les choix stratégiques de l'établissement, pour s'assurer de son bon fonctionnement et vérifier les résultats obtenus.

2.2.2 Relations intragroupes

L'office détient des parts sociales dans trois autres entités de la sphère HLM. Il est ainsi l'actionnaire majoritaire de la SA d'HLM Coutances-Granville et de la SCP d'HLM Logimanche, au sein desquelles il dispose respectivement de 50,6 % et de 51,4 % du capital. Les prises de participation dans les deux sociétés HLM ont permis de clarifier les rôles de chacun des organismes sur le territoire manchois et d'organiser au mieux la complémentarité de leurs actions dans un contexte apaisé.

Les rapports d'activité et de gestion sont l'occasion d'établir et de présenter aux administrateurs un bilan récapitulatif de l'activité annuelle des deux sociétés, de leur résultat financier et de leurs perspectives d'évolution.

Le siège de l'OPH Manche Habitat est installé dans des locaux qu'il partage avec la SCP Logimanche ; pour autant, chacune de ces entités est propriétaire de ses bureaux, limitant en conséquence la copropriété à l'accueil et au gardien du bâtiment.

L'OPH est également membre du GIE Manche Construction¹ qui intervient comme structure de mutualisation de moyens pour le compte de l'OPH, mais aussi des SCP Logimanche et Coprocal, des ESH Manche Calvados Habitation et Coutances-Granville, et de deux associations contrôlées par le Conseil départemental qui délivrent des aides en son nom (ADAC et CAL-PACT).

Contrairement à d'autres membres qui utilisent les moyens du GIE pour assurer leur fonctionnement administratif, comptable et financier, l'OPH ne recourt aux services du groupement que pour la réalisation de prestations de reprographie (en moyenne 40 k€/an). La ventilation des coûts du GIE au bénéfice de l'office s'effectue en fonction de l'utilisation des services, suivant des règles transparentes². Les prestations assurées par le groupement pour le compte de ses membres ayant la qualité de pouvoirs adjudicateurs constituent des marchés au sens de l'article 1^{er} de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005. L'exception relative aux contrats de quasi-régies prévue à l'article 23 de ladite ordonnance trouve à s'appliquer, dans ce cas, dans la mesure où le GIE n'est constitué que de pouvoirs adjudicateurs.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.3.1 Contrat du directeur général

M. Desplanques exerce la fonction de directeur général de Manche Habitat depuis le début des années 80. Préalablement détaché sur l'emploi fonctionnel de directeur d'office, il a conservé cette position de détachement. Son actuel contrat de directeur général a été signé le 28 octobre 2009 ; il a fait l'objet d'un avenant le 30 septembre 2014, suite au renouvellement de son détachement pour cinq ans à compter du 1^{er} novembre 2014.

Le contrôle a été l'occasion de relever que le dénombrement du patrimoine de référence, pour le calcul de la part forfaitaire de la rémunération du directeur général, ressort d'un calcul simplifié des équivalents-logements des foyers qui réduit très marginalement la rémunération du DG. Cette situation est toutefois connue et assumée par les dirigeants de l'OPH.

Fixée à 15% de la part fixe de la rémunération prévue au contrat, la part variable est conditionnée par des objectifs annuels déterminés par le conseil d'administration et notifiés par le président au directeur général. En fin d'année le bureau, par délégation du conseil, évalue la réalisation effective ou non des objectifs assignés. Depuis 2009, le taux servi a toujours été de 15 %, du fait de l'atteinte effective des objectifs.

Le contrat ne prévoit aucun des avantages particuliers visés par la réglementation ; il est, par ailleurs, à noter que le directeur général ne dispose pas d'un véhicule de fonction.

Le départ en retraite de l'actuel directeur général va intervenir à la fin de l'année 2016. Les modalités de son remplacement ont été décidées par le conseil d'administration qui confie cette fonction à l'actuel directeur général adjoint, garantissant une forme de continuité de l'action de l'office. Il a été indiqué à l'équipe de contrôle que le futur contrat de directeur général devrait reconduire les principes appliqués au contrat de l'actuel DG.

¹ Le contrôle des modalités de fonctionnement et d'organisation du GIE a été réalisé à l'occasion du contrôle réalisé par la Miiolos en 2012 sur les autres OLS du groupe, depuis cette date aucun changement significatif n'est intervenu.

² Pour ce qui concerne la reprographie, temps de travail des agents et nombre de copies.

2.2.3.2 Organisation des services

Au 31 décembre 2015, l'office emploie 146 agents, représentant 140,75 ETP, dont 12 cadres, ce qui constitue un effectif resserré, marqué par un faible taux d'encadrement. L'organigramme de l'office est articulé autour de trois services (cf. annexe n° 7.2), eux-mêmes décomposés en pôles d'activités. Pour les services « clientèle » et « relation avec les usagers », les différents responsables d'activités sont directement rattachés à la direction générale sans présence, à l'interface, d'un cadre de 2^{ème} niveau. Le service des « moyens généraux » comprend l'informatique, les finances, les ressources humaines et les moyens généraux.

Seul le service « technique » qui regroupe les pôles de développement et de réhabilitation, de maintenance et une cellule administrative est encadré par une cheffe de service. Cette dernière a rang de directrice dans le cadre des emplois de l'office. Elle pilote directement les opérations de construction nouvelles et de réhabilitation ; son départ en retraite est planifié au cours du dernier trimestre de l'année 2016.

La direction générale se partage en gestion directe le pilotage des trois services. Le directeur général étant plus particulièrement présent sur les thématiques techniques avec, en particulier, toutes les questions liées à l'investissement sur le parc, tandis que son adjoint s'implique plus directement sur la gestion locative et de manière très spécifique sur la gestion de la demande. Les activités dites « support » constituent un domaine partagé entre les deux directeurs, le directeur adjoint prenant en charge directement l'administration générale et s'impliquant davantage sur le domaine informatique.

L'office dispose d'une représentation territoriale limitée à une seule antenne. Positionnée à Avranches, elle est en responsabilité de l'ensemble de la chaîne locative depuis l'instruction de la proposition des candidats jusqu'à la résiliation du bail. Elle intègre, par ailleurs, une partie de l'entretien technique de premier niveau du patrimoine en lien avec le service « maintenance ».

En dehors du périmètre couvert par l'antenne, la gestion de proximité est principalement adossée au service « des relations avec les usagers ». Néanmoins, elle relève également du service « maintenance » pour les interventions d'entretien courant. Malgré une lisibilité d'ensemble rendue complexe par cette organisation à plusieurs entrées » selon le lieu d'implantation des résidences, force est de constater l'efficacité du dispositif en place.

L'organisation, centralisée autour de l'équipe de direction, se caractérise par une présence affirmée et assumée de l'équipe de direction dans toutes les activités de l'organisme. Cette forte implication se traduit par une participation active dans toutes les instances internes de l'office y compris, et de manière inhabituelle dans les organismes HLM, à toutes les commissions d'attribution de logements.

Ce mode de fonctionnement direct et très administré confère aux deux directeurs, une très bonne connaissance de l'ensemble des problématiques dans le détail du quotidien des différents domaines.

Une fonction de contrôle interne a été instituée dans l'organigramme pour les assister dans le pilotage fin des activités. Cette entité, créée en 2010, est positionnée dans le service « administration générale ». Elle a progressivement mis en place un corpus de procédures couvrant les principales missions de l'office. Le dispositif apparaît très opérationnel et performant ; le cadre procédural fait l'objet d'évaluations régulières à partir d'un plan d'audit annuel. Celui-ci est élaboré en ciblant de manière privilégiée les points sensibles de l'organisation ou potentiellement fragiles. Une attention particulière est accordée sur les thèmes de la gestion de proximité et de la gestion locative.

Le dispositif général de délégation de signature générale et de subdélégation a été révisé en 2012 avec, comme objectif, de l'actualiser et de le synthétiser, tout en évitant de lui conférer un caractère trop restrictif ou inversement trop global. En parallèle, le contrôle interne veille à mettre à jour les subdélégations lors des mouvements de personnel.

En septembre 2014, l'office a fait l'objet d'un contrôle de la Chambre régionale des comptes de Bretagne sur les exercices 2009 à 2014. Le rapport d'observations définitives arrêté le 9 juillet 2015 a donné lieu à une recommandation principale unique, visant l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Les réponses du directeur général sur le rapport définitif ont été apportées le 24 septembre 2015, avant une présentation d'ensemble au conseil du 15 octobre 2015.

Depuis le passage en comptabilité commerciale et jusqu'en 2015, l'audit légal des comptes de l'office a été assuré par le cabinet ; au terme de son mandat initial, une nouvelle consultation a été organisée. Après examen par la commission d'appel d'offre, le conseil d'administration a reconduit, par délibération en date du 1^{er} avril 2016, le cabinet pour une durée de cinq ans.

2.2.3.3 Informatique

L'office dispose de ressources informatiques internes performantes, qui assurent à la fois la gestion du parc de machines et le fonctionnement, en interface entre les besoins des utilisateurs et les éditeurs des progiciels métiers. Depuis la mise en place d'Ulis NG, l'office procède périodiquement à la vérification des habilitations informatiques, afin de sécuriser les conditions d'utilisation de son progiciel métier.

L'OPH Manche Habitat a également créé un poste de correspondant informatique et liberté. Cette création a été précédée d'un audit informatique et libertés, permettant le recensement de tous les traitements mis en place à Manche Habitat ; cette démarche a conduit à l'élaboration d'un plan de mise en conformité qui s'achèvera fin 2017.

Le chantier de dématérialisation des données, aujourd'hui en cours de préparation, constituera un temps fort de l'année 2017.

Enfin, le service informatique de l'OPH Manche Habitat est un acteur important du fichier départemental commun dont l'office assure la gestion depuis fin 2014 (cf. infra § 4.2.1).

2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME

Le montant des factures inhérentes au train de vie des dirigeants ainsi qu'aux frais de relations publiques témoigne d'un niveau de dépenses très mesuré. L'examen d'un échantillon de pièces justificatives sur les exercices 2014 et 2015 n'appelle aucune observation.

A noter également que, depuis des années, l'office est propriétaire de son parc de véhicules de service. Il procède annuellement à un renouvellement partiel de la flotte. Les 5 à 6 véhicules ainsi remplacés chaque année sont cédés à l'association d'insertion dénommée la « banque humanitaire de la Manche » aux conditions de reprise proposées par les concessionnaires automobiles.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2015, l'office était propriétaire de 16 711 logements dont 8 446 en collectifs et 8 265 individuels. L'âge moyen du patrimoine est de 42 ans, ce qui est relativement élevé ; les trois quarts du parc ont en effet été construits avant 1980.

La notion de quartier prioritaire ayant été élargie, elle concerne désormais 2 744 logements répartis sur les communes de Saint-Lô, d'Avranches, de Coutances et de Cherbourg-Octeville. Seuls, 789 d'entre eux sont situés en zone urbaine sensible (ZUS), sur le quartier du Val-Saint-Jean à Saint-Lô.

L'office ne compte que 138 logements très sociaux ; les dirigeants expliquent cette situation par la surreprésentation des « anciens financements » dans la structure du parc et la politique très modérée des loyers qui ont produit une offre à bas coût, limitant ainsi le recours aux financements de type PLAI.

Le patrimoine se caractérise par une part significative de grands logements, 47% sont des T4 ou plus. A contrario, la part des logements de petites typologies est assez limitée, les T1 et T2 ne représentent que 18 % de l'ensemble de l'offre. La confrontation des caractéristiques du parc avec les données issues du fichier de la demande indique une assez forte inadéquation entre les typologies proposées par l'office et les besoins exprimés par les candidats à un logement social.

En %	T1 et T2	T3	T4	T5 et +
OPH 50	18 %	35 %	38 %	9 %
Dont individuel	27 %	51 %	55 %	61 %
Fichier de la demande	34 %	39 %	20 %	7 %
Dont individuel	18 %	47 %	53 %	68 %

Les plus fortes distorsions sont relevées pour les logements de type 2 et de type 4. Sur certains territoires, l'inadéquation offre-demande est encore amplifiée par l'existence d'une forte demande de logements individuels que le parc social n'est pas en mesure de satisfaire, tout au moins dans des délais assez courts.

Fin 2015, Manche Habitat est propriétaire de 23 foyers représentant l'équivalent de 410 logements, il s'agit de foyers pour personnes âgées (9), pour handicapés (7) et pour jeunes travailleurs (6). Vient s'y ajouter l'internat de l'hôpital de St-Lô (cf. supra). La dernière mise en service date de 2015, avec l'acquisition amélioration des 12 logements du FJT de St-Hilaire du Harcouet.

Cette offre très réduite et maintenue à un niveau minimal traduit le faible engagement de l'organisme sur cette thématique, considérant cette activité comme en marge du cœur de métier et porteuse de risques à terme. Cette vision partagée par le Conseil départemental amène les collectivités à porter elles-mêmes les opérations ou à identifier un opérateur privé en capacité de s'y engager.

Sur la période du contrôle ont été vendus un foyer pour personnes âgées sur la commune de Tessy (vente partielle) et un autre foyer pour personnes âgées à Valognes. Ce dernier a été vendu, à la demande du CCAS de Valognes, au prix de 300K€, correspondant à l'estimation des domaines. Cette vente a fait l'objet d'une délibération du CA en juin 2011. Les redevances perçues auprès des gestionnaires sont composées des éléments suivants : annuités, remboursement des fonds propres, provision pour travaux, assurance et frais de gestion ; impôts et taxes, étant facturés en dehors de la redevance même. A noter que les coûts de gestion imputés par l'office sont extrêmement modiques, leur taux est de 0,02 % de la valeur actualisée du programme.

La provision pour travaux est ventilée par foyer avec en rappel le détail des travaux réalisés. Son montant total s'élève à 1 847 k€ fin 2015, il est inclus aux capitaux propres de l'office mais, en revanche, donne lieu à un suivi extracomptable.

L'office a par ailleurs anticipé le devenir des redevances suite à l'amortissement des emprunts ; dans ce cas, la convention signée avec le gestionnaire garantit une rémunération-plancher annuelle, calculée sur la base de 2,5 % de la valeur immobilisée du bâtiment (actualisée annuellement à l'IRL) qui permet de poursuivre la constitution de ressources en vue de travaux futurs. Actuellement trois foyers relèvent déjà de ce dispositif.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Depuis de nombreuses années, la rotation est stabilisée autour d'une valeur moyenne de l'ordre de 11 %. La part des mutations est, elle aussi, relativement peu évolutive ; bien qu'ayant légèrement

fléchie depuis 2012, elle représente désormais 20 % des mouvements annuels de locataires pour 22 % relevés jusqu'en 2011.

