

# RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-023 Décembre 2016

**Office public de l'Habitat d'Albertville**  
**« Val Savoie Habitat »**

Albertville (73)



**Rapport définitif de contrôle n°2015-023 Décembre 2016**

**Office public de l'Habitat d'Albertville**

**"Val Savoie Habitat"**

**Albertville (73)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-023

### OPH D'ALBERTVILLE (VAL SAVOIE HABITAT) – 73

Président : Martine Berthet

Directeur général : Jean-Pierre Terrier jusqu'au 29 février 2016 puis Laurent Ancenay

Adresse : 9 rue Pasteur BP136 73208 ALBERTVILLE Cedex

Au 31 décembre 2014	nombre de logements familiaux gérés :	2 750
	nombre de logements familiaux en propriété :	2 750
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	93

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
<b>Patrimoine</b>				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	3,7	nc	nc	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	1,6	nc	nc	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	12,1	nc	nc	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	8,3*	nc	nc	
Age moyen du parc (en années)	35	nc	nc	
<b>Populations logées</b>				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	18,1	18,2	nc	
< 60 % des plafonds (%)	62,2	59,2	nc	
> 100% des plafonds (%)	9,8	nc	nc	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)		49,0	nc	
Familles monoparentales (%)	18,9	18,9	nc	
Personnes isolées (%)	37,4	36,9	nc	(2)
<b>Gestion locative</b>				
Médiane des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	5,65	5,5	nc	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,8	nc	13,7	(3)
<b>Structure financière et rentabilité</b>				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	4,0	nc	nc	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	0,9	nc	3,9	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	13,4	nc	11,9	

\* Fusion-absorption de la Saiem du Champ de Mars comprise

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2014

(3) Boléro 2013 : ensemble des OPH de province hors Ile de France

- Points forts**
- Dynamique de rapprochement avec l’OPH d’Ugine.
  - Rôle social affirmé (logement de populations modestes).
  - Acquisition du patrimoine de la SAIEM du Champ de Mars dans des conditions financières très satisfaisantes.
  - Nette amélioration de la performance d’exploitation suite à la fusion avec la SAIEM.
- Points faibles**
- Absence d’engagement du CA sur la fusion avec l’offices d’Ugine.
  - Base de gestion locative insuffisamment précise pour le calcul des loyers.
  - Croissance de la vacance.
  - Croissance préoccupante du taux de créances locatives.
  - Plan stratégique de patrimoine à actualiser, en répondant notamment à la question du devenir du groupe “la Vanoise” à Moutiers, affecté par un taux de vacance très élevé.
  - Analyse financière prévisionnelle caduque.
- Irrégularités**
- Changements importants dans l’organisation de l’office en 2015 sans consultation préalable des représentants du personnel.
  - Dispositions irrégulières dans les baux types.

Inspecteurs-auditeurs Ancols :

Délégué territorial :

Précédent rapport de contrôle : n° 2009-050 de Janvier 2010

Contrôle effectué du 7 mai 2009 au 30 novembre 2009

Diffusion du rapport définitif : Décembre 2016

## RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-023

### **OPH D'ALBERTVILLE (VAL SAVOIE HABITAT) – 73**

---

## SOMMAIRE

Synthèse.....	3
1. Préambule .....	5
2. Présentation de l'office dans son contexte .....	5
2.1 Contexte socio-économique.....	5
2.2 Présentation de l'office .....	6
2.3 Gouvernance et management.....	7
2.3.1 Gouvernance .....	7
2.3.2 Relations avec l'office d'Ugine .....	8
2.3.3 Relations avec la Sem4V.....	9
2.3.4 Organisation et management .....	9
2.3.5 Commande publique.....	10
2.4 Conclusion.....	10
3. PATRIMOINE .....	11
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	11
3.1.1 Description et localisation du parc.....	11
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	11
3.2 Accessibilité économique du parc.....	12
3.2.1 Loyers et supplément de loyer de solidarité .....	12
3.2.2 Charges locatives.....	12
3.2.3 Conclusion.....	13
4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE.....	13
4.1 Caractéristiques des populations logées .....	13
4.2 Accès au logement .....	13
4.2.1 Connaissance de la demande et politique d'occupation du parc .....	13
4.2.2 Gestion des attributions .....	14
4.3 Qualité du service rendu aux locataires .....	16
4.4 Traitement des créances locatives impayées .....	17

4.5	Conclusion.....	18
5.	STRATEGIE PATRIMONIALE.....	18
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	18
5.2	Évolution du patrimoine .....	19
5.2.1	Offre nouvelle .....	19
5.2.2	Réhabilitations.....	19
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage .....	20
5.4	Maintenance du parc.....	20
5.5	Ventes de patrimoine à l’unité.....	21
5.6	Conclusion.....	21
6.	TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....	21
6.1	Tenue de la comptabilité.....	21
6.1.1	Organisation du service .....	21
6.1.2	Qualité comptable.....	22
6.2	Analyse financière .....	22
6.2.1	La formation des résultats .....	22
6.2.2	La formation de l’autofinancement net.....	25
6.2.3	La structure financière .....	27
6.3	Éléments prévisionnels.....	29
6.4	Conclusion.....	30
7.	Annexes .....	31
7.1		
7.2	Sigles utilisés .....	32

## SYNTHESE

L'office public de l'habitat (OPH) Val Savoie Habitat (VSH) dispose d'un patrimoine de 2 750 logements situés essentiellement sur Albertville et Moutiers, dont l'ancienneté est contrastée du fait des importantes opérations immobilières livrées peu avant les Jeux Olympiques de 1992.

L'office a acheté les titres de la SAIEM du Champ de Mars, avec laquelle elle a fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Cette société d'économie mixte, dont les principaux actionnaires étaient les communes d'Albertville et de Moutiers ainsi que la Caisse des dépôts, comptait 634 logements situés principalement à Albertville et à Moutiers. Le prix acquitté par l'office (7,2 M€), majoré de la dette financière nette de la SAIEM (16,0 M€), s'élève à 23,2 M€, ce qui représente 36,7 K€ par logement. Pour financer cette acquisition, l'office a bénéficié d'un apport de 3,8 M€ des collectivités, qui a permis de limiter le montant de la dette contractée pour l'achat des titres à 2,5 M€ et celui des fonds propres à 0,9 M€, desquels il convient de retrancher 2,0 M€ de trésorerie disponible dans la SAIEM.

L'absorption de la SAIEM du Champ de Mars a eu un impact très positif sur les comptes de l'office. La situation financière après fusion ressort nettement consolidée, avec un fonds de roulement net global (FRNG) représentant 6,1 mois de dépenses et un ratio de désendettement (dettes / CAF) inférieur à 14 ans. La performance de l'exploitation s'est également considérablement améliorée, l'autofinancement net HLM passant de 0,8 M€ (7,7 %) en 2012 à 1,8 M€ en 2014 (14,3 %).

VSH est engagé, depuis 2012, dans un processus de rapprochement avec l'office d'Ugine. Si la perspective d'une fusion opérationnelle en 2018 a été évoquée, les conseils d'administration des deux offices ne se sont pas encore prononcés formellement sur ce dénouement. Pour l'heure, des mécanismes de coopération ont été mis en place, sous la forme de prestations de services qui, pour utiles qu'ils puissent être, n'ont pas toujours été réalisés dans des conditions sécurisées juridiquement. Par ailleurs, des changements importants dans l'organisation de l'office ont été effectués en 2015 sans que les représentants du personnel aient été consultés. Pour l'avenir, l'office devra préciser le dimensionnement de sa maîtrise d'ouvrage technique sous réserve de confirmation de la fusion.

VSH assume son rôle social en logeant les populations modestes. Cependant, le suivi de la demande de logement et la gestion des attributions présentent des insuffisances et irrégularités à corriger, en particulier dans le fonctionnement de la commission d'attribution des logements et les baux types utilisés. La qualité du service rendu aux locataires est correcte compte tenu des améliorations récentes. Néanmoins, des progrès peuvent encore être réalisés dans la formalisation des processus qualité et le suivi des réclamations. L'office est par ailleurs confronté à une croissance préoccupante des taux de créances locatives et de vacance.

L'office doit actualiser son plan stratégique de patrimoine en prenant notamment acte des retards sur ses objectifs initiaux ainsi que les nouveaux éléments de la politique de la ville. Au cas où les adaptations récemment apportées à la politique commerciale ne suffisent pas à diminuer la vacance qui s'y est installée, l'office devra aussi statuer sur le devenir du groupe « *la Vanoise* » à Moutiers qui souffre d'un déficit d'attractivité en dépit d'un bon niveau d'entretien général. Une analyse financière prévisionnelle est enfin nécessaire pour éclairer le conseil d'administration et lui permettre d'actualiser sa stratégie dans un contexte marqué par une éventuelle fusion avec l'office d'Ugine et d'importants besoins de réhabilitations sur le patrimoine de la SAIEM du Champs de Mars.

Le directeur général,

Pascal Martin-Gousset



# 1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de L'OPH d'Albertville (Val Savoie Habitat - VSH) 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 dernier rapport de la Miilos n° 2009-050 soulignait qu'après une longue période d'instabilité et de faible production, l'office d'Albertville était désormais en ordre de marche pour répondre aux attentes de son territoire d'intervention. Sa politique sociale était bonne et le souci d'améliorer la qualité de service réel. La réorganisation prévue du service contentieux devait permettre d'améliorer le traitement des impayés.

Les besoins de remise à niveau du parc nécessitaient un effort important sur les cinq années suivantes, dont la mise en œuvre demandait toutefois un suivi particulièrement rigoureux compte tenu d'une situation financière fragile. Les outils de pilotage (plan stratégique de patrimoine et analyse financière prévisionnelle) existaient ou étaient en cours de finalisation. Cependant, l'information du conseil d'Administration (CA) était perfectible.

L'intégration envisagée du patrimoine de la SAIEM du Champ de Mars, dont 37 % des parts étaient détenues par la commune d'Albertville, 17 % par la commune de Moutiers et 46 % par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), devait permettre d'accroître la cohérence de l'action sur la région d'Albertville. VSH était néanmoins invité à poursuivre sa dynamique de rapprochement avec l'OPH d'Ugine.

## 2. PRESENTATION DE L'OFFICE DANS SON CONTEXTE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Albertville (19 200 habitants), sous-préfecture de la Savoie, est la troisième ville du département. Elle est située à 10 km d'Ugine (7 000 habitants). Les deux villes font partie de la communauté de communes de la région d'Albertville (Co.RAL). Celle-ci regroupe 18 communes et comportait 43 000 habitants et 22 400 logements en 2011.<sup>1</sup> La population y a crû de + 0,7 % entre 2006 et 2011 (+ 0,8 % pour la Savoie) et le taux de chômage des 15/64 ans y était, cette même année, de 10,0 % (8,5 % pour la Savoie). Selon la base de données Clameur<sup>2</sup>, le loyer moyen du marché privé, tant à Albertville que dans la communauté de communes, est de 9,7 €/m<sup>2</sup> de surface habitable, ce qui reflète un marché du logement équilibré.

---

<sup>1</sup> Source Insee

<sup>2</sup> Connaître les Loyers et Analyser les Marchés sur les territoires Urbains et Ruraux

Albertville compte 27 % de logements sociaux et Ugine 36 %. D'après l'enquête RPLS<sup>3</sup> pour 2014, la part des logements sociaux vacants de l'agglomération d'Albertville est de 4,3 % (5,3 % pour la Savoie et 4,4 % pour la région Rhône-Alpes). Les organismes présents dans la communauté de commune sont Val Savoie Habitat (2 750 logements principalement à Albertville), l'OPH d'Ugine (1 270 logements tous situés à Ugine), l'Opac de Savoie (291 logements), la Semcoda (86 logements) et Halpades (82 logements).

