

RAPPORT DE CONTROLE

- DEFINITIF -

OPH DE VENDEE

VENDEE HABITAT

EXERCICES 2015-2019

N° 2020-072

Juin 2021

Agence nationale de contrôle du logement social

Direction générale adjointe - Contrôle et suites

La Grande Arche - Paroi Sud - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX

Téléphone : 01 70 82 98 21

<http://www.ancols.fr>

SIREN : 130 020 464

FICHE RECAPITULATIVE

Fiche récapitulative				
N° SIREN :	278500012			
Raison sociale :	OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT DE VENDEE			
Président :	M. Pierre BERTHOME			
Directeur général :	Mme Françoise DOTEAU			
Adresse :	28 rue Benjamin Franklin - 85002 LA ROCHE SUR YON			
Collectivité de rattachement :	Conseil Départemental de la Vendée			
AU 31 DÉCEMBRE 2019				
Nombre total de logements familiaux et équivalent logements aérés	17 958	dont	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	2 656
Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	3,5 %	4,0 %	4,6 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	1,1 %	1,1 %	1,3 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	9,9 %	10,8 %	9,3 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,3 %	NR	NR	
Âge moyen du parc (en années)	36	35	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	19,5 %	21,6 %	24.13 %	
- < 60 % des plafonds	65,2 %	62,2 %	62.73 %	
- > 100 % des plafonds	5,7 %	7,8 %	9.31 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	52,9 %	50,6 %	/	
Familles monoparentales	26,6 %	22,1 %	21,2 %	
Personnes isolées	48,4 %	46,1 %	39,5 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	4,8	5.3	5,7	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12,1 %	14,1 %	13,0 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,9 %	98,7 %	98,7 %	(3)
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	246	NR	NR	
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires en %	59,9	43,0	46,1	(3)
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires en %	53,0	37,7	39,9	(3)
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes en %	3,8	3,3	3,3	(3)
Taux de rentabilité (Résultat/Immobilisations brutes - endettement) en %	2,0	1,4	1,4	(3)
Fonds de roulement net global (euros au logement)	2 358	2 571	2 729	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)	3 325	2 708	2 857	(3)
Capacité de désendettement en années (Dettes / CAF courante) en %	14,2	16,0	16,8	(3)
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH) en %	18,6	11,2	9,6	(3)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2019

(3) DiagFin OLS au 31/12/2018

SYNTHESE DES CONSTATS

Points forts :

- ▶ Coûts de gestion très maîtrisés
- ▶ Culture financière développée et partagée au sein des différentes directions de l'office
- ▶ Risques locatifs sous contrôle
- ▶ Rôle social assuré de manière satisfaisante
- ▶ Bonne accessibilité économique globale du parc locatif conventionné
- ▶ Processus de construction efficace présentant des coûts maîtrisés
- ▶ Activité d'aménagement repositionnée sur le champ du service d'intérêt économique général (SIEG)
- ▶ Recadrage et professionnalisation de l'activité d'accession à la propriété
- ▶ Situation financière solide permettant de soutenir une intensification du niveau d'intervention sur le parc existant

Recommandations :

- ▶ Recommandation 1 : L'office doit formaliser et valider sa politique et sa stratégie d'achat. Le schéma d'allotissement des marchés publics à l'échelle de chaque agence mériterait par ailleurs d'être revu compte tenu du taux élevé d'infructuosité constaté.
- ▶ Recommandation 2 : L'office doit impérativement améliorer la piste d'audit de ses marchés publics, l'accessibilité des pièces, et plus généralement son dispositif de suivi des marchés, actuellement très insuffisant.
- ▶ Recommandation 3 : L'office doit fiabiliser et sécuriser la base de données techniques patrimoniales.
- ▶ Recommandation 4 : Le renforcement du dispositif de contrôle interne relatif à la gestion des charges locatives, déjà demandé lors du précédent contrôle en 2015, doit désormais être mis en œuvre dans les meilleurs délais.

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

- ▶ Observation 1 : L'office ne respecte pas ses obligations réglementaires concernant la réalisation des diagnostics amiante en parties privatives.
- ▶ Observation 2 : L'office a procédé à deux attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH.

- Observation 3 : L'office doit assurer la régularisation de la RLS due aux locataires éligibles ayant quitté son parc social entre son entrée en vigueur et sa mise en œuvre effective.
-

Précédent rapport de contrôle : N° 2014-0046 d'avril 2015

Contrôle effectué du 16 juin 2020 au 14 décembre 2020

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHESE DU RAPPORT	11
1. PREAMBULE	13
2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME	15
2.1 Contexte socio-économique	15
2.2 Descriptif du parc.....	16
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	21
3.1 Évaluation de la gouvernance.....	21
3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes	22
3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management	22
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF	31
4.1 Revue de l'information comptable.....	31
4.2 Analyse de l'exploitation	32
4.3 Analyse de la situation financière.....	37
4.4 Investissements et modalités de financement	40
4.5 Analyse de la dette	40
5. POLITIQUE PATRIMONIALE.....	43
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	43
5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale	45
5.3 Exercice de la fonction maîtrise.....	59
6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE.....	61
6.1 Caractéristiques des populations logées.....	61
6.2 Politique d'attribution	62
6.3 Accessibilité économique du parc.....	68
6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires	75

7. ANALYSE PREVISIONNELLE.....	79
7.1 Les éléments de cadrage.....	79
7.2 Analyse de l'exploitation	79
7.3 Investissements et modalités de financement	80
7.4 Analyse de la situation financière	81
7.5 Analyse de la dette	81
8. ANNEXES DU RAPPORT.....	83
8.1 Attributions irrégulières.....	84
8.2 Analyse détaillée des charges de chauffage	86

SYNTHESE DU RAPPORT

Au 31 décembre 2019, l'OPH Vendée Habitat est propriétaire d'un patrimoine de 15 126 logements locatifs familiaux implantés dans le département de la Vendée, sa collectivité de rattachement. Son parc, composé de logements individuels à hauteur de 42 %, représente près des deux tiers du parc locatif social vendéen. Il se répartit sur les pôles urbains principaux et secondaires ainsi que, de manière diffuse, sur un nombre important de communes rurales. 19 % des logements sont situés dans des quartiers prioritaires de la ville (QPV). Il possède également 2 647 équivalents-logements répartis dans 75 structures de foyers.

Le patrimoine de l'office dépasse le seuil minimal de 12 000 logements institué par la loi n°2018-1021 portant Évolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique (ELAN), en deçà duquel les organismes de logement social sont dans l'obligation de se regrouper. Vendée Habitat, qui n'est donc pas tenu d'opérer un regroupement avec d'autres bailleurs sociaux, n'a pas souhaité s'engager dans une démarche de rapprochement volontaire.

Le fonctionnement de la gouvernance de Vendée Habitat n'appelle pas d'observations. L'office assure de manière satisfaisante son rôle social, en proposant des loyers accessibles financièrement au bénéfice d'une population aux caractéristiques sociales. Les risques locatifs (vacances, impayés) sont maîtrisés.

La démarche de modernisation des outils métiers est engagée et doit être menée à terme. Le déploiement d'un dispositif de contrôle interne a été engagé ces dernières années et doit être poursuivi, en particulier concernant le processus de gestion des charges locatives. Concernant le processus d'attribution, l'Agence relève que le nombre de candidatures présentées en commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) est régulièrement inférieur à trois, même sur les territoires pour lesquels la demande existe. Un correctif s'impose.

L'office fonctionne avec des effectifs et une masse salariale contenue, lui permettant de bénéficier de coûts de gestion très faibles (588 euros/logement en 2019) sans impact préjudiciable constaté sur le service rendu aux locataires. La culture financière est développée et partagée au sein des différents services de l'office. Le nombre important de foyers a justifié la création (en cours) d'un service dédié, qui apparaît une mesure pertinente. L'Agence préconise de mieux encadrer les modes de relation entre l'office et les gestionnaires des foyers concernant la gestion des contrats d'entretien, la politique de travaux et leur financement.

Le champ de la commande publique présente par ailleurs des insuffisances, tant au niveau du dispositif de suivi des marchés que de la traçabilité de leurs pièces constitutives. Les politique et stratégie de commande publique de l'office mériteraient d'être révisées, concernant tout particulièrement les schémas d'allotissement des marchés de travaux, et formalisées.

L'office mène une politique de développement dynamique, à hauteur de 250 logements par an livrés sur la période 2015-2019, désormais principalement orientée vers les zones les plus tendues. La maîtrise d'ouvrage s'avère efficace et permet de produire des logements neufs à des coûts maîtrisés. L'attention de l'office est toutefois appelée, une nouvelle fois, sur la nécessité de recentrer l'offre nouvelle vers de plus petits logements qui concentrent une demande importante.

La maintenance du parc existant fait l'objet de plusieurs pistes d'amélioration. La base de données techniques patrimoniales doit être fiabilisée et sécurisée ; elle est nécessaire à la bonne connaissance

des besoins et l'organisation d'une programmation de travaux pertinente. Par ailleurs, les dépenses consacrées à la maintenance sont notablement en deçà des médianes des OPH de province sur toute la période rétrospective. En intégrant les opérations de réinvestissement, l'effort d'intervention global sur le parc reste modéré, d'autant qu'il a connu un infléchissement en 2018 et 2019. Ce dernier, décidé dans le contexte de mise en œuvre de la réduction de loyer de solidarité (RLS), n'apparaissait *a posteriori* pas nécessaire à la préservation de la situation financière de Vendée Habitat, très robuste par ailleurs. Les caractéristiques du parc de Vendée Habitat et de sa politique de réhabilitation ne présentant pas de particularités qui permettraient de justifier un niveau financier d'intervention durablement en deçà des références usuellement constatées, un accroissement de l'effort de maintenance et de réinvestissement s'impose à présent, afin de prévenir des retards d'entretien et les risques de perte d'attractivité du parc existant dans la durée.

La gouvernance a assuré une réorientation de son activité d'aménageur vers le champ du service d'intérêt économique général, qui a été recadrée dans ses objectifs, ses encours et ses risques, répondant ainsi aux préconisations du précédent contrôle de 2015. L'activité de lotissement contribue à la production de foncier pour le locatif, dans des proportions qui restent cependant limitées et qui mériteront d'être encore revues à la hausse à l'avenir. La politique de vente HLM, dont les ambitions ont été réaffirmées, est mise en œuvre selon des règles clairement posées.

Au plan financier, l'exploitation de Vendée Habitat dégage une profitabilité très élevée, avec un excédent brut représentant près de 60 % du chiffre d'affaires en 2019. Cette situation est le fait de produits de loyers préservés par une vacance sous contrôle, de coûts de gestion particulièrement bas ainsi que de dépenses de maintenance réduites, qu'il conviendra toutefois de revoir significativement à la hausse dans les prochaines années.

L'analyse financière prévisionnelle de l'office est basée sur des hypothèses de développement ramenées à 220 logements par an, ainsi qu'un niveau d'intervention sur le parc existant maintenu autour de 18 M€ par an, mais désormais dédié pour moitié aux opérations engagées dans le cadre du programme de renouvellement urbain d'intérêt régional (PRIR). Elle met en évidence une situation bilantielle satisfaisante à horizon 2029, un niveau de profitabilité d'exploitation demeurant élevé ainsi qu'un niveau d'endettement en augmentation mais restant maîtrisé. L'office disposera donc de réelles marges de manœuvre financières sur la période 2020-2029. En vertu de ce qui précède, il lui est demandé de les mobiliser aux fins d'intensifier significativement l'effort de maintenance et de réinvestissement sur son parc existant.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent contrôle de Vendée Habitat mené par l'agence (rapport n°2014-046 diffusé en avril 2015) mettait en évidence une situation financière saine permettant à l'office de satisfaire aux exigences d'une politique patrimoniale équilibrée. Si la politique sociale de l'office était indéniable, les processus concourant à la gestion locative présentaient diverses anomalies et irrégularités nécessitant des correctifs. Enfin, le conseil d'administration était interpellé sur la stratégie de l'office. Le modèle de développement, tant en matière de typologie des produits que de localisation, était en effet susceptible d'être remis en cause par une évolution manifeste de l'équilibre entre l'offre et la demande. Enfin, l'activité d'aménagement sur laquelle l'office s'était positionné de manière volontariste apparaissait d'une part éloignée de l'exercice du service d'intérêt économique général pour lequel l'office a été agréé, et d'autre part porteur de risques financiers croissants.

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'ANCOLS du 23 janvier 2019, l'OPH Vendée Habitat n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le

conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme à partir de ses données déclarées sur Harmonia sont respectivement de 57,27 % et de 2,17 %. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrième quartiles susmentionnés.

L'analyse financière réalisée dans le présent rapport s'appuie sur les données comptables et financières mises à disposition par Vendée Habitat sur la plate-forme Harmonia. Les valeurs de références utilisées correspondent aux médianes des offices de Province établies par l'outil financier de l'ANCOLS (*DIAGFIN OLS*) à partir des données Harmonia. Ces références s'appuient ainsi sur le fonctionnement de près de 240 organismes totalisant plus de 2,2 millions de logements.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 Contexte socio-économique

À dominante rurale, la Vendée se caractérise par un nombre important de petites communes ; l'influence urbaine reste limitée dans la mesure où seulement un quart de la population (24 %) vit dans un pôle urbain (8 communes de plus de 10 000 habitants). Elle comporte néanmoins cinq aires urbaines au sens de l'INSEE : La Roche-sur-Yon, Les Sables-d'Olonne, Challans, Les Herbiers et Fontenay-le-Comte. Avec 276 km de côtes et ses îles, l'activité de la pêche est présente, la Vendée représentant 10 % de la production nationale. Le territoire est occupé à plus de 70 % par l'agriculture qui contribue à l'essor de l'industrie agroalimentaire ; cette filière emploie environ 15 000 salariés. Le secteur industriel qui représente près de 20 % des emplois totaux est également très dynamique et relativement bien réparti sur le territoire avec des points d'ancrage plus importants : La Roche-sur-Yon Agglomération, le littoral et rétro-littoral, le Haut Bocage. La Vendée comporte plusieurs entreprises d'importance nationale dans les domaines de l'alimentaire, du nautisme ou de la construction.

Sur la base de cet essor économique, la population active vendéenne augmente assez fortement, situant la Vendée parmi les dix départements les plus dynamiques de France métropolitaine. En lien avec la structuration du tissu économique, le département se démarque par une proportion élevée d'ouvriers (30,7 % de la population, contre 25,2 % en France métropolitaine en 2017). Le revenu médian disponible par unité de consommation de 20 720 euros en 2017 est légèrement inférieur à la valeur régionale (20 980 euros) et nationale (21 110 euros). Le taux de chômage est relativement bas. Au 1^{er} trimestre 2019, le taux de chômage vendéen s'établit à 6,7 % de la population active ; il s'agit du plus faible taux observé à l'échelle des départements de la région des Pays de la Loire (7,2 % de chômage régional et 8,4 % de chômage national). Néanmoins, certains territoires de la Vendée affichent des taux beaucoup plus faibles. A titre d'exemple, la zone d'emploi des Herbiers bénéficie d'un taux de chômage de 4,6 % ; constituée de pôles industriels, elle affiche de forts besoins de main d'œuvre et peine à recruter.

Avec 675 250 habitants au recensement de la population 2017, la Vendée est le troisième département le plus peuplé des Pays de la Loire, après la Loire Atlantique (1 394 909 habitants) et le Maine-et-Loire (813 493 habitants). La population vendéenne est majoritairement concentrée sur le littoral, le rétro-littoral, la ville centre de La Roche-sur-Yon et le Nord Est du département. Le département a gagné 26 345 habitants entre 2012 et 2017 et progresse de 0,8 % en moyenne chaque année. Ce rythme, plus élevé que la moyenne régionale et deux fois supérieur à la moyenne nationale, place la Vendée au 14^e rang des départements métropolitains. La dynamique, principalement observée sur une large bande littorale, est bien moindre dans le sud-est de la Vendée. A l'image des autres départements métropolitains, la Vendée est marquée par un vieillissement de sa population. Cette tendance est accentuée en raison de la forte attractivité qu'exerce le département avec l'arrivée de population nouvelle de plus de 60 ans. Le vieillissement de la population est visible dans les communes de la façade littorale ainsi que dans le sud de la Vendée. Le nombre de ménages composés d'une personne seule a également augmenté passant de 30,1 % en 2010 à 32 % en 2016. Les familles monoparentales sont également plus nombreuses, leur part au sein des ménages restant toutefois inférieure à la moyenne nationale (6,4 % contre 9,6 %).

En 2016, le département de la Vendée compte 417 192 logements. Le parc total est en constante augmentation, avec un taux de croissance annuel moyen de 1,3 % entre 2011 et 2016. Il se caractérise par une présence forte de résidences secondaires qui représentent près d'un quart du total de logements, pouvant même atteindre plus de 50 % du parc dans certaines communes du littoral. Bien

qu'en légère progression, le nombre de logements vacants, reste quant à lui relativement faible en Vendée, avec un taux de 5,3 % ; il est en deçà de la moyenne régionale (6,6 %) et nationale (8,1 %). Les résidences principales sont principalement composées de 4 et 5 pièces (respectivement 28,5 % et 45,7 %), et l'âge moyen du parc de logements est relativement récent, avec environ 20 % des logements de moins de 10 ans. La présence de propriétaires occupants est très marquée avec un taux de 72,1 %, contre 64,3 % pour la moyenne régionale et 57,6 % pour la moyenne nationale. Près de 3 ménages vendéens sur 4 sont ainsi propriétaires de leur habitation. La Vendée, occupe le 4^e rang national avec un taux de 83,6 % d'habitat individuel (71,4 % en Pays de la Loire et 55,9 % en France métropolitaine). Même si le logement collectif représente plus du quart des logements de l'agglomération de La Roche-sur-Yon ou celle d'Olonnes, cette proportion reste faible. Les locataires (26,7 %) qu'ils relèvent du parc locatif privé (19,6 %) ou du parc locatif social (7,1 %) sont de fait moins nombreux. A titre de comparaison, dans la région Pays de la Loire, les locataires (34,6 %) sont à hauteur de 22,3 % pour le parc locatif privé et 12,3 % pour le parc locatif social. Le parc locatif privé est constitué majoritairement de T3 (36 %) et de T4 (25 %) ; les loyers moyens sont de l'ordre de 10,2 €/m² pour un appartement et 7,8 €/m² pour une maison en 2019, avec des variations selon les secteurs.

Les logements locatifs sociaux, représentent 7,8 % du parc des résidences principales, soit un peu moins de 23 000 logements au 1^{er} janvier 2018. Ce taux est inférieur à la moyenne régionale (14 %), compte-tenu de la très forte proportion des propriétaires occupants en Vendée (72,1 %).

Entre 2012 et 2018, l'augmentation de l'offre de logements locatifs sociaux a été de plus de 2 % en moyenne annuelle, soit 478 logements locatifs sociaux supplémentaires par an. Près de la moitié des logements locatifs sociaux vendéens (48,5 %) sont répartis sur trois pôles principaux, les agglomérations de la Roche-sur-Yon (7 394 logements), Olonnes (1 846 logements) et le Pays de Fontenay Vendée (1 766 logements). La ville centre concentre près du tiers du parc global de logements locatifs sociaux du département. De manière assez atypique dans le secteur HLM, le parc locatif social du département se caractérise par un équilibre entre les logements individuels (48,3 %) et des logements collectifs (51,7 %). De même, les logements de 3 et 4 pièces concentrent 76 % du parc avec une forte part de T3. La part des logements vacants dans le parc locatif social public est de 3,7 %, avec un taux de mobilité de 11,6 % en 2018, il était de 14,1 % en 2012.

2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Structure et localisation

Fin 2019, le patrimoine de Vendée Habitat était constitué de 15 126 logements locatifs familiaux gérés, se répartissant entre 8 849 logements collectifs et 6 277 logements individuels, et sur 1 142 groupes immobiliers.

Bien que majoritairement constitué de logements collectifs (58 %), les typologies T1 et T2 ne représentent que 19 % du parc total (moins de 10 % des logements individuels sont des T1 ou T2). Les logements de type 3 constituent presque la moitié de l'ensemble des logements de l'office, ce taux atteignant 55 % en individuel. Les logements de type 4 et plus représentent de l'ordre du tiers du parc.

Les 18 groupes immobiliers comportant plus de 100 logements totalisent 4 316 logements, pour les deux-tiers localisés sur les communes de La Roche-sur-Yon (2 860 logements) et de Fontenay-le-Comte (611 logements), et en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). 19 % des logements de l'office sont situés dans des quartiers prioritaires de la ville.

Viennent s'y ajouter les 2 647 équivalents logements des 75 établissements logements-foyers de l'office.

L'âge moyen du parc de Vendée Habitat est de 36 ans au 1^{er} janvier 2019.

Fin 2019, 16 % du parc bénéficiait d'un classement énergétique en catégorie A ou B, 76 % en C ou D et 8 % restait classé en E/F ou G (dont 7 % en E). Depuis la réalisation en 2009 des Diagnostics de Performance Énergétique (DPE), 1 687 logements ont bénéficié de travaux d'amélioration thermique avec le plus souvent un changement d'étiquette énergétique (de D, E, F, G en C ou D). Les classes les plus énergivores E, F, G représentent un total de 1 168 logements, dont plus de 90 % de logements individuels (919 en classe E et 157 en classe F et G).

Le parc est implanté à hauteur de 29 % sur l'agglomération de La Roche-sur-Yon, de l'ordre de 9 % respectivement sur les intercommunalités des Sables d'Olonne et de Fontenay-le-Comte et à un moindre niveau sur les pôles secondaires. Pour autant, 41 % du parc de l'office se répartit sur le reste du département ; Vendée Habitat étant présent sur 218 des 258 communes du département.

Tableau 1 : Répartition territoriale du parc locatif de logements familiaux fin 2019

Intercommunalités	Nombre de logements	Nombre de groupes
La Roche-sur-Yon agglomération	4 316	125
Les Sables d'Olonne agglomération	1 244	82
Communauté de communes Pays de Fontenay - Vendée	1 407	85
Communauté de communes Challans Gois communauté	559	48
Communauté de communes du Pays de Saint Gilles Croix de Vie	608	56
Terres de Montaigu Communauté de communes Montaigu Rocheservière	736	68
Reste du département	6 256	678
Total	15 126	1 142

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

Tableau 2 : Analyse des logements vacants

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Logements du parc au 31/12	14 274	14 542	14 780	14 992	15 141
Logements vacants	572	588	581	459	529
Taux de vacance global	4,01%	4,04%	3,93%	3,06%	3,49%
Vacance technique	71	85	120	126	151
Taux de vacance technique	0,50%	0,58%	0,81%	0,84%	1,00%
Vacance commerciale	501	503	461	333	378
Taux de vacance commerciale	3,53%	3,48%	3,14%	2,24%	2,52%
- Dont vacance inférieure à 3 mois	238	250	219	191	221
Taux de vacance commerciale inférieure à 3 mois	1,68%	1,73%	1,49%	1,28%	1,47%
- Dont vacance supérieure à 3 mois	263	253	242	142	157
Taux de vacance commerciale supérieure à 3 mois	1,85%	1,75%	1,65%	0,96%	1,05%

Source : Données produites par l'office

Dans un contexte de marché locatif réparti sur l'ensemble du département et présentant de fortes disparités entre zones tendues et très détendues, le patrimoine de l'office maintient sur la période examinée un taux de vacance global relativement faible, stable, maîtrisé qui s'établit à 3,49 % à la clôture de l'exercice 2019.

La part de vacance technique, représentative des logements non mis en relocation pour travaux ou démolition, tout en demeurant très contenue, subit cependant une augmentation légère mais constante sur la période : elle évolue de 0,5 % en 2015 à 1 % en 2019.

La vacance commerciale, quant à elle notablement faible, diminue régulièrement pour se limiter à 2,52 % en 2019 et se caractérise par, d'une part, une relative stabilité du taux de vacance inférieure à 3 mois qui

diminue légèrement sur la période et, d'autre part, une baisse plus prononcée du taux de vacance supérieure à 3 mois représentant 1,05 % en 2019.

L'office précise que la vacance à plus de 3 mois est concentrée à 50 % sur les QPV de La Roche-sur-Yon et Fontenay-le-Comte, majoritairement dans des immeubles sans ascenseur pour lesquels leur installation n'est techniquement pas possible.

Tableau 3 : Analyse du taux de rotation

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Nb de logements du parc au 31/12	14 274	14 542	14 780	14 992	15 141
Nombre total de déménagements au cours de l'année	1 531	1 619	1 567	1 486	1 443
Nombre total d'emménagements au cours de l'année	1 790	1 875	1 835	1 825	1 547
Taux de rotation	11,63%	12,01%	11,51%	11,04%	9,87%

Source : Données produites par l'office

Le taux de rotation au cours des 5 dernières années s'élève en moyenne à 11,2 %. Il diminue régulièrement depuis 2016, d'environ 0,5 % par an entre 2016 et 2018, puis et de manière plus marquée en 2019, suite à un fléchissement soudain combiné du nombre de déménagements et surtout d'emménagements, le ramenant à 9,87 % en 2019.

2.2.3 Logement foyers

L'organisme est propriétaire, fin 2019, de 75 établissements logements-foyers représentant 2 647 équivalents logements, dont la gestion est confiée à 51 gestionnaires. Parmi ces établissements, 26 sont des EHPAD et 23 des établissements pour personnes handicapées auxquels s'ajoutent des maisons d'accueil rural pour personnes âgées (MARPA), des foyers de jeunes travailleurs (FJT) et diverses résidences sociales. Ces établissements relèvent de la réglementation applicable aux établissements recevant du public (ERP).

Un foyer appartenant à l'office est actuellement vacant (Les croisettes à Chantonay - 18 logements) et un second le sera fin 2020 (Les Hauts de Plaisance à Benet - 32 logements). Pour le premier il s'agit de locaux libérés à la suite de la construction d'un nouvel établissement par Vendée Habitat, accompagné d'une réutilisation partielle des anciens locaux ; pour le second des négociations sont en cours avec la commune et l'EPF quant au devenir du site.

Il est également arrivé que l'office vende des foyers, qu'il s'agisse de répondre favorablement à la demande des gestionnaires (cession en 2018 du foyer logement – Le Petit Village – au CCAS de la commune de Saint-Philbert-de-Bouaine) ou bien de céder à des tiers des foyers dont l'exploitation s'était arrêtée (foyer logement, Les Genets, aux Herbiers).

Les gestionnaires de ces diverses structures sont principalement des CCAS (rattachés à des collectivités de taille très variable) et quelques grandes associations (ADAPEI, AGROPOLIS...).

Par le passé, les relations avec les gestionnaires relevaient du seul responsable du service réhabilitation, considérant que les principales problématiques à traiter portaient sur des sujets d'ordre technique concernant la direction du patrimoine. En réponse à une charge de travail croissante, la décision a été prise en 2019 de créer un poste de responsable « foyers » et de constituer un département spécifique constitué de 3 personnes. Le service est actuellement en phase de démarrage avec la poursuite de l'intervention du responsable de service sur les chantiers les plus importants, assisté des 2 chargés d'opérations du département. Cette évolution apparaît pertinente ; à terme l'office pourra ainsi disposer d'une organisation en adéquation avec les besoins et enjeux spécifiques aux structures d'hébergement collectif qui représentent une fraction significative de son patrimoine.

Presque tous les gestionnaires paient une redevance (seuls deux d'entre eux paient un loyer – cas particuliers datant de 2004, négociés avec la collectivité et le gestionnaire). Celle-ci est constituée, actuellement, par l'annuité des emprunts affectés à la résidence (ce qui constitue l'essentiel de la redevance), des frais de gestion (taux unique de 0,10 %) et d'assurance.

Depuis la réforme comptable de 2005 la quote-part part de la redevance dédiée à la constitution de la provision pour grosses réparations a été supprimée. Le stock de provision antérieurement constitué est suivi de manière extracomptable individualisée par résidence ; il est en cours d'apurement en fonctions des besoins de travaux à réaliser. Cette évolution avait eu pour conséquence un transfert partiel aux gestionnaires de la responsabilité du financement des travaux d'entretien courant et de gros entretien, sachant que pour ces derniers il leur appartient d'informer l'office préalablement à leur réalisation. Les travaux plus importants d'amélioration, réhabilitation et extension qui s'accompagnent de la mise en place de nouveaux emprunts restent directement traités par Vendée Habitat. Cette répartition des rôles peut s'avérer potentiellement porteuse de confusion dans la mesure où elle reste parfois mal appréhendée par certains gestionnaires ou élus locaux. Dans sa réponse écrite, l'office met en avant que l'implication de ses responsables d'activité permet de limiter ce risque de confusion, dans la mesure où ces derniers sont en capacité de répondre aux interrogations des chefs d'établissement, en particulier lors de leur prise de fonction.

Une réflexion est actuellement en cours sur les possibles modalités d'une réintégration dans la redevance d'une dotation destinée aux travaux immobiliers ; en l'état actuel, la principale difficulté réside dans la capacité à élaborer une prévision pluriannuelle de travaux suffisamment fiable pour justifier la provision.

Les pratiques de Vendée Habitat en termes de prise en charge et de suivi par les gestionnaires des foyers, des contrats d'entretien en relation avec la sécurité mériteraient d'être réinterrogées.

Les contrats d'entretien sont directement passés et suivis par les gestionnaires sans intervention de l'office qui, dans le mode d'organisation actuel, ne demande par ailleurs aucune transmission de documents ou de justificatifs. Cette pratique n'est pas dénuée de risques notamment pour les contrats relatifs aux ascenseurs et aux dispositifs de prévention des incendies, quand bien même les résidences relevant du régime des ERP sont contrôlées par les commissions de sécurité qui vérifient la bonne application de diverses dispositions réglementaires par les gestionnaires. Jusqu'alors, l'office n'était pas convoqué à ces commissions, il cherchait à s'en procurer les procès-verbaux et il pouvait également demander à assister à certaines d'entre elles quand les enjeux le justifiaient. A l'avenir la création du département foyers au sein de la direction du patrimoine devrait permettre à l'office de mettre en place une forme de pré-visite avec les gestionnaires et d'assister à la totalité des commissions.

