

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-221 Avril 2017

Office public de l'Habitat «Nantes Métropole Habitat»

Nantes (44)



Rapport définitif de contrôle n°2015-221 Avril 2017

Office public de l'Habitat "Nantes Métropole Habitat"

Nantes (44)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-221

OPH NANTES METROPOLE HABITAT – 44

Président : M. Alain Robert

Directeur général (jusqu'au 30 septembre 2016) : M. Stéphane Dauphin

Adresse : 26 place Rosa Parks - BP 83618 - 44036 Nantes cedex 1

Au 31 décembre 2015	nombre de logements familiaux gérés :	22 987
	nombre de logements familiaux en propriété :	22 600
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	1 607

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	2,5 %	3,8 %	3,1 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	1,2 %	2,0 %	1,6 %	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	8,3 %	12,2 %	9,6 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,7 %			
Age moyen du parc (en années)	43			
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	24,7 %	19,3 %	19,3 %	
< 60 % des plafonds (%)	64,8 %	61,0 %	59,9 %	
> 100% des plafonds (%)	8,6 %	9,3 %	10,4 %	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	53,1 %	56,2 %	50,6 %	
Familles monoparentales (%)	17,2 %	19,7 %	20,0 %	
Personnes isolées (%)	44,7 %	44,1 %	37,4 %	(2)
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4,8	5,1	5,4	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,8		13,8	(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,2	-		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	1,0	-	4,3	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	6,4		12,5	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2014

(3) Bolero 2014 : ensemble des OPH de Province

- | | |
|-----------------------|--|
| Points forts | <ul style="list-style-type: none">- Rôle social indéniable- Niveaux de loyers très modérés et charges locatives contenues- Service de proximité de bon niveau- Forte présence sur le terrain contribuant au maintien de la tranquillité sociale dans les quartiers- Traitement et entretien des espaces extérieurs de qualité- Dynamique de renouvellement et réhabilitation du parc importante ces six dernières années- Ambitieux programme ANRU mis en œuvre- Nouvelle organisation des services définie en 2015 apparaissant appropriée aux enjeux de l'office- Maîtrise d'ouvrage opérationnelle bien maîtrisée- Gestion rigoureuse des règles de la commande publique |
| Points faibles | <ul style="list-style-type: none">- Conseil d'administration n'exerçant pas pleinement ses prérogatives- Information financière délivrée au CA insuffisamment transparente et accessible- Importantes carences en matière de contrôle interne- Coûts de gestion, déjà très élevés lors du précédent contrôle de 2009, ayant connu une forte dérive jusqu'en 2012- Efficience limitée de la structure- Important retard d'entretien sur une partie du patrimoine- Outil technique de gestion du patrimoine non encore opérationnel- Pérennité incertaine du modèle économique de l'office- Mise en œuvre de la réorganisation ayant généré une perturbation transitoire forte de l'activité- Vacance conjoncturelle élevée en 2015- Insuffisante prise en charge des impayés, en dégradation continue- Orientations en matière d'attribution des logements insuffisamment définies |
| Irrégularités | <ul style="list-style-type: none">- Contrat de travail de l'ancien directeur général non conforme au décret de décembre 2009, avantage indûment perçu.- Anomalies comptables ayant altéré la comparabilité et la fidélité des comptes sur la période 2011-2014- Opération de réaménagement d'un swap à fort impact financier critiquable sur le plan juridique et comptable, réalisé de manière non transparente vis-à-vis des instances de gouvernance- 6 attributions irrégulières |

Précédent rapport de contrôle : 2009-100
Contrôle effectué du 07/01/2016 au 23/05/2016
Rapport définitif : Avril 2017



RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-221 **OPH NANTES METROPOLE HABITAT – (44)**

SOMMAIRE

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'organisme	7
2.1 Contexte socio-économique.....	7
2.2 Gouvernance et management.....	8
3. Patrimoine	15
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	15
3.2 Accessibilité économique du parc.....	16
4. Politique sociale et gestion locative.....	18
4.1 Caractéristiques des populations logées	18
4.2 Accès au logement	18
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	21
4.4 Traitement des impayés.....	22
5. Stratégie patrimoniale	24
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	24
5.2 Évolution du patrimoine.....	24
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	26
5.4 Maintenance du parc	27
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité.....	29
5.6 Promotion immobilière.....	30
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière	30
6.1 Tenue de la comptabilité.....	30
6.2 Analyse financière	38
6.3 Analyse prévisionnelle.....	43

7.	Annexes	46
7.1	Informations générales	46
7.2	Reporting du plan de performance de gestion.....	47
7.4	Positionnement des loyers de l'oph.....	49
7.5	Analyse des niveaux de loyers par secteurs territoriaux.....	50
7.6	Liste de logements du dispositif du plus minoré aux loyers majorés	51
7.7	Analyse de l'ancienneté de la demande en instance sur Nantes	52
7.8	Tableau récapitulatif des infractions aux règles d'attribution	53
7.9	Liste des opérations ayant fait l'objet d'un examen.....	54
7.10	Tableau de synthèse des opérations immobilières réalisées.....	55
7.11	Evolution de l'effort global de maintenance	56
7.12	Reconstitution de l'incidence du reclassement des emprunts locatifs.....	57
7.13	Reconstitution de l'incidence du reclassement des emprunts locatifs.....	58
7.14	Estimation des fonds propres disponibles au 31 décembre 2014.....	59
7.15	Synthèse des résultats prévisionnels	60
7.16	Fiche du calcul du potentiel financier	61
7.17	Sigles utilisés	62

SYNTHESE

Avec un parc d'environ 23 000 logements familiaux, l'OPH Nantes Métropole Habitat (NMH) est un opérateur historique majeur de la ville de Nantes en matière de logement social. Il est devenu office métropolitain depuis janvier 2016. M. Alain Robert, vice-président à Nantes Métropole et adjoint à la maire de Nantes en est le président depuis avril 2014. La direction générale est assurée par M. Stéphane Dauphin depuis septembre 2012.

Nantes Métropole Habitat, dont la moitié du parc se situe en ZUS, assume pleinement son rôle social. La très bonne accessibilité économique de ses logements, du fait de loyers et charges très modérés et d'une bonne couverture APL, lui permet d'accueillir une population précarisée. Grâce à sa forte présence sur le terrain, l'office contribue au maintien de la tranquillité sociale des quartiers. Il assure un service de proximité de bonne qualité auprès de ses locataires ; la très bonne tenue des abords d'immeubles est à souligner.

Malgré l'occupation indéniablement sociale du parc, le dispositif d'attribution des logements nécessite d'être amélioré en l'absence d'orientations générales d'attribution, requises par la réglementation, et d'analyse de la demande locative. Des anomalies mineures ont par ailleurs été relevées, qui doivent appeler des mesures correctives.

Nantes Métropole Habitat s'est engagé à partir de 2009, après 15 ans de faible activité, dans une dynamique de développement et de réhabilitation importante de son parc, afin de répondre aux enjeux urbains et de logement sur la ville de Nantes. Cette relance, opérée notamment dans le cadre du programme ANRU, a permis à l'office de contribuer en partie au rattrapage du retard de maintenance identifié lors du précédent contrôle, en 2009. Ce retard reste cependant important sur la partie du parc non concernée par les opérations de réhabilitation, soit environ un tiers du patrimoine total. Ce déficit de maintenance est apparu très insuffisamment appréhendé ; il n'a été évalué qu'à l'occasion du contrôle, pour une estimation de 51 M€ a minima. A cette occasion, l'absence d'outil opérationnel de suivi technique du patrimoine a également été mise en évidence. Une réelle prise en charge du rattrapage de maintenance s'impose, afin d'éviter une déqualification d'une partie du patrimoine de l'office à moyen et long termes ; des enjeux de maintien de l'attractivité sont en effet d'ores et déjà perceptibles sur certains secteurs et programmes. Une augmentation significative de la vacance a également été constatée en 2015 ; les raisons en sont pour partie conjoncturelles, du fait de la perturbation transitoire liée à la réorganisation des services de l'OPH. Sa réduction effective devra faire l'objet d'une vigilance particulière.

Depuis le précédent contrôle, plusieurs faits marquants sont intervenus sur le plan financier. Les coûts de gestion, déjà identifiés en 2009 comme très au-dessus des valeurs de référence habituelles, ont connu une dérive significative, suite à une importante vague de recrutements (+ 27 % de masse salariale entre 2008 et 2012). Deux prélèvements successifs sur le potentiel financier, intervenus en 2011 et 2012, ont impacté les finances de l'office à hauteur d'environ 9 M€. Au vu de la dérive des indicateurs, la CDC a suspendu ses financements en 2012, générant une crise financière puis la conclusion d'un plan de performance et de gestion (PPG) conditionnant la reprise de ses financements. Dans ce cadre, la réduction des travaux de maintenance a représenté une variable d'ajustement financière. Par ailleurs, un contrat de swap souscrit en 2006 a fait l'objet d'un réaménagement par tranche, en 2012 et 2016 ; ses modalités s'avèrent critiquables tant au plan juridique que comptable, étant précisé que le coût total du réaménagement s'élève à 60,1 M€. Des pratiques comptables inhabituelles et anomalies ont enfin été constatées, étant entendu que cette analyse est contestée par l'office, faisant état d'une marge d'interprétation possible sur les règles comptables en question. Elles sont pour partie liées à l'objectif de compenser un important déséquilibre structurel des amortissements techniques, au regard des amortissements financiers, dont les origines restent mal établies et aux modalités de traitement comptable de la soulté du

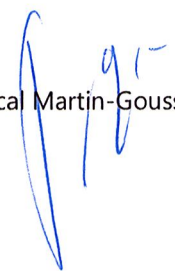
réaménagement de swap effectué en 2012. Ces options comptables ont notamment eu pour incidence d'altérer la comparabilité et la fidélité des comptes sur la période 2011-2014.

Hormis le prélèvement sur le potentiel financier ayant fortement mobilisé la gouvernance en 2010-2011, le CA n'a pas eu à connaître en toute transparence ni à débattre des autres faits marquants précités. Des choix d'ordre stratégique et financier, tels que l'arbitrage en défaveur de la maintenance dans un contexte de crise financière, lui ont échappé. L'information financière délivrée au CA apparaît, par ailleurs insuffisamment transparente et accessible. Ces constats signent un dysfonctionnement sérieux de la gouvernance sur le plan financier. Les questions financières, traitées dans une logique de confidentialité au niveau de la direction financière, sans pôle de contrôle interne placé auprès du directeur général (mesure pourtant préconisée lors du précédent contrôle) qui aurait permis de mieux identifier et prévenir les défaillances internes, ont parfois été arbitrées directement au niveau de la collectivité de rattachement. Ce fonctionnement a contribué à déposséder le CA de ses prérogatives que, d'une manière générale, il n'exerce pas pleinement. Un repositionnement et une pleine réaffirmation de son rôle s'impose, tout particulièrement sur le plan financier, du fait de la situation durablement fragile de l'office et des incertitudes sur son modèle économique, qui vont nécessiter un suivi attentif dans la durée.

En effet, l'analyse financière réalisée à l'occasion du contrôle conduit à interroger la pérennité du modèle économique de l'office. Ce dernier est fortement contraint par des niveaux de loyers modérés qu'il convient de préserver au mieux, au vu des caractéristiques très sociales des populations logées, des coûts de gestion anormalement et a priori durablement élevés, ainsi qu'un endettement élevé au regard de l'ancienneté et de l'état du parc. Il dispose d'une rentabilité d'exploitation faible, qui n'est restée positive que par le sous-dimensionnement chronique de la maintenance du parc, lequel a atteint aujourd'hui son seuil limite, au risque d'une déqualification partielle du parc. L'analyse prévisionnelle démontre qu'avec une hypothèse pourtant modérément ambitieuse d'étalement du rattrapage sur 10 ans, des leviers de financement complémentaires devront nécessairement être activés : aides, ventes, arbitrages en faveur de la maintenance susceptibles de limiter les perspectives de développement sur le territoire d'intervention élargi de l'office suite à son changement de collectivité de rattachement... La réduction des coûts de gestion et l'amélioration de la performance et de l'efficacité collectives, ainsi que la sécurisation des pratiques, via l'instauration d'un réel dispositif de contrôle interne et de pilotage de l'activité, constituent également des enjeux cruciaux pour l'office.

La circonstance du départ du directeur général au 30 septembre 2016 constitue un défi supplémentaire pour le conseil d'administration de Nantes Métropole Habitat. Pour y faire face, il devra s'appuyer sur une équipe de direction consciente des enjeux et mobilisée, et stabiliser la nouvelle organisation des services mise en œuvre depuis 2015, qui apparaît adaptée à la situation contemporaine de l'office.

Le Directeur général,


Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

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

Le précédent contrôle de l'OPH Nantes Habitat, réalisé par la MILOS en 2009, faisait état d'une démarche stratégique ambitieuse menée par l'organisme, avec un fonctionnement et un contrôle interne à consolider. La maîtrise de ses coûts de gestion, particulièrement élevés, était identifiée comme une priorité. La situation financière de Nantes Habitat était qualifiée de très favorable, considérant cependant qu'elle résultait d'une faible activité passée en matière de maintenance et de développement et était susceptible de se dégrader dans les années à venir.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

L'OPH Nantes Métropole Habitat est propriétaire, au 1^{er} janvier 2016, d'un parc de 22 600 logements familiaux, de 30 structures d'accueil spécialisées (étudiants, personnes âgées, handicapées ou en grandes difficultés sociales) représentant 1 607 équivalent-logements. L'OPH dispose également de 137 locaux commerciaux ou professionnels et assure la gestion de 387 logements pour le compte de la ville de Nantes, regroupés dans des ensembles immobiliers dénommés « cités communales ».

Le parc de l'OPH, implanté dans les onze quartiers de la ville de Nantes, représente les deux tiers des logements locatifs sociaux sur le territoire de la commune et environ 15 % des résidences principales. L'office est de fait un opérateur majeur sur son territoire d'intervention historique.

L'évolution démographique de la ville de Nantes s'essouffle, tout en restant favorable : + 0,6 % par an sur la période 2007-2012, et s'appuie exclusivement sur le solde naturel. La dynamique à l'œuvre à l'échelle de l'unité urbaine de Nantes est plus forte (+ 0,8 %), notamment grâce à un flux migratoire positif. Selon l'INSEE, l'agglomération nantaise présente aujourd'hui les caractéristiques d'une métropole : accumulation de population, d'emploi, de main d'œuvre à forte valeur intellectuelle, de capacité d'innovation, mais aussi concentration de la précarité.

Le marché local de l'habitat à l'échelle de la ville-centre se caractérise par l'existence d'une part prépondérante de logements locatifs (61 %). Les logements locatifs sociaux, représentent environ 20 % de l'ensemble des logements. L'enjeu structurant le nouveau PLH de l'agglomération réside dans la capacité de la métropole nantaise à maintenir une offre de logements adaptée à la diversité de la population nantaise et à ses capacités financières. L'ambition affichée est de construire 6 000 logements par an dont 2 000 logements sociaux, tout en favorisant la part du logement abordable en accession à la propriété, afin d'offrir des parcours résidentiels aux ménages à revenus moyens et intermédiaires.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Nantes Métropole est devenue la collectivité de rattachement de l'OPH à compter du 1^{er} janvier 2016, jusqu'alors rattaché à la ville de Nantes.

M. Alain Robert, deuxième adjoint à la maire de Nantes, vice-président de Nantes Métropole et conseiller départemental, préside l'office depuis avril 2014. M. Stéphane Dauphin assure les fonctions de directeur général depuis le 1^{er} septembre 2012. Il occupait auparavant les fonctions de directeur général adjoint « proximité – production » depuis le 14 février 2011. Son départ est prévu le 1^{er} octobre 2016, date à laquelle il prendra ses nouvelles fonctions de directeur général de l'OPH Paris Habitat. Le conseil d'administration s'est réuni au cours de la période 2010-2015 entre quatre et sept fois par an. Il s'appuie sur un bureau du conseil d'administration, à la délégation de compétences très large, qui se réunit très régulièrement.

Sur la majeure partie de la période de contrôle, le fonctionnement du conseil d'administration n'a pas été satisfaisant au regard des enjeux importants auxquels est confronté l'office, tout particulièrement s'agissant des questions financières. Un certain nombre de débats récurrents tenus en CA auraient en effet dû relever du conseil de concertation locative ou d'autres instances internes. A l'inverse, des sujets stratégiques fondamentaux ont échappé aux ordres du jour ; pour certains d'entre eux, les arbitrages ont été opérés en lien privilégié avec la collectivité de rattachement, ce qui a contribué à dessaisir le CA de ses prérogatives (cf. infra). Dans sa réponse écrite, l'office indique ne pas partager cette analyse ; il cite à titre d'exemple divers sujets stratégiques pour l'office, tels que les ventes de logements HLM, ayant bien été débattus en CA. Il indique également avoir révisé son processus délibératif en 2013.

En premier lieu, l'équipe de contrôle relève que la dérive très importante des coûts de gestion sur la période 2009-2012 (cf. infra § 2.2.2.2) a échappé au CA. Ces derniers avaient été identifiés comme très au-dessus des références habituellement constatées lors du précédent contrôle de 2009. Pour autant, une augmentation de l'effectif consolidé de + 102 ETP¹ est intervenue entre décembre 2008 et décembre 2012, portant l'effectif total de l'office à 656 salariés fin 2012 sans que le CA, informé en décembre 2011 et juillet 2012, ne s'empare spontanément du sujet. Ce constat signe également une absence de dispositif de contrôle interne et de pilotage de l'activité (cf. § 2.2.2.3). Cette dérive a contribué à dégrader significativement les indicateurs financiers de l'office, et a été à l'origine d'une crise financière survenue en 2012.

Le plan de performance et de gestion mis en place avec la CDC et la collectivité de rattachement pour sortir de la crise financière traversée par l'office en 2012, porteur de réorientations stratégiques fortes tant sur la politique patrimoniale que sur la gestion de la dette, n'a pas été formellement débattu ni validé par le CA de l'OPH.

Suite à la dégradation des indicateurs financiers générée par la dérive des coûts de fonctionnement, une première alerte a été lancée en novembre 2011. Elle émanait de la direction de la Fédération des OPH qui, au vu des comptes 2010, attirait l'attention du Directeur Général de l'OPH sur la dégradation importante des résultats d'exploitation, insistant notamment sur la progression des charges de personnel. Dans sa réponse², le DG s'engageait à mettre en place un plan d'effectif par centre de responsabilité avec réduction de l'effectif moyen de 40 postes³ grâce à une gestion rigoureuse des emplois non permanents et le non-remplacement partiel des salariés partant en retraite. Cet

¹ Emplois permanents et non permanents.

² Courrier du 3 février 2012.

³ Ramenant l'effectif moyen de l'établissement à 580 ETP.

engagement de principe a été traduit dans le budget primitif 2012, validé par le conseil d'administration, mais, dans les faits, non tenu à l'été suivant.

Une seconde alerte a été formulée par la CDC, lors d'une réunion interne tenue fin 2011 ; les inquiétudes du banquier portaient sur le défaut de visibilité de la situation financière réelle de l'OPH. Cet avertissement s'est concrétisé dans un courrier de la Caisse au directeur financier de l'organisme en date du 7 février 2012, notifiant la décision du Comité régional d'engagement de la banque d'ajourner l'examen des six dossiers de demande de financement en cours d'instruction ; la Caisse demandant des éclaircissements tant sur l'analyse financière rétrospective et prévisionnelle de l'office que sur les conditions de montage des opérations présentées. Les différents aléas rencontrés au cours des négociations engagées à partir du 1^{er} mars 2012 ont eu un impact direct sur la trésorerie nette de l'OPH qui a atteint un point critique en novembre 2013 à 16,5 M€. Elles ont été conclues dans une convention de partenariat, signée le 20 février 2013 entre la Caisse et l'office, encadrant pour trois ans les conditions de rétablissement d'une « *compréhension partagée des enjeux à moyen terme de Nantes Habitat* ». Cette convention organise les conditions d'échanges et de fiabilisations des informations financières, notamment en matière de réduction des coûts de fonctionnement, ainsi que celles encadrant les plans de financement prévisionnels des opérations de construction neuves et de réhabilitation.

Cette crise aigüe, qui a inquiété les instances professionnelles et altéré la confiance du banquier institutionnel du secteur, n'a fait l'objet d'aucune réunion formelle ni même de débat spécifique des instances de gouvernance, par ailleurs fortement mobilisées à cette période sur le sujet polémique du prélèvement sur le potentiel financier (cf. § 6.1.1). Si un plan stratégique, impactant la politique générale de l'office sur les années à venir, a en effet bien été validé fin 2012 par la collectivité de rattachement, les instances professionnelles⁴ et la CDC, son existence (et les arbitrages sous-jacents, notamment au détriment de la maintenance) n'a été révélée aux membres du CA que de manière indirecte et partielle, au travers des étapes budgétaires annuelles. Aucune présentation spécifique n'en a été faite au conseil d'administration ou à son Bureau, dépossédant, par là même, les instances de gouvernance de l'établissement sur ce point de réorientation de la politique générale de l'OPH Nantes Métropole Habitat, ceci en contradiction avec les dispositions prévues à l'article R. 421-16 du CCH.

Dans sa réponse écrite, l'office reconnaît que le PPG n'a pas fait l'objet d'une délibération spécifique du CA, mais défend qu'il était soutenu dans le document d'orientations budgétaires, qui lui, a bien été présenté et débattu en CA. Il précise également que la récente actualisation du PPG pour les six prochaines années a bien fait l'objet d'un débat préalable à la délibération, en CA du 7 décembre 2016.

Cette crise financière s'est conclue, à l'automne 2012 par la conclusion d'un plan de performance et de gestion devant restaurer les marges d'exploitation de l'OPH et rétablir la confiance de son environnement. Le plan fixe en particulier des objectifs de redressement des excédents d'exploitation, de réduction de l'effort de maintenance et de maîtrise des risques externes identifiés. Dans ce même calendrier, sont intervenus à l'automne 2012 les départs du directeur général et de son adjoint.

En parallèle, la communauté urbaine de Nantes a confié, début 2013, à un cabinet privé, un audit financier des comptes de l'OPH visant à s'assurer que le plan de redressement envisagé permettrait à l'établissement de répondre aux enjeux de développement inscrits au PLH et de tenir les objectifs de son PSP. Le bureau d'études a conclu, dans un rapport de mai 2013, que les hypothèses du PPG étaient globalement réalistes, à condition de réduire le volume de développement de 400⁵ à 350 logements par an et d'obtenir le soutien ferme des collectivités sur l'objectif de hausse de loyers.

⁴ La Fédération des OPH a diligenté au second semestre 2012 une mission spécifique sur la prospective financière validant les bases et les hypothèses de projection de l'analyse financière prévisionnelle réalisée sous Visial.

⁵ Objectif inscrit au PLH.

L'équipe de contrôle souligne que la validation par le cabinet des objectifs de réduction :

- des dépenses de maintenance, en-deçà d'un niveau cohérent avec les dépenses moyennes du secteur, ont été opérées sans intégrer le diagnostic critique dressé par le PSP sur l'état d'entretien effectif d'une partie du parc locatif de l'organisme ;
- de la masse salariale⁶, fondée principalement sur des non-remplacements suite à départs et la rationalisation des embauches de personnels non permanents, ne devait pas faire l'économie d'une réflexion sur la mutualisation possible de moyens humains ou de redéploiement de personnels.

Les indicateurs retenus pour illustrer le suivi des différents objectifs inscrits au PPG font l'objet d'un reporting régulier, via un tableau de bord, tenu par la direction des finances de l'OPH (cf. annexe n° 7.2).