Albertville ne compte pas de Zone Urbaine Sensible (Zus), mais le quartier Val des Roses-Contamines, dans lequel sont notamment situées les trois tours Sainte Thérèse (170 logements) fait partie des 1 300 quartiers prioritaires de la politique de la ville. Il est inscrit au programme Anru II de niveau régional. Le contrat de ville, signé en juin 2015, prévoit une intervention sur les trois tours Sainte-Thérèse. L'office a proposé la démolition de l'une d'entre-elles et l'écèlement des deux autres. En janvier 2016, cette proposition n'était pas encore validée.

La compétence des aides à la pierre est exercée par le Préfet en Savoie, à l'exception de la communauté d'agglomération de Chambéry, qui dispose d'une délégation. Le huitième vice-président de la Co.RAL est chargé de l'habitat. Le Programme Local de l'Habitat (PLH), approuvé en 2008, est en cours de révision. Ce nouveau plan est élaboré par le syndicat intercommunal Arlysère pour le compte de la Co.RAL suivant trois principales orientations<sup>4</sup> : valorisation des logements existants et vacants, accompagnement des communes pour des projets de logements neufs, et étude d'une solution globale pour l'accueil des gens du voyage.

## 2.2 PRESENTATION DE L'OFFICE

Le patrimoine de Val Savoie Habitat (VSH) est de 2 750 logements fin 2014. Les effectifs de VSH s'élèvent à la même date à 55 agents. Tous les services sont regroupés au siège.

Fin 2012, VSH a procédé au rachat de l'ensemble des parts de la SAIEM du Champ de Mars pour un montant de 7,2 M€ pour en devenir l'unique propriétaire. L'acquisition des parts a été financée par les dotations en capital des villes d'Albertville et de Moutiers à hauteur respectivement de 36,5 % soit 2 647 k€, et 17,0 %, soit 1 226 k€ du montant total, par un emprunt de 2,5 M€ (34,6 %) contracté auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), le solde de 857 k€ (11,9 %) étant financé sur fonds propres.

Le 15 janvier 2013, la SAIEM du Champ de Mars a été dissoute et son patrimoine, composé de 634 logements, a été transmis à VSH de façon rétroactive au 1<sup>er</sup> janvier 2013. La SAIEM n'ayant pas de personnel, sa gestion était assurée par VSH. La valeur nette des titres de la SAIEM (7,2 M€) étant supérieure à son actif net comptable (4,6 M€), un mali technique de fusion a été comptabilisé directement au bilan<sup>5</sup> pour 2,6 M€. Ce mali, qui résulte de la différence entre la valeur d'acquisition des titres et la situation nette de la SAIEM, correspond à la plus-value potentiellement réalisable sur les actifs de cette société.

---

<sup>3</sup> Répertoire sur le parc locatif social

<sup>4</sup> Source : charte communautaire janvier 2015

<sup>5</sup> Compte 20887 « Mali de fusion ».

Le prix acquitté par l'Office (7,2 M€) majoré de la dette financière nette de la SAIEM (16,0 M€) s'élève à 23,2 M€, ce qui représente 36,7 K€ par logement.<sup>6</sup> Ce prix est d'autant plus attractif que l'impact de l'activité héritée de la SAIEM sur les comptes de l'Office s'est révélé très favorable dès 2013 (cf. § 6).

## **2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT**

### **2.3.1 Gouvernance**

#### **2.3.1.1 Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration (CA) comporte 23 membres. Il se réunit en moyenne six fois par an. Les comptes rendus sont clairs et retranscrivent les échanges.

L'office est présidé par Mme Martine Berthet, maire d'Albertville depuis avril 2014 et première vice-présidente de la communauté de communes. Elle a succédé à M. Jean-Claude Maas qui présidait l'office depuis avril 2008.

Le bureau a été constitué par délibération du CA du 13 mai 2014 conformément à l'article R. 421-12 du CCH. Il se réunit pour préparer les réunions du CA. Le CA n'a pas fait usage de la faculté, prévue à l'article R. 421-16 du CCH de déléguer des compétences au bureau. L'organisme n'établit pas de compte-rendu des échanges du bureau au motif que ce dernier agit exclusivement comme une commission préparatoire au CA.

Lors de sa première réunion en mai 2014, le CA renouvelé a désigné deux vice-présidents, ce qui n'est pas conforme à l'article R. 421-12 du CCH qui dispose que le CA confère à un membre du bureau le titre de vice-président qui « assiste le président dans ses fonctions et le supplée en cas d'absence ou d'empêchement ». Le CA doit reprendre sa délibération en ce sens. En réponse aux observations provisoires, la Présidente s'est engagée à mener rapidement une discussion avec les intéressés pour n'élire qu'un seul vice-président.

Des indemnités ont été versées à cinq administrateurs pour deux réunions du CA et d'une commission qui se sont tenues le même jour le 20 novembre 2014. Chacun a perçu 68,61 € par réunion. Pour l'avenir, l'office devra veiller à n'accorder qu'une seule indemnité par jour quel que soit le nombre de réunions, conformément à l'article R. 421-10 du CCH. En réponse aux observations provisoires, l'organisme indique avoir pris bonne note de cette erreur, survenue une seule fois, et indique être vigilant pour éviter qu'elle ne se reproduise.

#### **2.3.1.2 La direction générale**

M. Jean-Pierre Terrier a dirigé l'office de septembre 2014 au 29 février 2016. Il a succédé à M. Denis Witz qui a occupé ces fonctions de novembre 2010 à juillet 2014, date à laquelle il a été licencié. En qualité de directeur général (DG) de l'office d'Albertville, M. Terrier était un agent public, rémunéré en vertu d'un contrat de droit public qui n'appelait pas d'observation.

M. Terrier était également DG de l'office d'Ugine. S'il a exercé cette fonction à titre exclusif et moyennant rémunération jusqu'en septembre 2014, il l'a exercé, depuis sa nomination au poste de DG de l'office d'Albertville, à titre accessoire et sans rémunération.

<sup>6</sup> (7,2+16,0)/634

M. Terrier était aussi directeur général délégué - DGD (mandataire social), à titre accessoire et sans rémunération,<sup>7</sup> de la société d'économie mixte de construction et de rénovation des 4 vallées (Sem4V) – cf. infra. Le cumul de fonctions de DG de l'OPH et de DGD de la Sem4V est autorisé depuis le 24 mars 2014 par la loi Alur sous réserve que cette dernière soit exercée à titre accessoire et sans rémunération.

M. Laurent Ancenay a été nommé Directeur Général (DG) le 1<sup>er</sup> mars 2016. Il succède à M. Terrier, atteint par la limite d'âge. Son contrat n'appelle pas de remarque. Il a aussi succédé à M. Terrier aux fonctions de DG de l'OPH d'Ugine et de la Sem4V dans les mêmes conditions de rémunération.

### **2.3.2 Relations avec l'office d'Ugine**

Bien que proches l'une de l'autre et membres de la même communauté de commune (Co.RAL), les communes d'Albertville et Ugine disposent chacune d'un office de petite taille. Un rapprochement a été engagé à partir de 2012 en vue d'une possible fusion. Cependant, les CA des deux organismes n'ont pas encore délibéré à ce sujet.

Au cours des dernières années, les deux offices ont renforcé l'harmonisation de leur organisation et de leurs pratiques managériales, en adoptant notamment un système d'information commun : l'office d'Albertville a adhéré, en 2016, au système informatique du GIE ACG-Synergie,<sup>8</sup> qui était déjà en place à l'office d'Ugine.

Par ailleurs, la réalisation du nouveau siège social, qui pourrait accueillir les deux organismes, est prévue pour 2018. Un bureau d'ingénierie a été désigné (appel d'offre ouvert) en janvier 2016 pour la restructuration de l'ancien foyer de travailleurs migrants FTM de 2 000 m<sup>2</sup> dont les personnels des deux offices occuperaient les trois étages inférieurs. Les deux étages supérieurs sont disponibles.

Les conventions de prestations de services successivement conclues entre les offices d'Ugine (bénéficiaire) et d'Albertville (prestataire) ont été établies dans des conditions irrégulières, en méconnaissance des règles de la commande publique alors applicables [ordonnance du 6 juin 2005]. Une première convention de prestation de services à prix forfaitaires a été conclue pour l'année 2012, puis renouvelée en 2013 et 2014, portant sur le « *traitement de la paye et des déclarations subséquentes, administration du personnel* »<sup>9</sup> Le montant facturé à ce titre est passé de 12 k€ en 2012 à 93 k€ en 2014. En tant que convention de prestation de services entre deux pouvoirs adjudicateurs indépendants, elle aurait dû faire l'objet d'une procédure de mise en concurrence dans le respect des règles de la commande publique.

Cette convention a été remplacée en 2015, puis renouvelée en 2016, par une nouvelle convention dont l'objet est élargi à de nouveaux domaines (maintenance du patrimoine, gestion de proximité et gestion locative). Si cette nouvelle convention prévoit un remboursement à l'euro près des prestations fournies par des agents de l'office d'Albertville à celui d'Ugine, elle ne peut toutefois être assimilée à un prêt de main d'œuvre dans la mesure où elle ne remplit pas les conditions suivantes :

- Le titre de la convention doit préciser qu'il s'agit d'une convention de prêt de main d'œuvre et les agents concernés doivent être explicitement indiqués (le § 4 de la convention est inadapté) ;

---

<sup>7</sup> Attestation du Président Directeur Général (P-DG) de la Sem 4V du 27 octobre 2015

<sup>8</sup> GIE de bailleurs sociaux dans le domaine des systèmes informatiques

<sup>9</sup> Ces missions étaient auparavant directement réalisées par la Ville d'Ugine pour son OPH.

- L'accord des agents concernés n'a pas été requis, leur contrat de travail n'a pas fait l'objet d'un avenant et les représentants du personnel n'ont pas été consultés contrairement aux dispositions des articles L. 8241-1 et 8241-2 du code du travail.

Les conventions conclues à compter de 2015 étaient donc assimilables à des conventions de prestations de services et relevaient, de ce fait, des règles de la commande publique. Dès lors, en l'absence de mise en concurrence, elles ont été conclues dans des conditions irrégulières, ce qui exposait l'office à un risque commercial en cas de recours d'un tiers susceptible d'avoir été lésé.

Cependant, depuis l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> avril 2016 de l'ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, les offices d'Albertville et d'Ugine sont susceptibles d'invoquer la dérogation à l'obligation de mise en concurrence introduite à l'article 18 de l'ordonnance, sous réserve qu'ils soient en mesure de justifier que la coopération mise en œuvre répond au seul but « *de garantir que les services publics dont ils ont la responsabilité sont réalisés en vue d'atteindre les objectifs qu'ils ont en commun* », et que « *les conditions suivantes sont réunies : 1° La mise en œuvre de cette coopération n'obéit qu'à des considérations d'intérêt général ; 2° Les pouvoirs adjudicateurs concernés réalisent sur le marché concurrentiel moins de 20 % des activités concernées par cette coopération.* »

En réponse au rapport provisoire, l'office indique que, bien qu'il puisse se prévaloir de l'entrée en vigueur de l'article 18 de l'ordonnance précitée, il a décidé d'appliquer le formalisme applicable aux conventions de prêt de main d'œuvre, en procédant à la consultation des représentants du personnel, en obtenant l'accord écrit des agents nouvellement concernés et en concluant un avenant à leur contrat de travail.