Enfin, en 2015, l'office a déposé en préfecture son agenda d'accessibilité programmée portant sur 43 établissements de catégorie ERP pour lesquels un ensemble de travaux d'accessibilité étaient à réaliser sur la période 2015-2024. Le bilan établi à l'été 2020 montre un résultat mitigé : au regard d'un objectif de 23 établissements traités à mi-parcours, seuls 5 avaient un programme de travaux achevé et 6 des travaux en cours. En réponse à ce constat, l'organisme met en avant diverses causes dont la principale est la difficulté financière des gestionnaires à supporter ces dépenses qui très souvent sont venues s'ajouter à des projets d'investissement, notamment en matière de sécurité incendie ; la priorité ayant alors été donnée par les gestionnaires à ces travaux.

Dans sa réponse écrite, l'office reconnaît que le fait de reporter sur les gestionnaires de foyers la contractualisation et la gestion de l'ensemble des contrats liés à des équipements soumis à vérification périodique n'est pas dénué de risque, mais il en estime le niveau maîtrisé. Il évoque des schémas alternatifs envisageables (inventaire et vérification des contrats par l'office ou gestion

directe par ses services), qu'il estime toutefois porteurs d'inconvénients excédant les avantages de sécurisation attendus. L'Agence relève que les scénarios étudiés sont pénalisés par la prise en compte d'un périmètre de contrats excédant la thématique de sécurité (intégration des contrats de type gros entretien – GE), qui n'étaient pas visés dans la préconisation de l'Agence. L'analyse pourrait donc utilement être révisée sur la base d'un périmètre plus restreint de contrats.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

3.1.1 Conseil d'administration

L'office est présidé par M. Pierre BERTHOME (représentant du Conseil Départemental de la Vendée) depuis le 17 mai 2011. Il a été reconduit, dans cette fonction le 29 mai 2015 par le nouveau conseil d'administration (CA) installé à la suite du renouvellement de l'organe délibérant du conseil départemental, entité de rattachement de l'office. Les membres du conseil d'administration à l'exception de ceux représentant les locataires élus lors des élections du 26 novembre 2014¹, ont fait l'objet d'une nouvelle désignation le 29 mai 2015. La vice-présidence est assurée par Mme Christine RAMBAUD, nouvel administrateur.

Le CA est composé de 23 membres, dont 4 représentants de locataires. Le renouvellement de 2015 s'est traduit par l'arrivée de 10 nouveaux administrateurs. Le nombre de réunions annuelles du conseil d'administration varie selon les années entre trois et quatre, respectant ainsi les dispositions minimales prévues par l'article R. 421-13 du CCH. Le taux de participation des administrateurs est satisfaisant et les ordres du jours sont complets et riches comme en attestent les procès-verbaux.

L'installation du nouveau conseil d'administration a également été accompagnée par le renouvellement du bureau du conseil d'administration en application des dispositions réglementaires prévues aux articles R. 421-12 et suivants du code de la construction et de l'habitation. Le bureau est composé de 7 membres, le président du CA (président de droit du bureau) et 6 administrateurs dont un représentant des locataires. Le conseil d'administration lui a délégué des compétences étendues, dans le cadre de l'article R. 421-16 du CCH. Celui-ci se réunit en moyenne dix fois par an. Avec un mode de fonctionnement des instances de gouvernance organisé autour du minimum réglementaire de réunions du CA, le bureau constitue le pivot de la gouvernance de l'office.

Le précédent rapport de contrôle avait noté un conseil d'administration insuffisamment positionné sur les grands axes stratégiques de Vendée Habitat, notamment sur les questions relatives à sa politique de développement et d'aménagement. Depuis lors, le CA a pris position le 23 octobre 2015 sur ces questions à l'occasion d'une délibération portant sur les orientations de sa politique de développement et d'aménagement. Sur la période 2015-2019, l'office a ainsi opéré une réorientation de ses choix de développement en faveur des territoires les plus tendus du département (cf. § 5.1.1) ainsi qu'un repositionnement de l'activité d'aménagement en faveur du service d'intérêt économique général (cf. § 5.2.6), qui apparaît adapté tant au regard du statut d'opérateur de logement social de l'office que des caractéristiques de ses territoires d'intervention. L'information donnée sur l'activité du bureau se fait au travers de la communication aux administrateurs des procès-verbaux des réunions de bureau. Par ailleurs, à l'occasion de chaque CA, il est rendu compte des décisions prises en bureau depuis le CA précédent.

A noter que Vendée Habitat, dans le contexte de pandémie survenue début 2020, a adapté le fonctionnement de sa gouvernance conformément aux dispositions des lois n°2020-290 du 23 mars 2020 et n°2020-546 du 11 mai 2020 et de l'ordonnance n° 2020-347 du 27 mars 2020. Par délibération en date du 4 juin 2020, le conseil d'administration a validé les modalités permettant la tenue à distance

¹ Installation le 21 décembre 2018 des 4 nouveaux administrateurs représentants des locataires à la suite des élections cette même année.

de ses séances durant la période courant du 12 mars 2020 jusqu'à l'expiration de l'état d'urgence sanitaire. Par délibération en date du 20 octobre 2020, le règlement intérieur a été modifié² en conséquence.

3.1.2 Direction générale

La directrice générale (DG), Mme Françoise DOTEAU est entrée en fonction au 1^{er} juin 2006. Son nouveau contrat de travail (en application du décret n°2009-1218 du 12 octobre 2009), signé le 15 juin 2010 détermine la part forfaitaire de sa rémunération, et prévoit une part variable ne pouvant excéder 15 % en fonction de l'atteinte d'objectifs prédéterminés. Le précédent contrôle avait relevé une erreur dans le dénombrement des équivalents logements permettant le calcul de la part forfaitaire. Par avenant en date du 23 avril 2015, le nombre de logements retenu pour la détermination de la part forfaitaire a été recalculé.

Enfin, à compter du 1^{er} janvier 2017, Mme LEGEAY a été nommée sur le poste de directrice générale adjoint, en complément de ses précédentes fonctions de directrice administrative et financière.

3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes

Vendée Habitat, qui possède un parc de 15 126 logements fin 2019, dépasse le seuil minimal de 12 000 logements institué par la loi n°2018-1021 portant Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique (ELAN) en deçà duquel les organismes de logement social sont dans l'obligation de se regrouper. L'office, qui n'est donc pas tenu d'opérer un rapprochement avec d'autres bailleurs sociaux, n'a pas souhaité s'engager dans une démarche de rapprochement volontaire.

Pour information, le paysage des bailleurs sociaux dans le département de la Vendée est composé de l'office départemental et de la SA Vendée Logement ESH (6 500 logements), qui à eux deux détiennent 90 % du patrimoine HLM vendéen. Les 10 % restant se partagent entre la SAEM de la ville de La Roche-sur-Yon (Oryon, environ 1 000 logements) et d'autres opérateurs tels que la SA d'HLM Podeliha, filiale d'Action Logement Immobilier dont le siège est implanté à Angers, qui oriente une partie de son développement sur ce département.

3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management

3.3.1 Organisation

Au 31/12/2019, l'office comptait 246 agents permanents (242 en 2018) parmi lesquels 112 agents de la fonction publique territoriale FPT (118 en 2018), ce qui représente un niveau deux fois plus élevé que³ la référence des autres offices HLM au plan national. Traduits en équivalent temps plein (ETP), l'effectif représente 234 agents au 31/12/2018, soit 15,6 ETP pour 1 000 logements gérés, ce qui est notablement inférieur à la valeur médiane pour les OPHLM (19 ETP – source rapport de branche 2018).

² Le règlement intérieur apporte des précisions sur les règles d'organisation, de quorum des réunions par voie dématérialisée, et précise le champ des cas particuliers, à savoir l'impossibilité de « prendre en compte la participation des administrateurs par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans le calcul du quorum et de la majorité pour l'approbation des comptes.

³ Selon le rapport de branche le nombre d'agents FPT pour 1 000 logements gérés pour les OPHLM est de 3,8, cette valeur s'établit à 7,9 pour Vendée Habitat.

L'organisation actuelle comprend :

- la direction générale à laquelle sont rattachés directement, un pôle dédié au pilotage de l'amélioration continue, le secrétariat général, le service des ressources humaines ainsi que le service communication ;
- la direction financière à laquelle sont rattachés le service système d'information et le service juridique est dirigée par la directrice générale adjointe ;
- la direction du développement est recentrée sur les constructions neuves et sur les activités en relation avec l'accession et la vente ;
- la direction du patrimoine quant à elle traite la programmation et la mise en œuvre des interventions sur le parc existant ; un service spécifique est dédié aux réhabilitations ;
- enfin, la direction de la clientèle et de la proximité traite des différents aspects de la relation avec les locataires et de la présence territoriale.

L'office est présent sur l'ensemble du territoire vendéen, et dispose, en plus de son siège à La Roche-sur-Yon, de quatre agences de proximité :

- Pays Yonnais, à La Roche-sur-Yon ;
- Bocage, aux Les Herbiers ;
- Littoral, au Les Sables d'Olonne ;
- Sud Vendée, à Fontenay le Comte.

En complément de ces agences, il existe deux antennes techniques sur Luçon et Challans ainsi que de nombreux points d'accueil sur l'ensemble du département, dont la permanence est assurée par les gardiens.

3.3.2 Contrôle de gestion et contrôle interne

Le précédent rapport de contrôle avait pointé l'insuffisance du contrôle interne de l'office. Conscients que la seule formalisation de procédures alors initiée ne pouvait justifier à elle seule l'effectivité d'un dispositif de contrôle interne, les dirigeants de Vendée Habitat ont mis en place en 2015 une nouvelle organisation. Celle-ci s'est traduite par la création du pôle « pilotage de l'amélioration continue - PAC » rattaché à la direction générale, en charge du contrôle interne, du contrôle de gestion et de la qualité. La direction de ce pôle, composé de deux personnes, a été confié au précédent contrôleur de gestion. L'activité du pôle s'est tout d'abord développée autour du contrôle de gestion puis s'est progressivement étendue au contrôle interne et au pilotage de projets transversaux (gestion électronique des documents, gestion des réclamations, système d'information technique patrimonial...).

Le contrôle de gestion s'est historiquement structuré autour de la question de la fiabilisation des données financières relatives aux investissements (outils de modélisation et de suivi des équilibres d'opérations), l'analyse des besoins de fonds propres, et à défaut d'une réelle comptabilité analytique, la mise en place de comptes de résultats par programme aidant à la prise de décisions stratégiques (vente, démolition, réinvestissement ...). Les principales productions du contrôle de gestion sont constituées de tableaux de bords, d'indicateurs et d'analyses qui sont autant d'outils d'aide à la décision. Les tableaux de bords sont conçus pour être utilisables à différents niveaux et avec un souci d'appropriation par leurs utilisateurs, et les principaux indicateurs sont passés en revue à l'occasion de chaque comité de direction.

L'office, qui a choisi d'adhérer à l'institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI), privilégie une approche pragmatique de son dispositif de contrôle interne mettant le focus sur ses risques opérationnels majeurs (ex : saisie des convention APL, augmentation de loyers après réhabilitation, ...).

Les premiers travaux ont été initiés en 2017 en relation avec la direction administrative et financière dans le cadre des réflexions autour des questions relatives à la mise en œuvre de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique également nommée « Sapin 2 » ; de nouvelles réflexions sont en cours pour actualiser la cartographie des risques

Ont également été élaborés, une charte de déontologie (selon les attendus de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite Sapin 2, adoptée le 8 novembre 2016) qui est intégrée au règlement intérieur de l'office, et une procédure « lanceur d'alerte ».

L'idée retenue par les dirigeants de l'office est aussi de s'appuyer sur les procédures et dispositifs de contrôle existant dans les différentes directions et de redonner sa place au contrôle hiérarchique en tant que composante de l'auto-revue qui doit être assurée par les services.

Le dernier rapport de contrôle avait aussi relevé des fragilités quant aux conditions de mise en place et de sécurisation de procédures ainsi qu'une absence de pilotage effectif de certains processus ne permettant pas l'identification d'éventuelles anomalies. À partir de 2014, l'office a réalisé une formalisation de l'essentiel de ses processus par la rédaction de procédures régulièrement actualisées ; cette démarche a été complétée par le renforcement du contrôle interne avec la création du pôle PAC qui est le dépositaire des procédures. Il ressort de ce qui précède que l'office a engagé une démarche effective de confortement de son dispositif de contrôle interne, répondant ainsi à la préconisation du précédent rapport de contrôle. Il est encouragé à poursuivre le déploiement de son dispositif et à porter l'attention sur les aspects de son activité qui apparaissent encore insuffisamment couverts par ce dernier, tel que le processus de gestion des charges locatives (cf. § 6.3.3).

Par ailleurs, le pôle PAC a participé à la mise en œuvre de projets transversaux⁴ tels que le plan stratégique de dématérialisation (réflexion conduite en 2018/2020 sur plusieurs champs dont la mise en place d'une gestion électronique des documents (GED) sur les dossiers locataires et création d'un workflow pour le courrier), le futur outil de gestion et de traitement des réclamations ainsi que le projet de système d'information technique du patrimoine.

Enfin, Vendée Habitat réfléchit à une démarche de certification ou de labellisation de sa gestion de la qualité. L'office a créé un poste d'animateur qualité, positionné en rattachement direct auprès de la direction de la clientèle et de la proximité.

3.3.3 Règlement général sur la protection des données

A compter de 2015 l'office a travaillé sur la mise en œuvre du "pack de conformité" pour le logement social élaboré par la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) en 2014, et désigné en 2016 son correspondant informatique et libertés (CIL) bénéficiant ainsi d'un allègement des formalités de déclaration.

Par la suite l'office a travaillé à la mise en application des dispositions du règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD) entré en application le 25 mai 2018.

A cet effet, il a désigné son délégué à la protection des données (DPO) en la personne de l'adjointe au responsable du service juridique, l'option d'une externalisation de cette fonction n'a pas été retenue car

⁴ Dans tous ces dossiers PAC est surtout présent dans la phase préparatoire (collecte de données et d'info, recherche de prestataires,) puis dans les groupes de travail, dont il sort progressivement au fur et à fur de l'avancement du projet au profit des utilisateurs finaux ; le pôle n'intervenant alors qu'en appui.

jugée peu opportune et compliquée à mettre en œuvre concrètement. La désignation du DPO s'est accompagnée de la constitution d'un groupe permanent de suivi RGPD, composé en plus du DPO du responsable du pôle PAC, du responsable du service système d'information et de la responsable du service contentieux. Sont ainsi associées les principales personnes-ressources ou celles dont l'activité est fortement concernée par les règles du RGPD.

Le cadre du RGPD a été utilisé pour sécuriser et redéfinir l'architecture informatique de stockage des données ainsi que les droits d'accès des personnels aux outils et ressources informatiques ; ce même cadre guidera les réflexions à venir à l'occasion de la mise en œuvre du futur processus de gestion électronique des documents (GED) notamment pour ce qui concerne les questions relatives aux durées et modalités de conservation des données. L'office réalise également des analyses d'impact relatives à la protection des données (AIPD) préalablement au recueil et au traitement de nouvelles données à caractère personnel ; cette démarche sera également appliquée à l'occasion de la future GED.

3.3.4 Système d'information

Historiquement le service informatique était rattaché à la direction financière. Les missions du service se sont étendues au fil des années, le périmètre actuel s'est élargi au traitement de toutes les sources numériques et porte donc sur l'ensemble du système d'information de Vendée Habitat.

En ce sens, les principales missions du service portent sur l'extension de la couverture fonctionnelle de tous les métiers par des applications informatiques, l'assistance aux utilisateurs et le maintien en condition opérationnelle du système. La dématérialisation des échanges et la digitalisation des process métier constituent aujourd'hui un objectif majeur de l'office.

L'organisation du service repose sur 3 binômes intervenant dans des domaines déterminés (gestion des bases de données et progiciels métier, hardware et réseau, et outils et suivi des projets), le responsable et son adjoint traitant l'élaboration et la gestion du budget. Très peu de prestations sont externalisées.

Le progiciel utilisé par l'office est une des solutions de référence de la profession ; s'y ajoutent différents modules et applications couvrant les champs d'intervention des directions fonctionnelles. L'office a commandé des audits techniques sur certaines des fonctionnalités de son ERP afin d'en optimiser la performance (audit du module financier dont le paramétrage avait été défini en 2010 lors du passage en comptabilité commerciale, audit du module de gestion des comptes clients en relation avec le recouvrement).

Les principaux chantiers conduits ces dernières années ont porté sur la mise en place du système de lecture automatique de document (LAD) et de l'application de traitement des règlements CHORUS PRO, sur la dématérialisation des états des lieux des logements EDL, la gestion des flux d'information avec la CAF ainsi que sur le projet de gestion des informations relatives aux diagnostics amiante. Sont en cours ou à venir les chantiers relatifs à la mise en place d'un processus de gestion électronique des documents (GED), d'un nouvel outil de gestion des réclamations (offrant des fonctionnalités plus étendues que l'actuel) et à la construction d'un réel système d'information technique patrimonial (se substituant aux divers outils actuels). L'Agence préconise l'engagement ou l'aboutissement de cette modernisation des outils métiers dans des délais rapprochés ; l'office apparaît en effet plutôt en retrait en la matière par rapport à la majorité des organismes contrôlés. De manière générale, le service participe avec le pôle PAC au pilotage de ces divers chantiers en association avec les représentants des métiers concernés, ce mode de travail sera particulièrement important pour le chantier du futur système d'information technique et patrimonial (SITP) qui constitue un enjeu majeur (cf. § 4.2.3).

Ces différents chantiers seront l'occasion d'une réflexion sur la question de la fiabilité intrinsèque des données utilisées et sur celle du service en charge de cette responsabilité. Dans un contexte de dématérialisation accrue, la question de l'identification d'une fonction dédiée, type CDO (chief data officer) mériterait d'être abordée.

La sécurité du système d'information constitue également un point de vigilance majeur pour l'organisme. Les règles de sécurité pour les utilisateurs sont inscrites dans la charte informatique, annexée au règlement intérieur de Vendée Habitat. L'office fait réaliser par des prestataires externes des tests d'intrusion dont les résultats peuvent donner lieu à la mise en place d'actions correctives (ex : contrôle et sécurisation des droits d'accès).

L'office s'est doté d'un plan de reprise informatique (PRI) qui doit lui garantir un redémarrage rapide de ses systèmes avec très peu de pertes de données, il opère des sauvegardes régulières selon une fréquence liée à la criticité des données concernées. Le PRI fait l'objet de test d'arrêt et de redémarrage des salles deux fois par an.

3.3.5 Politique d'achat et commande publique

Tableau 4 : Volume d'achats dans le champ de la commande publique

Année	Nombre de marchés publics	Dépenses engagées en M€	Variation des dépenses
2017	626	63,00	
2018	473	60,00	-4,76%
2019	643	58,00	-3,33%
Moyenne	581	60,33	

Sources : Données transmises par le service juridique le 29/09/2020

Selon l'office, les achats déclarés dans le champ de la commande publique sont inférieurs à 100 M€, diminuent de manière régulière et sensible entre 2017 et 2019, portent majoritairement sur l'entretien courant du patrimoine et relèvent à hauteur de 80 à 90 % de la procédure adaptée.

L'office recourt le plus souvent à la procédure d'appel d'offres mais déclare utiliser également la procédure de conception-réalisation et, exceptionnellement, la procédure avec négociation. Selon le besoin, l'office utilise aussi différentes techniques d'achats, comme l'accord-cadre à marchés subséquent ou à bons de commande.

Suite aux loi de finances et loi ELAN votées en 2018 prévoyant notamment l'instauration de la réduction de loyer de solidarité et l'augmentation du taux de TVA, la directrice générale a adressé le 18/01/2019 au Président de l'office une note stratégique proposant plusieurs orientations dont la mutualisation de la fonction achat qui pourrait prévoir des achats groupés à plusieurs échelles avec d'autres organismes de logement social, soit au niveau local pour les prestations de proximité, soit au niveau régional pour des achats et prestations délocalisables.

Recommandation 1 : Formaliser et valider la politique et la stratégie d'achat. Le schéma d'allotissement des marchés publics à l'échelle de chaque agence mériterait par ailleurs d'être revu compte tenu du taux élevé d'infructuosité constaté.

L'office n'a pas présenté de politique d'achat, ni de stratégie d'achat formalisée et validée par le conseil d'administration présentant les orientations générales décidées et leur déclinaison opérationnelle définissant des objectifs hiérarchisés sur une période définie à partir d'un état des lieux de la situation actuelle et tenant compte des risques avérés associés aux achats.

L'Agence constate toutefois que l'office a bien mis en œuvre les propositions d'orientations au travers de la passation de groupements de commandes entre offices (sous la forme d'accords-cadres à bons de commande) sur les dépenses de papier d'hygiène, le mobilier de bureau ainsi que les services « 3D » (désinfection / dératisation / désinsectisation) et centralise des achats hors travaux par l'intermédiaire de son service logistique. Cependant, si l'office indique que ces groupements ont permis d'obtenir des économies d'échelle, les gains correspondants mériteraient d'être mesurés, et remis en perspective au travers d'indicateurs objectivant leur degré d'atteinte.

L'office a indiqué, dans le cadre du contrôle, qu'il envisageait de formaliser sa stratégie dans une délibération qui sera présentée à son conseil d'administration.

Dans sa réponse écrite, l'office confirme avoir entrepris la formalisation de sa stratégie d'achat et transmet un projet de guide de stratégie des achats qui sera prochainement soumis à validation du CA. Ce guide, qui apparaît comme un outil à destination des services acheteurs, mériterait d'être complété par des éléments décrivant le mode opératoire permettant d'atteindre les objectifs clairs et identifiables de réalisation, de résultat et/ou financiers fixés par la politique d'achat, et associé à un système de pilotage et de contrôle permettant de mesurer la mise en œuvre des objectifs.

Par ailleurs, les entretiens réalisés en cours de contrôle révèlent également en matière de commande publique une logique d'établissement de marchés publics allotis à l'échelle de chaque agence, dans l'optique d'en favoriser l'accès par les opérateurs économiques locaux.

Les rapports d'activité relatifs aux exercices 2017 à 2019 font cependant état de nombreux appels d'offres et lots infructueux, préjudiciables au bon déroulement des opérations d'investissement et de maintenance sur cette période (cf. § 1.2.2).

Le schéma actuellement retenu pour le degré de publicité et l'allotissement des marchés, semble-t-il trop sectorisés et allotis, mériterait ainsi d'être revu dans la mesure où il ne répond manifestement plus au souhait d'attirer les PME locales. Une révision de ce schéma serait de nature à favoriser la fructuosité des marchés et accroître leur performance en permettant une réponse effective aux besoins dans les délais attendus.

L'Agence rappelle que l'objectif de favoriser l'accès de ces marchés aux PME doit demeurer compatible avec la satisfaction effective des besoins de l'office.

Dans sa réponse écrite, l'office évoque les différents facteurs exogènes qu'il estime être à l'origine du taux significatif de marchés infructueux constaté. Il fait également état des dispositions prises pour résoudre ce problème (*consultations désormais accessibles sur la centrale des marchés pour toutes les entreprises, sans localisation particulière, recours à des entreprises générales ou groupements d'entreprises quand la réglementation le permet, recours à la conception-réalisation pour certaines opérations...*). L'Agence prend acte et invite l'office à poursuivre sa démarche en restant attentif aux résultats obtenus, de manière à revoir ou compléter les mesures déjà engagées si nécessaire.

La direction administrative et financière de l'office dispose d'un service juridique composé de 4 personnes réparties en deux pôles (1 responsable de service et 3 agents) dont un pôle marché public chargé de la passation et du suivi de tous les marchés (maîtrise d'œuvre, travaux, services), de la définition du besoin à la notification de l'attribution. Les missions de ce dernier sont assurées par le responsable de service et 2 agents dont un affecté à 50 % sur chaque pôle.

L'office a mis en place deux commissions composées de trois membres dont la directrice générale qui les préside : une commission des marchés, instituée le 03/06/2016, et une commission d'appel d'offres relative aux marchés dont la valeur estimée excède les seuils européens et relève de plein droit de la

procédure formalisée. Un rapport annuel est établi et présenté au conseil d'administration de l'organisme et alimente ses rapports d'activité.

Dans le cadre du contrôle interne, afin que chaque personne impliquée dans le processus d'achat dispose d'un outil d'aide à la gestion des procédures de passation et identifie les actions qui relèvent de sa compétence, l'office met à la disposition de ses agents différents guides, généraux et thématiques, et chartes présentant la législation applicable et certaines orientations de l'office :

- chartes éthiques d'achat et la déontologie, relatif à la protection de l'environnement ;
- guides internes : Achats, achats du développement durable, négociation, financier, garantie du parfait achèvement, protection de l'environnement...

Les entretiens réalisés indiquent que l'organisation des phases de passation et d'exécution de la commande publique au sein de l'office est clairement scindée. La phase de passation procède d'un travail collaboratif entre les acheteurs et le service juridique, les premiers définissant et estimant les besoins via une fiche de renseignement et analysant les offres alors que le second centralise les achats, décide en concertation les procédures et techniques d'achat opportunes, contrôle le respect de la réglementation applicable et supervise la passation des marchés publics de l'envoi de la publicité à la notification d'attribution. La phase d'exécution fait quant à elle davantage interagir les acheteurs et le pôle fournisseurs de la direction administrative et financière, le service juridique intervenant davantage en cas de difficulté.

Si l'office s'est doté d'outils préventifs afin de sensibiliser les acteurs sur les exigences déontologiques attendues des parties, les problématiques de conflits d'intérêts n'entrent pas aujourd'hui dans les points d'attention examinés par les acheteurs, ni le service juridique, la problématique incombant au responsable de l'amélioration continue et sa gestion au secrétariat général, et mérite également la mise en place de mesures de détection systématiques.

Sur ce point, l'office indique dans sa réponse écrite s'être engagé dans la formalisation d'une cartographie des risques identifiant notamment ceux relatifs aux conflits d'intérêts et à la corruption, pour lesquels des procédures seront prochainement mises en place.

Le respect des seuils conditionnant les procédures de passation applicables est contrôlé par un recensement des dépenses, selon une nomenclature interne des achats, analysé afin d'assurer une veille à l'échelle de l'office. Les marchés sont soumis au contrôle de légalité de la préfecture, de plein droit ou d'initiative, une réunion annuelle étant par ailleurs également réalisée. L'office déclare que la phase de passation des marchés publics n'a fait l'objet d'aucun contentieux depuis 12 ans.

Bien qu'un système de délégation de signature soit mis en place, la directrice générale représente le pouvoir adjudicateur et, sauf en cas d'absence, signe l'ensemble des marchés.

Depuis fin 2018, l'office s'est engagé dans un processus de dématérialisation intégrale⁵ de la procédure de passation et d'exécution des marchés publics.

⁵ En matière de passation, chaque candidat doit adresser de manière dématérialisée son offre signée par certificat de signature électronique sous peine de non-conformité et d'irrégularité, l'office précisant que la quasi-totalité des achats inférieurs à 40 000 euros, sous le seuil de procédure adapté, suivent également une passation par la voie dématérialisée avec mise en concurrence de minimum 3 prestataires. Les projets en matière de construction et de réhabilitation sont publiés sur le site internet, les documents de consultation et la réponse à consultation ou appel d'offre sur la plateforme ATEXO. En matière d'exécution, depuis le 1^{er} janvier 2020, toutes les factures émises par les fournisseurs doivent être dématérialisées et transmises via la solution CHORUS PRO.

Recommandation 2 : Améliorer la piste d'audit des marchés publics, l'accessibilité des pièces, et plus généralement le dispositif de suivi des marchés, actuellement très insuffisant.

L'office n'a pas été en mesure de présenter l'ensemble des éléments justificatifs permettant de contrôler la légalité, ni la régularité des marchés publics sélectionnés. Il a indiqué conserver l'ensemble des pièces de chaque marché de manière dématérialisée, rapidement accessible. Cependant, les pièces remises suite à demande de l'Agence concernant le marché de construction de 24 logements ZAC Grimoire à Mouillon-le-Captif (lots 1 à 14), d'une part, sont limitées à la phase de passation des marchés, d'autre part, n'assurent pas la complétude du dossier sur cette période. Ainsi manquent, par exemple, le PV de remise des offres, les offres, le PV d'ouverture des plis, les rapports d'analyse des offres, les rapports de présentation, les courriers aux candidats retenus et non retenus ; ces documents sont pourtant nécessaires pour assurer la complétude de la piste d'audit et justifier de la légalité de la procédure en temps opportun.

Dans sa réponse écrite, l'office indique disposer de l'ensemble des pièces justificatives du marché et qu'il attendait une demande complémentaire pour les transmettre, sans toutefois joindre les pièces attendues au stade contradictoire. En l'absence de justificatifs transmis, la conformité du marché et la complétude de la piste d'audit ne peuvent toujours pas être établies à l'issue de la phase contradictoire.

Le service juridique assure le suivi de la phase de passation de l'ensemble des marchés passés via deux types de tableurs par année (attributions directes / CDM-CAO), celui de l'exécution étant réalisé par le service finance et, pour certains marchés, par le service acheteur (direction patrimoine, direction du développement). Les tableaux de suivi de la phase liée à la passation et l'exécution des marchés ne sont pas liés, tout comme les avenants et ordres de service relèvent de tableaux distincts non remis à l'Agence.

Malgré la demande de l'Agence, l'office n'a pas été en mesure de communiquer les tableaux relatifs à l'exécution des marchés, ce qui ne permet pas de contrôler la bonne exécution des marchés, ni leur régularité (dépenses certifiées, avenants passés, montants correspondants...). Cette situation est constitutive d'une sérieuse carence devant impérativement être résolue sans délai.

