ANCOLS
Contrôle Évaluation Études
Agence nationale de contrôle du logement social

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-028 Avril 2017

Office public de l'Habitat
Metz Habitat Territoire (MHT)

Metz (57)

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES FINANCES
ET DES COMPTES
PUBLICS

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE
ET DU NUMÉRIQUE

MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

Rapport définitif de contrôle n°2016-028 Avril 2017

Office public de l'Habitat

Metz Habitat Territoire (MHT)

Metz (57)

Document administratif à caractère nominatif dont la diffusion est régie par les articles 2 et 6 de la loi n°78-753 du 17 juillet 1978

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-028

METZ HABITAT TERRITOIRE - 57

Présidente :	Mme Isabelle KAUCIC
Directeur général :	M. Jean-Baptiste PATURET
Adresse :	10 rue du Chanoine COLLIN – 57 000 METZ

Au 31 décembre 2015	nombre de logements familiaux gérés :	10 422
	nombre de logements familiaux en propriété :	10 371
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	2 450

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique)	3,51 %	4 %	3 %	(1)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	1,93 %	2,8 %	2 %	(1)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)		**Sans objet**		
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	+0,05 %			
Age moyen du parc (en années)		38		
Populations logées				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds PLUS				
< 60 % des plafonds PLUS		**SANS OBJET**		
> 100% des plafonds PLUS				
Bénéficiaires d'aide au logement				
Familles monoparentales				
Personnes isolées				
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m² surface habitable)		**SANS OBJET**		
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	18 %		14,4 %	(2)
Structure financière et rentabilité				(2)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	5,8 mois			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	7,5 mois		4,2 mois	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	11,7 %		12,58 %	

(1) RPLS au 1/1/2015

(2) Bolero 2014 : ensemble des OPH province

Points forts :

- Processus de modernisation ambitieux, structurant et nécessaire
- Gouvernance active, bon niveau de débat du conseil d'administration
- Situation financière très correcte

Points faibles :

- Difficultés de mise en œuvre du processus de modernisation
- Politique d'entretien concentrée sur la maintenance d'exploitation au détriment de la réhabilitation
- Absence de contrôle interne dans la chaîne de la dépense, non sécurisée et génératrice de coûts de maintenance élevés
- Coûts de gestion structurellement élevés
- PSP inadapté aux enjeux de maintien de l'attractivité du patrimoine
- Organisation des agences complexe, déficiente en matière de pilotage des équipes de proximité
- Direction financière peu intégrée dans le pilotage de l'office
- Instabilité de l'encadrement et climat social dégradé
- Niveau d'impayés très élevé
- Gestion des impayés ne favorisant pas l'apurement des dettes locatives

Irrégularités :

- Enregistrement comptable des travaux
- Locataires à jour de leurs dettes non réintégrés dans leur droit
- Délais de paiement des fournisseurs

Précédent rapport de contrôle : 2012-138 de décembre 2013
Contrôle effectué du 18/03/16 au 04/10/16
Diffusion du rapport définitif : Avril 2017

RAPPORT DE CONTROLE N° 2016-028
METZ HABITAT TERRITOIRE – 57

SOMMAIRE

Synthèse 5
1. Préambule 7
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte 7
2.1 Contexte socio-économique 7
2.2 Gouvernance et management 8
2.2.1 Évaluation de la gouvernance 8
2.2.2 Evaluation de l'organisation et du management 8
2.2.3 Gouvernance financière 11
2.3 Service rendu aux locataires 12
2.4 Conclusion 13
3. Patrimoine 13
3.1 Lutte contre la vacance 13
3.2 Politique patrimoniale 14
3.3 Conclusion 16
4. Commande publique 16
4.1 Dispositif d'achat public en place 16
4.2 Chaine de la dépense 18
4.3 Conclusion 19
5. Traitement des impayés 19
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière 22
6.1 Tenue de la comptabilité 22
6.2 Analyse financière 24
6.2.1 Analyse de l'exploitation 25
6.2.2 Gestion de la dette 28
6.2.3 Résultats comptables 29
6.2.4 Structure financière 30
6.3 Analyse prévisionnelle 32
6.4 Conclusion 35

7. Annexes 36
7.1 Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme 36
7.2 Organigramme 37

7.6 Autres annexes 42
7.6.1 Etude prévisionnelle 2016-2025 42
7.6.2 Evolution du montant des impayés locatifs de 2011 à 2015 43
7.7 Sigles utilisés 44

SYNTHESE

L'OPH Metz Habitat Territoire (MHT), présent dans 25 communes du département de la Moselle, gère un parc immobilier constitué, au 1er janvier 2016, de 10 422 logements familiaux auxquels s'ajoutent des logements en foyers et en résidence étudiante. Ce patrimoine est principalement localisé sur la communauté d'agglomération de Metz-Métropole.

La collectivité de rattachement de l'OPH de Metz Habitat Territoire est la ville de Metz et sera à compter du 1er janvier 2017 la communauté d'agglomération de Metz-Métropole.

Le marché immobilier est en cours de détente progressive sur la ville de Metz, avec un taux de vacance global[1] de 11,8 %. Le contexte démographique est en déclin avec une baisse démographique de 3,4 % de la population de Metz entre 2008 et 2013. Le PLH[2] de l'agglomération est néanmoins ambitieux avec une volonté de produire 1 000 logements par an dont 360 logements sociaux. Le bilan à mi-parcours de ce même PLH relève « *Dans un contexte démographique préoccupant, la question de l'absorption par le marché de cette offre abondante se pose* ».

On constate également une paupérisation supérieure au reste du territoire national sur les secteurs d'implantation de l'office.

Le contrôle ciblé sur les suites apportées au précédent contrôle réalisé par l'équipe de l'Ancols est circonscrit aux trois thématiques principales que sont le patrimoine et la situation financière, les modalités de l'achat public et l'organisation de l'office.

La politique de Metz Habitat Territoire en matière patrimoniale, soutenue par la gouvernance, repose sur une priorité donnée à la maintenance au détriment de la réhabilitation, accompagnée de la volonté de conserver un faible niveau d'endettement. Cette stratégie, inadaptée aux enjeux et à la situation technique de certains ensembles immobiliers, réduit les marges de manœuvre de l'office. Elle ne permet pas de développer une politique patrimoniale garantissant, sur le moyen terme, l'attractivité de l'ensemble du parc dans le contexte de détente qui caractérise le marché immobilier de l'agglomération. Le Plan Stratégique de Patrimoine nouvellement validé par la gouvernance prolonge cette même politique.

La performance de l'exploitation est inopportunément grevée par des coûts de gestion structurellement élevés du fait de personnels de proximité dont la masse salariale n'est pas récupérée et par des coûts de maintenance démesurés alors que le parc n'est pas suffisamment entretenu. Cette situation est due à une absence de maîtrise des montants facturés par les entreprises, à une insuffisance de réhabilitations d'ensemble et à une comptabilisation en charges de gros entretien d'éléments relevant de l'investissement.

Alors que Metz Habitat Territoire dispose d'une situation financière très correcte, l'information donnée au conseil d'administration est faussée du fait d'un excès de provisionnement de travaux de gros entretien et d'une mauvaise appréciation des fonds disponibles à terminaison des opérations. Les capacités financières pourraient même être améliorées par un ajustement des fonds propres dont le niveau mobilisé est trop important, notamment sur plusieurs opérations récentes.

---

[1] Taux de vacance global : secteur libre + secteur logement social

[2] PLH : programme local de l'habitat

Des rééquilibrages doivent être opérés, la direction financière doit pouvoir jouer un rôle de conseil pour permettre de revoir les équilibres entre les grandes masses (coûts de gestion, endettement, maintenance, réhabilitation, niveau de fonds propres.....). La faiblesse de l'annuité devrait permettre de financer un plan patrimonial plus ambitieux tout en conservant un niveau d'endettement soutenable.

La mise en œuvre de la commande publique au sein de MHT présente d'importants dysfonctionnements, avec un contrôle interne défaillant de la chaîne de la dépense qui présente de graves anomalies à chaque étape de son circuit. En particulier, l'effectivité et la conformité des prestations aux commandes ne sont pas toujours avérées. La dépense de l'office, pour ce qui concerne la maintenance et les frais d'huissier apparaît comme peu sécurisée et peu efficiente. Les délais de paiement des fournisseurs ne sont pas respectés. Un pilotage rigoureux doit permettre de rectifier les pratiques et de davantage maîtriser la relation aux entreprises et prestataires.

L'office a connu 3 directeurs généraux successifs de 2012 à mi 2016 et une rotation importante, notamment sur les postes de responsables d'agence ; cette relative instabilité de l'encadrement et un climat social dégradé altèrent le bon fonctionnement de l'organisme et entravent la mise en œuvre d'un processus de modernisation pourtant nécessaire.

Le service rendu aux locataires est insuffisant au regard de la sécurité et de la propreté, il renvoie à une organisation de la proximité, complexe avec plusieurs métiers dont les missions sont proches, et à une organisation des agences sans structuration hiérarchique suffisante. Le projet d'entreprise QU@SIO engagé en 2014, n'a pas encore réussi à permettre un pilotage correct des services techniques et de proximité. La réorganisation du service en charge des impayés ne porte pas encore de fruits notables, le suivi n'est pas suffisamment personnalisé, tous les indicateurs relatifs aux impayés sont en dégradation importante sur la période 2011-2015.

Metz Habitat Territoire assure son rôle de bailleur social en accueillant des ménages modestes et de plus en plus précarisés. L'office a réussi à réduire très sensiblement la vacance au sein de son parc en concentrant des moyens importants sur un ensemble immobilier particulièrement marqué au sein du quartier de Borny.

Les échanges au sein du conseil d'administration témoignent du souhait de la gouvernance de voir l'office jouer un rôle structurant sur l'agglomération dans le domaine du logement social ; et attestent d'un souci avéré du locataire et de la qualité de service à lui apporter. Les évolutions à conduire sont importantes ; l'ambition qu'elles doivent porter pour transformer l'office à la mesure des défis qu'il doit relever impose de mobiliser la gouvernance, l'équipe de direction et l'ensemble du personnel.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'organisme Metz Habitat Territoire (MHT) 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (…).

Le dernier contrôle de l'office ouvert en décembre 2012 par la Miilos a donné lieu au rapport 2012-138 diffusé en décembre 2013. Il a été communiqué aux administrateurs et débattu au cours de la séance du 21 mai 2014 du conseil d'administration (CA).

La presse locale a largement relaté le licenciement du directeur général en octobre 2015 et un climat social délétère. De plus, la Direction Départementale des Territoires (DDT) de la Moselle a signalé des opérations pour lesquelles l'office bénéficiait d'agréments qui ne se sont pas concrétisés sur la base d'une vision dégradée de la situation financière à terminaison des opérations. L'Ancols a donc engagé un contrôle ciblé sur les suites apportées au précédent contrôle pour réaliser un état des lieux objectif et factuel de l'organisation, évaluer les mesures de lutte contre la vacance, la stratégie patrimoniale, la politique de vente, le respect des règles de la commande publique, la mise en œuvre de la chaîne de la dépense, la situation des impayés, et la santé financière de l'office.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

L'OPH Metz Habitat Territoire (MHT) est présent dans 25 communes du département de la Moselle. L'essentiel de son parc immobilier (94 %) est localisé sur la communauté d'agglomération de Metz Métropole et se concentre sur la ville centre Metz (83 %) et la ville de Woippy (9 %). Il est constitué, au 1er janvier 2016, de 10 422 logements familiaux dont 27 non conventionnés, 545 équivalents logements en foyers et 1 905 logements en résidence étudiante. En outre, l'organisme détient 4 362 aires de stationnement (parking et garages) et 264 locaux divers.

Le marché immobilier se détend sur la ville de Metz, avec un taux de vacance global[3] de 11,8 % (source INSEE 2012).

[3] Taux de vacance global : secteur libre + secteur logement social

Metz Métropole s'est dotée d'un PLH ambitieux pour la période 2011-2017 dans le domaine de la production de logements et de la rénovation du parc immobilier. Il s'articule autour de 3 objectifs :

- production de 1 000 logements par an dont 360 logements sociaux ;
- répartition de l'offre locative sociale sur l'ensemble des communes de l'agglomération ;
- résorption de l'habitat indigne et élimination de la précarité énergétique.

La population sur les principaux secteurs d'implantation de l'OPH est fortement paupérisée avec, selon l'INSEE, un taux de pauvreté[4] de 21 % sur la ville de Metz et de 28,6 % sur la ville de Woippy alors qu'il est de 14 % sur le plan national et de 14,5 % en Moselle.
Dans le bilan à mi-parcours du PLH (période 2011-2013) et le tableau de bord de l'habitat de la communauté d'agglomération de Metz Métropole publié en décembre 2015, l'agence d'urbanisme d'agglomérations de Moselle (AGURAM) dépeint un contexte démographique déclinant voire préoccupant sur le territoire d'intervention de l'OPH. En effet, sur la période 2007-2012, la communauté d'agglomération Metz Métropole a connu une baisse démographique de 1,6 %. L'INSEE partage ce constat en soulignant par exemple que Metz, ville centre de l'agglomération, a connu une baisse démographique de 3,4 % (-4 204 habitants) entre 2008 et 2013 faisant passer sa population sous la barre des 120 000 habitants.
Le bilan à mi-parcours du PLH relève également : « *Dans un contexte démographique préoccupant, la question de l'absorption par le marché de cette offre abondante se pose* ».

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La collectivité de rattachement de l'OPH de Metz Habitat Territoire est la ville de Metz et sera à compter du 1er janvier 2017, tout comme pour l'OPH de Montigny-lès-Metz, la communauté d'agglomération de Metz Métropole.

Le conseil d'administration (CA) est composé de 23 membres. La présidence de l'OPH est assurée depuis 2008 par Mme Isabelle Kaucic, adjointe au maire de la ville de Metz.

Le respect de la réglementation en vigueur concernant les conventions réglementées a fait l'objet d'une attention particulière et n'appelle pas d'observations de la part de l'équipe de contrôle.

2.2.2 Evaluation de l'organisation et du management

Le dernier contrôle avait relevé l'inadaptation des outils de management et de l'organisation de l'office au secteur du logement social. Une nouvelle organisation en 5 directions, au lieu de 2 pôles manquant d'homogénéité dans leurs missions, a été définie et mise en œuvre entre août 2013 et février 2014 (cf. annexe 7.2). Elle identifie 5 grands champs de responsabilité et met théoriquement l'office en ordre de marche afin de répondre aux exigences du secteur.