### **2.3.3 Relations avec la Sem4V**

La Société d'Economie Mixte de Construction et de Rénovation des 4 Vallées (Sem4V) a pour objet social d'aménager des terrains, de construire et gérer tous types d'immeubles (à vocation sociale ou autre), d'étudier et de réaliser des travaux pour les offices et les collectivités. Les principaux actionnaires de la Sem sont les Communes d'Ugine et d'Albertville.

Lors du CA du 7 février 2012, l'office a validé le principe de création d'un GIE de mise en commun de moyens entre Val Savoie Habitat, l'office d'Ugine et la Sem4V. Lors de sa séance du 13 mai 2014, l'office d'Albertville a désigné ses représentants au CA du GIE. Cependant, aucune suite pratique n'a été donnée à ces initiatives et le GIE n'a pas été mis en place.

### **2.3.4 Organisation et management**

Val Savoie Habitat compte 55 agents fin 2014, dont 8 de la fonction publique territoriale. Avec 20 agents pour 1 000 logements, il se situe un peu au-dessus de la moyenne des offices (19,1 agent pour 1 000 logements).

L'office a connu plusieurs changements importants d'organisation depuis 2011. Structuré jusqu'en 2014 autour de quatre pôles, il est dorénavant composé de cinq services rattachés directement au DG.

Début 2015, l'office a mis en place une nouvelle organisation qui a conduit à la suppression des deux postes de directeur (finances d'une part, gestion locative et de proximité d'autre part), au rattachement direct de plusieurs services au DG, et à la création d'un poste de chef de service du patrimoine intégrant les services du patrimoine et de la proximité (ce dernier service étant détaché

de l'ancienne direction de la gestion locative de de proximité). Les représentants du personnel n'ont pas été informés et consultés sur cette réorganisation. Les deux réunions de l'ensemble du personnel organisées fin 2014 par le nouveau DG ne se substituent pas à cette formalité substantielle.

La rotation élevée et croissante du personnel a nui à la performance de la gestion de l'office : 24 % des agents ont quitté l'office en 2014 (18 % en 2013 et 12 % en 2012). Les mouvements de cadres ont été très importants en 2014 et début 2015 puisque, en plus du DG, les directeurs financiers et de clientèle (gestion locative) sont partis sans être remplacés.

Les années 2010 à 2014 ont été marquées par l'adoption de plusieurs accords d'entreprise et l'élaboration d'un projet d'entreprise. Trois accords (relatifs au temps de travail, aux rémunérations et aux déplacements professionnels) ont été conclus en 2011. Le projet d'entreprise, qui a couvert les années 2011 à 2013, a mis l'accent sur le management. Il a été suivi par un nouveau projet d'entreprise, « *Cap 2020* », qui a été validé par le CA en décembre 2013 mais dont la mise en œuvre a été momentanément interrompue lors du départ du DG mi-2014. Le nouveau DG a décidé de reprendre à son compte le projet d'entreprise élaboré par son prédécesseur.

La rémunération de chaque agent comporte une prime fixe (5 % de la rémunération annuelle) indépendante des résultats de l'agent et une prime variable (4,5 %) qui dépend de la réalisation des objectifs individuels annuels.

### **2.3.5 Commande publique**

Le service développement organise la passation des marchés pour l'ensemble des services. Il est la référence interne de l'office pour la commande publique. Cependant, il ne peut répondre à l'ensemble des besoins et expertises juridiques de l'office pour effectuer une veille juridique adaptée.

En dehors des conventions de prestations de services conclue avec l'office d'Ugine en méconnaissance de l'ordonnance du 6 juin 2005, il n'a pas été constaté d'irrégularités dans la commande publique.

## **2.4 CONCLUSION**

L'office Val Savoie Habitat, qui compte 2 750 logements depuis la fusion-absorption de la SAIEM communale du Champ de Mars en 2013, intervient dans un marché du logement équilibré. Quelques irrégularités mineures ont été constatées dans le fonctionnement du conseil d'administration (nominations de plusieurs vice-présidents au lieu d'un seul ; irrégularités dans le versement d'indemnités). Des changements importants dans l'organisation de l'office ont été effectués en 2015 sans que les représentants du personnel n'aient été formellement consultés. Si l'office d'Ugine est engagé, depuis 2012, dans un processus de rapprochement avec celui d'Albertville, leurs conseils d'administration n'ont pas encore acté à ce jour le principe d'une fusion.

## 3. PATRIMOINE

### 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

#### 3.1.1 Description et localisation du parc

Le parc de 2 750 logements de l'office est constitué presque exclusivement de logements collectifs (97%). L'ancienneté moyenne est de 35 ans, mais 20 % du patrimoine a été construit entre 1986 et 1990 en préparation des jeux olympiques d'hiver d'Albertville de 1992. Plus de la moitié (53 %) du parc a été mis en service avant 1980. Le quartier du Val des roses-la contamaine, où l'office détient 485 logements, fait partie des quartiers prioritaires au titre de la politique de la ville. Six logements sont situés en zone de revitalisation rurale (ZRR).

La décomposition du parc par nature de financement fait apparaître une majorité d'anciens financements et un tiers de PLA. Quatre logements seulement sont en PLI, et quatre autres sont non conventionnés.

	Anciens financements	PLATS / PLAI	PLA	Plus	PLS	PLI	Non conventionnés	Totaux
Nombre de logements	1 452	97	900	273	20	4	4	2 750
% du parc	52,8 %	3,5 %	32,7 %	9,9 %	0,7 %	0,2 %	0,2 %	100 %

Val Savoie Habitat compte également 93 logements dans trois foyers gérés, l'un par la ville, et les deux autres par une association.

La performance énergétique du parc de Val Savoie Habitat est insatisfaisante au regard des objectifs du Grenelle de l'environnement (objectif de performance énergétique C) : fin 2015, sur les 1590 logements diagnostiqués (soit 57 % du parc) près de 35 % sont classés en E, F ou G. L'intégration du parc de la SEM du Champ de Mars a momentanément contribué à dégrader la performance énergétique globale. En réponse au rapport provisoire, l'office précise toutefois que les réhabilitations réalisées sur les 117 logements du Champ de Mars ont permis d'atteindre la catégorie B, ce qui ne sera visible dans le classement énergétique du parc qu'à l'issue d'une année de fonctionnement. Il précise également que 255 autres logements doivent être réhabilités thermiquement d'ici 10 ans, et que la création prochaine d'un réseau de chaleur urbain, contribuera à stabiliser les coûts énergétiques des locataires qui en bénéficieront.

#### 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Sur un marché locatif équilibré, la vacance a augmenté pour atteindre 4,8 % en 2014.

Le coût de la vacance est évalué à 775 k€ en 2014. La vacance touche surtout cinq groupes qui représentent le quart du parc : les tours Sainte Thérèse (7,6 % du parc, 185 logements), la Contamine (10,3 %, du parc, 244 logements) le Champ de Mars (11,0 % du parc, 109 logements), la Vanoise (11,5 % du parc, 61 logements) et la Grande Roche (11,5 % du parc, 87 logements). La vacance des 28 logements PLS, PLI et non conventionnés atteint 18 %.

La vacance est bien identifiée et suivie par le service clientèle.. Les services de la clientèle et du patrimoine ne disposaient pas, jusqu'à fin 2015, de bases de données communes. Le changement de système informatique début 2016 doit conduire à unifier les bases.

L'office précise dans sa réponse au rapport provisoire que pour enrayer l'évolution défavorable de la vacance, il est en train de mettre en place un plan d'actions transversal dont la mise en œuvre incombe à l'ensemble des services : campagne de communication, commercialisation des offres et organisation de visites commerciales en amont des CAL, analyse des causes de la vacance commerciale supérieure à 6 mois, fixation d'objectifs chiffrés de réduction de la vacance aux conseillers logement, collaboration entre les services du développement et de la gestion locative pour adapter l'offre de logements à la demande et travail en cours du service patrimoine pour réduire la vacance technique.

## **3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC**

### **3.2.1 Loyers et supplément de loyer de solidarité**

Les taux de loyers figurant dans les conventions APL ne sont pas reportés dans l'application informatique de gestion locative. En l'absence de cette information, un sondage portant sur 735 logements (soit plus du quart du patrimoine) a été effectué. Aucun dépassement des plafonds de loyers autorisés n'a été constaté. Selon l'enquête RPLS pour 2014, la médiane des loyers pratiqués par l'office est de 5,65 € par m<sup>2</sup> de surface habitable (SH), soit un niveau similaire à l'ensemble des bailleurs sociaux de Savoie (5,60 €/m<sup>2</sup> de SH).

L'office doit profiter du changement d'application de gestion locative pour s'appuyer à la fois sur les taux de loyers initiaux et non sur les seuls loyers pratiqués l'année antérieure pour procéder aux actualisations. Pour les logements sondés, l'écart par rapport aux loyers plafonds est de 2,2 %.<sup>10</sup>

Par ailleurs, 93 locataires, soit 3,6 %, étaient assujettis au SLS fin 2014. Un montant de 3 100 euros a été collecté à ce titre cette année-là.

### **3.2.2 Charges locatives**

Les charges de chauffage des logements équipés de chauffage collectif représentent 54 % des charges totales. Le coût du chauffage s'établit en moyenne à 11,7 €/m<sup>2</sup> de surface habitable. L'office ajuste les provisions entre les deux saisons de chauffe de chaque année civile. Pour l'année 2013, le sur-provisionnement moyen des charges des 1 330 logements chauffés collectivement s'établit à 1 % seulement.

200 logements mis en service avant 2011 accusent un sur-provisionnement supérieur à 15 %, de 20 % en moyenne, soit 347 € par logement en moyenne.

Selon l'office, cette situation récurrente est imputable à deux hivers exceptionnellement doux. Si un sur-provisionnement ponctuel et limité peut être admis, le sur-provisionnement relevé dans ces 200 logements est excessif et pénalise les locataires concernés. En réponse au rapport provisoire, l'office assure que le nouveau logiciel de gestion va lui permettre de corriger la situation pour l'exercice 2016

---

<sup>10</sup> L'échantillon du sondage n'étant pas représentatif du financement du patrimoine, cette information est indicative et ne doit pas être extrapolée pour l'ensemble du patrimoine de l'office.

### 3.2.3 Conclusion

L'office dispose d'un patrimoine à l'ancienneté contrastée du fait des réalisations effectuées pour les Jeux Olympiques de 1992 à Albertville. Face à l'accroissement de la vacance, l'office a récemment défini un plan d'actions transversal dont la mise en œuvre incombe à l'ensemble des services. S'il n'a pas été constaté de dépassement des loyers plafonds, l'office doit profiter du changement d'application de gestion locative pour remettre à niveau sa base de connaissance des taux des conventions APL. Il doit également remédier au sur-provisionnement des charges constaté dans 200 logements, ce qui devrait être facilité par la mise en place du nouveau logiciel de gestion.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'office joue bien son rôle pour le logement des personnes modestes comme le montre le tableau ci-dessous extrait de l'enquête d'occupation du parc social (OPS) 2012 :

<b>Caractère social de la population logée</b>	<b>Ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds Plus</b>	<b>Ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds Plus</b>
Val Savoie Habitat	18,1 %	62,2 %
Moyenne des autres bailleurs dans le département de la Savoie	14,5 %	53,1 %

Par rapport à la moyenne des autres bailleurs dans le département de la Savoie, Val Savoie Habitat loge beaucoup moins de ménages dont le titulaire du bail est âgé de 30 à 39 ans (15,2 %, contre 20,1 %), mais davantage de plus de 60 ans (34,0 %, contre 28,1 %).