L'équipe de contrôle relève par ailleurs que la conclusion en 2012 d'un accord transactionnel aux fins de désensibiliser partiellement un swap, devenu particulièrement onéreux et porteur de risques financiers conséquents, a été réalisée sans autorisation préalable du bureau du CA. En outre, elle a été réalisée de manière non transparente vis-à-vis du CA qui n'a eu à en connaître les conditions que de manière très partielle et tardive (non-respect de l'article R. 421-16 du CCH).

L'OPH a contracté, entre août 2004 et août 2007, cinq contrats d'échange de taux auprès de trois établissements bancaires. La dégradation accentuée des conditions d'exécution du contrat de swap n° 4 ainsi que l'anticipation de l'incidence de leur projection sur les comptes annuels, ont motivé l'engagement de négociations entre l'office et l'établissement bancaire. Elles ont été menées en deux temps à partir de la mi-2012 et ont conduit, via la signature de deux protocoles d'accord transactionnel intervenus respectivement en 2012 et 2016 (cf. § 6.1.5), à assurer la désensibilisation du contrat de swap n° 4. S'agissant de l'accord signé en 2012, l'équipe de contrôle relève que :

- cette transaction a été engagée sans autorisation préalable ni encadrement du bureau, instance à laquelle le conseil d'administration avait délégué cette compétence⁷ ;
- la présentation au bureau des conditions de sortie prévues au projet de protocole a été faite tardivement⁸ et n'a été, au motif d'une clause de confidentialité spécifiée dans le projet, que partielle quant au montant net de la soulte restant à la charge de l'Office, soit 10,7 M€⁹ ;
- aucune information spécifique n'a été donnée par le bureau au Conseil au titre du compte-rendu de l'exercice de ses délégations sur l'exercice 2012.

Dans sa réponse écrite, l'office indique ne pas partager l'analyse de l'Agence ; il considère que le montage et le principe de l'accord transactionnel conclu le 20 décembre 2012 ont bien été approuvés préalablement en Bureau du CA du 13 décembre 2012. Il précise que du fait de la clause de confidentialité, le contexte et les objectifs de ce protocole transactionnel ont été présentés oralement aux membres du Bureau.

La seconde transaction a fait l'objet d'un exposé complet mais particulièrement complexe en séance du bureau du CA, exposant les différentes clauses du second protocole signé par le président de l'office le 10 février 2016.

Le coût total de désensibilisation du swap n° 4 s'élève à 60,1 M€. Indépendamment des bénéfices financiers potentiels escomptés en retour, une information spécifique du CA aurait dû être opérée en toute transparence, compte tenu de l'impact financier considérable de ces opérations de désensibilisation.

⁶ - 50 ETP sur l'effectif permanent à l'horizon 2021.

⁷ Délibération n° 02-09 du 24 mars 2009.

⁸ Soit le 13 décembre 2012 pour une conclusion de l'accord sept jours plus tard.

⁹ Soit 6 M€ payés immédiatement et 4,7 M€ intégrés via une majoration des marges dans deux contrats de prêts souscrits, dans un second temps, auprès du même établissement financier.

L'Agence considère en particulier que l'information apportée lors du CA du 29 avril 2015 était insuffisante, ce que conteste l'office dans sa réponse écrite. Ce dernier indique également qu'une information complète sur les enjeux et impacts des deux phases de réaménagement du SWAP a été apportée lors du CA du 22 juin 2016, postérieurement au contrôle.

L'information financière délivrée au conseil d'administration est insuffisamment adaptée et accessible.

Les modalités de désensibilisation du swap n° 4 constituent un exemple spécifique mais néanmoins révélateur d'une carence dans l'information financière délivrée au CA. D'une manière générale, cette dernière nécessite d'être améliorée, tant sur la sélection des informations qui sont portées à la connaissance ou au débat du CA, que leur bonne accessibilité, pour permettre au CA d'exercer pleinement son rôle.

Les modalités de fonctionnement de la gouvernance se sont progressivement « normalisées » sur la fin de période du contrôle, avec un repositionnement plus prononcé du conseil d'administration sur la définition de la politique stratégique de l'OPH et sur le suivi de sa mise en œuvre. Les différents constats opérés signent cependant un dysfonctionnement sérieux de la gouvernance sur le plan financier. Un repositionnement et une pleine réaffirmation de son rôle s'imposent au vu des enjeux majeurs auxquels l'office est confronté (infra). Ce repositionnement passe également par une amélioration de l'information financière délivrée au CA, et la mise en place d'un dispositif fonctionnel de contrôle interne, en capacité d'alerter sur la survenance de dysfonctionnements internes (cf. § 2.2.2).

La direction de l'office, consciente des marges de progrès nécessaires à l'accessibilité et à la lisibilité des dossiers financiers, indique dans sa réponse écrite, avoir engagé dès la mi-2016 un travail de refonte des documents mis à disposition des administrateurs, notamment sur le rapport financier annuel et a, d'ores et déjà, organisé un séminaire ouvert aux administrateurs afin de les sensibiliser aux enjeux économiques et financiers de l'office. Plus globalement, l'office s'engage dans sa réponse écrite à mieux impliquer ses administrateurs dans les choix stratégiques de l'office.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.2.1 Organisation des services de l'office

Après une période de fonctionnement marquée par le projet managérial du précédent directeur général, entre 2008 et mi-2012 (création de direction de projets thématiques, direction de la proximité qui concentre les deux tiers des effectifs, forte animation autour de la politique qualité), l'OPH a entrepris une réorganisation de ses services, finalisée à l'automne 2015, dont les principaux ressorts sont les suivants :

- la création de directions spécialisées recentrées sur les fonctions fondamentales d'un bailleur social ;
- la création de deux directions territoriales (DT), regroupant les six agences et l'antenne territoriale, en lieu et place d'une direction de la proximité au périmètre d'intervention très large ;
- une gestion de la commercialisation et de la gestion des attributions qui n'est plus assurée par les agences mais par un service spécialisé dans chaque direction territoriale ;
- la création en agences de secteurs qui regroupent les fonctions administratives (vie du bail, précontentieux), techniques (état des lieux des logements, traitement des réclamations, suivi et exécution des budgets d'entretien) et de proximité (gardiennage, propreté).

Cette réorganisation, fruit d'un très long processus, paraît mieux adaptée au regard du contexte d'intervention actuel de l'office. Elle s'est accompagnée du déménagement et du regroupement des services (hors agences et DT Ouest) dans un nouveau siège social situé dans la ZUS en renouvellement urbain de Malakoff. Le contrôle est intervenu à une période où les principales tensions sociales internes liées à ces bouleversements se sont apparemment apaisées. La quasi-totalité des équipes étaient en fonction et stabilisées après une période de mise en place de plusieurs mois liée aux nombreux changements de poste, ayant généré des perturbations transitoires fortes de l'activité. Des pertes de la

mémoire collective, préjudiciables à la continuité de l'activité, ont ainsi été constatées suite à l'important mouvement de mobilités internes survenu à l'occasion de la réorganisation. Les services en charge de la location ont été également perturbés, contribuant à une augmentation conjoncturelle notable de la vacance de l'office en 2015 (cf. § 3.1.2). Cette réorganisation a très peu impacté la direction financière.

Le parti pris d'identifier sur certains domaines d'activité des référents ou des services supports (aux agences et aux DT) - gestion des impayés, maintenance du parc, gestion locative, politique sociale - est intéressant, mais suppose une bonne coordination entre les différents intervenants, qui restait à consolider au moment du contrôle. L'analyse comparée de l'organigramme et de la situation professionnelle d'un nombre significatif d'agents montre une déconnexion entre le grade de la fonction publique et/ou leur rémunération avec le niveau de responsabilité confié. Enfin, malgré des effectifs très au-dessus de la norme professionnelle et l'objectif de réduction des coûts de fonctionnement entériné dans le cadre du PPG, une culture de l'externalisation bien ancrée persiste, comme en atteste le recours systématique à un prestataire extérieur pour la réalisation de l'enquête ressources annuelle, alors même que les moyens humains dont dispose l'office devraient permettre d'envisager sans réelles difficultés un scénario alternatif de réalisation en régie.

Le défi managérial dans la conduite du changement reste d'ampleur. L'équipe de direction, consciente de l'enjeu, est astreinte à une obligation de résultats.

Le modèle de fonctionnement de l'OPH en termes de gestion est caractérisé par :

- une forte présence des équipes de proximité dans les quartiers qui contribuent grandement au maintien global de la tranquillité sociale ;
- une place importante accordée à la médiation sociale au sens large (postes de chargés de vie collective, de CPCV, d'ingénierie socio-urbaine) ;
- une régie ouvrière en charge des espaces verts (60 agents) qui participe à l'attrait des abords des immeubles et des quartiers ;
- des agents de terrain compétents disposant d'une connaissance fine de leur secteur d'intervention.

Ce modèle donne de bons résultats sur le terrain au plan de la proximité, qui s'exerce néanmoins au prix de coûts de gestion élevés handicapant la rentabilité d'exploitation de l'office (cf. § 2.2.2.2).

Les diligences menées lors du contrôle ont par ailleurs indiqué que :

- l'OPH dispose d'un pôle logistique et informatique qui produit un très bon niveau de service au bénéfice des agents et de l'ensemble des activités de l'office ;
- les procédures d'achat de l'OPH, toutes natures confondues, présentent un très haut degré de sécurité juridique qui parvient à garantir le respect des règles de la commande publique, tout en contribuant à l'atteinte d'une bonne performance économique. Cette composante de l'activité de l'OPH constitue indéniablement un point fort de sa gestion ;
- la tenue des dossiers des salariés, gérés par le service du personnel, est perfectible. Les dossiers des anciens directeur général et directeur général adjoint (dont le contrat de travail a fait l'objet d'une rupture conventionnelle fin 2012) ne contenaient pas l'ensemble des pièces (dossier de recrutement, évaluations professionnelles...).

2.2.2.2 Coûts de fonctionnement

Les coûts de gestion de l'office, déjà anormalement élevés lors du précédent contrôle en 2009, ont connu une importante dérive sur la période 2009-2012.

Le précédent contrôle MILOS de 2009 identifiait la maîtrise des coûts de gestion de l'office, particulièrement élevés, comme une priorité. Pour autant, la masse salariale (non récupérable) de l'OPH est passée de 17,7 à 22,5 M€ entre 2008 et 2012, soit 27 % d'augmentation. Elle correspond au recrutement d'un total de 102 ETP salariés, constaté de décembre 2008 à décembre 2012 (avec un

recours accru à l'emploi non-permanent), portant l'effectif global de l'office à 656 salariés à cette date (cf. annexe n° 7.3).

Le Président du conseil d'administration et le Directeur général en fonction à cette période mettent en avant la nécessité à l'époque de développer les équipes de maîtrise d'ouvrage pour concrétiser les ambitions que se donnait l'OPH, de constituer un service achat et de renforcer la gestion locative de proximité. L'Agence ne conteste pas ces options mais relève le manque de mesure avec laquelle ses opérations de recrutement ont été opérées, l'absence d'utilisation du levier du redéploiement interne, dans un contexte où les coûts de gestion de l'OPH étaient déjà à un niveau très supérieur à la norme professionnelle, et l'information tardive du CA (cf. 2.2.1). En outre, cette dérive qui n'a fait l'objet d'aucune alerte interne (la prise de conscience ayant découlé des alertes en provenance de partenaires, la fédération des OPH et de la CDC au vu de la dérive des coûts de gestion) témoigne de l'absence d'un dispositif d'autocontrôle (cf. § 2.2.2.3).

Au 31 décembre 2015, Nantes Métropole Habitat compte 632 ETP dont 564 agents permanents et 68 non permanents. Les coûts de gestion de l'office se caractérisent de la manière suivante :

- les surcoûts de gestion sont dus aux frais de personnel (l'analyse des frais généraux ne fait pas apparaître d'écart significatif par rapport aux valeurs habituellement constatées) ;
- après différents retraitements (exclusion des cotisations Cglls sur le potentiel financier, déduction des redevances perçues au titre de la gestion des cités communales), le coût de gestion 2014 a été calculé à 1 666 €/lgt géré, soit près de 600 € supérieur au ratio médian des OPH de province.

Une approche indicative du surcoût de gestion a été opérée à l'occasion du contrôle. Pour l'année 2014, il a été estimé à +2,6 M€, à partir de l'écart entre le ratio de l'OPH Nantes Habitat et celui de la valeur médiane pour les OPH de + 20 000 logements¹⁰.

La réduction des coûts de gestion de l'office est engagée au travers de la diminution progressive de ses effectifs ; elle constitue un enjeu crucial, afin d'améliorer la rentabilité d'exploitation et l'efficience globale de l'office, qui apparaît à ce jour limitée.

Dans sa réponse écrite, les dirigeants actuels de l'office indiquent partager cette analyse. Ils estiment que les résultats obtenus entre la fin 2011 et 2014 sont plutôt probants, puisque le ratio des coûts de gestion au logement a diminué, avec 1 210 € fin 2014 (DIS définitif), représentant une baisse cumulée de 8,5 % sur la période. De même, l'effectif ETP gérant 1 000 logements est passé de 24,4 en 2008 à 29,3 ETP en 2012, avant de revenir à 27,0 fin 2016, concrétisant les efforts de rationalisation consentis depuis 2012.

Le précédent directeur général ayant exercé ses fonctions sur la période 2008-2012 conteste l'analyse ; les données transmises en appui n'apparaissent cependant pas suffisamment probantes pour conduire à une révision de la position de l'équipe de contrôle, laquelle est donc maintenue. Dans sa réponse écrite, il fait par ailleurs valoir les diverses démarches et résultats obtenus en matière de relance de l'activité de l'office à partir de 2009, et de gestion de la relation aux locataires.

2.2.2.3 Contrôle interne

Les graves dysfonctionnements relevés supra dans les observations n° 1 à 5 sont symptomatiques d'une défaillance du contrôle interne de l'office, qui accuse d'importantes carences.

Le précédent contrôle MILOS de 2009 identifiait la nécessité d'améliorer le dispositif de contrôle interne. En réponse, l'office a nommé un contrôleur de gestion, placé au sein de la direction financière. Cette réponse n'était pas de nature à répondre aux enjeux de l'autocontrôle de l'office, tant en termes de positionnement qu'en termes de périmètre. Un rattachement à la direction générale apparaissait

¹⁰ Indicateur 2012 pour les OPH de plus de 20 000 logements, actualisé à 2014.

en effet, au cas présent, seul à même d'offrir une réponse adaptée et de permettre l'inclusion de la direction financière, disposant d'une forte autonomie et peu portée sur la communication financière, dans la sphère d'autocontrôle et de sécurisation des processus de l'office. L'amélioration du dispositif actuel s'impose donc ; il ne doit par ailleurs pas se réduire au contrôle de gestion et implique le développement de procédures de sécurisation des pratiques et plus généralement d'un autocontrôle encore très insuffisants à ce jour.

Le suivi de l'activité et des indicateurs nécessite également des améliorations, comme en témoigne l'augmentation significative de la vacance sur la période 2015 (cf. 3.2.1), pour laquelle les indicateurs de suivi retenus par l'organisme se sont avérés inadaptés à la détection du phénomène de dégradation en cours, les investigations réalisées par l'équipe de contrôle ayant servi de révélateur.

La direction de l'office, consciente des limites du dispositif existant dans le domaine du contrôle interne a entrepris, dès la fin du contrôle, un certain nombre de démarches visant à le structurer et à le renforcer. Ainsi, un cabinet spécialisé a été mandaté en juin 2016, afin de mener un diagnostic des processus et une revue des méthodes comptables, identifiant les pistes de progrès à suivre et préconisant la mise en place d'un plan d'actions dès l'automne 2016.

2.2.2.4 Situation de l'ancien directeur général

L'équipe de contrôle observe qu'il n'a pas été procédé à la mise en conformité du contrat de travail du précédent directeur général (DG) de l'OPH, en fonction du 11 décembre 2008 au 1^{er} septembre 2012, avec les évolutions relatives au statut des directeurs généraux d'OPH issues du décret du 12 octobre 2009. La parution de ce décret aurait dû amener les instances dirigeantes à soumettre au conseil d'administration un nouveau contrat de directeur général d'OPH, conformément aux dispositions de l'alinéa 10 de l'article R. 421-16 du CCH ; ce qui n'a pas été le cas.

Dans sa réponse écrite, l'intéressé défend le caractère conforme de son contrat de directeur général ; il indique que la MILOS n'avait formulé aucune observation sur l'absence de mise en conformité de son contrat avec le décret du 12 octobre 2009, alors même que la clôture du contrôle était intervenue le 16 décembre 2009. Il indique que le montant de sa rémunération ne pouvait être diminué à l'occasion de la mise en conformité du contrat, et qu'à ce motif, l'avenant que son contrat prévoyait en cas de changement réglementaire devenait sans objet, puisque sa rémunération demeurait inchangée.

Nonobstant le fait que la mise en conformité réglementaire du contrat de travail ne pouvait effectivement s'opérer en impliquant une baisse de rémunération, l'équipe de contrôle maintient qu'une mise en conformité s'imposait, comme en témoigne une doctrine constante établie depuis lors. Elle relève que le maintien du contrat initial a laissé subsister le bénéfice de l'usage d'un logement de fonction concédé pour utilité de service, ce qui est contraire aux dispositions de l'article R. 421-20-1 du CCH, issu du décret du 12 octobre 2009, qui prévoit une liste limitative d'avantages au nombre desquels ce type de mise à disposition ne figure pas. L'ancien DG s'acquittait d'une redevance qui représentait un peu moins de 40 % du loyer effectif payé par l'OPH au propriétaire du logement. Sur la base des informations fournies par l'OPH, la valorisation de l'avantage indu s'élève à 23 435,95 €.

Dans sa réponse écrite, l'ancien directeur général considère qu'il s'agissait d'un avantage en nature prévu à son contrat de travail et régulièrement déclaré, ce sur quoi ne porte pas l'observation, et précise que, par ailleurs, il n'avait pas souhaité bénéficier d'un véhicule de fonction. Par courrier, en date du 22 février 2017, l'office a engagé une démarche de restitution des sommes indûment perçues, à laquelle l'ancien directeur général a répondu en date du 2 mars 2017. La prescription des indûs met fin aux démarches de recouvrement initiées par l'office.

Le contrat de travail du directeur général actuel est conforme aux dispositions qui régissent le statut des directeurs généraux d'OPH.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Le patrimoine de l'OPH, d'une moyenne d'âge de 43 ans, a été constitué principalement sur les décennies 60 et 70 (69 %). Son développement s'est très nettement ralenti entre le début des années 90 et le milieu des années 2000, sur la base d'un très faible taux de croissance de 2,5 % en 15 ans. Le parc de l'OPH est réparti en un peu moins de 700 bâtiments collectifs, principalement de taille réduite : seuls 26 d'entre eux (4 %) dépassent les 100 logements ; la moitié s'inscrivant dans une gamme de 20 à 50 logements. L'office possède également un peu plus de 1 150 logements individuels, qui représentent 5 % de son patrimoine total.

11 060 logements, soit quasiment la moitié du parc de l'OPH, sont situés en zones urbaines sensibles, très majoritairement intégrés à l'espace urbain de la ville, et non dans des zones de « relégation territoriale ». Nantes Métropole Habitat possède en nombre significatif des logements dans tous les quartiers de la ville ; cependant la moitié se concentre dans les grands quartiers d'habitat social de Nantes Nord, Bellevue-Chantenay et Dervallières-Zola.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le contrôle a mis en évidence qu'après une période de légère baisse en 2013, la vacance globale des logements de l'OPH s'est accrue en 2014 et 2015, pour concerner au 1^{er} janvier 2016 plus de 1 450 logements, soit environ 6,5 % du parc. Les indicateurs de suivi établis par l'office, biaisés par un effet de lissage, n'ont pas permis à l'office de prendre la mesure de cette dégradation. Les indicateurs doivent être adaptés et complétés (§ cf. 2.2.2.3). La vacance technique, essentiellement liée aux opérations de démolition, de réhabilitation, de vente et de travaux à la relocation, est relativement stable dans le temps. En revanche, la vacance commerciale s'est très nettement développée, tout particulièrement au cours de l'année 2015, où elle a plus que doublé, pour atteindre 550 logements (hors livraison de logements neufs en cours). Les services de l'OPH avancent comme élément d'explication la réduction généralisée du préavis de départ à un mois (dispositions de la loi Alur et de la loi « Macron » en zone tendue), le caractère déstabilisateur de la mise en place des nouveaux modes de fonctionnement interne liés à la réorganisation des services et la livraison d'un nombre important de logements neufs à commercialiser. Sur ce dernier point, l'analyse des mouvements « entrées/sorties » constatés mensuellement sur une période de deux ans indique une capacité de traitement de 180 à 200 entrées dans les lieux par mois. Les mois où des livraisons de logements se produisent, le traitement du flux dans le parc existant est de fait pénalisé. Cette situation, pourtant prévisible, n'a pas été assez anticipée.

Le bilan du dénombrement des logements vacants, à l'issue du premier trimestre 2016, révèle une baisse, essentiellement imputable à la résorption partielle du retard de gestion évoqué ci-dessus. Les équipes de l'office travaillent par ailleurs à l'élaboration d'un plan structuré de lutte contre la vacance. Le cadre de recueil des motifs de vacance, inopérant et générateur de confusion, a été simplifié en début d'année 2016. L'OPH dispose donc désormais d'une comptabilisation par nature de vacance fiable, ce qui n'était pas le cas jusqu'alors.

Outre les explications évoquées ci-dessus, conjoncturelles ou non, il ressort des échanges avec les chargées de commercialisation et de l'analyse du nombre et des motifs de refus aux propositions de logement, l'existence de véritables difficultés à commercialiser les logements dans de nombreux secteurs considérés comme moins attractifs. Ce constat se conjugue également avec un niveau d'exigence croissant, fondé ou non, des demandeurs de logement en termes de prestations attendues pour leur habitat au sens large. La vigilance sur la maîtrise de la vacance des logements devra donc

rester une préoccupation constante. Le développement d'une plus grande dimension commerciale dans les modes de fonctionnement interne s'avère nécessaire.

Le taux de rotation au sein du parc de l'OPH est stable dans le temps à un niveau moyen de l'ordre de 9 %, une vraie spécificité résidant dans la part de mutations internes (30 %) dans la mobilité globale (cf. infra).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Sur la période de contrôle, l'OPH a appliqué des augmentations annuelles de loyer positionnées aux plafonds définis dans la loi de finances de 2011 puis dans la loi Alur (évolution de l'IRL du 3^{ème} trimestre), sauf en 2012 (1 % d'augmentation pour un maximum fixé à 1,9 %).

L'OPH conduit une politique d'alignement du loyer pratiqué à la relocation sur le loyer plafond conventionnel, qui a progressivement concerné une part de plus en plus importante du parc pour en représenter, au 1^{er} janvier 2016, près de 45 %. Même si elle n'est pas neutre en termes de gain, sa portée reste limitée, dans la mesure où le différentiel de volume financier entre les loyers pratiqués et les loyers maxima pour l'ensemble du parc représente un peu moins de 5 % du produit locatif global (au 1^{er} janvier 2015).

L'analyse exhaustive des fichiers de patrimoine et de quittancement a montré la conformité des loyers pratiqués, que ce soit en matière d'actualisation ou de respect des valeurs des loyers plafonds. Les opérations de quittancement sont sécurisées.