Les tableaux de suivi remis par l'office par année et examinés pour les années 2017 et 2019 ne sont pas exhaustifs, ne contiennent pas l'ensemble des marchés publics ventilés ensuite par lots, ne permettent pas de déterminer le nombre de marchés et les dépenses déclarées par l'office. Les champs pertinents prévus par le tableau ne sont pas tous systématiquement utilisés par marché, le sont parfois non conformément à leur objet et contiennent des erreurs de saisie, incohérences non contrôlées. Aucune colonne n'est prévue pour la nature du marché qui permettrait de faciliter le contrôle du respect des seuils, calculer les délais entre chaque étape et constituerait des indicateurs de performance. Aucune colonne n'indique non plus l'entreprise sélectionnée. Le tout constitue un outil lacunaire, non normé, ni sécurisé et non fiable ne permettant pas de suivre, contrôler ni de vérifier la performance du processus de la définition du besoin au terme de l'exécution. L'office doit élaborer un outil de suivi complet et sécurisé permettant de piloter et suivre par lot avec fiabilité les marchés passés dans un souci de légalité mais aussi de mesure de performance.

Suite aux constats révélés par le contrôle, afin d'améliorer sa performance de sa commande publique, l'office a répondu envisager dans sa stratégie d'achat une diversification de ses procédures, un redimensionnement des mesures de publicité, des lots au sein de chaque marché et, par voie de conséquences, des fournisseurs davantage susceptibles de répondre aux besoins identifiés afin, en priorité, de lutter contre l'infructuosité des marchés publiés.

L'Agence prend note de la démarche entreprise et toujours en cours afin d'améliorer son dispositif de suivi des marchés et recommande à l'office d'y intégrer un lien avec la phase d'exécution des marchés afin d'optimiser davantage la qualité du processus de suivi des marchés dans son ensemble et assurer une maîtrise plus globale des risques en matière de conformité et de performance.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF

4.1 Revue de l'information comptable

La responsabilité de la direction administrative et financière comprenant 4 services, dont le service finances est assurée par la directrice générale adjointe.

Quatre pôles composent le service finances. Les principaux flux en termes d'encaissement et de paiement sont assurés respectivement par le pôle comptabilité clients (en charge principalement du quittance et des régularisations de charge) et le pôle comptabilité fournisseurs (qui suit également les marchés). Un troisième pôle suit les opérations d'investissement, gère notamment la comptabilité de programme, la mobilisation des ressources externes (emprunts, subventions), la comptabilité des budgets annexes (logements gérés pour le compte de collectivités locales, garages, commerces...) et assure le suivi de l'actif. Enfin, un quatrième et dernier pôle prend en charge la comptabilité générale et plus particulièrement la préparation du budget, la clôture d'exercice et le suivi des comptes. Il assure également la tenue des états réglementaires, et la complétude d'enquêtes diverses.

La polyvalence entre les collaborateurs est assurée au sein de chaque pôle ; moins aboutie au sein du pôle « suivi des opérations d'investissement », elle est en cours de développement. Au global, la continuité du service au sein du service financier est assurée dans des conditions satisfaisantes.

De même, la séparation des tâches entre les collaborateurs est assurée ; les délégations et le contrôle hiérarchique sont cadrés. La sécurité de la chaîne de paiement est avérée. Une procédure de prévention des escroqueries financières récente (notamment lors de la création ou modification d'un compte fournisseur) a été initiée par l'office visant à sensibiliser et alerter les collaborateurs en interne sur les risques, leur manifestation et les enjeux autour de cette sécurité.

Le cadrage des missions et tâches du service financier est assuré par des procédures prenant plus la forme de modes opératoires. Ces derniers sont à l'initiative du service financier en liaison le cas échéant (suivant la nature des sujets) avec le service « pilotage de l'amélioration continue ». Certains de ces modes opératoires ne sont pas datés ; d'autres mériteraient d'être mis à jour plus régulièrement.

La dématérialisation des factures au sein de l'office est aujourd'hui quasi effective : la facturation inhérente aux dépenses de fonctionnement est dématérialisée à 100 % ; seules environ 15 % des factures relatives aux dépenses d'investissement restent au format papier qui ne pourra plus être utilisé à très court terme.

La direction administrative et financière de l'office est très attachée à partager avec les autres services de l'office certains fondamentaux et réflexes de nature financière qui leur permettent d'être acteurs en responsabilité du pilotage de leurs budgets. En outre, le suivi et l'état d'avancement financiers des opérations gérées dans le cadre de la comptabilité de programme restent pilotés par le service finances en liaison très étroite avec les services à l'origine de la dépense. Véritable outil de pilotage financier, la comptabilité de programme est mise à jour très régulièrement.

L'office tient une comptabilité analytique partielle. Le principe retenu par défaut est la méthode de l'affectation des éléments directs (en charges et produits et en emplois et ressources) à l'opération ou à l'immeuble auxquels ils se rapportent. Les éléments indirects qui ne peuvent pas être rattachés sont ventilés par la détermination d'un pourcentage de type forfaitaire (c'est le cas pour les coûts internes de conduite d'opérations ou les coûts indirects pour l'activité d'accession). Enfin, la répartition des frais de

structure de l'office (locations diverses, charges du personnel, achats de fournitures, divers...) est ventilée au prorata du chiffre d'affaires des différentes activités.

Le champ d'interventions de l'office : l'activité SIEG et hors SIEG

Dans son précédent rapport de contrôle diffusé en 2015, l'Agence avait invité l'office à clarifier sa stratégie concernant la production de logements locatifs sociaux relevant du service d'intérêt économique général (SIEG) qui doit rester son cœur de métier et ses activités en tant qu'aménageur (activité hors SIEG, entrant dans le champ concurrentiel).

Au terme d'une délibération du CA en date du 23/10/2015, Vendée Habitat a rappelé la priorité de son cœur de métier (promouvoir l'offre locative et l'accession sociale) et s'est donné un nouveau cadre pour ses interventions en tant qu'aménageur, qui s'articule autour de deux objectifs :

- optimiser l'activité d'aménagement des lotissements (réduire les stocks de terrain à bâtir, achever la commercialisation des lots en souffrance avant de s'engager dans de nouvelles opérations) ;
- cibler les territoires d'intervention en privilégiant les secteurs plus porteurs dans le cadre d'opérations mixtes, avec un examen préalable par le bureau.

Ce recadrage a produit des effets réels puisque les stocks et encours liés à l'activité de promotion immobilière ont été réduits de 40 % entre 2015 et 2019 (cf. §4.3.2.).

L'analyse de l'exploitation sur les exercices 2017 à 2019 met en évidence que l'activité hors SIEG reste marginale et qu'elle est autoporteuse. En moyenne sur ces 3 années, le résultat net comptable de l'office provient pour 90 % de l'activité SIEG, 10 % étant issu de l'activité hors SIEG. Cette dernière se partage entre des produits issus de la vente (terrain et construction pour 65 %) et de la perception de loyers (commerciaux, opérateurs téléphoniques...) pour environ 35 %. Le résultat hors SIEG provient quasi exclusivement de l'activité soumise à l'impôt sur les sociétés (IS), celle exonérée arrivant à peine à l'équilibre.

4.2 Analyse de l'exploitation

4.2.1 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation (EBE) permet d'apprécier la performance d'exploitation de l'office. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires. L'EBE représente la balance entre les produits et charges d'exploitation. Il valorise les retraitements opérés sur les coûts de gestion (cf. §4.2.1.2.1) qui ont un impact direct sur l'EBE ; les deux cellules retraitées apparaissent en couleur grisée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Évolution retraitée de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	62 306,70	97,69%	63 630,55	98,41%	65 197,55	98,61%	64 281,54	97,26%	65 834,52	97,82%
Écart de récupération de charges	- 438,83	0,69%	- 355,58	0,55%	- 374,43	0,57%	- 290,97	0,44%	- 287,76	0,43%
Produits des activités annexes	1 909,59	2,99%	1 381,14	2,14%	1 292,18	1,95%	1 424,22	2,15%	1 496,05	2,22%
Péréquation RLS							676,18	1,02%	256,09	0,38%
Chiffre d'affaires	63 777,46	100,00%	64 656,11	100,00%	66 115,30	100,00%	66 090,98	100,00%	67 298,90	100,00%
Ventes d'immeubles	2 335,32		5 547,07		4 172,46		7 306,56		5 696,38	
Production stockée	4 182,45		- 1 129,86		85,84		- 4 598,90		- 1 346,52	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	341,51		948,28		932,16		872,47		1 295,16	
Coûts promotion immobilière	- 6 819,58		- 4 449,03		- 4 310,09		- 2 889,77		- 4 375,06	
Marge sur activité de promotion	39,70		- 980,10		- 983,95		- 1 054,58		- 1 324,35	
Production immobilisée	0,00				0,00		0,00		0,00	
Produit des activités	63 817,16		63 676,00		65 131,34		65 036,40		65 974,54	
Coût personnel (hors régie)	- 6 458,06	11,88%	- 6 768,41	10,47%	- 7 288,13	11,02%	- 6 937,54	10,50%	- 7 272,59	10,81%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 3 234,44	5,07%	- 3 072,05	4,75%	- 2 932,19	4,43%	- 2 931,20	4,40%	- 3 285,22	4,88%
Coût de gestion	- 9 692,50	16,95%	- 9 840,46	15,22%	- 10 220,31	15,46%	- 9 868,74	16,90%	- 10 557,80	15,69%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 7 734,49	12,13%	- 7 539,05	11,66%	- 6 758,08	10,22%	- 7 044,30	10,66%	- 7 389,24	10,98%
Cotisation CGLLS	- 882,03	1,38%	- 1 141,18	1,76%	- 1 160,36	1,76%	- 1 088,61	0,32%	- 1 692,96	3,28%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 5 163,06	8,10%	- 5 279,06	8,16%	- 5 436,38	8,22%	- 5 123,16	7,75%	- 5 275,79	7,84%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>		11,74%		11,79%		11,81%		12,22%		12,43%
Créances irrécouvrables	- 141,93	0,22%	- 249,05	0,39%	- 363,91	0,55%	- 248,63	0,38%	- 260,99	0,39%
Excédent brut d'exploitation	40 203,16	61,28%	39 627,21	61,29%	41 192,31	62,30%	41 662,96	63,04%	40 797,76	59,86%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>		45,11%		45,02%		44,09%		43,32%		43,01%

Sources : États réglementaires de l'office

4.2.1.1 Produits

La quasi-totalité des ressources provient des loyers dont l'évolution sur la période (+5,7 %) est en cohérence avec celle du parc de l'office (+6,6 %).

La récupération effective des charges récupérables est optimisée et présente donc un impact maîtrisé sur le niveau du chiffre d'affaires (en moyenne un écart de 350 k€ sur la période). De même, le caractère contenu de la vacance contribue à préserver le niveau des produits de loyers.

Les dispositifs de lissage introduits pour compenser les effets de la RLS (676 k€ en 2018 et 256 k€ en 2019) ont limité son impact à 1 743 k€ en 2018 et à 2 466 k€ en 2019. 5.3.2. Au global, l'augmentation du chiffre d'affaires entre 2015 et 2019 (+5,5 %) est étroitement indexée sur celle des loyers.

La marge nette concernant l'activité de promotion est négative sur toute la période.

4.2.1.2 Charges

4.2.1.2.1 Coûts de gestion

Les principales charges sont constituées des coûts de gestion (charges de personnel et frais généraux), des charges de maintenance, de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).

Ces coûts de gestion ont fait l'objet d'un double retraitement.

Le premier porte sur les "coûts de personnel" sur l'exercice 2015. Les exercices 2016 à 2019 ont valorisé une "déduction pour coûts internes de la production immobilisée" incluant les coûts internes de la production stockée. Dans un souci de comparabilité sur l'ensemble de la période, ces derniers ont été retranchés sur l'exercice 2015 (-1 120 k€ en bleu dans le tableau figurant ci-dessous). Ce retraitement conduit à réduire en 2015 le coût de personnel : 6 458 k€ au lieu de 7 578 k€. L'attention de l'office est appelée sur la nécessité d'observer une plus grande rigueur concernant la complétude des états réglementaires.

Le second concerne le poste « déduction pour cotisations CGLLS » pour les exercices 2018 et 2019 impactant « les autres services extérieurs » sur le seul exercice 2019. Ce retraitement est imputable à un remplissage incorrect par Vendée Habitat de l'annexe XVI des états réglementaires.

En 2019, il a conduit à un rééquilibrage entre les postes « autres services extérieurs » et « déduction pour cotisation CGLLS » pour un montant des « autres charges externes » inchangé.

En 2018, « la déduction pour cotisation CGLLS » a été corrigée pour un montant de 1 089 k€ alors qu'elle figurait avec un signe positif dans l'annexe XVI des états réglementaires (+211 k€) conduisant ainsi à une minoration des « autres charges externes » d'un montant de 1 300 k€.

Tableau 6 : Évolution retraitée des composantes des coûts de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges de personnel	7 980,04	8 410,76	8 791,21	8 539,23	9 059,22
Personnel extérieur à l'organisme	362,83	297,86	425,22	373,24	278,46
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée	- 583,30	- 1 823,03	- 1 813,02	- 1 895,27	- 1 911,46
<i>Retraitement pour prise en compte des coûts internes de la production stockée</i>	- 1 120,30				
Transferts de charges d'exploitation	- 181,21	- 117,18	- 115,29	- 79,67	- 153,63
Coûts de personnel (1)	6 458,06	6 768,41	7 288,13	6 937,54	7 272,59
Approvisionnements (stocks et variation)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Achats non stockés de matériel et fournitures	720,69	283,80	278,32	252,79	263,81
Crédit baux et baux à long terme	65,60	67,00	68,33	69,68	71,05
Primes d'assurances	497,93	838,44	823,39	759,27	760,13
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	282,68	274,04	234,60	332,68	447,93
Publicité, publications, relations publiques	212,24	211,28	179,26	188,60	222,90
Déplacements, missions et réceptions	69,78	88,72	83,30	73,28	95,88
Redevances de sous-traitance générale	26,70	13,72	12,06	15,83	13,86
Autres services extérieurs	2 266,47	2 162,85	2 290,43	2 174,74	2 938,93
Déduction pour cotisations CGLLS	- 882,03	- 1 141,18	- 1 160,36	- 1 088,61	- 1 692,96
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	- 289,05		- 87,46		
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	188,94	207,72	144,64	107,51	110,37
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	74,49	65,64	65,67	45,44	53,51
Autres charges externes (2)	3 234,44	3 072,05	2 932,19	2 931,21	3 285,22
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	9 692,50	9 840,46	10 220,31	9 868,74	10 557,80
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	16 849	17 111	17 548	17 818	17 958
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	575,25	575,10	582,42	626,82	587,92
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	947,13	958,52	980,22	974,91	989,64
Loyers (5)	62 306,70	63 630,55	65 197,55	64 281,54	65 834,52
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	15,55%	15,46%	15,68%	17,19%	15,97%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	24,14%	24,29%	24,38%	25,15%	24,73%
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	10,36%	10,64%	11,18%	10,68%	11,00%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	16,75%	16,53%	17,15%	17,33%	16,99%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	5,19%	4,83%	4,50%	6,51%	4,97%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	7,33%	7,45%	7,67%	7,83%	8,13%

Sources: Etats réglementaires de l'office

Les charges de personnel représentent sur la période en moyenne près de 70 % des coûts de gestion.

En écho aux précisions apportées au §3.3.1, avec 246 salariés au 31 décembre 2019, les effectifs de l'office ramenés à 1 000 logements sont de 15,6 ETP soit un tiers de moins que le ratio figurant dans le rapport de branche des OPH 2018 (19 ETP). Le personnel sous statut fonction publique territoriale est surreprésenté au sein de Vendée Habitat (près de 49 % des effectifs en 2018 contre 20 % en moyenne au niveau national selon les données figurant dans le même rapport de branche des OPH pour cette même année). Les fonctionnaires territoriaux de l'office sont composés pour 80 % d'emplois de catégorie C (correspondant à la catégorie employés ou à celle des techniciens/agents de maîtrise). Sur

la base du ratio de 18 ETP pour 1 000 logements figurant dans le rapport de branche précité, l'effectif théorique de l'office serait de 320 ETP contre 241 au 31/12/2018.

Les frais de personnel de Vendée Habitat représentent en 2018 en moyenne 35,4 k€ par ETP soit près de 30 % de moins que la moyenne figurant dans le rapport de branche des OPH 2018 pour la même année de référence (soit 45,7 k€).

Sur la base d'une configuration théorique à 320 ETP (cf. supra) et d'une rémunération moyenne à 35,4 k€ par ETP (cf. supra), les coûts de personnel s'élèveraient à 11 320 k€ en 2018 représentant 635 € au logement (pour 912 € au logement au titre du rapport de branche précité pour la même année de référence).

Les « pics » enregistrés par les frais de personnel sur la période correspondent pour l'exercice 2016 à un effectif au 31/12 de +5 par rapport au 31/12/2015 et en 2017 et 2019 à des revalorisations catégorielles à l'attention des salariés publics ou privés et à un relèvement de cotisations (CNRACL, IRCANTEC, et vieillesse). En outre, l'exercice 2019 voit le transfert d'une quote-part des rémunérations de 6 gardiens en charges non récupérables suite à la décision de l'office de récupérer à hauteur de 40 % et non plus 75 % sur les sites avec colonne enterrée. De façon globale, les recrutements opérés par l'office exclusivement dirigés vers des contrats de droit privé entraînent mécaniquement une charge financière plus lourde impliquant la souscription des 3 contrats obligatoires que sont la santé, la prévoyance et la sur complémentaire retraite (et l'Argic-Arrco pour les cadres).

Retraités des cotisations CGLLS en charges et produits, les frais généraux sont constants sur la période contrôlée. La consommation des frais généraux représente, en 2019, à peine 5 % des produits des loyers pour une médiane supérieure à 8 %.

Au global, les coûts de gestion enregistrent une augmentation d'à peine 9 % sur la période (légèrement supérieure à l'évolution du parc). Ils sont d'un niveau très faible, avec une évolution maîtrisée, et se positionnent systématiquement très en dessous des médianes que l'on rapporte ces coûts de gestion au nombre de logements gérés (588 euros en 2019 pour une médiane à 990 euros) ou aux produits des loyers (16 % pour une médiane à près de 25 %).

4.2.1.2.2 Maintenance

Les dépenses de maintenance (analysées dans le § 5.2.3.3) supportées par l'exploitation ramenées au nombre de logements gérés par l'office situent Vendée Habitat nettement en deçà des valeurs de la médiane (418 euros au logement en moyenne sur la période contre une médiane en moyenne à 633 euros).

En complétant ces dépenses par les investissements amortissables, l'effort de maintenance globale sur le parc rapproche l'office des valeurs de la médiane ; il reste cependant en deçà en moyenne sur la période (1 057 euros au logement contre 1 130 euros au logement pour la médiane). Une diminution sensible est en particulier observée sur les exercices 2018 et 2019, avec un des dépenses de maintenance passant de 18,8 à 17,4 millions d'euros, en lien avec la décision de l'office prise dans le contexte de la RLS de réduire son effort d'investissement.

D'une manière générale, les caractéristiques du parc de Vendée Habitat ne présentent pas de particularité qui permettrait de justifier un niveau financier d'intervention durablement en deçà des références usuellement constatées. Vendée Habitat est donc invité à accroître son effort de maintenance afin de se prémunir de risques d'apparition de retards d'entretien ou de pertes d'attractivité dans la durée (cf. § 5.2.3).

4.2.1.2.3 Autres charges

La charge de TFPB représente en 2019 près de 8 % du chiffre d'affaires soit plus de 4 points en deçà de la médiane (12 %). L'ancienneté du parc de 34 ans, peu élevée explique pour l'essentiel le poids contenu de cette charge dans la mesure où les exonérations continuent à produire leur effet.

En synthèse, l'EBE, d'un niveau très élevé, se montre par ailleurs très stable sur la période. Il représente près de 60 % du chiffre d'affaires en 2019 pour une médiane à 43 %. Il s'explique principalement par des produits de loyers préservés par une vacance sous contrôle, des coûts de gestion particulièrement bas liés au caractère resserré des effectifs et une masse salariale très maîtrisée, des frais généraux contenus, ainsi que des dépenses de maintenance notablement en deçà des médianes des offices, qu'il conviendrait toutefois de revoir à la hausse.

4.2.2 Capacité d'autofinancement, résultats

Tableau 7 : Évolution de la capacité d'autofinancement

Montants en milliers d'euros

Rubriques			Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
			Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
X	X	Excédent brut d'exploitation	39 082,86		39 627,21		41 192,31		41 662,95		40 797,76	
X	X	Autres charges d'exploitation	- 289,05				- 87,46					
X	X	Autres produits d'exploitation	715,42		545,03		952,79		656,09		979,89	
	X	Produits financiers divers	687,43		547,39		463,40		613,58		690,21	
X		Intérêts sur financements locatifs	- 8 476,10		- 7 678,82		- 7 264,22		- 7 336,43		- 7 288,79	
	X	Charges d'intérêts	- 8 682,93		- 8 113,74		- 7 653,47		- 7 700,19		- 7 609,03	
	X	Autres charges financières	0,00		- 72,59		- 244,57		- 17,43		- 0,81	
	X	Autres produits et charges exceptionnels	104,66		621,79		533,37		680,41		871,55	
	X	Impôt sur les bénéfices			- 18,93		- 144,40		- 59,52		- 30,95	
CAF courante			31 033,13	48,66%	32 493,41	50,26%	34 793,42	52,63%	34 982,61	52,93%	34 488,87	51,25%
Valeurs de référence des OPH de province				35,43%		36,46%		36,79%		36,23%		35,73%
CAF brute			31 618,38	49,58%	33 136,16	51,25%	35 011,96	52,96%	35 835,90	54,22%	35 698,63	53,04%
Valeurs de référence des OPH de province				38,02%		38,39%		39,01%		38,66%		37,68%

Sources : États réglementaires de l'office

La CAF courante, qui n'intègre pas les flux exceptionnels, enregistre une réduction significative de la charge d'intérêts sur les exercices 2016 et 2017 (passant de 8,5 M€ à 7,3 M€ d'euros sur la période), consécutive au réaménagement de la dette ainsi que l'apport des "autres produits d'exploitation" majoritairement composés de subventions d'exploitation représentant en moyenne 770 k€ par exercice. Ces deux éléments, alliés au niveau stable et élevé de l'EBE, permettent à la CAF courante de se conforter entre 2015 et 2019, variant ainsi de 48,6 % à 51,2 % du chiffre d'affaires entre 2015 et 2019, pour une médiane à près de 36 % cette dernière année.

Outre les "autres charges d'intérêt", la CAF brute valorise les "produits financiers divers" (placements du livret A essentiellement) ainsi que les "autres charges et produits exceptionnels" composés majoritairement des dégrèvements de TFPB ou d'indemnités d'assurances (comme en 2019, suite à sinistre). Elle est ainsi d'un niveau légèrement supérieur à celui de la CAF courante.

Les résultats courants, d'un très bon niveau, montrent une grande stabilité sur la période, oscillant entre 9,4 M€ (en 2016) et 10,9 M€ en 2017 ; ce dernier exercice voit se cumuler simultanément le bénéfice relatif à la vente de certificats d'économie d'énergie (659 k€) et celui de la plus faible charge de la dette de la période (7 264 k€) suite au réaménagement.

Les variations entre exercices du résultat exceptionnel sont imputables pour une grande part aux balances entre les c 675 (valeurs nettes comptables des éléments sortis de l'actif) et c 775 (produits de cessions d'éléments d'actifs avec notamment 2 foyers). Ainsi, l'exercice 2015 enregistre le résultat exceptionnel le plus faible de la période, marqué par des produits de cessions élevés (2 244 k€) réduits des valeurs nettes comptables des sorties d'actif enregistrées sur ce même exercice (-2 701 k€). A

l'inverse, les exercices 2016 et 2019 génèrent les plus-values de cession immobilières les plus fortes de la période, engendrant des résultats exceptionnels significatifs.

Au global, à l'exception de l'exercice 2015, les résultats nets comptables sont très stables sur la période.

Tableau 8 : Évolution du Résultat Net Comptable (RNC)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Résultat courant	10 314,57	16,17%	9 422,97	14,57%	10 901,78	16,49%	10 223,51	15,47%	9 545,93	14,18%
Valeurs de référence		5,56%		5,56%		6,57%		3,82%		3,77%
Résultat exceptionnel	885,94	1,39%	3 316,04	5,13%	1 691,02	2,56%	2 209,42	3,34%	3 207,83	4,77%
Valeurs de référence		7,26%		7,61%		7,26%		8,56%		8,17%
Résultat net comptable	11 200,51	17,56%	12 720,08	19,67%	12 448,39	18,83%	12 373,41	18,72%	12 722,81	18,90%
Valeurs de référence		13,09%		13,41%		14,22%		12,91%		12,17%

Sources : Etats réglementaires de l'office

4.2.3 Autofinancement

Vendée Habitat est doté d'un EBE et d'une CAF très au-dessus des valeurs de la médiane soulignant la rentabilité économique élevée du cycle d'exploitation de l'office.

Diminuée du remboursement des emprunts locatifs, la CAF brute permet de déterminer le montant de l'autofinancement net HLM de l'office. Il est d'un niveau très haut sur l'ensemble de la période (entre 19 et 22 %) se situant très au-dessus des valeurs de la médiane nationale (autour de 11 %).

L'office est parvenu, du fait de sa très bonne rentabilité, à faire face sans difficulté aux effets de la RLS, vis-à-vis de laquelle il a mené une opération de réaménagement de la dette, et pris des mesures de réduction de son effort d'intervention patrimonial. L'Agence observe que cette dernière mesure n'apparaissait pas nécessaire à la préservation de la santé financière de Vendée Habitat, très robuste par ailleurs.

Tableau 9 : Évolution de l'autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAF brute	31 618,38	49,58%	33 136,16	51,25%	35 011,96	52,96%	35 835,90	54,22%	35 698,63	53,04%
Remboursement des emprunts locatifs	19 652,21	30,81%	20 947,24	32,40%	20 272,55	30,66%	21 195,74	32,07%	21 979,77	32,66%
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Autofinancement net HLM	11 966,17	18,76%	12 188,92	18,85%	14 739,41	22,29%	14 640,16	22,15%	13 718,85	20,38%
Valeurs de référence des OPH de province		11,97%		11,94%		11,75%		11,05%		11,79%
Total des produits financiers (compte 76) (b)	687,43		547,39		463,40		613,58		680,21	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	74 371,86		78 283,56		78 540,50		81 785,11		82 024,65	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	7 820,24		7 724,80		7 878,31		8 772,78		8 997,71	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	67 239,04		71 106,15		71 125,59		73 625,92		73 717,16	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		17,80%		17,14%		20,72%		19,88%		18,61%
Valeurs de référence des OPH de province		11,49%		11,39%		11,38%		10,64%		11,22%

Sources : Etats réglementaires de l'office

4.3 Analyse de la situation financière

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par la société, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations.

Tableau 10 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	155 380,89	15,53%	167 290,07	16,03%	180 010,15	16,54%	192 458,54	16,73%	204 831,96	17,41%
Résultat de d'exercice (b)	11 200,51	1,12%	12 720,08	1,22%	12 448,39	1,14%	12 373,41	1,08%	12 722,81	1,08%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	67 020,48	6,70%	67 538,59	6,47%	66 428,86	6,10%	65 914,04	5,73%	65 316,35	5,55%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	233 601,88	23,35%	247 548,74	23,71%	258 887,41	23,78%	270 745,99	23,54%	282 871,12	24,04%
Valeurs de référence des OPH de province		22,23%		22,59%		22,74%		23,24%		23,30%
Provisions pour gros entretien (f)	3 220,90	0,32%	2 910,87	0,28%	3 275,77	0,30%	3 876,84	0,34%	4 391,03	0,37%
Autres provisions pour risques et charges (g)	702,80	0,07%	1 185,00	0,11%	1 144,71	0,11%	1 270,78	0,11%	1 195,46	0,10%
Amortissements et dépréciations (h)	320 118,63	32,00%	337 188,13	32,30%	358 481,15	32,93%	381 393,24	33,16%	402 885,18	34,25%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	557 644,20	55,75%	588 832,73	56,41%	621 789,04	57,12%	657 286,85	57,14%	691 342,79	58,77%
Dettes financières (j)	442 659,90	44,25%	455 031,64	43,59%	466 719,36	42,88%	493 019,69	42,86%	485 084,70	41,23%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	1 000 304,10	100,00%	1 043 864,37	100,00%	1 088 508,40	100,00%	1 150 306,54	100,00%	1 176 427,49	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	962 516,34	96,22%	1 008 223,65	96,59%	1 051 745,62	96,62%	1 090 995,09	94,84%	1 120 647,16	95,26%
Fonds de roulement économique (m) = (k) - (l)	37 787,76	3,78%	35 640,72	3,41%	36 762,77	3,38%	59 311,46	5,16%	55 780,33	4,74%
Immobilisations financières (n)	3 999,28	0,40%	3 823,12	0,37%	3 538,61	0,33%	13 868,49	1,21%	13 854,05	1,18%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m) - (n)	33 788,48	3,38%	31 817,59	3,05%	33 224,16	3,05%	45 442,96	3,95%	41 926,28	3,56%
Valeurs de référence des OPH de province		4,55%		4,84%		4,85%		4,64%		4,50%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	16 221,31	1,62%	14 977,94	1,43%	15 295,01	1,41%	10 829,52	0,94%	9 779,58	0,83%
Emprunts promotion immobilière (p)	4 078,95	0,41%	7 339,73	0,70%	7 831,07	0,72%	2 650,29	0,23%	3 057,14	0,26%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 574,93	- 0,06%	- 1 413,50	- 0,14%	- 431,19	- 0,04%	- 181,33	- 0,02%	- 3 047,92	- 0,26%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	11 567,42	1,16%	6 224,70	0,60%	7 032,75	0,65%	7 997,91	0,70%	3 674,52	0,31%
Créances locataires et acquéreurs (s)	3 708,52	0,37%	5 701,31	0,55%	4 906,51	0,45%	5 288,86	0,46%	7 904,32	0,67%
Subventions à recevoir (t)	10 333,42	1,03%	7 525,68	0,72%	4 112,92	0,38%	3 152,41	0,27%	2 879,46	0,24%
Autres actifs réalisables (u)	2 792,60	0,28%	2 106,17	0,20%	950,16	0,09%	638,79	0,06%	623,82	0,05%
Dettes sur immobilisations (v)	3 378,68	0,34%	3 953,56	0,38%	3 716,54	0,34%	2 855,19	0,25%	2 940,17	0,25%
Dettes d'exploitation et autres (w)	15 771,37	1,58%	14 290,33	1,37%	15 651,39	1,44%	13 464,12	1,17%	12 875,03	1,09%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	9 251,91	0,92%	3 313,97	0,32%	- 2 365,59	- 0,22%	758,66	0,07%	- 733,09	- 0,06%
Valeurs de référence des OPH de province		0,33%		0,15%		0,10%		0,10%		0,16%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	28 237,34	2,82%	32 332,57	3,10%	39 552,10	3,63%	48 802,56	4,24%	46 872,86	3,98%
Concours bancaires courants et découverts (y)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	3 700,77	0,37%	3 828,95	0,37%	3 962,35	0,36%	4 118,26	0,36%	4 213,49	0,36%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	24 536,57	2,45%	28 503,62	2,73%	35 589,75	3,27%	44 684,30	3,88%	42 659,37	3,63%
Valeurs de référence des OPH de province		3,96%		4,40%		4,63%		4,47%		4,24%
Report immobilisations financières (B)	3 999,28	0,40%	3 823,12	0,37%	3 538,61	0,33%	13 868,49	1,21%	13 854,05	1,18%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	28 535,85	2,85%	32 326,74	3,10%	39 128,36	3,59%	58 552,80	5,09%	56 513,42	4,80%
Valeurs de référence des OPH de province		4,49%		4,75%		4,92%		4,61%		4,58%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	24 536,57	2,45%	28 503,62	2,73%	35 589,75	3,27%	44 684,30	3,88%	42 659,37	3,63%
Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	0,00	- 0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	- 0,00%

Sources : États réglementaires de l'office

4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations

Le haut de bilan est régulièrement alimenté par le cycle économiquement très profitable de l'exploitation qui permet aux capitaux propres de l'office de se conforter, pour atteindre 283 M€ en 2019 contre 234 M€ en 2015.