En %	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rotation totale	10,8 %	11,4 %	11,4 %	11,5 %	11,4 %	11,4 %
Part des mutations	22 %	22 %	19 %	21 %	20 %	20 %

Depuis 2003, la vacance commerciale a presque doublé en volume ; elle représentait environ 450 logements en 2003, pour un peu moins de 900 à fin 2015. Sur cette période, la vacance de moins de trois mois a progressé d'environ 30 %, la part de la vacance structurelle ayant, quant à elle, augmenté d'environ 150 %.

Vacance commerciale/an	2003	2007	2010	2011	2012	2013	2014	2015
< 3 mois	278	242	313	343	352	350	321	357
> 3 mois	175	325	389	446	416	540	474	445
Total	453	567	702	789	768	890	795	802
Durée moyenne en jours	Nc	Nc	97	103	102	111	109	106
Pertes financières	3 %	4,51 %	4,65 %	4,74 %	4,25 %	4,78 %	4,99 %	4,88 %

Néanmoins, après une dégradation continue des indicateurs entre 2003 et 2011, les quatre dernières années ont marqué un certain tassement de la vacance courte au détriment de la vacance structurelle qui, en tendance, continue de s'accroître. Malgré tout, la durée moyenne des logements non loués se stabilise à un niveau un peu supérieur à 100 jours depuis 2011, expliquant depuis lors une évolution contenue des pertes financières associées.

Les évolutions observées sont très contrastées selon les territoires. Les difficultés de commercialisation sont essentiellement concentrées sur le secteur sud-est du département délimité par les communes d'Avranches, de Saint-Hilaire du Harcouët et Sourdeval.

Sur ce territoire en déprise économique et démographique, la commune de Mortain présente la situation la plus préoccupante. Au 30 juin 2016, 85 logements étaient inoccupés dont 36 maintenus non loués au motif d'une démolition prochaine. Pour 44 des 49 logements en vacance commerciale, la durée improductive est supérieure à trois mois. Au-delà du manque de candidats (30 demandeurs en choix 1 dans le fichier de la demande), l'offre s'avère très majoritairement inadaptée à la demande. Les logements collectifs de type 4 situés R+3 ou R+4 concentrent l'essentiel des difficultés. En effet, un tiers des demandeurs ne souhaitent que de l'individuel; pour ceux qui n'excluent pas le collectif, 4 demandes seulement visent expressément un T4 ou un T5 pour 42 logements non loués de cette typologie.

Les résidences les plus concernées par les problèmes de commercialisation sont des programmes collectifs mis en service sur la période 1960-1975, présentant une architecture faiblement attractive. La visite du patrimoine de ce secteur a néanmoins confirmé leur bon état général d'entretien ; les parties communes sont bien tenues et la qualité des logements proposés d'un niveau de confort et d'entretien tout à fait satisfaisant pour des loyers très modérés.

Face aux difficultés persistantes, l'office a engagé un plan de démolition d'une partie de son parc collectif sur ce territoire pour assainir le marché :

- 54 logements en 2011 sur la commune de Sourdeval ;
- 56 logements en 2013 sur la commune d'Avranches ;
- 20 logements en 2015 sur les communes de Saint-Michel de Monjoie et de Mortain.

Les déconstructions engagées ont permis d'enrayer la progression de la vacance, sans toutefois en inverser la tendance. D'autres opérations de démolition sont programmées sur la période 2016-2018 représentant 115 démolitions supplémentaires dont 31 logements à Saint-Hilaire du Harcouët, 38 à

Sourdeval et 48 à Mortain. Cette recomposition de l'offre s'accompagne d'une politique ciblée de réhabilitations sur les programmes maintenus pour en renforcer l'attractivité commerciale.

Sur le reste du territoire, les difficultés sont de moindre importance et concernent de manière plus ciblée les quartiers prioritaires de Saint-Lô; 79 logements non loués y sont localisés hors motif technique. Le quartier de la Dollée regroupe à lui seul 40 % de la vacance communale avec un phénomène d'installation dans le temps : 31 des 54 logements sont vacants depuis plus de trois mois. L'opération de renouvellement urbain menée sur le quartier du Val-Saint-Jean a, de ce point de vue, fortement atténué cette problématique.

Bien que demeurant un sujet de préoccupation, le développement de la vacance apparaît sous contrôle, tant dans son suivi et son analyse que dans les actions engagées pour la contenir au mieux dans un contexte de marché détendu.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

3.2.1.1 Loyers pratiqués

L'OPH Manche Habitat a établi une grille de loyers à partir d'une méthodologie de classement du patrimoine particulièrement aboutie et en toute transparence avec les représentants des locataires. Ce classement est révisé annuellement dans le cadre d'une commission. Il se décline en 12 strates de loyers d'objectifs pour les logements à la surface corrigée et 9 pour ceux à la surface utile.

L'OPH Manche Habitat offre des niveaux de loyer très contenus, qui s'avèrent inférieurs aux moyennes départementale et régionale (enquête RPLS 2014), alors même que le patrimoine affiche un bon niveau de qualité malgré son ancienneté. Le loyer moyen au sein du parc de l'office est de 286 € pour un logement T3 d'une surface habitable moyenne de 66 m² :

Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable				
	nombre de logements analysés	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
Organisme	16 711	3,80	4,30	4,80
CU Cherbourg	14 000	4,00	4,60	5,20
Manche	34 350	4,00	4,50	5,10
France métropole	4 000 210	4,70	5,40	6,30

La proportion de loyers en dessous du niveau du plafond de référence utilisé pour le calcul de l'APL représente 83,5 % des logements du parc (cf. annexe n° 7.3), avec pour effet une solvabilité optimisée des allocataires. Environ un locataire sur deux en bénéficie, permettant de couvrir près du tiers des loyers quittancés par l'office ; le taux de couverture ramené aux seuls allocataires est un peu supérieur à 70 %, soit pour un loyer moyen de 280 €, un montant d'APL perçu de 200 €.

L'office affiche sa volonté, renouvelée depuis de nombreuses années, à poursuivre une politique de bas loyers tout en préservant le bon niveau technique de son parc et la qualité de service des locataires.

3.2.1.2 Evolution des loyers

Jusqu'en 2013, l'OPH a pratiqué des augmentations annuelles différenciées sur la base des objectifs définis par la grille de loyers avec, pour effet, un rééquilibrage progressif des tarifs pour des groupes offrant des caractéristiques similaires en s'affranchissant des financements d'origine :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hausse en masse	0,50 %	1,00 %	1,50 %	0,90 %	0,47 %	0
Encadrement législatif	+ 1,1 %	+ 1,9 %	+ 2,15 %	+ 0,9 %	+ 0,47 %	+ 0,02 %

Les hausses annuelles, cumulées sur la période du contrôle, ont généré une augmentation de la masse des loyers de 4,44 % pour un maximum réglementaire autorisé de 6,68 %. Majorée des revalorisations pratiquées après réhabilitation, la masse des loyers a progressé de 5,23 %.

Cette modération dans la politique des loyers permet à l'office de maintenir une marge globale assez importante par rapport aux plafonds réglementaires. Malgré l'application de revalorisations après réhabilitation en sus des augmentations annuelles, le taux se maintient à un peu plus de 13 %, taux déjà observé lors du dernier rapport Miilos.

Les taux de loyers conventionnels sont actualisés avec rigueur; le contrôle du respect des taux maxima autorisés n'a pas fait apparaître de dépassement.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

L'office applique le barème de droit commun défini par l'article R. 442-21 du CCH et n'a pas prévu de dérogation dans le cadre de la CUS. Sur les bases de l'enquête SLS 2016, sur les 13 660 logements entrant dans le périmètre d'application (hors ZUS et ZRR), 452 locataires sont assujettis en raison de leurs ressources pour un montant mensuel moyen de 28,60 €, soit un produit prévisionnel annuel de 155 161,60 € pour l'année.

Les modalités de calcul devront prendre en compte les changements de pratiques dans la détermination des catégories de ménages (cf. infra attributions). L'impact devrait cependant être mineur ; sur la base d'une simulation réalisée par les services de l'office, seuls deux locataires supplémentaires pourraient être assujettis après changement de méthode.

3.2.3 Charges locatives

Le contrôle des charges a été mené sur la base de la régularisation de l'exercice 2014. L'office a appelé 6,516 M€ de provisions pour un total de charges récupérables auprès des locataires de 5,733 M€, soit un écart de l'ordre de 13 %. L'ensemble des charges fait régulièrement l'objet d'un suivi individualisé par nature de dépenses permettant un ajustement précis des provisions.

Si le niveau du provisionnement apparaît globalement bien appréhendé, il n'en est pas de même pour le poste du chauffage collectif qui représente près des trois quart du montant total de la régularisation. L'office montre des difficultés à ajuster le bon niveau provisionnel à la réalité d'une charge très dépendante des aléas climatiques et des fluctuations du coût des combustibles.

	2011	2012	2013	2014	2015
Provision	2 394 740	2 498 607	2 649 337	2 720 639	2 669 175
Charge récupérable	2 294 082	1 880 408	2 352 834	2 502 571	2 041 473
Ecart	104,39 %	132,88 %	112,60 %	108,71 %	130,75 %

Pour les 4 959 logements raccordés à un équipement de chauffage collectif, le coût moyen de la charge est établie à 7,53 €/m² de SH, soit un niveau acceptable pour un parc de près de 45 ans d'âge moyen. Néanmoins, ce constat masque des réalités très contrastées. Pour 1 510 logements, le coût observé en 2014 excède 8,50 €/m² de SH. L'analyse des programmes concernés montre que 514 d'entre eux ont été réhabilités depuis lors et 287 le seront sous deux ans. Pour les 709 logements, le PSP devra être en mesure d'apporter une réponse, considérant, pour autant, la difficulté de trouver des solutions alternatives, notamment en milieu rural, à certains modes de chauffage onéreux, tel le fioul.

Les charges liées à la consommation d'eau froide font l'objet d'un suivi attentif et d'une régularisation semestrielle permettant de limiter certaines dérives.

La gestion des charges apparaît globalement maîtrisée mais son organisation présente cependant une fragilité potentielle. En effet, même si une polyvalence s'organise, la maîtrise de cette activité repose principalement sur le travail d'une personne et sur l'exploitation de fichiers Excel ne garantissant pas totalement la sécurité du dispositif.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les enquêtes réalisées en 2012 et 2014 attestent d'un bon niveau de réponses avec un taux de retour constant de l'ordre de 90 %.

Les résultats témoignent d'une occupation sociale avérée. Si les résultats attestent que l'organisme loge une population modeste, les indicateurs ne montrent pas de surreprésentation des ménages les plus paupérisés. Le profil des nouveaux entrants indique une érosion très sensible de leurs ressources, sans pour autant que cette situation ne modifie significativement les résultats d'ensemble des enquêtes réalisées postérieurement. D'après l'office, l'amélioration de la situation d'une partie des locataires logés, venant compenser la diminution des ressources de nouveaux entrants, pourrait en partie expliquer ce constat.

En %	Pers. isolées	Familles monoparentales	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60% *	Revenu < 80% *	Revenu >100% *	Bénéficiaires d'APL+AL
Enquête OPS 2012	47,6 %	16,6 %	16,9 %	36,8 %	61,1 %	80,3 %	8,4 %	50,3 %
Enquête OPS 2014	41 %	32 %	18,25 %	38,2 %	62 %	80,7 %	8,1 %	52 %
Dépt OPS 2014	41 %	28 %	%		59 %			53 %
Région OPS 2014	38 %	27 %	%		60 %			53 %

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

Emménagés récents : 4238 locataires

En %	Pers. isolées	Familles monoparentales	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60% *	Revenu < 80% *	Revenu >100% *	Bénéficiaires d'APL+AL
Enquête OPS 2012	40,7 %	25,4 %	25 %	46,3 %	69,8 %	87,7 %	3,4 %	58,3 %
Enquête OPS 2014	41 %	29 %	29,6 %	51,4 %	74,9 %	89,9 %	2,9 %	64,7 %

Les résultats enregistrés sur le territoire de la Communauté Urbaine de Cherbourg traduisent une occupation sociale plus marquée que sur le reste du territoire départemental.

En %	Pers. isolées	Familles monoparentales	Revenu < 60% *	Inscrits pôle emploi	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2012 - CUC	46 %	27 %	69 %	37 %	22 %
Enquête OPS 2014 - CUC	53 %	17 %	74 %	46 %	29 %
CU Cherbourg 2012	41 %	22 %	55 %	10 %	14 %
CU Cherbourg 2014	48 %	17 %	57 %	22 %	24 %

Quels que soient les territoires du département, l'occupation de l'OPH Manche Habitat se caractérise par une forte représentation des ménages isolés, caractéristique pouvant en partie expliquer un taux de bénéficiaires d'APL positionné en dessous de la moyenne départementale. L'office justifie ce dernier constat par le niveau particulièrement faible des loyers qui, pour certaines situations, se situe en deçà du seuil de déclenchement de l'APL, en particulier pour des personnes seules.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Gestion du fichier partagé

Dans le département de la Manche, trois dispositifs d'enregistrement de la demande ont coexisté pendant plusieurs années :

- celui géré par la CUC pour le compte des bailleurs sociaux de l'agglomération cherbourgeoise ;
- celui géré par l'OPH Manche Habitat pour le compte des bailleurs sociaux du département de la Manche intervenant sur les communes hors CUC, excluant de fait Presqu'Île Habitat ;
- et de façon marginale, le système national d'enregistrement pour les organismes extérieurs au département.

Fin 2011, l'OPH Manche Habitat s'est positionné auprès du préfet de la Manche pour devenir le gestionnaire départemental unique. Un comité de pilotage, assisté par un bureau d'études, a été créé pour en mesurer la faisabilité. L'évolution vers un fichier départemental commun a été actée, début 2014, par la totalité des membres dont la gestion a été confiée à Manche Habitat. Le comité de pilotage continue de se réunir au moins une fois par an ; il valide les différentes options, étapes et documents stratégiques.

L'ensemble du dispositif est devenu opérationnel en novembre 2014. Outre la possibilité offerte par l'inscription dématérialisée, les communes, leurs EPCI et les bailleurs constituent les centres d'enregistrement. Environ 20 % des candidats s'inscrivent par internet, 52 % auprès d'une collectivité territoriale et 28 % se rendent chez l'un des bailleurs.

Le comité de pilotage du fichier partagé est l'occasion d'établir un bilan partagé du dispositif en place et de procéder à un état qualifié et quantifié de la demande. Ainsi, au 31 décembre 2015, 9 077 demandeurs étaient recensés pour 9 384 nouvelles inscriptions et 4 963 attributions prononcées au cours de l'année. Ces données brutes attestent du fort renouvellement du stock et d'une offre annuelle en capacité de satisfaire plus d'un candidat sur deux.