Les données de l'observatoire du logement locatif privé, publié sous l'égide de l'agence d'urbanisme de la région nantaise, permettent de positionner les loyers de l'OPH à plus de 50 % en-dessous du loyer médian du parc privé et ce, de manière assez homogène entre les différentes typologies de logement :

Taux de loyer mensuel médian (€/²SH)	T1	T2	T3	T4	T5 et +	Total
Parc locatif privé - Nantes	14,1	11,2	10,0	9,2	9,0	11,0
Parc OPH NMH	6,1	5,4	4,8	4,5	4,4	4,8
Différentiel	-57%	-52 %	-52%	-51%	-51%	-56%

Le rapport qualité/prix, extrêmement favorable des logements de l'OPH, constitue un atout majeur dans le marché local de l'habitat.

Sur la base des données de l'enquête RPLS 2014, la distribution statistique des valeurs des taux de loyer de l'organisme montre l'existence de niveaux nettement plus bas que ceux constatés pour l'ensemble du parc HLM aux différentes échelles territoriales :

	Taux de loyer mensuel en € par m² de surface habitable			
	Moyenne	1^{er} quartile	Médiane	3^{ème} quartile
OPH NMH	5,0	4,4	4,8	5,5
Ensemble du secteur HLM – unité urbaine Nantes	5,7	4,8	5,5	6,4
Ensemble du secteur HLM – Loire Atlantique	5,6	4,7	5,4	6,2
Ensemble du secteur HLM – Pays de la Loire	5,2	4,5	5,1	5,8

L'OPH est ainsi en mesure de présenter un loyer médian inférieur à 300 € pour un T3 et à 350 € pour un T4 :

	T1	T2	T3	T4	T5 et +
Taux de loyer mensuel médian (€/m ² de SH)	6,12	5,41	4,79	4,55	4,42
Loyer mensuel médian (€)	199	252	295	343	401

En outre, on peut constater que plus de 83 % des loyers du parc de l'OPH se situent en dessous du loyer de référence utilisé pour le calcul de l'APL, garantissant aux locataires une solvabilité maximale de l'aide (cf. annexe n°7.4).

Les niveaux de loyer proposés, fortement corrélés aux périodes de construction et à la nature des financements, sont homogènes entre quartiers, à l'exception du territoire couvert par l'agence Goudy (hors site de Malakoff) où sont implantés plus de logements récents, notamment financés en PLA (cf. annexe n° 7.5).

La gestion du dispositif du « PLUS minoré », instauré initialement par les services locaux de l'Etat, puis repris à leur compte par les délégataires dont Nantes Métropole, n'est pas satisfaisante. Elle a en effet abouti pour quelques logements à un résultat inverse de ce pour quoi il a été conçu.

Ce dispositif vise à diminuer le loyer des logements d'une opération financée en PLUS au bénéfice des ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds d'accès HLM.

Les minations sont réalisées à masse de loyer constante à l'échelle de l'ensemble immobilier. Le montant total des minations est compensé par un montant équivalent de majorations, l'ajustement se faisant à travers le « coefficient propre au logement » qui module la surface du logement. La modulation ne reposait, jusqu'en 2010, que sur une logique arithmétique, puis s'est adossée au « coefficient de structure propre au logement », calculé à partir des caractéristiques techniques de l'opération.

Or, le contrôle a révélé l'existence de modulations qui conduisent à majorer (et non minorer) le loyer pour des logements à attribuer à des ménages à bas revenus, soit à aboutir à un résultat contraire de la vocation du dispositif. Sans viser à l'exhaustivité, quelques logements concernés parmi les 229 logements du dispositif sont identifiés à l'annexe n°7.6. Le dispositif est aujourd'hui abandonné pour les nouvelles opérations. Après analyse des quelques programmes relevés, l'OPH s'est engagé à procéder à des abattements de loyers ciblés.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

L'OPH applique un barème spécifique dont les valeurs se situent entre la modulation minimale et le barème national de droit commun. Le supplément de loyer de solidarité, dont les bases de calcul ont été vérifiées sur fichier, concerne 257 ménages (hors non réponse à l'enquête) au titre du quittance de février 2016, et correspond à une valeur moyenne de 70 €. Les bases de calcul ont été vérifiées sur fichier.

3.2.3 Charges locatives

Le processus de gestion des charges locatives apprécié sur la période 2011-2014 est globalement satisfaisant. L'organisme évalue très correctement les provisions appelées, puisque l'écart global avec les dépenses constatées, au moment de la régularisation annuelle (en mai), est en moyenne de l'ordre de 10 % pour les quatre derniers exercices. L'OPH procède également en cours d'année à trois opérations d'ajustement du montant mensuel de la provision appelée pour lisser encore davantage les appels de fonds.

L'OPH gère des charges de chauffage collectif pour environ les trois quarts de son patrimoine, en appliquant très majoritairement un dispositif de mutualisation globale (au m² de SH chauffée) maîtrisé. Les charges de chauffage sont remarquablement contenues, avec des niveaux majoritairement inférieurs

à 7 €/m² de SH. L'affectation des coûts du personnel de proximité et des prestataires en charge du ménage et/ou de la réputation dans les charges locatives est satisfaisante, compte tenu des règles utilisées. Les écarts de plus de 200 € au logement (ou de 25 % en taux) relevés entre provisions et dépenses ont été justifiés par l'office, notamment par des difficultés d'estimation des coûts de chauffage, hors mutualisation, pour des programmes neufs (ensembles immobiliers « les Régates » et « Parc de la Canopia ») et des niveaux de provisions pour l'entretien de parties communes manifestement trop élevés pour quelques groupes. Le niveau des charges générales est correct.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Une étude réalisée en fin d'année 2014 par l'agence d'urbanisme de la région nantaise fournit trois éléments permettant d'établir le caractère très social de l'occupation du parc de l'office :

- l'OPH loge 32 % des ménages sous le seuil de pauvreté (revenu inférieur à 50 % du revenu médian) habitant à Nantes et 37 % des familles monoparentales ;
- la part du nombre de ménages « pauvres » parmi les locataires de l'OPH progresse plus rapidement que celle parmi l'ensemble des résidents de la ville ;
- le taux de ménages actifs au sein des locataires de l'OPH (35 %) est inférieur à celui de l'ensemble de la population nantaise (50 %).

En outre, les données de synthèse de l'enquête relative à l'occupation du parc social (OPS) montrent l'existence d'un profil socio-économique de ménages aux revenus plus faibles que ceux constatés pour l'ensemble du parc HLM aux différentes échelles de comparaison (unité urbaine de Nantes, département et région) :

En %	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60% *	Revenu > 100% *	Personnes seules	Familles monop.	Bénéf. APL
NMH - 2012	24,7 %	42,6 %	64,8 %	8,6 %	44,7 %	17,2 %	53,1 %
UU Nantes - 2012	20,5 %	38,0 %	61,1 %	6,2 %	42,6 %	21,3 %	53,3 %
Loire atlantique - 2012	20,0 %	38,8 %	62,7 %	8,3 %	43,4 %	22,2 %	59,9 %
Pays de la Loire - 2012	18,4 %	36,9 %	60,0 %	9,6 %	44,1 %	19,7 %	56,2 %
NMH - 2014	29,3 %	48,2 %	69,4 %	6,7 %	44,8 %	18,6 %	53,4 %
Loire atlantique - 2014 ¹¹	21,8 %	41,1 %	64,0 %	7,6 %	44,4 %	22,1 %	52 %
Pays de la Loire - 2014	19,6 %	38,2 %	61,0 %	8,4 %	45,0 %	20,6 %	50 %

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

Les écarts de revenus avec les données de référence, notamment sur les strates les plus basses, se sont encore accrus entre 2012 et 2014. Le nombre de ménages dépassant les plafonds de ressources s'est contracté. L'OPH loge à près de 45 % des personnes seules, correspondant en cela à ce qui est constaté au sein du secteur HLM, mais moins de familles monoparentales.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

La délivrance du numéro unique d'enregistrement et la gestion de la demande s'effectuent au travers du fichier départemental commun, via l'outil Imhoweb. L'OPH satisfait à ses obligations réglementaires en la matière.

¹¹ Les données départementales et régionales 2014 sont issues d'une synthèse réalisée par l'USH des Pays de la Loire.

L'OPH procède à un véritable travail de qualification de la demande provenant des différentes filières de réservation. Sur la base d'une extraction du fichier au 18 décembre 2015, le nombre de demandeurs sollicitant un logement à Nantes s'établit à 16 610 ménages. La part de demandeurs déjà logés dans le parc HLM est de 40 %. Le délai moyen d'attente, qui est de 23 mois, présente un niveau élevé, imputable notamment à une proportion significative (25 %) de ménages en attente longue, supérieure à 30 mois (cf. annexe n° 7.7).

Alors que le niveau de la demande insatisfaite paraît significatif, l'OPH ne procède à aucune analyse particulière des situations en délai dépassé. Le contrôle a donc été l'occasion de tenter de qualifier la demande insatisfaite en attente longue. Pour cela, il a semblé opportun de concentrer l'analyse sur les ménages demandeurs externes d'un logement sollicitant explicitement un appartement, avec une ancienneté de demande supérieure à 30 mois, et n'ayant reçu aucune proposition, de façon à exclure les demandeurs internes dont le besoin en logement est supposé moins urgent, ainsi que la demande supposée exigeante – exclusivement tournée vers le logement individuel.

Les services de l'OPH ont ainsi été sollicités pour procéder à l'analyse de la situation de 110 ménages, identifiés par échantillon sur la base des 569 ménages répondant à la définition susvisée dans le fichier commun de la demande au 18 décembre 2015, complétée par un contact téléphonique direct auprès de 44 d'entre eux.

Le travail mené confirme la nécessité d'un véritable examen de ces demandes, dont 85 % n'avaient pas jusqu'alors fait l'objet de prise de contact par le bailleur. Le second enseignement réside dans l'absence de besoin de relogement urgent pour les ménages contactés, pour qui, majoritairement, la demande est ciblée sur un immeuble ou un quartier précis ou alors s'inscrit dans une démarche de « prise de rang » pour l'avenir. Il ne peut pas être tiré de conclusions définitives de portée générale sur la base de l'échantillon de travail. Néanmoins, l'exercice conduit à plaider pour la mise en place d'un traitement à caractère systématique et régulier de la demande en attente longue et pour une approche « qualitative » de la demande en cours. Le principe d'une démarche en ce sens est prévu dans le cadre des travaux de la conférence intercommunale du logement. En outre, l'OPH a annoncé la mise en place d'un traitement systématique de la demande en attente longue au sein de ses services au cours du premier trimestre 2017.

La structure actuelle du parc de l'OPH, en termes de typologie de logements, est en relatif décalage avec l'expression d'une demande actuelle plus orientée vers des petits logements :

	T1	T2	T3	T4	T5 et +
Demande au 18/12/2015	11 %	36 %	28 %	18 %	6 %
Structure du parc de l'OPH au 01/01/2016	5 %	22 %	40 %	25 %	7 %
Attributions 2013-2014-2015	7 %	26 %	41 %	20 %	6 %

La rotation plus élevée sur les logements de type 2 et plus faible sur ceux de type 4 est de nature à réduire un peu l'écart entre l'offre de l'OPH et la demande. Le fait que la demande de logements sociaux s'exprime à près de 50 % sur les petits logements de types 1 et 2 doit être intégré dans la programmation des futurs programmes de construction, ce qui est encore insuffisamment le cas.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

L'OPH n'explicite pas suffisamment les orientations applicables à l'attribution de ses logements telles que prévues à l'article R. 441-9 du CCH. La charte d'attribution des logements, approuvée en janvier 2016, présente en effet un caractère très généraliste.

L'OPH prévoit à terme de décliner les orientations stratégiques définies à l'échelle de la CIL dans un guide interne des attributions. L'OPH a construit un partenariat contractuel avec les associations d'insertion par le logement pour proposer un relais aux structures d'hébergement. Un nombre de logements à attribuer dans ce cadre (124) est clairement identifié et suivi ; ce qui constitue une démarche volontariste plutôt rare et à mettre en exergue. Suite au constat identifié dans le cadre du

précédent contrôle de l'insuffisance de la prise en compte de la demande de « parcours résidentiel » des locataires en place, l'OPH a également opéré un véritable travail de qualification et d'orientation qui a abouti à ce que, sur les dernières années, la mutation interne représente plus de 30 % de l'ensemble des attributions prononcées. En outre, l'OPH a intégré un dispositif expérimental de mutation inter-bailleurs mis en place sur le territoire de l'agglomération nantaise.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La composition de la CAL et son règlement intérieur sont conformes aux textes en vigueur. Un rapport d'activité est présenté en conseil d'administration. La commission, qui se réunit hebdomadairement, examine la situation des candidats sélectionnés pour l'attribution d'un logement sur la base d'informations issues du fichier commun de la demande et les classe par ordre de priorité. En amont, la sélection des candidats qui, jusqu'à la réorganisation des directions de l'OPH, s'effectuait par les chargé(e)s de clientèle en agence, s'opère désormais par des chargé(e)s de commercialisation spécialisé(e)s, positionné(e)s au sein du service clientèle de chacune des deux directions territoriales.

L'OPH n'est pas en mesure de garantir l'homogénéité et l'équité de traitement des candidats.

Faute de définition d'une politique claire, transposée dans une procédure à l'attention des chargé(e)s de commercialisation (cf. § 4.2.2), et d'analyse de la demande insatisfaite (cf. § 4.2.1), Nantes Métropole Habitat ne fournit pas suffisamment de gages quant à sa capacité à assurer de manière cohérente et équitable l'accès au logement. Les services disposent d'un schéma d'occupation sociale (éditable informatiquement à la demande) susceptible de fournir une aide dans la recherche d'une forme d'équilibre de peuplement des immeubles, mais les modalités de son utilisation précise ne semblent ni claires ni partagées.

Ces constats ne sont pas de nature à remettre en cause le caractère social avéré de l'occupation du parc et des candidats présentés en CAL, mais doivent inciter l'organisme à formaliser ses orientations d'attribution, à les décliner de manière opérationnelle et à suivre les résultats obtenus, en cohérence avec les dispositifs promus par la loi Alur, comme le plan partenarial de gestion de la demande et la conférence intercommunale du logement. Ce faisant, le fonctionnement de la chaîne d'attribution des logements pourra articuler plus clairement le rôle et les prérogatives respectifs des services et de la CAL.

En réponse, l'OPH a fourni un plan de travail opérationnel sur la fin de l'année 2016 et sur le début de l'année 2017 en ce sens.

L'ancienneté par strates des demandes satisfaites, mise en perspective avec l'ancienneté de l'ensemble de la demande, montre en pratique l'attention portée par l'OPH dans la prise en compte de ce critère :

	< 1 mois	De 1 à 3 mois	De 3 à 6 mois	De 6 mois à 1 an	De 1 an à 30 mois	> 30 mois
Demandes satisfaites 2013-2014-2015	0 %	5 %	11 %	21 %	38 %	25 %
Demandes en instance au 18/12/2015	2 %	9 %	12 %	23 %	29 %	25 %

Depuis la fin de l'année 2015, l'OPH a très largement développé le principe d'une visite préalable du logement aux candidats pressentis, lui permettant ainsi de ne positionner en CAL que des ménages susceptibles d'accepter le logement proposé. Le développement de cette pratique est susceptible d'augmenter le taux de réussite des propositions de logement, à peine supérieur à 50 % (49 % en 2014 et 54 % en 2015). L'OPH doit ainsi effectuer en moyenne deux propositions pour procéder à une attribution de logement, ce qui paraît élevé en secteur tendu, ou supposé tel.

Le contrôle sur pièces des dossiers locataires a permis de constater la bonne qualité globale de l'instruction administrative et sociale des dossiers des candidats.

L'organisme a procédé à des attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH et qui constituent des irrégularités passibles de la sanction financière prévue à l'article L. 342-14-1 du CCH.

L'analyse du fichier de l'ensemble des attributions prononcées sur la période 2013-2015 (6 365), et d'une sélection ciblée de 113 dossiers, a néanmoins conduit à identifier six situations d'attributions irrégulières. Trois cas relèvent d'une attribution à un ménage dépassant les plafonds de ressources, dont un concerne une mauvaise application des conditions de dérogation en cas de baisse de revenus. Pour une situation relative à un relogement dans le cadre de travaux de réhabilitation, la signature du bail a été conclue sans passage préalable en CAL, qui n'a validé, qu'a posteriori, l'attribution du logement. Un autre cas correspond à un défaut de justification des conditions de régularité de présence sur le territoire pour un membre du ménage. Enfin, un dossier locataire, égaré, n'a pas pu être présenté.

(cf. annexe n°7.8).

L'OPH a engagé des actions correctives dans ses procédures pour prévenir les anomalies identifiées.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Au 1^{er} janvier 2016, un peu plus de 8 % des logements du patrimoine relèvent d'un droit de réservation au bénéfice de collecteurs du 1 % ou directement d'employeurs. Le fichier de gestion de l'organisme fait état de 1 679 logements (soit un peu moins de 8 % du parc) identifiés comme réservés par la ville de Nantes. Outre ce volant de réservation, une convention signée en octobre 2004 détermine un objectif d'attributions annuelles en flux de 20 % au profit des ménages contingentées par la ville, en contrepartie de l'octroi de la garantie financière des emprunts contractés pour la construction des logements. Les résultats sur les années 2014 et 2015 montrent une réalisation effective correspondant à 16 % des attributions annuelles.

Le dispositif de gestion du contingent préfectoral s'appuie sur la reconstitution progressive d'un stock de logements, par des objectifs annuels de relogements à réaliser au bénéfice de ménages prioritaires et par l'affectation d'un droit de suite sur les logements concernés les années antérieures. L'OPH dispose au 1^{er} janvier 2016 d'un fichier de 4 253 logements identifiés au titre du contingent préfectoral, représentant 19 % de son parc. L'OPH dépasse les objectifs globaux assignés en 2014 et 2015 et participe activement à la commission inter-bailleurs instituée pour l'examen des situations des ménages reconnus prioritaires par la commission de médiation (90 relogements effectifs sur les deux dernières années).

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Les visites de patrimoine effectuées sur chacun des secteurs des six agences ont montré :

- la mise en place et l'organisation d'un service de proximité (nettoyage, surveillance générale du parc) opérant ;
- un traitement et un entretien paysagers des abords des immeubles de qualité ;
- la généralisation de la mise en place d'un contrôle d'accès aux immeubles ;
- l'existence de halls, de cages d'escalier et de couloirs de caves propres et sécurisés ;
- la très bonne connaissance des personnels des agences de leur patrimoine, de son occupation et des problématiques associées.

La forte présence des équipes de NMH sur le terrain et le service de proximité constituent indéniablement un point fort de l'office. Pour autant, les visites de patrimoine ont également mis en évidence :

- pour environ un tiers des immeubles, un déficit manifeste en maintenance continue (nettoyage-démoussage de façades, peinture des cages d'escalier et des rampes, nez de marches des escaliers, batteries de boîte aux lettres, portes palières) ;

- l'existence de quelques cages d'escalier portant des marques d'occupation liées à des regroupements de personnes ;
- les difficultés de gestion qui pèsent sur le personnel de l'office pour assurer le caractère paisible de l'occupation de ses immeubles (problématiques sociales parfois lourdes, trafic de drogue...).

L'OPH suit une expérimentation visant au redéploiement de la fonction de gardiens sur certains sites. Les premiers enseignements sont positifs.

Le traitement des enquêtes de satisfaction menées auprès des locataires entre 2010 et 2014 signale un taux de satisfaction satisfaisant et homogène entre les agences dans la gestion des locataires et du patrimoine. Il affiche néanmoins un bilan contrasté suivant les thématiques abordées. L'accueil des locataires et les informations générales dispensées sont très appréciés. L'état des sols des logements, la propreté de la cabine d'ascenseur, le traitement des troubles de voisinage et la prise en compte des demandes de mutation sont des sujets où la satisfaction reste la moins élevée. Sur la période, le degré de satisfaction sur le traitement des pannes et des dégradations dans les parties communes a baissé. Un plan d'actions visant à améliorer les résultats est en cours de préparation.

L'OPH a mis en place un centre téléphonique interne de relations locataires, complété par un dispositif d'astreinte en dehors des heures ouvrables. Le bilan d'activité 2015 révèle que les réclamations techniques concentrent 90 % des appels et donnent lieu, pour la moitié d'entre elles, à l'émission de bons de travaux. La durée moyenne de traitement à 31 jours est très satisfaisante et conforme à ce qui est constaté chez la plupart des bailleurs. Il n'a toutefois pas été possible de différencier la performance de l'office de celle de ses prestataires éventuels dans la prise en compte des demandes d'interventions. Cet ajustement dans le système d'information de l'OPH mérite d'être développé.

Les conseils de concertation locative se réunissaient à l'échelle de chacune des agences jusqu'en 2013, sur la base d'informations détaillées et d'échanges fournis. Après deux années où les réunions ne se sont pas tenues d'un commun accord (pour cause d'élections des représentants des locataires en 2014 et en raison de la réorganisation interne en 2015), le plan de concertation locative est en cours de réécriture. Deux réunions de « conseil de patrimoine » se sont néanmoins déroulées en 2015 pour aborder le bilan de la gestion des charges locatives et répondre aux questions des associations de locataires. Une commission « proximité » a été instituée pour aborder les domaines liés à la qualité de service de proximité, dans toutes ses dimensions.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation du recouvrement

Le passage en comptabilité commerciale en 2010, puis la réorganisation des services de l'OPH Nantes Métropole Habitat, opérationnelle depuis l'automne 2015, ont justifié une réflexion sur l'adaptation de la chaîne du recouvrement, depuis la prévention de l'impayé locatif jusqu'à la conclusion de la phase judiciaire. Elle a fait l'objet d'un travail spécifique dans le cadre du projet d'établissement. Cette action qui a associé un certain nombre de contributeurs internes a été interrompue fin 2014 à la demande du comité de pilotage. Les préconisations formulées par le groupe ont été partiellement reprises dans le schéma d'organisation retenu. Le portefeuille de locataires présents en impayés est dorénavant suivi par les deux directions territoriales :

- par les chargés de clientèle affectés au plus proche du terrain, pour la toute la phase précontentieuse (de la détection de l'impayé jusqu'à l'assignation) ;
- par le service clientèle de chaque direction territoriale, pour les dossiers en phase contentieuse (diagnostic sur la situation des ménages concernés, engagement et suivi des procédures contentieuses).

La direction de la gestion locative et clientèle assure, via des gestionnaires dédiés, le recouvrement des créances sur locataires partis ; un travail a été engagé, à partir d'octobre 2016, avec le service

concerné afin d'optimiser les pratiques des gestionnaires du contentieux. De plus, un poste de coordinateur de recouvrement contentieux a été créé aux fins d'animer la filière métier, d'optimiser les procédures opérationnelles et d'enrichir et faire vivre les tableaux de bord utiles aux services et la direction générale de l'établissement.

Deux procédures traitant respectivement du recouvrement amiable et précontentieux, ainsi que du recouvrement contentieux ont été rédigées à l'automne 2011 et ponctuellement actualisées depuis. Elles décrivent les différentes étapes de la chaîne du recouvrement et de la procédure de résiliation de bail reprise dans des synoptiques sous forme de logigrammes. Ces procédures devront être reprises afin, entre autres, de les mettre en conformité avec l'organisation récemment mise en place.

4.4.2 Evolution du recouvrement sur la période 2010-2015

Le risque d'exploitation inhérent à la dégradation très significative du recouvrement sur locataires présents a été mal appréhendé par l'OPH.