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables.

Il est très stable sur les 3 premiers exercices, avec un montant se situant entre 31 et 33 M€. Les deux derniers exercices sont singuliers pour les raisons suivantes :

- l'office a pratiqué des remboursements anticipés d'emprunts dans une moindre mesure en 2018 (6 M€) qu'en 2017 (16 M€) maintenant optiquement un niveau de dettes financières plus élevé (493 M€). Ce constat est renforcé par une part des emplois rapportée aux ressources stables plus faible en 2018 qu'en 2017. Il en résulte donc une augmentation du FRNG ;
- l'exercice 2019 se caractérise par un niveau d'activités plus faible, marqué par un report de programmes et des décalages de travaux ; cette contraction des emplois s'accompagne parallèlement d'un différé dans l'encaissement des emprunts (le plus modeste depuis 2015). La balance entre les emplois et les ressources sur l'exercice engendre une variation négative du FRNG de 3,5 M€ environ par rapport à 2018.

Il convient de noter qu'en 2018, Vendée Habitat a souscrit 2 contrats de dépôts à terme (DAT) pour une durée de 5 ans auprès de la Banque Populaire Grand Ouest pour un montant total de 10 000 k€ (2 x 5 000 k€). Ces 2 DAT s'inscrivent davantage dans une logique d'optimisation financière (avec un

taux d'intérêt supporté inférieur à celui d'un placement au Taux du Livret A que dans un besoin de trésorerie pour assurer le portage des opérations. Ces 2 DAT participent au confortement du niveau du FRNG.

Rapporté au niveau des ressources stables, le FRNG de l'office, d'un montant de près de 42 M€ à fin 2019, se situe légèrement en deçà de la médiane.

Le faible niveau de réalisation des emprunts constaté ci-dessus en 2019, entraînant un différé d'encaissement, produit ses effets dans l'analyse de la situation du haut de bilan à terminaison des opérations (FRNGT). Les emprunts restant à encaisser (49 M€) étant supérieurs aux dépenses restant à comptabiliser (36 M€), le FRNGT, après valorisation des subventions restant à notifier (900 k€) et neutralisation des opérations préliminaires (2 800 k€), ressort à 59 M€. Rapporté au logement, il s'élève à 3 326 euros, ce qui est notablement supérieur à la médiane qui s'élevait à 2 708 euros en 2019.

Tableau 11 : Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	41 926,28
Subventions restant à notifier	928,67
Emprunts restant à encaisser	49 176,68
Dépenses restant à comptabiliser	35 689,30
Neutralisation emprunts relais	0,00
Neutralisation opérations préliminaires	2 789,75
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	59 132,08
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	551,02
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	390,60
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	17 782
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété	3 325,39
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	2 707,71

Sources: Etats réglementaires de l'office

4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement est la part des créances à court terme non couverte par des dettes à court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

Les deux postes d'emplois qui enregistrent les variations à la baisse les plus importantes sur la période impactant le plus fortement le bas de bilan sont le portage de l'activité accession et opérations d'aménagement et les subventions à recevoir. Le premier illustre les actions volontaristes de l'office pour piloter la résorption du stock d'opérations d'aménagement et de lotissement ; ce stock a été réduit de 40 % entre 2019 et 2015. Les créances, au travers des subventions à recevoir, enregistrent, quant à elles, une diminution sur toute la période.

Le fonds de roulement de bas de bilan suit l'évolution des variations de ces deux postes sur la période. Ainsi, il se présente sur les deux premiers exercices sous la forme d'un besoin et génère une ressource en 2017 ainsi qu'en 2019 voire un léger besoin en 2018.

Le niveau de la trésorerie à la fin de chaque exercice est mécaniquement lié aux variations du FRNG et des besoins ou ressources du bas de bilan.

Elle s'élève au 31/12/2019 à 42 659 k€ après neutralisation des dépôts et cautionnement reçus, situant l'office en dessous de la médiane (3,63 % des ressources stables contre 4,24 % cette même année). En dehors des disponibilités sur comptes courants, la totalité de la trésorerie prend la forme de placements

au TLA. Après intégration des contrats de DAT souscrits en 2018, elle ressort à 56 513 k€ représentant 4,80 % des ressources stables soit juste au-dessus de la médiane.

4.4 Investissements et modalités de financement

Entre 2015 et 2019, Vendée Habitat a réalisé un effort d'investissement représentant 227 M€, réparti entre le foncier (12 M€), les constructions neuves (156 M€), les additions et remplacements de composants (56 M€) et de façon plus marginale les investissements non locatifs (3 M€). Pour financer ces investissements, l'office a encaissé de nouveaux emprunts, perçu des subventions et mobilisé sa CAF globale, c'est-à-dire la CAF brute augmentée des produits de cessions. Pour chaque exercice, la balance entre les emplois correspondant à ces investissements et les ressources appelées a été excédentaire, générant ainsi une augmentation du fonds de roulement sur la période de 8 M€.

4.5 Analyse de la dette

4.5.1 Encours de la dette et annuités d'emprunts locatifs

L'encours de la dette augmente de 9 points sur la période, qui peut être mise en perspective avec l'évolution de la CAF (+11 %) ainsi qu'avec celle du parc de l'office (environ +7 %). Les nouveaux emprunts réalisés sont d'un montant constant chaque exercice (autour de 50 M€) à l'exception de l'exercice 2019 qui constitue le point le plus bas de ces 5 années avec une réalisation d'à peine 20 M€.

Au global, il en ressort une charge de la dette plutôt élevée, en rapportant les annuités d'emprunts locatifs aux loyers ; ce ratio positionne l'office, en 2019, près de 8 points au-dessus de la médiane, avec un niveau de 45 % pour une médiane à 35,5 %.

L'office, conscient de cette situation, est animé d'un souci de gestion dynamique de sa dette par un recours à des remboursements anticipés (un peu plus de 6 M€ en 2016 ainsi qu'en 2018, et surtout près de 16 M€ en 2017). En outre, Vendée Habitat a opéré un réaménagement de sa dette avec effet rétroactif sur les exercices 2016 et 2017 consécutif à une délibération du CA en date du 09/03/2018. Il a porté sur un capital restant dû de 111 608 k€ représentant 730 contrats (soit 31 % du nombre total de contrats) et 24 % du total de l'encours. L'objet de ce réaménagement a consisté d'une part à renégocier les marges du TLA (marge moyenne avant réaménagement à TLA +0,70 % et TLA+0,56 % à l'issue) et d'autre part à désensibiliser une partie de la dette indexée sur des taux variables (dont le TLA) par un recours à du taux fixe (14 % de la dette avant réaménagement et 20 % après).

Enfin, l'office a contracté deux emprunts structurés (indexés sur l'Euribor 3 et 12 mois) auprès de la Caisse Française de Financement Local (CFFL ex-DEXIA), en 2006 et 2008 classés 1C et 1E sur la charte Gissler pour un capital restant dû de 4 928 k€ au 31/12/2019.

Tableau 12 : Variation de la dette financière et des annuités d'emprunts locatifs

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement ouverture	414 787,38	445 943,57	461 894,34	474 340,17	495 608,05
Nouveaux emprunts	54 453,99	47 727,43	51 174,43	51 358,05	19 670,37
Remboursement en capital	23 297,80	31 776,67	38 728,59	30 090,17	27 141,03
Endettement clôture	445 943,57	461 894,34	474 340,17	495 608,05	488 137,39
Variation capital restant dû	31 156,19	15 950,76	12 445,83	21 267,88	- 7 470,66
Ressources Stables clôture	1 000 304,10	1 043 864,37	1 088 508,40	1 150 306,54	1 176 427,49
Variation capital restant dû / Ressources stables	3,11%	1,53%	1,14%	1,85%	- 0,64%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	1,01%	0,84%	0,64%	0,43%	0,41%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	19 652,21	20 947,24	20 272,55	21 195,74	21 979,77
Charges d'intérêts (2)	8 682,93	8 113,74	7 653,47	7 700,19	7 609,03
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	28 335,14	29 060,98	27 926,03	28 895,93	29 588,81
Loyers de l'exercice	62 306,70	63 630,55	65 197,55	64 281,54	65 834,52
Annuités emprunts locatifs / Loyers	45,48%	45,67%	42,83%	44,95%	44,94%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	37,29%	36,43%	36,06%	36,83%	35,53%

Sources : Etats réglementaires de l'office

4.5.2 Soutenabilité de la dette

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessous permettent d'évaluer le niveau de soutenabilité de la dette de l'office.

Tableau 13 : Encours de la dette financière et de la capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement (1)	445 943,57	461 894,34	474 340,17	495 608,05	488 137,39
CAFC	31 033,13	32 493,41	34 793,42	34 982,61	34 488,87
Endettement / CAFC	14,37	14,22	13,63	14,17	14,15
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	15,30	15,08	14,86	15,84	16,00
Trésorerie (2)	24 536,57	28 503,62	35 589,75	44 684,30	42 659,37
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	421 407,00	433 390,71	438 750,42	450 923,75	445 478,02
Endettement net de trésorerie / CAFC	13,58	13,34	12,61	12,89	12,92
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	14,03	13,27	13,42	13,92	14,04
Valeur nette comptable du parc locatif	468 728,42	490 812,58	503 883,90	520 531,12	525 677,12
Dotations Amortissements du parc locatif	20 758,56	21 718,46	22 739,83	23 748,04	24 242,79
VNC / Amortissement du parc locatif	22,58	22,60	22,16	21,92	21,68
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	22,76	22,53	22,81	23,10	23,03
Ressources propres	557 644,20	588 832,73	621 789,04	657 286,85	691 342,79
Ressources stables	1 000 304,10	1 043 864,37	1 088 508,40	1 150 306,54	1 176 427,49
Ressources propres / Ressources stables	55,75%	56,41%	57,12%	57,14%	58,77%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	59,95%	59,78%	61,17%	61,50%	61,83%
Actif locatif brut	962 516,34	1 008 223,65	1 051 745,62	1 090 995,09	1 120 647,16
Transfert subventions au compte de résultat	1 844,72	1 914,22	2 010,39	2 064,94	2 012,22
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	39 082,86	39 627,21	41 192,31	41 662,95	40 285,57
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]	4,25%	4,12%	4,11%	4,01%	3,77%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	3,89%	3,80%	3,67%	3,37%	3,30%
Actif locatif brut	962 516,34	1 008 223,65	1 051 745,62	1 090 995,09	1 120 647,16
Endettement	445 943,57	461 894,34	474 340,17	495 608,05	488 137,39
Résultat net comptable	11 200,51	12 720,08	12 448,39	12 373,41	12 722,81
Taux de rentabilité SIEG [Résultat Net/(Actif brut-endettement)]	2,17%	2,33%	2,16%	2,08%	2,01%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	1,77%	1,74%	1,81%	1,54%	1,44%
Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2]	2,02%	1,79%	1,63%	1,59%	1,55%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	1,98%	1,75%	1,60%	1,53%	1,47%

Sources : Etats réglementaires de l'office

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à l'office pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où il consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif. Cette durée s'élève à environ 14 années depuis 2015, ce qui est très satisfaisant. Cet indicateur est à rapprocher de la durée de vie résiduelle des actifs locatifs, mesurée par le rapport entre la Valeur Nette Comptable (VNC) de ces actifs et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année. Sur la période contrôlée, sa valeur se situe entre 21 et 22 années. Cela signifie d'un point de vue théorique que le parc de l'office actuellement en service sera en moyenne amorti totalement d'ici 22 ans. La durée de vie théorique des actifs (22 ans) est donc supérieure à la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts mobilisés pour les constituer (14 ans), ce qui permet à l'office de générer des fonds propres au travers de sa politique d'amortissement du parc pendant 8 années après l'amortissement du capital restant dû. La situation est donc saine.

Le ratio d'autonomie financière, qui rapporte les ressources propres⁶ aux ressources stables⁷, s'élève à près de 59 % en 2019, se situant légèrement en deçà de la médiane (près de 62 %). Les dettes représentent par conséquent peu plus de 40 % des ressources stables rappelant ainsi l'importance de la ressource externe. Cette situation n'appelle pas d'inquiétude particulière, le niveau élevé de la CAF conférant en effet à l'office une très bonne capacité à rembourser sa dette.

⁶ Capitaux propres, provisions pour risques et charges, amortissements et dépréciations.

⁷ Ressources propres ci-dessus, complétées par les dettes financières.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

5.1.1 Stratégie patrimoniale

Un premier plan stratégique de patrimoine (PSP) a été initié en 2002. Par la suite, la démarche a été reprise en 2008, sur la base notamment des réflexions menées à l'occasion d'un séminaire interne et dont les conclusions ont permis l'identification et la qualification des marchés locaux et la déclinaison d'orientations de développement par territoire et par produit. Cette nouvelle version du PSP, élaboré pour une période de dix ans, a été validée par le conseil d'administration le 16 décembre 2009 ; ces orientations ont été reprises dans la CUS approuvée le 29 juin 2011. A noter que si ce PSP n'a pas fait l'objet d'un bilan spécifique, ces orientations ont été suivies au travers des évaluations périodiques de la précédente CUS.

Le conseil d'administration de décembre 2018 avait initialement approuvé le PSP pour la période 2019-2024. Par la suite, une délibération en date du 17 octobre 2019 est venue réaffirmer l'articulation du PSP avec les orientations de la nouvelle CUS 2019-2024. Ce nouveau PSP n'a toutefois été que partiellement réécrit ; il n'a été remis à jour que sur la partie traitant des interventions sur le parc existant et les deux opérations liées au nouveau projet de renouvellement urbain d'intérêt régional (PRIR). Les orientations sur la programmation neuve de logements restent celles présentées au conseil d'administration de décembre 2017 (à l'occasion du projet de loi de finances 2018), et par la suite au séminaire des administrateurs de mai 2019. Ces orientations sont intégrées à la convention d'utilité sociale 2019-2024, qui prévoit également les interventions portant sur l'amélioration énergétique du parc en cohérence avec le classement énergétique du patrimoine (DPE 2009/2019).

En matière de développement de l'offre nouvelle de logements, l'office retient une programmation principalement orientée vers les zones tendues, à savoir :

- en secteur PDL 1⁸ et plus précisément le littoral « porteur » autour « des Olonne », de St Gilles Croix de Vie et les îles ;
- sur les secteurs à potentiel économique et démographique croissant : pays de Montaigu, les Herbiers, Challans, La Mothe Achard, Mortagne sur Sèvre, La Roche-sur-Yon ;
- et sur les communes présentant un risque d'être carencées selon les obligations fixées par la loi SRU.

En termes de nombre de logements à réaliser, les projections issues de la CUS, sur la période 2019-2024 portent sur un total de 1 342 logements, dont ¼ en PLAI et aucun PLS.

Les communautés d'agglomération de La Roche-sur-Yon et des Sables d'Olonne doivent accueillir respectivement 10 et 15 % de cette production. A ces prévisions viennent s'ajouter les 26 logements reconstruits dans le cadre du PRIR de La Roche-sur-Yon et les 55 logements du PRIR de Fontenay-le-Comte.

⁸ PDL : zonage spécifique défini pour la région des Pays de la Loire pour la programmation du Logement social. Les communes de la région sont ainsi classées en trois zones, du plus tendu et prioritaire (PDL1) au moins tendu et moins prioritaire pour le développement de l'offre nouvelle locative sociale (PDL3).

La moyenne annuelle de production prévue sur la période 2019-2024 est de 237 logements. Par comparaison, la production totale de logements familiaux entre 2015 et 2019 s'est élevée à environ 230 logements (cf. § 4.2.1).

Le volet technique du plan stratégique de patrimoine comprend les différentes réhabilitations à prévoir ainsi que les remplacements de composants ou équipements du bâti relevant de l'investissement mais aussi du fonctionnement. Les besoins sont déclinés en trois catégories : amélioration (mono-composants), réhabilitations et/ou requalifications (multi composants) et gros entretien. La programmation porte sur les équipements intérieurs (électricité et sanitaires), le clos et le couvert (couverture et ravalement) et sur l'amélioration de la performance thermique des logements (le plan stratégique énergétique est intégré au PSP). La programmation intègre également les deux opérations de réhabilitation identifiées dans le cadre des deux PRIR de Vendée (cf. infra) ; ces travaux représentent notamment 51 % du budget total d'investissement sur la période 2019 à 2024 (25,4 M€).

Dans sa version actualisée fin 2019 (CA du 17 octobre 2019), le PSP prévoit un total d'intervention sur le patrimoine s'élevant à 82 millions d'euros, réparti en 7 millions d'euros de travaux de gros entretien programmé et 75 millions de dépenses d'investissement⁹. Ces montants sont ventilés sur la totalité de la période 2019-2024 avec un niveau d'intervention accru entre 2021 et 2023 (en moyenne 16 millions d'euros par an).

Tableau 14 : PSP 2019-2024 prévisions d'intervention sur le patrimoine

en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Total
Investissement	9 078	10 097	15 906	14 384	14 633	10 999	75 096
Gros entretien programmé	1 047	1 621	1 733	1 626	906	62	6 995
Total annuel	10 125	11 718	17 639	16 010	15 539	11 061	82 091

Source : PSP Vendée Habitat

5.1.2 Renouvellement urbain et démolitions

L'office est concerné par deux opérations identifiées au titre des projets de renouvellement urbain ; il s'agit du quartier de La Vigne-aux-Roses à La Roche-sur-Yon et du quartier du Moulin Liot à Fontenay-le-Comte.

Un protocole de préfiguration a été signé le 2 mai 2016 en vue de déterminer les grands principes du PRIR du quartier de La Vigne-aux-Roses à La Roche-sur-Yon. Le projet urbain conçu entre 2016 et 2017, concerne un ensemble urbain composé de 13 bâtiments construits à la fin des années 1970 et comprenant 570 logements locatifs sociaux. La convention pluriannuelle du PRIR a été signée le 24 septembre 2019. Le programme à conduire par la Ville de La Roche-sur-Yon et Vendée Habitat entre 2019 et 2024 est estimé à 35,6 millions d'euros HT.

Pour l'office, l'opération se décompose en un programme de résidentialisation (2 831 milliers d'euros HT), un programme de réhabilitation des 554 logements (15 914 milliers d'euros HT), la reconstruction hors QPV des 16 logements (10 PLAI + 6 PLUS) après démolition du bâtiment D (2 000 milliers d'euros HT hors démolition) et la reconstruction de la chaufferie collective du quartier (693 milliers d'euros HT). L'échéancier prévisionnel initial, prévoyait l'essentiel de la réalisation des travaux de l'office entre 2021 et 2023. Un lancement anticipé de l'opération de réhabilitation des 554 logements collectifs à la Vigne aux Roses avait été envisagé pour permettre un début des travaux dans le courant du 1^{er} trimestre 2020.

⁹ Ces 75 millions d'euros se décomposent en 46 millions dédiés aux réhabilitations dont 27 millions affectés aux deux PRIR, et 29 millions dédiés aux renouvellements de composants.

Le contexte de pandémie survenue début 2020 a impacté ce calendrier. La consultation des entreprises n'a pu être lancée qu'après la phase de confinement ; de même le recueil de l'accord de la DIRECCTE (problématiques amiante et plomb) et les modalités d'organisation du chantier dans des conditions de co-activité limitée, repousse le démarrage effectif des travaux à 2021.

Un protocole de préfiguration a été signé le 3 mai 2016 en vue de déterminer les grands principes du PRIR du quartier des Moulins Liot à Fontenay-le Comte. Le projet urbain porte sur le devenir de 395 logements (construits de 1970 à 1978) d'un quartier fortement lié historiquement aux zones industrielles locales. Contrairement au PRIR de La Roche-sur-Yon, le projet implique trois bailleurs HLM (OPHLM Vendée Habitat, la SA Vendée Logement et PODELIHA accession). La convention pluriannuelle du PRIR a été signée le 2 mars 2020. Le programme conduit par la Communauté de Communes du Pays de Fontenay et les trois bailleurs porte sur la période entre 2019 et 2027, il est estimé à 30,3 millions d'euros HT. Le projet a bénéficié d'une autorisation anticipée de démarrage pour les opérations d'investissement non financées par l'ANRU (avenant d'octobre 2017).

Pour l'office, l'opération se décline en un programme de réhabilitation de 194 logements (6 317 milliers d'euros HT), un programme de résidentialisation de 268 logements (1 690 milliers d'euros HT), et la démolition des 127 logements des tours FGH (2 310 milliers d'euros HT). S'y ajoutent la reconstitution d'une offre de 55 logements locatifs (33 PLAI 22 PLUS) hors QPV (6 750 milliers d'euros HT) et la transformation de 11 T4 en 22 T2 (résidence J). Lancé plus tardivement que le PRIR de La Roche-sur-Yon, le projet des Moulins Liot, a été moins impacté par les effets de la pandémie. Les études sont actuellement démarrées, après le stade diagnostic et l'élaboration de l'avant-projet, la consultation des entreprises devrait être lancée au 1^{er} semestre 2021 pour des travaux à partir du 2^e semestre 2021.

Ces deux programmes font partie intégrante du PSP de l'office, actualisé à cet effet en 2019, dont ils constituent une part significative des interventions programmées.

En parallèle de ces deux PRIR, l'office envisage de réaliser d'autres démolitions dans le cadre de renouvellement urbain, comme ce fut le cas en 2019 avec la démolition de 24 logements à Mortagne-sur-Sèvre (résidence Le Chaintreau). Les projets à venir, identifiés dans la CUS 2019-2024, concernent notamment la démolition de 111 logements collectifs à Montaigu (résidences l'Aurore et St Jacques), 36 à Chantonay (résidence de Charlemagne) et 19 à Luçon (résidence Puy Mairand).

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau 15 : Évolution du patrimoine

Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2015	14 192	170	19	3	-5	-1	14 257	0,5 %
2016	14 257	256	8	14	-8	0	14 526	1,9 %
2017	14 526	198	11	0	-3	3	14 735	1,4 %
2018	14 735	230	45	0	-11	0	14 975	1,6 %
2019	14 975	165	12	2	-3	-1	15 126	1,0 %
Total	1 019	95	19	-30	1	-170		6,5 %

Sources : données transmises par l'organisme le 03/11/2020

L'évolution du patrimoine rappelée dans le tableau ci-dessus concerne exclusivement les logements familiaux hors promotion et hors structure collective.

Sur la période 2015-2019, le parc de logements de l'office a progressé de 6,5 %. La production s'élève en moyenne à 230 logements par an ; sur la première année de la période, elle est partiellement obérée par la démolition d'une partie de la résidence Le Chaintreau à Mortagne sur Sèvre (77 logements).

L'accroissement constaté du parc sur la période se répartit à part égale entre le logement collectif et le logement individuel, avec une implantation très majoritaire (78 % pour un objectif des délégataires à hauteur de 70 %) en zone tendue (en zone PDL1 et PDL2 du zonage des Pays de la Loire) et un solde de 22 % en zone PDL3 de faible tension (avec un objectif des délégataires de 30 %).

L'office doit se montrer plus vigilant quant à l'adéquation de la typologie de l'offre nouvelle produite par rapport à la demande exprimée.

Cette recommandation avait déjà été formulée lors du contrôle précédent.

Le cœur de cible de l'office reste la production de logements de type 3 (62 % de l'offre nouvelle totale en moyenne sur la période 2015-2019) pour une demande exprimée dans le fichier unique sur ce créneau de 36,9 % (cf. § 5.2.2), alors même que le parc de T3 représente déjà près de la moitié des logements de l'office. A l'inverse, seulement 24 % de la production de l'offre nouvelle sur la période est tournée vers les petits logements de T1 et T2 qui concentrent 37 % de la demande exprimée, alors que le parc de l'office ne compte que 19 % de logements relevant de cette typologie.

En outre, en termes de variation entre 2015 et 2019, la demande de très petits logements (T1) est celle qui a enregistré la plus forte augmentation (près de 2 %) ; en revanche celle des logements de T3 a enregistré la plus forte diminution (-3,70 %). Ainsi, au lieu de permettre une meilleure adéquation entre son offre de logements et la demande en termes de typologie, la production neuve actuelle de l'office tend à accroître le décalage existant. L'office doit désormais impérativement s'astreindre à rechercher une meilleure adéquation entre l'offre et la demande au travers de sa politique de développement, d'autant que le précédent contrôle de l'agence avait déjà attiré l'attention sur ce point.

Enfin, la production est réalisée principalement en maîtrise d'ouvrage directe ; le recours à la VEFA ne représentant qu'à peine 10 % de la construction.

Dans sa réponse écrite, l'office fait état d'une tendance à l'augmentation de la part de petits logements dans son offre, qui se confirme sur les premiers mois de 2021 avec 27,2% de petits logements sur les 5 premiers mois, contre 23,8 % en moyenne sur 2014-2020 et 16,2 % de 2009 à 2014. Il indique également vouloir amplifier son effort à l'avenir, avec un taux de 43 % de T2 prévus dans la programmation 2021. L'Agence prend acte et encourage l'office à poursuivre sur cette voie.

5.2.2 Réhabilitations

Entre 2015 et 2019, 26 opérations de réhabilitation¹⁰ ont été réalisées. Elles ont permis de traiter 331 logements pour un coût total de 11,3 millions d'euros soit un coût moyen au logement de 34,2 milliers d'euros au logement. Ces réhabilitations ont principalement porté sur des logements individuels, le nombre de logements collectifs traités n'a été que de 51 répartis en 5 programmes.

¹⁰ Les opérations de réhabilitations s'entendent comme des interventions lourdes d'amélioration et de réinvestissement, ne sont pas retenues les interventions ponctuelles ou ne portant que sur un nombre réduit de composants.

L'ensemble des réhabilitations comportait un volet lié à l'amélioration énergétique pour environ 1/3 du coût total de l'investissement¹¹, ce qui a permis dans la plupart des cas d'obtenir une amélioration de l'étiquette énergétique du logement. Toutefois dans 2 programmes (25 logements) il n'a pas eu d'amélioration (maintien de la classe E) et dans 6 autres (53 logements) l'amélioration a été limitée (passage de F à E) ; ces situations correspondent à des ensembles immobiliers restés équipés en chauffage électrique. Depuis la réalisation en 2009 des diagnostics de performance énergétique (DPE) sur le patrimoine de l'office, 1 687 logements ont bénéficié d'amélioration thermique avec le plus souvent un changement d'étiquette énergétique (de D/E/F/G en C ou D).

Sur la période de 2009 à 2019, près de 42 millions d'euros ont été consacrés aux programmes d'amélioration et de réhabilitation des logements familiaux, dont plus de 18 millions d'euros sur la partie thermique soit 42 % des dépenses.

Le nombre de logements traités dans le cadre de réhabilitations (331) sur la période 2015-2019 apparaît faible rapporté à la taille du parc de l'office.

Par ailleurs, les opérations lancées en 2019 concernent principalement le PRIR de la Vigne-aux-Roses et notamment la réhabilitation de 554 logements et la reconstruction de la chaufferie ; pour mémoire, ces travaux mobiliseront la moitié de l'enveloppe d'investissement sur la période du PSP, obérant d'autant les moyens qui seront consacrés au reste du parc.