Le maillage territorial de l'office couvre la quasi-totalité de son territoire d'intervention. La gestion de proximité est organisée en 4 agences[5] localisées sur l'agglomération. L'équipe de contrôle relève que plusieurs programmes immobiliers, totalisant environ 400 logements, sont éloignés de plus de 20 kms et jusqu'à 50 voire 100 kms des agences (Bitche, Saint-Avold, Audun-le-Tiche, Solgne, Moyeuvre-Grande, Clouange…).

[4] Taux de pauvreté : proportion d'individus dont le niveau de vie est inférieur à 60 % du niveau de vie médian.

[5] Agences : Metz nouvelle, Metz centre Bellecroix, Metz Patrotte Woippy, Metz souvenir français

2.2.2.1 Ressources humaines

L'office, au 31 décembre 2014, compte un effectif de 200 personnes pour 189,02 ETP[6] soit une diminution de 2,4 % par rapport au précédent contrôle. La pyramide des âges et la répartition des effectifs par ancienneté doivent conduire l'organisme à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. En effet, au 31 décembre 2014, 53 % des effectifs ont plus de 50 ans contre 35,2 % pour les effectifs de la branche[7] et 43,5 % ont une ancienneté supérieure à 15 ans (24,75 % plus de 26 ans) alors que le ratio de branche 2014 se situe à 33,5 %.
Le taux d'absentéisme hors évènements familiaux au sein de l'organisme est élevé. Il était de 9,3 % en 2014 pour un ratio 2014 de branche à 6,3 %. Malgré une baisse de 2,4 points en 2015 (7,1 %), l'absentéisme connaît une forte recrudescence début 2016[8] (10,25 % au 29 février 2016).

L'instabilité de l'encadrement et un climat social dégradé ne favorisent pas le bon fonctionnement de l'organisme.

De 2012 à mi 2016, l'OPH a connu 3 directeurs généraux dont 2 licenciés respectivement en juillet 2012 et en octobre 2015 et des périodes d'intérim. En 2014, le directeur général recruté avec un mandat de modernisation de l'office, a engagé une importante démarche de changement (cf. § 2.2.2.2), une ample réorganisation des services, le recrutement de nouveaux cadres extérieurs à l'office et le repositionnement d'un certain nombre de fonctions et collaborateurs. Des tensions et un clivage entre les personnels autour de la portée et de la conduite de ces changements sont apparus. Le climat social au sein de l'office s'est dégradé malgré des dispositifs de prévention des risques psycho-sociaux, jusqu'à une lettre d'avril 2015 du médecin du travail alertant la présidente. Des salariés se sont plaints de *« changements organisationnels importants et brutaux, menés selon eux, en l'absence de prise en compte de la dimension humaine, une non reconnaissance du travail fait et effectué par le passé, ainsi qu'un sentiment d'être dirigés par une ligne managériale presque dictatoriale »*.

Les comptes rendus issus de plusieurs CA notamment du 25 mars 2015 et plus encore le compte rendu du comité d'entreprise du 28 avril 2015 révèlent un climat social tendu, et des interrogations sur le mode de management du directeur général. Malgré l'approbation le 15 avril 2015 de son rapport de gestion sur les objectifs 2014, condition du versement pour l'exercice 2014 de la part variable de sa rémunération, son licenciement interviendra en octobre 2015. Malgré le départ de ce directeur général, l'équipe de contrôle, au regard des nombreux entretiens réalisés, constate la persistance des tensions, une relative division entre les organisations syndicales et une dégradation des relations entre les personnels.

Un nouveau directeur général, M. Jean-Baptiste Paturet, a été recruté le 4 avril 2016. Par ailleurs, l'office a conclu une rupture conventionnelle avec sa Secrétaire Générale en février 2016, le poste est toujours vacant en septembre 2016. Une procédure de licenciement a été engagée en juillet 2016 à l'encontre du directeur des services à la clientèle. On relève encore que les postes de responsable d'agences ont connu un turn-over important, notamment l'agence de Metz-Bellecroix (6 responsables, intérim compris depuis 2014) et celle du Souvenir Français (3 responsables depuis 2012 entrecoupé de 2 périodes prolongées de vacance de poste).

Cette instabilité managériale et le climat social dégradé participent à la fois au ralentissement du processus de modernisation de l'office et sont en même temps en partie la conséquence de ce même

[6] ETP : équivalent temps plein

[7] Référence : rapport de branche 2014

[8] Absentéisme 2016 évoqué lors du CA du 15 mars 2016

processus. La gouvernance et la ligne managériale, en respectant les contours de leurs missions respectives définies par la réglementation (articles L. 421-12, R. 421-16 et R. 421-18 du CCH), doivent rechercher les modalités de conduite de la modernisation de l'office propres à intégrer et fédérer les équipes.

2.2.2.2 Projet de modernisation

En 2014, l'office s'est engagé dans la mise en œuvre d'un projet d'entreprise (QU@SIO) s'appuyant sur 3 piliers :

- Une démarche qualité (QU@) :

L'auditeur qualité, assisté d'un cabinet de consultant, anime et coordonne le volet qualité avec comme objectif une certification QUALIBAIL 2 en 2017.
8 ateliers métiers, pilotés chacun par un référent, sont chargés de formaliser des procédures. Une cartographie identifiant 7 macro-processus et les processus a été élaborée en juin 2015. Parmi ces 8 ateliers, la priorité a été donnée dans un 1er temps à la mise en place d'un dispositif automatisé et centralisé de la gestion de la relation client (GRC), déployé en 2015 et à l'examen de la thématique propreté qui a conduit l'office à organiser le contrôle de l'activité nettoyage des parties communes. L'équipe de contrôle relève qu'aucun gardien ou concierge n'a été mobilisé au sein d'ateliers métier qui les concernaient pourtant directement (GRC-Propreté-Sécurité).

- Un nouveau système d'information (SI) :

L'organisme a choisi de remplacer son système d'information Habitat 400 par un nouveau progiciel Aravis intégré ne nécessitant pas de payer des licences complémentaires.
Des groupes de travail, en collaboration avec le prestataire, ont défini le paramétrage de l'outil. La migration du système s'est opérée le 5 janvier 2015.
Sur un plan opérationnel, un référent du service informatique a été désigné. Le service informatique de MHT et le contrôleur de gestion sont également si besoin en soutien des services. La formation à l'outil a été effectuée par le prestataire qui assure la maintenance de l'outil et met à disposition une hotline.
Les services de MHT sont globalement satisfaits du nouveau progiciel. Toutefois, aux dires de l'organisme, il est difficilement adaptable pour les aspects financiers et comptables. La migration n'a pas permis de récupérer l'intégralité des données du patrimoine, particulièrement l'historique des travaux par logement, l'office n'ayant pas au préalable exprimé ce besoin auprès du prestataire.

- Une amélioration continue de la performance et l'ajustement de l'organisation aux nouvelles pratiques (O) :

Les actions engagées sur ce volet organisation ont consisté en la réorganisation du service location en un service commercial (cf. § 3.1), ont touché le service recouvrement (cf. § 5) et renforcé le pôle technique au sein des agences.

Malgré ce projet de modernisation structurant, l'organisation de l'office reste insatisfaisante sur un plan opérationnel.

L'organisation interne des agences n'est pas performante, le pilotage des services technique et de proximité n'est pas correctement assuré.

En prise directe avec les techniciens, les personnels de proximité et de la gestion locative, le directeur d'agence ne dispose d'aucun relais hiérarchique au sein de son agence. Cela conduit à une activité centrée sur des aspects très opérationnels et comportant une forte charge managériale. La mise en œuvre des orientations de la direction générale au sein de l'agence peut s'en trouver ainsi limitée. Les anomalies constatées au sein de la chaîne de la dépense (cf. § 4.2) sont pour partie la conséquence d'un management déficient au sein des agences.

L'équipe de contrôle a en outre relevé, dans l'analyse des fiches de postes, des tâches identiques dévolues à plusieurs personnes différentes. Malgré les procédures mises en place, les missions exercées sur le terrain par les agents de proximité le sont de manière hétérogène selon les agences et les secteurs (ex : états des lieux, astreinte…).

L'office indique dans sa réponse avoir engagé la réorganisation du réseau de proximité avec un management intermédiaire et des responsabilités mieux définies.

La quasi-totalité du personnel de proximité n'effectuant pas les tâches d'enlèvement des ordures ménagères et/ou de nettoyage, la récupération de 40 %, voire 75 % de leur masse salariale est actuellement impossible. Au regard des effectifs mobilisés sur la proximité[9] : 7,77 agents pour 1 000 logements pour un ratio de branche[10] à 5,5 agents, le niveau de récupération des charges est faible ce qui participe à un haut niveau des coûts de gestion. Une redéfinition des missions du personnel de proximité visant à améliorer la qualité de service et notamment la propreté des parties communes, à sécuriser les modes d'intervention des gardiens et concierges et contribuant à une minoration des coûts de gestion apparaît particulièrement nécessaire. Ce point a d'ailleurs été très largement évoqué lors du CA du 15 mars 2016 sur la base d'un rapport présenté par le directeur général par intérim de l'office.

2.2.3 Gouvernance financière

L'office ne s'est pas organisé pour permettre à la direction financière d'assurer un pilotage financier en lien avec la direction du patrimoine.

Jusqu'à présent, les aspects financiers étaient insuffisamment pilotés par la direction financière. A titre d'illustration, cette dernière n'était partie prenante ni pour déterminer les fonds propres nécessaires à l'équilibre des opérations d'investissement, ni pour décider des budgets travaux et des éléments à prendre en compte dans la provision pour gros entretien (PGE). Les budgets annuels et études prévisionnelles résultaient des décisions prises par la direction générale et la direction patrimoniale, la direction financière entérinait ces décisions sans disposer de l'autorité et des moyens nécessaires au pilotage financier de l'office.

Depuis ce constat et l'arrivée d'un nouveau directeur général, l'office est en cours de réflexion sur son mode de fonctionnement, sur la place et le rôle de la direction financière : un comité d'engagement, auquel participe la directrice financière, a été mis en place, la révision des modalités de calcul des équilibres d'opérations est en cours. L'office est invité à poursuivre dans cette voie, la direction financière doit pleinement remplir son rôle de pilotage financier en lien avec la direction patrimoniale.

Le conseil d'administration ne dispose pas d'une information fiable sur la situation financière de l'office du fait de manquements dans la tenue de la comptabilité ainsi que d'un défaut de pilotage financier et patrimonial.

Le DIS[11] sur les comptes 2014, présenté lors du CA du 15/12/2015 mentionne un potentiel financier[12] de 331 € au logement, très en deçà du niveau de la médiane établie par la Fédération des OPH (1 137 €). Ainsi, cette situation financière, présentée comme fragile, a été un des arguments avancés pour proposer

[9] Il s'agit des gardiens, concierges, coordonnateur de proximité, ouvriers, agents d'entretien, responsables de secteur et surveillant d'immeuble.

[10] Source : rapport annuel 2016 de branche concernant les OPH.

[11] DIS : dossier individuel de situation établi par la fédération des OPH

[12] Potentiel financier : cet agrégat financier est très proche de la notion de fonds disponibles à terminaison des opérations décrites au paragraphe 6.2.4.2 du présent rapport.

l'abandon d'un projet de construction de 57 logements à Maizières-lès-Metz. Elle a également pesée dans le choix d'un scénario mesuré pour le plan stratégique de patrimoine (cf. § 3.2).

Les investigations menées durant le contrôle de l'office démontrent que le potentiel financier présenté au CA ne reflète pas la réalité de la situation financière et n'est pas optimisé. Les différents retraitements opérés dans le cadre de l'analyse financière (cf. § 6.2.4.2) situent plutôt le potentiel financier à hauteur de 1 500 € au logement. Son montant est minoré du fait de différents facteurs, relevant de la tenue de la comptabilité ainsi que du pilotage financier et patrimonial :

- le surdimensionnement de la provision pour gros entretien (989 € au logement en 2014 pour une médiane province de 357 € au logement) par rapport aux travaux réellement réalisés amoindrit artificiellement le potentiel financier. Cet excès de provision s'explique à la fois par la prise en compte de travaux ne relevant pas du gros entretien et par le maintien dans la provision de travaux non réalisés sur les exercices précédents (cf. § 6.1) ;
- les fonds propres injectés dans certaines opérations de construction sont surdimensionnés (entre 30 % et 47 %) par rapport à l'équilibre d'exploitation nécessaire. Cette situation mobilisant insuffisamment l'emprunt (annuités de 30,5 % en 2014 pour une médiane de 37 %) affaiblit par conséquent son potentiel financier ;
- une opération en VEFA est entièrement prise en compte dans le calcul du potentiel financier alors qu'elle bénéficie d'un portage sur 10 ans par l'EPFL[13]. Il convient raisonnablement de ne prendre en compte les versements à l'EPFL que sur les 5 prochaines années ;
- des restes à dépenser sur les opérations d'investissements sont pris en compte pour le calcul du potentiel financier alors que les opérations sont terminées (cf. § 6.1) et ne nécessiteront plus aucune dépense.

Le niveau de l'autofinancement dégagé par l'office ne reflète pas non plus la réalité. Il est faussé par une comptabilisation de travaux en charges d'exploitation alors qu'ils relèvent de l'investissement (cf. § 6.1) et il n'est pas optimisé du fait d'une stratégie patrimoniale qui privilégie les travaux ponctuels de maintenance au détriment de travaux plus ambitieux de réhabilitation pouvant être financés, au moins partiellement, par emprunt.

2.3 SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le service rendu aux locataires est insuffisant, voire dans certains cas très insuffisant, au regard de la sécurité et de la propreté.

La visite de patrimoine sur 13 programmes, totalisant 2 193 logements soit 21 % du patrimoine et réalisée sur Metz et Woippy, a révélé une qualité de nettoyage des parties communes insuffisante, la présence de très nombreux encombrants dans les gaines techniques, sur les paliers et parfois dans des sous-sols pourtant condamnés.

La persistance de problèmes relevant de la sécurité des biens et des personnes a également été relevée. Par exemple, un accès sécurisé par badges en panne depuis 2014 sur plusieurs entrées rue du Maine, est toujours inopérant pour 5 entrées à l'issue du contrôle, la présence en hauteur de pots de fleurs sur les rebords de fenêtres, des blocs de secours défaillants, un volet prêt à tomber, des portes coupe-feu au « Clos des Lys » qui ne se referment pas, un ascenseur au bâtiment le Stoxey qui présente, à l'arrêt, un

[13] EPFL : Etablissement Public Foncier de Lorraine

décalage de plusieurs centimètres entre la cabine et le palier, des caves rue du Maine partiellement inondées que les équipes de proximité découvraient en même que l'équipe de contrôle lors de la visite de patrimoine.

Le processus de contrôle de la propreté des parties communes est défini dans le cadre du projet Qu@sio ; une revue de processus réalisée en juillet 2015, laissée apparemment sans suite, faisait déjà état d'un niveau insuffisant de la propreté des parties communes et d'une surévaluation de la notation des prestataires par les coordonnateurs de proximité. Le suivi des entreprises réalisant des prestations d'entretien courant apparaît très largement perfectible.