Après trois années où l'impayé locatif total a été relativement contenu aux environs de 5,5 M€, représentant 20,5 jours de quittance, la performance du recouvrement s'est sensiblement dégradée à compter de l'exercice 2013. A cette époque, l'office a expliqué cette inflexion par la forte dégradation de l'environnement économique de ses locataires et par des règles de gestion plus rigoureuses imposées par les organismes payeurs des aides au logement. Par la suite, la direction s'est interrogée sur les marges d'amélioration internes. Cette réflexion a fondé, pour une part, la réorganisation de 2015 et la création de la fonction de conseiller social. Les bilans annuels sur le sujet¹² ont dressé une synthèse de l'activité des services concernés, sans développement particulier sur l'appréhension du risque locatif ou d'analyse spécifique, qui aurait permis de fonder les hypothèses avancées pour expliquer l'augmentation des restes-à-recouvrer.

		Déc. 2009	Déc. 2010	Déc. 2011	Déc. 2012	Déc. 2013	Déc. 2014	Déc. 2015
Partis	Montants	3 568 373	2 924 300	2 545 968	2 582 295	2 418 186	2 618 455	2 865 461
	Nbre dossiers	1 108	1 019	885	856	808	866	871
	Coûts unitaires	3 221	2 870	2 877	3 017	2 993	3 024	3 290
Précontentieux	Montants	787 504	1 002 836	1 147 982	1 231 531	1 465 146	1 678 105	1 734 897
	Nbre dossiers	2 963	3 246	3 337	3 370	3 837	4 035	4 052
	Coûts unitaires	266	309	344	365	382	416	428
Présents (hors institutionnels)	Montants	1 069 197	1 046 175	1 309 171	1 326 345	1 749 542	2 377 984	2 601 747
	Nbre dossiers	624	596	634	595	750	880	925
	Coûts unitaires	1 713	1 755	2 065	2 229	2 333	2 702	2 813
Total présents	Montants	1 856 701	2 049 011	2 457 153	2 557 876	3 214 688	4 056 089	4 336 644
	Nbre dossiers	3 587	3 842	3 971	3 965	4 587	4 915	4 977
	Coûts unitaires	518	533	619	645	701	825	871

L'impayé locatif global¹³ a augmenté de 40 % sur les exercices 2013-2015, passant de 5,1 M€ à 7,2 M€. Cette dégradation a porté très essentiellement sur les locataires présents dont le nombre a été majoré d'un quart, pour approcher les 5 000 ménages fin 2015. Leur créance a augmenté, sur la même période, de près de 70 %, avec un quasi-doublement de la fraction suivie au stade contentieux.

L'équipe de contrôle a souhaité, dès le début du contrôle, sécuriser certains paramètres de la procédure précontentieuse et appréhender par une approche de terrain une monographie de l'impayé sur locataires présents en paramétrant les créances par niveau de risques. Si l'analyse des anomalies identifiées dans la procédure de traitement automatique de l'impayé a pu être engagée

¹² Rapport annuel spécifique jusqu'en 2012, développement particulier dans le rapport annuel d'activités depuis lors.

¹³ Locataires institutionnels exclus.

par la coordonnatrice en charge du recouvrement, les autres volets n'ont pu être initiés ou menés à bien dans le temps du contrôle sur place.

L'office justifie, dans ses réponses, la dégradation de la performance du recouvrement par les conséquences :

- à partir de 2008, de la dégradation accentuée de la situation économique de ses locataires ainsi que, du fait de la réorganisation des règles d'attribution des logements, une réduction du temps disponible pour les relances précontentieuses ;
- à partir de 2012, de règles de gestion plus restrictives de la part des organismes délivrant des aides au logement (CAF, FSL).

Les services ont engagé, à partir de l'été 2016, un travail sur la connaissance des demandeurs de logements et l'accompagnement des nouveaux locataires et mis en place une action renforcée auprès des primo-débiteurs avec, dans un second temps, une réécriture totale de la chaîne de traitement de l'impayé au stade du précontentieux.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La deuxième génération de plan stratégique de patrimoine (PSP) de l'OPH, conclue sur la période 2009-2016, a fait l'objet d'une actualisation en 2013 et d'un bilan d'étape en 2014.

Le diagnostic opéré initialement et retravaillé en 2013 s'appuie sur une série de critères techniques et d'attractivité en lien avec une double analyse, financière et sociale, qui permet un classement des immeubles.

Le bilan du premier PSP a conclu au déclin de l'attractivité du parc avec une part très majoritaire (70 %) concerné par des enjeux patrimoniaux et urbains forts. Le constat d'un déficit de maintenance du patrimoine est donc posé, sans pour autant qu'il soit appréhendé en termes de nature de travaux, d'ingénierie à mobiliser ou de volume financier à consacrer pour le résorber.

La stratégie de l'OPH est clairement exposée en matière d'engagements au regard des conventions signées avec l'ANRU, de production neuve en lien avec les objectifs du PLH de l'agglomération nantaise, de vente et de forte montée en régime en matière de dépenses de maintenance et de réhabilitations. Le bilan d'exécution du PSP, mitigé, est développé dans les paragraphes suivants.

L'OPH a décidé, en octobre 2015, de procéder à une opération de vente en bloc de 672 logements pour se donner des marges de manœuvre financières supplémentaires pour son projet de remise à niveau d'une partie de son parc et pour introduire pour les sites concernés une gestion multi-bailleurs. L'appel d'offres est en cours au moment du contrôle.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Sur la période 2010-2015, l'OPH a développé une activité de livraison de logements à un niveau qu'il n'avait plus connu de manière aussi intense et continue dans le temps, depuis la fin des années 80. La production nette de 860 logements, après déduction des démolitions et des ventes de logements, correspond à un taux de croissance proche de 4 % :

	Nbre de logements livrés	Dont construction sous MO directe	Dont VEFA	Vente	Démolition
2010	140	44	96		98
2011	155	154	1		
2012	166	136	30		1
2013	101	58	43		51
2014	196	179	17	1	146
2015	418	264	154	19	
Total	1176	835	341	20	296

Parallèlement, sur la même période, l'OPH a livré quatre établissements d'accueil spécialisés (Ehpad et résidence sociale) représentant 191 équivalents-logements.

Une part significative de la production de logements de l'organisme (près de 30 %) a été opérée en VEFA dans le cadre des servitudes de mixité sociale imposées par la collectivité au sein des opérations de promotion immobilière. L'équivalent du tiers de la production continue à être assuré par le recours à la VEFA.

L'état des projets en cours de chantier, d'étude ou de montage, en début d'année 2016, permet de dresser le constat d'un volume de livraison prévisionnelle, pour les années prochaines, supérieure à la moyenne constatée pour les six années précédentes, avec un pic pour 2018 avec plus de 500 logements livrés attendus :

	2016	2017	2018	2019
Nombre de logements en production	262	257	548	373

5.2.2 Réhabilitations

L'OPH a déployé sur la période de contrôle un programme de réhabilitation sur 27 ensembles immobiliers, représentant plus de 3 300 logements, soit 14 % de son parc total, sur la base d'un montant moyen au logement de 36 000 €. Cette moyenne cache une grande amplitude de situations suivant la nature des travaux réalisés : de la requalification structurelle des bâtiments avec modernisation des logements (dont le coût peut être supérieur à 90 000 € au logement) à l'opération de résidentialisation avec travaux d'embellissement des parties communes (25 000 € au logement). Même s'il n'a pas été toujours possible de distinguer des orientations fortes en matière de projet d'ensemble au sein d'un quartier ou d'un site, de choix techniques ou d'identifier les arbitrages en matière de bouquet de travaux, ces opérations ont contribué de manière opportune à requalifier et à maintenir en situation d'attractivité un certain nombre d'immeubles.

Au moment du contrôle, huit opérations sont en cours d'étude ou de chantier dont le programme emblématique de réhabilitation du building Watteau situé dans le quartier des Dervallières (représentant près de 250 logements), qui a été entrepris à l'issue d'un long processus préalable de prise de décisions. La restructuration complète de la façade, des parties communes et la rénovation des logements s'élève à plus de 85 000 € par logement et n'a pu être financée que par une aide conséquente de la collectivité, l'OPH y consacrant déjà plus de 3 M€ de fonds propres.

L'OPH a développé une méthode très pertinente d'analyse en coût complet des opérations de désamiantage, incluant outre les coûts techniques spécifiques, les dépenses techniques induites, les coûts d'étude et de diagnostic, les coûts sociaux et les coûts liés à la vacance des logements traités. L'OPH a impulsé en interne une véritable appropriation de l'approche de la thématique amiante dans toutes ses dimensions.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Le processus collégial d'engagement des opérations est bien défini. Les motivations et l'intérêt pour l'OPH de développer les programmes envisagés ainsi que les facteurs de contraintes sont clairement consignés aux différents stades amont des projets, ce qui au final limite à un nombre extrêmement réduit les projets abandonnés avec engagement de dépenses.

Pour les logements livrés sur la période de contrôle, on peut néanmoins noter l'absence de vigilance dans le cadrage des programmes de construction en matière de rationalisation des surfaces des logements (qui génèrent mécaniquement des niveaux de loyer plus élevés) et des coûts de revient. L'analyse montre en effet une forme d'inflation de la surface habitable moyenne par type de logement pour la production neuve sur la période 2010-2014 par rapport aux valeurs usuelles antérieures. L'OPH est désormais revenu pour les opérations à livrer à une meilleure optimisation.

L'équilibre économique des programmes immobiliers est apprécié sur la base d'un compte d'exploitation prévisionnel intégrant un solde de trésorerie cumulée positif, à terminaison du remboursement du prêt principal.

Le coût de construction moyen ressort à 2 077 € HT/m² de surface habitable (SH) ; ce qui constitue un niveau très proche des données constatées par l'observatoire Olive-Sisal de l'USH sur la période 2012-2014 pour les opérations développées sur le territoire de l'agglomération nantaise (2 014 € HT/m² de SH). Le coût d'acquisition moyen des opérations en VEFA (1 992 € HT/m² de SH) s'établit à un niveau inférieur à celui du prix de revient des programmes sous maîtrise d'ouvrage directe. Le prix d'achat est encadré par la collectivité dans le cadre des servitudes de mixité sociale imposées aux opérateurs dans leurs programmes de promotion immobilière.

Les coûts de production sont donc globalement assez bien maîtrisés, à l'exception de deux opérations de 30 logements chacune : « l'Oiseau des îles » (2 832 €/m² de SH) pour laquelle la conception a induit des surfaces annexes généreuses avec un rapport surface utile/surface habitable défavorable et la résidence du « grand Carcouët » (3 126 €/m² de SH) aux surcoûts notamment liés à son inscription dans une logique de bâtiment à énergie positive. Outre ces deux programmes, l'OPH a ainsi livré quelques opérations au caractère emblématique par leur inscription urbaine ou leur geste architectural, considérées comme participant aussi à une amélioration de l'image de l'office en particulier et du logement social en général.

Les postes charge foncière (12 % du prix de revient final) et honoraires (11 %) sont contenus à des niveaux très satisfaisants et correspondent à une décomposition assez classique des prix de revient des opérations. La structure de financement des opérations d'investissement correspond en moyenne à la répartition suivante :

	% prêt	% subvention	% fonds propres
Construction neuve	77 %	13 %	10 %
Réhabilitation	51 %	32 %	17 %

Les situations sont extrêmement diverses suivant les opérations, compte tenu notamment de l'inscription ou non dans un financement de l'ANRU.

Sur la période de contrôle, Nantes Métropole Habitat a ainsi mobilisé environ 17 M€ de ressources propres pour la production de nouveaux logements (soit 14 000 € par logement) et 20 M€ pour ses opérations de réhabilitation (6 000 € par logement). Le financement des opérations neuves à venir s'établit avec une consommation accrue de fonds propres (15 500 € par logement, 11 % du coût total).

5.3.2 Analyse d'opérations

Les conditions d'acquisition en VEFA examinées pour trois opérations (cf. annexe n° 7.9) n'appellent pas d'observations particulières au regard des règles de la commande publique et de la jurisprudence administrative.

Les dossiers complets de deux opérations de construction et de trois programmes de réhabilitation (cf. annexe n° 7.9) ont été examinés dans le cadre du contrôle. Les modalités de montage juridique, administratif et technique des opérations sont très satisfaisantes. Les décisions prises aux différents stades des projets sont justifiées et tracées. Les règles de la commande publique sont remarquablement appliquées pour ce qui concerne les marchés de maîtrise d'œuvre comme pour les marchés de travaux. La qualité des modalités d'encadrement et de restitution des phases de négociation avec les entreprises est à mettre en exergue. De manière générale, les rapports d'analyse des offres établis en interne sont précis et parfaitement étayés.

Trois opérations (« les Balcons de la Chézine », « îlot Bonne Garde » et « les Terrasses du Halage ») ont connu des retards de chantier très importants, essentiellement imputables à des défaillances multiples d'entreprises. Dans ce registre, il convient de noter le nombre significatif de désordres constatés donnant lieu à déclaration au titre de l'assurance dommage ouvrage (62 dossiers en trois ans).

5.3.3 Rénovation urbaine

L'OPH est signataire des programmes de rénovation urbaine des quartiers Dervallières – Bout des Landes – Bruyères et Malakoff contractualisés avec l'ANRU, respectivement en 2008 et 2004. Le bilan d'exécution synthétique des engagements de l'OPH figure à l'annexe n° 7.10. L'OPH a été fortement mobilisé sur la période 2010-2015 pour la mise en œuvre des interventions programmées lui incombant, qui représentent des volumes d'activité très conséquents. Les opérations de relogement ont concerné 519 ménages, dont plus de la moitié dans des programmes de logement neufs (de moins de 5 ans) conformément à la règle instituée par l'ANRU.

L'organisme est également partie prenante dans les trois programmes d'intérêt national du NPNRU, identifiés en décembre 2014 : Bellevue, ZUS Nord et Bottière Pin sec et dans 11 des 25 quartiers prioritaires de la politique de la ville de Nantes Métropole.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Malgré l'amélioration constatée sur la période du contrôle, le patrimoine de l'office accuse un important retard de maintenance ; la politique de maintenance en continu du parc de logements de l'OPH n'est pas suffisamment structurée et n'est pas ajustée au regard des besoins.

En effet, l'OPH n'a pas disposé d'une base de données structurée, aboutie et opérationnelle de gestion technique de son patrimoine, lui permettant de procéder à des arbitrages techniques fins en matière de priorisation de travaux. Cette situation est anormale pour un bailleur de la taille de l'OPH. Des difficultés organisationnelles et d'utilisation des applicatifs de gestion utilisés ont été évoquées par les services de l'OPH.

En outre, l'absence d'outils de programmation et de suivi, couplée à l'étanchéité budgétaire et organisationnelle de la politique de maintenance, ont conduit l'OPH à assurer une gestion sans vision consolidée d'ensemble et sans garantie de cohérence dans les programmations d'intervention.

La gestion opérationnelle des dépenses de maintenance est ainsi partagée entre une gestion émiettée sur de nombreuses lignes budgétaires en agence, une gestion au siège d'opérations coordonnées de remplacement de composants ou d'interventions thématiques (sécurisation d'accès, etc.) et les opérations de requalification, qui intègrent aussi des travaux relevant du gros entretien, phasées bien souvent avec des grands projets urbains.

Dans le prolongement de la réorganisation des services, l'OPH effectue un travail méthodologique de mise au point de sa base de données de gestion technique, d'intégration de différents outils d'aide à la décision et de suivi, et de coordination des différents intervenants internes. La démarche entreprise est cohérente et son aboutissement devrait permettre à l'OPH de corriger les dysfonctionnements relevés.

Sur le fond, si l'OPH reconnaît un retard de maintenance de son patrimoine à l'appui du diagnostic de son PSP, aucune analyse produite sur la période 2009-2015 n'a objectivé ce déficit en termes de types de travaux, d'immeubles concernés ou de volume financier à mobiliser. Le retard de maintenance apparaît donc insuffisamment appréhendé, et n'a été estimé qu'à l'occasion du contrôle.

Entre les deux diagnostics techniques de 2007 et 2016, on peut considérer que la cotation technique globale des bâtiments a évolué favorablement pour 55 % d'entre eux et s'est dégradée pour les autres, l'exercice de comparaison s'effectuant sous la double réserve d'un nombre de composants notés et d'une pondération différents entre les deux années. On pourrait donc estimer que l'effort de maintenance, réalisé dans le cadre du PSP, a permis une forme de maintien global de l'état technique du parc et, de fait, le parc avançant en âge sur la période, a contribué à un début de rattrapage du déficit de maintenance. Les lissages drastiques, opérés dans le cadre du PPG en 2013 et 2014, ont cependant quasiment neutralisé les efforts supplémentaires de rattrapage consentis sur la période 2010-2012. 47 bâtiments sont passés d'une cotation « état d'usage » ou « état moyen » à « état dégradé » et nécessitent une attention particulière.

Le bilan d'exécution du plan pluriannuel de maintenance 2009-2014 présente des taux de réalisation par nature de travaux très variables : très bons pour la sécurisation des parties communes, des portes de parkings, des ascenseurs, les réseaux de chauffage et le changement des équipements de chauffage individuels, globalement moyens à faibles pour les interventions sur le clos-couvert, l'embellissement des PC, les travaux électriques et les équipements sanitaires dans les logements. Par ailleurs, la part de travaux réalisés, non prévus, sur la période s'élève à 33 % du total, accréditant l'idée que les interventions s'effectuent encore trop souvent en curatif et insuffisamment en préventif.

L'OPH affiche en revanche des niveaux de dépenses de travaux en réinvestissement (notamment dans le cadre d'opérations de requalification) très élevé (cf. annexe n° 7.11).

Le plan de performance et de gestion, établi en 2012, s'est inscrit dans une logique de forte limitation des dépenses de gros entretien, afin de retrouver un équilibre d'exploitation plus favorable. Les niveaux de dépenses constatées en 2013 et 2014 sont très faibles, positionnant l'OPH au 1^{er} décile des OPH de province – ratios Boléro), et ne sont pas en rapport avec les besoins des ensembles immobiliers (cf. annexe n° 7.11).

En fonction des éléments transmis par l'OPH, le retard de maintenance « théorique » pourrait s'évaluer à un peu plus de 51 M€ (soit près de trois ans de dépenses de maintenance – hors requalifications prévues dans l'analyse prévisionnelle financière Visial de juin 2015 – volet PSP et PPG). Cette estimation se base sur les montants des travaux estimés pour 2016 censés contenir les travaux nécessaires reportés des années précédentes, tels qu'ils ressortent des éditions du logiciel de gestion de l'OPH, auxquels ont été défalqués la moyenne annuelle des travaux prévus sur la période 2017-2025. Cette approche constitue une valorisation minimale, compte tenu de l'incertitude sur l'existence de reports de travaux post-2025, liés au potentiel décalage dans le cycle d'interventions de base.

L'établissement de ce chiffrage milite pour une révision des grands équilibres du programme d'investissement de l'OPH pour les années à venir, encore très majoritairement orienté vers la production neuve, ainsi que pour un rééquilibrage de l'effort financier entre réhabilitations et opérations de maintenance en continu. La nécessité de cet arbitrage est encore renforcée par le récent élargissement à 24 communes du territoire potentiel de développement de l'office.

La conclusion d'une convention d'objectifs et de moyens avec la collectivité de rattachement est prévue, notamment pour accompagner l'OPH dans sa démarche de rattrapage de son retard de maintenance.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les marchés d'entretien conclus par l'OPH sont tous récents et ont fait l'objet d'une mise en concurrence adaptée. Le suivi d'exécution des contrats avec les prestataires est performant (procédure cadrée d'échange d'informations, organisation de réunions de bilan très régulière).

Au 1^{er} janvier 2016, l'OPH gère un parc de 266 ascenseurs et pilote la gestion de leur maintenance et de leur modernisation. L'examen des relevés d'interventions annuels des prestataires et des derniers contrôles techniques quinquennaux pour quatre ensembles immobiliers a permis d'apprécier positivement l'efficacité du dispositif de gestion de la sécurité des appareils mis en place par l'OPH.

Le suivi de la réalisation des visites d'entretien annuel des appareils individuels à gaz est rigoureux.

Dans le cadre des suites au précédent contrôle, l'OPH a nettement amélioré la tenue des registres de sécurité des immeubles, même si des marges de progrès existent encore en matière de taux de réalisation. Les relevés de l'état de fonctionnement des dispositifs de sécurité sont centralisés, analysés et numérisés pour un accès commun. L'unification par ensemble immobilier de ces relevés avec les rapports d'intervention et d'entretien, compilés par ailleurs, permettrait l'établissement d'un registre plus conforme aux dispositions de l'article 103 de l'arrêté du 31 juillet 1986.

Les diagnostics techniques réglementaires sont réalisés.

L'OPH ne respecte pas entièrement les obligations réglementaires, issues du décret 2011-629 du 3 juin 2011, concernant la réalisation des dossiers amiante dans les parties privatives (DAPP) et la mise à jour des dossiers techniques amiante (DTA).

Nantes Métropole Habitat a conclu un marché à bons de commande pour des missions de repérage amiante, plus exhaustif que celui des matériaux des listes A et B, sur un échantillon représentatif d'immeubles, de logements, de locaux et d'équipements. Un protocole très précis a été mis au point avec les agences pour gérer les interventions dans les logements identifiés au moment de la période de relocation. L'OPH est ainsi en mesure de faire réaliser les repérages avant travaux. L'office a retenu un principe d'échantillonnage représentatif du patrimoine pour les logements collectifs et/ou individuels groupés (les logements diffus, ascenseurs, chaufferies, locaux d'activité et foyers faisant l'objet d'un repérage exhaustif. La démarche entreprise constitue une bonne réponse opérationnelle et économique aux dispositions réglementaires.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

L'OPH a mis en œuvre la politique de vente définie dans sa CUS avec plus de trois ans de retard. Nantes Métropole Habitat a ainsi vendu 1 logement en 2014 et 19 en 2015 à parts égales au bénéfice de locataires occupants et d'autres locataires du parc. La possibilité de vendre un logement vacant à un tiers extérieur n'a été permise par le conseil d'administration qu'à compter du début d'année 2016.

Les conditions de prix correspondent en moyenne à un peu plus de 136 000 € pour un logement de type 4, représentant les trois quarts des ventes déjà intervenues, et se situent au global à un niveau moyen de 77 % de l'estimation des domaines.

Les modalités de la vente des logements, appréciées sur un échantillon de 13 dossiers, sont menées conformément à la réglementation. Les grilles de prix de vente sont transparentes. Trois situations relevant de vente à des salariés de l'office auraient nécessité formellement une autorisation préalable du conseil d'administration (articles L.423-10 et suivants du CCH), alors que ce dernier a pris connaissance du sujet, dans sa séance d'avril 2015, au titre d'une simple information sans délibération. L'office a convenu de corriger sa pratique à l'avenir.

Au 1^{er} janvier 2016, le plan de vente de l'OPH intègre un peu moins de 300 logements ; ce qui s'avère très insuffisant dans l'optique de réaliser l'ambition affichée de 40 ventes effectives par an. Une réflexion interne est en cours afin d'identifier l'ensemble des critères permettant de définir les ensembles immobiliers à inclure dans le plan de vente.

5.6 PROMOTION IMMOBILIERE

En complément de son activité locative et de son programme de vente de logements anciens, l'OPH a commencé à développer à partir de 2014 une activité de promotion immobilière qui s'exerce principalement via le support de la location-accession dans une opération groupée et mixte locatif/accession à la propriété. La commercialisation des logements est confiée à un cabinet extérieur.