La demande est constituée pour 38 % de candidats HLM sollicitant une mutation dans le parc social. Les logements individuels représentent 43 % des souhaits exprimés. Cherbourg constitue le 1^{er} choix de 20 % des demandeurs pour 11 % sur la commune de Saint-Lô. L'ancienneté moyenne des dossiers est d'environ 14 mois et de 18 mois pour ceux déposés par les seuls locataires HLM. En excluant les demandes de mutation et d'individuelles, le délai est ramené à moins de 11 mois. Ces valeurs masquent néanmoins de grandes disparités selon les communes et les territoires.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme et gestion des contingents

Le règlement intérieur de la commission d'attribution des logements a été approuvé par le conseil d'administration du 19 juin 2009. Il détermine les règles de fonctionnement de la commission, rappelle les critères de décision définis par le CCH et spécifie les conditions d'intervention de la commission.

Signé le 27 mai 2010, l'accord collectif 2010-2012 déclinait le plan départemental d'actions pour le logement des personnes défavorisées (PDALPD). Sur la base des modalités définies par ce plan, il fixait un objectif annuel pour l'ensemble des bailleurs de 237 ménages à loger dont 104 pour l'OPH Manche Habitat. Cet accord collectif a été remplacé par une convention-cadre relative aux réservataires de logements dont bénéficie l'Etat au profit des personnes prioritaires. Pour la période d'application 2013-2018, cette convention co-signée par l'Etat et les bailleurs sociaux est considérée comme valant accord collectif et outil de mise en œuvre du droit au logement. Elle détermine les modalités de prise en compte du contingent préfectoral. Alors que le CCH précise que le total des logements réservés par le préfet pour les publics prioritaires ne peut excéder 25 % du parc social, la présente convention détermine ce taux à 10 % du nombre des attributions HLM annuelles. Cette quote-part, gérée en flux et déléguée aux bailleurs, équivaut à un objectif moyen de 473 logements annuels dont 193 pour Manche Habitat.

Sur la période du contrôle, l'office a pleinement rempli les objectifs qui lui étaient assignés avec, pour l'année 2015, des résultats avoisinant 20 % du volume total de ses attributions de l'année. Chaque attribution, réalisée dans ce cadre, est formalisée dans une fiche individuelle transmise in fine aux services de l'Etat pour évaluer annuellement l'atteinte du résultat souhaité.

Le contingent affecté aux fonctionnaires concerne 495 logements (environ 3 % du parc) et celui du CIL 178 droits de réservation. Le reste du parc est de fait réservé aux communes.

Les ménages relevant du DALO sont peu nombreux et pris en charge dans des délais extrêmement rapides par l'organisme.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Le processus d'attribution

L'organisation du processus d'attribution repose, pour l'essentiel des décisions de la CAL, sur les propositions formulées par les communes auprès de l'OPH Manche Habitat. Ainsi, à chaque logement qui se libère, la commune est sollicitée pour transmettre ses propositions de candidats. Le dispositif tel que décrit avait été considéré comme non conforme aux dispositions du CCH lors du précédent contrôle de la Miilos, aux motifs que cette organisation :

- constituait une forme de délégation de la politique d'attribution de l'office aux communes en l'absence de tout cadrage et en méconnaissance des orientations définies par le CA ;
- outrepassait le contingent de 20 % des logements accordé réglementairement aux communes en contrepartie de leur garantie financière sur les opérations. En l'espèce, le contingent s'appliquait sur la quasi-totalité du parc sans compensation, dans la mesure où le Département assumait la garantie des emprunts pour le compte de l'office.

Le rapport relevait, par ailleurs, que cette forme de dessaisissement s'accompagnait de plusieurs irrégularités :

- les maires n'étaient pas conviés aux réunions de la CAL ;
- la commission ne statuait que sur un seul dossier ;
- le délai de 10 jours accordés aux candidats pour accepter ou refuser une proposition de logements n'était pas respecté.

Depuis lors, plusieurs évolutions du processus ont été apportées permettant de lever les anomalies réglementaires tout en maintenant l'organisation générale.

Les maires sont désormais invités à participer aux réunions de la commission qui statue sur trois dossiers, dans la mesure où le nombre de demandeurs le permet, accorde un délai d'acceptation ou de refus conforme à celui imposé par le CCH. Par ailleurs, l'office a mis en place au cours de l'année 2011, un cadre conventionnel, signé par l'ensemble des communes concernées, qui rappelle les modalités de l'organisation. Ladite convention est signée pour une durée de neuf ans, avec résiliation possible, sous réserve de l'application d'un préavis de six mois. Elle rappelle succinctement les critères d'attribution et mentionne en référence les orientations fixées par le CA, le maire ayant faculté à les consulter.

Le rôle des communes demeure prépondérant dans le système en place, depuis la saisie de la demande, pour environ la moitié des inscriptions, jusqu'à la sélection des candidats proposés aux services de l'office qui instruisent les dossiers.

Bien que s'écartant des dispositions du CCH, en accordant aux communes un droit de réservation sur la presque totalité du parc, le dispositif apparaît performant et contrôlé.

Les services ont la faculté de reconsidérer les propositions transmises par les communes lorsqu'elles présentent une non-conformité et la CAL conserve son pouvoir d'appréciation pour modifier les classements proposés par les élus, ajourner certains dossiers ou en refuser d'autres lorsqu'ils sont jugés inappropriés.

Toutes les séances de la CAL, qui se réunit deux fois par mois, sont précédées d'une commission interne, la réunion d'analyse des propositions (RAP), à laquelle assistent le directeur général et les représentants du service location.

La CAL du 9 août 2016, à laquelle a assisté l'équipe de contrôle, a confirmé l'examen circonstancié des situations présentées et la pertinence des échanges.

Outre le bilan annuel des attributions présenté aux administrateurs, l'office établit des analyses plus détaillées, notamment en rapprochant les données de la demande par commune de celles des nouvelles entrées dans les lieux.

Les contrôles sur pièce attestent de la bonne qualité d’instruction ; les dossiers permettent d’assurer une bonne traçabilité des décisions prises à chaque étape de l’instruction et, le cas échéant, un suivi des demandeurs lorsqu’ils sont présentés à plusieurs reprises en commission.

La confrontation par commune de l’ancienneté moyenne des demandeurs inscrits dans le fichier, avec le délai moyen de satisfaction des candidats, confirme une bonne adéquation d’ensemble.

Pour les attributions réalisées par l’OPH Manche Habitat, le délai moyen de satisfaction est d’environ 7,5 mois sur la période 2011-2015.

4.2.3.2 Analyse de la demande en instance non satisfaite

Dans le cadre de ses prérogatives, attachées à sa qualité de gestionnaire du fichier unique, Manche Habitat procède régulièrement à une extraction des demandes en délai anormalement long, délai fixé à 18 mois pour l’ensemble du département. Au-delà de ce délai, les demandes identifiées non traitées sont alors réparties entre les différents bailleurs en fonction du territoire recherché.

Afin de compléter les différentes analyses menées par l’office, l’équipe de contrôle a souhaité mener des investigations complémentaires pour :

- vérifier les conditions de prise en compte de la demande inscrite depuis moins de six mois ;
- et mesurer la réalité de la demande en instance non satisfaite. Afin d’intégrer les spécificités du marché local, l’analyse a porté sur deux secteurs géographiques distincts définis en concertation avec l’office :
 - o un secteur sud³, pour lequel le délai d’attente a été considéré comme « anormal » au terme de 8 mois, compte tenu de la forte détente du marché ;
 - o et un secteur centre⁴, pour lequel ce même délai a été porté à 13 mois permettant notamment d’écarter les dossiers non renouvelés à l’issue de la première année sur ces territoires moins détendus.

Le Cotentin a été écarté de l’étude, Manche Habitat y étant plus faiblement implanté.

L’échantillon a été constitué en retenant les demandeurs non logés dans le parc HLM, ne souhaitant pas strictement un logement individuel, n’ayant jamais été prospectés et n’ayant jamais bénéficié de proposition sur le secteur centre ou plus d’une proposition sur le secteur sud. Le panel retenu représente 347 demandeurs dont 252 pour le secteur centre et 95 sur le sud ; 27 % des inscriptions analysées ont été réalisées via internet. Environ 80 % des demandeurs sont des ménages dits « isolés » (avec ou sans enfants) à la recherche de logements T2 ou T3.

L’ensemble des ménages identifiés ont été contactés dans le mois qui a suivi l’extraction du fichier. En l’absence de réponse, un message explicatif a été laissé sur répondeur avec demande de rappel.

	Zone sud < 6 mois		Zone centre < 6 mois		Zone sud > 8 mois		Zone centre > 13 mois	
Dossier incomplet	0	/	3	< 1%	0	/	0	/
Contact impossible ou resté sans réponse	31	33%	103	41%	24	37%	22	35%
Dde ciblée ou nécessitant une offre adaptée	7	7%	21	8%	6	9%	13	21%
Annulation souhaitée	20	21%	40	16%	22	34%	14	22%
Instruction du dossier en cours	8	8%	24	9%	6	9%	7	11%
Attribution en cours	17	18%	15	6%	1	<2%	0	/
Intérêt toujours confirmé	12	13%	46	19%	6	9%	7	11%
Total	95	100%	252	100%	65	100%	63	100%

³ Le secteur sud prenant en compte les communes de Sourdeval, Saint-Hilaire du Harcouët, Mortain, Villedieu les Poêles, Saint-James et Avranches.

⁴ Le secteur centre comprenant les communes de Carentan, Saint-Lô, Agneaux, Coutances et Granville.

Sur les 347 inscriptions de moins de six mois, 64 avaient déjà été pris en considération au moment du lancement de l'étude, conduisant à 32 attributions en cours.

Les enseignements de ce travail démontrent, au final, la faible implication d'environ un tiers des demandeurs difficiles à contacter ou n'ayant pas répondu à la sollicitation. Pour un peu moins d'un demandeur sur cinq, le besoin n'est pas avéré, le conduisant à souhaiter l'annulation de sa demande ; le constat est d'un sur six dans les trois premiers mois suivant l'inscription. Enfin, la réalité de la demande courante non satisfaite s'établit à moins de 20 % de l'échantillon initial pour les ménages inscrits depuis moins de six mois et autour de 10 % pour la demande plus ancienne.

Dans ce contexte, la pertinence du délai anormalement long, fixé à 18 mois dans le département de la Manche, doit être réinterrogée, notamment pour les marchés les plus détendus du sud manchois.

4.2.3.3 Analyse de la gestion des attributions

L'OPH Manche Habitat bénéficie d'une autorisation de dérogation aux plafonds de ressources, actée par un arrêté préfectoral annuel. Outre les motifs habituels de lutte contre la vacance et de développement de la mixité sociale, la décision couvre de nombreuses situations permettant d'attribuer un logement à un ménage dont les revenus excèdent le plafond réglementaire.

Au-delà du caractère très extensif du champ d'application de cette autorisation, il est à signaler la significativité du taux de dépassement, fixé à 50 % au-dessus du seuil réglementaire.

Malgré le souhait exprimé par l'office, la mise en place de la CUS n'a pas été l'occasion d'intégrer ces modalités dérogatoires dans le cadre de ses clauses contractuelles.

Une trentaine de logements sont attribués chaque année, dans ces conditions dérogatoires. L'office en assure un dénombrement précis dans le bilan annuel présenté au conseil.

Le contrôle a porté sur les 10 480 entrées dans les lieux prononcées entre 2011 et 2016. soit. Sur la base d'une première analyse de cohérence, 206 dossiers ont été consultés. Leur contrôle a permis de relever, qu'à tort, les enfants en droit de garde sont intégrés dans la composition familiale des ménages, avec pour effet de surclasser la catégorie de ménage et donc de surévaluer le plafond de ressources.

Pour mesurer l'impact de cette pratique non conforme sur la régularité des attributions, l'équipe d'inspection a souhaité contrôler 93 dossiers supplémentaires ciblés sur des ménages isolés avec enfant à charge. Une situation irrégulière a été identifiée, induite par la mauvaise appréciation de la catégorie du ménage entrant, conduisant à un dépassement de 29,4% du plafond de ressources PLUS sur l'attribution d'un logement HLMO.

Dans ses réponses, l'organisme a confirmé que cette pratique résultait d'une erreur d'interprétation, sans volonté de contourner la réglementation. Depuis septembre 2016, l'instruction des dossiers a été modifiée en conséquence, la CAL ayant également intégrée cette évolution dans son fonctionnement.

Conformément aux dispositions de l'article L. 342-14-I du CCH, cette irrégularité qui contrevient aux dispositions des articles L. 441-2 du CCH et R. 441-1 et suivants du CCH peut entraîner, sur proposition du ministre chargé du logement, une sanction pécuniaire dont le plafond ne peut excéder 18 mois de loyer en principal du logement concerné,

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Sur son territoire d'intervention, l'antenne d'Avranches est en charge des états des lieux, de la maintenance courante et de la gestion de proximité. Sur le seul secteur de Coutances et de Granville, des employés d'immeubles placés sous la responsabilité d'une correspondante de quartier assurent l'entretien ménager des immeubles.

Pour les résidences rattachées fonctionnellement au siège de l'office à Saint-Lô, la gestion de proximité et des états des lieux est pilotée par le service relations-usagers. L'organisation s'appuie sur des employés d'immeubles pour les quartiers les plus importants (principalement Saint-Lô et CU de Cherbourg) et des correspondants locaux sur les pôles urbains secondaires. L'entretien courant est quant à lui organisé par le pôle maintenance du service technique dont l'activité est étendue à la gestion des contrats et à la sécurité de l'ensemble du parc.

En l'absence d'employés d'immeubles, l'entretien ménager est assuré par un prestataire qui assure également une veille et pour lesquels il rend compte de manière systématique à l'office.

Bien que complexe dans sa lecture, le fonctionnement de la gestion de proximité apparaît performant. Pour s'affranchir des risques inhérents à cette hétérogénéité de situations, l'office s'est doté d'outils internes de contrôle et d'évaluation des pratiques dont il convient de souligner la pertinence et le suivi rigoureux. A ce titre, les questionnaires transmis suite à réclamation ou à entrée dans les lieux sont régulièrement exploités et suivis de mesures correctives.