Enfin, à ce jour, malgré la mise en place d'un dispositif informatisé et centralisé de la gestion des réclamations techniques, MHT ne suit pas leur délai de résolution.

Les constats réalisés lors de la visite de patrimoine confirment qu'une mobilisation des personnels techniques et de proximité sur l'amélioration de la propreté et le suivi actif du traitement des dysfonctionnements touchant à la sécurité est impérative.

Suite au contrôle, l'organisme engage une remise à plat des marchés d'entretien propreté et la formation des personnels, pour développer le contrôle du service fait et appliquer le cas échéant les pénalités prévues aux marchés.

2.4 CONCLUSION

Depuis le contrôle précédent, Metz Habitat Territoire s'est conformé à la réglementation concernant les conventions réglementées, s'est réorganisé avec plus de cohérence et a engagé un projet d'entreprise. La mise en mouvement de ce processus de modernisation ambitieux, structurant et nécessaire rencontre de nombreux obstacles. L'instabilité de l'encadrement au sein de l'organisme et le climat social dégradé nuisent à son bon fonctionnement et à la mise en œuvre apaisée du projet d'entreprise. Au sein des agences prioritairement, l'organisation est à optimiser et un pilotage effectif des pôles technique et de proximité visant à améliorer la sécurisation des biens et des personnes et le niveau de qualité du service rendu aux locataires doit être mis en place. Enfin, l'information financière à la gouvernance n'est pas suffisamment fiable, l'office ne s'est pas organisé pour permettre un pilotage financier et patrimonial de qualité.

3. PATRIMOINE

3.1 LUTTE CONTRE LA VACANCE

Evolution de la vacance et rotation au cours des 5 dernières années :

En %	31/12/12	31/12/13	31/12/14	31/12/15	31/12/16	Ratio Lorraine 01/01/15	Ratio Moselle 01/01/15
Taux de vacance	5,73 %	5,99 %	4,44 %	3,90 %	3,96 %	7 %	6 %
Taux de vacance + 3 mois	3,40 %	3,90 %	2,60 %	1,93 %	1,98 %	2,80 %	2 %
Taux de vacance hors vacance technique	4,80 %	5,40 %	4,30 %	3,51 %	3,61 %	4 %	4 %

Sur la période du 31 décembre 2012 au 31 août 2016, l'office connaît une baisse de 182 unités de sa vacance locative. Le plan spécifique de lutte contre la vacance mis en place sur les 253 logements du

«Clos des Lys » à Metz-Borny en septembre 2013 porte ses fruits, contribuant fortement à la diminution à hauteur de 126 logements sur la baisse constatée de 182.
L'équipe de contrôle a relevé, sur la période du 1er janvier 2016 au 31 août 2016, une augmentation légère du nombre de logements vacants (+7) qui sans les résultats obtenus au Clos des Lys (-25) serait plus de 4 fois supérieure. La réduction de la vacance repose donc essentiellement sur les efforts déployés pour ce programme.
Plus globalement le dispositif, mis en place en octobre 2013, s'appuie sur un service commercial au siège avec des commerciaux affectés à un territoire, le développement de la communication et du travail collaboratif avec les agences. Un pôle de gestion a été également constitué et a en charge le back-office concernant la procédure d'attribution. Des focus sur la vacance sont régulièrement effectués en CODIR[14] et des outils de reporting (tableaux de bord, indicateurs) ont été mis en place par le contrôleur de gestion.
Toutefois, cette politique s'accompagne de coûts élevés de remise en état des logements à la relocation. L'OPH a remis en état 1 167 logements - 11 % du parc, pour un coût, en 2014, de 3,4 M€ soit 2 913 € au logement. En 2015, ces dépenses ont progressé de 28,8 % (4,38 M€ soit 4 026 € au logement). Sans définir de standard concernant les caractéristiques d'un logement rénové, l'organisme a essayé de contenir ces coûts par la mise en place de seuils par taille de logements sans toutefois parvenir à les respecter (du 1er janvier 2016 au 31 mai 2016, une majorité de remises en état (55 %) dépassent ces seuils).
Si la remise en état des logements a largement participé à la réduction de la vacance notamment sur le programme « Clos des Lys », son coût interroge néanmoins la stratégie patrimoniale et l'équilibre économique à réaliser entre des opérations d'ensemble programmées et la remise en état successive de logements.

3.2 POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale n'est pas en adéquation avec les besoins de réhabilitations en accordant une part trop importante aux travaux de maintenance.

Au cours des 5 dernières années et au regard des éléments transmis par l'organisme, l'équipe de contrôle relève que l'office a procédé à 1 seule réhabilitation[15] de logements hors foyers et hors acquisitions-améliorations. MHT ne s'est pas suffisamment impliqué dans la mise à niveau thermique de son parc. L'insuffisance de réhabilitation ne peut être compensée par un niveau de maintenance, même très élevé (1 100 € au logement en 2015 pour une médiane de 563 €). Enfin, le niveau d'entretien et de sécurité du patrimoine n'est même pas apparu suffisant sur de nombreux ensembles lors de la visite de patrimoine (cf. § 2.3).

Cette politique développée sur une assez longue période a conduit à des retards manifestes en matière de réhabilitation. Ainsi, le diagnostic technique établi par le cabinet retenu pour l'élaboration du nouveau PSP cite *« des enjeux concentrés sur les installations électriques privatives (63 % des besoins de travaux) » ;* de même, le bilan de la gestion des réclamations techniques en 2015 fait état d'un volume très important d'interventions : 16 115 soit en moyenne plus d'une par logement. Ce même bilan révèle des besoins importants de remise à niveau (31,35 % concernent des problèmes de plomberie et sanitaires, 19,27 % des problèmes de menuiserie).

[14] CODIR : comité de direction

[15] Réhabilitation ventilation/plomberie en 2011 sur le programme Guyenne - Provence (305 logements)

De plus, l'office ne dispose pas de données fiables sur un certain nombre d'éléments (huisseries, sanitaires, installations électriques, chaudières…), lesquels ne font par ailleurs pas suffisamment l'objet de campagnes générales programmées de remplacement. En conséquence, faute d'outils performants de suivi de l'état du patrimoine, les réparations ou remplacements sur ce type de composants dans les logements occupés se multiplient, les réparations à la charge du locataire ne pouvant être récupérées du fait de l'ancienneté des éléments.

Compte tenu de l'état actuel du parc de l'office et de la situation de progressive détente du marché, la poursuite de cette politique présente un risque de perte d'attractivité des logements au profit de ceux d'autres bailleurs locaux dont la remise à niveau du parc est plus largement engagé.

L'office mobilise ses moyens financiers en maintenance d'exploitation, il ne peut de ce fait augmenter suffisamment le volume de remboursement de la dette en contractant de nouveaux emprunts alors que ce levier permettrait de financer davantage la remise à niveau de son parc. Le niveau élevé de maintenance et la volonté de ne pas dégrader l'autofinancement limitent également le recours à l'emprunt pour le développement ; les quelques opérations nouvelles sont financées avec un niveau élevé de fonds propres (jusqu'à 47,4 % sur une opération très récente de l'ordre de 10 M€).

Enfin d'autres éléments concourent à proposer une vision financière faussée à la gouvernance et conduisent à arrêter un PSP insuffisamment ambitieux au regard des besoins et des capacités financières de l'office. (cf. § 2.2.3).

Le PSP nouvellement adopté prolonge la politique patrimoniale antérieure et ne prépare pas le parc à conserver une attractivité suffisante.

Le CA a validé le 18 mai 2016 le plan stratégique de patrimoine (PSP) pour la période 2016-2025. Ce plan repose sur un scénario mesuré choisi parmi 3 scénarii (*intégral-mesuré-prudent) ;* au regard du *scénario intégral*, l'option choisie réduit fortement la part réservée aux réhabilitations et démolitions PRU.

Le PSP s'inscrit dans le prolongement de la politique patrimoniale mise en place dans le cadre du plan de redressement CGLLS[16] 1995-2009. Il prévoit encore sur la période 2016-2025 un coût moyen de 788 €/logement de gros entretien auquel il convient d'ajouter l'entretien courant évalué dans l'analyse prévisionnelle à 285 € au logement soit un coût de maintenance à 1 073 € au logement, alors que la médiane 2014 des organismes de province est de 563 €.

Hors PRU, seules des réhabilitations thermiques sont programmées à hauteur d'environ 49,5 M€ pour 1 747 logements alors que les besoins paraissent plus importants.

Le PSP prévoit la construction de 600 logements sur la période. L'office n'a pas déterminé de secteurs où positionner ces logements, et cette offre nouvelle ne correspond pas au renouvellement du parc (600 logements pour 129 démolitions dont 78 hors communauté d'agglomération de Metz) mais vient accroître l'offre de logement dans un contexte de marché peu porteur.

Suite au contrôle, l'office a travaillé sur sa dette et identifié de nouvelles marges de manœuvre, il va engager la refonte de son plan stratégique de patrimoine.

Metz Habitat Territoire n'a toujours pas mis en œuvre une réelle politique de vente.

Metz Habitat Territoire a vendu 3 logements sur la période 2013-2015 ce qui est nettement inférieur aux objectifs CUS (15 ventes annuelles).

[16] CGLLS : caisse de garantie du logement locatif social

Le PSP ne prévoit pas une politique de vente à la hauteur des enjeux patrimoniaux, la vente de 30 logements sur la période n'est suffisante ni pour contribuer au parcours résidentiel des locataires de MHT, ni pour apporter des marges de manœuvre financières supplémentaires.

Metz Habitat Territoire a environ 6 % de son patrimoine en dehors du territoire de la communauté d'agglomération de Metz métropole dont certains programmes immobiliers sont éloignés du siège et des agences et posent des problèmes de gestion[17] (état du patrimoine de St-Avold). L'office n'a engagé aucune réflexion sur l'avenir de ces logements et notamment sur d'éventuelles de ventes individuelles ou en bloc.

Dans sa réponse, l'office indique qu'il va procéder à une remise à plat de sa politique de vente.

3.3 CONCLUSION

Les actions entreprises pour réduire la vacance sont globalement efficaces particulièrement sur le programme « Le Clos des Lys ». Le coût de remise en état des logements mérite cependant une attention particulière.
Le PSP, récemment actualisé, donne encore une trop grande place à une politique de maintenance coûteuse au détriment d'opérations plus complètes de réhabilitations que les diagnostics disponibles légitimeraient pleinement.
Le levier de la vente doit être mis à l'étude tant pour favoriser le parcours résidentiel que pour dégager des moyens complémentaires.

4. COMMANDE PUBLIQUE

4.1 DISPOSITIF D'ACHAT PUBLIC EN PLACE

Metz Habitat Territoire était soumis avant le 1er avril 2016 à l'ordonnance 2005-649 et depuis cette date à l'ordonnance 2015-899 et à son décret d'application 2016-360. L'office dispose d'une commission d'attribution des marchés, régulièrement constituée, d'un règlement achat validé au CA du 23 juillet 2016 et d'un guide des bonnes pratiques de l'acheteur qui n'appellent pas d'observations particulières. Le recrutement d'un ingénieur marché public était en cours pendant le contrôle.

La mise en œuvre de la commande publique au sein de MHT présente d'importants dysfonctionnements.

<u>Détection d'offres financières potentiellement anormalement basses</u> :

L'équipe de contrôle a procédé à une étude[18] relative à la détection d'offres financières potentiellement anormalement basses. L'étude relève des offres potentiellement anormalement basses concernant :

[17] Note du 20 mai 2016 sur le patrimoine localisé sur la commune de St-Avold

[18] Méthode de calcul de l'étude (lorsqu'il y a plus de 3 offres en concurrence. En dessous de ce seuil, l'appréciation est laissée libre) :

1. Calcul de la moyenne de toutes les offres jugées conformes et classées (M1)
2. Moyenne des offres faisant abstraction des offres > 1,2 X M1=M2
3. Calcul d'un seuil minimum S qui est égal à 0,90 X M2 (toutes les offres inférieures à S sont réputées potentiellement anormalement basses)

- 6 attributions réalisées sur 12 lots du marché d'entretien courant. L'écart le plus net porte sur une offre classée 1ère sur le lot 7 présentant un taux de remise inférieure de 18 % au seuil S

- 7 attributions réalisées sur 10 lots du marché de construction de 4 logements individuels à La Maxe. L'écart le plus net porte sur une offre classée 1ère sur le lot 3, inférieure de 6 077,90 € au seuil S ;
- 5 attributions réalisées sur 8 lots du marché de travaux de remise en état des logements avant mise en location. L'écart le plus net porte sur une offre classée 1ère sur le lot 2, inférieure de 74 847,25 € au seuil S

L'office, ne disposant pas de dispositif détectant les offres potentiellement anormalement basses, n'a pas effectué les diligences réglementaires sur ces cas. De plus, concernant les lots du marché d'entretien courant, le fait de sélectionner des offres potentiellement anormalement basses, dont certaines incomplètes, favorise des pratiques qui concourent aux coûts de maintenance élevés (cf. infra et § 4.2).

Processus de définition des besoins défaillant :

L'examen de 336 dossiers de paiement portant sur les années 2015 et 2016, concernant les lots du marché d'entretien courant, ceux du marché de remise en état des logements avant mise en location et du marché d'entretien, de vérification et dépannage des garages, barrières, grilles portes ou portail motorisés, révèle un nombre trop important de commandes hors bordereau de prix. Une note en date du 25 juillet 2016 encadre désormais ce type de commandes.
Par ailleurs, un état sur le suivi des dépenses sur marchés effectué au 31 août 2016 par la direction financière relève des dépassements des maximums ou estimations annuelles de 11 marchés. Suite à ce constat, l'organisme a bloqué les commandes pour 4 sociétés ; les 7 autres entreprises continuent de travailler pour MHT, leur marché n'ayant pas de maximum mais des estimations annuelles.

Insuffisance du critère d'appréciation du prix :

Dans la phase d'attribution des marchés de travaux de remise en état des logements avant mise en location et de construction de 4 pavillons à La Maxe, l'office utilise des modalités d'appréciation du critère prix ne permettant pas d'avoir une notation juste et équitable. En effet, MHT valorise insuffisamment, au regard du système de notation du critère prix, les candidatures présentant un avantage financier.

Agréments de sous-traitants :

Contrairement aux dispositions de l'article 3.5 du C.C.A.P[19]du marché travaux de remise en état des logements avant mise en location, les déclarations de sous-traitance ne spécifient pas avec précision un montant prévisionnel hors taxes des travaux sous-traités.
Le cadre J de la déclaration de sous-traitance n'est pas renseigné, ce qui ne sécurise pas le paiement direct du sous-traitant[20] .