Sur la période 2014-2015, 39 contrats de location-accession ont été signés sur deux programmes immobiliers et 27 contrats de réservation conclus sur un troisième. Trois autres opérations livrables en 2018 (72 logements au total) sont en phase de pré-commercialisation. Le respect des prix de vente maxima applicables et des plafonds de ressources des ménages acquéreurs, conformément aux dispositions de l'article R. 443-34 du CCH, a été vérifié à partir du fichier de l'OPH et de l'examen d'une sélection de 20 dossiers. Deux situations de dépassement minime (moins de 1 %) de la redevance locative acquittée par les ménages au regard de la valeur plafond applicable ont été relevées.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Tenue des comptes sur la période 2010 – 2014

La tenue des comptes et des états réglementaires annuels a été impactée par une série d'événements survenus au cours de la période, avec parfois un impact significatif sur leur présentation, à savoir : le passage en comptabilité commerciale au 1^{er} janvier 2010, les mesures de préventions du prélèvement sur le potentiel financier et son acquittement en 2011 et 2012, la révélation d'une crise financière et la mise en place de mesures de redressement après la mi-2012 ou encore les conditions onéreuses de renégociation d'un contrat d'échange de taux. Les options retenues par l'office, parfois critiquables, ont rendu difficile la comparaison des comptes annuels sur toute la période contrôlée du fait de leur incidence sur les résultats comptables annuels ou la structure du haut de bilan.

Ainsi, les comptes annuels ont été, dès 2010, impactés par différents correctifs imposés par les impératifs de la comptabilité commerciale et les exigences de la certification, à savoir :

- le reclassement de l'historique des coûts techniques des opérations de démolition à hauteur de la valorisation foncière des emprises (8,1 M€ en charges exceptionnelles – exercice 2010) ;
- le retraitement des subventions versées par la ville de Nantes (5,8 M€ en produits exceptionnels – exercice 2010) ;
- la comptabilisation de l'extinction des droits à déduction de TVA sur des travaux très anciens (618 k€ en charges exceptionnelles – exercice 2010) ;
- la valorisation des coûts internes de conduite d'opération à hauteur de 1,5 % du montant des travaux d'investissement à compter de 2011 ;
- la rationalisation de la méthode de comptabilisation des sorties de composants (de l'ordre de + 600 k€ sur le résultat exceptionnel 2011).

De plus, l'office a mis en place à compter de 2010, de manière assumée, une stratégie d'évitement visant à limiter la base de calcul du prélèvement sur le potentiel financier en :

- majorant ponctuellement ses dépenses de maintenance de manière significative ;
- étendant, dans un premier temps, l'horizon de sa provision pour gros entretien ;
- immobilisant une part substantielle de sa trésorerie (41,6 M€ à la clôture de comptes 2010) ;
- reportant la mobilisation des emprunts prévus sur les opérations en cours.

Enfin, au motif d'un contentieux ancien avec l'ANRU, l'office refuse de comptabiliser en c/13 les subventions notifiées par l'agence avant qu'elles ne soient encaissées. Cette pratique comptable non conforme, qui devra être revue, a eu comme incidence une réduction du FRNG s'élevant à plus de 8,3 M€ à la clôture des comptes 2012.

L'OPH Nantes Métropole Habitat a retenu des options comptables contestables qui ont porté atteinte à la fidélité de l'image et à la comparabilité de ses comptes annuels.

La direction financière trouvant peu logique et insatisfaisant d'avoir à doter chaque année depuis 2007 les amortissements dérogatoires nécessaires au strict équilibre de son ratio AT/AF a mis en place à compter de 2010 des actions visant la maîtrise de ce ratio. L'office a ainsi :

- réintégrés en 2010, de manière opportuniste, 54,5 M€ de travaux d'amélioration inscrits au c/2134 et précédemment sortis de l'actif au seul motif que ces travaux étaient totalement amortis (traité comme une correction d'erreur du fait d'une mauvaise interprétation du commentaire de l'Instruction comptable sur l'apurement du c/2134) ;
- reclassé analytiquement à partir de 2011 en emprunts non affectés (code 8 NA) l'ensemble des emprunts locatifs finançant la phase préalable des opérations jusqu'à leur mise en service, sans que la justification ni l'incidence de cette nouvelle méthode n'ait été reprise dans l'annexe littéraire aux comptes 2011 au titre des faits caractéristiques de l'exercice. Cette divergence d'interprétation de la règle prudentielle liant l'amortissement des immobilisations au montant du remboursement des emprunts contractés pour en assurer leur financement a nécessité la saisine des services du Ministère du Logement¹⁴ qui dans sa réponse du 20 avril 2016 a précisé que concernant la ventilation analytique des emprunts « ceux-ci doivent être affectés en fonction de leur destination finale dès leur réalisation .../... Une affectation transitoire des emprunts locatifs en ligne 8 « Autres destinations » avant la livraison de l'opération n'est donc pas conforme à la réglementation (elle) impacte le calcul d'autofinancement et peut nuire à la lecture des fiches de situation financière et comptable». Le reclassement, sur la base des éléments communiqués par l'organisme, des emprunts locatifs codifiés par erreur en « non affectés » met en évidence :
 - o un déséquilibre du ratio AT/AF fin 2011 de plus de 3,4 M€ (cf. annexe n° 7.12) ;
 - o une réduction de l'autofinancement net annuel moyen d'1,5 M€ sur la période 2011 – 2014 (cf. annexe n° 7.13), dont les conséquences incidentes sont évoquées au § 6.1.1.

L'office, qui justifie cette option par le souci d'une meilleure synchronisation entre les amortissements techniques et financiers a toutefois décidé, en accord avec son commissaire aux comptes d'ajuster la méthode de ventilation en reclassant, lors de la clôture des comptes annuels 2015, les emprunts couvrant les améliorations non livrées sous le code 2.2.1.

La provision pour gros entretien (PGE) inscrite au bilan au c/1572 est demeurée adossée sur toute la période contrôlée à trois natures de travaux :

- inscrits en complément de la programmation des opérations de réhabilitation ;
- dédiés aux interventions sur l'habitat spécifique ;
- programmés dans le plan pluriannuel de maintenance (PPM).

L'ajustement annuel de la part de PGE adossée au plan de maintenance est opéré par la reprise « en bloc » des montants provisionnés et la dotation d'une nouvelle provision recalée sur la nature des travaux et l'horizon retenus pour fonder cette-dernière.

¹⁴ DGALN/DHUP/LO4.

Cet exercice a connu de nombreux aléas dont l'incidence nette a pu être significative sur les résultats comptables annuels concernés :

- 2010 : l'horizon de la provision adossée au PPM est portée de trois à quatre années, soit une incidence estimée sur le résultat de – 1,3 M€ pour un bénéfice comptable de 3,6 M€ ;
- 2011 : l'horizon de la provision est ramené à trois ans, soit une incidence estimée sur le résultat de + 2,4 M€ pour un déficit comptable de 641 k€ ;
- 2012 : l'horizon de la provision est réduit à deux ans, avec une incidence estimée sur le résultat de + 1,3 M€ pour un bénéfice comptable de 2,3 M€ ;
- 2014 : la nature des travaux provisionnables est limitée à celle programmée dans les logements, avec une incidence estimée sur le résultat de + 2,8 M€ pour un bénéfice comptable de 6,9 M€.

L'annexe littéraire aux comptes annuels¹⁵, tout comme les rapports de gestion des exercices concernés, ont bien mentionné l'évolution de ces paramètres, sans en mesurer l'incidence nette sur les comptes annuels. Dans son rapport annuel, le commissaire aux comptes a bien attiré l'attention du lecteur sur les modalités de constitution de la PGE décrite dans les états réglementaires sans toutefois formuler d'observation particulière sur l'atteinte que ces changements d'estimation ont porté au principe de la comparaison des comptes annuels, ceci alors même que ces pratiques fluctuantes ont eu une incidence significative sur les résultats comptables 2011 à 2014¹⁶.

Dans sa réponse écrite, l'office fait valoir que les comptes ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes sur la période 2011-2015. Il considère que les remarques opérées par l'équipe de contrôle soulèvent des enjeux d'interprétation comptable. Il engagera néanmoins une reventilation de ses emprunts couvrant les améliorations non livrées.

La distraction d'une charge exceptionnelle décaissée de 6 M€ dans le calcul de l'autofinancement net HLM a altéré la sincérité des comptes de l'exercice 2012. Dans le cadre d'un premier protocole transactionnel visant la désensibilisation d'un contrat d'échanges de taux¹⁷ (cf. 6.1.5), l'office a dû assumer la couverture de la fraction de la soulte restant à sa charge à hauteur de 10,7 M€, dont 6 M€ ont été payés immédiatement après la conclusion du protocole.

Considérant que le paiement de cette indemnité actuarielle, comptabilisée en charges exceptionnelles¹⁸ sur l'exercice 2012, correspondait à l'anticipation de flux futurs sur la durée résiduelle du contrat, les services financiers de l'office ont assimilé cette charge décaissée à une indemnité de remboursement anticipé et ont donc procédé à sa neutralisation dans le calcul de l'autofinancement net de l'exercice 2012 après avis de la Fédération des OPH, sollicité à la demande du commissaire aux comptes, précisant que « *les frais financiers ou indemnités supportés suite à un remboursement anticipé ou à un réaménagement de dette sont traités (dans Harmonia et Visial) en charges exceptionnelles et donc sans incidence sur la marge d'autofinancement* ». L'Agence rappelle que :

- la neutralisation d'une indemnité de remboursement anticipé n'est possible que dans le cas de son intégration dans un refinancement par emprunt, dont l'amortissement assure dans le temps l'étalement de la charge exceptionnelle ;
- le Plan Comptable Général (PCG) définit le calcul de détermination de la capacité d'autofinancement (CAF) en réduisant, entre autres, l'excédent brut d'exploitation des charges exceptionnelles à l'exception de la valeur comptable des immobilisations cédées et des dotations aux amortissements et aux provisions exceptionnels ;

¹⁵ Au paragraphe « Faits méthodologiques ayant impacté le compte de résultat ».

¹⁶ Ainsi, plus de 10 M€ de reprises de provision ont été comptabilisés en produits d'exploitation au cours des quatre exercices.

¹⁷ Swap n° 4.

¹⁸ C/678 – charges exceptionnelles diverses.

- l'instruction comptable HLM précise que la CAF de l'exercice est calculée selon la norme du PCG et qu'elle est réduite du remboursement en capital des emprunts locatifs pour leur fraction remboursée à échéance.

La charge exceptionnelle décaissée de 6 M€ aurait donc dû être déduite du calcul de l'autofinancement net 2012, le portant de -1,7 à -7,7 M€. Dans sa réponse écrite, l'office rappelle que la neutralisation de cette indemnité actuarielle dans le calcul de l'autofinancement 2012 a fait l'objet d'une analyse préalable interne et externe, auprès de la fédération nationale des OPH et de son conseil financier, et que cette indemnité a été comptabilisée en charges exceptionnelles sur l'exercice 2012. Il considère qu'il s'agit là encore d'un enjeu d'interprétation de la réglementation comptable¹⁹. Dans sa réponse écrite, le commissaire aux comptes indique pour sa part que le calcul de l'autofinancement ne fait pas partie du périmètre certifié des comptes annuels 2012.

Les options comptables prises par l'office ont eu pour incidence, a posteriori, la non-atteinte en 2015 du seuil d'alerte de 3 % prévu par l'article R. 423-9 du CCH, alors que le retraitement comptable opéré au cours du contrôle aboutit à un autofinancement moyen 2012-2014 à -0,40 %.

Les options comptables contestées par l'Agence²⁰ ont majoré, dès 2011, le niveau de l'autofinancement net annuel calculé par l'office. L'incidence de leur correction a été estimée au § 6.2.1 du présent rapport. Sur ces nouvelles bases, la moyenne des autofinancements 2012-2014 aurait été de -0,40 %, soit en deçà du seuil d'alerte de 3 % prévu à l'article R. 423-9 du CCH²¹, privant le conseil d'administration d'une présentation des causes expliquant une situation financière fragile et d'une délibération sur les mesures utiles à son redressement.

Dans sa réponse écrite, l'office rappelle qu'il conteste la démarche de « re-calcul » a posteriori du ratio d'autofinancement triennal, après correction des mesures comptables critiquées par l'Agence. Il fait également valoir qu'il a, a contrario, pris sur la période d'autres options comptables défavorables et ayant dégradé leur autofinancement, qui n'ont pas été intégrées dans le calcul (désactivation des coûts de désamiantage, valorisation forfaitaire des coûts de conduite d'opération, imputation de travaux de réhabilitation relevant du GE). Quoique contestées par l'office, les conclusions tirées par l'Agence sur ce point ont été formellement présentées au conseil d'administration du 22 juin 2016, appelé à se prononcer sur l'arrêt des comptes 2015 et concluant sur la nouvelle période 2013-2015 à une sortie de la zone d'alerte avec un autofinancement triennal moyen calculé à 6,18 %²².

6.1.2 Valorisation des frais de conduite d'opération

La valorisation des frais de conduite d'opération dans le prix de revient des travaux immobilisés doit être affinée dans son périmètre et adaptée à la nature des chantiers suivis.

L'OPH a mis en place, à compter de l'exercice 2011, l'activation des frais de conduite d'opérations pour les chantiers suivis par les personnels du service maîtrise d'ouvrage. Le transfert au bilan d'une fraction de ces coûts salariaux s'est fait selon une méthode forfaitaire à taux unique pour l'ensemble des travaux d'investissement locatifs comptabilisés sur l'exercice²³ à hauteur de 1,5 % de ces derniers. Un contrôle de cohérence est réalisé chaque année entre le montant de cette valorisation et la masse salariale des collaborateurs participant directement à l'exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage de l'office. Cette décision a réduit le ratio de coût de gestion au logement géré de 45 € sur ce premier exercice. L'incidence de ce transfert était de près de 76 € sur l'exercice 2014. Les 1 678 k€

¹⁹ « Zone grise ».

²⁰ Déclassement analytique d'une partie des emprunts locatifs à/c de 2011 et non comptabilisation d'une soulte de 6 M€ en 2012.

²¹ Décret du 7 octobre 2014 (12°) et arrêté du 10 octobre 2014.

²² Sans retraitement de la ventilation des emprunts locatifs sur les exercices 2013 et 2014.

²³ Hors foncier et honoraires.

valorisés en c/722 au titre des coûts internes représentaient, sur ce dernier exercice, près de 91 % de la masse salariale affectable du service maîtrise d'ouvrage.

Cette valorisation forfaitaire à taux unique est critiquable, du fait qu'elle ne prend pas en compte la diversité des chantiers suivis par les équipes (de la VEFA à des structures spécialisées). L'OPH devra mettre en place un système modulé cohérent avec la complexité des missions à valoriser. De même, la réorganisation des services, opérationnelle à l'automne 2015, redéfinit, en spécialisant certaines équipes, les plafonds de charges salariales valorisables dans les opérations d'investissement.

L'office, dans ses réponses, indique partager l'analyse de l'Agence quant aux limites de la méthode de valorisation forfaitaire appliquée jusqu'alors et propose, à partir de 2016, son ajustement sur la base d'une méthode dite « au coût semi-réel », intégrant le niveau de complexité des opérations suivies.

6.1.3 Estimation des fonds propres disponibles fin 2014

Le contrôle a été l'occasion d'un travail d'estimation des fonds propres disponibles au 31 décembre 2014 et à terminaison des opérations engagées à cette même date.

Ce travail a été mené en association avec le service financier de l'organisme à partir des données issues de la comptabilité de programme. Il a nécessité de nombreux retraitements qui, in fine, ont permis une réconciliation avec les données issues du dossier individuel de situation dressé par la fédération professionnelle (cf. annexe n° 7.14).

Ainsi, le potentiel financier disponible, qui était de 8,3 M€ au bilan 2014²⁴, a été évalué à 29,3 M€ à terminaison des opérations engagées à la clôture de ce dernier exercice.

Outre l'incidence de l'exécution des plans de financement des opérations terminées non soldées ou en cours (- 15,7 M€), le calcul d'estimation des fonds propres disponibles à terminaison a intégré :

- le retraitement des opérations préliminaires enregistrées au bilan 2014 pour une incidence nette calculée de + 4,5 M€ ;
- le remboursement des amortissements courus non échus identifiés fin 2014 pour 10,9 M€ ;
- la réintégration de la trésorerie immobilisée en c/27 pour 35,6 M€ ;
- la majoration des ressources inscrites au c/13 de 3,9 M€ de subventions notifiées par l'ANRU et non comptabilisées par l'OPH à son bilan 2014 ;
- et, de manière exceptionnelle, afin d'assurer une bonne cohérence avec l'option retenue par les services financiers de l'office, l'anticipation sur les plus-values escomptées sur des ventes en cours²⁵, sur des dégrèvements attendus de TFPB²⁶ ou encore sur des coûts de démolition réintégrables dans l'assiette foncière de nouveaux programmes²⁷, le tout pour une incidence consolidée de + 9,7 M€.

Enfin, le potentiel financier issu de ces retraitements a été réduit de 3,3 M€, correspondant à la part de report-à-nouveau identifiée au crédit de différents gestionnaires de structures propriété de l'office²⁸.

L'estimation des fonds propres restant disponibles pour les logements familiaux a pu être valorisée à hauteur de 26 M€. Réduit des retraitements inhabituels (- 9,7 M€) et corrigé de l'incidence d'une PGE

²⁴ Fonds de roulement réduit des provisions pour risques et dépréciation d'immobilisations ainsi que des dépôts et cautionnement versés.

²⁵ 5,1 M€ sur la vente de l'ancien siège social.

²⁶ 1,2 M€ au titre des « logements bleus » ou des adaptations de logements pour handicapés.

²⁷ 2,7 M€ sur les quartiers des Bourderies ou des Dervallières.

²⁸ CCAS de la ville de Nantes, Mutualité Retraite, APAJH, ADELIS, et ADMR.

portée au niveau de la valeur médiane des OPH²⁹, le potentiel financier disponible fin 2014 serait ramené à 12 667 k€, soit 571 € par logement géré à 50 % de la valeur médiane du ratio des OPH³⁰.

6.1.4 Evolution des fonds propres disponibles sur la période

(En k€)	2010	2011	2012	2013	2014
Fonds de roulement net global au 31/12	64 135	26 193	13 662	246	21 207
+ trésorerie immobilisée	43 545	45 071	34 523	34 523	35 553
- provisions pour risques et charges	- 23 950	- 19 703	- 16 186	- 15 052	- 14 635
- dépôts et cautionnements	- 4 605	- 4 775	- 4 877	- 5 058	- 5 287
= potentiel financier au 31/12	79 125	46 786	27 122	14 659	36 838

Le potentiel financier calculé au bilan après réintégration de la trésorerie comptabilisée en immobilisations financières a été divisé par deux sur la période analysée.

Porté à terminaison des opérations engagées à la clôture de chacun des exercices, son inflexion a été encore plus forte, passant d'un ratio de 2 325 €/lgt fin 2010³¹ à 1 272 € fin 2014, avec une provision pour gros entretien (PGE) comptabilisée sur ce dernier exercice fortement infléchie par rapport à celle comptabilisée en début de période. La neutralisation de l'incidence de la PGE sur l'évolution du potentiel financier disponible met en évidence un ratio de fonds propres disponibles au logement divisé par trois sur la période.

Cette situation s'explique par :

- l'importance des fonds propres affectés sur la période dans l'équilibre des opérations nouvelles ou de réhabilitation du patrimoine ancien ;
- leur faible reconstitution via un autofinancement très réduit ;
- une accentuation du déséquilibre AT/AF contractant le haut de bilan (cf. § 6.2.2).

6.1.5 Gestion de la dette

Fin 2014, l'encours global des dettes financières inscrites au bilan dépassait les 503 M€, avec une durée de vie résiduelle de près de 25 ans et un taux d'intérêt moyen de 2,36 %, porté à 2,70 %, en y intégrant le coût incident des opérations de couverture. Le ratio d'endettement de l'office, rapporté au logement géré, est cohérent avec ceux de la profession, avec toutefois un âge moyen du parc de NMH supérieur de près de cinq ans à celui de l'ensemble du parc social géré par les OPH.

La structure de la dette de l'OPH Nantes Métropole Habitat était indexée à :

- 61 % sur Livret A ;
- 18 % sur taux fixes ;
- 12 % sur taux fixes structurés ;
- et 9 % sur taux variables basés sur l'inflation ou zone Euro.

A noter qu'au 31 décembre 2014, plus de 10 % de l'encours sur Livret A demeurerait couvert par deux contrats d'échange de taux (Livret A v/s taux fixe ou EUR 3M) pour un notionnel de 40 M€.

Le principal prêteur, avec plus de 70 % de la dette totale, est la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), immédiatement suivie par la SFIL, banque publique, qui a repris en 2013 les actifs de Dexia, pour un encours, fin 2014, de près de 70 M€ avec un taux moyen de 3,71 %.

²⁹ 403 €/lgt – ratio Boléro médian 2013 OPH.

³⁰ 1 137 €/lgt – source DIS 2014.

³¹ Source DIS.

La réforme des modalités de calcul du taux de rémunération du Livret A courant 2003 a révélé à l'office, compte tenu de l'importance de l'encours de dettes qui y était indexé, le risque d'exposition à la variation de cet index. Cherchant à s'en prévenir, l'OPH a contracté, entre août 2004 et août 2007, cinq contrats d'échange de taux auprès de trois établissements bancaires pour un notionnel cumulé de 85 M€ pour des durées variant de huit à quinze ans. Fin 2015 :

- trois de ces contrats de swaps étaient échus ;
- le quatrième avait fait l'objet de deux opérations de « désensibilisation », respectivement en décembre 2012 et février 2015 (cf. encart ci-dessous), permettant une sortie de la structure ;
- enfin le dernier contrat de swap, adossé à 15 M€ de notionnel continuait à courir jusqu'à son échéance contractuelle d'août 2017.

Désensibilisation du swap n° 4

Les contrats de swap précités ont été favorables à l'OPH jusqu'en 2008³². La situation s'est inversée à compter de l'année 2009 avec, depuis lors, un solde net défavorable à l'Office³³. Projetant des conditions de marché qui continueraient, à moyen terme, à lui être défavorable, l'OPH a provisionné dès 2008 une partie de l'estimation des pertes futures évaluées sur ces contrats. Les règles de provisionnement ont été revues par le commissaire aux comptes à partir de l'exercice 2010, deux contrats de swaps³⁴ ayant été identifiés comme provisionnables, leur caractère de « couverture » ne pouvant être démontré. Le provisionnement de ce risque a été ré-estimé chaque année, en accord avec le commissaire aux comptes, selon la règle dite de la « juste valeur »³⁵ et sur la banque de simulations réalisées par les établissements financiers concernés.

Malgré la neutralisation de la composante « illiquidité », la valorisation de la provision nécessaire pour couvrir l'estimation des moins-values latentes projetées sur les quatre derniers exercices³⁶ de la deuxième phase du contrat de swap n° 4³⁷ approchait, à la clôture des comptes 2011, les 6,5 M€. L'Office, à cette époque, estimait nuls les risques sous-jacents sur la dernière phase du contrat³⁸, anticipant une reprise économique et une remontée des taux.

La dégradation accentuée des conditions d'exécution du contrat de swap n° 4, ainsi que l'anticipation de l'incidence de leur projection sur les comptes annuels, ont motivé l'engagement de négociations entre l'Office et l'établissement bancaire. Elles ont été menées en deux temps à partir de la mi-2012 et ont permis, via la signature de deux protocoles d'accord transactionnel, d'assurer la désensibilisation du contrat de swap n° 4.