Les différents déplacements sur sites ont permis de constater le bon niveau d'entretien des immeubles, quels que soient les quartiers et territoires concernés. Les logements vacants qui ont été visités à cette occasion sont de bonne qualité générale, y compris dans les programmes les plus anciens, pourtant d'esthétique extérieure faiblement valorisante. Le constat traduit un effort de moyens accordés à la remise en état des logements avant relocation ; une attention toute particulière est apportée à la mesure de l'harmonisation des pratiques et du niveau approprié des interventions à travers :

- des audits réguliers de la procédure « état des lieux » : depuis 2007, six audits ont été menés sur cette thématique ;
- et du questionnaire interne de satisfaction : 864 des 1 975 locataires entrés en 2015 ont répondu, soit un taux de retour stable de 43.75 % pour un niveau de satisfaction observé supérieur à 90 %.

Les difficultés de commercialisation observées sur certains groupes du sud-est du département (cf. § vacance) ne sont donc pas imputables à la qualité intrinsèque des logements proposés. Les parties communes sont maintenues à un très bon niveau de propreté, y compris sur les opérations ciblées par un projet de démolition à court terme et très partiellement occupées.

La volonté affichée par l'office de placer le locataire au cœur de ses préoccupations se caractérise également par de nombreux processus de concertation qui assurent, au final, une bonne transparence de l'action du bailleur.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation de la chaîne de détection et de traitement de l'impayé

La prévention et le traitement des impayés relèvent du service recouvrement dont l'organisation et le périmètre d'intervention datent de la disparition de la recette spéciale et du passage en comptabilité commerciale intervenus en 2010.

L'ensemble du dispositif est regroupé au siège de l'OPH, l'agence d'Avrancher et les bureaux locaux ne sont pas directement impliqués. L'organisation du recouvrement repose sur deux fonctions complémentaires : les chargés de recouvrement (7 agents) et les conseillers sociaux (2 agents), s'y ajoutent la responsable de service et son adjointe. Le recouvrement n'est pas scindé entre phase amiable et contentieuse ; l'originalité du dispositif en place repose sur l'articulation des interventions entre les chargés de recouvrement sectorisés et les conseillers sociaux. Ces derniers sont les relais de terrain des agents de recouvrement, ils tentent, notamment par des visites domiciliaires, une reprise de contact

avec les ménages débiteurs⁵ ; au besoin, ils assurent la liaison avec les travailleurs sociaux. Ils sont également en contact avec les principales mairies à l'occasion de réunions semestrielles. Enfin, ils assurent la représentation de l'OPH devant les tribunaux.

Le recouvrement est encadré par une procédure spécifique « recouvrement et contentieux », (dernière version d'avril 2016) qui en détaille très précisément les différentes étapes. Le dernier audit de la procédure date de 2012 ; à cette occasion, il a été étendu aux actions en résiliation de bail pour impayés. Il en est notamment ressorti des pistes d'amélioration en termes de gestion et de suivi des dossiers en résiliation de bail.

Le bureau du CA statue sur les admissions en non-valeur des créances douteuses qui ont acquis un caractère irrécouvrable (annuellement) et est informé des effacements de dettes, prononcés par les tribunaux (semestriellement).

Enfin, des tableaux de bords détaillés et historiés récapitulent l'ensemble de l'activité et viennent notamment s'intégrer au rapport d'activité annuel.

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

A la clôture des comptes 2015, le total des retards, corrigé du terme de décembre, des admissions en non-valeur et des sommes recouvrées s'élevait à 2 553 k€, représentant l'équivalent de 15,4 jours de quittance, ce qui reste contenu au regard des valeurs habituellement observées (de l'ordre de 25 jours), mais traduit une dégradation régulière de la situation par rapport aux années précédentes (cf. annexe n° 7.4).

Cette augmentation s'explique par une modification des règles de comptabilisation qui intègrent, à compter de 2015, les pertes liées aux procédures de rétablissement personnel à hauteur de 103 k€ mais aussi par une augmentation des admissions en non-valeur qui passent de 158 k€ en 2014 à 286 k€ en 2015. Une première estimation de la situation pour 2016 laisse entrevoir un niveau de l'ordre de 200 k€ ; situation qui s'expliquerait non pas par une augmentation du nombre de dossiers admis en non-valeur mais par une augmentation de leur montant moyen.

Au 31 décembre 2015, 1 906 ménages présentaient une situation d'impayé (pour une dette moyenne de 1 135 €). Pour 1 210 d'entre eux, ils étaient encore présents dans le parc (dette moyenne : 570 €) et 696 étaient déjà sortis (dette moyenne : 2 118 €).

Cette situation, remise en perspective sur l'ensemble de la période de contrôle montre une dégradation continue qui se traduit, à nombre globalement constant de ménages débiteurs (de l'ordre de 1 900), par une augmentation significative de la part des ménages sortis du parc (+31 %), ces derniers ayant, par ailleurs, une dette d'un montant moyen plus élevé. Pour autant, ces résultats demeurent satisfaisants et en adéquation avec les moyens alloués au recouvrement.

Enfin, la couverture du risque est assurée par une provision de 1 956 k€, dotée forfaitairement en fonction de l'ancienneté de l'impayé. Toutefois, en application du décret n° 2014-1738 du 29 décembre 2014, de nouvelles modalités de dotation, issues d'une analyse des dettes locataires de l'OPH permettant d'approcher au plus près le risque d'impayé, entreront en application à compter de 2016.

Il ressort de ce qui précède que l'office assure une gestion efficace des impayés, dont le niveau se situe notablement en-deçà des références nationales, malgré une tendance à l'augmentation.

⁵ A cette occasion, les conseillers sociaux peuvent proposer la mise en place de plans d'apurement, voire réaliser des encaissements ; dans ce dernier cas, les versements donnent lieu à la remise d'un reçu et à l'actualisation sans délai du compte locataire.

4.5 LOCATION A DES TIERS

La commune de Flamanville a souhaité confier à l'office la gestion de 64 logements (181 jusqu'en 2011), une convention de gestion du 11 mars 1992 et ses avenants cadrent les conditions de réalisation de cette prestation.

L'office assure la gestion des logements, préparation du bail, encaissement des loyers, recouvrement et suivi des impayés, organisation des EDL. L'office établit également le budget annuel d'exploitation de cette activité. La rémunération perçue par l'OPH Manche Habitat est de 8 % des loyers encaissés, elle s'accompagne d'un intéressement à hauteur d'1/20^{ème} du résultat annuel de l'activité. Au titre de 2015, l'office a ainsi perçu 30 k€ de rémunération (19 k€ au titre des 8 % et 11 k€ au titre du 1/20^{ème}) qui, après paiement de l'impôt sur les sociétés, a dégagé un produit net de 21 k€.

Malgré l'absence d'approche analytique des conditions financières de réalisation de cette prestation, le seul montant de la rémunération laisse à penser qu'il ne couvre pas les coûts des moyens mis en œuvre. L'office considère pour sa part qu'il s'agit d'une prestation réalisée plus dans le cadre général de ses relations avec les collectivités que dans une logique commerciale.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le conseil d'administration de l'OPH a adopté son plan stratégique de patrimoine (PSP) le 27 juin 2013, pour la période 2014 à 2018. Le diagnostic dressé à l'occasion fait état de 43 % des résidences présentant des risques commerciaux forts, 28 % des risques de gestion importants. Les immeubles en déficit d'attractivité représentent 18 % du parc dont près des trois quarts présentent de surcroît des risques de commercialisation élevés. De l'analyse, il ressort qu'environ 10 % du parc peut être considéré comme très fragile car cumulant plusieurs risques.

L'ancienneté importante du parc combinée à la forte représentation du chauffage électrique dans le parc (un tiers des logements) pénalise fortement les classements DPE de Manche Habitat. Alors que 65 % du parc français est classé en C ou D, 65 % du patrimoine de l'office est classé en D ou en E.

Dans un contexte de marché détendu, voire très détendu, l'office a donc souhaité limiter ses ambitions de développement à 35 logements neufs par an, au profit d'une politique d'entretien soutenue. Ainsi, les objectifs d'intervention sur le parc existant sont importants :

- des réhabilitations par corps d'état multiples concernant 1 608 logements évalué à 43,7 M€ dont la moitié concerne la rénovation thermique (environ 27 000 € par logement) ;
- des réhabilitations thermiques (isolation thermique, menuiseries extérieures, chauffage) concernant 3 895 logements évaluées à 31 M€ (environ 8 000 € par logement) ;
- des requalifications de halls d'entrée et d'abords, et un plan d'adaptation de logements pour les seniors, pour lesquels un crédit budgétaire de 500 000 € est identifié chaque année.

Le plan se complète d'un programme de démolition de 135 logements répartis sur cinq sites ; il est évalué à plus d'1,4 M€.

Le contenu du PSP a, néanmoins, été amendé à la suite d'une décision du conseil d'administration du 27 juin 2014. Au motif que l'encadrement des loyers ne permettait plus le financement de l'ensemble des réhabilitations décidées en 2013, le contenu du programme a été lissé sur deux années supplémentaires. Ainsi, pour la période 2015-2018, les perspectives d'intervention sur 1 256 logements, telles prévues dans le PSP initial ont été réduites de 446 logements. Une nouvelle délibération du 1^{er} avril 2016 a infléchi cette position en reprogrammant 45 logements pour l'année 2016, sur la base d'économies réalisées sur les opérations programmées en 2015.

Les hypothèses initialement envisagées par le plan stratégique de patrimoine de 2008 de vendre 76 logements répartis sur 7 résidences n'ont jamais été concrétisées. Le nouveau plan n'a fait que confirmer la volonté du CA de ne pas engager l'organisme dans une politique de vente. Seuls deux logements ont été vendus de manière isolée sur la période du contrôle.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Entre 2011 et 2015, le parc de l'office n'a que très faiblement augmenté ; les trois quarts de la production nouvelle livrée au cours des cinq années ont été compensés par les démolitions réalisées.

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	Achat	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre
2011	16 529		89	112	1	-1	55	16 673
2012	16 673		44				88	16 629
2013	16 629		63		1		56	16 635
2014	16 635		35				0	16 670
2015	16 670		60			+1	20	16 711
Total		291			2	0	219	

Pour près des deux tiers, le solde (soit + 182 logements) résulte de l'opération d'acquisition de 112 logements communaux à la ville de Saint-Lô, dont la gestion locative était déjà assurée par l'office.

L'achèvement du programme de renouvellement urbain du Val Saint-Jean a constitué le temps fort de l'activité du service technique sur cette période. Entamé en 2006, le projet s'est traduit par la démolition de 223 logements, les 115 derniers logements ayant été déconstruits au cours de l'année 2010 et la construction de 80 logements locatifs. Réalisés en deux tranches de 30 et 50 logements, ils ont été mis en service respectivement en 2010, pour la première phase, puis en 2012, pour la deuxième.

Les opérations de réhabilitation ont concerné 709 logements répartis sur l'ensemble de la ZUS pour un montant de plus de 9 millions d'euros ; le coût du programme de construction est établi à 8,5 millions d'euros pour un montant total de plus de 23 millions d'euros, maîtrise d'ouvrage communale comprise. D'une densité mesurée, l'opération est particulièrement bien adaptée aux fortes contraintes de dénivelé du site ; la simplicité des volumes du projet architectural et la place accordée à la résidentialisation des immeubles, conjuguée à un traitement qualitatif des espaces publics favorisent la bonne insertion visuelle et fonctionnelle du projet dans le quartier.

5.2.2 Réhabilitations

Sur la période, l'office a achevé la réhabilitation de 3 228 logements, représentant un investissement total de près de 50 M€ :

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre de logements réhabilités	199	248	613	1 066	1 102
Montant de l'investissement en K€	2 750	5 550	11 700	15 000	14 200
Prix de revient au logement en €	13 800	22 300	19 100	14 000	12 900

L'analyse des programmes réalisés et en cours indiquent toutefois que les opérations font apparaître deux niveaux d'intervention, conformément aux orientations du PSP. Ainsi, pour 2 511 logements, les travaux se limitent à des renouvellements de composants ayant vocation à améliorer l'efficacité thermique de l'immeuble tels que menuiseries extérieures, équipements de chauffage. Le coût moyen est d'environ 4 500 € au logement pour un montant total de 11,7 M€.

Pour 2 528 logements, la réhabilitation caractérise un programme global de travaux portant sur plusieurs corps d'état de travaux ; le coût des moyens des travaux est d'environ 22 500 € au logement, soit un total de 56,8 M€.

La part des logements n'ayant jamais été réhabilités, mis en service avant 1980, qui représentait 23 % du parc en 2007, était de 10 % en 2013 lors de l'élaboration du dernier PSP ; le taux est désormais de 8 %, soit 489 logements. La diminution progressive de cette frange traduit les efforts techniques consentis par l'office en ce domaine, même si la notion de réhabilitation peut recouvrir des réalités d'intervention sensiblement différentes.

Les projets sont conduits en associant étroitement les locataires tant dans la phase étude qu'au cours des travaux. Les réhabilitations donnent lieu à une revalorisation des loyers qui, pour la période concernée, sont plafonnés à 10 % du loyer initial. L'office a fait le choix de ne pas appliquer de troisième ligne de loyer.

Sur la période du contrôle, l'OPH Manche Habitat a eu recours, de manière récurrente, au même maître d'œuvre. Cependant, les procédures de mise en concurrence mises en œuvre attestent du respect des règles de la commande publique. L'analyse de neuf opérations concernées, représentant 1 008 logements, montre que les offres proposées par ce prestataire étaient généralement d'un niveau deux fois inférieur à la moyenne des propositions concurrentes. Les prestations réalisées lui garantissent un niveau de chiffre d'affaires de l'ordre de 200 000 € annuel, soit environ 20 % de son activité annuelle.

Les réhabilitations réalisées privilégient la dimension technique, la requalification esthétique des immeubles n'étant pas une priorité dans la politique mise en œuvre par l'office. Face à une demande de plus en plus exigeante, l'image peu valorisante de certains bâtis collectifs peut devenir un handicap à leur bonne commercialisation.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

La maîtrise d'ouvrage de l'office est exercée au sein du service technique plus particulièrement par le pôle construction, réhabilitation ; six chargés d'opération à vocation polyvalente assurent le pilotage des projets dès la désignation du maître d'œuvre jusqu'à la livraison du programme.

L'office n'a pas recours à la VEFA ; il assure lui-même la maîtrise d'ouvrage de ses opérations.

Les prix de revient des constructions neuves affichent un niveau de coût particulièrement maîtrisé et contenu, de l'ordre de 1 525 € TTC/m² de SH. Plusieurs facteurs expliquent ce constat :

- une valorisation de la charge foncière minimisée par les participations des collectivités sous la forme de cessions du foncier à des conditions économiquement avantageuses et à la prise en charge de la viabilisation du foncier ;
- une forte maîtrise des honoraires, notamment ceux de la maîtrise d'œuvre qui doivent s'inscrire dans un cadre de prix déterminé par l'office ;
- la non-inscription de coûts internes dans le prix de revient des opérations (cf. infra coûts de gestion) ;
- une gestion économique des projets qui privilégient simplicité de construction et fonctionnalité et conduisant à des coûts de construction moyens d'environ 1 150 € TTC/m² de SH.