L'office a mis en place, en septembre 2014, un logement de courtoisie pour les ménages faisant l'objet d'un sinistre. Ce logement n'avait cependant pas encore été utilisé en avril 2015. Un logement pédagogique (savoir utiliser son logement et minimiser ses charges) a aussi été mis en service en septembre 2014, mais faute de participation des locataires, la démarche n'a pas été poursuivie.

### 4.2 ACCES AU LOGEMENT

#### 4.2.1 Connaissance de la demande et politique d'occupation du parc

Il n'existe pas de fichier partagé de la demande en Savoie. La demande de logements est faite à l'office dans le cadre du système national d'enregistrement (SNE). L'office a conservé irrégulièrement (cf. article R. 441-2-8 du CCH) dans sa base de nombreuses demandes ayant fait l'objet de signature de bail après attribution<sup>11</sup>. Néanmoins, le nouveau système informatique mis en

<sup>11</sup> Le non-respect de l'article R. 441-2-8 du CCH est susceptible d'entraîner des sanctions pécuniaires prévues à l'article L. 451-2-1 du CCH, pour un montant maximum de 18 mois de loyer des logements concernés.

place en 2016 radié automatiquement sur le système national d'enregistrement (SNE) les demandes satisfaites et celles non renouvelées. L'office assure que ce système permettra, dès son appropriation par les équipes, de purger ces radiations et d'assainir la base.

La gestion de la demande est réalisée par trois agents pour 2 750 logements. Si les caractéristiques des ménages sont bien suivies par le service clientèle, des améliorations sont souhaitables. En particulier, les demandeurs ne sont pas systématiquement reçus pour l'analyse de la demande. Quand elles ont lieu, le service clientèle ne conserve pas de trace de ces rencontres. Le taux de réception physique de demandeurs n'est pas non plus connu. Val Savoie Habitat ne suit pas le taux de refus d'attributions. Ce dernier est évalué approximativement par le service clientèle « *aux alentours de 60 %* ». Le sondage réalisé sur deux Cal établit ce taux à 55 % des logements attribués, ce qui est élevé. L'office doit améliorer ses méthodes et outils de gestion de la demande pour faire baisser ce taux. En réponse au rapport provisoire, l'office indique avoir pris la mesure des dysfonctionnements constatés et précise qu'à partir de septembre 2016, il proposera des visites avant la commission d'attribution des logements (Cal).

La politique d'attribution et le règlement intérieur de la Cal figuraient dans un même document élaboré en 2004, puis actualisé et approuvé par le CA en juillet 2015. La politique d'attribution et le règlement intérieur étant de nature différente, il serait préférable qu'ils relèvent de deux documents distincts, validés séparément par le CA.

#### **4.2.2 Gestion des attributions**

La commission d'attribution des logements se réunit toutes les deux semaines.

Le fonctionnement de la commission d'attribution des logements comporte plusieurs irrégularités ou insuffisances.

Le CA du 9 septembre 2014 a décidé que, « *pour gagner du temps* », les propositions d'attributions adressées aux candidats résultant de la décision de la Cal seraient signées par le président de la Cal et non par le DG comme c'était le cas auparavant. Or, la proposition de logement faite à un locataire après la Cal est un acte de gestion de l'organisme qui relève bien de la responsabilité du DG et non du CA ou d'une de ses commissions (en l'occurrence la Cal). L'office précise, dans sa réponse au rapport provisoire, que, depuis le second semestre 2016, le DG signe à nouveau les propositions d'attributions.

En l'absence de la fourniture de statistiques sur le nombre de candidats par logement, un sondage a été effectué sur quatre Cal<sup>12</sup>. Sur les 66 logements ayant fait l'objet d'une attribution lors de ces Cal, 43 logements, soit 65 %, n'avaient qu'un seul candidat, alors même que le marché du logement n'est pas détendu à Albertville. Il est rappelé qu'en vertu de l'article R. 441-3 du CCH, la Cal doit examiner au moins trois candidatures par logement. L'office indique, dans sa réponse au rapport provisoire, qu'il complètera à partir de septembre 2016 sa campagne de communication dans le but d'attirer l'attention de locataires potentiels qui ne penseraient pas être éligibles au logement social.

Les dossiers proposés en Cal sont présélectionnés par les conseillers logement sans validation collégiale ni hiérarchique préalable. Sans être irrégulière, cette procédure ne correspond pas aux meilleures pratiques garantissant la plus complète transparence dans la pré-sélection des dossiers. L'office précise qu'une validation hiérarchique avant la CAL est instaurée depuis septembre 2016.

Les compte rendus de Cal ne précisent pas les motifs de classement des candidats en cas de pluralité de candidature, ni les motifs d'ajournement de candidatures.

---

<sup>12</sup> 6 novembre 2014, 20 novembre 2014, 28 janvier 2015 et 20 février 2015.

Le règlement de la Cal de 2004, indiquait que « *Dans le cas d'une libération rapide de logement (expulsion, remise à disposition, départ à la « cloche de bois »), si un logement similaire, situé dans le même groupe a été présenté lors de la CAL précédente, [il est possible] de proposer le logement se libérant aux candidats retenus par la CAL* ». Cette disposition n'était pas réglementaire car l'article L. 441-2 du CCH précise que la Cal attribue nominativement chaque logement. Cette disposition a disparu du règlement de la Cal de juillet 2015.

Les baux types des logements et des garages comportent plusieurs dispositions irrégulières. L'article 2 des baux locatifs relatif à la récupération en charges de l'entretien courant des parties communes et des menues réparations décrit de façon inexacte et insuffisante les charges concernées. En effet, les charges récupérables sont indiquées en termes généraux sans être exhaustifs (par exemple, les charges d'électricité pour l'ascenseur n'apparaissent pas), alors que la copie de l'annexe du décret n°87-713 du 26 août 1987 les liste explicitement. Son ajout au bail évitera les erreurs.

L'article 5.3 « *le congé* » des conditions générales du bail indique de façon ambiguë : « *Il pourra être donné congé à la volonté de tous les locataires signataires du contrat ou de Val Savoie Habitat. En cas de cessation du contrat sur l'initiative de Val Savoie Habitat, le locataire bénéficie de la législation HLM sur le droit au maintien dans les lieux dans les conditions définies par la loi du 1<sup>er</sup> septembre 1948* ». Or, en vertu de l'article R. 353-39 du CCH, le bailleur ne peut pas donner congé. L'office doit donc supprimer la référence à un congé donné unilatéralement par Val Savoie Habitat.

Dans l'article 5.5 « *Résiliation* », il est indiqué que, en cas de résiliation de plein droit par le bailleur, l'expulsion est prononcée par une simple ordonnance de référé. Or, un appel est possible en vertu de l'article 4-s de la loi du 6 juillet 1989. Pour une meilleure information des locataires, le bail gagnerait à être complété en précisant la possibilité d'un recours.

L'article 6.3 « *Meubles et objets mobiliers* » indique que « *Les locataires garniront les lieux loués et les maintiendront garnis pendant toute la durée de la location de meubles et objets mobiliers d'une valeur suffisante pour répondre au paiement des loyers et de l'exécution des conditions du présent contrat* ». Or, aucune disposition législative ou réglementaire ne permet au bailleur d'exiger une telle contrepartie préventive.

L'article 6.7 « *Assurances des risques locatifs – responsabilités* » des conditions générales indique que le locataire doit souscrire, en sus de l'assurance couvrant les risques locatifs (incendie, explosions, dégâts des eaux), des assurances « *recours des voisins* » et « *mobilier* ». Or, seule l'assurance couvrant les risques locatifs est obligatoire.

L'article 1.1 « *Respect des voisins et du voisinage* » du règlement intérieur locatif annexé au bail limite à deux le nombre d'animaux par logement. Or, aucune disposition législative ou réglementaire ne permet au bailleur de fixer une limite au nombre d'animaux dans un logement.

Le bail type des garages stipule : « *Pour une durée indéterminée et au minimum d'un an. A l'issue de ce délai d'un an, le congé de l'une ou l'autre des parties sera donné avec préavis minimum de trois mois complets (par courrier recommandé). L'engagement du présent contrat est donc établi pour une période minimale de quinze mois* ». Ces dispositions sont irrégulières car le bail d'un garage suit les mêmes règles que celui d'un logement : si le locataire peut résilier le bail à tout instant avec un délai de préavis identique à celui du logement (trois mois pouvant être réduits dans des circonstances particulières précisées dans le CCH), le bailleur ne peut pas donner congé hors cas particuliers.

En réponse au rapport provisoire, l'office indique qu'un travail a été initié en vue de mettre en conformité le bail type avec la réglementation et sera effectué d'ici la fin de l'année 2016.

### 4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Compte tenu tant de la taille de l'office que de son implantation concentrée sur Albertville, tous les services sont fournis aux locataires à partir du siège. Les locaux susceptibles d'accueillir le public et les agents de proximité sont situés au rez-de-chaussée. Les demandeurs et les locataires sont reçus dans une entrée exiguë et passante du bâtiment, qui est peu propice à la confidentialité des échanges avec l'agent d'accueil. La situation devrait toutefois s'améliorer à l'horizon 2018 avec le déménagement de l'office dans de nouveaux locaux.

L'enquête de satisfaction des locataires réalisée en 2014 a été conduite directement par le service de proximité. Le nouveau chef de service poursuit l'harmonisation de l'organisation et des pratiques des offices d'Albertville et d'Ugine en s'efforçant de remédier aux points de faiblesse mis en évidence dans l'enquête. En revanche, la démarche de certification de type « *Qualibail 2* » qui avait été engagée au premier semestre 2014 avec l'appui d'un consultant extérieur en 2014, a été interrompue à la suite du changement de DG en 2014.

Les suivis des réclamations techniques et non techniques sont effectués manuellement sur des tableurs en attendant le basculement sur la GRC<sup>13</sup> d'Aravis. S'ils permettent de bien suivre en temps réel les affaires en cours, ils ne sont cependant pas configurés pour les analyses agrégées a posteriori.

La concertation institutionnelle avec les représentants des locataires a été limitée au cours des dernières années : le conseil de concertation locative (CCL) n'a pas été réuni en 2014 et le plan de concertation locative de 2002 n'a été actualisé par le CA qu'en juin 2015, il prévoit notamment la tenue de deux réunions du CCL par an. Depuis lors, une première réunion du CCL s'est tenue en novembre 2015. L'accord collectif sur la vétusté, qui datait de 1995, a été actualisé en novembre 2015.

Deux ouvriers de régie polyvalents interviennent sur sollicitation, tant pour des travaux non récupérables que pour ceux qui sont récupérables (43 % du temps passé en 2013). L'office s'est doté depuis plusieurs années d'un contrat de plomberie préventive et curative. Une astreinte téléphonique hebdomadaire est en place en dehors des heures ouvrées.

En 2013, une charte qualité de service a défini les règles de bonnes pratiques des entreprises. A chaque intervention, un questionnaire de satisfaction est remis au locataire. Un premier trophée qualité a été remis en 2013 à un des fournisseurs de l'office.