Désensibilisation de la phase n° 2 du contrat :

En juillet 2012 les services financiers de l'Office ont fait valoir aux responsables régionaux de la banque leur mécontentement quant à la performance du contrat d'échange de taux signé six ans plus tôt. Plusieurs rencontres ont été organisées au cours de l'automne entre les représentants de l'Office et des cadres de l'établissement financier visant à trouver une solution amiable à leur différend. Le projet de conclusion de ce processus, qui a été présenté au bureau du conseil d'administration lors de sa séance du 13 décembre 2012, a été entériné par cette instance ce qui a permis la conclusion d'un premier protocole transactionnel signé des deux parties le 20 décembre suivant. Il a fixé le taux dû sur la « jambe payeuse » du contrat à 6 % et ce jusqu'au terme de la phase n°2 du contrat, soit 2015.

L'évaluation de cette transaction sur la période 2012-2015 demeure néanmoins favorable à l'OPH :

- les intérêts nets payés sur le contrat non réaménagé auraient été de près de 19,4 M€, correspondant à un taux de 19,38 % ;
- ils ont été limités à 3,92 M€, qui après réintégration de la soulte payée par l'Office³⁹ sont réévalués à 14,6 M€.

Désensibilisation de la phase n° 3 du contrat :

La persistance des taux d'intérêt à des niveaux historiquement bas a très rapidement dégradé les perspectives financières de la dernière phase du contrat de swap n° 4. Ainsi, une provision de 6,4 M€ avait dû être dotée dès la clôture des comptes 2013, afin de couvrir ce risque. La valorisation des moins-values latentes aurait dépassé les 18 M€ si la provision avait été intégrée à la composante « illiquidité », considérée à l'époque par l'OPH comme non pertinente dans son appréciation du risque à couvrir.

³² Solde net cumulé bonifications d'intérêts – intérêts sur swap de + 2 044 k€ sur la période 2004-2008.

³³ Solde net cumulé de – 6 M€ sur la période 2004-2014.

³⁴ Swap n°4 – sur un notionnel de 25 M€ et une échéance à août 2021 et swap n°5 – sur un notionnel de 15 M€ et une échéance à août 2017.

³⁵ Cette méthode de valorisation a été préférée à celle dite du « Market-To-Market », intégrant une composante d'illiquidité, jugée peu pertinente par l'Office et majorant très sensiblement l'évaluation du risque à provisionner.

³⁶ Période 2012-2015.

³⁷ Côté 1D dans la charte Gissler.

³⁸ Période 2016-2021.

³⁹ Indemnité actuarielle flat + marge ajoutée sur les deux emprunts.

Les anticipations très pessimistes sur les projections nettes qui seraient à couvrir puis à payer sur les années 2015-2021 ont vivement alerté l'Office et ses partenaires financiers⁴⁰ au cours de l'année 2014 : les limites fixées dans le modèle économique contractualisé au plan de performance, signé fin 2012, risquaient d'être dépassées. Ces craintes ont nécessité qu'un processus de sécurisation de la dernière phase du contrat soit rapidement envisagé.

Cette transaction a été engagée à partir d'octobre 2014 entre les services financiers de l'Office et une cellule spécialisée de la banque en charge des dossiers complexes. Le cahier des charges, encadrant l'opération de désensibilisation, a toutefois été formalisé dans une note de synthèse présentée aux présidents et directeur général de l'OPH au cours d'une réunion de travail tenue le 26 novembre 2014. Après validation des objectifs, le directeur financier a mené avec la banque, sur les mois de décembre 2014 et janvier 2015, les négociations jusqu'à la conclusion de l'opération de réaménagement réalisée par avenant après en avoir été autorisée par le bureau du CA lors de sa réunion du 4 février 2015. Un exposé complet mais particulièrement complexe a été présenté en séance, exposant les différentes clauses du second protocole signé par le président de l'OPH le 10 février suivant. La volonté de l'organisme de « caper » le taux payé à 6 % a nécessité, outre l'allongement du contrat de 15 ans⁴¹, le financement par l'Office d'un coût de restructuration valorisé à 51,5 M€, soit une soulte calculée sur une projection des flux 2015-2021 de 35,6 M€, majorée d'une composante « illiquidité » estimée à 15,9 M€.

La part principale du coût de structuration, soit 37,2 M€, a été intégrée dans la majoration du taux⁴² de quatre emprunts à souscrire par l'Office entre 2015 et 2017 pour un montant cumulé de 68 M€. La transaction a également nécessité :

- la mise en place d'un « micro-swap » complémentaire sur trois emprunts de la CDC sur un notionnel de départ de 31,9 M€⁴³, permettant de financer 3,2 M€ du coût de la restructuration ;
- la souscription d'un prêt de 8 M€ conclu sur 25 ans au taux fixe 1,58 %, assurant la couverture de l'essentiel de la soulte résiduelle ;
- le paiement d'une indemnité résiduelle réduite de 3,1 M€ à 960 k€, ramenant le coût global de désensibilisation de cette dernière phase à 49,4 M€.

L'équipe de contrôle a relevé que les modalités de passation de ces accords transactionnels sont critiquables au plan juridique (cf. § 2.2.1) ; elles ont été réalisées de manière non transparente vis-à-vis du CA qui n'en a eu connaissance que de manière très partielle ou tardive, alors même que le coût total du réaménagement du swap s'élève à 60,1 M€. Indépendamment des gains potentiels escomptés en retour, une information spécifique du CA aurait dû être opérée en toute transparence, compte tenu de l'impact financier considérable de ces opérations. S'agissant de la phase de désensibilisation n° 2, le traitement comptable d'une partie de la soulte, d'un montant de 6 M€, est également critiquable (cf. § 6.1.1).

L'un des leviers principaux du PPG validé fin 2012 étant l'optimisation et le lissage de la charge financière, l'OPH Nantes Métropole Habitat a engagé différentes opérations visant à améliorer ses marges d'exploitation par une gestion active de sa dette, à savoir :

- une renégociation menée dès fin 2012 avec la CDC sur près de 113 M€ d'encours indexé sur Livret A (réduction des marges les plus élevées, refinancement partiel à taux fixe ou à taux variable indexé sur inflation et un allongement moyen de l'encours de 3,5 ans) ;
- un refinancement de l'encours Dexia repris par la SFIL, pour un CRD fin 2015 de près de 61 M€ avec une durée de vie résiduelle de 14 ans ; plus que le taux actuariel moyen à 3,84 %, c'est le profil d'amortissement de ces emprunts, avec des annuités très importantes sur les années 2015-2022, qui a justifié la recherche d'une solution de refinancement avec la contrainte de pouvoir intégrer l'étalement comptable des indemnités de remboursements anticipés (estimées de l'ordre de 12 M€) sur la totalité de la période couverte par le refinancement nécessitant d'obtenir un taux moyen inférieur ou égal au taux moyen de marché pour des conditions comparables. Après consultation, l'OPH s'engageait début 2016 sur un remboursement anticipé de 72,9 M€ avec un refinancement combinant la souscription d'un emprunt de 68 M€ auprès d'une banque allemande sur 25 ans au taux fixe de 2,29 %, complétée par la mobilisation d'une part de l'enveloppe de prêt de haut de bilan (PHB) réservée par la CDC à l'OPH, soit 4,9 M€ sur les 20 M€ prévus initialement⁴⁴. Moyennant un allongement de 11 ans, le refinancement de l'encours SFIL, sous les conditions prévues pour ce refinancement permettraient, grâce à son différé d'amortissement d'alléger la dette de l'OPH en moyenne de 6,8 M€ annuels sur les exercices 2016-2020, lui faisant gagner ainsi plus de 6 points d'autofinancement.

⁴⁰ La Caisse des dépôts et Nantes Métropole principalement.

⁴¹ Avec une échéance portée du 01/08/2021 au 01/08/2036.

⁴² Taux fixe de 5,50 % sur 25 ans.

⁴³ 3,50 % v/s inflation FR hors tabac, capé à 5 % sur 32 ans.

⁴⁴ Prêt sur 20 ans à taux zéro avec un différé d'amortissement de 19 ans.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

(en k€)	2010	2011	2012	2013	2014
Marge sur accession					- 86
Loyers	77 201	78 729	80 672	82 767	84 618
Coût de gestion hors entretien	- 34 722	- 32 822	- 35 353	- 34 661	- 34 368
Cotisations Cgls sur potentiel financier		- 5 501	- 3 559		
ECNR (régie incluse)	- 3 338	- 3 580	- 3 355	- 3 017	- 3 104
GE (travaux EDL inclus)	- 8 088	- 7 277	- 5 809	- 4 225	- 3 665
TFPB (hors dégrèvements)	- 10 014	- 11 114	- 11 391	- 11 576	- 11 558
Flux financier	1 474	1 617	189	- 654	- 442
Flux exceptionnel	9 992	- 393	2 786	- 1 199	1 145
Autres produits d'exploitation	4 710	4 535	5 134	4 830	5 598
Pertes créances irrécouvrables et PRP	- 974	- 589	- 596	- 690	- 502
Intérêts opérations locatives	- 9 056	- 9 940	- 10 752	- 10 820	- 10 931
Remboursements d'emprunts locatifs	- 19 464	- 20 362	- 19 700	- 16 284	- 19 875
Autofinancement net⁴⁵	7 722	- 6 698	- 1 734	4 643	6 830
Réintégration de la soulte comptabilisée au c/678			- 6 000		
Incidence estimée du reclassement des emprunts		- 1 840	- 1 405	- 1 879	- 900
Autofinancement net recalculé	7 722	- 8 538	- 9 139	2 764	5 930
% du chiffre d'affaires	9,54 %	- 10,36 %	- 10,83 %	3,19 %	6,43 %

L'organisme tire la quasi-totalité de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative, complétée de manière marginale des produits tirés des activités annexes (loyers annexes, prestations de services diverses) et, depuis 2011, de la production immobilisée en contrepartie de la valorisation des coûts internes de conduite d'opération.

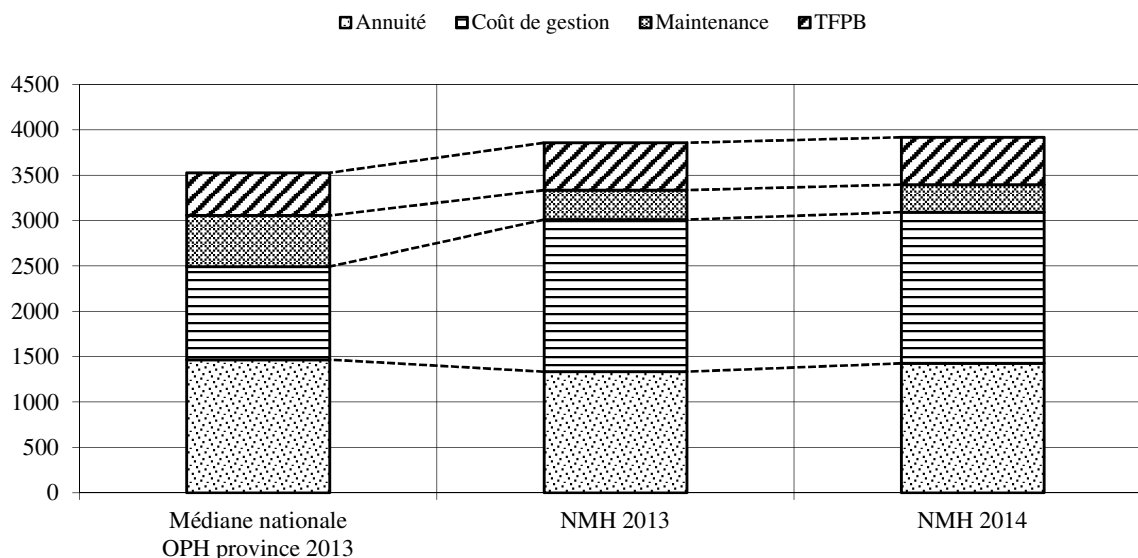
Le montant des loyers quittancés a augmenté de 7,4 M€ au cours de la période 2010-2014. Cette croissance s'explique à près de 80 % par les augmentations annuelles de loyers décidées par le CA au cours de la période et à 20 % par la croissance nette du parc locatif géré par l'office⁴⁶.

L'augmentation tendancielle de la vacance⁴⁷ sur la période a impacté la marge locative de l'OPH ; elle représente 2,4 % des loyers en 2010 puis 3,3 % sur 2014, et une perte annuelle moyenne sur les charges récupérables de l'ordre de 2,6 M€.

⁴⁵ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

⁴⁶ + 425 logements familiaux.

⁴⁷ Tous motifs confondus.



L'exploitation est caractérisée par :

- des coûts de gestion anormalement élevés, ayant par ailleurs connu une dérive importante sur la période 2009-2012 (cf. § 2.2.2.2) ;
- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation d'un niveau limité, décroissantes sur la période et décorrélatées de besoins réels ; d'une moyenne de 413 € au logement, le ratio des dépenses de maintenance est toujours demeuré en deçà de la valeur médiane des OPH, plaçant l'office en fin de période au niveau du premier quartile de sa famille ;
- une charge fiscale liée à la TFPB dépassant, sur l'exercice 2014, les 11,5 M€ ; cette contribution étant supérieure d'environ 23 € au ratio moyen au logement, en corrélation avec la part du parc assujéti et ne prenant pas en compte les abattements obtenus à divers titres, inscrits en produits exceptionnels (c/771) pour un montant dépassant 1,6 M€ sur ce dernier exercice ;
- une charge de la dette⁴⁸ qui demeure stable aux environs de 1 400 € par logement géré à un niveau très proche du ratio médian des OPH.

La baisse régulière des taux de rémunération des placements érode les produits financiers perçus qui ne couvrent plus depuis 2013 les charges financières diverses payées par l'OPH.

Les flux exceptionnels ont connu des écarts importants sur la période avec, entre autres, la comptabilisation sur 2010 d'une subvention pour démolition et de retraitements opérés lors du passage en comptabilité commerciale, les cotisations payées sur le potentiel financier en 2011 et 2012.

Après la première année en comptabilité commerciale, les admissions en non-valeur majorées des créances effacées, comptabilisées en charges exceptionnelles (c/671) se sont stabilisées aux environs de 600 k€ annuels ; sur le dernier exercice, l'effacement de créances liées aux plans de rétablissement personnel représentait près d'un quart de la réduction de créance.

Après déduction de l'amortissement des emprunts classés par erreur sous le code 8 NA (cf. § 6.1.1) et de la charge exceptionnelle de 6 M€ liée à la renégociation d'un swap et payée en 2012, l'autofinancement annuel moyen dégagé par l'office a été quasiment nul (- 0,41 %). Il aurait atteint 1,81 % en neutralisant l'impact des cotisations sur le potentiel financier versées en 2011 et 2012. Même corrigé, ce ratio demeure symptomatique d'une situation fragile, plaçant l'organisme en avant-dernière position des OPH de plus de 20 000 logements. L'estimation du surcoût lié à l'importance des effectifs explique en grande partie cette situation atypique : la réduction des coûts de gestion à

⁴⁸ Après réintégration des emprunts locatifs classés sous le code 8 NA.

un niveau standard aurait permis, toute chose égale par ailleurs, de porter l'autofinancement net 2014 à près de 10 % rapprochant l'office du ratio médian des OPH⁴⁹ ou, dans un autre scénario, de porter les dépenses de maintenance supportées par l'exploitation au ratio médian tout en conservant un autofinancement net de 3,4 %.

(en k€)	2010	2011	2012	2013	2014
Marge brute totale	57 291	54 845	61 043	59 942	59 029
Consommations de tiers	- 30 729	- 34 522	- 32 759	- 32 785	- 32 360
Frais de personnel	-22 828	- 23 979	- 24 789	- 25 157	- 26 669
Excédent brut d'exploitation	3 734	- 3 657	3 495	7 656	7 662
Solde provisions d'exploitation	- 8 759	1 997	3 485	- 884	571
Résultat d'exploitation	- 5 025	- 1 660	6 980	6 772	8 233
Résultat financier	- 687	2 273	189	32	6 313
Résultat exceptionnel	9 329	- 1 254	- 4 826	- 2 113	- 7 673
Résultat de l'exercice	3 617	- 641	2 342	4 692	6 873
Corrections estimées sur les amortissements dérogatoires (c/672 ou c/7872)		- 3 447	- 44	+ 551	
Résultat de l'exercice corrigé	3 617	- 4 081	2 298	5 243	6 873

L'OPH Nantes Métropole Habitat a dégagé au cours des cinq derniers exercices un excédent brut d'exploitation de l'ordre de 3,6 M€, représentant à peine plus de 4 % de son chiffre d'affaires annuel (porté à 6,2 % en neutralisant les cotisations sur potentiel financier).

Le solde net entre les dotations et reprises de provisions a été fortement impacté par le pilotage critiquable de la PGE (- 8 M€ sur 2010, + 4 M€ sur 2012) – cf. § 6.1.1.

Les résultats financiers ont été impactés en 2010 par la dotation d'une provision dépréciant des immobilisations financières (- 1,9 M€) et en 2014 par la reprise de la provision constituée précédemment pour couvrir le risque sur le swap n° 4 (+ 6,7 M€). Le résultat exceptionnel 2014 a été réduit de 8 M€ par la dotation d'une provision destinée à couvrir l'indemnité actuarielle prévue au second protocole de désensibilisation du swap n° 4 (cf. § 6.1.5).

Après réintégration des emprunts classés à tort comme « non affectés » et réajustement du niveau d'amortissements dérogatoires qui auraient été nécessaires à l'équilibre du ratio AT/AF, le résultat comptable annuel moyen corrigé aurait été de 2,8 M€, représentant 3,2 % du chiffre d'affaires de l'OPH.

⁴⁹ 11,8 % pour 2013.

6.2.2 Analyse de la structure financière

(en k€)	2010	2011	2012	2013	2014
Dotations et réserves	23 635	26 705	27 842	27 842	40 094
Report à nouveau	54 573	55 120	53 343	55 685	62 217
Résultat de l'exercice	3 617	- 641	2 342	4 692	6 873
Situation nette	81 825	81 184	83 526	88 219	109 183
Subventions d'investissement (nettes)	52 568	76 370	88 657	101 278	111 343
Amortissements dérogatoires	13 695	18 078	14 670	14 092	
Capitaux propres	148 088	175 632	186 854	203 588	220 526
Provisions pour risques et charges	7 564	7 702	8 230	7 654	9 321
Provisions pour gros entretien	16 386	12 000	7 956	7 398	5 315
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	370 855	381 756	394 491	410 358	429 033
Dettes financières (hors accession)	343 244	340 320	372 866	425 475	503 426
Actif immobilisé brut	- 822 002	- 891 218	- 956 735	- 1 054 228	- 1 145 504
Fonds de Roulement Net Global⁵⁰	64 135	26 193	13 662	246	22 117
FRNG à terminaison des opérations engagées fin 2014					49 231
Stocks accession	185	1 232	3 016	7 774	11 659
Autres actifs d'exploitation	11 828	13 193	14 268	15 231	21 693
Subventions d'investissement à recevoir	5 946	16 677	25 263	25 026	22 816
Provisions d'actif circulant	- 4 070	- 4 158	- 4 257	- 4 884	- 5 859
Dettes d'exploitation	- 13 954	- 24 344	- 27 026	- 29 203	- 32 340
Créances diverses	4 883	1 832	5 554	2 828	2 222
Dettes diverses	- 16 330	- 19 373	- 30 282	- 28 177	- 24 708
Besoin en FR	- 11 512	- 14 941	- 13 465	- 11 404	- 4 518
Trésorerie nette	75 647	41 134	27 127	11 650	26 635
Concours bancaires			33 201	39 194	51 617
Trésorerie du bilan	75 647	41 134	60 328	50 845	78 251

La situation nette de l'office s'améliore de 31 M€ sur la période, passant de 78,2 M€ début 2010 à 109,2 M€ à la clôture de l'exercice 2014. Cette augmentation s'explique essentiellement par le cumul des bénéfices comptables des cinq derniers exercices (16,9 M€), majoré de la réintégration en report à nouveau des amortissements dérogatoires inscrits au c/145 du bilan jusqu'en 2013 (14,1 M€). Majorés des subventions d'investissement⁵¹, les capitaux propres de l'organisme dépassaient les 220 M€ à la clôture des comptes 2014⁵².

Les ressources stables sont, entre autres, complétées :

- des provisions pour risques et charges, dont la provision pour gros entretien, qui a été divisée par trois sur la période ; ceci de manière critiquable tant sur le plan comptable que sur la mauvaise appréhension des besoins réels de travaux sur une part significative du patrimoine (cf. § 6.1.1.) ;
- du cumul de l'amortissement des actifs immobilisés et du capital restant dû sur les emprunts contractés pour assurer leur financement.

⁵⁰ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

⁵¹ Nettes des reprises enregistrées en c/139.

⁵² 224,4 M€ en intégrant 3,9 M€ de subventions notifiées par l'ANRU dont la réglementation comptable demande l'inscription dès la notification.

Sur ce dernier point, la situation de l'OPH Nantes Métropole Habitat est atypique : la distorsion entre le rythme de réduction des ressources longues et celui de l'actif net, identifié dès 2007, s'est accélérée au cours de la période récente.

Les amortissements techniques rapportés aux amortissements financiers (AT/AF) connaissent un déséquilibre structurel important, pouvant être estimé à 58 M€ à la clôture des comptes 2014 dont les origines ne sont pas clairement établies.

Malgré la réintégration en 2010 de 54,5 M€ de travaux de réhabilitation prématurément sortis de l'actif et un changement de méthode contesté dans le classement analytique des emprunts (cf. § 6.1.1), le ratio AT/AF est demeuré déséquilibré jusqu'à la suppression de cette règle comptable prudentielle en 2014. La reconstitution d'un ratio global à la clôture des comptes 2014⁵³, sur la base des éléments suivants :

- amortissements techniques comptabilisés à l'actif	429 M€
- cumul des amortissements financiers ⁵⁴	- 402 M€
- ACNE globaux	- 11,5 M€
- subventions reprises	- 74,3 M€

mettrait en évidence un déséquilibre dépassant les 58 M€, représentant la moitié de la situation nette de l'organisme à la clôture de ce dernier exercice. Dans le souci de rechercher un meilleur équilibre bilanciel dans la durée, l'office s'est engagé, avec l'appui de son commissaire aux comptes, à expliquer l'origine du déséquilibre qui sera constaté à la clôture des comptes 2016. Dans l'état actuel des travaux menés, et après sécurisation du montant des amortissements techniques comptabilisés, le déséquilibre trouverait, pour l'essentiel, son origine dans le profil d'amortissement très spécifique des emprunts SFIL.

Le fonds de roulement net de l'office (FRNG) a enregistré une chute très importante entre la clôture des comptes 2010 et 2013, passant de 64 M€ à 246 k€. Fin 2013, le FRNG ne permettait plus d'assurer que la couverture d'une demi-journée de dépenses, pour une moyenne de 1,2 mois sur les cinq exercices analysés. Malgré un redressement significatif fin 2014, le FRNG sur le dernier exercice couvrait 30 jours de dépenses pour un ratio médian des OPH de province approchant les 4 mois, plaçant ainsi l'office dans le 1^{er} quartile de sa famille. Porté à terminaison des opérations engagées au 31 décembre 2014 (cf. § 6.2.2), le fonds de roulement dépasserait les 49 M€, garantissant la couverture de 2,2 mois de dépenses, permettant à l'organisme de remonter au niveau du 2^{ème} décile des OPH de province.

(En k€)	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2010		64 135
Autofinancement de 2011 à 2014	- 2 960	
Dépenses d'investissement cumulées	- 444 841	
Financements comptabilisés cumulés	376 060	
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs	- 10 332	
Autofi disponible après investissements	- 82 072	
Cessions d'actifs	52 502	
Autres (dont remboursement emprunts non locatifs)	- 12 447	
Flux de trésorerie disponible	- 42 017	- 42 017
Fonds de roulement fin 2014		22 117

⁵³ Éléments issus du bilan et de l'état récapitulatif des emprunts (annexe VIII).