Les projets sont principalement financés par emprunt et mobilisation de fonds propres qui représentent respectivement 71 % et 23 % du total des investissements réalisés sur la période. Ces valeurs sont toutefois à relativiser, dans la mesure où l'office ne comptabilise pas l'ensemble des aides indirectes apportées par les collectivités, en particulier, celles inhérentes au portage total ou partiel du foncier et de la viabilisation. La part de fonds propres est significative mais non subie ; elle résulte d'une volonté affirmée de contenir le niveau d'endettement.

Premier interlocuteur des communes qui sollicitent l'office pour des opérations nouvelles sur la base d'une proposition de foncier, le directeur général prend une part active dans l'analyse de l'opportunité de l'opération avant présentation au bureau qui valide la décision.

Positionnée au sein du service technique, la section administrative est en charge de la passation des marchés et du montage financier des opérations. Les procédures sont clairement établies et régulièrement mises à jour. L'analyse de plusieurs dossiers de mise en concurrence a confirmé la très bonne tenue des dossiers, avec le souci permanent de formaliser toutes les étapes de la procédure et d'en garantir la traçabilité. Les rapports d'analyse des offres pourraient toutefois être étoffés pour :

- justifier de manière plus circonstanciée et argumentée le choix des maître d'œuvre retenus ;
- évaluer plus précisément la valeur technique des propositions des entreprises ; en limitant son analyse à la seule vérification de la conformité de l'offre au regard du CCTP, l'office se prononce essentiellement sur le seul critère prix en contradiction avec les règles du règlement de consultation.

L'opération de six logements passifs, construits sur la commune de Saint-Lô, déroge à ce constat d'ensemble. Initiés et engagés à titre expérimental par le bureau, les six pavillons ont été livrés en novembre 2011. La clôture comptable, intervenue au CA du 19 décembre 2014, a entériné un coût de 1 358 456,03 € TTC, soit 2 885 € TTC/m² de SH. Le financement a nécessité un apport en fonds propres particulièrement important de l'ordre de 100 k€ par logement, pour autant admis dès l'engagement du projet, en raison de son caractère spécifique. Une évaluation de la performance énergétique a été mise en place permettant d'établir un suivi des installations en place et un bilan du coût pour les locataires.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Le programme d'entretien de l'office est décliné dans un plan pluriannuel qui identifie, pour la période 2016-2020, les interventions de gros entretien et de renouvellement de composants ; dans sa globalité, il est évalué à 110 M€.

	2011	2012	2013	2014	2015
Total des travaux immobilisés	11,6	15,1	17,1	18,9	16,3
Total de l'entretien courant en M€	6,6	7,2	7,5	7,9	7,8
Total du gros entretien en M€	6,4	6,6	7,0	6,7	7,3
Total de la politique technique	24,6	28,9	31,6	33,5	31,4
Effort technique par logement	1 476	1 744	1 903	2 010	1 880

Comparé à la médiane des OPH qui intègre les dépenses récupérables (1 111 € par logement), l'OPH Manche Habitat consacre près de deux fois plus de moyens à l'entretien de son parc.

L'effort de maintenance s'est accru de 28 % entre 2011 et 2015 avec une progression très significative de la part investissement, de l'ordre de 40 %, malgré un tassement observé sur le dernier exercice.

Dans le même temps, les dépenses consacrées à l'entretien courant ont augmenté de près de 20 %. Pour partie, cette évolution s'explique par une augmentation des moyens alloués à la remise en état des logements dont la quasi-totalité des montants est imputée.

	2011	2012	2013	2014	2015
Etat des lieux non récupérable en k€	3 305	3 510	3 726	3 809	3 864
Nombre d'états des lieux	1 991	1 899	2 039	1 864	1 918
Coût moyen de remise en état ⁶ en €/logt	1 660	1 848	1 827	2 043	2 015

⁶ Dépenses de remise en état non récupérables.

L'office a fait le choix d'imputer les dépenses de remise en état des logements en entretien courant et non en gros entretien ; cette décision majore artificiellement le montant des travaux de maintenance courante, positionnant Manche Habitat très largement au-dessus de la médiane des offices (884 € contre 619 € en 2014). A contrario, les dépenses de gros entretien sont minorées ; elles représentent moins de 45 % des coûts de maintenance contre plus de 60 % pour la médiane des offices, plaçant Manche Habitat au 210^{ème} rang sur 262 organismes.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

L'OPH Manche Habitat assure un suivi rigoureux des prestations relatives aux équipements de sécurité. Les contrats conclus avec les prestataires sont régulièrement remis en concurrence. L'office se dote de tous les moyens pour permettre le contrôle exhaustif des installations concernées.

La sécurité constitue un axe important de la politique de l'organisme aux moyens des différents audits mis en œuvre à l'occasion du contrôle interne et d'une sensibilisation en continu du personnel.

Manche Habitat a engagé une mission en septembre 2015 pour l'établissement des diagnostics amiante pour les parties privatives (DAPP) liste A, et une révision des diagnostics existants pour les parties communes pour les listes A et B, y compris fiche récapitulative.

Dans un contexte d'évolutions successives des textes, l'office explique avoir attendu une stabilisation de la réglementation avant d'engager la prestation, La publication de la loi ALUR le 26 mars 2014 ayant permis de lever certaines incertitudes, l'office a programmé cette mission au titre de son budget 2015.

Alors que les dispositions réglementaires prévoyaient que ces diagnostics devaient avoir été réalisés au plus tard le 5 février 2012, l'exécution de la prestation ne sera achevée que prochainement, se heurtant à la difficulté de pouvoir pénétrer dans l'ensemble des 15 000 logements concernés par l'obligation. Il est rappelé à l'office la nécessité de se mettre en conformité avec la réglementation dans les meilleurs délais.

6.TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation service comptable

Le service « finances-comptabilité » regroupe sept personnes en plus de la responsable et du contrôleur de gestion qui lui est rattaché. Le service est structuré en trois pôles : investissement/comptabilité client, exploitation/comptabilité fournisseurs et charges locatives. L'effectif est complété par un agent en contrat de qualification. Cette organisation resserrée est notamment rendu possible par un mode d'organisation interne que renvoie la saisie des factures à chacun des services concernés, sans qu'elles transitent au préalable par le service financier. Le manque de traçabilité qui en découle actuellement devrait être résolu avec la mise en place de la dématérialisation (cf. supra) courant 2017.

Les pièces comptables réglementaires sont complètes et les états financiers bien tenus. Le rapport de présentation des comptes annuels, ainsi que l'annexe littéraire qui leur est jointe, sont rédigés dans un souci de précision et de lisibilité. Par ailleurs, il faut noter la réactivité et le professionnalisme du personnel en place.

6.1.2 Points comptables particuliers

Les comptes sont validés annuellement sans réserve par le commissaire aux comptes, celui-ci attire toutefois l'attention sur certaines des dispositions relatives à l'inscription à l'actif des travaux de réhabilitation (cf. infra).

L'examen par sondage d'un échantillon de pièces comptables n'a pas mis en évidence d'anomalies de nature à remettre en cause les comptes annuels. Toutefois, un certain nombre de points relevés méritent d'être rectifiés.

Jusqu'à présent, et contrairement à ce que prévoit l'instruction comptable, l'organisme ne comptabilise les subventions d'investissement qu'au moment où il les appelle et non à compter de leur notification ; il ne procède pas non plus à minima à une inscription des montants correspondants en annexe hors bilan. Cette situation a pour conséquence de minorer les sommes enregistrées au C/441. A la clôture des comptes 2015, cette minoration était de 244 k€. L'organisme s'est engagé à mettre fin à cette pratique à compter de l'exercice 2017 et à régulariser la situation des subventions précédemment notifiées et restant en attente d'encaissement.

Par ailleurs, à la suite de la réforme comptable de 2005, l'office a sorti progressivement de son actif les travaux d'amélioration maintenus au c/2134, au terme de leur amortissement et non au terme de leur utilisation. Ce point avait fait l'objet d'une observation à l'occasion du précédent contrôle. Dans un premier temps l'organisme avait abandonné cette pratique de 2008 à 2010, puis il l'a reprise à compter de 2011, en procédant au rattrapage des sorties non réalisées sur la période 2008-2010. Considérant aujourd'hui le caractère explicite des dispositions relatives au c/2134, rappelées par le règlement 2015-04 du 4 juin 2015, l'organisme compte modifier ses pratiques à compter de 2016. Les sorties d'actif n'interviendront donc plus au terme de l'amortissement des améliorations, mais les programmes concernés seront progressivement décomposés, lorsque des remplacements de composants interviendront dans l'année ; les sorties d'actif s'opérant alors à l'occasion de l'inscription du nouveau composant. Ainsi sur les 64 programmes encore concernés, 13 seront traités en 2016. Ce nouveau dispositif devrait permettre un apurement du c/2134 à moyen terme ;

A l'occasion des opérations de démolitions, l'organisme doit veiller à constituer les provisions pour dépréciations nécessaires, en application du principe de prudence posé par le plan comptable général et, par la suite, procéder à l'amortissement total du programme, une fois la décision de démolitions acquise. Considérant les perspectives encore à venir, en termes de démolitions, l'attention de l'organisme est attirée sur ce sujet ; à titre d'illustration, considérant la future démolition des 46 logements de la résidence Louis Hourdin à Mortain, prévue en 2016, n'a fait l'objet d'aucune provision pour dépréciation et présente une valeur nette comptable résiduelle (16 k€).

L'office n'impute pas de coûts de conduite d'opération aux immobilisations produites. Ce choix justifié par l'office par la volonté de ne pas transférer de charges supplémentaires à ses opérations de construction ou de réhabilitation n'en est pas moins susceptible d'altérer l'image fidèle du coût de production des immobilisations concernées. Enfin, cette pratique vient marginalement impacter les frais de gestion en les majorant par l'absence de comptabilisation des produits liés.

6.1.3 Provisions

L'office comptabilise une provision pour dépréciation des créances douteuses calculée en application de taux forfaitaires liés à l'ancienneté de la dette, selon des modalités communément appliquées par la profession : pour les locataires en place, 25 %, 50 % et 100 % pour une ancienneté de 3-6 mois, 6-12 mois et plus de 12 mois, et pour les locataires sortis un taux unique de 100 %. A la clôture des comptes 2015, la provision s'élève à 1 779 k€.

Conformément au décret n° 2014-1738 du 29 décembre 2014, relatif à la dépréciation de sommes dues à titre de loyers, charges et accessoires par les locataires des organismes d'habitation à loyer modéré, les sommes dues à titre de loyers, charges et accessoires par les locataires partis et par les locataires dont la dette est supérieure à un an font l'objet d'une dépréciation en totalité. Par ailleurs, pour apprécier la perte de valeur des autres créances, l'organisme peut utiliser des méthodes statistiques issues de données de sa propre exploitation. Ces dispositions s'appliqueront sur les comptes 2016.

Dans la perspective de ce changement de méthode, la responsable financière a fait réaliser en interne une étude sur le portefeuille de créances sur locataires en place. Les principes généraux de cette future méthode, qui reste à finaliser, porteront sur une appréciation de l'évolution individuelle de chaque dette, prise en compte dès le 1^{er} mois, d'un exercice à l'autre avec l'application d'un taux (moyenné sur 3 ans), traduisant cette évolution. Une première simulation d'application de cette méthode, appliquée aux comptes 2015, montre une augmentation de seulement 43 k€ la provision qui aurait alors été de 1 823 k€.

L'office comptabilise également une provision pour gros entretien fondée sur un programme pluriannuel à 5 ans portant sur les éléments de charpente, couverture et façade. Un taux dégressif passant de 100 % à 20 % est appliqué aux prévisions en fonction des années de réalisation des interventions. Fin 2015, la provision pour gros entretien, identifiée sur ces bases, s'élevait à 13 087 k€. En application des dispositions du décret n° 2015-04 du 4 juin, les services de l'office travaillent sur une nouvelle méthode de calcul de la provision pour gros entretien, non encore finalisée au moment du contrôle.

6.1.4 Evolution des coûts de gestion

(en k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Frais généraux	3 510	3 392	4 033	3 808	4 103
p.m. hors prélèv. potentiel financier	2 017	1 311			
+ Impôts et taxes (hors TFPB)	139	166	170	165	170
+ Charges de personnel	5 421	5 928	6 343	6 472	6 424
Coût de gestion	9 071	9 485	10 546	10 445	10 697

Les coûts de gestion, hors dépenses liées à l'entretien courant, qui progressent régulièrement sur l'ensemble de la période de contrôle, s'élèvent à 10,6 M€, fin 2015.

Indépendamment de cette progression, les coûts de gestion se caractérisent avant tout par leur niveau extrêmement réduit ; leur montant rapporté au nombre de logements gérés donne une valeur de 675€/lgt en 2014. Ils se situent très en deça de la valeur médiane des offices de province qui s'élève à 1074 €/lgt cette même année⁷. Ils sont inférieurs même au 1^{er} décile qui s'établissait à 831€/logement pour les offices de province en 2014.

Retraités des produits et charges du dispositif de mutualisation HLM, les coûts de gestion apparaissent encore plus réduits, à hauteur de 638 €/logement.

Les charges de personnel qui participent à près de deux tiers des coûts de gestion sont, elles aussi, d'un niveau très faible comparé aux valeurs habituelles de la profession ; rapportées au nombre de logements gérés, il ressort une valeur de 383 €/lgt, ce qui une fois encore est inférieur au premier décile (574 €/lgt en 2014).

Ces éléments illustrent une grande maîtrise des dépenses de la part des dirigeants de l'organisme. Il convient toutefois d'apporter quelques précisions à ces valeurs dont le calcul a exclu l'impact exceptionnel en 2011 et 2012 du prélèvement sur le potentiel financier (respectivement 2 017 k€ et 1 311 k€). Il y a donc lieu de tenir compte du choix de l'office de ne pas comptabiliser ses coûts internes dans ses immobilisations, ce qui augmente marginalement ses coûts de gestion⁸. Inversement, le montant des dépenses de personnel est favorablement impacté par le fonctionnement spécifique de l'office en matière d'attribution de logement, qui bénéficie du relais

⁷ La médiane nationale des offices s'élève quant à elle à 1111 €/logement en 2014, avec un 1^{er} décile national de 873€/logement.

⁸ Une estimation réalisée sur les seules dépenses de salaires et charges des agents concernés permet d'approcher un coût de l'ordre de 450 k€ pour 2015.

des collectivités dans la recherche des candidats, par une organisation territoriale allégée (1 seule agence) et par un parc locatif constitué pour moitié de logements individuels.