Dans sa réponse, l'office indique qu'une remise à plat complète de la commande publique est en cours complétée par une formation des collaborateurs.

[19] C.C.A.P : cahier des clauses administratives particulières

[20] Cf. cadre J de la déclaration de sous-traitance *: le titulaire du marché doit spécifier qu'aucune cession ou nantissement de créances résultant du marché public ne font obstacle au paiement direct du sous-traitant.*

4.2 CHAINE DE LA DEPENSE

L'office dispose d'un système de délégation de signature financière correct et formalisé. La direction ou l'agence ayant passé commande atteste le service fait et vérifie la conformité de la facture aux prestations réalisées. Le contrôle de la direction financière se limite à vérifier l'adéquation du montant total facturé au montant total commandé.

La chaîne de la dépense présente de graves anomalies à chaque étape de son circuit : le contrôle interne défaillant ne permet pas de la sécuriser.

Sur les 336 dossiers de paiement examinés, 126 présentent des anomalies ou irrégularités soit au niveau de l'engagement de la dépense, soit lors de l'exécution de la prestation ou de la facturation.

Concernant l'engagement de la dépense, des commandes hors bordereau de prix ne sont pas conformes aux stipulations des marchés. Elles n'apportent aucune précision sur les coûts de main d'œuvre pourtant prévus dans les bordereaux de prix des marchés. Par ailleurs, des prestations ou fournitures sont commandées à des prix excessifs.

Des devis, validés par l'organisme, font état de prix supérieurs à ceux stipulés dans le bordereau de prix et d'un coût horaire de main d'œuvre correspondant systématiquement au prix le plus élevé prévu au marché quel que soit le niveau de complexité de la tâche.

L'office ne s'interroge pas sur l'opportunité de certaines commandes. Le contrôle a permis de constater des commandes en grandes quantités de serrures. En effet, les barillets sont systématiquement remplacés lors de l'attribution d'un logement et ne sont pas réutilisés. De même, des commandes de « tournée de vérification et de changement d'ampoules » sont passées alors que les personnels de proximité ont bénéficié d'une formation en vue de l'obtention de l'habilitation électrique, jamais concrétisée par la transmission aux intéressés du titre d'habilitation. Enfin, alors que la direction a pris la décision d'une gestion en flux tendu des approvisionnements pour la régie, aucun contrôle des modalités et de la réalité de l'apurement du stock n'a été mis en place.
L'équipe de contrôle a également relevé des prestations, prévues aux marchés, commandées à des entreprises qui ne sont pas titulaires du marché en question. La note interne du 25 juillet 2016 rappelle le principe de passation de commande aux titulaires des marchés.

Dans le cadre de l'exécution des travaux, l'équipe de contrôle relève un contrôle du service fait déficient, s'illustrant par exemple par les travaux de sécurisation des accès aux entrées des bâtiments rue du Maine (cf. § 2.3). Par ailleurs, une note interne adressée à la présidente du CA en septembre 2016 révèle des travaux payés à une entreprise, non réalisés ou non commandés et une défaillance du contrôle des prestataires.
Les délais de réalisation des travaux prévus aux marchés ne sont pas respectés. L'organisme a pris la mesure du problème très récemment et a écrit à une entreprise en septembre 2016 pour l'application de pénalités pour des travaux non réalisés et dépassant les délais d'exécution dont un grand nombre sont supérieurs à 50 jours.
L'office, dans le cadre du lot 6 du marché d'entretien courant, a attesté le service fait pour des prestations commandées et réalisées par une entreprise, sous-traitante, non agréée par l'office.

Concernant la facturation, lors du traitement d'une demande de paiement par une entreprise, l'office a relevé des factures ayant fait l'objet d'un double paiement. Suite à ce constat, les services de MHT n'ont cependant pas engagé le même type de contrôle pour d'autres prestataires.

L'équipe de contrôle a également constaté des révisions de prix prévues aux marchés non appliquées ou appliquées de manière erronée et un taux de remise concernant des lots du marché d'entretien courant non conforme aux dispositions contractuelles.
Enfin, contrairement à ce que prévoit l'acte de sous-traitance (montant conforme au bordereau de prix), le montant facturé des prestations réalisées par les sous-traitants concernant la remise en état des logements à la relocation est inférieur aux prix prévus dans le bordereau de prix.

Dans sa réponse, l'office précise avoir identifié trois axes d'amélioration, sans produire pour autant de document structurant à l'appui de cette affirmation.

4.3 CONCLUSION

La chaîne de la dépense présente de graves anomalies à chaque étape de son circuit. Elle ne permet pas de maîtriser suffisamment le volume de la dépense, de garantir l'effectivité des prestations et leur conformité aux commandes. Des insuffisances dans la définition des besoins et dans la phase d'attribution des marchés conduisent à retenir des offres peu avantageuses.

5. TRAITEMENT DES IMPAYES

La situation des impayés, déjà peu favorable, se dégrade fortement depuis 2014. L'office n'a pas mis en place un traitement social des impayés.

Le ratio des créances locatives au sens de Bolero[21] (stock d'impayés et quittancement de décembre non dû) passe de 15,5 % des loyers et charges récupérées fin 2011 à 18,4 % fin 2015 (cf. annexe 7.6.2). Il est largement supérieur à la médiane 2014 des OPH province (13,8 %) et très proche du 9ème décile (19,9 %).

Le tableau suivant retrace l'évolution des principaux paramètres permettant de mesurer la situation du stock d'impayés (hors quittancement de décembre).

en k€	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution 2011-2015
Créances douteuses (c/416)	5 392	5 388	6 318	7 542	7 881	+46 %
Dépréciation pour créances douteuses (c/491)	4 961	4 870	5 596	6 774	7 294	+47 %
Admission en non-valeur (c/654)	415	674	237	487	737	+78 %
Stock d'impayés (c/411+c/416+c/654-c/7714-c/4112)	6 098	6 163	6 504	7 887	8 309	+36 %

Le stock d'impayés est en forte croissance, l'année 2014 enregistrant une aggravation significative (7,9 M€ d'impayés pour 6,5 M€ fin 2013). Il s'élève à 8,3 M€ fin 2015 et représente 14,1 % des loyers et charges récupérables.

Les impayés de plus de 3 mois (c/416 « créances douteuses ») s'élèvent à 7,8 M€ fin 2015, répartis de façon équivalente entre les locataires partis et les présents. Toutefois en nombre de dossiers, les locataires partis représentent 2 012 dossiers alors que les présents en totalisent 3 246. Ainsi, plus du quart des locataires présents est en situation d'impayé de plus de 3 mois pour un montant moyen de 1 192 €. Les commandements de payer, au nombre de 492 en 2014 et 521 en 2015 concernent de l'ordre

[21] Bolero : Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes, base de données du Ministère du Logement.

de 5 % des locataires présents alors que l'étude menée par l'USH[22] fait ressortir un taux moyen de 3,5 %. Les expulsions sont également relativement importantes : 41 en 2014 et 38 en 2015, soit 0,4 % des locataires présents alors que le ratio de l'USH est de 0,2 %.

L'office effectue des admissions en non-valeur afin de constater en comptabilité des pertes sur créances irrécouvrables. En 2015, elles représentent 1,2 % du quittancement mais sur les 3 derniers exercices le taux est ramené à 0,8 %. L'enquête menée par l'USH sur 2014 fait ressortir un taux moyen de pertes irrécouvrables de 1,1 % du quittancement. Compte tenu de l'importance du stock et de la dégradation des impayés l'office devrait au moins se situer dans la moyenne. D'ailleurs, une analyse de la situation des locataires partis fin 2015 démontre la présence de 202 dossiers de plus de 5 ans pour un montant un peu supérieur à 0,4 M€, 51 dossiers datant même de plus de 10 ans. L'office n'est pas en mesure d'indiquer si ces dossiers sont encore actifs (versements effectués par les locataires), sauf à rechercher dans chaque dossier individuel. Cette situation accroit de façon anormale le stock d'impayés, l'office est invité à effectuer une étude détaillée afin d'apurer son stock en admettant en non-valeur les montants irrécouvrables.

Plusieurs facteurs favorisent le niveau élevé des impayés :

- L'équilibre entre précontentieux et contentieux est encore en construction, et ne permet pas un traitement suffisamment social des impayés.

Courant 2014, l'aggravation de la situation des impayés conduit à l'engagement d'un audit qui relève un taux encore faible de prélèvement automatique des loyers, un manque de coordination, des interventions pré-contentieuses trop tardives, un passage également tardif en phase contentieuse qui ne fait pas assez de relances actives, une pratique faible du travail partenarial avec les services sociaux, un défaut d'outils de pilotage et invite à repenser l'équilibre précontentieux/contentieux.

Suite à l'audit, les relances qui n'étaient effectuées qu'à la fin du mois se font désormais dès le 15 du mois. Le service du précontentieux précédemment localisé dans une seule agence est ramené au siège il passe de 4 à 6 conseillers et le contentieux de 6 chargés de recouvrement à 4. Le rapprochement physique vise à favoriser les échanges avec le contentieux, toutefois, le responsable de chaque domaine est maintenu dans ses attributions et MHT ne dispose toujours que d'une seule conseillère sociale.

Cette réorganisation n'a pas encore permis d'inverser la tendance ; des difficultés dans la gestion des ressources humaines (absence de personnel et climat social dégradé) en ont ralenti la mise en œuvre opérationnelle. Ainsi, lors de la clôture du contrôle, 3 personnes sur 6 étaient absentes au précontentieux (1 démission, 2 arrêts maladie) ; au contentieux, de nombreux mouvements de personnels ont également perturbé le fonctionnement.

Par ailleurs, au-delà de la réorganisation, les pratiques n'ont pas assez évolué : les visites à domicile ne sont pas réellement développées au stade précontentieux, elles ont même été arrêtées suite aux problèmes d'effectifs.

L'office, conscient de ces difficultés, envisage de déployer à nouveau le précontentieux en agence afin de favoriser une approche plus personnalisée.

[22] L'USH a réalisé une enquête de septembre 2015 à la fin du 1er trimestre 2016 sur les impayés et préventions des expulsions, à partir des données de 2014. Elle a porté sur l'ensemble de la France, 393 organismes ont répondu, représentant 76 % du parc locatif HLM.

- Les frais d'huissiers sont très élevés pour des dossiers finalement admis en non-valeur.

L'équipe de contrôle interroge la pertinence de certaines procédures par rapport au gain obtenu : des saisies-ventes sont régulièrement effectuées sans produit correspondant (coût forfaitaire de 476 €), des poursuites multiples sont mises en œuvre sur une longue période après le départ de locataires déjà fortement endettés (départ d'un locataire en juin 2012 débiteurs de 6 664 €, ajout de 5 237 € de frais de poursuite jusqu'au passage en perte de la totalité de la dette en avril 2015), des poursuites sont disproportionnées par rapport à la dette (23 mois d'impayés pour la location d'un garage à 33 € mensuel, soit une dette de 723 € pour laquelle 1 064 € de frais ont été engagés).
Les frais d'actes refacturés sont toutefois en baisse en 2015 (178 k€) par rapport aux années précédentes (de l'ordre de 270 k€ en moyenne). Les missions confiées aux huissiers, que l'office n'encadre pas correctement, aggravent au final les situations des locataires et pénalisent les finances de l'office qui dépense sans réussir à récupérer les montants facturés.

- La régularisation des charges génère des rappels importants auprès de nombreux locataires.

Les appels de provisions ne sont pas suffisamment ajustés aux charges réelles. Jusqu'en 2015, pour ne pas alourdir la facture mensuelle du locataire, l'office avait fait le choix de ne pas répercuter entièrement l'impact de la régularisation des charges sur les provisions. Les ajustements étaient forfaitaires par tranche de régularisation et plafonnés à 50 € mensuel. Toutefois, ce choix motivé par des considérations sociales, a généré, pour certains, une accumulation de charges non appelées aggravant le montant dû lors de la régularisation définitive. L'année 2015 a accentué cette situation, en effet, la mise en place du nouveau progiciel intégré a conduit à ne réaliser aucun réajustement de charges. Ainsi, la régularisation en juin 2016 des charges de 2015 a eu pour conséquence un rappel de charges supérieur à 200 € pour 1 474 locataires (14,1 % des locataires) et même supérieur à 400 € pour 848 d'entre eux (8 % des locataires).
Depuis septembre 2016, Metz Habitat Territoire répercute entièrement le différentiel de régularisation de charges sur les appels de provisions, représentant jusqu'à 200 € mensuel de rattrapage pour certains locataires. Bien que justifiée pour éviter des rappels de charges trop importants, cette modification de pratique est susceptible de produire sur une même année un effet ciseau et de créer ou d'aggraver des situations d'impayés.

Suite au contrôle, l'office a décidé de créer un service d'ingénierie sociale et des outils de pilotage communs précontentieux/contentieux. Il indique également vouloir réorganiser le service du contentieux avec la création d'un poste d'adjointe au responsable de service et le lancement d'un appel d'offre pour externaliser la gestion des créances des locataires sortis.

Les locataires sans titre d'occupation suite à des impayés anciens, et aujourd'hui à jour de leur loyer, ne sont pas automatiquement réintégrés dans leur droit par la signature d'un nouveau bail.

Seules les personnes percevant l'APL le sont. L'office devra régulariser cette situation.

Suite au contrôle, les locataires concernés ont dû être convoqués pour procéder à la signature d'un nouveau bail.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

L'office est en comptabilité commerciale. La tenue de cette dernière a été perturbée en 2016 du fait du passage du logiciel Habitat 400 au logiciel Aravis.

La direction financière, composée de 9 salariés, assure principalement des missions centrées sur les aspects comptables. Ces derniers sont traités au sein de deux pôles, fournisseurs et clients, pilotés par un responsable comptable.

Les comptes des exercices de 2011 à 2015 ont été certifiés réguliers et sincères par le commissaire aux comptes.

La tenue de la comptabilité n'est pas régulière concernant notamment la comptabilisation des travaux, la régularisation des charges et les coûts internes ; la comptabilité de programme n'est pas correctement mise à jour.