⁵⁴ Hors remboursements anticipés, amortissements cumulés sur immobilisations démolies ou cédées et sur financements relais et accession.

La forte dégradation du fonds de roulement enregistrée sur les quatre derniers exercices clos s'explique par :

- un autofinancement net cumulé négatif de près de 3 M€⁵⁵, intégrant les deux cotisations versées au titre du prélèvement sur le potentiel financier pour un montant de 9,1 M€ ;
- une couverture des actifs immobilisés déficitaire de près 69 M€ avec plus de 30 M€ de fonds propres affectés à l'équilibre de ces opérations⁵⁶ ;
- les remboursements anticipés d'emprunts locatifs à hauteur de 10,3 M€.

L'écart entre les ressources longues et l'actif immobilisé s'est donc accentué de plus de 82 M€ au cours de la période 2011-2014. Cette distorsion a été :

- réduite par les cessions d'actifs, essentiellement composées d'immobilisations financières⁵⁷ pour un montant dépassant les 52 M€ ;
- et majorée par plus de 12 M€ de remboursements d'emprunts classés analytiquement comme non locatifs.

L'incidence nette de ces événements explique la contraction de 42 M€ entre les FRNG calculés aux bilans des exercices 2010 et 2014.

Les actifs d'exploitation enregistrés en bas de bilan sont composés, pour l'essentiel, des dépenses stockées, dont le niveau croît avec le développement de l'activité nouvelle d'accession, des créances locatives et des subventions d'investissement restant à encaisser dont le montant approchait les 23 M€ à la clôture de l'exercice 2014.

L'excédent de ressources issues du bas de bilan, avec un niveau moyen dépassant les 11 M€, concourt à la formation de la trésorerie nette. Cette dernière a été divisée par près de trois sur la période. A 26,6 M€, fin 2014, elle ne permettait plus que d'assurer la couverture de 36 jours de dépenses. Cette forte inflexion a justifié, à compter de 2012, la mobilisation de concours bancaires. Ces derniers approchaient les 52 M€ à la clôture de l'exercice 2014.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Les services financiers de l'OPH actualisent régulièrement la prospective financière de l'établissement. Cet exercice est cadré par les différents axes du « plan de performance et de gestion » (PPG), négocié à l'automne 2012, pour assurer la sortie de la crise financière que connaissait l'organisme à l'époque (cf. § 2.2.1).

La dernière actualisation servant de base à la projection du scénario « fil de l'eau »⁵⁸ a été réalisée sur la base des comptes définitifs 2014, en intégrant les données provisoires de l'exercice 2015, avec pour horizon de projection la période décennale 2015-2024.

Les hypothèses conjoncturelles retenues ont été prudentes avec un écart accentué, dès 2017, entre les index IRL et Livret A⁵⁹. Les autres paramètres retenus ont été arrêtés en cohérence avec les objectifs opérationnels du PPG, à savoir :

- la rationalisation des coûts de gestion (réduction d'effectifs, encadrement du taux directeur annuel, baisse des frais généraux) ;

⁵⁵ Soulte de 6 M€ versée lors de la désensibilisation du swap n° 4 déduite.

⁵⁶ 20 M€ sur les opérations nouvelles + 10,8 M€ sur des travaux de réhabilitation.

⁵⁷ Pour 47,6 M€.

⁵⁸ Ce scénario n'intègre pas l'incidence du rattrapage du déficit de maintenance identifié sur une partie du parc locatif valorisé en cours de contrôle.

⁵⁹ Respectivement à 1,60 % et 2,40 %.

- la poursuite de la politique de rattrapage sur les loyers (hausse générale alignée sur l'IRL, mise au plafond des loyers à la relocation) ;
- le lissage de l'endettement financier (allongement de l'amortissement des emprunts CDC porté à 60 ans pour le foncier et 40 ans pour les travaux) ;
- le rééquilibrage des contributions financières entre l'office et ses collectivités de référence (containers enterrés et médiateurs de quartiers) ;
- la poursuite de l'optimisation fiscale (dégrèvements de TFPB et cession des certificats d'économie d'énergie) ;
- la définition de nouveaux standards pour les programmes de constructions neuves (réduction des surfaces utiles moyennes) ;
- le développement de la politique de cessions de patrimoine avec un objectif de 40 ventes HLM annuelles et la réalisation de l'opération en cours de vente en bloc.

D'autre part et en cohérence avec le cadre contraignant du PPG, les services financiers ont limité l'effort de maintenance sur le patrimoine locatif (GE/RC/réhabilitations) et tablé sur une réduction de la vacance financière et une amélioration du recouvrement.

Enfin, ce scénario a intégré l'incidence de l'ensemble des opérations de développement et les démolitions identifiées fin 2015⁶⁰, en limitant l'offre nouvelle à 315 livraisons annuelles au-delà de 2020.

(en k€)	2015	2016	2017	2018	2019
Loyers quittancés	86 709	90 268	93 637	95 943	99 817
Autres produits courants	2 384	2 773	2 352	2 362	2 373
Marge brute des autres activités	7 395	6 017	4 767	4 810	4 853
Coût de gestion hors entretien	33 387	34 497	34 398	33 909	34 303
Cotisations Cglls	- 180	- 445	- 452	- 459	- 467
ECNR et GE	- 7 515	- 8 455	- 9 334	- 9 797	- 9 936
TFPB	- 11 678	- 12 218	- 12 567	- 12 552	- 12 840
Flux financier	2 264	2 317	2 140	3 090	2 810
Coût des impayés	- 1 126	- 1 145	- 1 184	- 1 204	- 1 252
Annuité opérations locatives	- 36 146	- 32 123	- 36 543	- 42 088	- 44 804
Autofinancement courant⁶¹	8 720	12 492	8 417	6 195	6 252
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>10,1 %</i>	<i>13,8 %</i>	<i>9,0 %</i>	<i>6,5 %</i>	<i>6,3 %</i>

Sous ces hypothèses, l'autofinancement courant dégagé par l'OPH serait d'environ 9 % sur la première période de la projection, pour fléchir à 6 % au cours des exercices 2020 – 2024 du fait, notamment d'une augmentation du niveau de l'endettement qui atteindrait en fin de période près de 50 % des loyers⁶².

Dans ces conditions et après réajustement des provisions pour risques et charges⁶³, le potentiel financier s'améliorerait de 20 M€, au terme de l'exercice 2019, du montant exact du produit exceptionnel escompté de l'opération de vente en bloc en cours de négociation au printemps 2016 (cf. annexe n° 7.15). Le cumul des autofinancements annuels et des plus-values tirées de la vente HLM couvrant globalement les fonds propres investis dans les opérations de développement, de réhabilitations ou de démolitions, ce qui ne serait plus le cas sur la deuxième partie de la projection.

⁶⁰ Avec une moyenne de 464 livraisons sur la période 2015 - 2019.

⁶¹ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

⁶² Dont près d'un tiers au titre du service de la dette dû au titre des opérations nouvelles.

⁶³ Notamment suite à la désensibilisation du swap n° 4 selon les conditions du protocole de février 2015.

L'OPH Nantes métropole Habitat doit, à l'issue de l'arbitrage restant à opérer sur les modalités et le calendrier du rattrapage du retard de maintenance identifié sur une partie de son patrimoine locatif, réviser les hypothèses de sa prévisionnelle financière.

L'analyse réalisée en cours de contrôle aux fins d'objectiver l'estimation financière du retard de maintenance, dont souffre une fraction du parc locatif de l'organisme, a révélé une première estimation valorisée à 51 M€ (cf. § 5.4.1). Une réunion spécifique a été organisée à l'initiative de l'Agence le 3 mai 2016, réunissant les services de l'office concernés. Elle visait à étudier les différents scénarii possibles permettant de résorber, dans un délai convenable, ce déficit de maintenance qui risque, à court terme, de déprécier la valeur technico-commerciale de certains programmes locatifs.

L'hypothèse d'un rattrapage sur cinq ans a été rapidement exclue, tant pour des raisons de moyens humains que financiers. Le scénario d'un lissage sur dix ans, nettement moins ambitieux, est apparu plus plausible avec, malgré tout, une impasse financière nécessitant la mobilisation de ressources externes exceptionnelles et/ou des arbitrages sur la politique de développement.

L'office, dans ses réponses confirme la prise de conscience qu'il a de la fragilité de son modèle économique et reconnaît que, malgré les efforts engagés depuis la mise en place du plan de performance et de gestion en fin 2012, les actions entreprises, tant en matière d'organisation que de lutte contre la vacance et l'impayé, les résultats obtenus demeurent encore insuffisants. Un travail sur le renforcement du plan de performance et de gestion a été mené au cours du second semestre 2016 et les nouveaux objectifs assignés, ont été validés par le conseil d'administration de décembre. Parallèlement, un travail a été mené avec la collectivité de rattachement pour préciser les objectifs assignés à l'office dans le cadre du PLH entre ambition de développement et nécessité d'une attention forte à la maintenance et à la requalification du parc existant. Les conclusions de ce travail devraient être formalisées au cours du 1^{er} semestre 2017 par la signature d'une convention d'objectifs et de moyens entre l'organisme et la métropole nantaise.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES

SIÈGE SOCIAL :	
Adresse du siège : 26 place Rosa Parks BP 83618 44601 Nantes cedex 1	Téléphone : 02 40 67 07 07

PRÉSIDENT : M. Alain ROBERT

DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. Stéphane DAUPHIN
--

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Nantes Métropole
--

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 07/01/2016 <i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	M. ROBERT	Collectivité	
Vice-président délégué	Mme CHIRON	Idem.	
	Mme BENATRE	Idem.	
	Mme HAKEM	Idem.	
	Mme NAEL	Idem.	
	M. PRAS	Idem.	
	Mme REBOUH	Idem.	
	Mme GHENAI	Idem.	
	M. GALLIOT	Idem.	
	M. SENTENAC	Idem.	
	M. PETITEAU	Idem.	
	Mme LEFEVRE	Idem.	
	M. PLASSART	Idem.	
	Mme LAMBERT	Idem - Association	
	Mme GUET	UDAF	
	M. BURET	CAF	
	M. VINCENT	Organismes collecteurs	
	M. GUILLOU	Organisations syndicales	
	Mme GARROT	Organisations syndicales	
Représentants des locataires	M. TENAILLEAU	Élu	
	M. GOURET	Élu	
	Mme SALIMY	Élu	
	M. BERTIN	Élu	
Commissaire du Gouvernement : Préfet			

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 01/12/2015	Cadres : 129	Total administratif et technique : 447
	Maîtrise : 60	
	Employés : 21	
	Techniciens : 237	
	Gardiens : 27	Effectif total : 651
	Employés d'immeuble : 70	
	Ouvriers régie : 107	

7.2 REPORTING DU PLAN DE PERFORMANCE DE GESTION

Reporting du Plan de Performance de Gestion :									
Indicateurs	2012 (avant Plan)	2013 Objectif	2013 dernier TB	2014 Objectif	2014 dernier TB	2015 Objectif	2015 dernier TB	Objectif MLI	Commentaires :
Rationalisation de l'effort patrimonial									
SU moyenne par logement dans le neuf (en m2)	74,0	65,0	68,4	65,0	71,6	65,0	69,3	65,0 m2	
Coût de revient moyen du neuf (en € TTC/m2 de SU)	2 350 €	2 150 €	2 240 €	2 200 €	2 463 €	2 200 €	2 222 €	2 200 €	
Maintenance renforcée GE+PPM+requilibré (en M€)	54,0	50,4	49,9	39,6	34,2	37,1	30,8	29,5 M€/an	
dont :								(prospective)	
GE	5,8	4,7	4,3	4,1	3,7	4,2	3,8	4,0 M€/an	
PPM (Investissement)	21,5	16,1	17,1	12,8	13,3	12,2	12,2	10,5 M€/an	
Renouvellement Urbain	26,7	29,6	28,5	22,7	17,2	20,7	14,8	15,0 M€/an	
Valorisation patrimoniale									
Nombre de logements cédés à l'unité	0	20	0	30	1	40	25	40 cessions/an	
Reporting du Plan de Performance de Gestion :									
Indicateurs	2012 (avant Plan)	2013 Objectif	2013 dernier TB	2014 Objectif	2014 dernier TB	2015 Objectif	2015 dernier TB	Objectif MLI	Commentaires :
Maîtrise renforcée de la vacance financière									
Taux de vacance financière "logis" (en %)	3,09%	2,72%	3,09%	2,79%	3,31%	2,80%	3,42%	2,7%	
Résorption des impayés									
Stock d'impayés hors institutionnels (en M€)	5,3	5,0	5,6	5,6	6,7	6,1	7,1	6,0 M€	
Reporting du Plan de Performance de Gestion :									
Indicateurs	2012 (avant Plan)	2013 Objectif	2013 dernier TB	2014 Objectif	2014 dernier TB	2015 Objectif	2015 dernier TB	Objectif MLI	Commentaires :
Rationalisation des coûts de structure									
Effectif permanent rémunéré fin de mois	593,7	570,9	587,9	551,9	548,5	548,5	548,5	548,5	
Effectif non-permanent rémunéré fin de mois	658,3	636,8	628,1	628,1	621,3	621,3	621,3	621,3	
Effectif ETP consolidé rémunéré moyen	2 023 453 €	2 030 000 €	1 968 430 €	1 993 340 €	1 989 437 €	2 043 210 €	2 017 341 €	+1,1%/an max	
Masses salariales NR moyenne (en €/mois)									
Lissage de la dette financière	0	3,5	3,5	2,8	2,8	2,4	2,4	2,4 M€	
Baisse d'annuités après renégociation (en M€)									
Rattrapage des loyers									
Hausse générale des loyers/année pleine (en %)	1,00%	2,15%	2,15%	0,90%	0,90%	0,45%	0,45%	= IRL	
Limitation des transferts de charges des CL									
Poids des charges des CL transférées (en M€)	2,0	0,8	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0 M€	
Optimisation des récupérations de charges									
Taux de récupération retraité (en %)	94,0%	97,0%	94,5%	97,0%	95,0%	97,0%	95,0%	97,0%	
Rééquilibrage de l'écart AT-AF									
Effort net sur l'AT dérogatoire (en M€)	4,4	4,0	-0,6	sans objet désormais	sans objet désormais	sans objet désormais	sans objet désormais	0,0 M€	
Optimisation fiscale									
Produits de vente CEE+dégrèvements TPPB (en M€)	1,7	1,9	1,5	1,7	1,7	1,5	2,3	1,2 M€	
Renforcement de la maîtrise budgétaire									
DM budgétaires d'abandonnement (en M€)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0 M€	
Reporting du Plan de Performance de Gestion :									
Indicateurs	2011 (avant Plan)	2012 Objectif	2012 CR	2013 Objectif	2013 CR	2014 Objectif	2014 CR	2015 Objectif	Objectif MLI
Indicateurs financiers sur l'Exploitation									
Résultat d'Exploitation (en M€) * (Annexe XII)	-1,66	3,67	6,62	4,50	6,50	5,00	8,00	5,66	>= 5,0 M€
Autofinancement Courant d'Exploitation (en M€) * DIS	-7,98	-5,90	-5,22	4,96	5,41	5,35	6,60	6,00	>= 5,0 M€
Autofinancement Net* (Annexe XIII)	-6,70	-2,97	-1,73	5,39	5,44	4,10	6,98	5,43	>= 5,0 M€
Résultat Net (en M€) * (Annexe IV)	-0,64	2,10	2,34	3,60	4,80	4,50	7,02	9,64	>= 4,5 M€
Reporting du Plan de Performance de Gestion :									
Indicateurs	2011 (avant Plan)	2012 Objectif	2012 Bilan	2013 Objectif	2013 Bilan	2014 Objectif	2014 Bilan	2015 Objectif	Objectif MLI
Indicateurs financiers sur la structure									
Potential Financier à Terminalion (en M€)	35,85	39,40	35,90	34,31	33,73	32,00	30,91	30,00	>= 27,0 M€
Tresorerie Immobilisée (en M€)	44,95	44,95	34,88	34,88	34,86	35,89	35,89	35,89	(Me OPH)
Tresorerie Immobilisée (en M€)	44,95	44,95	34,88	34,88	34,86	35,89	35,89	35,89	35,89
Tresorerie Nette Liquidée (titrages de lignes déduits)	40,70	26,85	26,85	11,65	11,65	26,64	29,73	29,73	TN >= 40 M€
Tresorerie Nette totale (en M€)	85,65	61,73	61,73	46,51	46,51	62,53	65,62	65,62	(moyenne/an)

(*) après retraitement de la Blème cotisation CGLS

7.3 EVOLUTION DES COUTS DE GESTION

Evolution des ETP de l'OPH sur la période 2007-2015

(source : OPH NMH - direction finances gestion)

[illegible]

Evolution de la masse salariale de l'OPH sur la période 2007-2015

(source : OPH NMH - direction finances gestion)

Exercice	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Indicateur	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	pré-CA
Masse Salariale NR	14 332 434 €	14 671 510 €	17 713 359 €	20 514 883 €	21 953 137 €	22 561 234 €	22 346 163 €	21 943 006 €	22 425 886 €
Masse Salariale B	6 260 242 €	5 333 766 €	4 670 832 €	4 898 902 €	5 153 156 €	4 814 749 €	4 836 181 €	4 920 797 €	5 050 841 €
Masse Salariale totale	20 592 676 €	20 005 276 €	22 384 211 €	25 413 785 €	27 106 293 €	27 375 983 €	27 182 344 €	26 863 803 €	27 476 627 €
Evolution annuelle MS	-2,85%	11,89%	13,53%	6,65%	1,00%	-0,71%	-1,17%	2,28%	
Evol* annuelle MS NR	2,37%	20,73%	15,82%	7,01%	2,77%	-0,95%	-1,80%	2,20%	
% Récupérabilité	30,40%	26,66%	20,87%	19,28%	19,00%	17,59%	17,79%	18,32%	18,38%

Exercice	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Masse salariale totale	20 592 676 €	20 005 276 €	22 384 211 €	25 413 785 €	27 106 293 €	27 375 983 €	27 182 344 €	26 863 803 €	27 476 627 €
% de récupération	30,40%	26,66%	20,87%	19,28%	19,00%	17,59%	17,79%	18,32%	18,38%

7.4 POSITIONNEMENT DES LOYERS DE L'OPH

Positionnement des loyers de l'OPH NMH au regard des valeurs de référence prises en compte pour le calcul de l'APL

2014		moyenne médiane	
Loyer mensuel pratiqué en €	312	302	
Loyer maximum Apl en €	361	349	
Ecart loyer pratiqué / loyer maxi Apl en %	-14%	-17%	

Logements avec loyer supérieur au maxi Apl	nombre	%	Référence département	Référence région	Référence métropole
	3 592	16,3%	45,6%	42,8%	42,4%

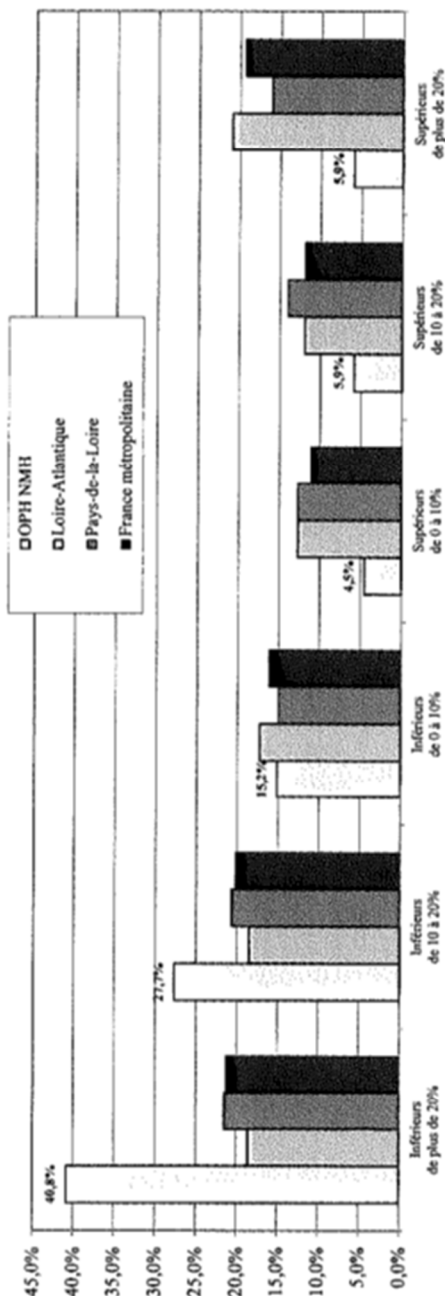
Distribution des écarts	Inférieurs de plus de 20%	Inférieurs de 10 à 20%	Supérieurs de 0 à 10%	Supérieurs de plus de 20%	total
OPH NMH	40,8%	27,7%	15,2%	5,9%	100%
Loire-Atlantique	18,6%	18,5%	17,3%	11,9%	100%

Pays-de-la-Loire	21,5%	20,7%	15,0%	12,7%	14,0%	16,1%	100%
------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------

France métropolitaine	21,3%	20,2%	16,2%	11,1%	11,9%	19,4%	100%
-----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------

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

Comparaison des loyers pratiqués avec les loyers plafonds des aides à la personne pour le patrimoine étudié et pour l'ensemble des organismes locaux et de France métropolitaine



7.5 ANALYSE DES NIVEAUX DE LOYERS PAR SECTEURS TERRITORIAUX

Taux de loyer en € / m² de SH

	Nb logements	Minimum	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Maximum	Moyenne
Agence Goudy	2530	3,7	4,7	5,2	6,1	10,1	5,5
Antenne Malakoff	1523	2,6	4,7	5,0	5,3	8,8	5,1
Agence Feyder	2340	2,7	4,6	4,9	5,5	11,1	5,2
Agence Watteau	3180	3,3	4,5	4,9	5,5	9,5	5,1
Agence Jamet	3526	1,8	4,5	4,8	5,3	9,6	5,0
Agence Bottière	4490	2,2	4,1	4,7	5,6	9,7	4,9
Agence Cartier	4407	2,9	4,2	4,6	5,1	9,0	4,6
NMH	21996	1,8	4,4	4,8	5,5	11,4	5,0

Répartition des logements par financement

	Malakoff	Goudy	Cartier	Bottière	Feyder	Jamet	Watteau	NMH
Anciens financements	1 357	1 457	3 980	3 421	1 931	3 091	2 679	17 916
PLA	109	901	226	631	274	297	348	2 786
PLAI	5	15	128	15	6	23	26	218
PLUS	49	156	73	360	127	110	127	1 002
PLS et PLI	3	1	0	63	2	5	0	74
	1 523	2 530	4 407	4 490	2 340	3 526	3 180	21 996

	Malakoff	Goudy	Cartier	Bottière	Feyder	Jamet	Watteau	NMH
Anciens financements	89%	58%	90%	76%	83%	88%	84%	81%
PLA	7%	36%	5%	14%	12%	8%	11%	13%
PLAI	0%	1%	3%	0%	0%	1%	1%	1%
PLUS	3%	6%	2%	8%	5%	3%	4%	5%
PLS et PLI	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%

	Malakoff	Goudy	Cartier	Bottière	Feyder	Jamet	Watteau	NMH
Ancienneté moyenne du parc	41	37	44	41	48	44	47	43