6.1.5 Gestion de la dette et de la trésorerie

La structure de la dette de l'office présente, fin 2015, les caractéristiques suivantes :

- un encours global de 164,7 M€, souscrit à 73 % auprès de la CDC et adossé au livret A ;
- un poids de l'annuité s'élevait à 17,1 M€, équivalant à 30,2 % des loyers encaissés au cours de ce même exercice. Ce taux est inférieur au taux médian de 37 % (valeur 2014 pour les OPH de province), il est cohérent au regard d'un parc de logements familiaux plutôt ancien (âge moyen de 42 ans) et dont le développement est des plus réduit. En conséquence, l'annuité de la dette courante est en baisse constante, et comme le montrent les projections de l'annuité pour les années à venir, celle-ci aura diminué de moitié d'ici 2027, ce qui ouvre à l'office une capacité de ré-endettement significative.

A noter également que l'office n'a jamais souscrit de contrats de SWAP en couverture de sa dette ni aucun prêt comportant une formule de calcul de taux structuré.

Par ailleurs, l'office a fait régulièrement procéder à un audit périodique de sa dette par un cabinet spécialisé, afin d'examiner, compte tenu de l'évolution des marchés, d'éventuelles possibilités d'optimisation.

Le dernier audit, réalisé en 2015, montre qu'il reste un premier groupe d'emprunts pouvant faire l'objet de remboursements anticipés (28 emprunts collecteur 1 % et 167 emprunts CDC pour un total de 1,9 M€), à des conditions financières avantageuses, ainsi qu'un autre groupe d'emprunts adossés au Livret A dont le refinancement pourrait être envisagé (40 emprunts CDC pour 7 M€), en raison de leurs taux de marge élevé. Le bureau du conseil d'administration qui suit ces propositions a notamment décidé d'engager une consultation auprès de plusieurs banques pour un financement de 7 M€ sur une durée de 17 ans. Les résultats de cette consultation sur le refinancement permettront un gain de 330 k€, après paiement des indemnités de remboursement anticipé.

Outre le cadrage réglementaire issu de la réglementation en matière de dépôts de fonds (art. L. 421-22 du CCH), le CA de l'office a arrêté, par délibération en date du 17 février 2012, des « orientations générales en matière de placement des fonds appartenant à l'office ». Ces orientations définissent la quotité de placements sur des supports à long terme (10 %) et à moyen terme (30 %) le solde devant garantir un niveau de liquidité compatible avec les besoins de financement courant de l'office. Par délibération d'avril 2016, le taux maximum pour les placements à long terme a été porté à 15 % ; ce qui confirme un niveau de trésorerie confortable (37,8 M€ fin 2015) n'imposant pas une totale liquidité des supports de placement.

Il convient aussi de rappeler que, depuis 2011, l'office immobilise ses placements obligataires (4,5 M€), afin principalement de réduire la base de calcul du prélèvement sur le potentiel financier. Si l'inscription en compte d'immobilisation doit traduire l'absence d'intention ou l'impossibilité de revente dans un bref délai et donc le constat d'un placement à long terme, seule la quotité de placements obligataires présentant des échéances à moyen ou long terme (2 M€) aurait justifié d'être immobilisé.

Un point sur la situation de la trésorerie est présenté systématiquement à l'occasion de chaque conseil d'administration.

6.1.6 Estimation des fonds propres disponibles

A l'occasion du contrôle, une estimation des fonds propres disponibles au 31 décembre 2015 et à terminaison des opérations engagées à cette même date a été réalisée. Ce calcul, mené en association avec le service financier de l'office, repose sur l'exploitation des données issues du bilan et de la comptabilité de programme.

Le FRN disponible à la clôture de l'exercice 2015 s'élève à 32,3 M€, il est estimé à 31,5 M€ (cf. annexe n° 7.5) à terminaison des opérations déjà engagées à la clôture de ce même exercice.

L'estimation des fonds propres disponibles à terminaison prend en compte :

- le solde excédentaire de 5,3 M€ issu du rapprochement entre les sommes restant à encaisser et régler sur les opérations en cours et non soldées ;
- le remboursement des amortissements courus non échus locatifs, pour 6,1 M€ fin 2015.

Rapporté à l'ensemble du patrimoine, le fond de roulement net global à terminaison des opérations engagées fin 2015 serait de 1878 €/logt. Il convient enfin de noter que cette valeur pourrait être potentiellement réduite du montant de la provision destinée à la réalisation de travaux réalisés dans les foyers, dont le suivi extracomptable fait apparaître un solde de 1 847 k€ aujourd'hui inclus dans les fonds propres de l'office.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

(en K€)	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers	54 050	54 882	55 678	56 289	56 797
Coûts de gestion (hors entretien)	-11 559	-11 320	-11 011	-11 295	-11 228
Entretien courant	-6 453	-7 094	-7 390	-7 866	-7 699
Gros entretien	-6 402	-6 637	-7 013	-6 680	-7 343
TFPB	-6 868	-7 110	-7 386	-7 481	-7 607
Flux financiers	1 201	1 307	1 258	1 249	953
Flux exceptionnels	652	1 437	1 687	1 623	1 965
Autres produits d'exploitation	133	307	315	384	420
Pertes sur créances irrécouvrables	-116	-141	-153	-159	-390
Annuité locative	-19 164	-18 904	-17 780	-17 582	-17 131
Autofinancement net	5 474	6 725	8 205	8 482	8 737
% du chiffre d'affaires	10,1%	12,2%	14,7%	15,1%	15,1%

L'office tire presque exclusivement les produits de son exploitation courante de l'activité de gestion locative. C'est principalement le cumul des hausses annuelles de loyer, décidées en conseil d'administration de 2011 à 2015, qui explique l'augmentation du montant des loyers quittances (2,7 M€) ; le parc locatif n'augmentant que de quelques unités sur la même période.

L'exploitation est parallèlement fortement impactée par la vacance locative dont le niveau reste élevé et constant, malgré les 220 logements démolis sur la période. Les pertes financières locatives hors charges s'élèvent en moyenne, sur les dernières années, à 2,6 M€, soit l'équivalent de 5 % des produits locatifs (hors foyers) ou bien encore de 5 % d'autofinancement annuel. Réduit de l'impact financier des décisions de mise en vacance technique de groupes en attente de démolition, en moyenne 200 k€/an sur cette même période, le coût de la vacance demeure élevé et représente encore 4,6 % de ces mêmes produits locatifs.

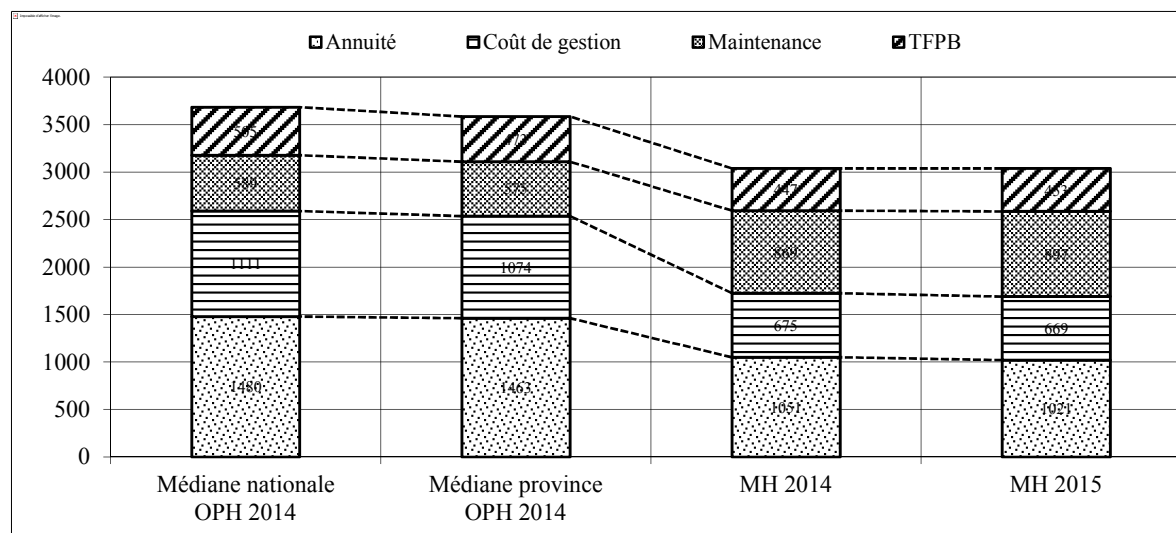
(en K€)	2011	2012	2013	2014	2015
Pertes de loyers logements vacants	2 610	2 369	2 695	2 853	2 811
Pertes sur logements à démolir	352	136	24	194	264
Pertes hors logements à démolir	2 258	2 233	2 672	2 659	2 547
p.m. loyers hors foyers	52 686	53 547	54 345	54 923	55 435
p.m. pertes en % loyers	4,3%	4,2%	4,9%	4,8%	4,6%

L'exploitation est caractérisée par :

- une annuité locative d'un niveau très modéré comparé à la médiane des OPH de province (37 %), elle correspond à 30,2 % des loyers perçus. Elle est, de plus, en diminution continue sur les derniers exercices ;

- des coûts de gestion extrêmement faibles au regard des valeurs médianes des OPH de province (cf. supra) ;
- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation d'un niveau très important et constant, traduisant la politique de maintenance de l'office (cf. supra § 4.4.1). Le niveau des dépenses affectées à la maintenance du parc de locatif (897 €/logt en 2015) a, par conséquent, toujours été très nettement supérieur aux valeurs médianes de la profession (575 €/logt en 2014) ;
- une charge fiscale liée à la TFPB, qui conserve un niveau constant sur la période contrôlée. Avec un montant brut avant dégrèvement s'élevant à 7,6 M€, équivalant à 453 €/logt en 2015, elle se positionne un peu en dessous de la valeur médiane⁹ de 473 €/logt pour les OPH de province. Ces valeurs ne tiennent toutefois pas compte des dégrèvements obtenus, au titre des économies d'énergie et de l'adaptation des logements, d'un montant moyen annuel de 1,7 M€ et comptabilisés en tant que produits exceptionnels.

En €/logement	Médiane nationale OPH 2013	Médiane province OPH 2013	MH 2014	MH 2015
Annuité	1 465	1 468	1 051	1 021
Coût de gestion ¹⁰	1 076	1 026	675	669
Maintenance	576	563	869	897
TFPB	498	471	447	453



Le flux financier provient principalement du placement d'une trésorerie dont le niveau reste globalement stable depuis 2011. Si la baisse de rendement des supports de placement, observée depuis plusieurs années, tend à réduire les produits financiers dégagés, la trésorerie dont dispose l'office permet de maintenir ces produits à un niveau confortable, en moyenne 70 € par logement de 2011 à 2015 ; valeur qu'il convient de rapprocher du ratio médian des OPH de province de 38 € en 2014.

Le flux exceptionnel quant à lui enregistre principalement le produit des dégrèvements de TFPB, les charges et les produits relatifs aux sinistres, les charges accompagnant les opérations de démolition, ainsi que divers autres événements exceptionnels ponctuels.

Dans ces conditions, l'autofinancement net dégagé est d'un niveau satisfaisant et en amélioration régulière d'un exercice à l'autre. En 2011, il était de 10,1 % du chiffre d'affaire annuel et, en 2015, il

⁹ Avec un taux de logements assujettis qui dépasse 93 %, la charge globale de la TFPB reste contenue, principalement en raison d'un parc de logements ruraux anciens dont les valeurs locatives cadastrales sont faibles.

¹⁰ Source FILOS

atteignait 15,4 %. Avec une moyenne sur les cinq derniers exercices de 13,5 %, il est supérieur au taux médian 2014 pour les OPH qui est de 12,5 %.

(en k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Marge brute totale	38 228	39 148	39 643	40 629	41 223
Consommation des tiers	-25 631	-25 981	-26 070	-26 435	-27 148
Frais de personnel	-5 196	-5 667	-6 062	-6 227	-6 193
Excédent brut d'exploitation	7 400	7 500	7 511	7 967	7 882
Solde provisions d'exploitation	2 106	-1 683	-1 764	-2 409	356
Résultat d'exploitation	9 507	5 817	5 746	5 557	8 238
Résultat financier	1 201	1 307	1 258	1 249	953
Résultat courant	10 708	7 124	7 005	6 806	9 191
Résultat exceptionnel	433	892	1 278	1 322	1 642
Résultat de l'exercice	11 141	8 016	8 283	8 127	10 833

L'office a dégagé un excédent brut d'exploitation constant, en moyenne de l'ordre de 7,6 M€ par an et de 13,6 % du chiffre d'affaires annuel, pour les cinq derniers exercices.

Après intégration de l'impact financier du solde¹¹ entre reprises et dotations au titre des amortissements et provisions, il en ressort toujours un résultat d'exploitation positif compris entre 9,5 M€ et 5,5 M€. De 2011 à 2015, le résultat d'exploitation représente en moyenne 12,4 % du chiffre d'affaires annuel.

Enfin, en ajoutant à ce dernier les résultats financiers et exceptionnels, on obtient le résultat comptable annuel. Constamment positif, sa valeur annuelle moyenne est de 9,2 M€ entre 2011 et 2015, ce qui correspond à 16,5 % du chiffre d'affaires moyen.

6.2.2 Structure financière

De 2011 à 2015, le haut du bilan de Manche Habitat s'est régulièrement renforcé. Sur cette période, la situation nette a ainsi augmenté de 35,2 M€ de par le cumul des résultats annuels.

L'ajout à la situation nette des subventions d'investissement, d'un montant de 20,4 M€ fin 2015 permet d'obtenir les capitaux propres de l'organisme ; ils s'élevaient à 142,5 M€ à la clôture des comptes 2015.

Complétés du total des provisions pour risques et charges comptabilisées par l'office, on obtient alors les ressources internes de l'office. Leur rapprochement avec les capitaux permanents (ressources internes, emprunts, dettes financières et dépôts) illustre une forme d'indépendance financière de l'organisme ; au cas présent, ce rapport est de 48 % pour 2015 et bien au-dessus de la médiane des OPH (36 %) et s'explique largement par le faible niveau d'endettement.