La visite de patrimoine, qui a porté sur une sélection de groupes, a mis en évidence un parc en bon état d'entretien courant, à l'exception d'une cage d'escalier très sale aux Cristaux à Moutiers et de la présence d'encombrants dans les box de stationnement ouverts au Grand Roc à Cléry. Ces groupes un peu plus éloignés demandent un suivi plus attentif. Par ailleurs, l'état général de l'entrée n°17 du bâtiment B du Champ de mars (groupe n°451) n'est pas satisfaisant : garde-corps de l'entrée rouillés, vitre cassée, sol dégradé, plafond du hall dégradé, murs de la cage d'escalier sales. Une remise à niveau de la qualité du service rendu dans ce groupe est nécessaire.

---

<sup>13</sup> Gestion des réclamations et des conflits

## 4.4 TRAITEMENT DES CREANCES LOCATIVES IMPAYEES

Le service du recouvrement a été réorganisé en juin 2015 sous l'impulsion de l'ancien responsable qui a quitté l'office en août 2015. Les deux agents du service traitent à la fois la phase précontentieuse et contentieuse des dossiers dont ils sont chargés selon une organisation territoriale en deux secteurs. Auparavant, un agent était affecté au précontentieux et l'autre au contentieux. Il n'y a pas de conseiller en économie sociale et familiale.

L'office a mis en place un large éventail de moyens de paiement (prélèvement, virement, chèque, internet, mandat-cash) et ne fait pas appel à des sociétés de recouvrement.

Les dispositifs et moyens mis en œuvre par la société pour maîtriser le niveau des impayés sont déclenchés au plus près possible du fait générateur. Une relance écrite est envoyée au locataire dès la première échéance impayée puis, dans un intervalle proche, une mise en demeure est adressée en cas de non recouvrement. Si cela n'aboutit à aucun paiement et s'il n'a pas été mis en place de plan d'apurement, la phase contentieuse débute en fin de mois suivant avec la délivrance d'un commandement de payer par un huissier de justice. Ensuite, selon la situation du locataire, la commission départementale de coordination des actions de prévention des expulsions locatives (CCAPEX) peut être saisie. En cas d'absence de recouvrement, une autre relance est effectuée avant la notification d'une assignation en résiliation du bail. L'office prévoit également qu'en cas de résiliation du bail, un dispositif de suspension de la procédure d'expulsion peut être mis en place par la signature d'un protocole d'accord.<sup>14</sup>

Le tableau ci-après permet de mesurer l'évolution des impayés sur cinq ans :

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Loyers et charges quittancés	10 069	10 016	10 626	15 239	15 500
Créances locataires (cpt 411)	539	579	606	840	866
+ Créances douteuses (cpt 416)	581	637	720	1 066	1 285
+ Pertes sur créances irrécouvrables (cpt 654) <sup>15</sup>	138	31	56	193	139
= Total des créances locataires	1 258	1 248	1 382	2 098	2 290
Impayés / quittancement VSH	12,5 %	12,5 %	13 %	13,8 %	14,8 %
Impayés / quittancement médiane OPH de province	12,9 %	13 %	13,3 %	13,6 %	Nc
Impayés / quittancement VSH (corrigé du terme échu)	7,5 %	7,1 %	7,9 %	8,9 %	9,8 %

L'augmentation des créances impayées n'est pas enrayée en dépit de la réorganisation mise en œuvre en 2015.

Le taux des créances impayées a progressivement augmenté sur la période (+ 2,3 points) pour atteindre un niveau supérieur, en 2013, à la médiane des offices de province. La croissance des impayés (corrigés ou pas du terme échu de décembre) s'explique à la fois par les limites de l'ancienne organisation du service, qui entraînait une transmission tardive des dossiers au service contentieux, et par l'augmentation des impayés dès l'entrée des locataires dans le logement.

En réponse au rapport provisoire, l'office indique avoir engagé des actions correctives, en particulier sur les locataires présents, depuis la fin du premier trimestre 2016 et être en cours de recrutement d'un salarié afin de renforcer le recouvrement sur les locataires partis.

<sup>14</sup> Dit « *protocole Borloo* », articles L. 353-15-2 et L. 422-6-5 du code de la construction et de l'habitation.

<sup>15</sup> Corrigé des recouvrements après admission en non-valeur (compte 7714)

## 4.5 CONCLUSION

L'office assume bien son rôle social en logeant des populations modestes. Le suivi de la demande de logement et la gestion des attributions présentent des insuffisances et irrégularités à corriger, en particulier dans le fonctionnement de la commission d'attribution des logements et les baux types utilisés. La qualité du service rendu aux locataires est correcte avec des améliorations récentes. Cependant, plusieurs améliorations peuvent encore être conduites dans le pilotage des actions (formalisation de la qualité, suivi des réclamations, concertation avec les représentants des locataires notamment). La visite de patrimoine a montré un parc en bon état d'entretien courant sauf dans quelques cas signalés à corriger.

La croissance du taux de créances locatives impayées est préoccupante. L'office est invité à homogénéiser et améliorer le suivi des dossiers en interne afin d'améliorer sa performance.

# 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

## 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Un plan stratégique de patrimoine (PSP) a été approuvé par le CA en mars 2010 dans le cadre de la préparation de la convention d'utilité sociale (Cus) signée en juin 2011. Sa mise à jour en juin 2014, validée par le CA en juin 2015, intègre la fusion de l'office et de la SAIEM du Champ de Mars, qui disposait également d'un PSP et d'une Cus propres avant son absorption.

S'il dispose d'un PSP récent, l'office doit progresser en produisant des bilans réguliers de sa mise en œuvre au CA et en actualisant plus régulièrement ses objectifs. En particulier, l'inscription des quartiers du Val des Roses et de la Contamine au titre des quartiers prioritaires de la politique de la ville ne figure pas dans l'actualisation du PSP en 2015. Ce dernier devra donc de nouveau être actualisé dès que le programme de rénovation des Tours Sainte-Thérèse aura été arrêté.

Le PSP de 2010 de Val Savoie Habitat prévoyait un développement de 30 logements par an (dont la moitié en PLAI et la moitié en Plus) entre 2011 et 2016, soit 180 logements. Aucun nouveau logement n'était prévu en revanche dans le PSP de la SAIEM du Champ de Mars. L'office apparaît en retard sur son objectif puisque, à mi-Cus (fin 2013), seuls 59 logements ont été financés, soit les deux tiers de l'objectif à cette date-là. En outre, les PSP de VSH et de la SAIEM prévoyaient la réhabilitation de 964 logements, dont 766 pour l'office et 198 pour la SAIEM sur 9 ans. Fin 2014, soit à mi-parcours, 332 logements ont été réhabilités. L'office est en retard d'environ 25 % sur les objectifs.

Si le retard constaté en matière d'offre nouvelle peut s'expliquer par l'adaptation de la réalisation du plan initial à la demande du marché, le retard en matière de réhabilitation ne peut être imputé à des facteurs exogènes. L'office doit donc recalculer sa stratégie en matière d'offre nouvelle et accroître ses efforts en matière de réhabilitation.

En réponse au rapport provisoire, l'office indique que la signature du contrat de ville, en juillet 2015, a freiné « le suivi du PSP » et que ce dernier a été revu suite à l'identification d'autres programmes prioritaires. Il précise par ailleurs attendre l'étude d'urbanisme engagée dans le cadre de l'ANRU dont le rendu est attendu mi 2017 pour avoir une vision plus claire des financements dont il pourra bénéficier.

L'office n'a pas défini de stratégie viable pour le groupe « *la Vanoise* » (60 logements à Moutiers) dont la vacance est structurellement élevée. Dominant Moutiers, cette tour de 1978 de l'ex-SAIEM du Champ de Mars a été réhabilitée en 1996 et une nouvelle réhabilitation est prévue au plan stratégique de patrimoine en 2020/2022. La vacance à plus de trois mois y est importante et croissante. Quoique disposant d'appartements bien conçus et bien entretenus, ce groupe pâtit d'un déficit d'attractivité pour les familles compte tenu des contraintes topographiques, de sorte qu'il est peu probable qu'une nouvelle réhabilitation soit de nature à réduire significativement la vacance. L'office doit donc redéfinir la politique commerciale à partir d'une analyse de la demande à Moutiers au regard de l'offre de logement social existante.

En réponse au rapport provisoire, l'office indique, sans plus de précision, « *avoir mis en place une politique commerciale* » sur ce groupe.

## 5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

### 5.2.1 Offre nouvelle

	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Démolition ou Transformation d'usage	Logements repris SAIEM	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle (%)
2010	1 943	0	0	0	2	0		1 941	-0,10
2011	1 941	102	0	5	3	0		2 045	+5,09
2012	2 045	9	0	0	5	0		2 049	+0,20
2013	2 049	8	32	6	5	0	634	2 727	+24,86
2014	2 727	27	0	0	4	0		2 750	+0,84
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>634</b>		

Un total de 189 logements, soit une moyenne de 38 logements par an, ont été mis en service entre 2010 et 2014, ce qui correspond à un accroissement annuel du patrimoine de 2 %. Aucun nouveau projet n'était à l'étude en maîtrise d'ouvrage propre en juin 2015 du fait de la perspective du rapprochement avec l'office d'Ugine. Une acquisition en Vefa de 26 logements est envisagée.

Bien que les demandes de financement soient faites en phase d'avant-projet détaillé, les délais entre le financement des opérations et l'obtention de l'agrément de l'Etat d'une part, et leur mise en service d'autre part, ont été longs en 2011 et 2012 (3,9 ans en moyenne). Ces délais ont néanmoins été réduits dans la période récente (2,5 ans en moyenne en 2013-2014).

### 5.2.2 Réhabilitations

Entre 2010 et 2014, 332 logements répartis dans huit groupes ont été réhabilités pour un coût moyen de 28 k€ par logement, soit 410 €/m<sup>2</sup>.

La politique de l'organisme est de financer ses réhabilitations par l'emprunt d'une part, et les subventions d'autre part (6,7%), en ne recourant que marginalement aux fonds propres (0,7 %). S'agissant d'opérations de réhabilitation ne donnant pas lieu à un accroissement du parc de logements locatifs, l'office est encouragé à mieux équilibrer ses sources de financement en apportant davantage de fonds propres.

Par ailleurs, l'approche prudente des coûts par la maîtrise d'ouvrage a conduit l'organisme à lever, dans certains cas, un montant inutilement élevé d'emprunts (8% en moyenne sur la période). Cet excédent de ressources a ensuite été rapidement et systématiquement remboursé. Une évaluation

plus fine des dépenses prévisionnelles permettrait de mobiliser le montant d'emprunts juste nécessaire.

### **5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE**

L'office dispose d'un service chargé du développement étoffé (quatre agents, dont deux assistantes), qui procure un très bon niveau de suivi administratif. En l'absence de perspectives de développement significatif à moyen terme, l'office doit toutefois rester vigilant sur le dimensionnement des moyens consacrés à la maîtrise d'ouvrage technique et projeter ses besoins en tenant compte d'une vraisemblable fusion avec l'office d'Ugine et des besoins propres du patrimoine vieillissant de l'office d'Ugine.

Les opérations de construction neuve sont étudiées avec rigueur, notamment sur le plan financier, et les dossiers sont montés avec le logiciel Marco pour les pièces administratives des marchés. Le taux de subvention moyen est supérieur à 20 % et les fonds propres sont en moyenne de 10,5 %.

Les opérations mises en service entre 2010 et 2014 ressortent à un coût correct de 120,5 k€ TTC par logement, soit 1 680 € au m<sup>2</sup> de surface habitable.