La comptabilisation des travaux n'est pas satisfaisante à plusieurs titres :

- La ventilation comptable des travaux entre composants[23] (investissements sous forme de composants à immobiliser au bilan) et gros entretien (charges d'exploitation au compte de résultat) ne respecte pas toujours l'Instruction Comptable[24]. De nombreux travaux, par nature, relevant de composants sont enregistrés en gros entretien. Cette situation résulte de plusieurs facteurs :
  - l'office a effectué un choix de gestion (conseil d'administration du 06/12/2006) qui a porté sur des seuils[25], par composants, en-deçà desquels les travaux seraient comptabilisés en charge d'entretien. L'établissement de seuils peut être admis, toutefois, leur niveau trop élevé ne permet pas à l'office de respecter pleinement la réglementation comptable. Le service comptable, conscient de ce dysfonctionnement, a revu ces seuils à la baisse mais d'une façon insuffisante, aléatoire et en l'absence d'une procédure approuvée par le conseil d'administration ;
  - la stratégie patrimoniale de l'office qui privilégie l'entretien au logement en lieu et place d'un traitement plus global des immeubles, accroît les effets de ces seuils et amène à comptabiliser de façon importante des composants en charge de gros entretien. De plus, même lors de réhabilitations dans le cadre de la lutte conte la vacance, des composants sont enregistrés en gros entretien du fait de travaux réalisées logement par logement. L'opération du Clos des Lys est révélatrice de ce mode de fonctionnement, une étude détaillée a permis de constater que 40 % des travaux effectués en 2016 relèvent de l'investissement ;
  - la ventilation erronée de certains travaux dans le plan pluriannuel n'est pas corrigée lors de la l'enregistrement comptable ; sans concertation instituée entre les deux services, la direction financière ne se permet pas de corriger le choix de la direction patrimoniale. Ces travaux concernent notamment des remplacements de menuiseries extérieures et même des travaux

[23] Les nouvelles règles comptables pour l'arrêté des comptes de 2005 ont amené a effectué une décomposition des immeubles par composants, au minimum 5 : structure, menuiseries extérieures, chauffage, étanchéité, ravalement avec amélioration. MHT a également choisi 3 composants supplémentaires : électricité, plomberie/sanitaire et ascenseurs.

[24] Avenant modificatif du 18 décembre 2007 à l'Instruction Comptable n°95-7.

[25] Quelques exemples de seuils pour les logements collectifs, révélateurs du niveau relativement élevé choisi par l'office : plomberie/sanitaire (10 000 € en logements collectifs et 5 000 € en individuels), électricité (5 000 €), chauffage (5 000 €), menuiseries

d'isolation par l'extérieur, c'est le cas pour 4 tours à Metz Bellecroix pour un montant de 1,1 M€ dont 0,9 M€ en 2011 et 0,2 M€ en 2012. Ces travaux, à eux seuls, représentent déjà respectivement 15,8 % et 9,5 % de l'autofinancement net HLM des exercices concernés.
Ces pratiques faussent et pénalisent les agrégats financiers de l'office, tels que l'autofinancement net Hlm et le résultat comptable et donnent une fausse image du niveau réel d'entretien du patrimoine.

- La provision pour gros entretien (PGE), calculée à partir d'un plan pluriannuel de travaux sur 3 ans, est très élevée en représentant 989 € au logement fin 2014 pour une médiane des OPH province de 357 €. Ce surdimensionnement n'est toutefois pas justifié par rapport à la réalité des travaux réalisés. Son niveau s'explique par la prise en compte de travaux relevant de composants ou non réalisés les années antérieures. Ainsi, la PGE s'élève à 9,8 M€ fin 2015 dont 2,5 M€ au titre des travaux non effectués sur les années de 2012 à 2015.

  Les constats réalisés durant le contrôle ont amené l'office à réfléchir sur ses pratiques.

  - Le solde des travaux du Clos des Lys devrait être comptabilisé à 40 % en composants au lieu d'être entièrement imputés en charges ;
  - la direction financière et celle du patrimoine travaillent sur une révision de la ventilation comptable des travaux, en parallèle de la refonte du mode de calcul de la provision pour gros entretien ;
  - la création de nouveaux composants à l'actif du bilan est à l'étude (aménagements intérieurs, aménagements halls et cages d'escaliers, toitures en pente).

- Jusqu'en 2012, les travaux réalisés en régie étaient peu ou pas valorisés en tant que tels dans l'annexe « maintenance et régie ». Pour la cohérence de l'analyse financière, les coûts afférents à ces travaux (de l'ordre de 0,6 M€) ont été déduits des coûts de gestion et réintégrés à ceux de maintenance. A partir de 2014, la valorisation laisse apparaître des montants de consommations de matériaux, matériels et fournitures très importants par rapport à la masse salariale (72 % en 2014 et 58 % en 2015) sans que l'office ne s'interroge sur la nature, la réalité et l'opportunité de ces consommations (cf. § 4.2). De plus, les conditions matérielles et comptables de l'apurement du stock ne sont pas satisfaisantes : le bilan, fin 2014, ne présente plus de stock alors que son écoulement n'a été effectif que courant 2015.

<u>Régularisation des charges locatives d'eau</u>

Chaque année, un écart est constaté entre les factures générales enregistrées en comptabilité et les factures individuelles prises en compte pour la régularisation. Cet écart contribue aux variations importantes des flux exceptionnels (cf. § 6.2.1.2). Le nouveau logiciel intégré a encore davantage mis en évidence cette anomalie, toutefois, l'absence de justifications avant la clôture des comptes a contraint l'office à laisser cet écart (0,4 M€) dans un compte d'attente (c/47) qui aurait dû être apuré. L'office a missionné un stagiaire sur ce dysfonctionnement qui devra être régularisé.

<u>Coûts internes de maîtrise d'ouvrage des opérations d'investissements</u>

Ces coûts ne sont pas immobilisés mais maintenus en charges de personnels. Ce mode de comptabilisation, contraire à l'Instruction Comptable, majore les coûts de gestion, minore l'autofinancement net HLM et le résultat. Toutefois, compte tenu du faible dimensionnement de la maîtrise d'ouvrage et des investissements, l'impact est actuellement faible sur les comptes mais un accroissement des investissements devra amener l'office à revoir sa pratique dans ce domaine.

Comptabilité des programmes d'investissement

Sa tenue sur les fiches de situation financière et comptable (FSFC), est à améliorer. Différents dysfonctionnements ont été relevés :

- la présentation, peu lisible, n'est pas conforme à l'Instruction Comptable, ce problème serait dû à un logiciel non adapté ;
- la ventilation des opérations entre les différentes catégories, en fonction de l'avancement des opérations, n'est pas correcte ;
- certaines fiches présentent des dépenses à comptabiliser pour des opérations terminées (0,5 M€ au total), les coûts de revient n'ont pas été actualisés. Ce défaut de mise à jour minore d'autant la situation financière à terminaison des opérations et le potentiel financier.

Enfin, depuis 2012, les charges courantes sont correctement rattachées à l'exercice sur lequel elles ont été réalisées (c/408 « factures non parvenues). Mais ce n'est que depuis 2015 que ce principe d'indépendance des exercices a été mis en application pour les travaux. Ce nouveau mode de comptabilisation a généré, sur le premier exercice d'application, un surcoût de l'ordre de 0,7 M€, impactant le ratio de maintenance, l'autofinancement et le résultat comptable.

L'office prend acte de ces constats et indique s'attacher à remédier aux problèmes énoncés sans fournir de document structurant l'activité, à l'appui de cette intention.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière est établie sur les exercices de 2011 à 2015.

Les ratios mentionnés dans l'analyse financière sont comparés aux référents Boléro 2014 (médiane province des OPH).

6.2.1 Analyse de l'exploitation

Les principaux éléments constitutifs de l'autofinancement net HLM sont récapitulés dans le tableau ci-après :

Evolution de l'autofinancement net HLM (en k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers	45 603	46 147	46 399	47 303	47 705
Coût de gestion hors entretien	-13 321	-14 018	- 13 627	-14 878	-14 254
Entretien courant avec régie d'entretien	-1 401	-2 444	-2 671	-2 109	-2 802
Gros entretien avec régie d'entretien	-6 043	-8 646	-9 123	-8 051	-8 712
TFPB	-3 947	-4 109	-4 235	-4 315	-4 377
Flux financier	1 043	1 188	824	724	555
Flux exceptionnel	160	87	562	951	1 273
Autres produits d'exploitation	806	1 055	1 093	906	952
Pertes créances irrécouvrables	-415	-674	- 237	-487	-737
Intérêts opérations locatives	-5 828	-5 729	-5 176	-4 267	-3 696
Remboursements d'emprunts locatifs (Hors RA)	-10 968	-10 763	-10 614	-10 150	-9 905
Autofinancement net HLM[26]	**5 690**	**2 094**	**3 196**	**5 629**	**6 002**
% du chiffre d'affaires[27]	**12,3 %**	**4,5 %**	**6,8 %**	**11,7 %**	**12.3 %**
Médiane nationale des OPH province	**10,0 %**	**10,1 %**	**12,0 %**	**12,5 %**	**NC**

6.2.1.1 Niveau et évolution de l'autofinancement net HLM

Sur l'ensemble de la période contrôlée, la profitabilité moyenne de l'office (9,5 % du chiffre d'affaires) se situe à un niveau correct.

L'autofinancement net HLM, après s'être considérablement contracté entre 2011 et 2012, s'est constamment redressé pour atteindre un niveau comparable à celui observé pour l'ensemble des OPH de province.

L'inquiétant repli de la profitabilité de l'office enregistré en 2012 est explicable par l'effet conjugué de trois facteurs. Il provient essentiellement de l'explosion des dépenses d'entretien courant (+1 043 k€ soit +74 %) et de gros entretien (+2 603 k€ soit +43%). Il résulte également d'une hausse plus rapide, en valeur absolue et relative, des coûts de gestion (+697 k€ soit +5 %) que des recettes locatives (+544 k€ soit +1%). Dans une moindre mesure, il découle de l'accroissement important des admissions en non-valeur des créances des locataires en situation d'impayés (+259 k€ soit +62 %).

Entre 2013 et 2015, les dépenses liées à l'entretien, aux coûts de gestion et aux admissions en non-valeur sont toujours aussi élevées mais se stabilisent. Le redressement de l'autofinancement de l'office repose principalement sur la diminution importante du poids des annuités d'emprunts :
L'OPH a bénéficié d'une courbe des remboursements d'emprunts favorable entre 2011 et 2015 (-1 063 k€ soit -10 %) et d'une période de baisse des intérêts (-2 132 k€ soit -37 %) due à la chute du taux du livret A (de 2,25 % en 2011 à 1 % en 2014).

[26] L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents de produits encaissables et charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés), hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, en application du décret du 7 octobre 2014, prise en compte également des opérations démolies, cédées ou sorties de composants, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

[27] A partir de 2014, en application du décret du 7 octobre 2014, le chiffre d'affaires comprend les produits financiers (c/76).

6.2.1.2 Composantes de l'autofinancement net HLM

Etude des produits

L'office dispose d'un bon niveau de produits de loyers. Au titre de l'exercice comptable 2015, la masse des loyers et du supplément de loyer de solidarité (S.L.S.) quittancés par l'office pour ses logements familiaux représente 41 886 k€. Le loyer moyen mensuel s'établit à 334 € au logement, il est supérieur à la médiane (305 €).

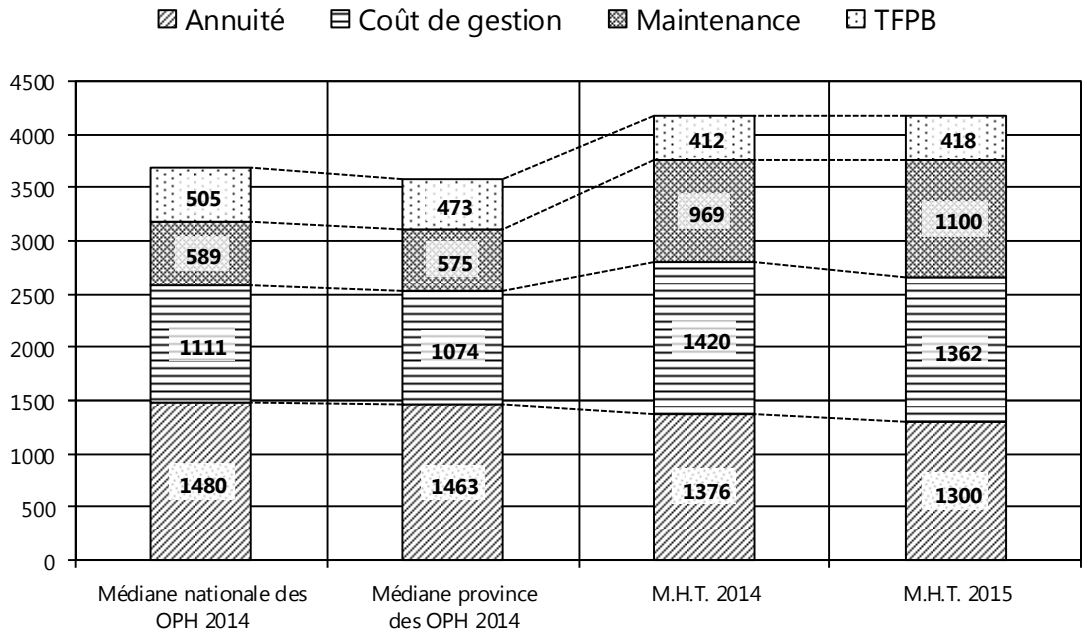
Dans un contexte de quasi stabilité du patrimoine locatif, l'augmentation de la masse annuelle des loyers quittancés s'explique principalement par le cumul des hausses annuelles décidées par le conseil d'administration. Sur l'ensemble de la période contrôlée, ces dernières apparaissent néanmoins inférieures (+5,1 %) aux maxima recommandés puis imposés par la réglementation (+6,68 %).

Le coût de la vacance	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne	Evolution
Perte annuelle de loyers (en k€)	1 987	2 371	2 637	2 350	1 849	2 239	-6,9 %
Perte annuelle de charges (en k€)	526	695	709	627	492	610	-6,5 %
Coût total de la vacance (en k€)	2 513	3 066	3 346	2 977	2 341	2 849	-6,8 %

Cette hausse de la masse des loyers quittancés repose par ailleurs sur la diminution des pertes liées à la vacance, lesquelles reculent de près de 7 % sur l'ensemble de la période contrôlée. Après avoir connu une augmentation sensible entre 2011 et 2013, le coût de la vacance sur le produit des loyers (1,9 M€ en 2015) a en effet décru de plus de 0,7 M€ entre 2013 et 2015. A la perte de loyers, s'ajoutent les pertes sur les charges non récupérées, elles décroissent également dans les mêmes proportions depuis 2013, pour représenter 0,5 M€ en 2015. Toutefois ces pertes n'impactent pas le produit des loyers mais augmentent les coûts de gestion.

Etude des principaux postes de dépenses

Les principaux postes de charges d'exploitation sont détaillés dans le tableau ci-après.



- Annuités

Au 31 décembre 2015, les annuités s'élèvent à 1 300 € par logement et représentent 29 % des loyers. Elles se situent à un niveau très inférieur à celui observé pour les OPH de province (1 463 € par logement et 37 % des loyers).