¹¹ Les variations du solde dotation/reprise, d'une année à l'autre résulte principalement des fluctuations entre dotation et reprise de la provision pour gros entretien, le faible montant de dotation de 2011 s'explique par les conséquences de l'actualisation du PSP.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	106 977	114 969	122 693	130 956	142 499
<i>Dont situation nette</i>	86 783	94 799	103 083	111 210	122 043
Provisions pour risques et charges	11 096	11 906	12 796	14 330	13 190
<i>Dont PGE</i>	11 096	11 906	12 726	14 234	13 088
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	253 010	254 673	253 154	248 265	253 926
Dettes financières	168 892	170 096	169 651	167 132	168 316
Actif immobilisé brut	508 860	518 254	525 477	531 785	545 594
Fonds de Roulement Net Global	31 115	33 391	32 817	28 898	32 337
FRNG à terminaison des opérations¹²					37 636
Stocks (toutes natures)	0	0	0	0	0
Autres actifs d'exploitation	6 253	7 040	7 447	6 786	6 950
Provisions d'actif circulant	1 089	1 310	1 628	1 896	1 818
Dettes d'exploitation	7 698	9 334	10 115	9 394	7 980
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	-2 534	-3 604	-4 296	-4 505	-2 848
Créances diverses (+)	1 129	819	867	909	481
Dettes diverses (-)	4 140	4 275	4 812	3 858	3 090
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploit,	-3 011	-3 456	-3 945	-2 949	-2 609
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	-5 545	-7 059	-8 241	-7 453	-5 458
Trésorerie nette	36 660	40 450	41 058	36 352	37 794

L'excédent de ressources stables sur les emplois immobilisés génère un fonds de roulement net global (FRNG) s'élevant à 32,3 M€ fin 2015, équivalant à 3,4 mois de dépenses (valeur médiane des OPH : 4,3 mois en 2014). De 2011 à 2015, ces valeurs restent globalement constantes ; en revanche, elles le deviennent encore plus en neutralisant la remontée d'une partie de la trésorerie dans les immobilisations financières (4 M€ en 2011), le FRN affiche alors un niveau encore plus constant (35 M€) excepté en 2014.

Toutefois, en 2014, le FRNG diminue de presque 4,5 M€ (-12 % par rapport à 2013). Cette baisse s'explique par la combinaison de plusieurs facteurs : une part encore importante de composants remplacés financés sur fonds propres ; la décision prise en 2013 de modifier la structure du financement des travaux d'amélioration, en accroissant la part d'opérations recourant à des financements externes qui ne produit que progressivement ses effets ; et enfin un déséquilibre de trésorerie ponctuel entre investissements et financements externes¹³. La situation se rééquilibre par la suite, lors de l'exercice 2015.

En k€	2012	2013	2014	2015
FRN en début d'exercice	31 115	33 391	32 817	28 898
Autofinancement net	6 725	8 205	8 482	8 737
Dépenses d'investissement	-22 395	-21 708	-24 898	-22 975
Financements comptabilisés	16 029	13 071	12 105	16 407
<i>p.m. solde d'invest.</i>	-6 366	-8 638	-12 793	-6 567
Remboursements anticipés	-25			-14
Autofi. Disponible après invest.	335	-433	-4 311	2 156
Cessions actifs	2 006	59	506	1 057
<i>dont cession immo financières</i>	2 000		500	1 000
Autres	-64	-200	-113	222
FRN en fin d'exercice	33 391	32 817	28 898	32 337
Variation annuelle du FRN	2 276	-574	-3 918	3 438

¹² Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

¹³ Situation par ailleurs amplifiée par la pratique habituelle de l'organisme de mobiliser le plus tard possible ses emprunts et d'assurer dans cette attente le portage sur sa trésorerie.

L'écart entre les emplois et les besoins de bas de bilan, mesuré par le besoin en fonds de roulement (BFR) complète les ressources dégagées par le FRNG. Pour ce qui concerne Manche Habitat, il dégage 5,4 M€, ressources supplémentaires qui viennent s'ajouter à celles du FRN.

Pour sa part liée à l'exploitation, le BFR est largement constitué des créances sur les locataires et des dettes envers les fournisseurs. Le volume de ces dernières, malgré des délais de paiement moyens de 22 jours étant supérieur à celui des créances, il en ressort chaque année un excédent de ressources.

Quant à l'autre part du BFR, elle est principalement constituée par la ressource que constituent les dettes envers les fournisseurs d'immobilisation, les retenues de garantie ainsi que les intérêts courus non échus (ICNE).

La trésorerie de Manche Habitat résulte alors de l'addition de ces diverses composantes, son montant total, fin 2015, s'élève à 37,8 M€ (le montant moyen 2011-2015 était quant à lui de 38,4 M€) et représente l'équivalent de 5 mois de dépenses. Outre le fait que ce niveau peut être considéré comme confortable, comparé à la valeur médiane pour les OPH qui était de 3,6 mois en 2014, cette trésorerie se caractérise aussi par le fait qu'elle découle à 85 % des ressources stables issues du FRN.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La dernière analyse financière prévisionnelle élaborée par l'organisme traite la période 2016-2025 et intègre les résultats définitifs de l'exercice 2015 (cf. annexe n° 7.6).

Dans un contexte de croissance réduite du parc locatif de l'organisme, l'enjeu patrimonial essentiel découle des besoins futurs de maintenance du parc (réhabilitations, remplacements de composants, gros entretien). Les données de la prévisionnelles sont celles du PSP en cours, sachant que son actualisation devrait intervenir en 2017.

Dans un souci de prudence, la projection financière est construite avec comme hypothèses un livret A au taux de 0,75 %, un taux d'augmentation des loyers maintenu à 0 %, une inflation à 0,4 % et, enfin, un taux d'évolution des principales dépenses entre 1 et 2 %.

Sous ces hypothèses, au demeurant assez défavorables et qui, pour ce qui concerne la problématique de la maintenance du patrimoine, devront être confirmées par le futur PSP, il ressort un maintien durable de la rentabilité accompagné toutefois d'une diminution à long terme des fonds propres disponibles.

7. ANNEXES

7.1 LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A LA DATE DU CONTROLE

Nom de l'administrateur	Personne morale représentée	Date de première entrée en fonction	P	F	Fonction exercée au sein			
					du CA	Bureau (*)	Commission	
							appel d'offres (*)	attribution logements (*)
Jean MORIN	Conseil Départemental de la Manche au titre de membre de l'assemblée délibérante	21/05/2011	Ag	VI	Président	P	T	P
Guy NICOLLE	Conseil Départemental de la Manche au titre de personnalité qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement et de financement de ces politiques, ou en matière d'affaires sociales	27/05/2008	I		Vice-Président	T	T	T
Gilles BEAUFILS	Conseil Départemental de la Manche au titre de personnalité qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement et de financement de ces politiques, ou en matière d'affaires sociales	10/09/2008	R	Maire de Moyon	Administrateur	T		
Jacques BLIN	Organisations syndicales des salariés les plus représentatives dans le département (CFDT)	02/04/2015			Administrateur			T
François BRIERE	Conseil Départemental de la Manche au titre de membre de l'assemblée délibérante	28/05/2015			Administrateur			
Hervé BRUXTEL	Conseil Départemental au titre des associations ayant pour objet l'insertion ou le logement des personnes défavorisées	29/06/2001			Administrateur	T	S	T
Nadine CALVEZ	Conseil Départemental de la Manche au titre de personnalité qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement et de financement de ces politiques, ou en matière d'affaires sociales	28/05/2015			Administrateur			
Gabriel DAUBE	Conseil Départemental de la Manche au titre de membre de l'assemblée délibérante	28/05/2015			Administrateur			
Alain DERIBREUX	Organisations syndicales des salariés les plus représentatives dans le département (CGT)	14/10/2010			Administrateur			
Daniel DESMOULINS	Associations des collecteurs de la PEEC	17/12/2009			Administrateur		S	
Jacques GESBERT	Association de locataires CLCV	16/10/2008			Administrateur		S	
Philippe GOSSELIN	Caisse d'Allocations Familiales de la Manche	20/12/1996			Administrateur			
Maryse HEDOUIN	Conseil Départemental de la Manche au titre de membre de l'assemblée délibérante	10/09/2008			Administrateur	T		
Odile LEFAIX-VERON	Conseil Départemental de la Manche au titre de membre de l'assemblée délibérante	28/05/2015			Administrateur			
Maryse LE GOFF	Conseil Départemental de la Manche au titre de membre de l'assemblée délibérante	28/05/2015			Administrateur			
Michèle LEMAUX	Association de locataires CSF	22/07/1983			Administrateur		S	
Michel LEVILLY	Conseil Départemental de la Manche au titre de personnalité qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement et de financement de ces politiques, ou en matière d'affaires sociales	29/06/2001			Administrateur	T	T	
Françoise MORIN	Association de locataires CSF	20/12/2006			Administrateur	T		
Sylvie PASERO	Conseil Départemental de la Manche au titre de personnalité qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement et de financement de ces politiques, ou en matière d'affaires sociales	28/05/2015			Administrateur			
Julien PINEL	Union Départementale des Associations Familiales de la Manche	30/03/1979			Administrateur		T	
Maryvonne RAIMBEAULT	Conseil Départemental de la Manche au titre de personnalité qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement et de financement de ces politiques, ou en matière d'affaires sociales	28/05/2015			Administrateur			
Pierre-Henri SEGOIN	Association de locataires CLCV	20/12/2006			Administrateur			T
Katia TOURNEUX	Conseil Départemental de la Manche au titre de personnalité qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement et de financement de ces politiques, ou en matière d'affaires sociales	28/05/2015			Administrateur			T