5.2.3 Interventions sur le parc existant

5.2.3.1 Organisation de l'entretien du patrimoine

L'entretien du parc locatif relève de la direction du patrimoine. Sa mission comprend la détermination des besoins d'intervention et la réalisation de l'essentiel des travaux de gros entretien, d'amélioration et de réhabilitation pour l'ensemble des logements familiaux ; s'y ajoutent le gros entretien, les travaux d'amélioration et d'extension sur les foyers. Ces missions s'inscrivent dans le cadre des orientations du PSP.

La direction du patrimoine est organisée en conséquence, avec trois départements chargés de la mise en œuvre des programmes de travaux, la détermination des besoins étant principalement prise en charge par le directeur et son adjoint. A noter que compte tenu de ce mode de fonctionnement, le remplacement du directeur partant en retraite fin 2020 constitue un enjeu pour la bonne continuité de la définition des programmes de travaux.

Outre la direction du patrimoine, le pôle des référents techniques de la direction de la clientèle ainsi que les conseillers techniques des agences sont également partie prenante à la définition et au suivi de l'entretien du patrimoine.

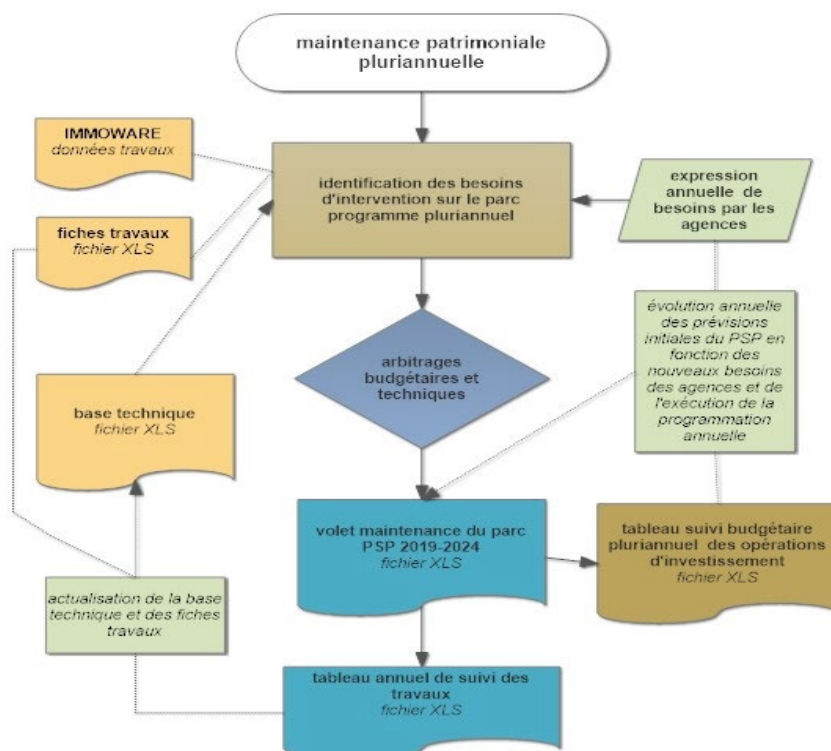
Enfin, les programmes de travaux font l'objet d'une concertation avec les associations de locataires et, pour les réhabilitations, de réunions de présentation aux locataires et communes concernées.

Cette organisation constitue un support adapté pour l'approche des besoins d'intervention sur le parc de logements.

¹¹ Vendée Habitat retient des objectifs d'amélioration thermique pour les logements les plus énergivores et notamment les classes EFG (consommation supérieure à 230 kwhep/m²/an) et intègre des travaux d'amélioration thermique lors des réhabilitations des logements classés en D (consommation supérieure à 150 kwhep/m²/an).

5.2.3.2 Connaissance et détermination des besoins

Figure 1 : Organisation de la connaissance et de la détermination des besoins



Source : Vendée Habitat

Vendée Habitat s'appuie sur une base technique prenant en compte la date de réalisation des constructions, et l'état des différents composants du bâti d'origine ou déjà remplacés ; il s'agit du principal outil de connaissance dont dispose l'office pour l'identification des besoins théoriques de travaux à venir sur son parc. Cette base technique se présente sous la forme d'un fichier XLS composé de multiples onglets renvoyant aux composants constitutifs des bâtiments ; cette base résulte des travaux préparatoires au PSP 2010-2016. Antérieurement, il existait déjà une première forme de base technique, toutefois son degré de précision était moindre.

En parallèle, l'office conserve l'historique des principaux travaux effectués sur l'ensemble de ses bâtiments. Ces informations se trouvent dans les « fiches travaux » qui sont elles aussi sous forme de fichiers XLS ; l'origine de ces fichiers est antérieure aux bases techniques et constituait historiquement le premier outil permettant de tracer les interventions réalisées sur le parc de logements.

Enfin, les données techniques gérées par le logiciel Immoware et relatives aux travaux réalisés dans les logements, notamment après état des lieux, sont aussi prises en compte.

Les données en provenance de ces différentes sources (principalement la base technique) constituent le socle qui permet d'estimer les besoins théoriques d'intervention sur le patrimoine de l'office. Elles sont complétées par les informations en provenance des agences dans le cadre de la veille technique¹², et dont la remontée est assurée annuellement.

¹² Dans le cadre d'un dispositif formalisé de consultation qui fait actuellement l'objet d'une actualisation par un groupe de Travail : « Mise en place d'une procédure de veille et de sécurité patrimoniale ».

Enfin, s'y ajoutent les conséquences des projets de renouvellement urbains ainsi que les diverses évolutions réglementaires, notamment en matière de foyers (réglementation ERP, accessibilité, ...).

Les PSP successifs ainsi que le plan stratégique énergétique (PSE, qui est le volet du PSP traitant plus spécifiquement des questions énergétiques) se fondent sur ces informations, ces dernières faisant alors par la suite l'objet d'arbitrages et de priorisations techniques et financières. En retour, la programmation et l'exécution du PSP conduisent à la mise à jour annuelle de la base technique et des fiches travaux.

Recommandation 3 : Fiabiliser et sécuriser la base de données techniques patrimoniales.

Si dans son principe l'architecture du processus d'identification et de prise en compte des besoins n'appelle pas en tant que telle d'observation, des questions se posent néanmoins quant à la fiabilité, la structuration et la sécurisation des bases de données de la maintenance patrimoniale. En effet, celles-ci prennent la forme de multiples classeurs de type Excel qui ne sont pas reliés automatiquement les uns aux autres, ni directement interfacés avec le logiciel Immoware.

Outre les risques (erreur de saisie, omission, ...) liés aux traitements manuels nécessaires à l'actualisation de ces fichiers, assurée principalement par un seul agent de la direction du patrimoine, il est également apparu que certaines rubriques ne faisaient plus l'objet d'actualisation. Ainsi, une partie des informations de la base technique ne sont plus à jour, à titre d'exemple les appréciations qualitatives sont obsolètes ; ces informations remontant à l'élaboration de la base technique pour le projet de PSP 2010-2016. Cette situation n'apparaît pas adaptée pour garantir la bonne connaissance des données techniques patrimoniales et leur capitalisation. Une action d'amélioration et de sécurisation s'impose dans des délais rapprochés.

Parallèlement, les besoins d'intervention sur le patrimoine des foyers sont identifiés et discutés avec les gestionnaires (CCAS, ADAPEI...) sachant qu'il s'agit là d'un patrimoine vieillissant et spécifique compte tenu de l'évolution des réglementations qui s'y rapportent (sécurité incendie, accessibilité aux handicaps). L'office a arrêté en 2015, conformément à la réglementation, son agenda d'accessibilité (Ad'AP) qui identifie les travaux à entreprendre sur 43 établissements à des échéances de 3, 6 et 9 ans (3 739 interventions prévues jusqu'en 2024). Cette programmation s'articule avec les différents travaux d'amélioration ou d'extension des foyers déjà réalisés, en cours, ou en prévision.

Dans sa réponse écrite, l'office indique être conscient de l'importance de la qualité de la donnée dans son sens le plus large, et non uniquement sur un futur SITP. Il fait état de réflexions en cours, sans éléments de calendrier associé ni engagement de résultat à ce stade.

5.2.3.3 Moyens financiers affectés

Tableau 16 : Dépenses d'intervention sur le parc existant

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	1 384,49	1 240,38	1 193,62	1 334,07	1 273,73
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	1 434,52	873,36	819,73	929,24	790,01
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	4 915,48	5 425,31	4 744,72	4 780,99	5 325,50
Coût de la maintenance (1)	7 734,49	7 539,05	6 758,08	7 044,30	7 389,24
Additions et remplacement de composants	11 546,41	11 903,66	12 006,91	10 345,54	9 880,65
Coût total entretien du parc (2)	19 280,90	19 442,72	18 764,99	17 389,84	17 269,89
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	16 849	17 111	17 548	17 818	17 958
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	459,05	440,60	385,12	395,35	411,47
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	637,93	644,38	637,03	611,95	616,47
Loyers (5)	62 306,70	63 630,55	65 197,55	64 281,54	65 834,52
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	12,41%	11,85%	10,37%	10,96%	11,22%
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	16,37%	16,23%	16,29%	15,68%	15,76%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 144,33	1 136,27	1 069,35	975,97	961,68
<i>Valeurs de référence des OPH de province</i>	1 094,18	1 104,21	1 086,86	1 141,17	1 196,37

Sources : Etats réglementaires de l'office

Le coût total d'intervention¹³ sur le parc est constitué pour près d'un tiers par des dépenses supportées par l'exploitation (entretien courant et gros entretien) le reste relevant du réinvestissement sur le parc locatif (remplacement de composants et réhabilitations). L'office affiche une stratégie en matière de maintenance de son patrimoine, qui privilégie l'investissement (amélioration et réhabilitation). Ce coût total d'intervention est en moyenne annuelle de 18,5 millions d'euros ; il est en diminution constante sur la période 2015-2019, et devient inférieur aux valeurs médianes de référence (montants rapportés aux loyers ou au nombre de logements), à partir de 2017. Il représente ainsi un coût au logement de 961 euros en 2019, pour une médiane à 1 196 euros. Cette baisse résulte surtout de la diminution constante de la part de dépenses relevant de l'investissement. Plus précisément les dépenses de maintenance financées par l'exploitation au titre du gros entretien sont systématiquement d'un niveau sensiblement inférieur aux médianes, en moyenne 418 euros au logement, soit de l'ordre des 2/3 par rapport à ces références qui sont en moyenne de 629 euros au logement). De 2015 à 2019, en moyenne 40 % des dépenses de gros entretien sont affectées à la réalisation de travaux à la relocation des logements, avec un taux moyen de rotation de 10 % sur cette même période, le coût d'intervention au logement est de l'ordre de 1 200 euros ; ces valeurs sont globalement stables sur la durée.

Quant aux dépenses liées au réinvestissement sur le parc locatif (remplacement de composants et réhabilitations) leur niveau est en baisse entre 2015 et 2019 ; alors qu'elles étaient sensiblement supérieures aux médianes en début de période, elles s'en approchent fin 2019.

Cette dernière évolution peut s'expliquer par la combinaison de différents événements : de moins bons résultats à l'occasion des consultations d'entreprises, des mouvements de personnel au sein de la direction du patrimoine, mais aussi la décision en 2017 de réduire le niveau d'investissement à l'occasion de la mise en place du dispositif de RLS. De nombreuses opérations portant principalement sur des logements individuels avait alors été reportées, bien que réintégrées par la suite, il en avait résulté une baisse d'activité en 2018 et 2019.

L'Agence relève que le niveau de l'effort d'intervention patrimonial, par ailleurs en diminution sur la période, apparaît trop réduit par rapport aux caractéristiques du parc ; il n'est pas non plus justifié au

¹³ Le coût d'entretien s'entend comme l'addition des investissements réalisés et de dépenses non récupérables comptabilisées.

regard de la situation financière de l'office, particulièrement solide par ailleurs (cf. § 4). L'office doit dans ces conditions revoir à la hausse les moyens consacrés à la maintenance, pour éviter qu'un potentiel sous-dimensionnement chronique ne vienne dans la durée générer des retards d'entretien qui affecteraient la bonne conservation et l'attractivité de son parc.

A ce titre, les prévisions à moyen terme (projections financières élaborées avec l'outil VISIAL) pour ce qui concerne les prévisions d'interventions sur le parc, tant sous la forme de gros entretien que de remplacements de composants ou de réhabilitation nécessiteraient d'être réinterrogées. Ces dernières montrent en effet une poursuite de la tendance actuelle à la réduction de l'effort d'intervention sur le parc existant ; alors même que sont prévus à ce stade sur la période 2020-2023, le remplacement de plus de 400 chaudières individuelles gaz anciennes (plus de 16 ans d'âge), d'importants travaux sur les sanitaires, les VMC et les installations électriques en partie communes, ainsi que quelques réhabilitations hors PRIR.

Dans sa réponse écrite, l'office indique que sa stratégie n'est pas de réduire l'effort d'investissement, mais fait état des divers aléas ayant entravé l'avancement de ses opérations. Il partage avec l'Agence le constat de la nécessité d'investir de manière plus importante, que ce soit au regard des objectifs de développement ou des enjeux de vieillissement du parc.

5.2.4 Exploitation du patrimoine

La passation des contrats d'exploitation est assurée par la direction du patrimoine, la direction de la clientèle et de la proximité participant au suivi de leur exécution.

Depuis 2017, l'ensemble des contrats ont fait l'objet d'une remise en concurrence.

5.2.4.1 Sécurité dans le parc

Le parc de logements familiaux de l'office comporte 144 ascenseurs, répartis sur 6 lots (de 18 à 27 appareils par lot) et faisant l'objet d'un contrat assurant une prestation étendue ; le dernier renouvellement date de 2019 pour une durée de 4 ans. L'office assure sa propre maîtrise d'œuvre pour le marché ascenseurs, il n'a pas recours à de l'assistance à maîtrise d'ouvrage externe. Un bilan annuel est réalisé avec l'entreprise en charge de la prestation ; le dernier bilan sur l'exercice 2019 montre une situation satisfaisante. Le cas des quelques appareils présentant des taux de pannes plus élevés s'explique par des situations ponctuellement difficiles (dégradations, vandalisme).

Le tableau de suivi des contrats d'exploitation, fin 2019, dénombre 8 502 équipements de production de chauffage individuels gaz. Leur entretien est réalisé par trois prestataires distincts, attributaires de 6 lots sectorisés. Le marché d'entretien prévoit que le prestataire propose deux fois une visite aux locataires, et que par la suite, il établisse la liste des logements non visités et adresse aux locataires un courrier en recommandé, au nom du bailleur. L'exécution du contrat peut être suivie par les services de l'office par le biais des situations produites périodiquement par les prestataires ainsi que sur leur extranet.

Pour ce qui concerne l'année 2019, 585 équipements n'ont pu faire l'objet d'une visite au titre du contrat d'entretien soit un taux de visite de 93,11 %. Ces 585 absences de visites ont donné lieu à l'envoi 385 lettres recommandées ; restent alors 201 situations dont 93 déclarées vacants par les prestataires et 91 chaudières remplacées dans l'année. Finalement sur les 17 situations restantes, 5 logements justifiaient de motifs particuliers (décès, incendie...) et seraient traités à la relocation et 12 logements occupés n'avaient pas été traités. Ces derniers ont fait l'objet d'une demande de rattrapage aux prestataires.

L'office doit par conséquent rester vigilant dans le contrôle des prestations réalisées et poursuivre ses actions pour tendre vers un taux de 100 % d'équipements contrôlés, compte tenu des enjeux de sécurité associés.

5.2.4.2 Amiante

L'office n'a pas réalisé la totalité des diagnostics amiante dans les parties privatives des logements (DAPP). Cette obligation porte sur 7 243 logements collectifs, par ailleurs également concernés par l'obligation de réalisation de dossiers techniques amiante (DTA) pour ce qui concerne les parties communes des immeubles dont le permis de construire a été délivré antérieurement au 1^{er} juillet 1997.

Observation 1 : L'office ne respecte pas ses obligations réglementaires concernant la réalisation des diagnostics amiante en parties privatives.

Si l'ensemble des DTA ont été réalisés en 2005, il n'en va pas de même pour ce qui concerne les DAPP qui devaient être intégralement établis au plus tard le 5 février 2012. Au moment du contrôle aucun DAPP n'avait été réalisé en application des dispositions du décret n°2011-629 du 3 juin 2011.

Par ailleurs le repérage des matériaux amiantés relevant de la liste A, réalisé de 1997 à 1999 n'ayant pas concerné les parties privatives, l'office ne peut se prévaloir des dispositions des articles 4 et 5 du décret n°2011-629 du 3 juin 2011 (diagnostics individuels valant DAPP).

L'office a décidé de faire réaliser un diagnostic exhaustif de l'ensemble de son patrimoine, et de se doter d'un outil de gestion des données relatives à l'amiante, nécessitant notamment la numérisation des plans. Ces chantiers initiés fin 2017 ont notamment pour objectif un lancement du diagnostic au printemps 2021 avec un traitement en 2021/2022 des logements dont les plans sont déjà numérisés (25 % des plans sont disponibles) pour atteindre un traitement exhaustif à l'horizon 2023/2024. Au regard du retard pris, une accélération du calendrier s'impose.

Dans l'attente de ce diagnostic exhaustif, des diagnostics ponctuels sont commandés autant que de besoin en cas de réalisation de travaux ou de démolition. Par ailleurs, en l'absence d'informations particulières, les commandes passées aux entreprises pour les travaux d'entretien courant, le sont dans le cadre de la réglementation relative aux travaux de maintenance en présence d'amiante (typologie SS4).

Dans sa réponse écrite, l'office fait état du lancement d'un marché « amiante » au 1^{er} semestre 2022 avec un calendrier prévisionnel de réalisation des DAPP sur quatre années. L'Agence rappelle que les DAPP devaient être réalisés au 5 février 2012 ; une accélération du calendrier prévu s'impose pour une mise en conformité avec la réglementation dans les meilleurs délais.

5.2.5 Ventes

Dans le cadre de sa précédente CUS, Vendée Habitat s'était engagé à mettre en vente 1 % de son patrimoine entre 2011 et 2016. Depuis 2015, l'organisme a réalisé 28 ventes portant sur 33 logements (3 ventes concernent au moins 2 logements), une grande partie de ces ventes porte sur des logements de type 4. Pour 24 de ces ventes, les acquéreurs étaient des personnes physiques et 14 de ceux-ci étaient des locataires HLM.

Les prix de vente pratiqués restent très proches de la valeur des estimations obtenues auprès des services de la Direction immobilière de l'Etat. Le prix moyen pour un type 4, tous secteurs confondus est de l'ordre de 85 000 euros. La plus-value comptable moyenne dégagée pour l'ensemble des logements est de l'ordre de 45 000 euros. Les ventes les plus nombreuses ont été réalisées en 2016 (10 ventes pour 750 milliers d'euros) et 2018 (11 ventes pour 584 milliers d'euros).

La nouvelle CUS fixe un objectif plus ambitieux¹⁴ de 30 ventes annuelles, adossé à un engagement de mise en commercialisation de 4 % du parc locatif à l'horizon 2024. La dernière actualisation du plan de vente de l'office fait état de 673 logements mis en vente. L'objectif affiché est de vendre prioritairement à destination des locataires HLM. Il s'agit essentiellement de logements individuels identifiés dans le plan de vente en fonction de leur ancienneté, leur état¹⁵ ou à la suite de demandes ponctuelles des locataires en place. Il n'y a pas de vente en secteur tendu (zone PDL1), ni sur les communes qui pourraient être carencées au titre de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains article 55). L'office vend également deux programmes en collectif à La Roche-sur-Yon : la résidence Lucien Valéry avec 32 logements mis en vente 2004 (6 logements restent en commercialisation ce qui atteste de la difficulté de la mise en vente d'immeubles collectifs) et la résidence Camille Simon (21 logements) nouvellement mise en vente. Il est arrivé, très exceptionnellement que des logements mis en vente soient remis en location après avoir constaté une absence durable de candidatures.

La vente HLM, disposant d'objectifs revus à la hausse, s'inscrit dans un cadre bien défini.

La vente de logements HLM est assurée par le pôle immobilier du service aménagement prospective et accession de la direction du développement, ce pôle prenant traditionnellement en charge les différentes missions en rapport avec la vente. Le cadre de son intervention est rappelé au moyen d'un ensemble de documents internes qui rappellent les conditions réglementaires encadrant la vente de logement :

- pour les logements vacants, il y a une procédure spécifique ainsi qu'une liste de critères réglementaires de priorisation des offres (article D 443-12-1 du CCH) ;
- pour les logements occupés, il existe également des procédures différentes selon que les logements aient ou non été identifiés par le plan de vente et repris par la CUS, il peut y avoir des demandes à l'initiative du seul locataire.

La dématérialisation des dossiers de ventes n'est que très partielle, elle est un des objectifs de la future GED. L'office utilise de multiples canaux d'information adaptés selon les cas (logement occupé ou vacant), internet (site de l'office et sites immobiliers), affichage dans ses locaux, information directe des locataires (courrier, journal locataire, quittance).

Depuis plusieurs années, l'office prévoit une décote de 5 % du prix de vente au bénéfice du locataire occupant, s'il est en place depuis 10 ans ou plus, cette règle connue et appliquée par les services, n'a toutefois été formalisée que récemment par une décision du bureau du 17 juillet 2020.

Dans tous les cas, la décision d'aliénation est prise par le bureau après validation du prix en comité d'engagement, de plus si le logement vendu est vacant, il y a en plus l'intervention de la commission d'accession sociale¹⁶ (CAS) qui assure le traitement des demandes sur la base de critères sociaux et économiques prédéterminés. La CAS a été créée à l'origine pour la location accession puis son domaine d'intervention a été étendu à la vente HLM.

¹⁴ Le nombre de ventes réalisées annuellement depuis 2015, fluctue énormément et ne permet pas de conclure à une accélération de son rythme.

¹⁵ L'office vend également occasionnellement des logements diffus respectant les critères de DPE, d'habitabilité et d'ancienneté, mais nécessitant des travaux d'amélioration conséquents.

¹⁶ La commission d'accession sociale a été renouvelée en 2015 elle est composée de 7 membres : 6 administrateurs + le maire de la commune concernée, le président et le vice-président sont les mêmes que ceux de la CAL. La CAS se déroule préalablement à la CAL quand il y a des dossiers à examiner.

Une information est donnée tous les ans au conseil d'administration sous la forme d'un bilan des opérations foncières et immobilières de l'année, le prix de cession de chaque bien est indiqué, en revanche la plus-value dégagée n'est pas précisée, cette information mériterait d'être ajoutée. Dans sa réponse écrite, l'office prend acte de cette préconisation.

5.2.6 Autres activités

5.2.6.1 Location – accession

L'office développe, au bénéfice de ménages sous conditions de plafonds de ressources, une offre de logements en accession par l'intermédiaire du prêt social location-accession (PSLA). Il s'agit principalement de logements de type individuel, produits en PSLA et issus d'achats en VEFA par l'office auprès de promoteurs en secteurs tendus¹⁷.

Le nombre moyen annuel de logements produits entre 2015 et 2020 est de 17 ; il est très variable selon les années, notamment du fait d'acquisitions en VEFA.

Tableau 17 : Production de PSLA – logements livrés

PSLA livrés	Individuel	Collectif	Total
2015	2		2
2016	8		8
2017	12	30	42
2018	8	2	10
2019	20		20
2020	20	2	22

Sources : Données fournies par l'office

Depuis plusieurs années, Vendée Habitat dispose d'une approche spécifique de la location accession. Si une partie de sa production se décline sous une forme classique, à savoir d'abord la construction du logement puis recherche d'un candidat pour l'accession¹⁸, l'office propose également des solutions de personnalisation de leur futur logement. Dans ce cas appelé « PSLA catalogue¹⁹ », l'office propose au ménage un choix de construction logement à partir d'un catalogue composé d'une quinzaine de modèles différents. Il est également possible au ménage de compléter le projet par divers aménagements optionnels. L'office met en avant le fait que le PSLA catalogue permet une meilleure appropriation du projet par le ménage et par conséquent un taux de réussite de ces projets et une levée d'option, optimum. S'agissant le plus souvent de projets à l'unité, l'office limite ses risques et peut intervenir indépendamment du niveau d'attractivité du territoire.

Enfin, dans l'hypothèse où aucun des logements du catalogue n'est possible sur le terrain envisagé, l'office peut recourir exceptionnellement à la procédure de la conception/réalisation. Le logement est alors prédéfini par les services de Vendée Habitat en tenant compte de l'ensemble des contraintes du site et des souhaits de l'accédant comme dans le cas du PSLA catalogue.

¹⁷ En 2019 les PSLA acquis en VEFA étaient tous situés sur le secteur des Olonnes. (ex. : résidence Tanguy de Lamotte, aux Sables d'Olonne).

¹⁸ La recherche de candidats est faite via le site internet de l'office, les publications de la commune et divers moyens de communication.

¹⁹ Le PSLA catalogue propose une offre d'une quinzaine de modèles différents. Les premières livraisons sont intervenues en 2014 et la production s'est développée par la suite avec la production de nouveaux catalogues optimisés. La production se fait dans le cadre d'un marché à bon de commande, avec des prix de réalisation connus, seule la charge foncière varie.

Pour ce qui concerne les 103 PSLA, traités dans le cadre du contrôle et pour lesquels un contrat a été signé entre 2015 et 2020, il ressort que 63 sont des PSLA classiques (dont 39 en VEFA), 34 sont des PSLA catalogue (principalement à partir de 2018) et, confirmant son aspect marginal, 6 sont des PSLA en conception réalisation. Ces chiffres illustrent deux tendances : l'augmentation progressive des PSLA catalogue dans la production et l'impact ponctuellement significatif d'opérations en VEFA (collectif en zone littorale).

Tableau 18 : Contrats de PSLA signés – par type

Type de PSLA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Catalogue	2	1	8	8	9	6
Ordinaire	-	2	4	-	9	9
Vefa	-	-	30	2	6	1
Conception réalisation	-	5	-	-	-	1
Total	2	8	42	10	24	17

Sources : Données fournies par l'office

Il convient de noter que l'office a exceptionnellement transformé en locatif des logements initialement destinés à la location accession (3 logements à Talmont St Hilaire après 18 mois d'inoccupation) ; les situations d'échec commercial restent marginales.

Calculée sur la base des 77 PSLA qui ont fait l'objet d'une levée d'option concrétisant leur vente, et qui sont intervenues depuis 2016, la durée moyenne de la phase locative préalable a été de 14 mois ; cette durée s'avère cohérente au regard des principes de la location accession. A noter que les exercices 2018 et 2019 qui se distinguent par un nombre important de levées d'option sont fortement corrélés à la réalisation en 2017 de l'opération de 30 PSLA collectifs en VEFA aux Sables d'Olonne.

Tableau 19 : Nombre d'option d'achat levées par an

Rubrique	2016	2017	2018	2019	2020
Option d'achat levées	1	7	36	22	11

Sources : Données fournies par l'office

La commercialisation des PSLA (ordinaire ou catalogue) fait l'objet d'une procédure détaillée. Tous les projets de PSLA qui font par ailleurs l'objet d'un suivi en comité d'engagement, sont examinés en interne par la commission accession sociale (CAS). Son rôle s'apparente, pour les PSLA, à celui de la CAL pour l'attribution des logements locatifs ; elle examine et valide les dossiers sur la base de critères sociaux prédéterminés (âge, parcours résidentiel, locataire de l'office). La CAS s'assure également de la viabilité du projet (ressources financières, taux d'effort...). Ses décisions sont consignées dans un procès-verbal.

A l'occasion de chaque rapport d'activités annuel l'office présente une synthèse de la commercialisation des PSLA, des attributions par la CAS et des ventes au titre de l'année écoulée.

Les caractéristiques principales identifiées ces dernières années permettent de dégager un profil type d'accédant, à savoir plutôt un couple avec enfants ou une famille monoparentale, âgés entre 35-40 ans, pour plus d'un 1/3 locataires du parc HLM, disposant d'au moins un CDI et qui aura à supporter un taux d'effort de l'ordre de 26 % (en phase acquisitive).

Un contrôle sur le respect des dispositions réglementaires relatives aux conditions de ressources des accédants, au respect des plafonds de prix de vente des logements (au m² de SU) ainsi qu'aux taux des redevances pratiquées (au m² de SU) a été effectué sur 103 dossiers couvrant la période 2015-2020. Cet examen n'a pas fait ressortir d'anomalies.

Enfin, sur le plan financier, l'office a réalisé une analyse des frais internes qu'il affectait aux activités de PS LA et de lotissement afin de s'assurer d'une bonne appréciation du modèle économique de ces productions. L'analyse a conclu à une relative sous valorisation des charges de conduite d'opération, en deçà d'une production annuelle d'une cinquantaine de PS LA. L'étude a qui été actualisée en 2019 pour ce qui concerne le PS LA catalogue (celui-ci impose des temps de montage plus longs) estime un point mort autour d'une production annuelle d'une dizaine de PS LA catalogue (entre 2017 et 2019, elle a été de 8 à 9 projets par an). Cette démarche atteste de l'attention portée à la maîtrise des conditions financières de production des PS LA.

5.2.6.2 Fonds propres et obligation de couverture auprès de la Société de Garantie de l'Accession

Créée par la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbains du 13 décembre 2000, la société de garantie de l'accession des organismes d'Hlm (SGAHL M) a pour vocation de délivrer une garantie aux organismes d'HLM (OPH, ESH, coopératives d'Hlm) exerçant une activité d'accession sociale sécurisée à la propriété.

Vendée Habitat bénéficie de la garantie SGAHL M au titre de son activité de PS LA.

Cette garantie est accordée sous réserve du respect d'un encours annuel maximum de production, préalablement déclaré, et d'un niveau de fonds propres attestant de la capacité de la société à couvrir au moins à hauteur de 25 % de l'encours de production. A cet effet l'organisme doit procéder à des déclarations trimestrielles obligatoires, ce qui est effectivement réalisé.