Sur la période contrôlée, l'annuité par logement est en forte baisse (1 618 € par logement et 36,8 % des loyers en 2011). Cette situation découle d'une baisse des taux d'intérêts du livret A et d'une politique patrimoniale basée très largement sur des interventions ponctuelles non finançables par des emprunts longs termes. Elle est également le reflet d'une volonté de l'office de contenir la dette en injectant d'importants fonds propres dans les opérations nouvelles, le traumatisme d'un fort endettement traité dans le cadre d'un plan de redressement CGGLS (1995-2009), étant encore très présent dans les mentalités.

Cette baisse devrait de surcroit se poursuivre et s'amplifier en raison du profil des encours de prêts antérieurement souscrits par l'office et du réaménagement de la dette engagée par la nouvelle direction générale (cf. § 6.2.2).

- Coûts de gestion

Les coûts de gestion, déjà structurellement élevés du fait d'un personnel de proximité non récupéré, sont impactés par une forte croissance des honoraires.

Au 31 décembre 2015, les coûts de gestion s'établissaient à 1 362 € par logement et 30 % des loyers, à un niveau sensiblement supérieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des offices de province (1 074 € par logement et 27 % des loyers).

Cette situation résulte tout d'abord du niveau des frais de personnel induit par l'organisation de la proximité. Les charges de personnel sont en effet structurellement impactées par la masse salariale des gardiens, non récupérable auprès des locataires (cf. § 2.2.2.2). S'ils se sont stabilisés sur la période 2013-2015 après avoir considérablement crû entre 2011 (750 € au logement) et 2012 (850 € au logement), les frais de personnel demeurent à un niveau relativement élevé (847 € au logement) au regard de celui observé au niveau national pour l'ensemble des OPH de province (760 € au logement).

L'office indique vouloir engager un travail de longue haleine sur la récupération des charges de personnel en faisant évoluer dans le temps les emplois de proximité pour intégrer des tâches récupérables.

Par ailleurs, sur l'ensemble de la période contrôlée les coûts de gestion connaissent une hausse sensible (en 2011 : 1 192 € au logement et 27 % des loyers). Sur les premiers exercices, elle est la conséquence de la croissance des frais de personnel mentionnés ci-dessus. Sur les derniers exercices, elle résulte principalement de l'impact de la mutualisation HLM[28] (de l'ordre de 0,4 M€ en 2014 et 0,6 M€ en 2015 soit 57 € au logement) et de la progression des frais généraux, notamment des honoraires.
Concernant les honoraires, en hausse de 109 %, ils représentent désormais 1 247 015 € en 2015. Ce niveau est déjà structurellement élevé du fait des frais de contentieux liés aux impayés (440 k€ en 2011 et 377 k€ en 2015). Leur forte progression est essentiellement due à la mise en place des diagnostics amiante à partir de 2014 (0,4 M€), aux contrôles techniques (0,2 M€ en 2015) et à des missions d'audits ou liées à la mise en place du projet d'entreprise (de l'ordre de 0,3 M€ et 0,4 M€ sur les deux derniers exercices pour à peine 0,1 M€ en 2012).

[28] Mutualisation HLM : mécanisme financier interne au mouvement HLM permettant la péréquation d'une partie des ressources entre organismes en lien avec leur niveau d'investissement.

Toutefois, malgré ces appuis externes, MHT rencontre encore des difficultés importantes de fonctionnement. L'office doit se mobiliser afin que ces dépenses permettent réellement une meilleure efficacité de l'ensemble de l'organisme.

- Maintenance

Les coûts de maintenance sont disproportionnés par rapport à la qualité de l'entretien du patrimoine. S'ils résultent en partie d'une comptabilisation irrégulière, ils sont surtout révélateurs d'une insuffisance de maîtrise des coûts facturés par les entreprises et d'un retard de réhabilitation programmée.

En 2015, le coût de la maintenance représente 1 100 € par logement et 24 % du produit des loyers. Il se situe à un niveau presque 2 fois plus élevé que celui observé au niveau national pour l'ensemble des offices de province (575 € par logement et 14 % des loyers). Il est même très au-delà du 9ème décile qui se situe à seulement 817 € au logement et 20,4 % des loyers.

Sur l'ensemble de la période contrôlée les coûts de maintenance connaissent une hausse sensible alors qu'ils étaient déjà élevés en 2011 (808 € au logement et 18 % des loyers).

Ce niveau très important résulte des effets conjugués d'erreurs d'imputations comptables (cf. § 6.1), du défaut de maîtrise des coûts facturés dans le cadre des marchés d'entretien courant, et des insuffisances de la politique de remise à niveau du parc qui induisent un nombre important d'interventions suite à réclamations (cf. § 3.2). Ce niveau a été accru par une politique importante de travaux à la relocation (cf. § 3.1)
Il est disproportionné par rapport aux constatations faites lors des visites de patrimoine, notamment en termes d'entretien des parties communes et de maintenance des éléments de sécurité du parc. (cf. § 2.3.).

La refonte du PSP, sur laquelle l'office s'engage dans sa réponse, doit permettre de revoir la répartition entre réhabilitation et politique d'entretien.

- Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

La TFPB s'élève à 418 € au logement en 2015, son niveau est réduit par rapport à la médiane qui s'établit à 473 € au logement.

- Flux financiers

Les flux financiers sont exclusivement constitués de produits liés aux placements. Ils sont en baisse sur la période (-488 k€ soit -47 %) compte tenu de la baisse des taux de rémunération.

- Flux exceptionnels

Les flux exceptionnels sont excédentaires et croissants sur la période (160 k€ en 2011 pour 1273 k€ en 2015). Cette situation résulte pour partie d'une montée en puissance des dégrèvements de TFPB dont bénéficie l'office (+358 k€ entre 2013 et 2015) notamment pour les travaux d'économie d'énergie et d'adaptation des logements. Par ailleurs, la faiblesse de ce flux sur les deux premiers exercices est due à des pertes sur régularisation de charges liées à l'eau (350 k€ en 2012) et à un contentieux perdu (607 k€ en 2011) dans le cadre de travaux de réhabilitation de la tour Sainte-Barbe à Metz.

6.2.2 Gestion de la dette

L'office bénéficie d'annuités peu élevées, toutefois, en avril 2016, il a engagé un réaménagement de sa dette afin de disposer d'encore plus de marges de manœuvre et de revoir à la baisse les marges appliquées par la Caisse des Dépôts.

A la date du contrôle, la dette auprès de la Caisse des Dépôts représente 113,4 M€ dont 112,6 M€ sur le livret A, le solde étant à taux fixe. Le réaménagement repose sur un reprofilage avec une baisse de marge. Ainsi, de 2017 à 2024, le montant de l'annuité devrait être plus faible, l'impact le plus important étant sur 2017 (-2,3 M€). Ce réaménagement permettrait par ailleurs à MHT de bénéficier d'une baisse de 0,3 M€ d'intérêts sur la période.

6.2.3 Résultats comptables

Entre 2011 et 2015, les résultats comptables ont évolué comme suit :

	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat d'exploitation	6 725	3 596	4 037	2 591	5 402
Résultat financier	1 043	1 188	824	724	555
Résultat exceptionnel	571	204	686	1 042	655
Résultat (en k€)	**8 339**	**4 988**	**5 547**	**4 357**	**6 612**
% du chiffre d'affaires (C.A.)	**18,0 %**	**10,6 %**	**11,8 %**	**9,1 %**	**13,7 %**

Sur l'ensemble de la période contrôlée, l'office présente des résultats comptables d'un niveau correct (12,6 % du C.A.) Il a dégagé des résultats comptables cumulés bénéficiaires de près de 30 M€.

	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat (en k€)	**8 339**	**4 988**	**5 547**	**4 357**	**6 612**
Dont part de plus-values de cession	5 %	9 %	2 %	3 %	0 %

Sur l'ensemble de la période contrôlée, les plus-values de cession liées aux ventes HLM, ne contribuent que de façon anecdotique à la formation du résultat de l'office.

6.2.4 Structure financière

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

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	78 866	83 095	89 353	93 787	99 860
Provisions pour risques et charges	13 148	13 372	11 145	13 844	13 601
dont PGE	*13 100*	*12 933*	*10 629*	*10 368*	*9 866*
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	309 139	318 081	326 370	332 825	341 842
Dettes financières	159 211	149 989	143 464	142 855	134 412
Actif immobilisé brut	-520 027	-529 160	-536 009	-540 885	-547 703
Fonds de Roulement Net Global	**40 337**	**35 377**	**34 323**	**42 426**	**42 012**
FRNG à terminaison des opérations[29]					**25 282**
Stocks (toutes natures)	194	230	224	14	11
Autres actifs d'exploitation	12 813	12 859	12 095	14 019	14 391
Provisions d'actif circulant	-4 961	-4 870	-5 596	-6 774	-7 294
Dettes d'exploitation	-7 414	-10 142	-9 403	-9 984	-11 689
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	**632**	**-1 923**	**-2 680**	**-2 725**	**-4 581**
Créances diverses (+)	2 140	2 250	2 381	2353	2 015
Dettes diverses (-)	-4 737	-5 322	-5 390	-4 747	-4 499
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	**-2 597**	**-3 072**	**-3 009**	**-2 394**	**-2 484**
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	**-1 965**	**-4 995**	**-5 689**	**-5 119**	**-7 065**
Trésorerie nette	**42 302**	**40 372**	**40 012**	**47 545**	**49 077**
Lignes de trésorerie	**2 565**	**157**	**35**	**91**	**0**
Trésorerie brute (actif bilan)	**44 867**	**40 529**	**40 047**	**47 636**	**49 077**

L'office dispose d'une très bonne situation financière et même d'un niveau très excédentaire de trésorerie. La présentation des fonds disponibles à terminaison des opérations ne correspond pas à la réalité, l'office fait preuve d'une prudence excessive dans son provisionnement pour travaux de gros entretien et ne tient pas compte de l'avantage qu'il a obtenu de l'EPFL (cf.[13]) pour le portage de ses opérations sur une longue durée.

Les fonds propres affectés aux nouvelles opérations sont relativement importants, voire trop importants. Cette stratégie n'a toutefois pas fragilisé l'office, son activité étant peu développée. Couplée à une volonté de contenir fortement l'endettement, elle n'a en revanche pas permis une politique ambitieuse de réhabilitation.

6.2.4.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Au 31 décembre 2015, le fonds de roulement net global (FRNG) est très important (42 M€ représentant 7,5 mois de dépenses de l'office). Il est près de 2 fois supérieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des OPH de province (3,9 mois de dépenses courantes).

Le fonds de roulement net global à terminaison des opérations (FRNGT) est également très élevé fin 2015. Il s'établit à 25 M€ représentant 4,5 mois de dépenses de l'office.

Le FRNGT affiché est par ailleurs faussé et négativement impacté par des erreurs de mise à jour dans les fiches de situation financières et comptables (FSFC) et par l'intégration de la totalité des dépenses restant à comptabiliser pour l'opération « Z.A.C. de l'amphithéâtre » :

- les FSFC de l'office mentionnent près de 0,5 M€ de dépenses restant à décaisser sur 8 opérations annoncées en cours mais en réalité terminées ;

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

- la convention conclue entre l'EPFL et l'office pour la construction de la « ZAC de l'Amphithéâtre » prévoit un portage financier de cette opération par l'EPFL jusque mi-2018 et des paiements à la charge de l'office sur une période de 10 ans à compter de cette date. En conséquence, il apparaît raisonnable de n'intégrer au calcul du FRNGT que les dépenses devant être effectuées avant la fin 2020 (3 M€), ce qui exclut un montant de 6,7 M€ (9,7 M€-3 M€).

Le FRNGT ainsi retraité s'établit à un niveau de 32,2 M€ (25 M€ +0,5 M€ +6,7 M€) et représente 5,8 mois de dépenses courantes de l'office.

6.2.4.2 Fonds disponibles à terminaison des opérations

Les fonds disponibles à terminaison des opérations, calculés en déduisant du FRNGT (25 M€) les amortissements courus non échus (5,4 M€), les dépôts de garantie (2,5 M€) et les provisions (13,6 M€), semblent peu élevés à 3,5 M€, soit 0,6 mois de dépenses courantes de l'office.

Cette faiblesse apparente doit néanmoins être nuancée du fait de la sous-estimation du FRNGT (qui se situe, après retraitement, à 32,2 M€) et de l'importance de la PGE qui s'établit à 9,8 M€ (cf. § 6.1). En minorant par exemple son montant de 5 M€, elle représente encore 460 € au logement alors que la médiane est de 357 €.
Ainsi, en intégrant le retraitement du FRNGT et de la provision pour gros entretien, les fonds disponibles à terminaison des opérations se situent, finalement, à un niveau très correct de 15,7 M€ (3,5 M€ +0,5 M€ +6,7 M€ +5 M€) représentant 2,8 mois de dépenses de l'office.

6.2.4.3 Variation du FRNG

La variation du FRNG sur les exercices 2012 à 2015 s'explique comme suit :

En k€	**Flux de trésorerie**	**Fonds de roulement net global**
FRNG fin 2011		**40 337**
Autofinancement de 2012 à 2015	16 921	
Dépenses d'investissement	-36 714	
Financements comptabilisés	22 763	
Autofinancement disponible après investissements	**2 970**	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	0	
Cessions d'actifs	808	
Remboursement anticipé d'emprunts non locatifs	-173	
Variation des dépôts des locataires	372	
Variation des provisions pour amortissements et dépréciations	-2 302	
Flux de trésorerie disponible	**1 675**	**1 675**
FRNG fin 2015		**42 012**

Entre 2012 et 2015, l'office a réalisé 36,7 M€ d'investissements, financés au 2/3 par des ressources externes, essentiellement des emprunts (19,6 M€) et accessoirement des subventions (1,7 M€). Le tiers restant a été financé par des fonds propres, lesquels représenteront au final 18,6 % du montant total des opérations en cours allant même jusqu'à des niveaux beaucoup plus importants pour certaines opérations, notamment :

- l'opération de 49 logements en VEFA de l'Amphithéâtre à Metz pour un coût de 9,7 M€ (soit 197 576 € au logement) avec un apport en fonds propres à hauteur de 47,4 %, soit 4,6 M€ ;
- l'opération ZAC le Payen en VEFA pour un coût de 7,4 M€ (soit 176 007 € au logement) avec un apport en fonds propres à hauteur de 29,3 %, soit de 2,2 M€ ;

- l'opération de 37 logements à St Privat la Montagne pour un coût de 4,8 M€ (soit 129 320 € au logement) avec un apport en fonds propres à hauteur de 36,8 %.

Cette injection délibérément importante de fonds propres dans les opérations d'investissement n'a cependant été soutenable qu'en raison du faible nombre de constructions (de l'ordre de 40 logements en moyenne sur les 4 dernières années) et de réhabilitations (une seule) lancées par l'office.