* remplir P pour président, T pour titulaires, S pour suppléant ou rien sinon

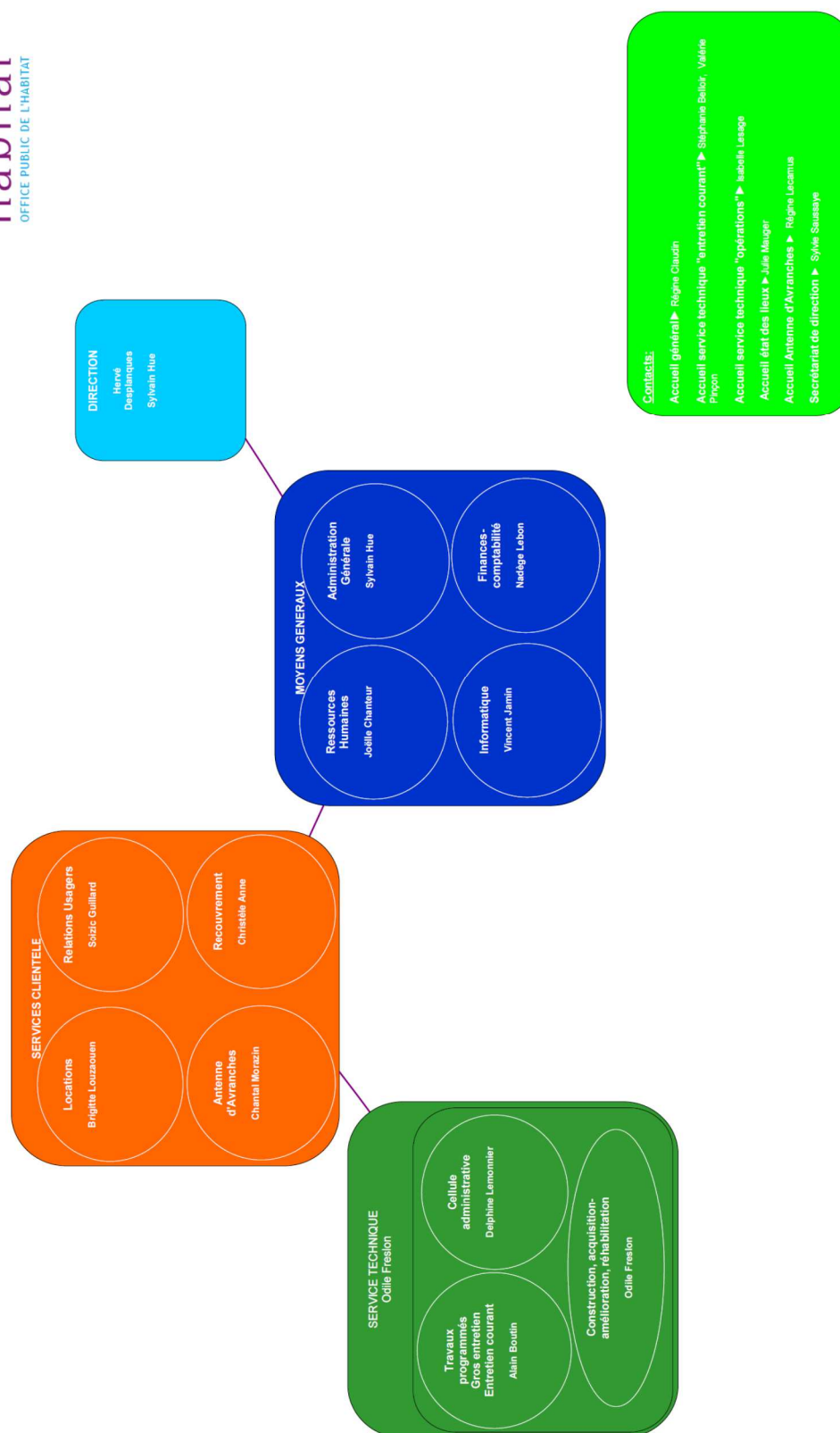
Le 29/11/2016

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME

20 octobre 2014



Organigramme général



7.3 LOYERS

2014

moyenne

médiane

Loyer mensuel pratiqué en €

284

279

Loyer maximum Apl en €

346

323

Ecart loyer pratiqué / loyer maxi Apl en %

-18%

-22%

Logements avec loyer supérieur au maxi Apl

nombre

%

Référence département

Référence région

Référence métropole

2 752

16,5%

31,9%

38,6%

42,4%

Distribution des écarts

Inférieurs de plus de 20%

Inférieurs de 10 à 20%

Inférieurs de 0 à 10%

Supérieurs de 0 à 10%

Supérieurs de 10 à 20%

Supérieurs de plus de 20%

total

Manche Habitat

57,1%

15,3%

11,1%

8,7%

5,1%

2,7%

100%

Manche

39,3%

18,7%

10,0%

9,3%

11,6%

11,1%

100%

Basse Normandie

25,0%

22,5%

13,9%

9,9%

10,5%

18,2%

100%

France métropolitaine

21,3%

20,2%

16,2%

11,1%

11,9%

19,4%

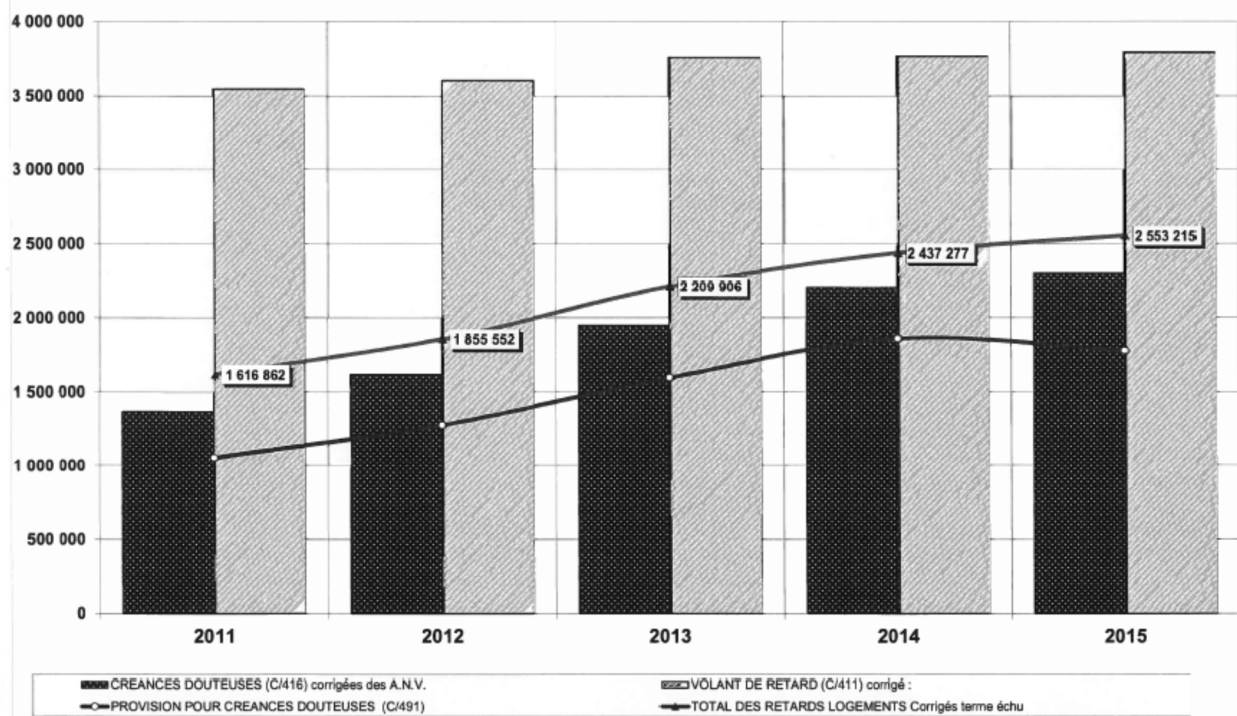
100%

*source des références : CGDD/SOeS sur la base du Répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux au 1/1/2014

Comparaison des loyers avec enquête RPLS								
Choisir année d'étude (2011 à 2015)		2014						
Choisir région		Basse Normandie						
Choisir département		Manche						
Choisir agglomération ou territoire (de plus de 50 000 habitants)		Cherbourg - Octeville						
Comparaison des loyers 2014 (au m² de surface habitable) avec les valeurs de référence *		minimum	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^e quartile	maximum	moyenne	nombre de logements concernés
Organisme ou patrimoine étudié :	Manche Habitat	2,6	3,8	4,3	4,8	8,5	4,3	16 678
Agglomération ou territoire :	Cherbourg - Octeville		4,0	4,6	5,2		4,7	14 000
Département :	Manche		4,0	4,5	5,1		4,6	34 350
Région :	Basse Normandie		4,3	4,9	5,6		5,0	102 944
	France métropolitaine		4,7	5,4	6,3		5,6	4 000 210

7.4 EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2011 A 2015

Manche Habitat -275000024	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers et charges logements quittancés : (A)	61 582 784	63 273 148	63 932 648	64 298 759	64 221 169
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	1 256 797	1 486 992	1 804 143	2 052 240	1 919 662
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654)	116 059	141 230	153 146	158 873	399 758
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	6 843	12 109	9 582	8 603	9 065
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	1 366 014	1 616 113	1 947 706	2 202 510	2 300 354
En jours de quittance	8,1 jours	9,3 jours	11,1 jours	12,5 jours	13,1 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	2,22%	2,55%	3,05%	3,43%	3,58%
P.M.:					
DOTATION A LA PCD	121 685	377 432	512 104	442 523	270 417
REPRISE SUR LA PCD	151 765	156 180	191 757	180 203	350 598
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	1 056 148	1 277 400	1 597 747	1 860 067	1 779 887
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	3 546 559	3 604 661	3 758 251	3 768 048	3 793 284
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	3 546 559	3 604 661	3 758 251	3 768 048	3 793 284
En jours de quittance	21,0 jours	20,8 jours	21,5 jours	21,4 jours	21,6 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	5,76%	5,70%	5,88%	5,86%	5,91%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	4 912 572	5 220 774	5 705 957	5 970 559	6 093 638
Terme échu total de décembre (créances non exigibles) :	3 295 711	3 365 223	3 496 051	3 533 281	3 540 423
(C/4112 Annexe Ventilation des C/ locataires, à saisir ligne 136 de l'Actif)					
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	1 616 862	1 855 552	2 209 906	2 437 277	2 553 215
En jours de quittance (corrigé terme échu)	10,1 jours	11,3 jours	13,3 jours	14,6 jours	15,4 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	2,77%	3,10%	3,66%	4,01%	4,21%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:		347 906	483 476	370 935	266 208



7.5 BESOINS DE FINANCEMENT ET FONDS PROPRES DISPONIBLES

BESOINS DE FINANCEMENT ET FONDS PROPRES DISPONIBLES FIN 2015 ET A TERMINAISON			
Manche Habitat -275000024	2015	OBSERVATIONS	Ratios
MOYENS FINANCIERS			
Situation nette	122 042 931		
Stock d'intérêts compensateurs (c/16883) si c/7963 inutilisé	0		
Excédent (ou Insuffisance) AT/AF locatif	-54 054 728		
Eventuellement Reprises cumulées sur subventions non locatives (partie du C/139)	0	Uniquement pour les subventions non locatives	
AT bureaux	784 799		
Autres emprunts nets	43 666		
Total moyens financiers fin 2015	68 816 668	P.M ACNE fin 2015 : 6126644€	
UTILISATIONS			
Dépenses comptabilisées fin 2015	-539 285 948	Compris Bureaux	
Subventions notifiées fin 2015	41 629 248		
Emprunts locatifs encaissés fin 2015	545 166 280	Emprunts locatifs (code 2.21)	
Autres	0	Droits des L.A. (C/229)	
Remboursements anticipés emprunts :	-98 923 804		
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2015	-51 414 224	Compris portage des préliminaires pour 69338	
Dont portage des opérations préliminaires fin 2015 (fonds encaissés moins dépenses réglées) - à saisir	69 338	Portage en trésorerie des opérations préliminaires	
Dépenses restant à comptabiliser - à saisir	19 736 604	Impacte les situations à terminaison	
Emprunts restant à encaisser - à saisir	22 508 361	Impacte les situations à terminaison (Montant prévisions actualisées d'emprunts moins montant emprunts encaissés/comptabilisés des FSFC)	
Subventions restant à notifier - à saisir	2 528 336	Impacte les situations à terminaison (Montant prévisions actualisées de subventions moins montant subventions notifiées/comptabilisées des FSFC)	
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison :	-46 114 131	Compris portage des préliminaires pour 69338	
Balance nette accession + aménagement (Bilan)	0		
Autres utilisations	-1 712 974	Autres Immob. Corpo. Diverses	
Total des moyens financiers immobilisés à terminaison:	-47 827 105	Compris portage des préliminaires pour 69338	
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2015	15 689 469	Compris portage des préliminaires pour 69338	
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON	20 989 562	Compris portage des préliminaires pour 69338	
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON - ACNE déduits	14 862 918	Compris portage des préliminaires pour 69338	
Ressources semi-permanentes:			
Dépôts et cautionnements reçus	3 457 104		
Provisions pour risques	13 189 976		
Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif	0		
FRN 31/12/2015	32 336 549		4,7 mois
FRN A TERMINAISON	37 636 642		5,5 mois
FRN A TERMINAISON - ACNE déduits	31 509 998		4,6 mois
Besoin de FR exploitation	2 848 457		
Besoin FR Hors exploitation	2 609 408		
TRESORERIE 31/12/2015	37 794 414		5,5 mois

P.M. : Montant Moyen des Dépenses Mensuelles

6 874 782

P.M. : parc de logements

16 775

RECAPITULATION DES FONDS PROPRES IMMOBILISES ET DISPONIBLES	MONTANTS	OBSERVATIONS
Total moyens financiers fin 2015	68 816 668	
Déficit ou excédent de trésorerie des investissements (+/-)	-51 414 224	
Couvertures autres immobilisations corporelles (-)	-1 712 974	
Fonds propres immobilisés fin 2015 (2+3)	-53 127 199	Sur la base des moyens financiers à fin 2015
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2015 (1-4)	15 689 469	Sur la base des moyens financiers à fin 2015
Dépenses restant à comptabiliser (Op. à Terminaison) (-)	-19 736 604	
Emprunts restant à encaisser (Op. à Terminaison) (+)	22 508 361	
Subventions restant à notifier (Op. à Terminaison) (+)	2 528 336	
Fonds propres immobilisés à terminaison (-) (4+6+7+8)	-47 827 105	Sur la base des moyens financiers à fin 2015
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON (1+9)	20 989 562	Sur la base des moyens financiers à fin 2015
Provisions et Dépôts (+)	16 647 080	
Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif	0	
Fonds de Roulement Net fin 2015 (5+11)	32 336 549	
Fonds de Roulement Net à Terminaison (11+10)	37 636 642	

Nota: Le calcul des fonds propres immobilisés et disponibles prend en compte le portage des opérations préliminaires à hauteur de 69338 Euros

Filos_7.02_oct_2015.xls Besoins en Fonds Propres

Edité le:12/10/2016

7.6 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

RUBRIQUES	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2022	2023	2024	2025	0,00%	0,75%	0,75%
	réel												
	8 289 400 7 332 311 5 916 622 2 362 513 534 500 7 485 168 17 092 219 49 012 733 -77 943 6 169 -1 146 200 255 476 -1 542 581 409 716 46 917 370 54 377 957 2 419 145 953 073 57 750 176	8 667 200 6 711 110 5 867 850 3 459 150 771 460 7 601 380 16 767 900 49 846 050 0 87 400 0 0 -940 310 466 600 49 459 740 54 669 000 2 388 200 1 410 750 58 467 950	8 840 500 7 287 900 5 985 300 3 477 300 660 400 7 754 057 14 363 400 48 368 857 20 000 10 000 0 1 731 735 443 700 50 574 291 54 735 500 2 316 400 388 600 57 440 500	9 017 300 7 340 800 6 105 000 3 546 800 70 000 7 869 036 14 722 323 48 691 258 20 000 10 000 0 2 635 585 426 400 51 783 244 55 018 500 2 340 400 402 600 57 761 500	9 197 600 7 434 400 6 227 100 3 617 700 70 000 7 988 036 15 464 158 49 999 005 20 000 10 000 0 2 929 183 376 600 53 334 787 55 177 500 2 359 100 424 400 57 961 000	9 381 600 7 508 700 6 351 600 3 690 100 70 000 8 179 016 15 541 271 50 722 287 20 000 10 000 0 3 772 944 329 800 54 855 031 55 350 000 2 379 900 435 100 58 165 000	9 569 200 7 583 800 6 478 600 3 763 900 70 000 8 344 879 16 071 752 51 892 131 20 000 10 000 0 4 220 494 325 400 56 458 025 55 498 300 2 400 100 448 200 58 346 600	9 760 600 7 659 600 6 608 200 3 839 200 70 000 8 470 966 17 020 815 53 429 381 20 000 10 000 0 4 273 982 322 100 58 055 463 55 655 600 2 385 400 441 200 58 482 200	9 955 800 7 736 200 6 740 400 3 916 000 70 000 8 598 944 17 565 096 54 582 440 20 000 10 000 0 4 694 938 322 300 59 629 677 55 812 900 2 360 200 421 200 58 594 300	10 154 900 7 813 600 6 875 200 3 994 300 70 000 8 728 841 18 068 678 55 705 519 20 000 10 000 0 5 112 978 322 500 61 170 997 55 970 200 2 355 600 390 500 58 716 300	10 358 000 7 891 700 7 012 700 4 074 200 70 000 8 860 687 18 506 259 56 773 546 20 000 10 000 0 5 628 244 322 700 62 754 490 56 127 500 2 361 900 349 700 58 839 100		
RESULTAT DE L'EXERCICE (1 =c-b)	10 832 805	9 008 210	6 866 209	5 978 256	4 626 213	3 309 969	426 737	-1 035 377	-2 454 697	-3 915 390			
AUTOFINANCEMENT NET (2 =c-a)	8 737 443	8 621 900	9 071 643	9 070 242	7 961 995	7 442 713	5 052 819	4 011 860	3 010 781	2 065 554			
Dépenses d'investissement (d)	22 972 007	21 351 216	21 969 535	22 582 009	22 920 635	22 343 143	22 025 178	22 524 745	22 745 718	22 968 900			
Emprunts encaissés (e)	14 746 343	15 482 852	12 850 189	15 363 392	15 633 373	15 811 514	14 406 355	14 706 920	15 000 248	15 149 116			
Subventions reçues (f)	1 661 008	1 275 605	1 476 549	395 641	394 522	418 491	375 042	382 199	389 700	393 507			
Fonds propres investis (3 =d-e-f)	6 564 657	4 592 759	7 642 797	6 822 976	6 892 740	6 113 138	7 243 781	7 216 842	7 355 769	7 426 277			
Rembours anticipé d'emprunt (4)	14 130	2 003 509	0	0	0	0	0	0	0	0			
POTENTIEL FINANCIER (5 =2-3-4- renforcement de provisions)	15 689 469	17 627 701	19 026 547	21 243 813	22 283 068	23 582 642	22 773 330	20 579 308	12 900 220	7 509 497			
Provision pour Gros Entretien (6)	13 087 500	13 087 500	13 087 500	13 087 500	13 087 500	13 087 500	13 087 500	13 087 500	13 087 500	13 087 500			
Provision IFC (7)	102 476	189 876	199 876	209 876	219 876	229 876	239 876	249 876	269 876	279 876			
Dépôts de garantie des locataires (8)	3 457 104	3 537 104	3 607 104	3 677 104	3 747 104	3 817 104	3 887 104	3 957 104	4 027 104	4 167 104			
FONDS DE ROULEMENT (9 =5+6+7+8)	32 336 549	34 442 181	35 921 027	38 218 293	39 337 548	40 717 122	39 987 810	37 873 788	30 354 700	25 043 977			

21/07/2016

21/07/2016

7.7 SIGLES UTILISES

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