La dernière déclaration trimestrielle d'encours réalisée auprès de la SGAHL M (3^e trimestre 2020) faisait ressortir un encours de production garanti de 157 milliers d'euros impliquant une affectation de fonds propres, au titre de l'obligation de couverture, à hauteur de 278 milliers d'euros soit un montant très largement inférieur au total des fonds propres de la société ; pour mémoire ces derniers s'élevaient à 282 871 milliers d'euros fin 2019.

5.2.6.3 Aménagement

5.2.6.3.1 Lotissements

Dans son rapport définitif du 7 avril 2015, l'agence avait pointé les risques financiers potentiels liés à l'activité d'aménagement et demandé au conseil d'administration de prendre différentes dispositions visant à clarifier sa stratégie en matière d'aménagement. Dans une délibération en date du 25 octobre 2015 le conseil d'administration après avoir rappelé que « *Vendée Habitat est un organisme départemental, se positionnant comme un partenaire privilégié de toutes les communes vendéennes soucieuses de maîtriser l'aménagement de leur territoire, en termes de formes urbaines et de prix de vente notamment* » a décliné les ajustements apportés à sa stratégie en termes d'aménagement. Le premier axe retenu a donc été de réduire le stock de terrain à bâtir²⁰, et de ne pas engager de nouvelles opérations sur les territoires où plusieurs lots restaient encore à commercialiser. Le second axe a porté sur un recentrage sur les secteurs les plus porteurs, sans pour autant exclure les sollicitations sur des secteurs moins porteurs sous réserve d'un examen préalable par le bureau avant de s'engager (faisabilité technique et financière tenant compte des données démographiques du secteur, état du marché, découpage du projet en tranches, pré-commercialisation...).

²⁰ En fonction de l'équilibre financier propre à chaque opération et pour solder les derniers lots restants des baisses de prix ont pu être appliquées voire certains lots ont pu être affectés à des opérations locatives.

L'activité lotissement est principalement une compétence du service aménagement prospective et accession (SAPA) de la direction du développement ; l'intervention du service s'étend de l'étude de faisabilité initiale à la commercialisation. L'activité est décrite très précisément dans une procédure²¹ qui détaille les différentes phases et intervenants. Le service dispose d'un tableau de bord de suivi de la commercialisation, actualisé quotidiennement.

L'office justifie cette activité annexe de réalisation de lotissements²² par le fait qu'il participe à la production de foncier en vue de la réalisation d'opérations locatives ou de location-accession ; ainsi tous les lotissements en cours de commercialisation comportent une composante locative, parfois complétée par du PSLA. Le support du lotissement permet à l'office de se positionner sur des secteurs tendus où l'acquisition de foncier en direct pour réaliser du locatif peut s'avérer difficile.

Rapportée à la production totale de l'office (hors-VEFA) sur la période 2015-2019, cette contribution s'avère toutefois assez modeste si on considère le nombre de logements locatifs familiaux et de PSLA livrés.

En effet sur un total de 1 306 logements locatifs produits, 126 l'ont été sur un foncier issu de lotissements réalisés par l'office. Considérant la localisation de ces 126 logements, il ressort que l'essentiel d'entre eux se situent en secteur de tension foncière modérée voire dépourvus de toute tension (zonage B2 et C) ; si ce constat ne diverge pas des orientations générales de développement de l'office, il ne semble pas offrir d'opportunités d'implantation en secteur tendu, contrairement aux opérations de VEFA.

Un constat identique peut être posé pour ce qui concerne les PSLA dont le foncier provient de lotissements aménagés par l'office. Sur les 48 PSLA (hors-VEFA) livrés entre 2015 et 2019, 10 bénéficiaient d'un foncier produit par l'office en dehors du secteur tendu (zonage B1) où l'essentiel de la production était réalisé en VEFA.

Le modèle économique d'une opération d'aménagement réalisée par l'office présente les principales caractéristiques suivantes :

Une répartition différenciée de la charge foncière, privilégiant le locatif familial et le PSLA, sur les lots à bâtir et autres constructions. Il peut aussi arriver que le projet d'aménagement identifie, en plus de lots libres, des lots dits « plafonnés » ; ces derniers pouvant répondre à la volonté de la commune d'une quotité de lots affectés à une typologie d'accédants particuliers (ex : primo-accédants) ou d'une catégorie d'accessibilité financière.

Toutes les opérations intégrant des lots destinés à la réalisation de logements locatifs sociaux et aussi, selon les cas, de logements en location accession, le service identifie prioritairement la charge foncière affectée à ces opérations. Cette charge foncière est forfaitairement de 7 000 euros par logement locatif et de 10 000 euros pour les PSLA. Vient ensuite s'y ajouter la charge foncière supportée par les lots « plafonnés » et si le cas se présente, la charge foncière destinée aux autres constructions.

En déduisant les produits résultant de ces affectations de foncier, du prix de revient de l'opération d'aménagement, il reste alors la charge foncière restant à supporter par les lots libres. Le calcul du prix de revient intègre l'ensemble des coûts liés à la réalisation de l'opération, y compris des coûts internes.

Ces frais internes sont différents de ceux appliqués au PSLA. Ils sont constitués par : des frais de conduite d'opération (1 % du coût des travaux), frais de commercialisation (1,5 % du coût de revient hors frais

²¹ Procédure établie en 2011 et dernière révision en 2020.

²² L'activité de lotissement constitue une activité en dehors du périmètre du SIEG.

internes), frais de publicité (2 % du coût de revient hors frais internes), frais financiers (2 % du coût de revient hors frais internes) et frais de gestion (2 % du coût de revient hors frais internes). Une analyse réalisée par le contrôle de gestion a conclu que le dimensionnement des frais internes imputés à l'activité de lotissement était en adéquation avec la réalité des dépenses engagées.

Le prix de vente des lots libres doit alors permettre, d'absorber la charge financière résiduelle, d'intégrer un taux de marge entre 5 et 10 % et s'inscrire dans un niveau de prix compatible avec le marché. Au fil des années, les pratiques de l'office ont évolué pour ce qui concerne la détermination de prix de ventes de terrains à bâtir. Ainsi, tout en préservant la charge foncière globale affectée à ces terrains, l'organisme intègre de plus en plus des critères de décote ou de surcote (orientation, localisation, proximité/éloignement d'équipements ou de nuisances) afin d'optimiser sa grille de vente et réduire le risque de fin de commercialisation constituée par les lots les moins attractifs.

Partant de ce cadre de contraintes, le projet est étudié, souvent avec différentes variantes, et présenté à la validation du comité d'engagement.

Les services assurent par la suite un suivi financier de chaque opération, avec notamment un contrôle financier 15 mois après le lancement de la commercialisation et un bilan à la clôture de l'opération. Un bilan annuel détaillé, de l'activité lotissement est présenté au conseil d'administration à l'occasion de la séance où sont également présentés les comptes annuels de l'exercice précédent. Dans le même temps le conseil d'administration délibère sur les clôtures comptables des opérations achevées, ainsi 5 clôtures ont été actées en 2020.

Un examen des principales données financières de trois opérations (Landeronde – rue du Sablat, Ste Foy – Rives du lac et Ste Foy – Hauts du lac) a permis de constater l'application de ces éléments d'encadrement. Cependant, si par définition le modèle économique de l'activité de lotissement repose sur la détermination d'un ratio entre terrains à bâtir (libres ou plafonnés) et terrains affectés au locatif ou à la location accession, ce ratio peut varier en fonction des coûts d'achat et d'équipement du terrain.

Entre 2015 et 2019, Vendée Habitat a vendu 283 lots dont 69 au titre de l'exercice 2019. Les lots vendus en 2019 étaient répartis sur 16 lotissements et totalisaient un chiffre d'affaires de 2,8 millions euros, soit un prix unitaire moyen de 41 milliers d'euros.

Tableau 20 : Vente de lots

Montants en milliers d'euros H.T.

Vente de lots	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Nombre	30	90	48	46	69	283
Chiffre d'affaires	1 012	3 351	1 886	1 729	2 816	10 794

Sources : Données fournies par l'office

Fin 2019, Vendée Habitat avait 22 lotissements en cours de commercialisation et 4 en phase d'aménagement, représentant un stock de 117 lots disponibles à la vente²³. La valeur du stock s'élevait 5 677 milliers d'euros et faisait l'objet d'une dépréciation à hauteur de 563 milliers d'euros (source Harmonia - comptes annuels 2019). A noter que sur ces 117 lots, 73 proviennent de 18 opérations achevées depuis au moins 5 ans et représentent une valeur de 3 652 milliers d'euros, concernés par la totalité de la dépréciation de 563 milliers d'euros précitée. Les 27 lots restant à commercialiser sur le

²³ Les plus significatifs étant : 27 lots ILE D'YEU Ker Pissotte, 14 lots VAIRE la Chèvrerie, 26 lots LA CHAIZE LE VICOMTE les 4 Saisons, 18 lots STE FOY Les Hauts du Lac, 32 lots restant sur diverses communes.

lotissement « Ile d'Yeu Kerpissot » représentent à eux seuls une valeur de 2 174 milliers euros pour laquelle une dépréciation a été comptabilisée à hauteur de 431 milliers d'euros.

Cette situation confirme que si la situation relevée dans l'ancien rapport s'est aujourd'hui améliorée (fin 2015 le stock était de 243 lots, dont 50 lots en vente depuis plus de 3 ans) conformément aux objectifs fixés par le conseil d'administration, le nombre de lots mis en commercialisation de longue date reste cependant important. Aujourd'hui encore, Vendée Habitat continue de porter la charge financière de quelques opérations d'aménagement passées dont l'opportunité aurait mérité d'être mieux appréciée., considérant la nature intrinsèquement risquée de cette activité

5.2.6.3.2 Accession directe

En parallèle de son activité de réalisation de lotissements l'office construit également, dans le cadre réglementaire prévu par les articles L. 421 et suivants du CCH, des équipements pour des collectivités territoriales. Ces constructions s'inscrivent dans la stratégie de l'office d'intervention auprès des collectivités.

Entre de 2015 à 2019 l'office a ainsi livré dix cellules commerciales, deux micro-crèches, deux pôles santé, une gendarmerie et une salle communale. Aucune de ces réalisations n'a été réalisée dans le cadre d'opérations d'aménagement produites par l'office.

Fin 2019, Vendée Habitat avait encore huit opérations²⁴ en cours de production et inscrites dans ses comptes de stock pour une valeur de 439 806 euros.

L'examen des données financières synthétiques d'un échantillon d'opération vendues²⁵ ces dernières années n'a pas mis en évidence de conditions financières anormales.

5.3 Exercice de la fonction maîtrise

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

D'un point de vue opérationnel, l'exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage trouve son ancrage au sein de la direction du développement se composant de 3 services :

- Le service aménagement, prospective et accession service conception et service construction) : le premier nommé, est pilote de toute opération projetée depuis son opportunité jusqu'à la fin de sa faisabilité incluant l'étude financière de référence.
- Le service conception prend le relais jusqu'à la validation de l'avant-projet sommaire (APS).
- Enfin, le service construction assure le pilotage de l'opération depuis l'avant-projet détaillé (APD) jusqu'à la fin du parfait achèvement.

La procédure est détaillée par un synoptique décrivant le rôle et les missions de chacun de ces 3 services. Il convient de noter que l'opération est suivie par le même trinôme depuis sa genèse jusqu'à la fin de l'année qui suit la garantie de parfait achèvement, optimisant ainsi le chaînage des différentes phases et son bon déroulement.

²⁴ Un local commercial à SAINT CHRISTOPHE DU LIGNERON, un ensemble de bureaux à SAINT HILAIRE DE RIEZ, une micro-crèche à SAINT MATHURIN, une pharmacie et une maison de santé à MONTAIGU, des commerces à LA BERNARDIERE, un logement à CHAMP SAINT PERE et enfin une médiathèque, une salle et un logement à LA GENETOUEZE.

²⁵ St Georges de Montaigu – 5 logements, Challans – 1 salle d'animation, Chavagnes en Palliers – 7 commerces et Notre dame de Mont – 1 salle d'animation.

Le comité d'engagement est saisi de tout projet, valide régulièrement les différents états d'avancement et autorise les trois services à poursuivre les analyses et travaux chacun dans son domaine de compétence. Les propositions d'opérations sont validées par le bureau.

La dimension financière est très présente dès le stade projet d'une opération ; le suivi de l'avancement des opérations d'investissement est assuré par le service finances en liaison étroite avec la direction du développement.

Enfin, une rencontre 1 à 2 fois par an est organisée entre la direction du développement et la direction de la clientèle et de la proximité pour s'assurer d'une meilleure prise en compte des besoins exprimés par les futurs locataires et anticiper les difficultés éventuelles postérieures à la mise en service des logements.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les opérations de logements familiaux locatifs neufs réalisées en maîtrise d'ouvrage directe, livrées sur la période 2015-2019, ressortent à un prix de revient globalement homogène de 1 697 €/m²SH TTC ; ce prix comprend un coût bâtiment de 1 293 €/m² SH TTC. Le prix des opérations acquises en VEFA est supérieur de 12 % puisqu'il s'élève à 1 898 €/m² SH TTC.

Sur la période 2015- 2019, le financement des opérations est assuré par un recours à l'emprunt pour 76 %, un appel aux fonds propres de l'office pour environ 20 %, le solde étant constitué par des subventions à hauteur de 4 %. Il convient de noter que les équilibres d'opérations sont réalisés sur la base d'un autofinancement positif dès la première année.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

La direction de la clientèle et de la proximité, qui comprend 156 personnes, assure la gestion locative de l'organisme et se compose aujourd'hui de deux services, quatre agences (138 personnes), un pôle, une responsable et une animatrice :

- service « coordination sociale et livraison des nouveaux programmes » ;
- service « impayés et contentieux locatifs » ;
- agences implantées hors des services de direction et se répartissant l'activité opérationnelle de gestion locative sur l'ensemble du département ;
- pôle de référents techniques ;
- responsable de la filière gestion locative ;
- animatrice « qualité de la relation client ».

Une chargée des missions contentieuses complétait ce dispositif entre 2016 et 2019.

Créé en 2016, suite aux conclusions d'un audit réalisé par Kurt & Salmon mettant en évidence une défaillance de la filière technique au sein de la direction, le pôle de référents techniques intervient sur les travaux à réaliser et sujets complexes présentés par les agences, assure la liaison avec la direction du patrimoine, harmonise les pratiques des agences et assure la mise à jour des procédures techniques.

Depuis 2020, une animatrice « qualité de la relation client » a été recrutée et accompagne l'office :

- vers l'ancrage d'une culture de la démarche qualité dans la relation clients, via des mesures de simplification des tâches, de réorganisation des agences, d'actualisation, d'amélioration et d'optimisation des processus et procédures actuels ;
- dans un plan stratégique de digitalisation de par la mise en place d'un système de gestion de la relation client (*customer relationship management* (CRM)) et d'une GED intégrant une dématérialisation du dossier des locataires.

La feuille de route mise en place en 2020 par son nouveau directeur comporte trois axes :

- réajustement du fonctionnement de proximité ;
- amélioration de la fluidité et la complémentarité ;
- lutte contre la vacance locative.

6.1 Caractéristiques des populations logées

Tableau 21 : Analyse sociale de l'occupation

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Bénéficiaires minima sociaux	Familles mono- parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Organisme	19,5 %	65,2 %	5,7 %	52,9 %	/	26,6 %	48,4 %	7,8 %
Département	19,4 %	64,0 %	6,0 %	51,1 %	/	26,1 %	49,6 %	7,0 %
Région	21,6 %	62,2 %	7,8 %	50,6 %	/	22,1 %	46,1 %	8,3 %

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

Sources : Enquêtes OPS 2018

Les résultats de l'enquête sur l'occupation du parc social (OPS) réalisée en 2018 indiquent que l'office attribue globalement de manière satisfaisante ses logements à des occupants disposant de ressources très faibles et faibles. Près de deux tiers d'entre eux disposent de ressources inférieures à 60 % du

plafond de ressources y permettant l'accès, et plus d'un locataire sur deux est bénéficiaire d'allocations sociales, cette dernière catégorie constituant une part toujours croissante au titre des emménagements récents recensés.

La part des locataires disposant de très faibles ressources au sein de l'office est représentative de celle constatée à l'échelle de la région, cette dernière se trouvant en léger retrait d'un peu moins de trois points vis-à-vis de la France métropolitaine (hors Ile-de-France) (24,13 %). Seulement 6 % de ses locataires excèdent les plafonds de ressources, soit un résultat plus favorable que celui de la région et de l'échelon national précité (9,31 %). Les emménagements récents révèlent au sein de l'office une augmentation de 5 % de locataires disposant de très faibles ressources, également visibles aux échelons territoriaux précités, ainsi qu'une baisse de 2,7 % des nouveaux occupants excédant les plafonds de ressources.

Concernant la composition des ménages, les informations relatives à l'occupation du parc social de l'office, bien que systématiquement légèrement supérieures, sont similaires à celles constatées en région et permettent d'observer que les plus représentés sont les personnes isolées et les familles monoparentales. En effet, trois logements sur quatre sont occupés par des personnes isolées (48,38 %) puis des familles monoparentales (26,63 %), alors que les ménages composés de trois enfants et plus ne représentent pas plus de 7,80 %. Près d'un logement sur six est occupé par des personnes âgées d'au moins 65 ans (14,57 %).

L'adéquation attendue du parc social géré par l'office semble donc devoir se caractériser très principalement par des logements de types 1 à 3.

Au titre des emménagements récents intervenus durant les trois dernières années, se dessinent au sein de l'office une baisse prononcée de la part des personnes isolées (-11,54 %), suivant une tendance similaire plus mesurée à l'échelle de la région (-6,84 %) mais aussi du département (-8,80 %), contrebalancée par une augmentation de la part des familles monoparentales (9,23 %), les ménages composés de trois enfants progressant légèrement de l'ordre de 2,81 % pour occuper près d'un logement sur dix sur cette période.

Une tendance générale au rajeunissement des nouvelles occupations est par ailleurs observée sur la région, avec une baisse du nombre d'occupants de plus de 65 ans d'environ 8 % (ils ne représentent plus que 4,45 % des nouveaux occupants sur la région et aux alentours des 6,5 % à l'échelle tant du département que de l'office).

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

L'office a modifié les orientations générales du conseil d'administration pour l'attribution de ses logements par décision du 9 juin 2017 suite aux modifications induites par l'entrée en vigueur de la loi n°2017-86 « Egalité et citoyenneté » du 27 janvier 2017. Ces orientations reposent :

- d'une part, sur un respect de la réglementation (priorités prévues par l'article L. 441-1 du CCH, règles définies par le plan départemental d'actions pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées, contingent préfectoral, conventions territoriales), des réservations et de la promotion des mutations internes ;
- d'autre part, la mise en place de règles d'examen des candidatures selon le type de financement par la commission d'attribution des logements et de l'examen de l'occupation des logements (CALEOL) orientées comme suit :

- l'examen des besoins des candidats ;
- la possibilité sous conditions de déroger aux plafonds de ressources ;
- la possibilité d'orienter les familles cumulant des difficultés sociales et économiques ;
- l'attribution prioritaires des logements PLS aux candidats dont les ressources excèdent les plafonds PLUS ;
- un plafonnement, dans la limite de 200 % des plafonds PLUS, des ressources des attributaires de logements non conventionnés.

Plusieurs dispositions relatives aux conditions d'attribution des logements sociaux (article L. 441-1 CCH) sont intervenues depuis la mise à jour des orientations de l'organisme concernant la situation des conjoints d'un couple en instance de divorce, des personnes victimes de viol ou d'agression sexuelle à leur domicile ou à ses abords, des personnes relogées dans le cadre d'une opération de requalification des copropriétés dégradées, le quota de 50 % d'attributions annuelles de logements en QPV consacrés à des demandeurs disposant de ressources supérieures au premier quartile, la classification temporaire des ZUS en QPV et la mise à disposition ponctuelle (sous conditions) des logements en QPV au maire de la commune pour désignation des candidats éligibles. Si les orientations précitées n'ont pas été actualisées afin d'en tenir compte, des consignes portant sur les éléments jugés pertinents ont toutefois bien été transmises aux agences via un espace documentaire dédié et lors de réunions.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

Au 1^{er} janvier 2020, le département de la Vendée compte 2 communautés d'agglomération et 17 communautés de communes. L'office, à compétence départementale, est de loin celui disposant du parc social locatif le plus important sur ce territoire et doit en conséquence veiller à assurer tout particulièrement la bonne adéquation de son parc avec la demande de logements en cours.

A partir de la base de données issue du système national d'enregistrement (SNE), l'examen du nombre de demandes et de la localisation des logements souhaitée sur la période 2005 à 2009 permet de constater une relative stabilité de la répartition de la demande entre les EPCI, La Roche-sur-Yon Agglomération représentant un peu plus de 20 % de la demande.

Tableau 22 : Répartition de la demande de logement selon les EPCI les plus demandés

EPCI les plus attractifs	2015	2016	2017	2018	2019
CA La Roche-sur-Yon Agglomération	21,55%	20,31%	22,09%	20,01%	21,45%
CA Les Sables d'Olonne Agglomération	12,59%	13,08%	11,82%	12,43%	11,01%
CC du Pays de Saint-Gilles-Croix-De-Vie	7,71%	7,08%	7,83%	7,23%	7,84%
CC Challans-Gois Communauté	7,32%	7,12%	7,07%	7,18%	7,56%
CC Sud Vendée Littoral	5,98%	7,20%	5,90%	7,01%	6,57%
CC de Vie et Boulogne	5,90%	6,61%	6,18%	7,17%	6,16%
TOTAL	61,06%	61,39%	60,89%	61,02%	60,60%

Source : Données issues du système national d'enregistrement (SNE)

A l'échelle du département, 76 % des demandeurs ciblant une catégorie de logement spécifique souhaitent occuper une maison. La Roche-sur-Yon Agglomération et Les Sables d'Olonne Agglomération présentent cependant un niveau plus relatif s'élevant respectivement à 55,3 % et 63,8 %. La part des demandes d'appartements progresse légèrement dans la majorité des EPCI.

En 2019, les logements souhaités sont principalement ceux de type 3 (36,9 %) puis de type 2 (27,8 %) et de type 4 (19,3 %). La part des logements de type 3 baisse légèrement entre 2015 et 2019 (-3,7 %) au profit principalement de celles des logements de type 1 (+1,9 %) et des chambres (+1,2 %). Les 5 EPCI précités suivent toutes cette baisse de demandes de logements de type 3 au profit des chambres et des logements de type 1, à l'exception de Sud Vendée Littoral au sein de laquelle la part bénéficiaire de cette évolution se compose essentiellement de logements de type 4. Ce constat rappelle la nécessité pour

l'office de revoir les caractéristiques typologiques de sa production neuve de logements, afin de favoriser son adéquation avec la demande (cf. § 5.2.1).

6.2.3 Gestion des attributions

Au sein de la direction en charge de la clientèle et de la proximité, la gestion des demandes et des attributions est assurée par quatre agences déconcentrées à compétence territoriale se répartissant le patrimoine implanté dans le département, à l'exception des logements neufs dont la première mise en location est gérée au sein de la direction par le service « coordination sociale et livraison des nouveaux programmes ».

Des procédures sont formalisées et mises à la disposition des agents afin de leur permettre d'assurer correctement et de manière homogène les tâches qui leur incombent. Par ailleurs, la responsable de la filière gestion locative est à la disposition des agences pour réaliser un appui technique principalement sur les procédures de sélection des candidats et l'utilisation des outils informatiques.

Des réunions métiers initiées en 2020 sur la législation, l'évolution des pratiques, le partage d'expérience et l'harmonisation des pratiques doivent se poursuivre et devraient aboutir notamment à une charte d'attribution à destination des agents, de la CALEOL et des partenaires de l'office, d'un guide d'entretien du demandeur ou d'une grille de cotation interne en matière de mutation interne.

Les agences doivent concilier l'intégration des demandeurs dans le parc social et les mutations internes des occupants qui y résident déjà. L'office est conscient des difficultés à assurer de la cohérence et de l'équité entre ces deux types de demandes, la grille de cotation en cours d'élaboration précitée devrait répondre à cet objectif qualitatif ainsi que celui des 250 mutations annuelles fixées dans la CUS.

Une politique active de formations à destination des cadres, conseillers techniques et de clientèle sur diverses thématiques (état des lieux, gestion des situations de conflits, impact des lois sur la gestion locative, modifications intervenues en matière d'attribution, formation au logiciel applicatifs...) est menée pour assurer un maintien des connaissances et compétences liées aux missions.

Durant le premier semestre 2020, l'office a acquis l'outil OCSO (observatoire de l'occupation sociale), outil de pilotage et d'analyse du parc de logements sociaux qui devrait lui permettre, dès début 2021, d'améliorer la connaissance de son parc et de permettre une approche anticipative, et non plus curative, de la combinaison des obligations et orientations qui s'impose à lui en matière de mixité.

L'office a mis en place une CALEOL composée de six administrateurs et chargée d'attribuer nominativement chaque logement locatif détenu ou géré par l'office dans le respect des règles d'organisation et de fonctionnement définies par son règlement intérieur. Elle se réunit à cette fin selon une périodicité hebdomadaire. Un format numérique est mis en œuvre depuis les premières mesures de confinement imposées à compter du 16 mars 2020, dans le cadre de la crise sanitaire liée au COVID-19, une décision du conseil d'administration du 04 juin 2020 ayant ensuite officialisé cette modalité prévue par l'article L. 441-2 du CCH.

L'examen de la participation par ses membres (hors Président d'EPCI et maires) à partir des 5 derniers procès-verbaux de CALEOL révèle un taux de présence collective satisfaisant de 80 % parmi les membres du conseil, ramené cependant à un taux moins favorable de 68,57 % après prise en compte du représentant de l'État, absent sur toute la période et dont le taux de présence sur l'année s'élève selon l'office à 50 %.

Le règlement intérieur de la CALEOL prévoit un mécanisme de suppléance destiné à pallier les absences et optimiser le taux de participation de ses membres. L'office ne juge cependant pas opportun de

l'activer, dans la mesure où l'assiduité des membres permet d'assurer l'atteinte du quorum. L'Agence relève que ce mécanisme pourrait au contraire utilement l'être, en particulier pour assurer la suppléance du président de l'office qui n'y participe dans les faits que très rarement.

Dans sa réponse écrite, l'office indique avoir pris de note de cette remarque, et prévoit la nomination de suppléants lors du renouvellement de la gouvernance en septembre 2021.

Tableau 23 : Analyse des résultats du processus d'attribution sur cinq CALEOL consécutives du 25 novembre au 23 décembre 2019

Rubriques	Du 25/11/2019 au 23/12/2019	Total	Zone Bocage	Zone Littoral	Zone Pays Yonnais	Zone Sud Vendée
Logements	Nombre de CALEOL	5	3	5	3	4
	Nombre de logements proposés pour attribution par CALEOL	226	50	65	47	64
Candidats présentés	Nombre de candidats présentés en CALEOL	490	113	188	97	92
	Moyenne de candidats présentés par logement par CALEOL	2,17	2,26	2,89	2,06	1,44
	Nombre de propositions de logement avec moins de 3 candidats	129	28	18	26	57
	Taux de propositions de logement avec moins de 3 candidats	57,08%	56,00%	27,69%	55,32%	89,06%
Attributions	Moyenne d'attributions de logement avec au moins trois attributions de candidats	8,41%	8,00%	20,00%	4,26%	0,00%
	Moyenne d'attributions de logement avec deux attributions de candidats	31,86%	32,00%	50,77%	31,91%	12,50%
	Moyenne d'attributions de logement avec une seule attribution de candidats	50,00%	46,00%	26,15%	63,83%	67,19%
	Moyenne d'attributions de logement avec aucune attribution de candidats	9,73%	14,00%	3,08%	0,00%	20,31%
Non attributions	Nombre de non attributions	166	42	61	31	32
	Moyenne de non attribution	73,45%	37,17%	32,45%	31,96%	34,78%
	Dossier incomplet	125	38	45	22	20
	Moyenne de dossier incomplet	75,30%	90,48%	73,77%	70,97%	62,50%

Source : Données retraitées issues des procès verbaux de CALEOL remis par l'office au titre de la période du 25/11/2019 au 23/12/2019

L'examen des décisions prononcées au titre des 5 CALEOL réalisées sur la période considérée concerne 226 logements et révèle des insuffisances sur la capacité à :

- proposer trois candidats par logement ;
- décider trois attributions (hiérarchisées) par logement ;
- présenter des candidats avec un dossier complet.

Le processus d'attribution mériterait d'être amélioré sur le plan de la sélection des candidatures et du nombre de candidats présentés par logement.

L'article R. 441-3 du CCH stipule que « *sauf en cas d'insuffisance du nombre des candidats, les commissions d'attribution prévues à l'article L. 441-2 examinent au moins trois demandes pour un même logement à attribuer.* »

L'analyse révèle que 57 % des logements à attribuer présentés en CALEOL comportait au moins trois candidats, ce qui apparaît insuffisant. Si les logements situés dans des territoires détendus sont les plus concernés (près de 90 % en Sud Vendée), les secteurs plus tendus sont également touchés (28 % en zone littoral).

Par ailleurs, l'absence de décision d'attribution pour un logement représente également une fraction non négligeable, de l'ordre de 20 % des logements proposés en Sud Vendée (zone détendue). Dans 75 % des situations, la décision de non-attribution résulte de dossiers de candidats incomplets, ce taux s'élevant à 90 % en zone Bocage (zone détendue). L'office applique pourtant la procédure de radiation des dispositions prévues à l'article R. 441-2-8 du CCH à l'encontre des demandeurs de logement social s'étant abstenus de répondre à ses demandes, afin de limiter la répétition de dossiers demeurant incomplets jusqu'à leur présentation en CALEOL. Dix-huit cas ont ainsi été recensés durant les dix premiers mois de l'année 2020.