### **5.4 MAINTENANCE DU PARC**

Du fait de sa petite taille et de l'impossibilité de disposer de compétences techniques dans tous les domaines, l'office recourt ponctuellement à des assistances à maîtrise d'ouvrage technique. Entre 2012 et 2014, 11 contrats d'un montant cumulé de 275 k€ ont été passés. Les marchés les plus importants ont été examinés et n'appellent pas de remarques.

Les services du patrimoine et du développement établissent un plan pluriannuel d'entretien glissant à 5 ans qui est notamment utilisé pour l'élaboration du budget annuel. Cependant, la ventilation budgétaire établie par le service comptable apparaît insuffisamment articulée avec celle utilisée par le service du patrimoine. Ainsi, entre 2011 et 2014, les services n'ont pas consommé le budget maintenance et amélioration (entretien et investissement hors régie et réhabilitations).<sup>16</sup> La sous-consommation des crédits est particulièrement importante pour les changements de composants (-61 % en 2013, -54 % en 2014).

L'office pratique les marchés à bons de commande de travaux de maintenance (10 lots) et ceux-ci ont été correctement renouvelés en 2013.

L'office doit par ailleurs réaliser un effort important en matière d'accessibilité. Seul 12 % du parc est adapté, alors que ce chiffre pourrait être porté à 19 % avec des travaux légers. En réponse au rapport provisoire, l'office précise que la demande de logements adaptés aux personnes à mobilité réduite se concentre sur les T2 et qu'il dispose d'une offre vacante à la Contamine et aux Tours Sainte Thérèse.

---

<sup>16</sup> La sous-consommation moyenne est de 17 %, mais elle atteint 28 % en 2013 et autant en 2014

## 5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Entre 2010 et 2014, l'office a vendu 19 logements dans six programmes, soit près de 4 logements par an, ce qui correspond à l'objectif du PSP de 2010 et de la Cus.

Pour l'année 2014, le CA a arrêté un objectif de ventes de 500 k€, qui a été porté à 800 k€ en 2015. En revanche, le CA n'a pas défini de critères de sélection des candidats, ni de procédures formalisées pour procéder à la vente. Sans être irrégulier, ce fonctionnement ne répond pas aux meilleures pratiques garantissant la plus complète transparence. Il est conseillé que le CA définisse des règles pour la sélection des candidats à l'acquisition de nature à garantir la transparence et l'équité des décisions. En réponse au rapport provisoire, l'office indique qu'il précisera formellement ces objectifs lors de la prochaine délibération du CA relative au patrimoine cessible.

## 5.6 CONCLUSION

Le plan stratégique de patrimoine doit être actualisé pour prendre notamment en compte les nouveaux éléments de la politique de la ville à Albertville (NPNRU<sup>17</sup>), et statuer sur le devenir du groupe « *la Vanoise* » à Moutiers en définissant une politique commerciale adaptée. L'office doit également préciser le dimensionnement de sa maîtrise d'ouvrage technique en prenant en compte les besoins spécifiques du patrimoine vieillissant de l'office d'Ugine sous réserve que la perspective d'une fusion soit confirmée. Dans les ventes de logements du parc aux locataires, la prise en compte de la dimension sociale du parcours résidentiel des accédants pourrait être renforcée et formalisée. La maintenance du patrimoine est correctement anticipée, planifiée et réalisée, mais les budgets doivent être mis en cohérence avec les consommations de crédits.

# 6.TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

## 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

### 6.1.1 Organisation du service

Depuis le départ, en février 2015, de l'ancien directeur administratif et financier qui dirigeait les services comptabilité et ressources humaines, l'organisation de la fonction comptable a été modifiée. Désormais, la comptabilité et les finances sont directement rattachées à la direction générale. Le service se compose de quatre agents en plus de la responsable de service. L'un des agents est en charge des opérations comptables d'exploitation, un autre est chargé des opérations d'investissement et de financement tandis qu'un troisième partage son temps entre le suivi du budget et de la trésorerie d'une part, et sa fonction de référent informatique de l'office d'autre part. Une assistante comptable, recrutée à la fin du premier trimestre 2015, complète le service.

Dans l'optique d'un rapprochement avec l'office d'Ugine, le plan comptable des deux structures a été uniformisé et une collaboration s'est instaurée entre les deux organismes pour l'utilisation du même progiciel de gestion déjà utilisé par l'office d'Ugine et qui est en cours de déploiement à l'office d'Albertville.

---

<sup>17</sup> Nouveau programme de national de rénovation urbaine

## 6.1.2 Qualité comptable

L'intégration des comptes de bilan de la SAIEM du Champ de Mars à ceux de VSH a été réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

La désignation du commissaire aux comptes est soumise à une procédure de mise en concurrence. Les comptes des exercices 2010 à 2014 ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes. L'analyse des documents comptables de synthèse n'appelle pas de remarque de nature à remettre en cause la régularité ou la sincérité des comptes. Le contrôle sur pièces effectué sur place n'a pas décelé d'irrégularités.

La responsable de service avait mis en place, à son arrivée au sein de l'office en 2006, un certain nombre de « *règles de travail* » sous la forme de fiches pratiques se rapportant à des opérations spécifiques telles que la déclaration de TVA, la clôture des comptes, la gestion de la trésorerie ou la comptabilisation des subventions. Le service est dans l'attente de la validation par la direction de plusieurs fiches complémentaires de procédures formalisées<sup>18</sup>, permettant de mettre en œuvre un contrôle interne complet.

## 6.2 ANALYSE FINANCIERE

Les ratios utilisés dans l'analyse financière sont comparés à ceux de la médiane nationale 2013 Boléro des offices de province hors Ile-de-France.

### 6.2.1 La formation des résultats

#### 6.2.1.1 La formation du chiffre d'affaires

Evolution du chiffre d'affaires en k€	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Val Savoie Habitat (VSH) avant fusion</b>	<b>8 723</b>	<b>8 830</b>	<b>9 569</b>	-	-
dont locatif	8 034	8 140	8 603	12 275	12 590
dont prestations de service et activités annexes	689	690	686	115	135
dont ventes d'immeubles	0	0	280	6	0
<b>SAIEM Champ de Mars</b>	<b>4 528</b>	<b>4 040</b>	<b>4 358</b>	-	-
<b>VSH après fusion</b>	-	-	-	<b>12 396</b>	<b>12 725</b>

Fin 2014, le chiffre d'affaires de l'office hors charges récupérées s'élève à 12 725 k€. L'activité locative représente 99% de ses revenus. Les produits issus des prestations de services (facturation à l'office d'Ugine de la production de la paye et de l'administration du personnel, vente à EDF de la production d'électricité des panneaux photovoltaïques) et des activités annexes (locations de jardins et resserres, locations d'emplacements pour les antennes relais et les annonces publicitaires) pèsent peu dans la constitution du chiffre d'affaires.

<sup>18</sup> C'est-à-dire numérotées, comportant l'identification d'un rédacteur et de destinataires, les dates de validation et d'application, la périodicité de contrôle prévue, l'identification des risques, les contrôles à réaliser et ceux réalisés, le rapport du contrôleur interne. Ces fiches peuvent être accompagnées d'annexes telles que les règles de travail et différents tableaux de bord.

### 6.2.1.2 La formation de l'excédent brut d'exploitation

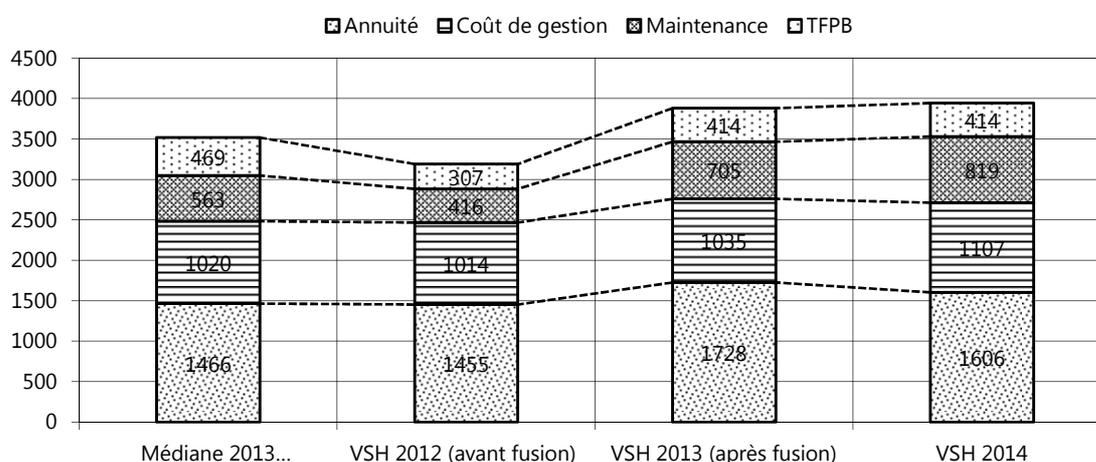
En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Marge brute sur accession	0	0	- 41	18	0
+Marge brute sur locatif	5 360	4 714	4 951	7 883	8 185
+Marge sur productions diverses	780	804	810	230	258
<b>= Marge brute totale</b>	<b>6 140</b>	<b>5 519</b>	<b>5 719</b>	<b>8 131</b>	<b>8 444</b>
En % du produit total (70, hors 703, + 72 –variation stocks)	68,8 %	61,3 %	60,8 %	64,7 %	65,7 %
- Frais de fonctionnement	4 827	4 604	4 745	5 955	6 568
<i>Dont Entretien courant</i>	76	80	99	117	129
<i>Dont Gros Entretien</i>	1 220	1 118	886	1 661	1 918
<i>Dont Masse salariale</i>	1 901	1 859	1 975	1 916	2 160
<i>Dont Autres impôts et taxes dont TFPB</i>	834	847	862	1 180	1 200
<i>Dont Autres charges nettes</i>	796	702	923	1 081	1 161
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>1 313</b>	<b>914</b>	<b>974</b>	<b>2 177</b>	<b>1 875</b>
En % du produit total (70, hors 703, + 72 –variation stocks)	14,7 %	10,2 %	10,4 %	17,3 %	14,6 %

#### La marge brute

La marge brute locative moyenne représente 97% de la marge brute totale en moyenne sur les deux derniers exercices, contre un peu plus de 86 % de la marge brute totale entre 2010 et 2012.

La marge brute totale est suffisante pour couvrir les dépenses de fonctionnement ainsi que les charges d'entretien du patrimoine de l'office. Elle progresse de près de 4 % entre 2013 et 2014 pour atteindre 8 444 k€, soit près des deux tiers du produit total des activités de l'office.

#### La structure de coût moyen par logement



Le montant total des charges de l'office (annuité d'emprunt incluse) rapporté au nombre de logement s'élève à 3 901 € en 2013 (3 947 € en 2014), soit un niveau supérieur de 10 à 11 % à la médiane des offices de province (3 518 € en 2013). Cette situation résulte principalement du poids des annuités d'emprunt et de l'effort de maintenance. Seule la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) acquittée est inférieure à la médiane des offices de province.

### Coûts de gestion hors entretien

Les coûts de gestion hors entretien ont augmenté de près de 8 % entre 2013 et 2014. Ils s'élevèrent à 1 035 € par logement géré en 2013 (1 107 € en 2014) contre une médiane des offices de province à 1 020 €.

#### - Les frais généraux

Les frais généraux ont diminué entre 2013 et 2014 (-2,8 %) pour atteindre 891 k€, soit 324 € au logement. Cette baisse provient notamment du recul des dépenses de rémunérations d'intermédiaires et honoraires (- 107 k€) après le point haut atteint en 2013 (309 k€) sous l'effet des frais de conseils, de notaire et autres liés à la transmission universelle du patrimoine de la SAIEM du Champ de Mars. A l'inverse, les primes d'assurances ont fortement augmenté entre 2013 et 2014 (+ 82 % correspondant à une hausse de 86 k€) en raison de la conclusion d'un nouveau marché comprenant une cotisation calculée en fonction des sinistres déclarés sur les trois dernières années.

#### - Les charges de personnel non-récupérables

Les charges de personnel non récupérables ont augmenté de près de 14 % entre 2010 et 2014 (soit 2,7 % en moyenne par année), passant de 1,9 M€ à 2,2 M€<sup>19</sup>. En 2013, ces charges atteignaient 703 € au logement et étaient inférieures à la médiane des offices de province (743 € par logement). La hausse des charges de personnel en 2014 (+12 %, soit 788 € par logement) résulte notamment du versement d'indemnités de licenciement du directeur général et des ruptures conventionnelles du directeur clientèle et d'un technicien de patrimoine pour un total de 100 k€.

La part des charges de personnel de la régie rapportée aux charges de personnel totales est limitée : elle s'élève en moyenne sur les cinq années examinées à 3,8 %.

### Les frais de maintenance

Le coût de la maintenance immobilière<sup>20</sup> rapporté au nombre de logements gérés s'est accru de plus de 16 % entre 2013 et 2014 pour atteindre 819 €.

L'effort de maintenance réalisé entre 2010 et 2012 était faible avec 490 € par logement. A partir de 2013, année au cours de laquelle a été opérée la fusion avec la SAIEM du Champ de Mars, les charges de maintenance ont fortement évolué à la hausse (+ 69 % entre 2012 et 2013) pour se situer au-dessus de la médiane des offices de province (705 € pour VSH contre une médiane à 563 € par logement).

En réponse au rapport provisoire, l'office indique avoir engagé une réflexion pour rationaliser ses coûts immeuble par immeuble, dont les mesures concrètes seront mises en œuvre à compter de septembre 2016

### La taxe foncière sur les propriétés bâties

En 2014, la taxe foncière sur les propriétés bâties s'élève à 1,1 M€, soit 9 % des loyers (9,2 % en 2013 contre une médiane des offices de province à 11,9 %). Près de 90 % du parc y est assujéti.

---

<sup>19</sup> La SAIEM du Champ de Mars ne comptait pas de salariés.

<sup>20</sup> Il comprend les dépenses de gros entretien, d'entretien courant et le coût de l'entretien courant effectué par la régie (consommations, rémunérations et frais généraux).

### 6.2.1.3 La formation du résultat net

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>1 313</b>	<b>914</b>	<b>974</b>	<b>2 177</b>	<b>1 875</b>
- Dotations nettes aux provisions	382	372	562	371	- 1 085
<b>= Résultat d'exploitation</b>	<b>931</b>	<b>542</b>	<b>412</b>	<b>1 805</b>	<b>2 960</b>
+/- Résultat net sur opérations faites en commun	0	0	0	0	0
+/- Résultat financier	128	139	154	124	110
<b>=Résultat courant</b>	<b>1 059</b>	<b>681</b>	<b>566</b>	<b>1 930</b>	<b>3 070</b>
+/- Résultat exceptionnel	81	333	482	120	328
<b>=Résultat net de l'exercice</b>	<b>1 139</b>	<b>1 013</b>	<b>1 047</b>	<b>2 030</b>	<b>3 378</b>
En % du produit total	12,8 %	11,2 %	11,1 %	16,1 %	26,3 %

L'augmentation importante du résultat en 2013 est principalement imputable à l'intégration des comptes de la SAIEM du Champ de Mars. En 2014, le résultat comptable progresse principalement sous l'effet d'une reprise sur provisions pour gros entretien (PGE) exceptionnellement élevée (1,6 M€) par rapport aux années précédentes suite à la modification des modalités de calcul de cette provision.

Le résultat financier est bénéficiaire tout au long de la période examinée avec un montant moyen de 131 k€ constitué notamment des revenus des comptes à terme. Il en est de même du résultat exceptionnel qui évolue autour d'une valeur pivot de 269 k€. Depuis 2010, les cessions d'éléments d'actifs de l'office ont permis de dégager des plus-values proche de 2 M€, soit 391 k€ par an en moyenne.

## 6.2.2 La formation de l'autofinancement net

### 6.2.2.1 L'endettement

	2010	2011	2012	2013	2014
Emprunts / capitaux propres (en %)	211 %	202 %	196 %	229 %	206 %
Emprunts / CAF brute (en nombre d'années)	13,6	12,9	15,2	14,4	13,9

Au 31 décembre 2014, l'encours de la dette s'élève à 67,2 M€. En dépit de l'intégration des 16,9 M€ de dettes de la SAIEM du Champ de Mars, les ratios d'endettement sont restés maîtrisés. Après avoir atteint un point haut en 2013 à 229 %, l'encours de dettes ramené aux capitaux propres a diminué pour atteindre 206% en 2014. La capacité de remboursement de l'office s'est également améliorée entre 2013 et 2014 (- 0,5 année) pour s'établir juste en-deçà de 14 ans.

Le montant du stock d'emprunts diminue légèrement en 2014 (- 329 k€) en raison d'une réalisation d'emprunts nouveaux inférieure aux remboursements en capital. Une partie de la dette de l'office contractée auprès de la CDC a été réaménagée en 2013. Ce réaménagement, qui comportait plusieurs mesures<sup>21</sup> consistant à allonger l'amortissement, à augmenter le taux de progressivité et à baisser la marge d'une partie de l'encours de l'office, a porté sur 42 contrats de prêts pour un montant total de 22,9 M€.

<sup>21</sup> Reprofilage des prêts indexés sur le taux du livret A pour les durées inférieures à 30 ans, reprofilage des prêts indexés sur le taux du livret A pour les durées supérieures à 30 ans, reprofilage des prêts indexés sur le taux du livret A avec baisse de marge, refinancement sur taux fixe, reprofilage d'un prêt à taux fixe et ajustement de marge sur les prêts indexés sur le taux du livret A (taux du livret A en vigueur fin 2012 : 2,25 %).

Le risque de liquidité apparaît limité : un peu plus de 5 % de l'encours (3,4 M€) a une maturité inférieure à un an, un cinquième (13,4 M€) a une maturité comprise entre un et cinq ans, et les trois-quarts (50,4 M€) ont une échéance finale supérieure à cinq ans.

Le portefeuille d'emprunts est composé de produits indexés sur le livret A pour plus de 82 %, de taux fixes pour 11 %, et de taux variables et révisables pour 6 %. Aucun support exposé aux risques financiers n'a été contracté. L'office n'a pas non plus conclu de contrats d'échange de taux.

Le premier prêteur de fonds de l'office est la CDC qui détient près de 90 % de l'encours de dette de VSH.

Les annuités locatives ont évolué de la manière suivante :

	2010	2011	2012	2013	2014
Annuités locatives en k€	3 331	3 588	3 904	4 712	4 415
Annuités locatives en € par logement géré	1 292	1 338	1 455	1 728	1 606
Annuités locatives en % des loyers	41,5 %	44,1 %	45,4 %	38,4 %	35,1 %
<b>En comparaison des médianes des offices de province</b>					
Annuités locatives en € par logement géré	1 378	1 475	1 509	1 466	Nc
Annuités locatives en % des loyers	38,5 %	39,4 %	39,3 %	37,3 %	Nc

La forte hausse de l'annuité locative<sup>22</sup> jusqu'en 2013 (+41%) résulte principalement de l'intégration de l'encours de dettes de la SAIEM du Champ de Mars au 1<sup>er</sup> janvier 2013. La diminution observée en 2014 provient à la fois des effets du réaménagement de la dette et de la baisse du taux du livret A.

Ramené au logement géré, l'annuité locative a atteint un point haut à 1 728 € en 2013, avant d'entamer un reflux en 2014, où elle s'établit à (1 606 €). L'annuité locative rapportée au montant des loyers a connu une tendance comparable, enregistrant un recul de 10 points entre 2012 et 2014, sous l'effet notamment de la forte augmentation des produits locatifs. Elle demeure toutefois légèrement supérieure à la médiane des offices de province à 37 %.

<sup>22</sup> A partir de 2014 (arrêté du 10 décembre) l'annuité locative se compose du remboursement du capital et du paiement des intérêts des emprunts relatifs au financement définitif d'opérations locatives (code 2.21), au financement d'opérations locatives démolies ou cédées (code 2.22) ainsi que les emprunts concernant les composants locatifs sortis de l'actif (code 2.23). Avant 2014, seuls les éléments des emprunts codés 2.21 étaient pris en compte dans le calcul de l'annuité locative. Avec l'ancien mode de calcul, l'annuité locative 2014 serait de 1 600 € par logement.

### 6.2.2.2 L'autofinancement net

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>1 313</b>	<b>914</b>	<b>974</b>	<b>2 177</b>	<b>1 875</b>
+ Dotations aux amortissements des immobilisations locatives	1 648	2 181	2 325	2 934	3 088
- Reprises sur provisions réglementées	0	0	0	46	0
- Quote-part des subventions d'investissement	240	274	336	431	444
+ Autres produits nets d'exploitation	- 118	- 25	23	- 90	- 53
+ Produits financiers sauf reprises et dotations provisions	128	139	154	124	110
- Remboursement d'emprunts locatifs (code 2.2.1. hors R.A.)	2 058	2 175	2 351	2 838	3 356
<b>= Autofinancement courant HLM</b>	<b>672</b>	<b>759</b>	<b>789</b>	<b>1 830</b>	<b>1 220</b>
+/- Produits exceptionnels	- 36	52	- 51	- 150	10
- Impôts sur les sociétés	0	0	0	20	21
<b>= Autofinancement net HLM<sup>23</sup></b>	<b>636</b>	<b>811</b>	<b>738</b>	<b>1 660</b>	<b>1 820</b>
% du chiffre d'affaires	7,3 %	9,2 %	7,7 %	13,4 %	14,3 %
Médiane de référence	13 %	9,7 %	10,3 %	11,9 %	Nc

En 2014, l'autofinancement net de l'organisme atteint 1,8 M€, soit 14,3 % du chiffre d'affaires. En 2013, il représentait 13,4 % du chiffre d'affaires, soit un niveau supérieur à la médiane 2013 des offices de province (11,9 %).

L'acquisition des logements de la SAIEM du Champ de Mars s'est traduite par une nette hausse de l'autofinancement net, qui est passé de 738 k€ en 2012 à 1 660 k€ en 2013.

### 6.2.3 La structure financière

#### 6.2.3.1 Fonds de roulement net global

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres élargis (y c. subventions d'investissement)	19 742	21 136	25 530	29 419	32 584
+ Provisions pour risques et charges	1 600	1 799	2 163	2 956	1 445
<i>Dont PGE</i>	<i>1 436</i>	<i>1 730</i>	<i>2 101</i>	<i>2 886</i>	<i>1 309</i>
+ Emprunts et dettes assimilées <sup>24</sup>	43 941	44 737	51 748	69 748	69 155
- Actif immobilisé net (amortissements déduits)	57 885	61 236	73 898	96 062	95 824
- Charges différées d'intérêts compensateurs	1 723	1 382	1 169	1 493	1 216
<b>= Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>5 675</b>	<b>5 053</b>	<b>4 374</b>	<b>4 568</b>	<b>6 144</b>

La structure financière de l'office a connu une évolution considérable suite au rachat de l'ensemble des parts de la SAIEM du Champ de Mars fin 2012 et l'intégration comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

<sup>23</sup> L'autofinancement net HLM représente la différence entre les excédents des produits encaissables et les charges décaissables. Ce solde désigne ce qui reste à disposition de l'organisme après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

A partir de 2014, le mode de calcul de l'autofinancement net HLM a été modifié conformément à l'article 1 de l'arrêté du 10 décembre 2014 fixant le mode de calcul du ratio et les taux appliqués aux dispositifs prévus aux articles R. 423-9 et R.423-70 du CCH : « Les remboursements d'emprunts liés à l'activité locative mentionnés à l'article R. 423-1-4 du CCH correspondent à l'ensemble des remboursements d'emprunts finançant des opérations immobilières locatives, y compris les opérations cédées, démolies ou qui concernent des composants sortis de l'actif. Sont exclus les remboursements de crédit relais et d'avances. »

Selon l'ancien mode de calcul de l'autofinancement, en 2014 il aurait été pour VSH de 1 839 k€, soit 14,5% du chiffre d'affaires. La différence de 19 271 € correspond au remboursement du capital des emprunts liés aux opérations locatives démolies ou cédées.

<sup>24</sup> Emprunts locatifs, emprunts divers, dépôts et cautionnements reçus, intérêts compensateurs.

Entre 2012 et 2013, les ressources stables de l'office (capitaux propres, provisions pour risques et charges de long terme, emprunts et dettes assimilées) ont crû de près de 35 % sous l'effet notamment de l'apport en capital des communes d'Albertville et de Moutiers (3,8 M€), et de l'intégration de la dette et assimilée de la SAIEM du Champ de Mars (18,0 M€, dont 16,9 M€ de capital restant dû sur emprunts, cf. 5.2.1.1).

Parallèlement, les immobilisations nettes ont augmenté de 30 % sous l'effet de l'intégration de l'actif immobilisé de la SAIEM (23,3 M€ en net, 37,2 M€ en brut).

Le fonds de roulement net global (FRNG) a connu une baisse conjoncturelle en 2012 et 2013, exercices au cours desquels il a représenté respectivement 2 mois et 0,9 mois de dépenses moyennes.<sup>25</sup> Cette situation s'explique principalement par l'importance des dépenses d'investissement réalisées en 2012, sous l'effet notamment du rachat des parts de l'ensemble de la SAIEM du Champ de Mars pour 7,2 M€ (pour des dépenses totales d'investissement de 15,4 M€), et du mali de fusion de 2,6 M€ constaté en 2013 (différence entre la valeur nette des titres de la SAIEM du Champ de Mars et l'actif net comptable apporté par celle-ci).

Le fonds de roulement net global s'est toutefois rétabli en 2014, où il s'élève à 6,1 M€ (4,2 mois de dépenses moyennes), grâce notamment aux bénéfices réalisés dans l'année (+3,4 M€, dont 0,7 imputable à la reprise sur PGE, cf. infra).

Les provisions pour gros entretien (PGE) ont connu d'importantes variations suite à une importante reprise réalisée en 2014. Néanmoins, cette variation est sans effet sur le FRNG, la reprise étant intégralement reportée dans le résultat net.<sup>26</sup>

### **6.2.3.2 Fonds de roulement net global à terminaison**

Compte tenu des dépenses prévues et des recettes attendues, les fiches de situation financière et comptable transmises par l'office permettent d'estimer le fonds de roulement net global à terminaison des opérations à 5,8 M€, soit 4 mois de dépenses moyennes. Les opérations préliminaires et le foncier ne sont pas pris en compte dans le calcul du FRNG à terminaison.

---

<sup>25</sup> Le chiffre de 0,9 mois n'est toutefois pas représentatif, car au dénominateur, le montant des dépenses mensuelles moyennes intègre, en 2013, l'acquisition des immobilisations de la SAIEM du Champ de Mars (5 M€ en 2013 contre 1,3 M€ à 2,2 M€ pour les autres années). En conséquence, le FRNG traduit en mois dépenses moyennes apparaît anormalement faible en 2013.

<sup>26</sup> Jusqu'en 2013, la PGE était près de deux fois à trois fois supérieure aux médianes nationales (1 058 € par logement tandis que la médiane des offices de province était de 381 € par logement). Les montants successifs des PGE ont été calculés à partir d'un plan de travaux quinquennal qui a été revu en 2014 dans la cadre du nouveau PSP. En 2014, la PGE diminue fortement (476 € par logement) en raison de la requalification en investissement de certains travaux initialement prévus en gros entretien.

### 6.2.3.3 Besoin en fonds de roulement

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Stocks (de toute nature)	354	369	45	76	56
<i>Dont accession</i>	<i>321</i>	<i>321</i>	<i>0</i>	<i>9</i>	<i>9</i>
+ Autres actifs d'exploitation	4 518	4 456	3 740	3 297	2 996
- Provisions d'actif circulant	539	611	631	988	1 197
- Dettes d'exploitation	1 740	1 629	1 972	2 018	1 797
<b>= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation</b>	<b>2 593</b>	<b>2 586</b>	<b>1 183</b>	<b>368</b>	<b>59</b>
+ Créances diverses	4	51	156	157	91
- Dettes diverses	1 852	1 532	1 837	1 728	1 297
<b>= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	<b>745</b>	<b>1 105</b>	<b>- 498</b>	<b>- 1 204</b>	<b>- 1 147</b>

L'office a connu une très forte diminution de son besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) sous l'effet principalement de la diminution des subventions à recevoir et des produits non encore facturés. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) est structurellement négatif sur l'ensemble de la période, et constitue, de ce fait une ressource<sup>27</sup>. Par suite, le besoin en fonds de roulement cumulé (BFR) est devenu une ressource à partir de 2012.

### 6.2.3.4 Trésorerie

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Trésorerie nette</b>	<b>4 930</b>	<b>3 949</b>	<b>4 872</b>	<b>5 772</b>	<b>7 291</b>
<i>Dont Trésorerie active</i>	<i>4 930</i>	<i>3 949</i>	<i>4 872</i>	<i>5 772</i>	<i>7 291</i>
<i>Dont Concours bancaires (passif C/519)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

La trésorerie s'est accrue de 50 % entre 2012 et 2014 pour atteindre 7,3 M€, soit 4,9 mois de dépenses moyennes. Les disponibilités sont placées en majorité sur un compte à terme (5 M€, soit 70 %), et pour moins de 20 % sur des comptes sur livret. L'office n'a pas eu recours à des concours bancaires. La contribution en trésorerie de la SAIEM du Champ de Mars au moment de la fusion a été de 2 M€.

## 6.3 ELEMENTS PREVISIONNELS

L'analyse financière prévisionnelle présentée par l'office a été réalisée par la fédération des offices publics de l'habitat en collaboration avec l'ancien directeur administratif et financier de VSH. Cette analyse a été effectuée en 2012 en vue de la fusion de l'office avec la SAIEM du Champ de Mars et porte sur la période 2012 - 2021. Cette étude agrège les comptes de VSH avec ceux de la SAIEM du Champ de Mars, sans prendre en compte les économies qui pourraient être réalisées du fait de la fusion. De plus, le coût de la fusion (honoraires et frais divers) n'a pas été intégré. L'analyse, succincte, ne comporte qu'un scénario prévisionnel.

Les hypothèses macro-économiques retenues étaient cohérentes au moment de l'élaboration de l'analyse (évolution de l'ICC, de l'IRL et de l'inflation de 2 % par an ; taux du livret A à 3 %). La simulation retenait par ailleurs une hypothèse de progression des loyers de 2 % par an, le maintien des coûts de structure et des risques locatifs à leur niveau actuel, une augmentation de

<sup>27</sup> Le BFRHE est principalement composé des comptes de fournisseurs d'immobilisations créditeurs, des intérêts courus non échus (hors intérêts compensateurs) et des dettes sociales et fiscales

30 logements par an, des dépenses de maintenance de l'ordre de 850 € par logement et la mise en œuvre du PSP, qui au moment de l'étude, datait de 2010 et n'avait pas fait l'objet de mise à jour.

Les résultats projetés mettaient en avant une situation financière saine. Ainsi, en dépit d'un autofinancement courant inférieur à 7 % des loyers en 2013 et 2014, le fonds de roulement long terme devait presque doubler en valeur d'ici 2021.

L'ensemble de ces prévisions apparaît très largement caduque.

Dans un contexte marqué par la fusion avec la SAIEM, l'office présente d'importants retards dans la réalisation de son PSP.

Les investissements et les annuités inscrits dans l'analyse prévisionnelle pour 2013 et 2014 sont largement supérieurs à ceux constatés en réalité. De même, quoique dans une moindre mesure, les dépenses de maintenance sont surestimées et le financement indexé sur le taux du livret A est bien moins couteux que ce qui était envisagé dans la prévisionnelle.

L'office s'est engagé dans l'élaboration d'une nouvelle analyse prévisionnelle comportant plusieurs scénarios dont les conclusions n'étaient toutefois pas disponibles à la clôture du présent contrôle. Une version provisoire non validée par la présidente et non communiquée au conseil d'administration, a été communiquée lors de l'entretien de fin de contrôle. Aux termes de ce projet, qui porte sur la période 2015-2024, l'office prévoit de cibler son effort d'investissement sur la réhabilitation (32 M€), les opérations nouvelles (8,7 M€) et les démolitions (3,6 M€). Sa situation financière est très tributaire de la réalisation des ventes significatives (5,7 M€) anticipées dans le plan. Une fois finalisé, le CA devra délibérer pour valider ce projet.

## 6.4 CONCLUSION

L'acquisition du patrimoine de la SAIEM du Champ de Mars, qui comptait 634 logements, a été réalisée dans des conditions financières satisfaisantes pour l'office d'Albertville : l'apport de 3,8 M€ des collectivités a permis de limiter le montant de la dette contractée pour acheter les titres à 2,5 M€ et le montant des fonds propres à 0,9 M€, desquels il convient de retrancher 2,0 M€ de trésorerie disponible dans la SAIEM. Le bilan de l'OPH après fusion en ressort nettement consolidé, avec un FRNG de 6,1 M€, un encours de dettes net de la trésorerie de 61,9 M€, dont 16,0 M€ hérités de la SAIEM. L'impact sur la performance de l'exploitation est également très positif, ainsi que l'illustre l'autofinancement net HLM, qui a doublé entre 2012 et 2014, passant de 0,8 M€ (7,7 % du chiffre d'affaires) en 2012 à 1,8 M€ en 2014 (14,3 % du chiffre d'affaires).

Ces bons résultats financiers ne doivent toutefois pas conduire à minorer l'importance des enjeux auxquels l'organisme est confronté, en matière de vacance et d'impayés notamment. Une vigilance particulière doit également être apportée à la progression rapide des charges de maintenance.

L'aboutissement rapide d'une analyse financière prévisionnelle comportant plusieurs scénarios est nécessaire pour éclairer le conseil d'administration et lui permettre d'actualiser sa stratégie dans un contexte marqué par une éventuelle fusion avec l'office d'Ugine et d'importants besoins de réhabilitations sur le patrimoine hérité de la SAIEM du Champ de Mars.

## 7. ANNEXES

## 7.2 SIGLES UTILISES

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