Par conséquent, l'autofinancement cumulé (16,9 M€), d'un niveau correct est même supérieur aux fonds propres nécessaires pour couvrir les besoins résiduels en financement des opérations d'investissement.

L'autofinancement disponible après investissements (2,9 M€) est fortement grevé par les variations des dépréciations (-2,3 M€). Il n'est que légèrement abondé par les produits des cessions d'actifs (0,8 M€) et la variation des dépôts des locataires (0,3 M€).

Au 31 décembre 2015, le FRNG s'établit ainsi à 42 M€, en progression de 4 % par rapport à son niveau de 2011.

6.2.4.4 Besoins ou ressources en fonds de roulement

L'office ne respecte pas le délai réglementaire de paiement des fournisseurs (décret 2013- 269 du 29 mars 2013).

L'office dispose d'une ressource[30] en fonds de roulement assez importante de 7 M€ fin 2015. Elle est en forte augmentation sur la période (2 M€ fin 2011) compte tenu principalement d'un retard de paiement des fournisseurs. On constate, par exemple en janvier 2016, un délai moyen de paiement de 44 jours excédant largement le délai réglementaire de 30 jours et exposant l'office au paiement d'intérêts moratoires aux fournisseurs ainsi lésés. De plus, l'office ne remplit pas pleinement ses obligations d'information (décret n°2008-1492 du 30 décembre 2008) de la gouvernance en ne renseignant pas correctement l'annexe littéraire[31] : aucun montant de retard de paiement n'est précisé, seules des raisons de validation technique (facture bloquées en agence) sont mentionnées pour expliquer le non-respect du délai pour certaines factures.
A l'issue du contrôle, l'office indique qu'il respecte désormais la date d'imputation des factures reçues, sans toutefois se prononcer sur la date de paiement et sa volonté de compléter l'annexe littéraire.

6.2.4.5 Trésorerie

La trésorerie nette s'élève à 49 M€ et représente 8,8 mois de dépenses mensuelles ce qui est très supérieur à la médiane (3,6 mois). Ce niveau excessivement élevé provient en partie de l'importante ressource en fonds de roulement (7 M€), il est aussi constitué à 85 % de ressources solides issues du très bon niveau du FRNG (42 M€).

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Metz Habitat Territoire dispose d'une étude prévisionnelle mise au point à l'aide du logiciel Visial et validée par le conseil d'administration du 18 mai 2016. Cette étude est fondée sur les résultats comptables de 2015 et porte sur la période 2016-2025. Elle a été élaborée à partir du scénario mesuré du PSP.

[30] La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte du décalage temporel entre les paiements et les encaissements. Un montant en attente de paiements supérieur au montant en attente d'encaissements crée une ressource l'inverse créant un besoin.

[31] Annexe littéraire : document constitutif de la présentation des comptes

L'étude prévisionnelle correspond aux objectifs patrimoniaux inscrits dans le PSP. Les travaux d'investissements, prévus à hauteur de 105 M€, ne sont qu'à peine supérieurs aux travaux de gros entretien qui, dans le prolongement des années antérieures, restent à un niveau toujours aussi élevé à 82 M€.

En sus des travaux de gros entretien, l'étude prévisionnelle laisse apparaître un niveau également important d'entretien courant à hauteur de 31 M€ sur 10 ans. Il est donc prévu un total de 113 M€ de maintenance d'exploitation pour seulement 105 M€ d'investissements structurants sur le parc existant. L'office poursuit donc une politique démesurée de maintenance, de l'ordre de 1 070 € au logement, impactant les résultats annuels. Cette politique, coûteuse, ne permet qu'un traitement ponctuel alors qu'une remise à niveau complète du patrimoine serait nécessaire, vu le retard accumulé suite à des années de traitement au coup par coup.

L'autofinancement est résumé ci-dessous et détaillé dans l'annexe 7.6.1 présentant le document prévisionnel établi par l'office.

en k€	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Autofinancement courant	4 030	3 232	2 646	2 587	2 420	1 971	1 856	1 800	2 888	4 571
% des loyers	**8,4 %**	**6,6 %**	**5,3 %**	**5,1 %**	**4,7 %**	**3,7 %**	**3,5 %**	**3,3 %**	**5,2 %**	**8,1 %**
Eléments exceptionnels d'autofinancement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autofinancement net HLM	4 030	3 232	2 646	2 587	2 420	1 971	1 856	1 800	2 888	4 571
% des loyers	**8,4 %**	**6,6 %**	**5,3 %**	**5,1 %**	**4,7 %**	**3,7 %**	**3,5 %**	**3,3 %**	**5,2 %**	**8,1 %**

La baisse du niveau de l'autofinancement net HLM dès 2016 est à relativiser. Les hypothèses retenues ne sont pas actualisées, le taux du livret est prévu à 2,3 % et l'indice de révision des loyers à 1,6 %. De plus, par prudence, l'office n'a pas prévu d'éléments exceptionnels alors que les derniers exercices enregistrent des excédents conséquents, notamment un accroissement des dégrèvements de TFPB. L'important niveau de la maintenance pénalise, comme sur les exercices précédents, l'autofinancement et ne donne pas suffisamment de marges de manœuvre pour augmenter les annuités qui pourtant ne représentent, en moyenne sur la période, qu'environ 30 % des loyers.

Selon les éléments prévisionnels, l'autofinancement net HLM diminuerait du fait d'un accroissement des frais de personnel, déjà pourtant relativement élevés, et d'une légère hausse des annuités qui restent toutefois très contenues (30 % des loyers au lieu de 27 % en début de période).

L'évolution du potentiel financier est présentée dans le tableau ci-dessous et détaillée dans l'annexe 7.6.1.

en k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Potentiel financier début d'exercice	**4 148**	**7 184**	**8 885**	**8 590**	**6 464**	**6 161**	**5 515**	**3 980**	**2 929**	**2 924**
Autofinancement net HLM	4 030	3 232	2 646	2 587	2 420	1 971	1 856	1 800	2 888	4 571
Produits de cessions	30	30	62	63	96	97	132	134	170	173
Fonds propres sur travaux immobilisés	-599	-1 477	-743	-2 062	-911	-779	-1 562	-1 023	-1 113	-1 131
Fonds propres sur démolitions	0	0	-403	-831	0	0	0	0	0	0
Fonds propres sur opérations nouvelles	0	0	-1 762	-1 790	-1 819	-1 848	-1 877	-1 907	-1 938	0
Autres variations du potentiel (y compris PGE)	-425	-85	-95	-92	-89	-87	-84	-56	-12	34
Potentiel financier fin d'exercice	**7 184**	**8 885**	**8 590**	**6 464**	**6 161**	**5 515**	**3 980**	**2 929**	**2 924**	**6 572**

La moitié des 105 M€ d'investissements prévus sur le parc ancien est consacrée aux réhabilitations thermiques (49 M€) financées à 10 % sur fonds propres et à 26 % sur subventions. Ces investissements portent également sur 12,5 M€ de restructurations et 4,7 M€ de résidentialisation financés à 20 % sur fonds propres. Les remplacements ponctuels de composants représentent une part importante (36 M€) avec 10 % de fonds propres, alors que les réhabilitations dans le cadre du NPRU[32] et les démolitions (60 % dans le cadre du NPRU) ne s'élèvent qu'à 2 M€ chacun. Ainsi, y compris dans sa politique d'investissements, l'office envisage peu de réhabilitations globales et conserve une grande part d'interventions ponctuelles sous forme de composants isolés. Les investissements liés au développement quant à eux représentent 83 M€ (60 logements par an).

A l'instar de l'autofinancement, le potentiel financier est en baisse sur la période étudiée, conséquence de :

- l'importance de la maintenance d'exploitation et dans une moindre mesure des coûts de gestion. Cette politique ne laisse plus suffisamment de marges de manœuvre pour augmenter les annuités tout en conservant un autofinancement suffisant. Par conséquent, des montants assez importants de fonds propres sont affectés sur les opérations neuves (20 %), réduisant fortement le potentiel financier ;
- la politique de vente peu ambitieuse qui ne permet pas d'abonder les capacités financières de l'office.

Toutefois, il convient de rappeler que le niveau du potentiel financier en début de période (4,1 M€ début 2016) est fortement sous-estimé (cf. § 6.2.4.2).

Durant le contrôle, la direction de l'office a repensé son action pour améliorer l'autofinancement et le potentiel financier. Outre la renégociation de la dette déjà réalisée, plusieurs mesures sont à l'étude : une refonte du service de proximité permettant de diminuer les coûts de gestion, une diminution de la provision pour gros entretien (surestimation et nouveau mode de calcul suite à la refonte de l'Instruction Comptable) et la négociation avec la Caisse des Dépôts d'un emprunt complémentaire pour l'opération en cours de l'Amphithéâtre, actuellement excessivement financée à presque 50 % sur fonds propres, soit environ 5 M€. Une demande pour bénéficier de plus de 4 M€ de prêt de haut de bilan a également été faite auprès de la Caisse des Dépôts.

[32] NPNRU : nouveau programme national de renouvellement urbain.

6.4 CONCLUSION

La tenue de la comptabilité n'est pas satisfaisante dans certains domaines, l'office devra y remédier.

Le bon niveau de l'autofinancement net HLM repose sur des annuités de remboursement de la dette très faibles, révélatrices de l'insuffisance des investissements. La performance de l'exploitation n'est pas satisfaisante, l'office est pénalisé par des coûts de maintenance démesurés sans rapport avec l'état réel d'entretien du parc. Les coûts de gestion impactent également la profitabilité de l'office, ils sont structurellement élevés du fait d'un personnel de proximité non récupéré. L'office est invité à revoir l'organisation et la distribution des tâches afin de rationaliser ses frais de personnel. Il devra également veiller au retour sur investissement des honoraires des bureaux de conseil et d'ingénierie engagés pour accompagner le changement des pratiques.

La situation financière est très bonne malgré les importants fonds propres affectés aux opérations neuves. Cette bonne santé n'est due qu'à la faiblesse des investissements, surtout ceux liés aux réhabilitations. Le niveau excessivement élevé de la trésorerie est conforté par des retards de paiements des fournisseurs.
Les fonds disponibles à terminaison des opérations sont d'un bon niveau mais sous-estimés.

L'office a des capacités financières et dispose de marges de manœuvres pour développer un pilotage financier davantage tourné vers l'avenir et engager un PSP plus ambitieux, afin de renforcer l'attractivité de son parc dans un contexte de détente du marché et de concurrence accrue entre bailleurs sociaux.

7. ANNEXES

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

SIÈGE·SOCIAL·:·			
Adresse·du·siège·:··	10·rue·du·chanoine·Collin	Téléphone·:	03-87-75-03-40
Code·postal,·Ville·:	57000·Metz	Télécopie°:	03-87-37-02-40

PRÉSIDENTE·:·Madame·Isabelle·KAUCIC

DIRECTEUR·GÉNÉRAL·:·Monsieur·Jean-Baptiste·PATURET

COLLECTIVITÉ·DE·RATTACHEMENT·:·Ville·de·METZ

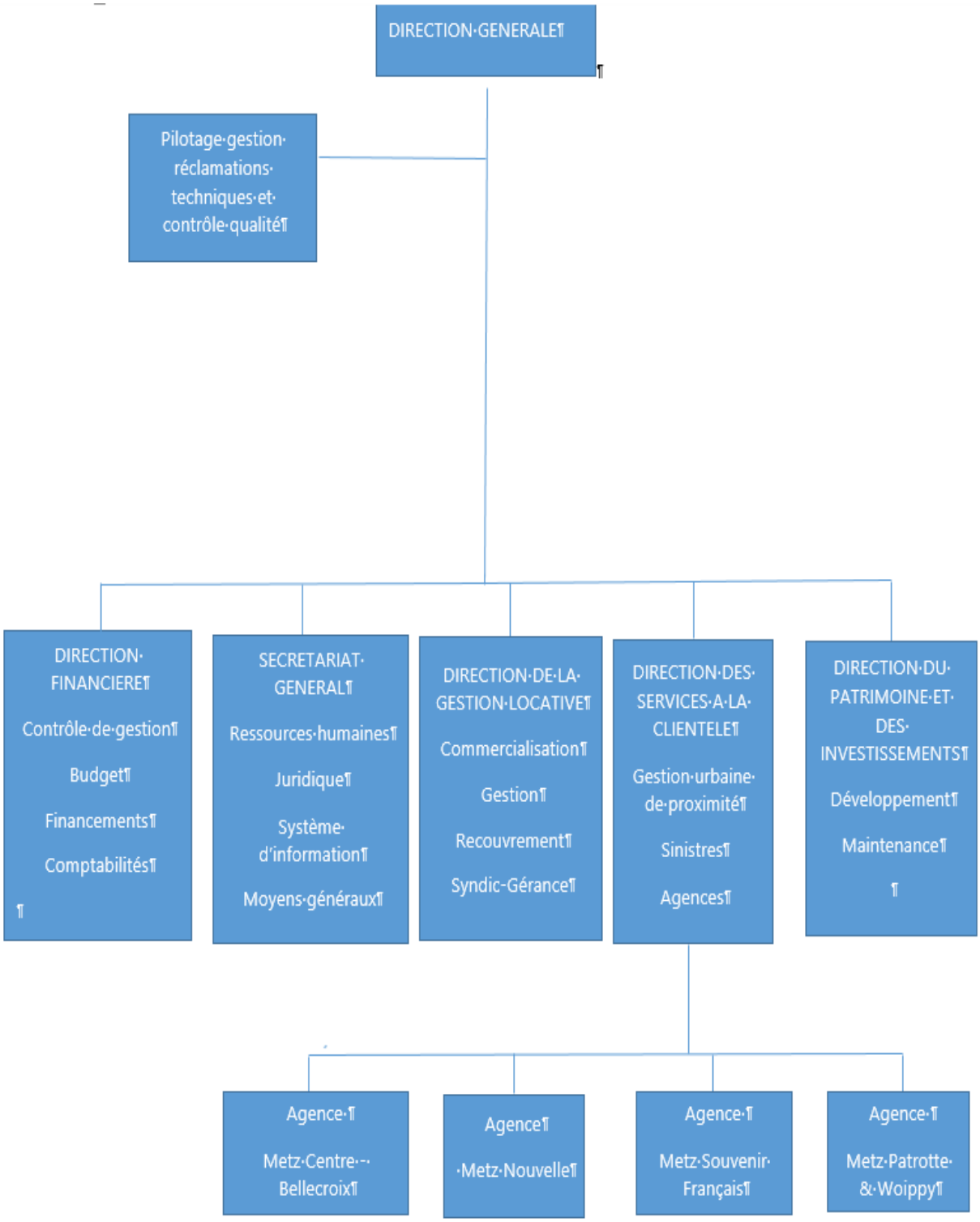
CONSEIL·D'ADMINISTRATION·au·21/05/2014

En·application·de·l'article·R.°421–4·du·CCH°:·17,·23·ou·27·membres·

	Membres	Désignés·par·:	Professions
Présidente	Isabelle·KAUCIC	Collectivité·-·Ville·de·Metz	·
Vice-président···	Gilbert·KRAUSENER	Idem.	
	Patrice·NZIHOU	Idem.	
	Françoise·FERRARO	Idem.	
	Jean-Michel·TOULOUSE	Idem.	·
	Selima·SAADI	Idem.	
	Christine·PEPPOLONI	Idem.	
	Jacques·CLEMENT	Idem.	
	Thierry·DEGLIN	Idem.	
	Serge·RAMON	Idem.	
	Frédéric·NAVROT	Idem	·
	Anne-Noëlle·QUILLOT	Idem	·
	Gungor·IBILI	Idem	·
	Stéphane·VANNSON	·CFDT	·
	Jean-Pierre·BOUR	CGT·	·
	Valérie·MARCHAL·	Caisse·d'allocations·familiales·	·
	Henri·PACORET	Union·départemental·des·associations·familiales	·
	Florence·GLANOIS-ROLLAND	CILGERE·EST·	·
	Marc·MENEL	Association·d'insertion·	·
Représentants·des·locataires	Michel·GOEPPNER	Élu-·CGL	
	Daniel·STEIN	Élu-·CLCV	·
	Nadine·DULIEU	Élu-·CLCV	·
	Jean-Paul·TRITZ	Élu-·Familles·de·France	·
Etat°:·Préfet·du·Département·de·la·Moselle			

EFFECTIFS·DU·PERSONNEL·au·: 31/12/2015	Cadres·:·22	Total·administratif·et·technique·:·118
	Maîtrise·:·51	
	Employés·:·45	
	Gardiens·:·28	Personnel·de·proximité·:·81
	Concierges°:·17	
	Agents·d'entretien·/·service:·7	
	Autres·personnels·de·proximité·:·19	
	Ouvriers·régie·:·10	
	Effectif·total°:·197	

7.2 ORGANIGRAMME



7.6 AUTRES ANNEXES

7.6.1 Etude prévisionnelle 2016-2025

Evolution du patrimoine	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Livraisons		92	30	59	60	60	60	60	60	60	60
- Ventes et Démolitions		-1	-1	-80	-53	-3	-3	-4	-4	-5	-5
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	12 792	12 883	12 912	12 891	12 898	12 955	13 012	13 068	13 124	13 179	13 234

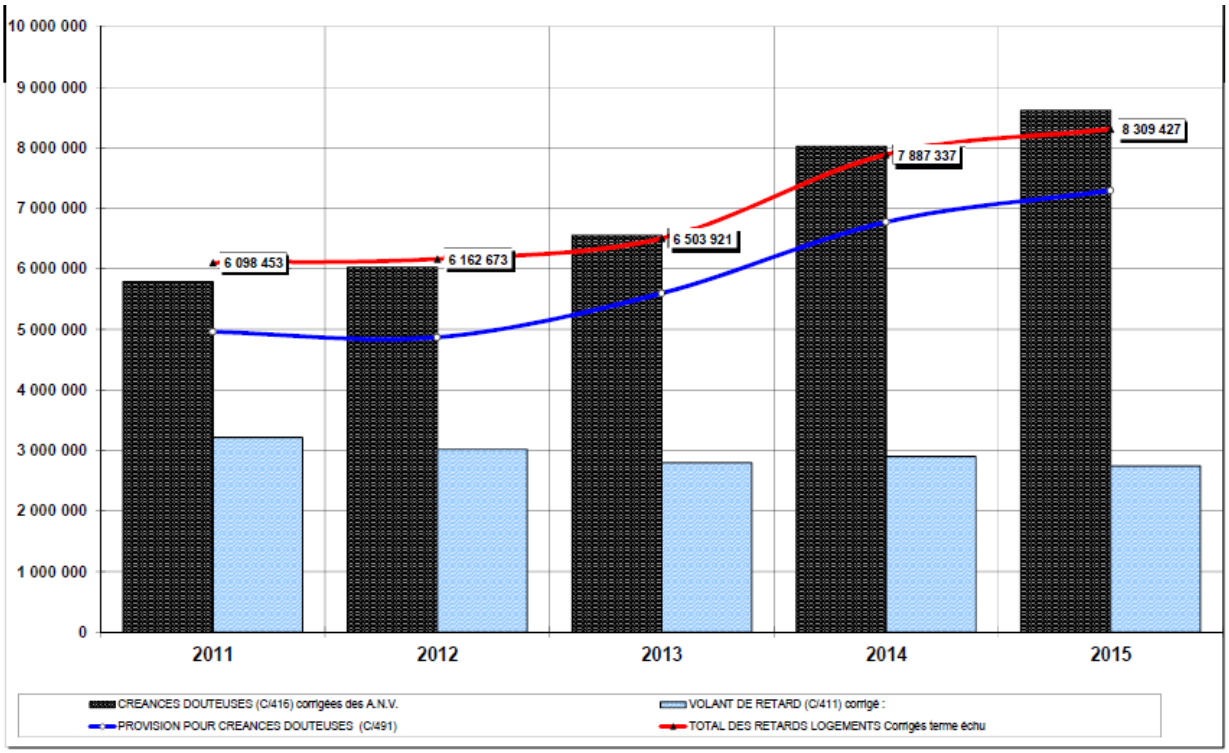
En milliers en d'€uros courants	Rappel	Résultats prévisionnels									
Loyers patrimoine de référence	43 450	43 526	44 223	44 930	45 649	46 380	47 306	48 063	48 832	49 613	50 407
Effets des cessions et démolitions		0	0	-194	-454	-546	-555	-564	-573	-582	-591
Impact des travaux immobilisés		0	111	113	114	116	152	154	156	174	176
Loyers opérations nouvelles avec lots annexes		87	516	800	1 034	1 317	1 609	1 911	2 221	2 541	2 870
Loyers théoriques logements	**43 450**	**43 614**	**44 850**	**45 650**	**46 344**	**47 267**	**48 512**	**49 564**	**50 636**	**51 746**	**52 862**
Perte de loyers / logements vacants	-1 851	-1 751	-1 781	-1 806	-1 828	-1 766	-1 806	-1 839	-1 728	-1 760	-1 793
Loyers quittancés logements	**41 599**	**41 863**	**43 069**	**43 844**	**44 516**	**45 501**	**46 706**	**47 724**	**48 908**	**49 986**	**51 069**
Redevances foyers (hors interventions foyers)	3 523	3 322	3 301	3 287	3 280	3 257	3 249	3 245	3 238	3 086	2 792
Impact des interventions foyers		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	2 581	2 566	2 596	2 622	2 596	2 622	2 649	2 675	2 702	2 729	2 756
Total loyers	**47 703**	**47 841**	**49 056**	**49 842**	**50 482**	**51 471**	**52 694**	**53 734**	**54 938**	**55 890**	**56 707**
Production immobilisée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres produits et marges sur autres activités	952	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Produits financiers	555	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380
Total des produits courants	**49 210**	**49 071**	**50 286**	**51 072**	**51 712**	**52 701**	**53 924**	**54 964**	**56 168**	**57 120**	**57 937**
Annuités patrimoine de référence	-13 614	-12 862	-13 227	-13 024	-12 576	-12 367	-12 164	-11 844	-11 524	-9 509	-7 170
Effets des cessions et démolitions logts		0	0	31	42	42	42	0	0	0	0
Annuités des travaux immobilisés logts		-37	-402	-1 182	-1 589	-2 108	-2 692	-3 118	-3 608	-4 232	-4 795
Annuités des opérations nouvelles logts		-6	-375	-375	-576	-843	-1 118	-1 397	-1 681	-1 969	-2 262
Annuités des interventions foyers		-145	-145	-145	-145	-145	-145	-145	-145	-145	-145
Total annuités emprunts locatifs	***-13 614***	***-13 049***	***-14 149***	***-14 695***	***-14 844***	***-15 420***	***-16 076***	***-16 504***	***-16 957***	***-15 855***	***-14 372***
Taxe foncière	-4 377	-4 500	-4 641	-4 755	-4 838	-4 937	-5 059	-5 190	-5 319	-5 451	-5 586
Maintenance totale (y compris régie)	-11 622	-10 950	-11 056	-11 353	-11 520	-11 665	-11 942	-12 153	-12 422	-12 795	-12 556
Solde après annuités, TFPB et maintenance	**19 597**	**20 571**	**20 440**	**20 269**	**20 510**	**20 679**	**20 847**	**21 118**	**21 470**	**23 021**	**25 423**
Frais de personnel (hors régie)	-8 804	-9 400	-9 766	-10 039	-10 321	-10 610	-10 907	-11 212	-11 526	-11 849	-12 180
- Correction régie d'entretien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais de gestion	-3 850	-3 950	-4 029	-4 110	-4 192	-4 276	-4 361	-4 448	-4 537	-4 628	-4 721
Cotisations CGLLS et mutualisation	-664	-1 130	-1 400	-1 500	-1 524	-1 548	-1 573	-1 599	-1 625	-1 651	-1 678
Autres charges et intérêts des autres emprunts	-337	-400	-406	-413	-367	-373	-617	-627	-637	-647	-911
Coût des impayés	-1 259	-1 201	-1 143	-1 092	-1 045	-993	-948	-897	-895	-900	-896
Charges non récupérées / logements vacants	-493	-460	-463	-470	-475	-459	-470	-478	-449	-458	-466
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	**4 190**	**4 030**	**3 232**	**2 646**	**2 587**	**2 420**	**1 971**	**1 856**	**1 800**	**2 888**	**4 571**
En % loyers	*8,8%*	*8,4%*	*6,6%*	*5,3%*	*5,1%*	*4,7%*	*3,7%*	*3,5%*	*3,3%*	*5,2%*	*8,1%*
Taux moyen de pertes de loyers dues à la vacance	*-4,3%*	*-4,0%*	*-4,0%*	*-4,0%*	*-3,9%*	*-3,7%*	*-3,7%*	*-3,7%*	*-3,4%*	*-3,4%*	*-3,4%*
Eléments exceptionnels d'autofinancement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AUTOFINANCEMENT NET HLM GLOBAL	**4 190**	**4 030**	**3 232**	**2 646**	**2 587**	**2 420**	**1 971**	**1 856**	**1 800**	**2 888**	**4 571**
En % des produits des activités et financiers	*8,5%*	*8,2%*	*6,4%*	*5,2%*	*5,0%*	*4,6%*	*3,7%*	*3,4%*	*3,2%*	*5,1%*	*7,9%*
POTENTIEL FINANCIER début d'exerc. à la livraison		**4 148**	**7 184**	**8 885**	**8 590**	**6 464**	**6 161**	**5 515**	**3 980**	**2 929**	**2 924**
Autofinancement net HLM		4 030	3 232	2 646	2 587	2 420	1 971	1 856	1 800	2 888	4 571
Affectation à la PGE		-175	165	155	158	161	163	166	194	238	284
Produits nets de cession sur patrimoine de réf.		30	30	62	63	96	97	132	134	170	173
Fonds propres investis sur travaux		-599	-1 477	-743	-2 062	-911	-779	-1 562	-1 023	-1 113	-1 131
Fonds propres investis sur démolitions		0	0	-403	-831	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur opérations nouvelles		0	0	-1 762	-1 790	-1 819	-1 848	-1 877	-1 907	-1 938	0
Fonds propres investis sur interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements en capital emp. non locatifs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres variations du potentiel financier		-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
Variation des ACNE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potentiel financier à terminaison (OS) 31/12	**4 148**	**7 184**	**8 885**	**8 590**	**6 464**	**6 161**	**5 515**	**3 980**	**2 929**	**2 924**	**6 572**
Provision pour gros entretien	9 866	10 041	9 876	9 721	9 563	9 402	9 239	9 073	8 879	8 641	8 357
Dépôts de garantie	2 712	2 715	2 716	2 694	2 699	2 721	2 744	2 767	2 790	2 814	2 838
FONDS DE ROULEMENT LONG TERME (OS)	**16 726**	**19 940**	**21 477**	**21 005**	**18 726**	**18 284**	**17 498**	**15 820**	**14 598**	**14 379**	**17 767**

Rappel des taux d'évolution en %	*2015*	*2016*	*2017*	*2018 à 2025*
Taux d'inflation		1,60	1,60	1,60
Taux d'évolution de l'ICC		1,60	1,60	1,60
IRL		1,60	1,60	1,60
Taux livret A	2,30	2,30	2,30	2,30

Autres hypothèses	
Plafonnement des loyers	Oui
Consommation des fonds propres	OS
Annuité courue non-échue	Non

7.6.2 Evolution du montant des impayés locatifs de 2011 à 2015

METZ HABITAT TERRITOIRE	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers et charges logements quittancés : (A)	58 296 871	59 043 076	60 039 884	60 823 362	61 818 008
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	5 391 776	5 388 208	6 317 654	7 541 998	7 881 496
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654)	414 651	673 991	237 435	486 668	737 077
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	14 066	35 684	0	0	0
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	5 792 360	6 026 516	6 555 089	8 028 666	8 618 573
En jours de quittancement	36,3 jours	37,3 jours	39,9 jours	48,2 jours	50,9 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	9,94%	10,21%	10,92%	13,20%	13,94%
P.M.:					
DOTATION A LA PCD	448 604	582 461	964 263	1 663 958	1 257 660
REPRISE SUR LA PCD	414 651	673 991	237 435	486 668	737 077
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	4 961 102	4 869 571	5 596 399	6 773 689	7 294 272
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	3 216 630	3 020 909	2 800 657	2 899 515	2 746 093
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	3 216 630	3 020 909	2 800 657	2 899 515	2 746 093
En jours de quittancement	20,1 jours	18,7 jours	17,0 jours	17,4 jours	16,2 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	5,52%	5,12%	4,66%	4,77%	4,44%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	9 008 991	9 047 425	9 355 745	10 928 181	11 364 665
Terme échu total de décembre (créances non exigibles) : (C/4112 Annexe Ventilation des C/ locataires, à saisir ligne 136 de l'Actif)	2 910 538	2 884 752	2 851 824	3 040 844	3 055 238
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	6 098 453	6 162 673	6 503 921	7 887 337	8 309 427
En jours de quittancement (corrigé terme échu)	40,2 jours	40,1 jours	41,5 jours	49,8 jours	51,6 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	11,01%	10,97%	11,37%	13,65%	14,14%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:		464 804	979 556	1 620 850	908 758



Flos_MHT_02_fev_2016 v3.xls Evolution Impayés Edité le:02/11/2016

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		