L'office précise dans sa réponse écrite que 19 % des logements à attribuer comportent bien trois candidats présentant un dossier complet ; ce chiffre met en évidence l'impact de la non-complétude des dossiers présentés sur le taux de candidats susceptible de bénéficier d'une attribution.

Quand bien même ces résultats intègrent des attributions liées à des priorités de relogement ou au droit au logement opposable (DALO) pour lesquelles la présentation de trois candidats n'est pas obligatoire et que certains logements ont déjà fait l'objet d'une présentation de plusieurs candidats durant des séances CALEOL antérieures et atteignent in fine, toute CALEOL confondue, le nombre de trois candidats par logement exigé par la législation, il n'en demeure pas moins que l'office éprouve des difficultés à présenter les trois candidats attendus par logement proposé en CALEOL, y compris sur des territoires tendus.

Parmi les propositions de logements examinées, certaines liées à un réservataire n'ont pas fait l'objet de propositions supplémentaires pour atteindre trois candidats et ne respectent pas les orientations décidées par l'office. L'office a indiqué qu'il se montrerait plus vigilant sur cette question et déclare dorénavant procéder à l'adjonction systématique de candidats dans le cas où un réservataire n'en proposerait pas trois pour un logement à attribuer.

D'une manière générale, le nombre de prospections /réalisées par logement apparaît trop faible pour permettre la proposition de trois candidats en CALEOL et leur traçabilité est insuffisante, très inégale, parfois inexistante. L'office déclare procéder depuis le contrôle à l'enregistrement systématique des prospections réalisées dans son logiciel de gestion et affiche entre 2020 et 2021 un niveau de prospection dénombré plus deux fois supérieur (situations au 31 mai).

Les difficultés exprimées par l'office semblent porter principalement sur le manque d'intérêt des candidats pour des logements au sein de certain(e)s communes, programmes ou résidences et de manière plus accessoire, sur des logements dont la typologie ou la configuration est peu attractive, ou encore dont le loyer est jugé trop élevé au regard de la capacité financière des demandeurs.

Si le niveau global de vacance reste aujourd'hui maîtrisé (cf. § 2.2.2), les difficultés de commercialisation des logements rencontrées par ses services doivent appeler l'attention de l'office sur les risques liés à l'inadéquation de son parc avec la demande en termes de localisation, d'attractivité, de typologie ou de niveaux de loyers. La réorientation de l'office vers une stratégie de développement patrimonial consistant à privilégier les zones les plus tendues et à augmenter la fraction de petites typologies (qu'il conviendrait encore d'accentuer - cf. § 4.2.1) paraît dans ce sens pertinent. Ses effets devront être suivis attentivement dans le temps afin de détecter les nécessaires adaptations complémentaires à apporter si besoin.

L'office a attribué respectivement 1 598 et 1 546 logements en 2018 et 2019.

Les décisions d'attribution sont suivies d'une proposition de logement et d'une entrée dans les lieux dans des délais satisfaisants, les quelques exceptions ou anomalies soulevées lors de l'examen (entrées dans les lieux avant la CALEOL ou plus de 270 jours après la CALEOL) ayant fait l'objet de réponses appropriées²⁶.

Observation 2 : L'office a procédé à deux attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH.

L'examen par l'Agence des décisions d'attributions intervenues au titre des exercices 2018 et 2019 n'a pas révélé d'anomalie, à l'exception de deux situations identifiées (annexe 8.1).

²⁶Relogements en urgence ou liés à l'ANRU, retards de livraison de logements, procédures contentieuses liés au refus de sortie du locataire précédent, accompagnement social ou problèmes techniques post-CALEOL.

L'office doit davantage sécuriser les modalités de détermination des revenus à retenir aux fins d'application du second alinéa de l'article 4 précité.

En 2019, selon le bilan établi par le CREHA Ouest, l'objectif global de logement des ménages prioritaires de 25 % du flux annuel des attributions (hors mutations internes) prévu par le protocole d'accord pour les modalités de gestion du contingent préfectoral est largement atteint par l'ensemble des acteurs, la part des demandes satisfaites relevant du contingent préfectoral représentant 38,9 % des demandes satisfaites hors mutations internes.

Concernant l'office, le bilan établi par la direction département de la cohésion sociale (DDCS) précise que 43 % des 1301 attributions de logement décidées par l'office relèvent du contingent préfectoral, dont 26,5 % (147 attributions) relève des catégories prioritaires (droit au logement opposable, bénéficiaires de protection internationale, sortants de structure et victimes de violence), les bénéficiaires de minima sociaux et familles monoparentales représentant 559 attributions, l'EPCI le plus concerné étant la Roche-sur-Yon Agglomération.

Les attributions des publics prioritaires proviennent notamment des situations étudiées en commission de relogement et de médiation impliquant des « fléchages » en termes de territoires et de typologie et concentrant ces publics sur certains territoires et en particulier La-Roche-sur-Yon. L'office suit les publics prioritaires notamment grâce à différents indicateurs sur les quartiles de ressources des demandeurs (Q1 hors QPV / Q2, Q3 et Q4 en QPV). Des consignes sont données aux agences pour des actions correctives concernant la nature des demandeurs selon atteinte ou non des objectifs. L'office souhaite engager une démarche de pilotage, permettant de dépasser cette approche curative, par anticipation par l'obtention d'OCSO et la création du poste de « dispatcheur » d'ici 2021 dans la nouvelle organisation de la direction responsable.

Tableau 24 : Emménagements dans un logement accessible entre 2015 et 2019

Rubriques	Ménages entre 60 et 69 ans	Ménages de plus de 70 ans	Total
Nombre de logements accessibles	203	302	505
Dont logements adaptés	163	244	407
Dont logements adaptés par maintien à domicile	49	139	188

Source : Données produites par l'office le 17/11/2020

En matière de logements adaptés, les logements spécifiques aménagés pour les personnes handicapées sont identifiés et codifiés dans le progiciel de gestion intégré Portallmmo Habitat (PIH) selon quatre classifications (adaptation simple, logements adaptables et adaptés pour les personnes à mobilité réduite (PMR) et logements adaptés pour maintien à domicile (MAD), le statut du demandeur ou de l'occupant étant lui repéré à partir de la carte mobilité qu'il aura fournie.

Entre 2015 et 2019, l'office recense 407 ménages de plus de 60 ans occupant un logement recensé adapté handicapé dont 188 occupants occupent un logement MAD.

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Politique de Loyers

Tableau 25 : Analyse de la distribution des loyers du parc locatif social conventionné

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	14 475	4,0	4,8	5,5
Département	21 842	4,3	5,1	5,6
Région	214 023	4,7	5,3	6,0
Références France métropole	4 328 090	4,9	5,7	6,5

Source : RPLS au 01/01/2019, données produites par l'office (patrimoine, quittancement au 31/12/2019)

Le parc locatif social conventionné de l'office se compose au 31/12/2020 de 14 475 logements (dont 6 899 logements de type 3 et 2 781 logements de types 1 et 2) pour lesquels les anciens types de financement cumulés (HLMO) demeurent très majoritaires, les logements PLUS et PLA représentant respectivement 2 924 et 2 391 logements.

Le loyer médian mensuel s'élève globalement à 310,19 euros et respectivement, pour les logements de type 1 à 3, à 237,17 euros, 240,82 euros et 352,66 euros alors que la surface habitable médiane de ces types de logements s'élève à 26 m² (T1), 50 m² (T2) et 68 m² (T3).

42,5 % des logements conventionnés présentent un loyer supérieur aux plafonds APL, soit un niveau bien inférieur aux niveaux régionaux (59 %) et métropolitains (48,3 %). 31,1 % des logements conventionnés présentent en outre un niveau de loyer inférieur de plus de 20 % à ces mêmes plafonds (référence nationale à 23 %). Le parc locatif conventionné de l'office est ainsi caractérisé par un bon niveau d'accessibilité économique.

Le loyer mensuel au m² de surface habitable (m² SH) appliqué par l'office sur son parc social locatif conventionné, avec un niveau médian et moyen s'élevant à 4,8 euros, est également inférieur à celui constaté aux niveaux régionaux et métropolitain, de même qu'au niveau départemental (l'office représente environ les deux-tiers du parc locatif vendéen, ce qui tend à confirmer sa bonne accessibilité économique comparativement aux autres opérateurs intervenant dans le département). Ce constat se vérifie pour chaque quartile.

L'attention de l'office est toutefois appelée sur l'enjeu de maintien d'une bonne accessibilité des logements de type 1 qui, pour mémoire, représentent une fraction très réduite au parc (61 logements) alors même que la demande exprimée pour ce type de produit est importante, tandis que la politique de loyer constatée sur les livraisons intervenues au titre de la période examinée tend vers une application généralisée du taux plafond prévu par les conventions APL.

10 logements actuellement loués ayant bénéficié d'aides à la pierre ne sont, à ce jour, pas liés à une convention APL :

- 8 logements précédemment sous convention APL « foyer » et non liés à une convention APL « logement », sont en cours d'étude avec la direction départementale de la Terre et de la Mer (DDTM) ;
- 2 logements ont bénéficié d'un agrément les 24/06/2019 et 28/11/2019 et se trouvent en cours de conventionnement ;
- 1 logement (identifiant : 86118), conventionné depuis fin 2018, présente un dépassement du plafond de loyer de 0,17 €/m² en raison d'une confusion dans les surfaces dans la préparation de l'avenant, se trouve en cours de régularisation et se verra appliquer par l'office un recalcul

du loyer à appliquer. Un reversement au(x) locataire(s) lésé(s) des montants de loyers trop-perçus devra être opéré dans ce cadre.

Les plafonds de loyers applicables sont respectés, les écarts constatés s'expliquant très majoritairement par l'application d'indemnités d'occupation librement fixées par décisions de justice et correspondant, en principe, au loyer courant, majoré d'une pénalité, et du montant des charges

6.3.2 Supplément et réduction de loyer de solidarité

Deux directions de l'office assurent la gestion internalisée de la mise en œuvre des enquêtes annuelles portant sur les ressources des occupants de son parc social en vue de l'application éventuelle du supplément de loyer de solidarité prévu aux articles L. 441-3-1 à L. 441-15 du CCH avec une alternance biennale entre :

- d'une part, l'enquête « ressources » prévue à l'article L. 441-9 du CCH gérée par le pôle comptabilité client de la direction administrative et financière ;
- d'autre part, l'enquête « OPS » prévue à l'article L. 442-5 du CCH, intégrant également les informations attendues par l'enquête « ressources », gérée par la direction de la clientèle et de la proximité.

Le calendrier de mise en œuvre, de l'envoi de la demande initiale au quittance du supplément de loyer de solidarité, se déroule à compter du mois d'octobre pour mise en recouvrement dès le 1^{er} janvier de l'année suivante. L'office applique le supplément de loyer de solidarité, soit au réel à partir des éléments retournés par les locataires, soit de manière forfaitaire en cas de constat de défaillance malgré mise en demeure préalable.

Tableau 26 : Analyse du supplément de loyer de solidarité

Rubriques	2018	2019
Logements dans le champ d'application du SLS	9 056	9 461
Dont occupés	8 516	8 822
Logements excédant les plafonds de ressources	429	391
Logements assujettis provisoires (absence de réponses à enquêtes)	3	9
Logements assujettis (réponses à enquêtes)	129	116
SLS appelés correspondant au 1 ^{er} janvier de l'année (en €)	3 191	2 799

Source : Données produites par l'office

Un peu plus d'une centaine de logements sont occupés par des locataires excédant d'au moins 20 % les plafonds de ressources au titre des deux derniers exercices.

Les rapports d'activité publiés par l'office au titre des exercices examinés ne contiennent pas d'informations concernant la mise en œuvre du SLS. Cette information mériterait d'y figurer et permettrait ainsi notamment d'apporter des informations utiles sur la situation financière des occupants de son parc social.

Tableau 27 : Analyse du supplément de loyer de solidarité forfaitaire

Rubriques	2018		2019	
	Début	Fin	Début	Fin
Logements soumis au SLS forfaitaire	114	9	201	18
Variation (taux de relicataires)		7,89%		8,96%
Logements soumis au SLS forfaitaire deux années consécutives	Non communiqué		6	

Source : Données produites par l'office

L'Agence observe que les dispositions légales motivant l'application du SLS doivent être actualisées dans les courriers de mise en demeure adressés aux locataires concernés.

L'article L. 441-9 du CCH prévoit en effet que la mise en demeure adressée aux locataires n'ayant pas répondu à la demande qui leur a été préalablement adressée, relative à la communication des informations et justificatifs permettant de déterminer si le locataire est redevable du supplément de loyer, doit comporter la reproduction du présent article. L'examen des modèles utilisés sur dossier sélectionné par l'office révèle que la mise en demeure adressée à une locataire défaillante le 13 décembre 2018 n'a pas reproduit l'article attendu sous sa version en vigueur au 25/11/2018. L'office doit en conséquence veiller à actualiser les modèles-types de mise en demeure en temps opportun et tenir compte au titre de la présente enquête annuel de sa version en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2019 afin de se conformer aux dispositions légales applicables.

L'office a déclaré partager ce constat et procéder à la modification de son modèle de courrier de mise en demeure dès la campagne réalisée en 2020.

Réduction de loyer de solidarité

L'article 126 de la loi de finances pour 2018, codifié à l'article L. 442-2-1 du CCH, a institué une réduction du loyer de solidarité (RLS) appliquée par les bailleurs sociaux :

- sur les logements faisant l'objet d'un conventionnement avec l'État, ouvrant droit à l'aide personnalisée au logement (APL) gérés par les organismes d'HLM et les SEM (à l'exception des logements-foyers) ;
- aux locataires, bénéficiaires ou non d'APL, dont les ressources sont inférieures à un plafond, fixé par arrêté du 27 décembre 2018, en fonction de la composition du foyer et de la zone géographique ;
- dont le montant mensuel est fixé chaque année par arrêté.

Tableau 28 : Analyse de l'impact financier de la réduction de loyer de solidarité

Rubriques	2018	2019
Prélèvement de la RLS (1)	2 419 299 €	2 721 911 €
Variation en volume	/	302 612 €
Variation en %		12,51%
Modulation de la RLS au titre de la péréquation (2)	676 175 €	256 094 €
Variation en volume	/	-420 081 €
Variation en %	/	-62,13%
RLS nette (1)-(2)	1 743 124 €	2 465 817 €
Variation en volume	/	722 693 €
Variation en %		41,46%

Source : Rapports d'activité 2018 et 2019 et données produites par l'office

L'office a déclaré avoir pris des mesures dès 2018 afin de réduire l'incidence financière de la RLS sur son résultat, ayant porté sur le réaménagement de sa dette, la réduction de son niveau d'investissement et de maintenance global sur le parc.

L'objectif global de production de logements financés par du PLAI n'a pas été respecté en 2018, ni en 2019 en partie en raison, selon l'office, de la mise en place de la RLS. L'agence rappelle que les mesures prises n'apparaissent, *a posteriori*, pas indispensables au maintien de la situation financière de l'office, très bonne par ailleurs (cf. § 4).

La réduction de loyer de solidarité prélevée et répercutée par l'office aux bénéficiaires représente respectivement 2,4 M€ et 2,7 M€ au titre des exercices 2018 et 2019.

Tableau 29 : Analyse des logements ouvrant droit à la réduction de loyer de solidarité

Rubriques	2018	2019
Logements conventionnés	14 574	14 726
Chambres	Information non communiquée	Information non communiquée
Colocations	Information non communiquée	Information non communiquée
Total répertorié	14 574	14 726

Source : Données produites par l'office

Le nombre de logements répertorié par l'office éligibles à un versement de la réduction de loyer de solidarité au titre des exercices 2018 et 2019 est stable et s'établit respectivement à 14 574 et 14 726 logements conventionnés. Si les attributions de logements examinées indiquent la présence de colocation de logements sociaux, ces derniers selon l'organisme ne rentrent pas dans le cadre des colocations instituées dans le parc social, sans condition de ressources, qui est réservée aux étudiants, aux jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ainsi qu'aux personnes de moins de 30 ans.

Tableau 30 : Analyse des bénéficiaires de la réduction de loyer de solidarité

Rubriques	2018	2019
Nombre de bénéficiaires de la RLS	7 446	7 560
Dont locataires bénéficiaire d'allocations	7 442	7 556
Dont locataires non bénéficiaires d'allocations	4	4
RLS versée aux locataires	2 419 299 €	2 721 911 €
Dont RLS versée aux locataires bénéficiaires d'allocations	2 417 958 €	2 721 119 €
Dont RLS versée aux locataires non bénéficiaires d'allocations	1 341 €	792 €

Source : Données produites par l'office

Le nombre de bénéficiaires de la réduction de loyer de solidarité, également stable, s'élève au titre de ces mêmes exercices à 7 445 et 7 560 locataires, il s'agit pour la quasi-totalité de bénéficiaires d'allocations APL (aide personnalisée au logement) ou MSA (mutuelle sociale agricole), seuls 4 locataires non bénéficiaires d'allocations étant éligibles à la RLS.

Si la période de régularisation avec le quittance de juin, avec effet rétroactif de février à mai 2018 liée à l'application rétroactive de la RLS lors de sa mise en œuvre effective s'est avérée compliquée en raison, notamment, des travaux de contrôle de corroboration par l'office des données transmises par la caisse d'allocations familiales (CAF) et la caisse de mutualité sociale agricole (CMSA), les résultats sont jugés satisfaisants. La réduction de loyer de solidarité fait l'objet d'une mention expresse sur la quittance mensuelle délivrée au locataire.

L'organisme se réfère et applique les préconisations du guide mis à disposition par l'USH et :

- a maintenu le versement de la RLS jusqu'au 31/12/2018 en cas de résiliation du contrat de location au détriment d'un occupant bénéficiaire d'allocations ;
- n'a pas procédé à remboursement automatique de la RLS pour les locataires éligibles ayant quitté leur logement avant mise en œuvre de la mesure de régularisation intervenue lors du quittance du mois de juin ;
- a décidé que les remboursements d'éventuels rappels de RLS seraient réalisés à la demande des locataires partis concernés et non spontanément.

Si deux avis d'information (CAF/MSA) intitulées « LA RLS Réduction de loyer de solidarité : À compter de juin, une nouvelle ligne s'inscrit sur votre avis d'échéance : la RLS. Petite explication... » ont été adressées aux locataires « APLisés » en annexe d'un avis d'échéance, aucune information ne semble prévue pour

les locataires « non APLisés » alors que l'office est, en principe, également susceptible d'appliquer la RLS à des locataires non éligibles aux APL.

Aussi, dans la mesure où l'éligibilité à la RLS ne dépend pas strictement du fait d'être éligible à l'APL ou la MSA et par souci de traitement équitable envers ses locataires, l'office devrait améliorer la communication mise en place et assurer que chaque locataire soit suffisamment avisé de l'existence du dispositif et du fait qu'il est susceptible d'en bénéficier.

Observation 3 : L'office n'a pas procédé à la régularisation de la RLS due aux locataires éligibles ayant quitté son parc social entre son entrée en vigueur et sa mise en œuvre effective.

L'office précise que 110 locataires concernés par la RLS ont quitté leur logement avant la mise en œuvre de la régularisation précitée, aucun n'ayant demandé l'application de la RLS *a posteriori*.

L'absence d'information adressée, tant aux locataires sortis avant la mise en œuvre de la mesure de régularisation qu'à ceux éligibles mais non bénéficiaire d'allocations réduit la capacité des locataires à effectuer une réclamation en vue de récupérer leur créance à l'égard de l'office.

L'office étant, d'une part, en mesure d'identifier les locataires bénéficiaires et le montant dû à chacun, d'autre part, détenteur des diverses coordonnées du locataire sortant permettant de le contacter et de lui verser la dette en principe comptabilisée, doit donc entreprendre une démarche de régularisation de la RLS due.

L'office déclare avoir depuis procédé au remboursement de la RLS nette due aux locataires concernés, qui concerne 104 locataires pour une somme totale de 198,83 euros.

6.3.3 Charges locatives

En 2020, au sein de l'office, l'application des charges locatives concerne 11 723 logements répartis en 247 programmes. En 2019, les charges générales sont très majoritairement constituées de charges de personnel, ces dernières représentant, respectivement en moyenne et en médiane, 51,53 % et 71,79 % des charges générales.

Les charges locatives sont gérées, supervisées et contrôlées au sein de la direction administrative et financière par le pôle comptabilité clients composé d'un 1 responsable et de 4 agents répartis en 2 binômes. Elles suivent un processus d'affectation et de validation des charges constatées par nature par les différents services suivi d'une validation de second niveau par le pôle comptabilité clients.

Ce pôle a formalisé et adressé aux services gestionnaires les règles principales régissant le traitement d'une facture et la récupération des charges locatives. La validation de second niveau s'appuie sur l'expérience des agents dont les interrogations ponctuelles sont résolues sans manuel des procédures mais à partir d'un support de formation, de fiches méthodologiques et, si nécessaire, de demandes d'expertise auprès de l'USH. Les erreurs qu'il constate sont communiquées au service gestionnaire afin d'en éviter la répétition. En cas de réclamation fondée formulée par les locataires ou leurs représentants, la correction est, a minima, effectuée à l'échelle de l'opération mais, selon sa dimension systémique, peut mener à un périmètre plus large modifiant le protocole d'accord et sa validation en CCL.

Depuis 2015, l'office ne mutualise plus les charges de personnel sur l'ensemble de ces programmes immobiliers, leur récupération auprès des locataires se fait au réel, selon le temps passé par chacun sur chacune des résidences. Depuis 2019, l'office module à la baisse le taux de récupération des frais de personnel relatifs aux gardiens (de 75 % à 40 %), selon si les résidences sont équipées ou non de colonnes d'ordures ménagères, et ne récupère plus auprès des locataires (et prend donc en charge) les frais de personnel de remplacement intérimaires au-delà de 6 mois de remplacement annuel.

L'apurement forfaitaire prévu pour le décompte des charges locatives par l'accord collectif révisé le 19/12/2019 entre l'office, les administrateurs élus des locataires de l'office les associations représentatives des locataires et des consommateurs compétentes pour la défense des intérêts des locataires en matière est aujourd'hui conforme aux articles 22 et 23 de la loi du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs dans leur version vigueur à compter du 27 mars 2014.

Recommandation 4 : Renforcer sans délai le dispositif de contrôle interne relatif à la gestion des charges locatives, déjà demandé lors du précédent contrôle en 2015.

L'Agence constate que les mesures d'amélioration de la qualité du contrôle interne formulées dans le rapport définitif relatif au précédent contrôle n'ont à ce jour pas été mises en place s'agissant du processus de gestion des charges locatives, pour des raisons de priorisation.

Malgré la mise en place du pôle d'amélioration continue, le contrôle de la conformité des dépenses récupérables n'est pas encore suffisamment encadré par des règles de gestion permettant d'en valider et comptabiliser le contenu de manière sécurisée. L'office doit désormais engager dans les meilleurs délais les actions d'amélioration nécessaires sur le processus global des charges locatives en y intégrant les différentes dimensions que représentent : la fiabilité des provisions, l'exactitude des charges constatées et la légalité de leur récupérabilité, et en prévoyant une actualisation périodique et ponctuelle tenant compte, par exemple, des observations issus des contrôles réalisés et des anomalies détectées par les différents organismes de contrôle mais aussi les locataires, leurs représentants lors des quelques contrôles annuels pour lesquels aucun suivi formalisé n'est aujourd'hui prévu.

Tableau 31 : Analyse des charges locatives provisionnées et constatées de 2015 à 2019

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Montant des provisions appelées (euros)	5 912 172	5 997 389	5 985 869	5 929 960	6 112 914
Montant des dépenses récupérées (euros)	5 608 571	5 709 044	5 865 573	5 894 829	6 283 994
Ratio provisions appelées / récupérées	105,4%	105,1%	102,1%	100,6%	97,3%

Source : Données produites par l'office retraitées par l'ANCOLS

A l'échelle macroscopique, la gestion des provisions appelées pour charges locatives apparaît satisfaisante avec des sur-provisionnement modérés pour chaque exercice et en diminution régulière, de l'ordre de 5 % en 2014 puis quasi nul en 2017. En 2018, une situation de sous-provisionnement est observée.

Tableau 32 : Analyse des charges locatives provisionnées et constatées en 2019

Rubriques	Q1	Q2	Q3	Q4	Moyenne	Médiane
Charges provisionnées (€/m ²)	0,87	5,94	13,36	30,89	7,49	5,94
Charges constatées (€/m ²)	0,22	3,54	11,03	21,69	5,91	3,54

Source : Données produites par l'office retraitées par l'ANCOLS

Les charges constatées s'élèvent en moyenne à 377,54 euros par logement (provisions de 480,50 euros) et en médiane à 224,18 euros par logement (provisions de 371,75 euros). Seulement 29 programmes présentent une situation de sous-provisionnement, avec un écart moyen de 146,21 euros.

Le rapprochement entre l'ensemble des charges locatives provisionnées et constatées par m² pondère légèrement ce constat car il indique que :

- les montants moyens et médians par m² provisionnés s'élèvent à 7,49 euros et 5,94 euros du m² pour des charges constatées correspondantes inférieures et s'élevant à 5,91 euros et 3,54 euros du m² indiquant que les charges locatives provisionnés tendent à systématiquement excéder les charges constatées ;

- le taux de charges locatives au m² varie fortement d'un programme immobilier à l'autre avec un écart de 1 à 30 € par m².

Tableau 33 : Programmes immobiliers de l'office présentant les charges locatives provisionnées les plus élevées en 2019

Code programme	Programme	Charges locatives provisionnées	Charges locatives constatées	Ecart
		(Charges générales, chauffage et ascenseur)		
		Moyenne en € / m2		
67	Résidence La Dorne	30,89	18,57	166,32%
36	Résidence des Fontenelles	21,44	21,69	98,87%
41	Résidence du Missenit	21,39	16,14	132,50%
105	Résidence des Ajoncs	21,31	19,09	111,66%
63	Résidence des Acacias A	21,28	15,54	136,91%
56	Résidence du Commandant Charcot	21,04	15,72	133,87%

Source : Données déclarées par l'office

Sur cette même année, six programmes immobiliers présentent des provisions pour charges très élevées concourant à des régularisations importantes en faveur des locataires dont cinq pour lesquelles l'office constate qu'elles proviennent d'une surestimation :

- parmi lesquelles quatre présentent un sur-provisionnement supérieur à 30 % ;
- dont un s'avère supérieur à 66 %.

Pour un programme, les provisions ne couvrent pas les charges effectives du fait de dépenses de chauffage réalisées en 2018 mais facturées en 2019.

Si certaines provisions ont fait l'objet d'une révision en cours d'exercice, elles génèrent cependant un surcroît de trésorerie injustifié au profit de l'office et au détriment des occupants de son parc social. Par ailleurs, le fait que certaines de ces provisions, bien que très élevées, ne couvrent pas les dépenses effectives correspondantes interrogent sur l'adéquation des prestations correspondantes avec le profil social attendu des locataires.

D'autres programmes, Résidence des Frères Martel (55,15 %), Résidence Villeuve (48,34 %) pour lesquels les provisions appelées n'atteignent pas ce niveau tout en demeurant élevées présentent également des écarts significatifs avec les charges constatées en fin d'exercice.

Les provisions pour charges d'ascenseurs et autres charges annexes présentent quant à elles quelques écarts limités n'appelant pas d'observation particulière. L'analyse des charges de chauffage est développée en annexe 8.2 ; quelques situations ponctuelles de niveaux de charges élevées ont été identifiées sur la période rétrospective, ayant pour certaines fait l'objet de réponses adaptées de la part de l'office.

Il ressort de ce qui précède que l'office doit améliorer la précision des provisions appelées auprès de ses locataires sur certaines de ses résidences pour lesquelles l'écart entre les montants provisionnés et les dépenses réelles apparaît excessivement élevé.

Dans ses réponses écrites, l'office indique qu'il prévoit la mise en place de nouveaux outils de suivi du quittance et de régularisation des charges et envisage d'améliorer la formalisation des contrôles internes dans ce cadre.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Information et accueil des locataires

L'information et de façon générale la prise en charge globale du locataire quel que soit son statut au sein de l'office (demandeur en recherche d'un logement, candidat déclaré à l'obtention d'un logement, locataire néo entrant, locataire occupant son logement, et locataire sortant) est assurée par les collaborateurs en agence, chacun dans le domaine de compétence qui le concerne.

La direction de la clientèle et de la proximité (DCP) du siège apporte une expertise auprès des agences dans les situations les plus sensibles à deux niveaux : un accompagnement social en direction des locataires en situation d'impayés de loyers (cf. infra), un appui aux conseillères clientèles pour toute demande de logement ou de relogement complexe.

La concertation avec les locataires trouve une formalisation institutionnelle au sein du conseil de concertation locative. Il se réunit 4 à 5 fois par an ; le spectre des sujets abordés au sein de cette instance est très large et couvre la totalité des champs d'intervention de l'office : informations générales, rappel réglementaire et conditions d'exercice de la gestion de proximité, notamment. La densité et la richesse des échanges témoignent de la qualité de cette concertation locative.

La dernière enquête de qualité de service de 2019 auprès des locataires fait ressortir un taux de satisfaction des locataires de 93,6 %.

Une analyse sur la base d'une sélection opérée par l'Agence sur l'exercice 2019 d'une vingtaine de réclamations techniques a permis de dégager les constats suivants. Il est précisé au préalable que les réclamations sont intégralement traitées par chacune des agences et qu'à ce jour l'office n'est pas doté d'un accueil centralisé des réclamations. Enfin, depuis deux ans environ, les locataires ont la faculté de déposer une réclamation en ligne.

Globalement, le délai séparant la formulation de la réclamation de sa prise en charge à partir de la saisie dans l'outil de gestion est plutôt court à l'exception de deux situations ponctuelles inhérentes à des pics d'activité en configuration particulière de sous effectifs (période estivale par exemple). Trois situations ont révélé des délais trop longs (4 à 6 mois) entre la saisie de la réclamation et la réalisation effective des travaux devant amener l'office à resserrer son pilotage auprès de prestataires ou à redéfinir les termes des marchés à bon de commande concernant les délais d'intervention (sur les volets roulants particulièrement). Enfin, deux autres situations ont fait ressortir une gestion du calendrier global de l'intervention un peu trop distendue entre deux corps de métier (par exemple recherche de fuite dans un premier temps puis reprise de la faïence ultérieurement).

Une réflexion est actuellement en cours pour revoir le process de commande et de contrôle des fournisseurs en marchés à bon de commande (cf. supra). Comme indiqué au § 3.3.2, l'Agence ne peut qu'inviter l'office à accélérer l'actualisation de son dispositif de suivi, de contrôle de la réclamation et son intégration dans le futur outil de gestion de la relation client (CRM : Customer Relationship Management), dont la dernière mise à jour remonte à mars 2015.

L'arrivée récente (fin du premier semestre 2019) du directeur de la DCP a été l'occasion de définir de nouvelles bases d'une démarche de qualité de service pour laquelle l'office s'est fait accompagner par un prestataire (ce dernier est d'ores et déjà retenu et les travaux devraient débuter à la fin du premier trimestre 2021). Dans ce cadre, la DCP a élaboré, en décembre 2019 (actualisée en septembre 2020), une feuille de route 2020/2021 qui a défini notamment les objectifs majeurs suivants : optimiser la gestion de proximité (réflexion engagée notamment sur la complémentarité d'intervention entre conseillers techniques et gardiens), et renforcer la qualité de relation client. L'arrivée en janvier 2020 d'une

animatrice qualité de la relation client au sein de cette direction participe au suivi et au pilotage de la mise en œuvre opérationnelle de ces objectifs.

Trois exemples illustrent la poursuite de ce second objectif du renforcement de la qualité client :

- le projet de dématérialisation du dossier locataire : phase test prévue au second semestre 2020 ;
- la mise en œuvre (objectif affiché d'un développement d'ici la fin de l'année 2021) d'un nouveau dispositif de gestion de la relation client : CRM (cf. supra) ;
- la création d'un poste "référént tranquillité" au titre de l'amélioration de la gestion des troubles, placé au sein de la DCP avec un appel à candidature dans le courant du premier semestre 2021.

De nombreux groupes de travail au sein de l'office (assortis d'un calendrier de suivi de l'état d'avancement des travaux) ont été missionnés ou vont l'être prochainement pour décliner les aspects opérationnels de cette nouvelle démarche.

6.4.2 Politique de suivi des créances et des impayés

La responsabilité fonctionnelle et l'animation globale de la filière impayés est assurée par un service dédié du siège au sein de la direction de la clientèle et de la proximité. Plus spécifiquement, ce service prend en charge la phase contentieuse du traitement de l'impayé pour les locataires présents et partis. Ce service est en outre un pôle d'appui et d'expertise auprès des quatre agences qui traitent les impayés au stade du pré contentieux.

Les conseillères clientèle (16 au total ayant chacune une centaine de situations à gérer) situées en agence, associées en binôme aux conseillers techniques, interviennent sous l'autorité hiérarchique du responsable d'agence dès la naissance d'un impayé. La polyvalence de la conseillère clientèle dans la diversité de ces missions depuis l'attribution du logement et pendant toute la durée de vie du bail est un gage d'une bonne connaissance de la situation individuelle de chaque locataire.

Une procédure, actualisée en 2016, détaille le mode opératoire à observer dès la constitution du premier terme d'impayés de loyers ou charges jusqu'au quatrième, consécutif ou non ou représentant une dette supérieure à 1 000 euros. Le recours à des relances formalisées ainsi qu'à des rendez-vous programmés (à domicile ou à l'agence) ou inopinés permettent de maintenir le contact avec le débiteur. L'office ne doit pas hésiter à intensifier la communication par SMS auprès des locataires, rapide et habituellement plutôt efficace en termes de réceptivité.

Il convient de noter que toute conseillère clientèle a la possibilité de solliciter l'expertise et l'appui d'une des trois CESF (chacune gérant environ 200 situations) qui se trouvent au siège dès lors qu'elle identifie une situation sociale sensible ou des difficultés de tous ordres. En outre, elles tiennent une permanence mensuelle en agence.

Le dossier d'impayés est transmis au siège où débute la phase contentieuse à partir du commandement de payer qui suit la mise en demeure signifiée au locataire. La procédure très cadrée n'appelle pas de remarque particulière. Durant cette phase, l'office conserve le contact avec le locataire en difficulté de paiement de son loyer ; les CESF jouent un rôle déterminant à cet égard en constituant notamment un « dossier Fond de solidarité Logement (FSL) maintien » en tant que de besoin (un peu moins d'une centaine en 2019).

Le total des créances aux comptes 411 et 416, incluant le mois de décembre, reste stable jusqu'en 2017, de l'ordre de 8 000 k€. Les exercices 2018 et 2019 enregistrent deux augmentations consécutives d'un montant comparable les deux années faisant ressortir un total de créances légèrement supérieur à 9000 k€ à fin 2019 soit une augmentation de près de 15 % entre 2017 et 2019.

Un diagnostic posé par l'office, conscient de cette évolution, à la fin de l'exercice 2018 confirmé en 2019 a mis en évidence une augmentation sensible des néo débiteurs nouvellement entrés dans le parc. Un groupe de travail à l'initiative du service contentieux avec les conseillères clientèle en agence a été constitué au début 2020 mais a été ralenti dans l'opérationnalité des propositions en raison de la crise sanitaire. Néanmoins, des pistes d'amélioration sont recherchées d'abord vers une automatisation électronique des relances et enfin vers une action concertée renforcée entre les conseillères clientèle et les CESF du siège.

Cette évolution récente mérite effectivement d'être suivie ; si elle venait à se confirmer, elle justifierait des actions *a minima* dans deux directions :

- un resserrement du suivi de ces néo débiteurs : anticiper et intensifier les visites dites de courtoisie lors de l'entrée dans les lieux, densifier les contacts avec les locataires une fois entrés (rendez- vous inopinés, contacts par SMS...), optimiser les relations entre les CESF et les conseillères clientèle pour détecter aussi vite que possible les situations sensibles. Cette recommandation va d'ailleurs dans le sens de l'objectif récemment formulé par le siège ;
- sur un plan comptable, la dépréciation des créances locataires pourrait être revue en conservant la référence à l'étude nationale préconisée par la fédération mais en retenant les fourchettes hautes pour les locataires présents jusqu'à 6 mois (en cumulé a minima 36 % voire jusqu'à 40 % au lieu de 29 % pratiqués actuellement).

Au final, le stock des créances évolue de 11,0 % en 2015 à 12,1 % au 31/12/2019, soit 2 points de moins que la médiane des OPH de province (14,1 % cette même année).

Tableau 34 : Évolution des créances locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Produits des loyers (1)	62 306,70	63 630,55	65 197,55	64 281,54	65 834,52
Récupération de charges locatives (2)	7 820,24	7 724,80	7 878,31	8 772,78	8 997,71
Quittancement (3)=(1)+(2)	70 126,95	71 355,34	73 075,86	73 054,32	74 832,23
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	0,00	578,03	571,51	522,31	728,53
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	1 745,08	1 638,33	1 489,44	1 978,74	1 899,52
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	1 745,08	2 216,36	2 060,94	2 501,05	2 628,05
Locataires partis créances douteuses (7)	1 972,43	2 061,99	2 024,68	2 225,78	2 359,19
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	3 717,51	4 278,34	4 085,62	4 726,83	4 987,25
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	3 717,51	4 278,34	4 085,62	4 726,83	4 987,25
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	3 980,56	3 654,76	3 819,00	3 803,05	4 090,75
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	7 698,07	7 933,10	7 904,62	8 529,88	9 078,00
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	10,98%	11,12%	10,82%	11,68%	12,13%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	13,35%	13,18%	13,08%	14,01%	14,09%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	192,13	195,49	200,21	200,15	205,02
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	40,07	40,58	39,48	42,62	44,28
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	48,71	48,11	47,74	51,15	51,43
Créances locataires partis / Créances totales	25,62%	25,99%	25,61%	26,09%	25,99%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	33,81%	36,64%	36,19%	36,51%	36,46%

Sources : Etats réglementaires de l'office

Le taux moyen de recouvrement s'élevant à 99,2 % sur la période contrôlée s'avère très satisfaisant. Cette performance s'explique notamment par un recours soutenu au paiement des loyers par prélèvement automatique (près de 77 % des locataires représentant 65 % des encaissements). Les admissions des créances en non-valeur (ANV) conforme au cadre réglementaire définissant l'irrecouvrabilité de la créance sont présentées régulièrement pour délibération en bureau avec un retour d'information au CA. Il convient de noter que l'effacement des dettes au titre de la Procédure de Rétablissement Personnel

(PRP) imposée par la Banque de France ou par le jugement rendu par le tribunal compétent représente entre 40 et 50 % de ces ANV suivant les exercices.

Au final, le risque locatif que représentent les impayés est bien maîtrisé.

Tableau 35 : Analyse du recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Créances clients (N-1)	7 826,84	7 248,37	7 933,10	7 904,62	8 529,88
Produits des loyers (1)	62 306,70	63 630,55	65 197,55	64 281,54	65 834,52
Récupération de charges locatives (2)	7 820,24	7 724,80	7 878,31	8 772,78	8 997,71
Quittancement (3)=(1)+(2)	70 126,95	71 355,34	73 075,86	73 054,32	74 832,23
Créances clients (N)	7 698,07	7 933,10	7 904,62	8 529,88	9 078,00
Pertes sur créances irrécouvrables	- 141,93	- 249,05	- 363,91	- 248,63	- 260,99
Total encaissement (N) (4)	70 113,78	70 421,57	72 740,42	72 180,43	74 023,13
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	99,98%	98,69%	99,54%	98,80%	98,92%
<i>Valeurs de référence OPH de province</i>	98,90%	98,86%	98,81%	98,68%	98,73%

Sources: Etats réglementaires de l' office

7. ANALYSE PREVISIONNELLE

7.1 Les éléments de cadrage

L'office établit une analyse financière prévisionnelle à l'aide de l'outil Visial actualisée une à deux fois par an et présentée devant le conseil d'administration d'octobre en même temps que les orientations budgétaires pour l'année n+1. La dernière en date, adossée au PSP 2019-2024, couvre la période 2019-2029 et est analysée avec une mise de fonds propres à l'ordre de service. Il convient de noter que l'office a simulé l'impact de la RLS sur toute la période.

Le paramétrage des éléments exogènes (taux d'inflation, taux d'évolution de l'ICC, l'IRL) retenu par l'office est de configuration classique ; l'hypothèse formulée d'un taux du livret A à 1,80 % à compter de 2022 peut être qualifiée de prudentielle, pour un IRL de 1,50 %.

Concernant le développement, la première partie de la période est marquée par l'impact de la livraison des opérations nouvelles identifiées avec une moyenne annuelle de 300 logements. A partir de 2025 et jusqu'en 2029, l'office ambitionne de livrer 200 logements par an, revenant en deçà du rythme annuel de 230 constaté sur la période rétrospective. Il convient de noter que l'office, à l'appui des modalités de financement observées depuis les 2 à 3 dernières années (et notamment la programmation 2019 très majoritairement alimentée par des opérations déposées sur estimation et non sur appel d'offres) a simulé une mise de fonds propres à 23 % du prix de revient d'une opération.

Sur la maintenance du parc imputée en charges, l'office revoit modérément à la hausse son effort sur la période avec une revalorisation à partir de 2021, pour une dépense constatée au logement de 500 € en fin de période contre 400 € en 2020. Ce niveau reste cependant nettement en deçà de la médiane des OPH de province, qui pour mémoire s'élevait à 616 euros/logement en 2019.

S'agissant de la dépense immobilisée de maintenance sur le parc locatif (remplacements de composants), corrigée des interventions sur les foyers, Vendée Habitat projette une programmation plus ambitieuse avec des investissements moyens annuels de 12 800 k€, intégrant les réhabilitations, contre une réalisation annuelle d'un peu plus de 11 000 k€ sur la période rétrospective.

7.2 Analyse de l'exploitation

Concernant les indicateurs liés à l'exploitation, les charges de personnel augmentent de 1 250 k€ entre la fin de la période rétrospective (2019) et 2021 avant d'enregistrer les évolutions indexées sur le niveau de l'inflation. La revalorisation constatée en début de période est imputable à un rattrapage de recrutement gelé en 2018-2019, à l'impact de la réorganisation de la DCP (avec des recrutements prévus en 2021), à l'effet du transfert d'une partie des charges récupérables vers des charges non récupérables et enfin au départ de fonctionnaires à la retraite remplacés par des salariés de droit privé (présentant un coût plus élevé).

La progression sensible des frais généraux du début de période résulte de la mise en place du CRM (de l'ordre de 300 k€). Il s'agit d'une prestation de service ne pouvant s'amortir qui impacte donc le résultat. Au global, malgré leur forte progression, les coûts de gestion restent sous contrôle pour représenter un peu moins de 900 € au logement et 19 % des loyers à la fin de la période (pour 16 à 17 % en 2018-2019).

Concernant l'annuité des emprunts locatifs, l'évolution majeure constatée tient davantage à la variation à la hausse du TLA (simulation à 1,8 % à compter de 2022) impactant la charge de la dette qu'à

l'évolution même du remboursement en capital des emprunts locatifs ; ce dernier étant en cohérence avec les hypothèses de développement raisonnables et les interventions sur le parc. Une simulation du TLA prolongée sur les bases actuelles au moins sur la première partie de la prévisionnelle représenterait des marges de manœuvre que l'office pourrait mettre à profit pour optimiser la maintenance sur le parc existant.

Sous ces hypothèses, l'EBE se maintient à un très bon niveau ; il fléchit à peine sur la totalité de la période représentant ainsi 58 % du chiffre d'affaires en 2029. L'infléchissement très sensible de la CAF brute (39 % du chiffre d'affaires en 2029) tient pour l'essentiel à l'hypothèse retenue du TLA à 1,80 % à compter de 2022. L'autofinancement net HLM, représentant 12 % du chiffre d'affaires en 2029 se maintient à un niveau très satisfaisant.

Tableau 36 : Évolution prévisionnelle des indicateurs d'exploitation sur la période 2020-2029

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Loyers	67 135	68 338	71 191	73 725	76 713	79 277	81 923	84 583	87 301	90 078
Écart de récupération de charges	-476	-481	-496	-517	-536	-552	-568	-584	-600	-617
Produits des activités annexes	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Péréquation RLS	1 153	1 100	1 100	480	480	480	480	480	480	480
Chiffre d'affaires	68 112	69 257	72 095	73 988	76 957	79 505	82 135	84 779	87 481	90 241
Marge sur activité de promotion	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Production immobilisée	350	500	500	450	450	450	450	450	450	450
Produit des activités	68 762	70 057	72 895	74 738	77 707	80 255	82 885	85 529	88 231	90 991
Coût personnel (hors régie)	-9 496	-10 290	-10 588	-10 895	-11 211	-11 537	-11 871	-12 215	-12 570	-12 934
Autres charges externes (hors CGLLS)	-3 700	-4 076	-4 153	-4 232	-4 313	-4 395	-4 478	-4 563	-4 650	-4 738
Coût de gestion	-13 196	-14 366	-14 741	-15 127	-15 524	-15 932	-16 349	-16 778	-17 220	-17 672
Charges de maintenance (y.c régie)	-7 200	-7 850	-7 874	-8 033	-8 196	-8 309	-8 668	-9 106	-9 600	-10 067
Cotisation CGLLS	-2 076	-2 132	-2 163	-2 196	-2 335	-2 370	-2 406	-2 442	-2 478	-2 515
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-6 034	-6 288	-6 407	-6 596	-6 789	-6 961	-7 164	-7 370	-7 584	-7 803
Créances irrécouvrables	-738	-752	-712	-737	-767	-793	-819	-846	-873	-901
Excédent brut d'exploitation	39 518	38 669	40 998	42 049	44 096	45 890	47 479	48 987	50 476	52 033
Ratio % Chiffre d'affaires	58%	56%	57%	57%	57%	58%	58%	58%	58%	58%
Autres charges et produits d'exploitation	54,00	51,00	52,00	53,00	54,00	55,00	56,00	57,00	59,00	60,00
Produits financiers divers	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Intérêts sur financements locatifs	-7 346	-6 985	-11 543	-14 110	-14 947	-15 451	-15 888	-16 311	-16 757	-17 257
Autres charges d'intérêt	-442	-447	-452	-457	-462	-467	-473	-478	-484	-489
Autres produits et charges exceptionnels	870	750	0	0	0	0	0	0	0	0
CAF brute	33 204	32 588	29 605	28 085	29 291	30 577	31 724	32 805	33 844	34 897
Ratio % Chiffre d'affaires	49%	47%	41%	38%	38%	39%	39%	39%	39%	39%
Remboursement des emprunts locatifs	-22 201	-23 120	-20 901	-20 601	-21 684	-22 363	-22 914	-23 269	-23 710	-23 937
Autofinancement net HLM	11 003	9 468	8 704	7 484	7 607	8 214	8 810	9 536	10 134	10 960
Ratio % Chiffre d'affaires	16%	14%	12%	10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%

Sources: Visial Vendée Habitat

7.3 Investissements et modalités de financement

Pour modéliser la projection des modalités de financement des opérations nouvelles mobilisant quantitativement une part majoritaire du total des investissements (un peu plus de 70 % en cohérence avec le ratio constaté sur la partie rétrospective) et donc de la mise de fonds propres, l'office se fonde sur les opérations déposées à l'agrément et non sur les opérations classées en terminées soldées (et lancées il y a plusieurs années).

Ce principe de réalité plus contemporaine appliqué aux opérations déposées depuis les 3 dernières années (2017 à 2019) fait ressortir un montant moyen de fonds propres au logement de 27 000 euros pour un investissement moyen unitaire de 122 k€ correspondant à une mise de fonds propres moyenne de 22 %. C'est cette base qui a été simulée dans la prévisionnelle prolongée à 23 % sur le fondement d'une mise de fonds propres constatée sur les constructions neuves de 24,8 % sur le seul exercice 2019.

Tous investissements confondus, la part de l'emprunt est stabilisée à 75 %, la mise de fonds propres portée à 23 % et les subventions complètent le financement pour 2 %. Ce dernier taux va évoluer favorablement lorsque les subventions attendues dans le cadre du NPNRU, pour le volet logement des 2 PRIR (La Roche-sur-Yon et Fontenay Le Comte), seront notifiées ; leur intégration à ce jour semblant prématurée compte tenu de l'état d'avancement des projets.

7.4 Analyse de la situation financière

Sur les éléments de bilan, dans un souci de diversification de ses activités et pour permettre aux locataires un parcours résidentiel, l'office ambitionne un programme de mise à la vente d'une trentaine de logements par an contre 10 sur la période rétrospective. Le patrimoine « cessible » a été identifié par Vendée Habitat (présentant notamment une valeur nette comptable compatible), les objectifs ainsi revus et corrigés ont été portés dans la CUS (signée à l'été 2020) et une nouvelle campagne de communication va être lancée vers les locataires en 2021.

Le fonds de roulement long terme en fin d'exercice reste à un niveau confortable (représentant 2 100 euros au logement hors dépôts de garantie) en léger retrait par rapport à la fin de la période rétrospective. Il dépasserait les 46 M€ en 2029.

Tableau 37 : Évolution prévisionnelle du fonds de roulement à long terme sur la période 2020-2029

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépôts de garantie)	61 079	62 875	55 004	49 342	46 177	42 927	40 317	38 736	38 888	39 758
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.	1 200	1 624	2 473	2 510	2 547	2 585	2 624	2 664	2 704	2 744
Fonds propres investis sur travaux	-1 646	-3 612	-3 508	-2 883	-2 941	-2 906	-2 750	-2 794	-2 839	-2 884
Fonds propres investis sur démolitions	-116	-336	-	-	-55	-	-	-	-	-
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-6 604	-10 937	-10 055	-6 926	-7 037	-7 150	-7 264	-7 380	-7 498	-7 618
Remboursements en capital emp. non locatifs	-941	-3 528	-2 726	-2 800	-2 821	-2 803	-2 451	-1 324	-1 081	-1 025
Fonds Propres investis sur immo. de structure	-1 100	-550	-550	-550	-550	-550	-550	-550	-550	-550
Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépôts de garantie)	62 875	55 004	49 342	46 177	42 927	40 317	38 736	38 888	39 758	41 385
Dépôts de Garantie locataires	4 195	4 251	4 373	4 519	4 603	4 684	4 760	4 836	4 914	4 993
Fonds de roulement long terme fin d'exercice	67 070	59 255	53 715	50 696	47 530	45 001	43 496	43 724	44 672	46 378

Sources: Visial Vendée Habitat

7.5 Analyse de la dette

Même si la capacité de désendettement rapportant l'endettement à la CAF courante se dégrade sur la prévisionnelle au regard des ratios constatés sur la période rétrospective (cf. § 4.5.2), elle reste néanmoins d'un niveau satisfaisant.

Tableau 38 : Évolution prévisionnelle de l'endettement sur la période 2020-2029

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Endettement	500 205	539 073	566 227	587 510	602 655	612 178	620 633	630 401	640 521	646 340
CAF Courante	32 226	31 735	29 507	27 992	29 203	30 494	31 647	32 733	33 778	34 836
Endettement / CAF Courante	15,5	17,0	19,2	21,0	20,6	20,1	19,6	19,3	19,0	18,6

Sources: Visial Vendée Habitat

L'office parvient à maîtriser son ratio d'annuités d'emprunts locatifs rapportés au montant des loyers quasi identique (45,7 % en 2029) à celui de la fin 2019 (45 %).

Tableau 39 : Variation de la dette financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Remboursement des emprunts locatifs (1)	22 201	23 120	20 901	20 601	21 684	22 363	22 914	23 269	23 710	23 937
Charges d'intérêts (2)	7 346	6 985	11 543	14 110	14 947	15 451	15 888	16 311	16 757	17 257
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	29 547	30 105	32 444	34 711	36 631	37 814	38 802	39 580	40 467	41 194
Loyers de l'exercice	67 135	68 338	71 191	73 725	76 713	79 277	81 923	84 583	87 301	90 078
Annuités emprunts locatifs / Loyers	44,0%	44,1%	45,6%	47,1%	47,8%	47,7%	47,4%	46,8%	46,4%	45,7%

Sources: Visial Vendée Habitat

Le maintien d'un niveau de rentabilité de l'exploitation élevé, allié à un niveau d'endettement restant maîtrisé et une situation bilantielle satisfaisante mettent en évidence que l'office continuera de disposer de marges de manœuvre réelles sur la période 2020-2029, qu'il lui appartient de mobiliser en vue d'intensifier significativement l'effort de maintenance et de réinvestissement sur son parc existant.

8. ANNEXES DU RAPPORT

8.1 Attributions irrégulières

N° logement	N° du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail de location	N° unique départemental	Nature de l'irrégularité	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€) figurant sur le contrat de location
111040	111	PLA CDC	04/12/2017	11/12/2017	085111700057810869	Dépassement de plafond	33,45 %	477,39 €
9012031	9012	PLA CFF	01/04/2019	08/04/2019	085101800085010800	Dépassement de plafond	3,69 %	424,91 €

2018 : Irrégularité du processus d'attribution mis en œuvre par l'office sur une situation

Demande n°085111700057810869 : L'office a attribué un logement de financement PLA CDC pour un ménage de catégorie 1 disposant d'un revenu fiscal de référence (RFR) s'élevant à 27 096 euros, soit supérieur de 33,45 % au plafond de ressources applicable s'élevant à 20 304 euros. Les circonstances invoquées par l'office, dans le cadre d'un logement construit avec le service départemental d'incendie et de secours (SDIS), relatives à la résiliation du contrat de location précédent au profit de cette personne morale disposant d'un droit de réservation et le maintien dans le logement, même à titre temporaire, de l'ancien occupant par l'établissement d'un nouveau contrat de location à son nom ne sont pas conformes à la législation applicable. Cette dernière ne prévoit en effet pas de priorité de maintien dans le logement de l'ancien occupant dans cette situation, ni de dérogation aux plafonds de ressources applicables à retenir à la date d'attribution du logement au nouveau locataire et imposait donc la présentation de trois candidats éligibles à la CALEOL en vue d'une nouvelle attribution.

Dans sa réponse écrite, l'office prend acte de la position retenue. Il présente la nouvelle charte d'attribution et la fiche repère établie à l'intention des agents qui exclut désormais le cas de figure rencontré des situations dérogatoires et affirme le principe de trois candidats par logement à attribuer.

2019 : Calcul erroné par l'office du revenu fiscal de référence (RFR) relatif à l'année précédente

Demande n°085101800085010800 : Le RFR calculé par l'office au titre de la dernière année civile précédant la date de la signature du contrat de location (14 940 euros) est erroné. Afin de vérifier une baisse supérieure à 10 % du RFR mentionné au premier alinéa de l'article 4 de l'arrêté du 29 juillet 1987, l'office n'a pas tenu compte de revenus de pensions, retraites (7 575 euros) figurant ensuite sur l'avis d'imposition correspondant de l'attributaire sur lequel figure le RFR applicable (19 690 euros). Cette insuffisance conduit à un résultat erroné, la prise en compte injustifiée du RFR relatif à 2018 au lieu de 2017 (21 282 euros) et l'attribution à tort d'un logement PLA CFF pour lequel le bénéficiaire dispose de revenus excédant le plafond de ressources applicable (20 623 euros). Au cas particulier, le calendrier des événements permettait en principe à l'attributaire d'avoir déjà reçu de l'administration fiscale sa déclaration de revenus sur laquelle figuraient de manière préremplie, sauf exception, les revenus litigieux.

L'office doit davantage sécuriser les modalités de détermination des revenus à retenir aux fins d'application du second alinéa de l'article 4 précité.

L'office reconnaît son erreur de calcul, invoque sa bonne foi, précise que les revenus 2018 figurant sur son avis d'imposition 2019 lui permettent cependant à cette personne d'être relogée à compter de 2020. Il transmet également sa fiche repère à l'intention des agents rappelant les consignes à prendre en compte dans cette situation.

8.2 Analyse détaillée des charges de chauffage

A l'occasion du contrôle, une analyse des charges de chauffage a été réalisée. Les résultats sont représentés ci-après.

Tableau 40 : Analyse des charges locatives de chauffage provisionnées et récupérées entre 2014 et 2018

Chauffage	2014	2015	2016	2017	2018
Montant des provisions appelées (euros)	2 383 268,38	2 384 349,37	2 259 898,63	2 136 423,61	2 135 014,19
Montant des dépenses récupérées (euros)	2 025 311,30	2 030 511,10	2 004 746,08	1 948 342,69	2 445 906,78
Dépenses appelées sur dépenses récupérées	117,67%	117,43%	112,73%	109,65%	87,29%
Dépenses récupérées sur dépenses appelées	84,98%	85,16%	88,71%	91,20%	114,56%
Provisions appelées par logement (euros)	363,30	362,69	343,82	323,75	321,01
Charges constatées par logement (euros)	308,74	308,87	305,00	295,25	367,75

Sources : Etats financiers de l'office relatifs aux exercices 2014 à 2018

En matière de dépenses de chauffage, les montants globalement comptabilisés par l'office sur la période examinée indiquent, dans un premier temps, une surestimation initiale non négligeable des charges locatives de plus de 17 % qui diminue cependant régulièrement de 2014 à 2017 pour atteindre une différence plus mesurée de 9,65 %, puis une sous-estimation soudaine de ces mêmes charges en 2018, suite à une augmentation des dépenses de chauffage d'environ 25 % entre 2017 et 2018.

Sur ce point, l'office a subi les effets brutaux d'une hausse annuelle soudaine des coûts énergétiques dans le cadre de l'actualisation du marché annuel, dont il précise qu'il a augmenté de 25 % avec prise d'effet en octobre, qu'il reconnaît n'avoir manifestement pas anticipé par un réajustement des provisions initialement appelées. Il en a toutefois limité l'impact en matière de récupération ultérieure en réajustant les acomptes sur les 3 derniers mois.

Ces niveaux doivent amener l'office à mettre en place des mesures visant à diminuer le niveau des charges constatées, par l'engagement de dépenses adéquates sur le patrimoine et/ou la réalisation d'actions de gestion sociale par appui auprès des locataires concernés. Les niveaux de charges de chauffage de trois résidences sur la période rétrospective apparaissent élevés :

Tableau 41 : Analyse des charges de chauffage constatées en 2019

Code	Programme	Moyenne par m2
36	Résidence des Fontenelles	11,52
39	Résidence des Peupliers	10,53
41	Résidence du Missenit	9,79

Source : Données produites par l'office et retraitées par l'ANCOLS

L'office a expliqué que ce niveau de consommation résulte de l'ancienneté des programmes immobiliers et de la qualité insuffisante de l'isolation des bâtiments et, afin d'améliorer la performance énergétique de ces logements, a remplacé les chaudières au cours de l'année 2020 et devraient présenter des niveaux de consommation aujourd'hui inférieurs à ceux constatés.

Tableau 42 : Analyse des provisions appelées pour dépenses de chauffage

Programme	Différence moyenne en %	Différence moyenne par logement	Différence moyenne par m2
Résidence Eugénie	-55,70%	243,95	6,97
Résidence des Hortensias	-27,66%	120,86	6,52

Source : Données produites par l'office le 17/11/2020

Deux autres programmes cumulent quant à eux des provisions en moyenne sous-estimées de plus de 25 % et 120 euros par logement pour lesquelles l'office reconnaît qu'il s'agit effectivement d'une mauvaise anticipation des dépenses liées, pour la première, à sa récente mise en service et, pour la seconde, à une insuffisante estimation des dépenses de chauffage après travaux de réhabilitation.