7.6 LISTE DE LOGEMENTS DU DISPOSITIF DU PLUS MINORE AUX LOYERS MAJORES

Code interne logement	Code du programme	Nom du programme	Type du logement	Surface habitable	Surface utile	Surface utile calculée après modulation	% de majoration	Type de financement	Date de conventionnement APL
063701022L	637	RESIDENCE CRUCY-FOURE	2	43,7	48,2	51,32	6%	PLUS MINORE	07/12/2004
063701025L	637	RESIDENCE CRUCY-FOURE	2	49,75	49,75	51,32	3%	PLUS MINORE	07/12/2004
057701026L	577	HABITER LES QUAIS 2	1B	28,1	28,1	40,25	43%	PLUS MINORE	26/06/2010
039605006L	396	RESIDENCE LA BOURDAINE	2	55,35	45,7	53,06	16%	PLUS MINORE	15/02/2011
039605018L	396	RESIDENCE LA BOURDAINE	2	54,5	45,5	53,06	17%	PLUS MINORE	15/02/2011
039803004L	398	RESIDENCE PARC DE LA CANOPIA	2	54,63	52,23	53,63	3%	PLUS MINORE	11/06/2013
023801021L	238	RESIDENCE GRAND CARCOUET	2	47,3	51,15	57,69	13%	PLUS MINORE	04/07/2013
023801003L	238	RESIDENCE GRAND CARCOUET	3	72,8	80,8	81,73	1%	PLUS MINORE	04/07/2013
023801019L	238	RESIDENCE GRAND CARCOUET	3	74,1	78,7	80,02	2%	PLUS MINORE	04/07/2013
003601022L	36	L'OISEAU DES ILES (PRAIRIE AU DUC)	2	52,49	61,53	66,27	8%	PLUS MINORE	06/11/2013
003601001L	36	L'OISEAU DES ILES (PRAIRIE AU DUC)	2	52,54	61,88	66,55	8%	PLUS MINORE	06/11/2013
003601019L	36	L'OISEAU DES ILES (PRAIRIE AU DUC)	3	65,26	76,37	78,32	3%	PLUS MINORE	06/11/2013
025901006L	259	RESIDENCE LA COMMEDIA (BREIL DULLIN)	2	49,65	54,53	57,96	6%	PLUS MINORE	27/02/2014
025901012L	259	RESIDENCE LA COMMEDIA (BREIL DULLIN)	2	50	55,05	58,36	6%	PLUS MINORE	27/02/2014
038801028L	388	LES PIERRES NOIRES - ILOT 12B	2	50,7	52,8	58,13	10%	PLUS MINORE	21/03/2014
038801029L	388	LES PIERRES NOIRES - ILOT 12B	3	66,95	68,95	70,94	3%	PLUS MINORE	21/03/2014
038801030L	388	LES PIERRES NOIRES - ILOT 12B	3	72,35	74,35	75,23	1%	PLUS MINORE	21/03/2014

7.7 ANALYSE DE L'ANCIENNETE DE LA DEMANDE EN INSTANCE SUR NANTES

< 1 mois
de 1 à 3 mois
de 3 à 6 mois
de 6 mois à 1 an
de 1 an à 30 mois
> 30 mois

Total

Total demandeurs
306
1 531
2 040
3 810
4 820
4 103

< 1 mois
de 1 à 3 mois
de 3 à 6 mois
de 6 mois à 1 an
de 1 an à 30 mois
> 30 mois

Total

Demandes internes
82
494
616
1 285
1 898
2 204

Demandes externes
224
1 037
1 424
2 525
2 922
1 899

10 031

6 579

16 610

Demandes externes
(A)
219
998
1 322
2 251
2 437
1 214

Demandes externes
(B)
88
414
604
914
1 040
569

8 441

3 629

7.8 TABLEAU RECAPITULATIF DES INFRACTIONS AUX REGLES D'ATTRIBUTION

N° unique demande	Date dépôt initial	Date passage CAL	Date signature du bail	Date entrée dans les lieux	Catégorie de ménages	Total revenus annuels n-2	Plafond	% plafond	Code programme 2	Code bien	Type du bien	Cat. de bien	Financement	Loyer bien	Nature de l'infraction
044060400137910865	23/06/2004	19/11/2013	30/01/2014	30/01/2014	2	35 012	26 725	131%	238	023801012L	T3	Appart	PLUS	465,72 €	dépassement plafond de ressources
044060200050410865	10/06/2002	13/05/2014	23/04/2014	23/04/2014	1	5 917	20 013	30%	241	024102050L	T3	Appart	HLM-O	187,56 €	attribution hors CAL
044051300093599999	17/05/2013	02/07/2014	24/07/2014	24/07/2014	1	27 506	20 013	137%	491	049102007L	T2	Appart	PLUS	424,10 €	dépassement plafond de ressources
044011200212499999	29/01/2012	19/02/2013	07/06/2013	07/06/2013	2	32 233	26 487	122%	46	004602004L	T3	collectif	PLA CDC	411,17 €	dépassement plafond de ressources
044061300073810865	12/06/2013	09/06/2015	26/06/2015	26/06/2015	2	16 083	16 112	100%	289	028900001L	T3	Maison	PLATS	318,71 €	absence de production d'un titre de séjour pour Mme
044091400011510865	02/09/2014	09/09/2014	nc	12/09/2014	1	nc	20 013	nc	390	039002058L	T4	Appart	HLM-O	351,82 €	dossier "perdu" non présenté

7.9 LISTE DES OPERATIONS AYANT FAIT L'OBJET D'UN EXAMEN

- Dossier complet des opérations acquises en VEFA :

126 - résidence Tilia

704 - Ouche de Versailles

Opération Brossette - Boulevard Vincent Gâche

- Dossier complet des opérations développées sous maîtrise d'ouvrage propre :

36 - L'Oiseau des îles

556 - Résidence de la Civelière

- Dossier d'opération de travaux de réhabilitation :

450 - Winnipeg

90 - Moisdonnière

241 - Watteau - Building

- Contrat de maîtrise d'œuvre (avec modalités de passation) pour l'opération 812 – Les Régates

7.10 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES OPÉRATIONS IMMOBILIÈRES RÉALISÉES

	Logements démolis	Logements reconstruits	Logements réhabilités	Logements résidentialisés
Dervallières	368		772	419
Bout des Landes Bruyères	76	291	680	674
Malakoff	397	214	1071	1071
	841	505	2523	2164

7.11 EVOLUTION DE L'EFFORT GLOBAL DE MAINTENANCE

	2010	2011	2012	2013	2014	Moyenne
Entretien courant	3 035 320 €	3 279 939 €	2 962 765 €	2 656 223 €	2 724 144 €	
Gros entretien	8 088 295 €	7 277 140 €	5 808 990 €	4 225 270 €	3 664 838 €	
Total EC+GE	11 123 615 €	10 557 079 €	8 771 755 €	6 881 493 €	6 388 982 €	8 744 585 €
Nb log	21 776	21 919	22 097	22 174	22 201	
Par logement géré	511 €	482 €	397 €	310 €	288 €	398 €
Médiane OPH de province					---	
indicateur CUS C II et ratio Boléro B8						
Travaux immobilisés (dont RC)	46 187 453 €	42 786 578 €	47 610 826 €	44 556 872 €	28 174 566 €	
Nb log	21 776	21 919	22 097	22 174	22 201	
Par logement géré	2 121 €	1 952 €	2 155 €	2 009 €	1 269 €	
indicateur CUS C I						
Total effort de conservation du patrimoine	57 311 068 €	53 343 657 €	56 382 581 €	51 438 365 €	34 563 548 €	
Nb log	21 776	21 919	22 097	22 174	22 201	
Par logement géré	2 632 €	2 434 €	2 552 €	2 320 €	1 557 €	
Travaux à la relocation	3 483 704 €	3 245 839 €	2 403 513 €	1 716 888 €	1 808 136 €	

7.12 RECONSTITUTION DE L'INCIDENCE DU RECLASSEMENT DES EMPRUNTS LOCATIFS

	2011				2012				2013			
	ACNE classe 8	AFC classe 8 (hors RA)	correctif éventuel sur ATC	incidence AD	ACNE classe 8	AFC classe 8 (hors RA)	correctif éventuel sur ATC	incidence AD	ACNE classe 8	AFC classe 8 (hors RA)	correctif éventuel sur ATC	incidence AD
cogénération	-	-	- 34 668	- 34 668	-	-	- 34 668	- 34 668	-	-	- 34 668	- 34 668
travaux d'amélio	731 217	- 1 699 851	-	2 431 068	727 314	- 2 241 276	-	2 968 590	638 464	- 2 112 187	-	2 750 651
constructions neuves	- 468 545	- 513 175	-	981 720	- 485 032	- 3 443	-	488 475	- 89 415	- 66 264	-	155 679
incidence reclassements	- 1 199 762	- 2 213 026	- 34 668	3 447 456	- 1 212 346	- 2 244 719	- 34 668	3 491 733	- 727 879	- 2 178 451	- 34 668	2 940 998
incidence d° annuelle AD	-	-	- 3 447 456	-	-	-	-	44 277	-	-	-	550 735
résultat comptables exercice	-	-	- 640 594	-	-	-	-	2 342 305	-	-	-	4 692 413
			(-)	538,2%			(-)	1,9%			(+)	11,7%
c/145 début d'exercice				13 695 000				18 078 000				14 670 500
c/6872				4 383 000				-				-
c/7872				-				3 407 500				578 869
c/145 fin d'exercice				18 078 000				14 670 500				14 091 631

7.13 RECONSTITUTION DE L'INCIDENCE DU RECLASSEMENT DES EMPRUNTS LOCATIFS

	2011		2012		2013		2014	
	charge d'intérêt	rembourst exercice (hors RA)	charge d'intérêt	rembourst exercice (hors RA)	charge d'intérêt	rembourst exercice (hors RA)	charge d'intérêt	rembourst exercice (hors RA)
travaux d'améliorations	553 964	1 338 619	991 685	1 401 382	1 689 730	1 812 649	1 776 818	2 676 818
constructions neuves	75 566	501 120	666	3 443	122 260	66 264	133 021	133 021
incidence reclassements	629 530	1 839 739	992 351	1 404 825	1 811 990	1 878 913	1 909 839	2 809 839
autofi. affiché								
annuité codes 2.2.2/2.2.3 (à faire confirmer par NMH)		- 6 697 894	ok	- 1 734 053	ok	4 642 872	c/7865 non déduit	6 829 558
autofi après correctifs		- 8 537 633		- 4 121 420		1 837 219		5 850 867
produits d'activités hors c/703				84404201		86583503		92225241
produits financiers				2800680		2091786	(hors c/786)	2140386
chiffre d'affaires				-4,73%		2,07%		6,20%
ratio d'autofi corrigé		82385932						
autofi moyen 2012-2014		-10,36%						1,18%
% des correctifs apportés dans l'autofi affiché		-27,5%		-81,0%		-40,5%		-13,2%

7.14 ESTIMATION DES FONDS PROPRES DISPONIBLES AU 31 DECEMBRE 2014

	emplois permanents		ressources permanentes	
	ANCOLS (VB)	NMH (VN)	ANCOLS	NMH
c/20-21-23	1 108 512 633	679 479 387	c/10-12-13-14	220 525 854
c/26	35 891 008	35 891 008	c/15	14 635 387
c/4813	1 100 022		c/16 (hors c/168)	508 427 721
			c/168	1 100 022
			c/28	429 033 245
	1 145 503 663	715 370 395	1 173 722 229	743 588 962
fonds de roulement bilantiel	22 117 300	28 218 567		
déclassement des placements de trésorerie	-	-	correctif sur CRD accession	-
correctif sur subv° ANRU notifiées non comptabilisées c/13	3 917 000			6 101 266
correctif sur ventes d'immo. en cours	9 726 585	9 726 585		
FRNG bilantiel corrigé	71 313 685	67 734 894		
c/15	-	-		
c/165	-	-		
potentiel financier corrigé 31/12/2014	51 391 207	47 829 176	3 562 031	c/1654 c/271 c/275
incidence ACNE fin 2014	-	-		
incidence portage à terminaison FSFC	10 922 720	10 922 720	15 680 031	FSFC (hors op° préliminaires)
correctif sur dépenses engagées sur op° préliminaires	11 159 575	11 787 671		
correctif sur subventions encaissées sur op° préliminaires		12 687 035	ok	
correctif sur emprunts encaissés sur op° préliminaires		5 416 356	5 441 340	FSFC
		1 343 675	ok	
potentiel financier corrigé à terminaison	29 308 912	31 045 789	écart résiduel =	1 736 877
fonds propres grevés pour travaux sur foyers (c/110)	-		dont	1 381 563
potentiel disponible pour logements familiaux	26 025 471		de FP affectés aux op° préliminaires	
PF disponible/lgt	1 172,27 €		sur reclassement des placements	338 208
			sur dépôts reçus	16 760
				1 736 531

7.15 SYNTHÈSE DES RESULTATS PREVISIONNELS

Patrimoine locatif logts & foyers	Rappel	Résultats prévisionnels									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Livraisons		458	371	623	475	393	360	315	315	315	315
- Ventes et Démolitions		-237	-66	-776	-158	-40	-40	-40	-40	-40	-40
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	23 681	23 902	24 207	24 054	24 371	24 724	25 044	25 319	25 594	25 869	26 144

Exploitation en k€ courants	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Loyers patrimoine de référence	81 606	82 449	82 674	84 048	85 445	86 866	88 310	89 778	91 270	92 787	94 329
Foyers	3 458	3 927	4 136	4 202	4 270	4 338	4 407	4 478	4 549	4 622	4 696
Autres	2 212	2 313	2 787	2 831	2 877	2 923	2 970	3 017	3 065	3 114	3 164
Impact des Ventes et Démolitions		-287	-778	-1 184	-3 681	-4 312	-4 532	-4 757	-4 989	-5 227	-5 471
Impact des travaux		4	26	248	373	631	1 304	1 470	1 601	1 674	1 749
Loyers des opérations nouvelles		1 545	3 658	5 656	8 677	11 354	13 930	15 769	17 924	20 141	22 415
Perte de loyers / vacance logements	-2 701	-3 241	-2 235	-2 166	-2 018	-1 982	-2 060	-2 142	-2 202	-2 262	-2 323
Total loyers quittancés (logts et foyers)	84 575	86 709	90 268	93 637	95 943	99 817	104 329	107 612	111 219	114 850	118 559
Annuités Patrimoine de référence	-35 621	-34 134	-27 048	-28 006	-31 357	-30 893	-30 451	-30 176	-31 682	-32 897	-29 956
Incidence des Ventes et Démol. sur les annuités		0	88	208	441	674	898	1 121	1 345	1 569	1 793
Annuités des Travaux & Renouvt de Composants		-156	-1 163	-2 123	-3 131	-5 138	-5 727	-8 011	-8 577	-9 565	-10 576
Annuités des Opérations nouvelles		-1 856	-4 000	-6 622	-8 041	-9 447	-10 977	-11 958	-13 758	-15 611	-17 507
Total annuités emprunts locatifs	-35 621	-36 146	-32 123	-36 543	-42 088	-44 804	-46 257	-49 024	-52 672	-56 505	-56 247
TFPB	-11 558	-11 678	-12 218	-12 567	-12 552	-12 840	-13 212	-13 591	-13 981	-14 382	-14 794
Maintenance du parc (y compris régie)	-7 040	-7 515	-8 455	-9 334	-9 797	-9 936	-10 307	-10 604	-10 942	-11 351	-11 740
Charges non récupérées	-783	-1 005	-782	-704	-605	-595	-618	-643	-660	-679	-697
Coût des impayés	-1 428	-1 126	-1 145	-1 184	-1 204	-1 252	-1 305	-1 348	-1 394	-1 441	-1 490
Marge Locative directe	28 145	29 239	35 545	33 304	29 697	30 391	32 631	32 402	31 570	30 493	33 592
Marge brute des autres activités	6 182	7 395	6 017	4 767	4 810	4 853	4 897	4 941	4 986	5 032	5 079
Personnel (corrige du personnel régie)	-25 038	-25 354	-26 051	-26 336	-26 625	-26 918	-27 213	-27 511	-27 813	-28 118	-28 427
Frais de gestion autres charges et int. autres emp.	-8 485	-8 545	-9 090	-8 600	-7 850	-7 850	-7 850	-7 850	-7 850	-7 850	-7 850
Production immobilisée	1 833	1 517	1 426	1 242	1 171	1 060	1 071	942	988	1 013	270
Autres produits courants	2 046	2 384	2 773	2 352	2 362	2 373	2 383	2 394	2 405	2 416	2 427
Cotisations et prélèvements CGLLS	-177	-180	-445	-452	-459	-467	-474	-482	-489	-497	-505
Produits financiers	2 140	2 264	2 317	2 140	3 090	2 810	2 510	2 320	2 010	1 820	1 570
Autofinancement courant	6 646	8 720	12 492	8 417	6 195	6 252	7 955	7 156	5 807	4 309	6 157
Eléments exceptionnels d'autofinancement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autofinancement net	6 646	8 720	12 492	8 417	6 195	6 252	7 955	7 156	5 807	4 309	6 157

Evolution structure financière en k€ courants	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autofinancement net		8 720	12 492	8 417	6 195	6 252	7 955	7 156	5 807	4 309	6 157
Rembourst emprunts non locatifs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produits de cessions		2 109	3 397	24 148	3 557	3 640	3 724	3 810	3 898	3 988	4 080
Fonds propres investis en travaux		-3 508	-6 186	-5 408	-5 526	-8 306	-5 907	-10 270	-5 716	-5 859	-6 006
Fonds investis en démolitions		-2 553	-408	-812	-1 828	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-6 980	-5 974	-5 071	-8 420	-6 022	-7 166	-5 950	-6 099	-6 252	-6 408
Autres var. pot. financier y cis PGE et ACNE		-1 232	7 535	3 849	-371	-2 713	-2 951	-2 655	-2 800	-2 833	-2 869
Potentiel financier à la livraison 31/12	44 171	40 726	51 582	76 706	70 313	63 163	58 818	50 908	45 997	39 351	34 305
Provision pour gros entretien	5 315	4 640	4 100	4 203	4 308	4 415	4 526	4 639	4 755	4 874	4 995
Dépôts de garantie	5 270	5 411	5 510	5 441	5 584	5 748	5 901	6 041	6 184	6 332	6 483
FDR long terme à la livraison 31/12	54 756	50 778	61 192	86 349	80 205	73 327	69 244	61 588	56 936	50 556	45 783

Ratios	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Annuités % loyers	-42,1	-41,7	-35,6	-39,0	-43,9	-44,9	-44,3	-45,6	-47,4	-49,2	-47,4
Taux de vacance moyen (perte de loyers logts)	-3,3	-3,9	-2,6	-2,4	-2,2	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
Autofinancement courant en % des loyers	7,9	10,1	13,8	9,0	6,5	6,3	7,6	6,7	5,2	3,8	5,2
FDR long terme en €/logt et equiv logts	2 312	2 124	2 528	3 590	3 291	2 966	2 765	2 432	2 225	1 954	1 751

Hypothèses de la simulation	2014	2015	2016	2017 à 2024		
Inflation		2,15	2,15	2,15	Affectation des fonds propres Plafonnement des loyers Prise en compte des ICNE	Livraison Oui Non
ICC		2,50	2,50	2,50		
IRL		0,57	0,08	1,60		
Taux livret A	1,15	0,75	0,75	2,40		

7.16 FICHE DU CALCUL DU POTENTIEL FINANCIER

fiche de calcul du potentiel financier à terminalisation des opérations engagées fin 2014

plans de financement				dépenses		financements externes		Incidence FRNG et fonds propres																						
prév actualisées		emprunts complémentaires		subventions		fonds propres		comptabilisées bilan 2014		reste à comptabiliser		emprunts encaissés bilan 2014		subventions notifiées fin 2014		restes à comptabiliser		Incidence FRNG et fonds propres												
op' locatives TS		707 900 581	483 578 056	67 666 057	133 357 048	23 299 420	707 900 580	1	551 244 113	133 357 048	-	0	-	11 628 129	197 903	76 082	1 451 682	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
op' locatives TNS		260 251 428	188 573 486	7 244 006	45 280 840	19 153 086	260 102 280	149 149	184 440 808	44 880 257	-	11 777 277	-	11 628 129	197 903	76 082	1 451 682	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
acquisit* amélio en cours		1 646 407	1 142 574	45 000	188 833	270 000	692 736	953 670	36 000	188 833	-	11 777 277	-	11 628 129	197 903	76 082	1 451 682	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
autres ensembles immo en cours		25 674 292	19 720 115	105 841	4 670 512	1 177 824	17 474 305	8 199 987	12 072 224	4 148 176	-	8 276 069	-	8 276 069	76 082	-	1 451 682	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
améliora en cours		57 854 608	66 345 423	-	1 526 394	-	56 122 973	1 731 635	66 065 469	1 526 394	-	279 954	-	279 954	1 451 682	-	-	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
cessions démolit* en cours		3 474 637	-	-	340 000	3 134 637	2 674 293	800 344	-	340 000	-	-	-	-	-	-	-	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
constructions neuves en cours		91 978 817	78 955 249	1 565 000	9 112 360	2 346 208	57 111 024	34 867 793	72 450 237	7 091 360	-	10 091 012	-	10 091 012	-	-	-	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
réhabilitat* en cours		21 607 747	11 164 142	1 116 704	7 457 232	1 869 669	6 291 817	15 315 930	3 484 743	5 892 000	-	10 361 335	-	10 361 335	-	-	-	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
autres ensembles immobiliers		29 050 043	21 859 076	4 324 565	983 334	1 883 068	26 979 632	2 070 411	19 711 972	983 334	-	6 471 669	-	6 471 669	-	-	-	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
batiments administratifs		64 103 323	39 231 316	1 274 000	7 367 336	16 230 671	12 687 035	51 416 288	1 343 675	5 441 340	-	41 087 637	-	41 087 637	-	-	-	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
synthèse immo		1 263 341 883	910 569 446	83 341 174	210 263 889	59 347 375	1 148 036 674	115 505 209	910 849 240	203 848 742	-	89 496 526	-	89 496 526	-	-	-	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
sorties de composantes		53 267 732	-	-	2 555 651	50 712 081	53 389 627	-	2 555 651	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-
total FSFC		1 210 274 152	910 569 446	83 341 174	207 728 238	8 635 294	1 094 647 047	115 505 209	910 849 240	201 293 092	-	89 496 526	-	89 496 526	-	-	-	-	800 344	-	24 776 781	-	4 954 595	-	4 047 258	-	4 520 457	-	11 159 575	-

retraitement préliminaires			
dépenses comptabilisées	% fonds propres à renseigner	subv notifiées	emprunts encaissés
constructions neuves	7 667 039	2 648 530	453 650
acquisitions-améliorations	748 767	82 400	12 051
réhabilitat*	2 963 649	2 846 000	744 056
renouvellement de composants	133 917	-	-
cessions démolitions	217 412	64 410	133 917
autres ensembles immobiliers	890 995	-	-
batiments administratifs	65 255	-	-
total opérat' préliminaires	12 687 035	5 441 340	1 343 675
			4 520 457

+ correctif subv' ANRU non comptabilisées c/	FRNG fin 2014	22 117 300
- dépôts et cautionsnements -	3 917 000	
- provisions pour risques -	5 287 091	
=	14 635 387	
+ potentiel financier	6 111 822	
+ ré-intégration immo financières	35 552 800	
+ ré-intégration immo vente en cours	9 726 585	
- ACNE fin 2014 -	10 922 720	
= incidence fonds propres à terminalisation -	11 159 575	
=	29 308 912	
- potentiel financier à terminalisation	3 283 441	
- fonds propres grevés sur loyers -	26 025 471	
=	26 025 471	

7.17 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 Economique	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
HLM	Habitation à Loyer Modéré	ZUS	Zone Urbaine Sensible
MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale		