

Toulouse Métropole Habitat

Toulouse (31)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-016

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-016

Toulouse Métropole Habitat

Toulouse (31)

Fiche récapitulative du rapport n° 2019-016
Toulouse Métropole Habitat (Haute-Garonne)

N° SIREN : 400121463
Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : OPH Toulouse Métropole Habitat
Président : Franck BIASOTTO
Directeur général : Luc LAVENTURE
Adresse : 7 Rue de Sébastopol Toulouse
Collectivité de rattachement : Toulouse Métropole

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés :	17 709	Nombre de logements familiaux en propriété :	17 709	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	82
---------------------------------------	---------------	--	---------------	--	-----------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (vacance totale)	5,0 %	3,1 %	3 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,2 %	1,6 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	9,8 %	9,3 %	8,5 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,4 %	2,7 %	1,4 %	
Âge moyen du parc (en années)	42	32	40	
POPULATION LOGÉE				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	29,9 %	28,7 %	21,2 %	
- < 60 % des plafonds	72,7 %	69,1 %	59,4 %	
- > 100 % des plafonds	5,3 %	7,2 %	11,2 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	60,0 %	60,2 %	47,4 %	
Familles monoparentales	15,5 %	22,4 %	20,8 %	
Personnes isolées	35,5 %	39,7 %	38,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,9	5,5	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	15,8 %		12,8 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,2		98,8	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	7,6 %		10,50 %	(3)
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	4,8		6,1	(3)
FRNG à terminaison des opérations (mois de dépenses)	6		6,1	(3)

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Données Harmonia 2017

POINTS FORTS :

- Occupation sociale avérée
- Gestion de proximité renforcée
- Organisation du management, qualité du reporting
- Développement actif
- Effort de réhabilitation et implication dans les projets ANRU
- Montée en puissance de la vente HLM

POINTS FAIBLES :

- Modalités d'attribution à parfaire pour un traitement plus équitable de la demande
- Effectif en constante augmentation (conduisant à un coût de gestion très élevé et une rentabilité en diminution)
- Recouvrement des créances
- Provisions importantes de charges sur certains programmes
- Traitement de la sous-occupation à améliorer

IRRÉGULARITÉS :

- Restitution des dépôts de garantie au-delà des délais réglementaires
- Quatre dérogations aux plafonds de ressources en QPV sans arrêté préfectoral
- Prise en compte insuffisante des obligations réglementaires relatives à l'amiante
- Non-respect de la durée légale du temps de travail

Précédent rapport de contrôle : 2013-015
Contrôle effectué du 27 mars au 31 juillet 2019
RAPPORT DE CONTRÔLE: mai 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-016

Toulouse Métropole Habitat – 31

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	7
2. Présentation générale de l'organisme.....	7
2.1 Contexte socio-économique.....	8
2.2 Gouvernance et management.....	8
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	8
2.2.2 Direction générale.....	9
2.3 Stratégie de l'office.....	9
2.4 Evaluation de l'organisation et du management.....	11
2.4.1 Commande publique.....	13
2.5 Conclusion.....	14
3. Patrimoine.....	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	14
3.1.1 Description et localisation du parc.....	14
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	14
3.2 Accessibilité économique du parc.....	15
3.2.1 Loyers.....	15
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS).....	16
3.2.3 Charges locatives.....	16
3.3 Conclusion.....	17
4. Politique sociale et gestion locative.....	17
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	17
4.2 Accès au logement.....	18
4.2.1 Connaissance de la demande.....	18
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme.....	19
4.2.3 Gestion des attributions.....	19
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	22
4.3.1 Généralités.....	22
4.3.2 Contrat Multiservices.....	23
4.3.3 Adaptation au vieillissement.....	23

4.4	Traitement des impayés de loyers	24
4.4.1	Analyse des créances	24
4.4.2	Analyse du recouvrement	24
4.4.3	Analyse du coût du risque locatif	25
4.4.4	Nouvelle organisation	25
4.5	Conclusion	26
5.	Développement et gestion patrimoniale	27
5.1	Évolution du patrimoine	27
5.1.1	Offre nouvelle	27
5.2	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	27
5.2.1	Engagement et suivi des opérations	27
5.3	Maintenance du parc	28
5.3.1	Réhabilitation et rénovation urbaine	28
5.3.2	Effort de maintenance	29
5.3.3	Exploitation du patrimoine	30
5.3.4	Sécurité dans le parc	31
5.4	Ventes de patrimoine à l'unité	31
5.4.1	Vente HLM	31
5.5	Autres activités	33
5.6	Conclusion	33
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière	33
6.1	Tenue de la comptabilité	33
6.2	Analyse financière	34
6.2.1	Performance d'exploitation	34
6.2.2	Mode de financement des investissements	37
6.2.3	Situation bilancielle	40
6.2.4	Projection financière	42
6.3	Conclusion	45
7.	Annexes	46
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	46
7.2	Tableau récapitulatif des irrégularités relevées en matière d'attribution	47
7.3	Sigles utilisés	48

SYNTHESE

Avec 17 709 logements et 82 équivalents-logements au 31 décembre 2018, quasi exclusivement situés sur la métropole toulousaine, l'OPH Toulouse Métropole Habitat est le premier bailleur social du département de la Haute-Garonne. Son parc d'un âge moyen de 42 ans fin 2018 est constitué à 94 % de logements collectifs. Il est situé pour 55 % dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Dans le prolongement de ce qui avait été déjà relevé dans le précédent rapport d'inspection n° 2013-015, l'office assure de manière satisfaisante sa mission de bailleur social avec un niveau de loyer adapté à l'accueil des ménages les plus modestes dont la part augmente dans les attributions. La procédure d'attribution doit toutefois être améliorée pour garantir un traitement plus équitable des demandeurs de logement social. Le déploiement significatif de moyens affectés à la gestion de proximité permet de faire face à la fragilité des quartiers soumis à de fortes tensions sociales et urbaines.

Le développement de la production et la réalisation d'un programme de réhabilitation conséquent contribuent à la requalification globale du patrimoine, à la hauteur des enjeux du logement social dans l'agglomération.

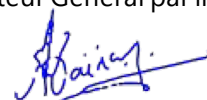
Des insuffisances ou irrégularités sont relevées dans quelques domaines et devront être corrigées (traitement de la sous-occupation, respect des délais de restitution des dépôts de garantie, diagnostics techniques amiante). Une dégradation des créances locataires est relevée et le recouvrement doit être amélioré.

La situation financière est jugée satisfaisante bien que la rentabilité d'exploitation soit impactée par des coûts de gestion excessifs (deuxième organisme au coût de gestion le plus élevé au niveau national) déjà relevés par le précédent rapport. Il était préconisé à l'office de redresser la tendance en réalisant notamment des économies de gestion et en mettant en œuvre une politique de vente plus active. Ces préconisations n'ont pas été prises en compte avec pour conséquence, une perte de capacité d'investissement.

Si la vente locative a donné lieu à la mise en place d'une stratégie adaptée, il est relevé que les observations relatives aux effectifs et au coût de gestion n'ont pas été suivies. La réorganisation des services s'est doublée d'un volume important de recrutement, grevant la performance d'exploitation. La loi de finances pour 2018 introduisant la réduction du loyer de solidarité a, de facto, contraint l'office, à engager les efforts nécessaires pour rationaliser son coût de gestion.

Les récentes décisions du CA devraient permettre, en approfondissant notamment des économies de gestion et d'organisation, de poursuivre le développement et la requalification du patrimoine.

Le Directeur Général par intérim



Akim TAÏROU

1. PREAMBULE

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

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 dernier rapport d'inspection n° 2013-015 mettait en évidence le rôle social de l'office ainsi que l'effort de requalification du parc avec le développement de sa production et l'engagement d'un programme important de réhabilitations.

Quelques insuffisances ou irrégularités étaient relevées dans plusieurs domaines (gouvernance, loyers, diagnostics techniques et entretien des appareils à gaz).

La situation financière était jugée satisfaisante bien que la rentabilité d'exploitation soit impactée par des coûts de gestion excessifs. Il était préconisé à l'office de redresser la tendance en réalisant notamment des économies de gestion et en mettant en œuvre une politique de vente plus active.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Avec 17 791 équivalents-logements au 31 décembre 2018, quasi exclusivement situés sur la métropole toulousaine, l'OPH Toulouse Métropole Habitat est le premier bailleur social du département. Son activité de construction soutenue lui permet de contribuer activement au développement de l'offre en cohérence avec les besoins et les objectifs identifiés dans les PLH.

En parallèle, et pour soutenir ce niveau de production, il a développé sur la période son activité de vente locative et produit une offre conséquente de logements en accession sociale.

La forte présence de l'office (plus de la moitié de son parc) dans les quartiers de la politique de la ville (QPV) impacte sensiblement son activité avec en particulier un programme de démolition-reconstruction et réhabilitation très important dans le cadre du programme national de rénovation urbaine (cf. § 5.3.1), induisant une activité de relogement soutenue et une gestion de proximité renforcée au regard des problèmes importants d'incivilités et d'insécurité.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le dynamisme démographique du département de Haute-Garonne est entraîné par la forte attractivité de la métropole toulousaine. Avec 1 345 343 habitants en 2016¹ et une augmentation de 1,6 % par an depuis 2000, l'aire urbaine de Toulouse est la quatrième aire urbaine de France. Les loyers de marché se situent à 12,8 euros/m² de surface habitable² et connaissent une évolution régulière (2 %) par an depuis 2000. Ces évolutions se traduisent par un marché tendu avec un déficit persistant en logements sociaux malgré le fort développement récent.

En 2017, sur les 46 communes de Haute-Garonne soumises aux obligations de production de logements sociaux fixées par la loi SRU³, seulement 8 atteignent leurs objectifs, dont Toulouse avec 21,15 %.

Malgré son dynamisme, la métropole toulousaine est confrontée aux problématiques de précarité. Le taux de pauvreté (15,1 %) et le taux de chômage (15,3 %) sont légèrement supérieurs à la moyenne nationale (respectivement 14,7 % et 13,6 %)⁴.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Conformément aux dispositions de la loi ALUR, l'office est désormais rattaché à Toulouse Métropole depuis le 1er janvier 2017, sous la dénomination de « TOULOUSE METROPOLE HABITAT ». Président depuis le 12 mai 2014, M. Franck Biasotto, adjoint au maire de Toulouse en charge de la délégation logement, maire de trois quartiers⁵ et président de la commission habitat de Toulouse métropole a été réélu à cette occasion.

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration (CA) est composé de 23 membres. Depuis 2017, il se réunit cinq fois par an avec un taux de présence annuel moyen de 90 %. Les documents fournis aux administrateurs avec l'ordre du jour sont de nature à leur permettre d'exercer pleinement leurs prérogatives. Les procès-verbaux de réunion sont détaillés et les débats fournis.

¹ Source Insee janvier 2016

² Source loyer moyen CLAMEUR 2018

³ Un taux unique de 20 % de logements locatifs sociaux a été retenu pour toutes les communes SRU de Haute-Garonne en application des nouvelles modalités de calcul introduites par la loi « égalité et citoyenneté » et le décret n° 2017-840 du 5 mai 2017.

⁴ Source Insee janvier 2016

⁵ Quartiers 2.2 (Croix-de-Pierre - Route d'Espagne secteur Rive Gauche, 2.3 (Fontaine-Lestang, Bagatelle, Papus, Tabar, Bordelongue, Mermoz, La Faourette) et 6.3 (Mirail-Université, Reynerie, Bellefontaine secteur Toulouse Ouest).

Un bureau qui dispose d'un large champ de délégations est composé de sept membres. Il se réunit régulièrement et traite en amont du CA certains points qui sont systématiquement exposés et validés ensuite par ce dernier.

2.2.2 Direction générale

La direction générale est confiée à M Luc Laventure depuis le 1er juin 2015, par une délibération du CA du 7 mai 2015.

Conforme aux dispositions réglementaires (art. R. 421-16 et R. 421-20 et suivants du CCH), son contrat du 1^{er} juin 2015, complété par avenant du 12 mai 2016, n'appelle pas d'observation. Il prévoit une part forfaitaire maximale au regard de la taille du parc géré et une part variable fixée à 15 % de la part forfaitaire sous réserve de l'atteinte des objectifs fixés. La part variable est calculée chaque année sur la base d'objectifs mesurables et d'indicateurs chiffrés permettant au CA d'évaluer leur atteinte. Cette part a été fixée à 13,5 % pour l'année 2017 et 12 % pour l'année 2018.

2.3 STRATEGIE DE L'OFFICE

En prévision de son rattachement à la métropole au premier janvier 2017, l'office a étendu son territoire d'intervention à l'ensemble de l'agglomération toulousaine en accélérant son développement avec une production annuelle de logements locatifs sociaux qui a atteint plus de 700 logements en 2017 et plus de 800 en 2018. Il a récemment investi le champ du logement étudiant avec la livraison d'un programme de 150 logements en 2018 et un second de 76 logements en cours de réalisation.

Depuis 2014, il a renforcé son activité de vente de logements locatifs afin de dégager des ressources financières et d'offrir un parcours résidentiel à ses locataires (365 ventes signées sur la période). Par ailleurs, l'accession sociale à la propriété développée via le dispositif du prêt social de location-accession (cf. § 5.4.2) connaît depuis 2014 une montée en régime avec plus de 400 logements livrés sur la période.

En parallèle, l'office a poursuivi la requalification nécessaire de son parc avec d'importantes réhabilitations et opérations de rénovation urbaine menées notamment dans le cadre de l'ANRU (cf. § 5.3.1). Depuis 2017, il a également intégré dans son plan stratégique de patrimoine, le traitement de nombreuses petites opérations en diffus qui avaient été peu prises en compte jusqu'alors. Ainsi, 95 opérations de moins de cinq logements, antérieures à 2000, font désormais l'objet d'une programmation de travaux, de vente, voire de démolitions. Enfin, la problématique du vieillissement est prise en compte sous la forme de logements adaptés aux personnes âgées dans les livraisons neuves ou les réhabilitations dans le cadre du label « Habitat seniors services » (cf. § 4.3.3).

Malgré les observations récurrentes des précédents rapports, le coût de gestion déjà élevé en 2013 (1 263 euros /logt) a fortement progressé pour atteindre 1 614 euros/logt en 2017, (cf. § 6.2.1.3). Cette évolution pénalise aujourd'hui la politique d'investissement à venir. Centré sur ses objectifs importants de développement et de requalification de son parc, impliquant une réorganisation lourde des services, l'office n'a pas pris en compte la nécessité de la maîtrise de son coût de gestion. Le coût de gestion normalisé⁶ rapporté au logement pour 2017 s'élève à 1 614 euros pour une médiane à 1 058 euros/logt (soit 52 % au-dessus de la médiane). Rapporté au loyer de l'année, il représente 37,52 %. Ce classement en fait le 2^{ème} organisme le moins efficient sur 241 OPH en France (source DIS 2017). Les précédents contrôles avaient déjà relevé ce point

⁶ Le coût de gestion normalisé comprend les charges d'exploitation non récupérables, les impôts et les taxes. Ne sont pas retenus les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS (Source RPAC 2017).

(1 293 euros en 2012 soit 32 % au-dessus de la médiane). Même si les spécificités de l'office (réalisation de certaines prestations en régie habituellement externalisées ou parc important en QPV nécessitant une gestion de proximité renforcée) impactent légèrement ce ratio, elles n'expliquent pas cette croissance régulière qui amenuise ses marges de manœuvres (cf. § 6.2.1.2). En effet, malgré les observations récurrentes portant sur le niveau très élevé des coûts de gestion et des effectifs relevés par les rapports précédents, l'organisme n'avait pas entrepris les efforts nécessaires pour ramener les coûts de gestion à un niveau acceptable. L'impact financier de la réduction de loyer de solidarité (RLS) et du changement du taux de TVA en 2017 (cf. § 6 - partie financière), en l'absence de véritable réduction des coûts de gestion, l'a contraint, de « facto », à se mobiliser tardivement sur les coûts de gestion avec pour conséquence négative, une réduction des objectifs de constructions nouvelles et de réhabilitation, fixés dans sa stratégie patrimoniale. En effet, le nouveau PSP, établi pour la période 2017-2025 et validé par le CA de mai 2018, révisé à la baisse la programmation des investissements.

L'activité de développement est fortement impactée. Si les agréments accordés et les ordres de services en cours permettent de maintenir la production neuve à un niveau sensiblement identique jusqu'en 2020, les livraisons futures sont programmées à un niveau de l'ordre de 450 logements locatifs annuels à compter de 2021.

Malgré les besoins importants de requalification du parc ancien et les enjeux de rénovation urbaine sur les quartiers en QPV, l'effort d'intervention sur le parc baisse également (4 900 logements réhabilités pour 5 700 prévus initialement sur la période). De plus ce programme s'accompagne d'une diminution du coût des réhabilitations globales de l'ordre de 5 000 à 7 000 euros par logement soit un coût moyen de l'ordre de 28 000-30 000 euros contre 35 000 initialement prévus. Les travaux de performance énergétique et de mises aux normes étant prioritaires, cette baisse impactera essentiellement les travaux d'embellissement des logements pourtant nécessaires au regard de la vétusté de certains équipements (cf. § 5.3.1). Concernant les adaptations de logements, les objectifs initialement prévus (1 500 logements labellisés Habitat Senior Service en 2026) sont également revus à la baisse et programmés au coup par coup.

Comme évoqué précédemment, avec des coûts de gestion élevés, le financement des investissements, même réduit, ne pourra être assuré qu'avec une intensification de la politique de vente sur les dix prochaines années (1 800 logements). Avec un stock de logement en vente d'environ 1 900 logements (1 400 logements en 2019 auquel viendra s'ajouter un plan de vente de 637 logements proposé dans la prochaine CUS) et une quotité vendue chaque année de l'ordre de 10 % du stock, l'office devrait pouvoir atteindre le niveau souhaité (cf. 5.4.1).

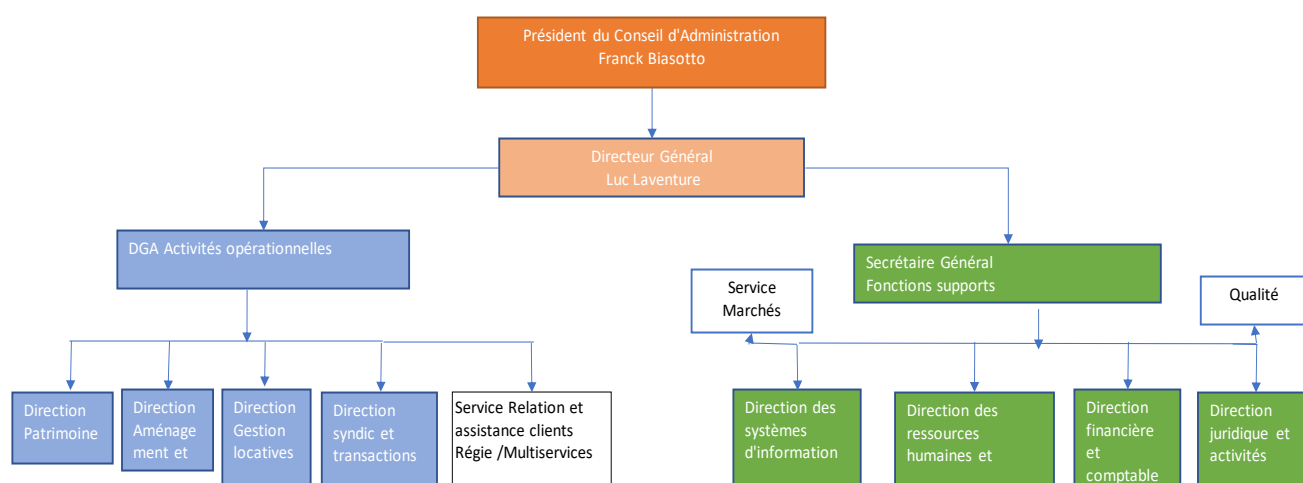
L'objectif ambitieux de production de logements en accession à la propriété porté à hauteur de 150 logements par an sera en revanche plus difficile à réaliser compte tenu de la difficulté croissante d'accès au foncier à un coût maîtrisé.

Pour faire face à ces difficultés, les dirigeants ont fait de la maîtrise des coûts de gestion un objectif prioritaire en 2018 en le fixant dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) et dans les orientations budgétaires 2019 présentées en CA du 18 octobre 2018. La volonté de la direction générale est de diminuer ces coûts de 300 euros par logement à l'horizon 2020. L'un des principaux axes de travail est l'optimisation des processus de travail et la rationalisation des effectifs. Des efforts d'économies entrepris en 2018 ont engendré un recul des dépenses de 1 217 milliers euros (autres charges externes 8 171 milliers euros en 2018 contre 9 388 milliers euros en 2017), porté par une diminution des honoraires de 769 milliers euros grâce à la renégociation de contrats ou la réorganisation du fonctionnement interne pour réduire le recours à des prestataires externes (comme le non-recours à avocats pour les litiges locatifs représentant une économie de 115 milliers euros en 2018). Pour 2018, le coût de gestion « normalisé » théorique (calcul ANCOLS à partir du compte de résultat 2018) s'élèverait à 1 538 euros/logt. Dans le budget 2019, il est attendu en dessous de 1 500 euros. Ces

premiers efforts doivent être poursuivis et l'office doit prendre toutes les mesures nécessaires pour réduire ses coûts de gestion afin de faire face aux enjeux majeurs de requalification de son patrimoine et de son développement. Dans sa réponse, l'office indique que les premiers résultats des comptes 2019 montrent un coût de gestion inférieur à 1450 euros par logement. Une nouvelle diminution d'une vingtaine de postes est également programmée dans le cadre du débat d'orientation stratégique pour 2020.

2.4 EVALUATION DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

Organigramme de l'organisme Toulouse Métropole Habitat au 31-12-2018



L'action de l'office s'inscrit depuis 2016, dans le cadre d'un projet d'entreprise « Team 2020 » dont les priorités sont : un patrimoine optimisé, le développement vers la « métropolisation », une offre diversifiée et une efficacité renforcée. Pour garantir la mise en œuvre de ces objectifs, une première réorganisation fonctionnelle initiée par le directeur général (DG) a eu lieu en 2016 en posant l'organigramme général sur deux piliers : l'un, dirigé par un directeur général adjoint (DGA), concerne les activités opérationnelles l'autre, dirigé par le secrétaire général, les fonctions supports.

L'office a procédé à la modernisation de son outil de travail afin de favoriser le bien être des collaborateurs : le siège a été déplacé dans des locaux neufs (inauguration avril 2018), concentrant des services auparavant disséminés sur la métropole Toulousaine. De même, la régie de 54 personnes a emménagé dans des nouveaux locaux adaptés en septembre 2018 (bâtiment exemplaire sur le plan environnemental). Les agences sont rénovées ou localisées dans des programmes neufs (tels que l'agence sud dans le quartier QPV Bellefontaine). Positionnée comme un des axes structurants du projet d'entreprise, la qualité du service rendu au locataire a fait l'objet d'un effort particulier avec notamment la mise en place d'outils spécifiques destinés à faciliter les échanges d'informations avec les locataires. C'est notamment le cas de la plate-forme téléphonique dénommée PASS qui prend en charge les appels clients et assure le lien avec les agences et la régie qui traitent l'ensemble des réclamations techniques (cf. § 4.3.1).

La régie intervient pour de petits travaux d'entretien dans les parties communes et les logements. Depuis 2014 elle assure également une prestation de multi-services (cf. § 4.3.2) qui permet aux locataires de recourir sur une base volontaire à un service de maintenance préventive ainsi qu'une maintenance curative de dépannage. L'évolution de ses missions et l'augmentation de son personnel ont conduit l'office à un effort d'encadrement et d'évaluation de son activité. La nécessaire maîtrise de ce coût dans un contexte financier contraint implique

encore des efforts d'organisation pour gagner en efficience. L'office étudie d'ores et déjà une meilleure répartition des secteurs géographiques afin de limiter les temps de déplacements des ouvriers.

L'office s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche qualité et détient plusieurs qualifications :

- ISO 9001, sur la gestion des sollicitations « clients », les réalisations techniques via la régie, le PASS Services, le montage de programme immobilier, les marchés publics (publication, attribution et notification), la gestion des ressources humaines, en particulier l'activité recrutement du personnel et le plan de formation ;
- Label Habitat Senior Services, sur le maintien à domicile des personnes âgées, l'adaptation des logements, l'accueil et l'accompagnement personnalisé.

Diverses instances de pilotage assurent la transversalité et la diffusion des décisions prises (Comité exécutif, Comité de direction, Comité des managers) qui font le point sur le projet d'entreprise et partagent les retours d'expériences, etc...). Tous les mois, un comité opérationnel est réuni pour partager les indicateurs du mois passé et définir les éventuels axes d'amélioration. Les délégations de pouvoirs et de signature sont correctement établies et suivies.

Le contrôle de gestion a été mis en place en 2016. Aujourd'hui, une équipe composée de quatre personnes contrôle tous les mois l'évolution des produits et des dépenses de fonctionnement et d'investissement. La production des tableaux de bord est réalisée tous les mois par le responsable. La mise en place d'un outil décisionnel, réalisé sur un logiciel performant permet d'avoir des tableaux de bord sur la majorité des activités de l'entreprise.

L'organisme dispose d'un accord d'intéressement, bâti sur 9 indicateurs. A côté d'indicateurs usuels (autofinancement, vente de logements, vacance locative, nombre de logements livrés cumulés, qualité de service rendu aux locataires), des indicateurs de performance de gestion sont à relever : frais de gestion par logement, utilisation performante de la régie⁷, taux de recouvrement, engagements pour les certifications. Malgré des effectifs élevés, l'office a continué à recruter.

L'effectif moyen de 424 personnes au 31 décembre 2018, (soit +24 % par rapport à 2013 pour une évolution du parc de 8 %) se compose de 372 personnels administratifs, techniques et sociaux, de 42 ouvriers affectés à l'entretien du bâti et des logements, et de 10 personnels de proximité (source Rapport CAC comptes 2018). 93 % sont des emplois permanents (dont 50 fonctionnaires) et 7 % des CDD et des contrats de professionnalisation. En corollaire de la restructuration de l'organisation, il a été procédé à un recrutement significatif de cadres (catégorie 1 *niveau 1 et 2* : 72 ETP en 2013 et 95,5 ETP en 2018) et d'agents de maîtrise (catégorie 2 *niveau 1 et 2* : 187 en 2013 pour 232 en 2018) alors que les effectifs employés d'immeubles et ouvriers restent stables. Cet effectif est très supérieur à ce qui se rencontre habituellement et a un impact fort sur le coût de gestion (cf. § 6.2.1.3).

En effet, le volume important du personnel, en particulier administratif (20 agents administratifs pour 1 000 logements contre 11 à 13 agents pour 1 000 logements pour les autres bailleurs du bassin d'emploi de la Métropole Toulousaine en 2017, est révélateur d'un sureffectif. De plus, l'évolution des effectifs a été plus rapide que celle du patrimoine : Sur la période sous revue, l'évolution moyenne annuelle des effectifs est de 5 % pour une évolution moyenne annuelle du patrimoine de 2,4 %. La masse salariale augmente de 42 % sur la même période (+ 9 % en moyenne annuelle).

⁷ Comparaison systématique entre le coût horaire de la prestation de la régie et celui d'une prestation extérieure analogue.

Par ailleurs, la diversification des activités de l'office telles que l'accession ou le syndic et la structuration de ses services avaient, selon les réponses apportées au précédent rapport Miilos, déjà donné lieu à des recrutements par anticipation.

Dans sa réponse, l'office indique que le constat d'une organisation précédemment défaillante a généré des recrutements nécessaires. L'organigramme a été refondu et la gestion de la proximité réorganisée. Le service informatique a été renforcé et le contrôle de gestion, développé.

La volonté récente de maîtriser cette évolution pour absorber l'impact de la RLS a conduit l'office à contrôler ses dépenses et à se doter d'un plan de performance. Initié en octobre 2018, il a donné lieu à une consultation active de l'ensemble du personnel en 2019. Des procédures ont été adaptées (notamment appliquées aux recrutements avec évaluation et justification du besoin). Les premières mesures mises en place ont commencé à donner des résultats en 2018 avec notamment une stabilisation des effectifs et une première baisse esquissee en 2019. Ces premiers résultats doivent être pérennisés et renforcés avec la mise en place d'un dispositif encadré faisant l'objet d'un suivi rigoureux.

Cependant, la durée annuelle du temps de travail ne respecte pas le décret n°2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail. Le décompte effectif du temps de travail est le régime normal des agents publics. Depuis 2005, le temps de travail est fixé à 1 607 heures annuelles sauf sujétion particulière. L'accord d'entreprise signé en 2005 comprenait un temps de travail fixé entre 1 512 et 1 591 h/an selon l'option choisie par l'agent et sa catégorie (bureaux-terrain). La direction doit revoir cet accord et porter le temps de travail à 1 607h/an/agent. Outre le respect de la règle, cette mesure qui représente un gain estimé d'environ 10 ETP viendra conforter les efforts d'efficience de gestion engagés par l'office. L'organisme a entrepris des négociations tendant à régulariser cette situation. Un accord d'entreprise sur l'organisation du travail le 13 novembre 2019 applicable au 1er janvier 2020 a été trouvé. Cet accord ne répond que partiellement aux exigences légales et devra évoluer dans le sens souhaité par le législateur.

Les frais de déplacements, missions et réceptions et la gestion des véhicules de fonction et de services n'appellent pas de remarque.

2.4.1 Commande publique

Le service des marchés publics est placé sous l'autorité du secrétaire général. Il est composé d'une responsable administrative et de deux juristes spécialisés en droit de la commande publique. Le service sécurise l'ensemble des diverses phases des procédures de passation selon les modalités définies par le règlement intérieur des achats (adopté en CA le 10 janvier 2017). Il assure également le conseil et la veille juridique auprès des services.

En moyenne, près d'une centaine de marchés sont traités par an, soit une centaine d'entreprises attributaires pour un montant global supérieur à 60 millions d'euros. Dans un souci permanent de rationalisation des coûts et de contrôle des achats, le service travaille au regroupement des commandes. Plusieurs marchés étaient en cours d'élaboration au moment du contrôle (marché de fourniture pour la régie, un marché de travaux tout corps d'état pour les travaux de remise en état des logements au départ des locataires, un marché pour les travaux d'adaptation aux seniors, etc...).

La commission d'appel d'offres régulièrement constituée se réunit pour tous les marchés faisant l'objet d'une procédure formalisée. Par ailleurs depuis 2014 une commission d'attribution interne composée du DG, du DGA, de la direction financière et du service concerné a été mise en place pour les marchés en procédure adaptée.

L'examen des marchés (un marché de travaux et un marché de services (vente de logements locatifs) et deux marchés de maîtrise d'œuvre) montre le respect des procédures du code de la commande publique ainsi qu'une traçabilité de qualité. L'office est soumis aux règles du contrôle de légalité. Sur la période, il n'y a pas

d'observation majeure à relever de la part des services de l'Etat. L'organisme sollicite régulièrement la préfecture sur des points de droit afin de prévenir toute difficulté juridique ultérieure.

2.5 CONCLUSION

La gouvernance est exercée dans des conditions satisfaisantes. Des efforts de restructuration des services ont été engagés pour accompagner le projet d'entreprise et améliorer la qualité de service au locataire. Toutefois, le coût de gestion très élevé qui obère la performance d'exploitation de l'office ne lui permet plus d'assurer l'intégralité des investissements nécessaires à la production de logements neufs et à la requalification de son parc ancien. Les premières mesures constatées en 2018, doivent être renforcées pour les années à venir. L'office doit notamment encadrer sa politique de recrutement et régulariser le temps de travail de ses agents.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2018, l'office est propriétaire de 17 709 logements locatifs, conventionnés à l'exception de trois PLI. Quasi exclusivement situé sur la métropole toulousaine (dont 16 726 sur la seule commune de Toulouse) et en zone 2 de loyer, son parc est ancien (âge moyen de 42 ans fin 2018)⁸ et constitué à 94 % de logements collectifs dont plus de la moitié (52 %) font partie de groupes de plus de 100 logements. Avec 129 résidences comptant 9 674 logements situés dans les QPV soit 55 % de son parc, l'office est confronté aux problématiques de précarité des locataires et d'insécurité.

Par ailleurs, l'office est propriétaire de six structures collectives d'hébergement gérées par des tiers et représentant 82 équivalents-logements destinés à l'accueil de jeunes travailleurs, de personnes âgées, ou de personnes en situation d'exclusion.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Au 31 décembre 2018, la vacance commerciale s'élève à 1,9 %. Au regard de la tension du marché, ce niveau s'explique par la forte part du patrimoine situé en QPV (moyenne tous bailleurs Toulouse 2,5 %⁹). La vacance de plus de trois mois est faible (0,2 %) du fait de la réactivité de l'office en matière de remise en location et de l'effort d'entretien du parc.

La vacance technique (3,1 %) générée principalement par les démolitions à réaliser dans le cadre des projets contractualisés avec l'ANRU reste constante sur la période. En légère baisse depuis 2019 (2,5 % au 30 avril 2019), elle devrait se maintenir à un niveau équivalent du fait des nouvelles démolitions programmées dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain.

Le taux de mobilité (9,8 %, dont 8,5 % hors mutations) est en baisse depuis quelques années (11,7 % en 2016). La tension du marché et la précarisation des ressources des ménages (cf. § 4.1) qui les rendent de plus en plus captifs de leur logement contribuent à cette évolution.

⁸ contre 40 ans au niveau national et 32 ans au niveau région – données RPLS 2017

⁹ données RPLS 2017

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Tableau 1 - Hausse des loyers pratiqués de 2015 à 2019

Augmentation annuelle des loyers	2015	2016	2017	2018	2019
Hausse annuelle	0,47 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,25 %
Augmentation maximale autorisée ¹⁰	0,47 %	0,02 %	0,00 %	0,00 %	1,25 %

Pour l'augmentation annuelle des loyers, l'office a appliqué le taux légal à l'ensemble des résidences sauf en 2016 où le CA a décidé de ne pas augmenter les loyers, le taux légal étant très faible. La pratique quasi systématique d'augmentation des loyers à la relocation ainsi que les augmentations consécutives aux premières réhabilitations conduisent à des niveaux de loyers très proches du plafond des conventions.

C'est pourquoi, à l'occasion des réhabilitations thermiques, l'office facture une troisième ligne de quittance (contribution du locataire au partage des économies de charges prévue par l'article R 442-24 à 30 du CCH) dont les modalités ont été définies par un protocole d'accord signé en 2014 avec les représentants des locataires. A la demande de ces derniers, un bilan du contrôle des économies réalisées, sur des premières opérations, a été réalisé en comparaison des objectifs théoriques fixés dans les études. Il a permis de constater des économies effectives à hauteur de 66 % en moyenne de ces objectifs. Un avenant au protocole a été signé en 2017 pour prendre en compte ce résultat. La base de calcul retenue pour la contribution aux économies de charges ainsi plafonnée est ensuite répercutée sur le locataire à hauteur de 30 % ce qui permet de modérer l'impact sur la quittance. Les réhabilitations concernées ont ainsi donné lieu à des montants de troisième ligne de l'ordre de 20 euros mensuels en moyenne.

L'âge du parc et la forte part d'anciens financements permettent néanmoins à l'office de disposer de loyers accessibles avec un niveau médian qui reste légèrement inférieur aux moyennes de la métropole toulousaine et du département.

Tableau 2 Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Parc Office	116478	5,1	5,9	6,6
Parc office hors QPV	7417	5,9	6,5	7,2
Métropole de Toulouse	67 735	5,3	6,2	6,9
Haute-Garonne	75 579	5,3	6,1	6,8

Sources : RPLS 2017/ données transmises par l'organisme (Patrimoine quittancé hors logts étudiants)

¹⁰ Loi de finances n° 2010-1657 du 29/12/2010 art. 210 III modifié par la loi Alur du 24 mars 2014 puis par l'article 126 de la loi de finance n° 2017-1837 du 30 décembre 2017

Type financement	nombre de logements (hors étudiants)	médiane SH	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
<i>Anciens financements</i>	9503	60,8	281,1	320,7	368,2
<i>PLA</i>	1259	68,7	378,8	449,8	498,8
<i>PLUS</i>	4231	63,5	362,4	426,1	477,6
<i>PLS/PLI</i>	333	61,5	429	514,4	631,4
<i>PLAI/TS</i>	1152	55,1	267,4	313,7	380,2
<i>Ensemble</i>	16478	62,7	295,7	352,9	420,2

Sources : RPLS 2017/ données transmises par l'organisme (Patrimoine quittancé hors logts étudiants)

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

Jusqu'en 2017, l'office utilisait les possibilités de modulation offertes par la réglementation dans le cadre de la CUS. Il appliquait le barème le plus bas prévu par l'art R. 441-21 du CCH. La réforme du SLS intervenue suite à la loi n°2017- 86 du 27 janvier 2017 ne permet plus l'application de ces modulations.

Elle s'est traduite par une augmentation significative du montant facturé en 2018 (286 573 euros contre 212 491 euros en 2017) et concerne 214 ménages assujettis en raison de leurs ressources. Les locataires dont le SLS est inférieur à 50 euros mensuels majoritaires en 2017 (59 %) ne représentent plus que 30 % des locataires assujettis en 2018. A l'opposé, 38 locataires sont facturés à plus de 200 euros contre 13 en 2017.

Pour 2018 et 2019, aucun locataire n'était concerné par la perte du droit au maintien dans les lieux du fait de ses revenus (dépassement de 150 % des plafonds PLS).

3.2.3 Charges locatives

L'un des axes majeurs du projet d'entreprise 2 020 concerne particulièrement la centralisation des charges autour d'une équipe dédiée afin d'harmoniser et d'homogénéiser leur traitement à l'échelle de l'organisme et ainsi, de pouvoir valoriser le suivi et les économies de charges.

En octobre 2017, l'activité a été réorganisée comme suit :

- le domaine « Comptabilité Fournisseurs » des agences a été intégré au Service Comptabilité Fournisseurs du Siège au sein de la DFC ;
- le domaine « Gestion budgétaire » a été intégré au Contrôle de gestion au sein de la DFC ;
- les domaines de la « Gestion des Charges Locatives » (propriétés pleines/copropriétés) ont été regroupés au sein d'un nouveau Service Charges Locatives créé à la Direction de la Gestion Locative avec le recrutement d'un responsable de service (promotion interne) ; un rattachement à la Direction financière est arrêté pour septembre 2019.

Le contrôle a été réalisé sur la régularisation des charges récupérables de l'exercice 2017. Depuis le dernier contrôle qui avait relevé le non-remboursement des charges des locataires partis, la situation a été régularisée.

Le contrôle de l'ajustement des acomptes par résidence (hors résidences livrées dans l'année et vacance technique) montre un surcroît de provisions sur charges réellement exposées : 40 % du parc référencé (84 programmes soit 6 702 logements), affichent des excédents supérieurs à 150 euros. A l'inverse, les provisions appelées étaient insuffisantes pour moins de 1 % du parc (43 résidences – 343 logements). Pour l'essentiel, les provisions de chauffage surestimées combinées à un hiver doux expliquent ces écarts. Un réajustement partiel (85 résidences) est intervenu en 2019 pour la régularisation de charges 2018.

La régularisation sur les comptes des locataires intervient pour 80 % des résidences en avril de l'année suivante. En copropriété, elle intervient plus tardivement en raison du décalage de calendrier d'arrêt des comptes opéré par le conseil syndical. La régularisation est présentée aux associations représentant les locataires préalablement à l'envoi des décomptes individuels dans le cadre d'un Conseil de Concertation Locative

spécifique. De plus, l'organisme a instauré des permanences en agence afin d'améliorer l'information auprès des locataires.

Les décomptes individuels communiqués aux locataires sont bien détaillés. De plus, les pénalités appliquées aux prestataires, notamment sur l'entretien de nettoyage des parties communes ou intéressement chauffage, déduites des charges récupérables, apparaissent sur les décomptes individuels ; cette pratique permet de rendre compte du contrôle exercé par l'office sur ses prestataires.

Le contrôle de la régularité des dépenses mises à la charge des locataires n'appelle pas d'observation. L'analyse des coûts par type de charge montre que les dépenses sont d'une manière générale contenues. L'organisme conjugue innovation sociale et recherche d'économies de gestion des charges communes en procédant par exemple au développement de sites d'agriculture urbaine (Résidence la Vierge et place des Faons) consistant à substituer du maraîchage productif (dont la gestion est confiée à un professionnel) à des espaces verts d'agrément. Les gains sont de deux ordres : un espace de maraîchage avec un coût d'entretien moindre qu'un espace enherbé et la production de légumes donnée aux locataires.

3.3 CONCLUSION

Le niveau modéré des loyers et des charges garantit l'accessibilité aux ménages modestes. Malgré une majorité du parc située dans les quartiers de la politique de la ville, l'office parvient à contenir sa vacance. Un ajustement du niveau des provisions est attendu.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Au mois de décembre 2018, 60 % des ménages ont perçu l'aide personnalisée au logement (APL). Avec un montant moyen de 229 euros par ménage aidé, elle représente 49 % de la quittance globale des bénéficiaires (y compris loyers annexes et charges locatives).

Selon l'enquête OPS pour 2016, les ménages logés disposent de ressources très modestes et globalement inférieures aux locataires des autres bailleurs du département (cf. tableau ci-dessous). Ce résultat s'explique aussi par l'importance des logements en QPV où la proportion de ménages modestes est encore supérieure.

La part de ces ménages progresse dans les attributions récentes selon la même enquête pour les emménagés récents 2014 et 2015. Selon les données transmises par l'office pour les attributions de 2016 à 2018, 59,5 % de ménages ont des revenus inférieurs à 40 % des plafonds PLUS, correspondant aux caractéristiques de la demande exprimée (cf. 4.2.1).

Sur cette même période, 45 % des attributions ont été effectuées au bénéfice de personnes isolées et 20 % à des familles monoparentales.

Tableau 3 Analyse sociale de l'occupation

En %	Revenu <20 % *	Revenu <40 % *	Revenu <60 %*	Revenu > 100 %
Locataires office au 31 décembre 2015	29,9	51,5	72,7	5,3
-dont QPV	37,1	61,4	80,0	3,5
Emménagés récents 2014 et 2015	31,1	52,7	76,5	2,1
-dont QPV	43,9	68,9	87,5	ns
Département Haute-Garonne	27,2	45,4	65,8	8,4
Région Occitanie	28,7	49	69,1	7,2

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

Sources : Enquête OPS 2016 (taux de réponses pour l'office 73 %)

La mise en œuvre des dispositions relatives à la perte du droit au maintien dans les lieux en raison de la sous-occupation de leur logement [art. L 442-3-1 du CCH] n'est pas aboutie. Suite à la publication de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 sur l'égalité et la citoyenneté qui modifie la définition de la sous-occupation du logement¹¹ l'office n'a pas encore mis en œuvre les dispositions relatives à la perte du droit au maintien dans les lieux. Après avoir écrit à chaque locataire pour l'informer de sa situation, il s'est limité à accompagner les demandes de mutations. Le dernier recensement réalisé juste avant le contrôle a identifié 575 locataires susceptibles d'être concernés par la perte du maintien dans le logement (hors QPV, locataires de plus de 65 ans et situation de handicap) soit 3 % des ménages du parc.

Bien que le manque de petits logements réduise les possibilités de relogement, avec une majorité des situations de sous-occupation (429) qui concernent des personnes seules logées dans un T3, l'office doit aller au-delà dans la prise en compte des situations de sous-occupation avec la mise en œuvre de ce dispositif légal qui vise à améliorer l'adéquation entre l'offre de logement et la demande dans les secteurs tendus. La libération de grands logements permettrait de répondre à la demande de ménages dont la composition correspond à cette typologie et de faciliter notamment le relogement des familles consécutif aux démolitions dans les QPV.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Depuis 2011, les organismes de Haute-Garonne ont mis en place une gestion partagée de la demande au travers du fichier départemental commun via l'outil . L'interface avec le progiciel utilisé par l'office garantit une bonne traçabilité du traitement des demandes et une bonne gestion de processus de renouvellement et de radiation.

L'association est gestionnaire du fichier départemental et produit chaque année une analyse détaillée de la demande et du profil des demandeurs. Avec 42 170 demandes actives dont 31,5 % de mutations, la demande est en constante augmentation (38 755 demandes actives fin 2017 pour 32 940 fin 2016). Elle est fortement concentrée sur la métropole toulousaine avec 78 % des demandes de localisation prioritaire. Elle se caractérise par une proportion élevée

¹¹ Les logements insuffisamment occupés sont désormais définis comme comportant un nombre de pièces habitables, non compris les cuisines, supérieur de plus de un (contre deux précédemment) au nombre d'occupants.

de personnes seules (42 % des demandes) et une paupérisation de la demande qui continue à s'accroître avec 43 % des ménages dont les revenus sont inférieurs à 20 % des plafonds PLUS et 60 % inférieurs à 40 %.

L'ancienneté moyenne de la demande (16 mois en Haute-Garonne et 17 mois pour la Métropole) traduit une certaine tension de la demande. Le délai anormalement long est fixé à 36 mois.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Au 31 décembre 2018, hors contingent préfectoral, 27 % des logements relèvent d'un droit de réservation, dont près des deux tiers au bénéfice de collecteurs d'Action Logement. Sur les programmes récemment livrés, le taux de réservation atteint 33 %. Compte-tenu d'une gestion du contingent préfectoral déléguée aux bailleurs, l'office conserve une marge de manœuvre dans la gestion de ses attributions.

La politique d'attribution élaborée en 2012 s'appuyait sur un outil intitulé « projet locatif résidentiel de cotation des résidences » qui opérait un classement des résidences en fonction de leur niveau de fragilité. Il était utilisé par l'encadrement pour contrôler la sélection des dossiers, définir les orientations données aux services et éclairer les choix de la commission d'attribution des logements (CAL). Toutefois, confronté à la difficulté de trouver des locataires correspondant aux critères recherchés dans les quartiers sans générer de la vacance, l'office a mis en sommeil cet outil depuis 2015.

Un nouveau dispositif le remplace depuis 2017 dénommé « indicateur de fragilité sociale » (IFS). Construit à partir de fiches « d'évaluation résidentielle » élaborées pour chaque programme dès l'attribution et mises à jour en temps réel, il permet d'avoir une vision des caractéristiques socio-économiques de l'occupation de chaque opération (taux de familles monoparentales avec 3 enfants et plus, lien à l'emploi, minima sociaux et niveau de revenus en pourcentage des plafonds PLUS). Ces fiches constituent un d'outil d'aide à la sélection pour les attributions sans pour autant donner lieu à des objectifs stricts d'équilibres d'occupation. Elles permettent également aux membres de la CAL de disposer d'indicateurs pour évaluer les résultats des attributions qui leur sont présentés une fois par an.

Ces indicateurs sont intégrés dans la nouvelle politique d'attribution validée par le CA du 25 juin 2019 et mise en ligne sur le site internet de l'office. Outre la prise en compte des dernières dispositions législatives, elle définit des orientations en perspective avec le contexte local et ses spécificités (relogements ANRU, mutations et politique de maintien à domicile).

Le rapport d'activité annuel comporte de nombreux éléments sur l'activité de la CAL et les caractéristiques des locataires et des attributions avec une présentation des évolutions pluriannuelles de quelques indicateurs. Il est présenté en CA conformément à l'art R. 441-9 du CCH.

L'office poursuit sa participation au logement des plus démunis et des personnes rencontrant des problèmes d'insertion en développant un partenariat avec des associations dans le cadre d'un dispositif de location/sous-location : 226 logements sont actuellement mis à disposition dont sept baux glissants.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La commercialisation est assurée par seize chargées d'attributions dont deux dédiées aux mutations. La forte implication de l'office dans le programme national de rénovation urbaine puis de nouveau programme de renouvellement urbain génère une activité de relogement très soutenue (1200 ménages au titre du précédent programme ANRU (cf. § 5.3.1) et 200 relogements par an en moyenne sur les cinq prochaines années) qui impacte fortement les attributions et le traitement des demandes de mutations. A cet effet, cinq agents spécifiquement chargés des relogements sont positionnés en agence.

Le règlement intérieur de la CAL a été mis en conformité avec l'article L. 442-5-2 du CCH qui crée la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL). Validé par le CA du 25 Juin 2019, il est publié sur le site internet de l'office. La CAL se réunit chaque semaine et procède à l'attribution de l'ordre de 2000 logements par an. Les documents présentés aux membres fournissent les informations essentielles et les procès-verbaux assurent la traçabilité de la procédure. Le travail de prospection préalable appelé « entretien découverte » et la réception du candidat avec visites des logements avant passage en CAL permet de limiter les refus après attribution (10 %). Concernant les attributions prononcées au bénéfice des agents de l'office, une « charte éthique » rappelle les obligations de chaque collaborateur et un état récapitulatif des attributions à des collaborateurs ou à des membres de leur famille ainsi qu'à des administrateurs est présenté annuellement en CA. Le contrôle de ces attributions n'a révélé aucune anomalie.

Les modalités de sélection des demandes et leur présentation en CAL ne permettent pas de garantir un traitement équitable des demandeurs et privent la CAL d'une partie de ses prérogatives. Hors relogement des publics labellisés au titre du contingent prioritaire, les chargés de location ne disposent d'aucun objectif qualitatif ou quantitatif formalisé, autre que la lutte contre la vacance (critère d'intéressement). Le choix des candidats se réalise donc par le chargé de location essentiellement à partir de sa connaissance du parc et des échanges avec les gestionnaires de clientèle (affectés en agences à la gestion de proximité). Ce mode opératoire présente le risque d'exclure systématiquement et dès la sélection préalable, certaines demandes qui ne correspondent pas exactement au profil recherché dans une seule optique d'équilibre résidentiel.

La présentation d'un seul candidat sur le contingent prioritaire qui nécessite la recherche d'une adaptation aux besoins spécifiques de ménages précarisés ou encore pour les résidences situées en QPV qui présentent des difficultés de commercialisation et impliquent la recherche d'un équilibre résidentiel, se justifie.

En revanche, le réservataire Action-Logement ne respecte pas l'obligation de présenter trois candidats pour une attribution [art. R. 441-3 du CCH] et l'office ne complète pas.

De plus, si trois candidats sont présentés dans les autres cas et notamment sur le contingent propre de l'office, les modalités de mise en œuvre de cette obligation ne permettent pas à la CAL d'exercer pleinement ses prérogatives.

En effet, les services sélectionnent un candidat qui a accepté la proposition après avoir visité préalablement le logement et le présentent en CAL en numéro un. Deux autres candidats, pour lesquels un simple entretien téléphonique a permis de vérifier les données renseignées, sont positionnés comme suppléants sans que la proposition leur ait été soumise. De ce fait, la CAL classe systématiquement en numéro un le premier candidat. Cette pratique ne lui permet pas de jouer son rôle dans la mesure où elle ne fait qu'entériner les choix faits par les services. L'office répond qu'il a fait évoluer ses modalités de préparation des CAL avec l'introduction de multi-candidatures depuis début 2020. Il doit s'attacher à proposer des candidatures de demandeurs préalablement consultés et potentiellement intéressés par le logement.

Enfin, le délai moyen d'attribution (12 mois) est sensiblement inférieur à l'ancienneté moyenne des demandes sur la métropole (17 mois). Si les critères de priorités fixés dans le cadre du contingent préfectoral ou encore la volonté de capter une clientèle moins précarisée dans les QPV ou dans les logements PLS peuvent parfois justifier le traitement de demandes récentes, l'office doit s'attacher à mieux prendre en compte les demandes anciennes pour les attributions dont il conserve la maîtrise.

En conséquence, la nouvelle politique d'attribution définie par le CA doit faire l'objet d'une déclinaison opérationnelle à l'échelle des services qui permette de mieux encadrer et contrôler le respect de l'équité du traitement des demandeurs. Enfin de contrôle, l'office a transmis sa nouvelle feuille de route pour 2020 fixant des directives en ce sens à ses services.

Des dérogations aux plafonds de ressources ont été accordées en QPV sur la base du dispositif dérogatoire prévu par l'article R 441-1-1 et-2 du CCH, sans arrêté préfectoral fixant les modalités de sa mise en œuvre. En

effet, le contrôle sur fichier a porté sur les 5 596 attributions réalisées de 2016 à 2018, avec un contrôle approfondi d'un échantillon ciblé de 60 dossiers. Quatre dépassements variants entre 4 % et 25 % ont été constatés pour des logements situés en QPV. Bien que l'utilisation de la dérogation aux plafonds de ressources prévue par l'article R 441-1-1 et-2 du CCH destinée à favoriser la mixité sociale ou à lutter contre la vacance dans les QPV ait été mobilisée à bon escient, elle ne peut être mise en œuvre que par arrêté préfectoral fixant le périmètre concerné, sa durée ainsi que le niveau des plafonds dérogatoires.

L'ensemble des organismes de Haute-Garonne a engagé une réflexion sur le suivi des attributions à des ménages du 1^{er} quartile de ressources hors QPV¹². Selon les données fournies par ATLAS, les attributions hors QPV à des ménages relevant du 1^{er} quartile de ressources représentaient en moyenne 9 % des attributions de l'office fin 2018 contre 19 % pour la moyenne des attributions de l'ensemble des bailleurs sur Toulouse métropole. Toutefois ces résultats sont biaisés car ils prennent en compte les attributions des logements étudiants qui se sont fortement développées ces dernières années chez les autres bailleurs. La livraison récente par l'office d'une première résidence étudiante de 150 logements a ainsi fortement impacté la part des ménages relevant du premier quartile avec des résultats portés à 23 % des attributions en février 2019 (25 % pour l'ensemble des bailleurs).

Les logements intermédiaires (PLS) sont loués à des ménages éligibles au logement ordinaire, voire au logement très social. Outre l'inadaptation des loyers aux ressources des ménages, le produit n'atteint pas l'objectif de mixité pour lequel il est calibré.

Sur les 260 logements PLS attribués de 2016 à 2018 (*hors résidence étudiants Le Fidélis*), 77 % ont été loués à des ménages pouvant prétendre à un logement ordinaire (PLUS) ; 47 % étant même éligibles au logement très social (PLAI). Même si l'office s'efforce de sélectionner les ménages aux revenus les moins précaires (salariés en CDI), l'objectif de mixité sociale n'est pas souvent atteint. De plus, bien que le loyer maximal lors du montage des opérations en PLS ne soit pas appliqué, cette situation pénalise les ménages par des loyers plus élevés alors que l'APL est déjà plafonnée en deçà des loyers PLUS : (loyer mensuel médian de 8 euros le m² pour un logement en PLS contre 6,50 euros le m² de SH pour un logement PLUS).

Malgré les efforts de commercialisation réalisés avec notamment l'utilisation des sites d'annonces, l'office ne parvient pas aisément à capter la population aux ressources intermédiaires pourtant présente dans l'agglomération toulousaine. Il doit donc rester prudent sur le développement de ce produit en le réservant aux secteurs les plus tendus et les plus attractifs et en adoptant une politique commerciale plus dynamique. Enfin, les difficultés de commercialisation rencontrées pour la résidence « l'Eveil » située en QPV, malgré un niveau de loyer minoré à 6,5 euros du m² de SH, démontrent également la complexité de développer une mixité sociale sur des secteurs sensibles.

4.2.3.2 Gestion du contingent préfectoral

En Haute-Garonne, la gestion du contingent de l'Etat destiné au public prioritaire est déléguée aux bailleurs qui rendent compte des relogements effectués via le logiciel informatique partagé. La commission de médiation DALO a redéfini les critères de recevabilité des recours afin d'éviter l'engorgement et de redonner la priorité au dispositif de droit commun. Parallèlement les refus abusifs dans le cadre du DALO ou des sorties d'hébergement sont pris en compte dans les résultats des organismes. De même depuis 2017, les logements mis à disposition de l'Etat pour assurer de l'hébergement temporaire (plan hivernal, etc., ...) sont intégrés au

¹² La loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et citoyenneté fixe un objectif de 25 % des attributions annuelles de logements hors QPV à des demandeurs dont le niveau de ressources par unité de consommation est situé dans le 1^{er} quartile des ressources des demandeurs de logements sociaux. En Haute Garonne, 4 EPCI sont concernés par cette mesure ; à savoir : Toulouse métropole, Muretain, SICOVAL et Save.

bilan annuel. Avec un peu plus de 300 relogements par an sur les trois dernières années, l'office atteint et dépasse régulièrement les objectifs qui lui sont fixés par l'Etat.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 Généralités

La gestion de proximité s'appuie sur une implantation territoriale structurée avec quatre agences qui assurent la présence et la réactivité nécessaire sur l'ensemble des quartiers et en particulier sur les QPV. Chargées des relations avec le locataire, de la surveillance technique du patrimoine et de la gestion des réclamations, elles ont vu leur rôle renforcé avec la programmation du plan d'entretien (PPE) qui leur est confié depuis 2017 ainsi qu'avec leur rattachement à la direction de la gestion locative pour un pilotage plus opérationnel.

Chaque gestionnaire a en charge entre 300 à 350 logts pour lesquels il assure une veille générale quotidienne au travers des états des lieux, du traitement des réclamations et des visites de sécurité régulières dont la mise en œuvre est optimisée grâce à des tablettes interconnectées à l'outil central, la prochaine étape devant intégrer l'émission de bons de travaux. Afin d'assurer l'accompagnement des ménages nécessitant un relogement dans le cadre des démolitions, cinq agents spécifiquement dédiés à cette tâche sont répartis sur les quatre sites.

L'implantation des agences est complétée par 34 pôles de gestion répartis sur l'ensemble des sites qui relayent leur action au plus près des habitants et disposent de plages horaires dédiées à l'accueil des locataires.

Enfin une régie de 50 ouvriers répartie sur trois antennes permet d'intervenir chez le locataire pour de petits travaux lors des relocations ou encore dans le cadre de prestations de réparations locatives (cf. § 4.3.2).

Confrontée à un développement des actes de malveillance sur le patrimoine et de troubles à la tranquillité, notamment dans les secteurs en QPV, l'office a mis en place des moyens spécifiques. Dans ce cadre, un poste de « Médiation Prévention Tranquillité Résidentielle » a été créé en septembre 2016 pour coordonner la stratégie interne avec les partenaires compétents. Depuis 2018, le responsable est assisté de deux médiateurs qui se déplacent sur site. Afin d'assurer la sécurité des occupants sur les sites les plus sensibles, l'office fait également appel à une société de surveillance.

Priorisée dans le cadre du projet d'entreprise, la qualité du service rendu au locataire a fait l'objet d'un effort particulier avec notamment la mise en place d'une plateforme téléphonique (PASS) pour centraliser les échanges d'informations. Composée de huit agents, elle assure le traitement des flux téléphoniques en interface avec les services, en continu et hors horaires d'ouverture des agences. Sa capacité à donner une réponse directe aux locataires sur de nombreux domaines ou à déclencher des interventions en urgence avec des entreprises d'astreinte, présente une réelle plus-value et allège la charge des services. Les réclamations techniques qui nécessitent un examen particulier sont transmises aux agences. L'outil de traitement interfacé avec l'ensemble des services garantit le contrôle de leur traitement dans les délais impartis et fait déclencher une enquête de satisfaction systématique auprès du locataire concerné. Si les résultats des enquêtes ISO, réalisées régulièrement sur le dispositif, témoignent de la réactivité des services et de la régie, des marges de progrès restent à étudier sur les délais et la qualité des interventions réalisées par les prestataires. En effet, l'enquête triennale de 2016 fait état d'un taux de satisfaction de 63 % seulement sur le traitement des interventions techniques dans le logement (64 % en 2013).

La concertation locative est très active avec un conseil de concertation locative (CCL) de proximité par agence en complément du CCL réglementaire au niveau de l'office. Les comptes rendus des réunions attestent de la multitude des sujets abordés et de la qualité des relations.

Le dépôt de garantie n'est pas toujours restitué dans le délai de deux mois pour les locataires partis en 2018 et les évolutions réglementaires qui visent à réduire ce délai à un mois dans certaines situations n'ont pas été suffisamment prises en compte [art. 22 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989, modifié par la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 et par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015].

L'analyse des données relatives à 826 logements libérés en 2018 et ayant fait l'objet d'un dépôt de garantie révèle que sa restitution est intervenue au-delà du délai de deux mois pour 331 locataires. De plus, alors que les évolutions réglementaires ont réduit ce délai à un mois lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée, l'office n'a pas pris en compte cette évolution : parmi 641 logements pour lesquels aucune réparation locative significative n'est intervenue (moins de 15 euros facturés au locataire), 550 ont fait l'objet d'une restitution au-delà d'un mois. L'office s'expose à des risques de pénalités (10 % de loyer par mois de retard) et doit améliorer sa procédure.

Dans sa réponse, l'office indique avoir pris en compte cette observation et avoir lancé une démarche d'amélioration.

4.3.2 Contrat Multiservices

Concomitamment à la signature du bail, et depuis 2014, l'office propose à ses locataires entrants l'adhésion à un contrat multi-services pour l'entretien préventif courant et les menues réparations locatives concernant les équipements du logement. Cette prestation est assurée par un service de la régie spécifiquement créé.

Les modalités d'intervention sont définies dans le cadre d'un accord collectif signé le 21 février 2013. Les prestations concernent la robinetterie, la plomberie-sanitaire, l'électricité, la serrurerie-quincaillerie, les menuiseries intérieures et extérieures et les fermetures de toutes les résidences ayant plus de deux ans d'ancienneté. Elles se déroulent sous la forme d'une visite annuelle facultative d'entretien ou lors du changement de locataire, assortie d'une prestation de dépannage à la demande des locataires ou de l'office. Ces prestations sont facturées au locataire sous forme d'un coût forfaitaire de 10,91 euros mensuels.

Un suivi rigoureux des interventions (délais et qualité) est réalisé par le responsable de régie et garantit le service rendu qui fait l'objet d'une évaluation permanente au travers d'enquêtes de satisfactions.

Depuis 2019, suite à une intervention des représentants des locataires, le caractère facultatif de l'adhésion au contrat multi-services est garanti via la signature d'un document mentionnant explicitement l'accord ou le refus. En 2018, 95 % des locataires entrants ont souscrit à cette prestation. Pour cette même année, 12 528 contrats étaient en cours soit 86 % des locataires dont le logement est éligible au dispositif. Ils ont donné lieu à 6 982 dépannages et 6 282 visites annuelles.

4.3.3 Adaptation au vieillissement

Le vieillissement de ses locataires (un tiers de plus de 60 ans) conduit l'office à initier une stratégie d'adaptation des résidences et des logements. Elle est notamment développée depuis 2014 dans le cadre du label « habitat seniors services » (HSS) ou de prestations équivalentes tant au travers de la production neuve (39 logts sur sept résidences en chantiers en 2018) que des réhabilitations programmées au PSP (98 logements en cours d'étude ou de travaux en 2018). Les logements sont mixés au sein de résidences sélectionnées pour leur localisation à proximité des transports en commun, services et commerces de proximité. Les équipements concernent des adaptations des logements et parties communes pour favoriser l'autonomie (douches, robinetterie, volets roulants motorisés, prises électriques adaptées, etc...).

Par ailleurs, une commission d'adaptation composée de responsables techniques des agences examine les demandes des locataires au cas par cas. Outre les propositions de mutations étudiées prioritairement lorsque les logements ne sont pas desservis par des ascenseurs, cette commission préconise la réalisation de travaux

d'adaptation pour mobilité réduite (barre d'appui, aménagement salles de bains, ...). Environ 50 logements par an sont traités dans ce cadre.

Cette politique permet à l'office de disposer en 2018 de 976 logements adaptés au total dont 541 adaptés mobilité réduite, 218 adaptés fauteuil roulant, 154 labellisés HSS et 63 autres.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES DE LOYERS

4.4.1 Analyse des créances

Tableau 4 : Evolution des créances locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Produits des loyers (1)	64 790,28	68 619,68	71 105,38	71 367,48	73 678,17
Récupération de charges locatives (2)	17 901,71	18 790,32	18 219,62	18 779,72	17 338,75
Quittancement (3)=(1)+(2)	82 692,00	87 410,00	89 325,00	90 147,20	91 016,92
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	940,57	1 518,47	1 588,34	899,14	728,05
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	- 0,01	0,00	1 275,84	1 688,11	1 536,59
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	940,56	1 518,47	2 864,18	2 587,24	2 264,64
Locataires partis créances douteuses (7)	3 035,09	3 239,94	4 209,25	5 912,47	6 806,06
Total compte 416 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	3 975,65	4 758,41	7 073,42	8 499,72	9 070,70
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9)	1 166,45	1 455,11	11,59	4,22	13,43
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	5 142,10	6 213,52	7 085,01	8 503,94	9 084,12
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	4 499,10	4 713,05	4 909,49	4 954,59	5 221,78
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	9 641,20	10 926,57	11 994,51	13 458,53	14 305,90
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	11,66%	12,50%	13,43%	14,93%	15,72%
<i>Valeurs de référence</i>	12,43%	12,74%	12,82%	12,83%	12,82%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	226,55	239,48	244,73	246,98	249,36
<i>Valeurs de référence</i>	180,06	187,75	188,19	195,21	199,86
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	42,56	45,63	49,01	54,49	57,37
<i>Valeurs de référence</i>	45,37	46,51	46,79	46,82	46,78
Créances locataires partis / Créances totales	31,48%	29,65%	35,09%	43,93%	45,00%
<i>Valeurs de référence</i>	26,04%	27,69%	29,47%	29,44%	30,11%

Nb : Les créances sont dépréciées selon les statistiques établies par la Fédération des Entreprises Sociales pour l'Habitat en retenant les bases de son rapport pour la zone 2.

Sources Etats réglementaires Harmonia

Le niveau des créances se dégrade sur la période de revue, passant de 9,6 millions euros à 14,3 millions euros, pour représenter 15,7 % des loyers et charges, supérieur à la médiane nationale. Sa variation est de 48 %, largement supérieure à la variation du quittancement (10 %). Si le compte 411 « Locataires et organismes payeurs d'APL » évolue de 16 %, le compte 416 « locataires acquéreurs et clients douteux ou litigieux » varie de 77 % en raison d'une plus grande difficulté des locataires à payer leur dette. La part des locataires partis dans les créances totales croît sur la période de revue pour s'établir à un niveau très supérieur aux valeurs de référence. Le délai moyen des créances rapporté au logement augmente de 35 % pour s'établir à 57,3 jours, niveau supérieur aux valeurs de référence.

4.4.2 Analyse du recouvrement

L'indicateur suivi par les équipes en matière de performance économique sur les impayés est le taux de recouvrement (indicateur pris en compte dans le calcul de la prime d'intéressement). Ce taux comprend au numérateur le montant quittancé (loyer, charges et dettes antérieures), et au dénominateur, le montant

encaissé. Le taux de recouvrement fluctue entre 97,57 % et 98,18 % entre 2013 et 2017. Ce taux reste inférieur aux médianes du panel de référence (tout organisme en France gérant entre 10 000 logts et 30 000 lgts).

Tableau 5 : Evolution du taux de recouvrement calculé par ANCOLS

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Créances clients (N-1)	8 290,23	9 641,20	10 926,57	12 107,55	13 458,53
Produits des loyers (1)	64 790,28	68 619,68	71 105,38	71 367,48	73 678,17
Récupération de charges locatives (2)	17 901,71	18 790,32	18 219,62	18 779,72	17 338,75
Quittancement (3)=(1)+(2)	82 692,00	87 410,00	89 325,00	90 147,20	91 016,92
Créances clients (N)	9 641,20	10 926,57	11 994,51	13 458,53	14 305,90
Pertes sur créances irrécouvrables	- 151,80	- 703,50	- 697,95	- 843,18	- 808,98
Total encaissement (N) (4)=3+Créances clients (N-1)-Créances clients (N)+pertes créances	81 189,22	85 421,13	87 559,12	87 953,04	89 360,56
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	98,18%	97,72%	98,02%	97,57%	98,18%
<i>Valeurs de référence</i>	98,76%	98,75%	98,85%	98,80%	98,83%

4.4.3 Analyse du coût du risque locatif

Tableau 6 : Analyse du risque locatif

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Produits des loyers (1)	64 790,28	68 619,68	71 105,38	71 367,48	73 678,17
Récupération de charges locatives (2)	17 901,71	18 790,32	18 219,62	18 779,72	17 338,75
Quittancement (3)=(1)+(2)	82 692,00	87 410,00	89 325,00	90 147,20	91 016,92
Pertes sur créances irrécouvrables (4)	- 151,80	- 703,50	- 697,95	- 843,18	- 808,98
Dotations dépréciations créances (5)	1 764,94	2 307,59	2 316,42	2 740,08	2 220,81
Reprises sur dépréciations créances (6)	709,10	1 401,96	1 343,94	1 603,95	1 549,55
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) (7)=(5)-(6)+(4)	1 207,64	1 609,13	1 670,42	1 979,32	1 480,25
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Quittancement (8)=(7)/(3)	1,46%	1,84%	1,87%	2,20%	1,63%
<i>Valeurs de référence</i>	1,03%	1,15%	1,11%	1,02%	0,99%
Résultat net comptable (9)	5 606,34	12 467,38	9 988,50	11 310,33	9 001,28
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Résultat (10)=(7)/(9)	21,54%	12,91%	16,72%	17,50%	16,44%
<i>Valeurs de référence</i>	8,91%	8,89%	8,09%	8,12%	7,73%
Excédent Brut d'Exploitation (11)	28 802,64	31 769,74	31 110,62	28 450,38	26 174,27
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / EBE (12) = (7) / (11)	4,19%	5,06%	5,37%	6,96%	5,66%
<i>Valeurs de référence</i>	2,39%	2,76%	2,77%	2,63%	2,32%
Encours dépréciations locataires et acquéreurs (fin exercice) (13)	4 422,72	5 328,36	6 300,83	7 550,01	8 221,27
Écart bilan annexe (14) = (15) - (13)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encours dépréciations locataires et organismes payeurs d'A.P.L. (15)	4 422,72	5 328,36	6 300,83	7 550,01	8 221,27
Taux dépréciations créances / Total 411 et 416 (16) = (15) / (14)	45,87%	48,77%	52,53%	56,10%	57,47%
<i>Valeurs de référence</i>	43,12%	44,48%	45,19%	45,51%	45,76%

Le coût du risque est supérieur aux valeurs de références.

4.4.4 Nouvelle organisation

Depuis 2018, l'OPH consacre des moyens importants à la prévention des impayés. Elle est réalisée par 19 « assistants prévention recouvrement gestion locative » encadrés par quatre chefs d'équipes basés en agence. La phase contentieuse est suivie au siège par six chargés du contentieux et du recouvrement placés sous la responsabilité d'un chef d'équipe et de la responsable de service. En parallèle, cinq conseillers(e)s en économie sociale, situé(e)s (CESF) en agence et au siège, assurent le traitement social de l'impayé avec

l'activation des outils d'accompagnement social et d'aides aux ménages en difficulté. Les activités sont couvertes par des procédures métier.

En termes de moyen de paiement, le recours au prélèvement automatique est privilégié pour atteindre 71 % en 2018. Les locataires sont incités à opter pour ce moyen de paiement, où à défaut, ont la possibilité de payer par carte bleue sur le site internet, par téléphone ou à l'aide d'autres solutions alternatives mises en place avec des banques partenaires pour limiter le paiement en espèce.

L'accent est mis sur la prévention des impayés auprès des locataires présents, notamment sur les nouveaux entrants, ainsi que ceux ayant déposé un préavis de départ. La phase amiable est réalisée avec un suivi quotidien du taux de recouvrement qui enclenche, en cas de retard de paiement, des relances automatiques par courrier, doublées d'appels téléphoniques, ou des visites à domicile. Ces entretiens peuvent conduire à accorder des délais de paiement, établir des plans d'apurement, ainsi qu'à envisager des mutations pour raisons économiques en cas d'inadéquation du loyer aux nouvelles ressources ou besoins des ménages avec l'aide des CESF. Des outils numériques permettent un suivi des actions de recouvrement engagées en quasi-temps réels et produisent des indicateurs de taux de recouvrement, taux d'impayés, montant moyen de créance.

Des commissions d'examen mensuelles se réunissent régulièrement pour analyser les situations ayant fait l'objet d'une mise en demeure. La commission des impayés, présidée par le président du CA est saisie des dossiers complexes et organisée en agence en présence d'un CESF et du service contentieux (cinq réunions en 2018). Les ménages présentant des situations fragiles (sortie de structures d'hébergement, premier logement autonome) sont orientés vers les CESF en charge de mettre en œuvre des actions sociales de prévention.

Les dirigeants de l'office et les associations des locataires sont présents à la commission des impayés qui se tient en moyenne cinq fois par an. La direction fixe un objectif annuel de taux de recouvrement (98,5 % en 2018). La recherche de solutions amiables pour éviter l'expulsion se poursuit à tous les stades de la procédure juridique. Si le nombre d'expulsions prononcées par le juge à l'audience sans délai est en diminution (131 en 2018 contre 246 en 2016), le nombre d'expulsions effectives est en augmentation (47 en 2018 contre 35 en 2016). Une fois le bail résilié, des solutions sont encore recherchées pour éviter l'expulsion (104 protocoles de cohésion sociale signés en 2018). L'organisme a recours de manière ponctuelle à des remises de créances afin de permettre la mise en place de tous les dispositifs d'aide et résoudre des situations complexes.

L'analyse par échantillonnage de dossiers d'impayés met en évidence un respect de la procédure et une action volontariste en matière de diligences. Pour les locataires partis, au moment du contrôle, l'organisme fait appel à des officines extérieures pour assurer le recouvrement des sommes dues (deux cabinets de recouvrement et une étude d'huissier).

La dette des locataires partis est une dette complexe qui nécessite de mener des enquêtes pour rechercher le débiteur et dès le contact établi, de prendre des engagements sur des périodes longues. Les créances des locataires partis font l'objet d'un passage en non-valeur en cas d'échec de recouvrement amiable ou judiciaire, justifié par un certificat d'irrecouvrabilité. Au 31 décembre 2018, le montant des effacements de dette par décision du juge s'élevait à 397 milliers euros contre 264 milliers euros au 31 décembre 2017.

4.5 CONCLUSION

L'accueil des ménages les plus modestes et une gestion de proximité renforcée dans les secteurs QPV confèrent à l'office un rôle social avéré. Toutefois, la gestion des attributions, le traitement de la sous-occupation et les modalités de restitution des dépôts de garantie doivent être améliorés. Par ailleurs, l'OPH doit poursuivre les actions engagées pour réduire les impayés.

5. DEVELOPPEMENT ET GESTION PATRIMONIALE

5.1 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.1.1 Offre nouvelle

Sur la période 2014-2018, 2 887 logements locatifs ont été livrés, soit en moyenne 577 logements par an avec une accélération depuis 2017 qui permet à l'office de dépasser les objectifs fixés par la CUS. Ils incluent toutefois près de 20 % d'acquisition de logements à d'autres bailleurs. Parmi eux, 350 logements, soit près des deux tiers étaient déjà conventionnés. Les autres ont tous été conventionnés en PLUS ou PLS dès l'acquisition et fait l'objet de baisses de loyers immédiates y compris pour les locataires en place dont les revenus respectaient les plafonds. Adaptée à la forte demande, cette production se développe progressivement sur l'ensemble des communes de la métropole et sa zone d'influence (30 % du parc livré hors Toulouse).

Si l'on tient compte des démolitions et des ventes, l'augmentation annuelle du parc de logements est de 2,4 % en moyenne.

Tableau 7°

Évolution du patrimoine

Année	2014*	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Logements livrés	380	470	481	720	836	2887
Logements vendus	-19	-35	-90	-290*	-133	-567
Logements démolis	-50	-154	-73	-103	-40	-420
Logements transformés	-8	0	0	-1	-1	-10
Evolution annuelle	303	281	318	326	662	1890

Sources : données transmises par l'office

**dont 184 logements de la copropriété les Castalides rachetés jusqu'en 2010 par l'office dans le cadre d'une procédure d'insalubrité et rétrocédés à la ville de Toulouse pour démolition.*

Hors logements étudiants et acquisitions de programmes occupés à d'autres bailleurs, 290 logements intermédiaires (PLS) ont été livrés sur la période soit 11 % des logements locatifs mis en service. Les prévisions de livraisons en PLS sur les prochaines années sont maintenues à un niveau identique et réservées aux territoires les plus tendus soit principalement la commune de Toulouse. Le développement de ce produit doit rester résiduel eu égard à la capacité mesurée de l'office à capter la demande adéquate (cf. § 4.2.3.1).

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.2.1 Engagement et suivi des opérations

La direction de l'aménagement et de la construction assure le montage et le suivi des opérations neuves (locatif et PSLA). Composée de 30 agents, elle dispose de moyens adaptés au niveau de production, compte-tenu du recours important à la VEFA qui représente 60 % des logements livrés sur la période contrôlée. Sa forte progression depuis 2017 a permis d'accompagner la montée en régime de la production, en facilitant l'extension du développement sur l'ensemble du territoire métropolitain. Un rééquilibrage devrait s'opérer progressivement compte tenu de la programmation établie avec une part de VEFA représentant un peu moins de la moitié des livraisons programmées sur la période 2020-2021. Le foncier est capté de façon assez diversifiée, dans le cadre des ZAC ou en diffus, via l'établissement public foncier local (EPFL) ou encore par densification du foncier de l'office.

Dans certains secteurs très tendus avec une forte pression foncière rendant difficile l'acquisition de biens en pleine propriété pour du logement social, l'office a ponctuellement recours à une production de logements en usufruit locatif social (sept opérations comptant 64 logements au total sur les cinq dernières années).

La définition et la mise en œuvre des projets font l'objet d'une validation permanente du DG en coordination avec les services impliqués au sein d'un « comité d'investissement » ainsi que d'un passage en bureau ou CA à tous les stades importants des opérations. Cette procédure permet de prendre en compte les différentes attentes dès l'élaboration du programme et d'assurer un suivi partagé de l'avancement des projets. Parallèlement, un cahier des charges à destination des maîtres d'œuvres, définit les exigences de l'office en matière de conception des opérations et de prescriptions techniques.

Les monteurs d'opération assurent la passation et le suivi des marchés de maîtrise d'œuvre et de travaux en application d'une procédure commune. Le service « marchés » veille au respect des règles et leur assure une assistance administrative et réglementaire.

Le prix de revient moyen des opérations neuves livrées en maîtrise d'ouvrage interne depuis 2016 est de 2 030 euros TTC le m² de SH et 2 090 euros en VEFA, ce qui est comparable aux prix relevés chez les autres bailleurs intervenant sur les mêmes territoires. La part de fonds propres investis est en moyenne de 14 %.

5.3 MAINTENANCE DU PARC

Le PSP est décliné sous la forme d'un plan d'entretien pluriannuel (PPE et PPI) destiné au pilotage des travaux programmés. Mis à jour et validé par le CA annuellement, il identifie les interventions prévues par opération sur trois ans. La mise en œuvre des travaux d'investissement est assurée par la direction du patrimoine, tandis que l'entretien courant est confié aux agences. Depuis 2018, la volonté d'améliorer la prise en compte des besoins d'entretien courant et de valoriser la connaissance des équipes de proximité, se traduit par une plus grande implication des agences dans l'élaboration de la programmation de l'entretien courant.

5.3.1 Réhabilitation et rénovation urbaine

L'ancienneté du parc, et sa localisation majoritaire en QPV impliquent un effort soutenu et constant de requalification. Sur la période de contrôle 1 675 logements dont les trois quarts en QPV ont fait l'objet de réhabilitations globales pour un coût de 58 millions d'euros soit un coût au logement de 35 000 euros. Au-delà de l'aspect énergétique, l'amélioration porte sur les mises aux normes de sécurité et l'accessibilité (adaptation de logements seniors, créations d'ascenseurs...). La création de balcons ou terrasses vient également améliorer la qualité de confort des locataires tout en modernisant l'aspect architectural. En revanche, l'amélioration des éléments de confort, avec intervention dans les parties privatives est résiduelle (cf. § 5.3.2).

L'ANRU a fortement contribué à la rénovation urbaine des quartiers à Toulouse. L'office qui détient une forte proportion de ce parc a été particulièrement impliqué et impacté par l'ensemble des actions engagées. Le programme mis en œuvre dans le cadre du premier projet de rénovation urbaine était finalisé, au moment du contrôle. Il a concerné trois quartiers (Empalot, Reynerie-Bellefontaine et Bagatelle-Faourette) pour un coût total de 261 millions d'euros dont 49 millions d'euros financés par l'ANRU. Dans ce cadre, 1 225 logements ont été démolis, 3 983 réhabilités et 2 194 résidentialisés.

La visite de patrimoine a permis de constater la qualité des réalisations qui, pour certaines, ont permis d'améliorer l'équilibre d'occupation des résidences et contribuent à faire évoluer l'image des quartiers. Toutefois les conditions de vie restent toujours détériorées par une forte délinquance notamment sur le quartier « Reynerie-Bellefontaine ».

Le nouveau projet de renouvellement urbain en cours (NPNRU) avec une signature de la convention prévue le 11 septembre 2019 va permettre de poursuivre et compléter ces interventions.

Il prévoit pour l'office la démolition de 1 320 logements supplémentaires reconstitués à hauteur de 1 021, la réhabilitation de 1 828 logements et la résidentialisation de 2 670 sur les six prochaines années soit près des deux tiers du programme global de l'ANRU sur Toulouse. L'office est concerné pour la partie de son patrimoine située dans les quartiers d'intérêt national présentant les dysfonctionnements les plus importants (grand Mirail) ainsi que pour celle du secteur des Izards-la Vache dénommé « les trois Cocus », retenu quartier d'intérêt régional. Le coût prévisionnel de ces interventions pour l'office est de l'ordre de 270 millions d'euros dont 22 % subventionnés par l'ANRU.

L'office investit également sur ces quartiers en dehors du dispositif ANRU. Trois opérations importantes conjuguant démolitions, ventes et réhabilitations sont actuellement en cours et seront finalisées en 2025. Elles concernent les quartiers Papus (770 logements pour 25 605 milliers d'euros), Bourbaki (438 logements pour 9 040 milliers d'euros) et Negreneys (508 logements pour 7 430 milliers d'euros).

5.3.2 Effort de maintenance

Tableau 8 : interventions sur le patrimoine

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Charges d'exploitation liée aux immeubles	1 121,31	733,80	1 269,79	743,77	755,01
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	1 256,76	1 658,21	1 701,93	1 957,62	2 052,14
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	5 028,80	4 828,00	5 125,39	6 070,43	5 898,66
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	1 160,18	1 160,36	1 174,17	1 271,35	1 297,94
Maintenance locative en régie - Consommations	404,73	531,01	518,02	649,44	685,93
Coût de la maintenance (1)	8 971,79	8 911,38	9 789,31	10 692,61	10 689,68
Additions et remplacement de composants	29 245,73	15 835,43	8 567,72	20 925,51	21 970,42
Coût total entretien du parc (2)	38 217,52	24 746,81	18 357,03	31 618,11	32 660,10
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	15 881	16 181	16 492	16 803	17 129
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	564,94	550,73	593,58	636,35	624,07
Valeurs de référence	636,10	661,60	649,57	667,12	677,29
Loyers (5)	64 790,28	68 619,68	71 105,38	71 367,48	73 678,17
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	13,85%	12,99%	13,77%	14,98%	14,51%
Valeurs de référence	14,39%	14,96%	15,21%	14,95%	14,81%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	2 406,49	1 529,37	1 113,09	1 881,69	1 906,71
Valeurs de référence	1 243,66	1 188,82	1 225,10	1 273,24	1 294,55

Après une légère décrue en 2014, le coût de la maintenance (*comptes 611 Non Récupérable, 6151 Non Récupérable, 6 152 Non Récupérable*) est croissant pour se rapprocher des valeurs de référence. Les additions et remplacements de composants sont importants, situant le coût total d'intervention sur le parc au-dessus des valeurs de référence. Ils traduisent la volonté de remise à niveau du patrimoine le plus ancien souffrant pour partie d'un retard d'entretien.

La visite de près d'un tiers du patrimoine a permis de constater l'effort de maintenance et de réhabilitation du parc notamment sur l'enveloppe globale et les espaces communs. Le bon état et la propreté des halls d'entrée et des abords ont été remarqués y compris dans les quartiers les plus difficiles grâce à la veille et à la réactivité des services de proximité.

En revanche, la moindre prise en compte des parties privatives tant à l'occasion des réhabilitations que de la remise en état à la relocation induit une certaine vétusté des équipements et notamment des salles de bains et revêtement de sols. Outre la qualité de service due au locataire, la volonté de l'office de rééquilibrage de l'occupation de son parc en QPV doit le conduire à améliorer son effort commercial. La pratique parfois

constatée qui consiste à limiter la remise en état au strict minimum en attendant la visite préalable des candidats pour effectuer au cas par cas des travaux supplémentaires correspondant à leurs attentes n'est pas satisfaisante dans un contexte très concurrentiel. Elle est, de plus, génératrice de vacance.

Dans sa réponse, l'office indique qu'il a engagé, dans le cadre de son projet d'entreprise, une harmonisation des modes de faire dans la gestion des états des lieux afin d'améliorer l'embellissement des logements.

5.3.3 Exploitation du patrimoine

5.3.3.1 *Diagnostics de performance énergétique (DPE)*

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) sont réalisés pour l'ensemble du patrimoine). Le parc est correctement classé compte tenu de son ancienneté avec près de la moitié en A B ou C et un tiers en D. Le patrimoine le plus mal classé (18 % en E ou F) devrait être fortement réduit avec les réhabilitations programmées au PSP.

5.3.3.2 *Constats de risque d'exposition au plomb (CREP)*

L'office possède 1 116 logements familiaux susceptibles d'être concernés par les mesures de prévention contre le saturnisme. Les constats de risques d'exposition au plomb (CREP) ont tous été réalisés en 2015. Ils ont révélé la présence de peinture au plomb sur 688 logements dont 87 présentent des dégradations. Bien que les diagnostics ne fassent pas de préconisations de travaux, il est souhaitable que l'office effectue des contrôles de ces logements afin d'évaluer si leur état d'entretien et les conditions de leur occupation ne nécessitent pas des interventions. Il devra s'assurer à cette occasion de la communication des diagnostics aux locataires.

Dans sa réponse, l'office s'est engagé à effectuer les travaux nécessaires dans les 87 logements concernés dès 2020.

5.3.3.3 *Diagnostics Amiante*

L'office n'est pas à jour des obligations réglementaires relatives à la protection des personnes contre les risques liés à une exposition à l'amiante et les modalités de communication des diagnostics ne sont pas suffisamment formalisées [art. R. 1334-29-4 et 5 du CSP].

Le patrimoine est fortement concerné par les obligations relatives à la protection des personnes contre les risques liés à une exposition à l'amiante (12 035 logements locatifs ayant fait l'objet d'un permis délivré avant juillet 1997). Le repérage étendu de l'amiante dans les parties communes réalisé et actualisé depuis 2014 identifie la présence d'amiante sur 90 résidences (5 500 logements). Les dossiers techniques amiante (DTA) sont constitués conformément à la réglementation.

Toutefois, la réalisation des diagnostics amiantes des parties privatives (DAPP) obligatoires depuis 2012 introduite par le décret n°2011-629 du 3 juin 2011 n'a été faite que pour un tiers du parc.

Dans sa réponse, l'office précise qu'aucun des diagnostics déjà réalisés n'a révélé la présence d'amiante. Toutefois, il indique que, pour satisfaire aux obligations réglementaires, il reverra sa stratégie dans le courant de l'année 2020. La communication des DTA aux différents intervenants, y compris hors marchés, susceptibles d'agir à proximité des équipements contenant de l'amiante n'est pas suffisamment formalisée alors que la réglementation exige qu'une trace écrite de cette communication soit conservée. De même, la fiche récapitulative du DTA doit être communiquée aux occupants de l'immeuble concerné dans un délai d'un mois à compter de sa date de constitution ou de mise à jour. Des actions de sensibilisation de tous les locataires concernés sont toutefois réalisées avec notamment la diffusion de plaquettes sur l'amiante et de conseils pratiques sur l'entretien de leur logement. L'office a pris des dispositions nécessaires pour respecter l'ensemble de ces points dès le premier trimestre 2020.

5.3.3.4 Etat des installations gaz et électricité

Conformément au décret n° 2016-1104 et 1105 du 11 août 2016, l'office réalise un diagnostic de l'état des installations intérieures d'électricité et de gaz lors de chaque changement de locataire. Les anomalies relevées sont traitées avant remise en location.

5.3.4 Sécurité dans le parc

5.3.4.1 Entretien des chaudières individuelles

L'entretien des installations individuelles de chauffage, d'eau chaude sanitaire et des systèmes de ventilation, est assuré dans le cadre d'un contrat. Grâce à un suivi plus rigoureux de son prestataire et aux procédures internes de relance l'office a amélioré sa performance depuis le dernier contrôle avec un taux de pénétration de 94,8 % (450 équipements non entretenus sur 8 703). Toutefois le marché actuel fixe un objectif de 90 % d'appareils contrôlés ce qui est insuffisant compte tenu de l'enjeu sécuritaire. La mise en place d'un nouveau contrat en cours de rédaction fixant au prestataire un objectif de 100 % d'appareils contrôlés avec une rémunération correspondant au taux de pénétration effectif constaté devrait permettre à l'office d'améliorer sa performance.

Par ailleurs, l'office met en œuvre tous les moyens dont il dispose, y compris l'engagement des procédures contentieuses si nécessaire, pour garantir l'entretien de l'ensemble des appareils à gaz.

5.3.4.2 Sécurisation des ascenseurs

L'office possède 322 ascenseurs qui desservent 8 984 logements. La mise en conformité au regard des obligations réglementaires a été effectuée et les contrôles quinquennaux sont réalisés. Il a confié une mission d'assistance à un prestataire extérieur afin de l'accompagner sur l'ensemble de la problématique de maintenance et de sécurisation.

Le contrat d'entretien actuel donne lieu à un suivi renforcé des appareils avec 12 visites annuelles pour 9 obligatoires. En complément, l'office a conduit un programme de rénovation complète de ses équipements avec notamment l'installation de moteurs moins énergivores, la création de nouveaux ascenseurs et enfin le renforcement des portes sur les sites difficiles.

L'ensemble de ces mesures génère des résultats globalement positifs avec une diminution sensible des appels de locataires (de 20 par an et par appareils en 2009 à cinq en 2019).

5.4 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

5.4.1 Vente HLM

Conformément à la stratégie de l'office, un renforcement de la politique de vente est mis en œuvre depuis 2014 (cf. § 2.3).

Les délibérations successives du CA ont permis de mettre en vente 1000 logements et d'atteindre les objectifs fixés avec respectivement 107 et 133 ventes en 2017 et 2018. Pour soutenir ce rythme, une équipe commerciale composée de deux chargées de ventes assistée par un prestataire assure la commercialisation des logements. L'ensemble des dispositions réglementaires est respecté pour les 365 ventes réalisées sur la période.

Après étude collégiale associant les directions du patrimoine, de la gestion locative et des finances, une commission interne des ventes se réunit pour « cibler » les logements des résidences susceptibles d'être mis à la vente. Chaque nouvelle résidence est soumise à l'approbation du CA qui délibère sur la grille de prix

proposée. Les prix ont été fixés jusqu'en 2018 en référence à l'évaluation réalisée par le service des Domaines, ajustés si nécessaire au marché et au statut de l'acquéreur potentiel dans le respect des règles applicables.

La CAL a en charge de procéder au choix des candidats sur les programmes mis en vente en fonction des critères de priorité (ancienneté dans le parc pour les locataires, et pour les extérieurs primo-accédants et adéquation composition familiale/typologie).

Afin de prioriser le parcours résidentiel, la vente reste réservée aux seuls acquéreurs de logement pour leur résidence principale. De plus, les locataires occupants et du parc bénéficient d'une décote de 20 % du prix par rapport au prix fixé par les domaines. Ils représentent 73 % des bénéficiaires des ventes.

Le prix de vente (118 milliers d'euros en moyenne) est attractif et accessible à des ménages modestes pour des logements situés principalement sur la commune de Toulouse.

Le contrat de vente comprend les mentions obligatoires. L'acquéreur a obligation d'affecter le logement à sa résidence principale pendant une durée de cinq ans au cours de laquelle il bénéficie d'une garantie de rachat et de relogement en cas de difficulté. En contrepartie, l'office garde un droit de préférence au rachat durant 15 ans si nécessaire.

Dix-sept ventes ont bénéficié aux salariés et à un administrateur représentant des locataires. Jusqu'en 2017 l'office ne respectait pas les conditions prévues par l'article L423-10 CCH avec une simple information du CA a posteriori. Depuis 2018, une autorisation préalable est assurée par le bureau pour garantir la fluidité du dispositif. L'information fournie aux administrateurs précise l'identité de l'acquéreur et les fonctions exercées ainsi que le nom de la résidence. Le contrôle de ces dossiers n'a révélé aucune irrégularité. Pour maîtriser les effets d'opportunité, sachant que les salariés bénéficient lorsqu'ils sont locataires du parc d'une décote de 20 % par rapport au prix des domaines, une délibération du CA du 29 mai 2019 a institué pour ces derniers un minimum d'ancienneté d'occupation de dix-huit mois pour pouvoir acheter le logement qu'ils occupent.

Des travaux avant mise en vente sont réalisés en tant que de besoin afin d'assurer la sécurité de l'occupant et de lui permettre de ne pas réinvestir sur le clos et couvert à moyen terme

5.4.2 Accession sociale (PSLA)

En augmentation depuis 2014, l'activité de production de logements en location accession (PSLA) se développe en zone tendue avec 400 logements livrés dont 83 % sur Toulouse. Cette activité est réalisée principalement en maîtrise d'ouvrage directe (25 % en VEFA).

Les opérations livrées au cours des cinq dernières années n'ont pas présenté de difficulté majeure de commercialisation. Le principe de prudence consistant à conditionner le lancement des travaux à l'atteinte d'un quota de réservations minimal de 30 % est respecté. L'analyse réalisée sur les réservations et ventes réalisées sur la période 2014-2018, soit 368 ménages acquéreurs, dont 323 ventes effectives¹³, a permis de constater le respect de l'ensemble des obligations réglementaires.

Avec un coût moyen de 155 653 euros HT par logement (hors honoraires commerciaux et de publicité), les prix de revient sont maîtrisés soit 2 192 euros HT le m² de SH.

Sur la période récente (Livraisons 2017-2018), le prix de vente moyen des T3 et T4 (typologies majoritaires) situés en zone B1 est de 175 milliers euros TTC pour une surface habitable moyenne de 77 m².

¹³ Levées d'option PSLA et actes signés

Le caractère social est avéré avec 80 % des ménages qui relèvent des plafonds de ressources pour l'accès au logement locatif social (plafonds PLUS), 28 % d'anciens locataires HLM et 95 % de primo-accédants. Les apports personnels atteignent en moyenne 23 % du prix de vente.

Le profil des accédants révèle une surreprésentation des personnes seules et couples sans enfants (72 %). Cette situation est fortement liée à une production essentiellement orientée vers les logements collectifs (80 %) de type 3 et 4 qui attirent les jeunes en début de parcours résidentiel ou les ménages en phase de séparation.

La part de la redevance locative mensuelle est proche des maxima autorisés. Afin de maîtriser le taux d'effort pendant la phase locative, la part acquisitive est calculée de manière à ce que le cumul des deux ne dépasse pas le taux d'effort futur prévisionnel en phase d'acquisition.

Elle reste en conséquence limitée (48 euros en moyenne) et souvent symbolique (inférieure ou égale à 10 euros pour la moitié des locataires-accédants) ce qui ne permet pas de constituer une épargne venant minorer le taux d'effort après acquisition. La durée moyenne de la phase locative est de 8 mois. La marge brute moyenne annuelle sur la période de revue s'élève à 2,6 Millions d'euros soit 3,6 % des loyers, ce qui est un bon niveau.

5.5 AUTRES ACTIVITES

L'office est propriétaire de 4 390 logements répartis sur 179 résidences en copropriétés qui résultent des acquisitions en VEFA et des ventes locatives. Eu égard aux caractéristiques de son parc mis en vente (principalement de grands ensembles collectifs) et afin d'éviter l'émergence de copropriétés dégradées, l'office a développé une activité de syndic exercée par un service dédié de quatre agents pour sécuriser les accédants. Pour ce faire, il reste détenteur de 40 % au moins des tantièmes dans la majorité des cas : Pour chaque résidence, le CA est consulté sur la poursuite ou l'arrêt des ventes avant l'atteinte de ce seuil. L'office assure ainsi la fonction de syndic pour la majorité des résidences mises en ventes (2 082 Logements fin 2018).

5.6 CONCLUSION

Avec une production neuve importante, l'office mène une politique de développement active et adaptée aux besoins des territoires sur lesquels il intervient. Les coûts de production apparaissent bien maîtrisés au vu de l'implantation des programmes livrés. L'attractivité du patrimoine ancien est maintenue par un programme de réhabilitation et une politique de renouvellement patrimonial soutenus. Parallèlement, les activités de vente locative et la production en accession permettent de dégager des fonds propres pour développer le logement locatif.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

L'office est soumis aux règles de la comptabilité commerciale. La tenue de la comptabilité n'appelle pas d'observation. Le système d'information est performant. L'organisme engage une nouvelle étape de planification de son système d'information. L'organisation de la chaîne comptable est satisfaisante et les délégations d'attribution intègrent la séparation des tâches financières sensibles (séparation ordonnateur/payeur). Les grands principes comptables sont respectés.

La comptabilité analytique et le contrôle de gestion donnent une vue détaillée par activités et contribuent au pilotage de l'office par la direction générale. Les cinq exercices étudiés ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes (CAC) ainsi que les comptes 2018 intervenus en fin de période de contrôle (mais non encore validés sous Harmonia). La comptabilité d'investissement est très bien tenue. Les fiches de situation

financière et comptable sont fiables et les restes à réaliser en dépenses et en recettes font l'objet d'un suivi scrupuleux. Elles donnent ainsi une information sur la situation des besoins de financement de l'office en regard de son importante activité de constructeur et assurant, entre autres, une connaissance précise des fonds propres investis dans le patrimoine.

L'information comptable (rapport financier annuel, présentation du budget) permet une bonne prise de décision de la direction et des administrateurs. Les comptes annuels et intermédiaires de l'office, les données prévisionnelles d'activité, les propositions de budget sont examinées en bureau avant soumission au conseil d'administration.

La direction financière se compose de 34,7 ETP, effectif en diminution sur la période de revue. Elle se subdivise en comptabilité générale et fournisseurs (15,4 ETP), comptabilité locataire et contentieux (2,9 ETP), contrôle de gestion (4 ETP) et 2,4 ETP pour la direction du service.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

Dans ce chapitre, les agrégats financiers et ratios sont comparés aux valeurs médianes des OPH et ESH de France dotés d'un parc de logements locatifs compris entre 10 000 et 30 000 lgts, issues de la base de données Harmonia, Toulouse Métropole Habitat inclus.

6.2.1 Performance d'exploitation

6.2.1.1 Produit total

Tableau 9 : Chiffre d'affaires et produits des activités

Rubriques	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	63 949,99	99,24%	69 308,46	97,25%	70 981,01	99,03%	70 100,73	99,24%	71 728,84	99,12%
Produits des activités annexes	491,39	0,76%	542,97	0,78%	695,69	0,97%	536,72	0,76%	633,77	0,88%
Chiffre d'affaires	64 441,38	100,00%	69 851,43	100,00%	71 676,71	100,00%	70 637,45	100,00%	72 362,62	100,00%

Le chiffre d'affaires se fonde essentiellement sur les loyers auxquels s'ajoutent les ventes d'immeubles (terrains lotis et logements en accession) et les activités annexes (activité de syndic principalement). Les loyers sont constitués à 89 % par les logements conventionnés, à 1,3 % par les logements non conventionnés, à 1,8 % par les foyers et les loyers accessoires, et à 7 % par les locaux professionnels et commerciaux. Le loyer moyen par logement sur la période de revue est de 4 236 euros/lgt, en deçà de la moyenne de la valeur de référence qui est de 4 469 euros.

La production stockée apporte en moyenne 4,4 % du chiffre d'affaires, portant le produit des activités à 73,8 millions d'euros fin 2017, en légère diminution par rapport à 2016 en raison essentiellement d'un niveau élevé de ventes d'immeubles cette année-là (16 millions euros).

La Réduction de loyers de solidarité (RLS) s'est traduite par une diminution globale de produits de 3 518 milliers euros en 2018 soit 5,8 % des loyers conventionnés. Par le mécanisme de péréquation introduit par loi de finance 2018, l'organisme bénéficie de 873 milliers euros, ramenant l'impact de la réduction de loyers de solidarité à moins de trois millions euros sur l'année 2018. Pour 2019, du fait de l'augmentation du patrimoine locatif conventionné, l'organisme chiffre la RLS brute à 5,7 millions euros (et 1,4 millions euros de péréquation) et 7,1 millions euros (et à 1,8 millions euros de péréquation) en 2020.

6.2.1.2 Excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation est le solde généré par l'activité courante de l'organisme sans prendre en compte sa politique d'investissement ni sa gestion financière. Cet indicateur permet de déterminer la rentabilité de son exploitation courante.

Tableau 10 : Excédent brut d'exploitation

Rubriques	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Produit des activités	65 206,93		70 816,56		74 365,51		74 633,39		73 843,72	
Coût personnel (hors régie)	- 13 152,61	20,41%	- 14 882,95	21,31%	- 16 113,70	22,48%	- 17 246,05	24,41%	- 18 723,56	25,87%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 6 905,01	10,72%	- 7 335,52	10,50%	- 8 119,60	11,33%	- 8 802,68	12,46%	- 8 922,74	12,33%
Coût de gestion	- 20 057,61	31,13%	- 22 218,47	31,81%	- 24 233,30	33,81%	- 26 048,73	36,88%	- 27 646,31	38,21%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 8 971,79	13,92%	- 8 911,38	12,76%	- 9 789,31	13,66%	- 10 692,61	15,14%	- 10 689,68	14,77%
Cotisation CGLLS					- 715,87	1,00%	- 1 239,67	1,75%	- 827,80	1,14%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 7 223,08	11,21%	- 7 213,48	10,33%	- 7 818,46	10,91%	- 7 358,83	10,42%	- 7 696,68	10,64%
Valeurs de référence		10,61%		10,49%		10,45%		10,48%		10,91%
Créances irrécouvrables	- 151,80	0,24%	- 703,50	1,01%	- 697,95	0,97%	- 843,18	1,19%	- 808,98	1,12%
Excédent brut d'exploitation	28 802,64	44,70%	31 769,74	45,48%	31 110,62	43,40%	28 450,38	40,28%	26 174,27	36,17%
Valeurs de référence		51,13%		49,48%		49,56%		49,26%		48,62%

L'EBE est globalement faible pour l'office avec une baisse de celui-ci de 44,7 % en 2013 à 36,17 % du produit des activités en 2017. Il pâtit de l'augmentation des coûts de gestion, qui augmentent de 8 % en moyenne annuelle, (la maintenance croît de 5 %, la TFPB de 1 %). Dans le contexte de croissance forte de l'organisme, l'EBE fluctue dans une fourchette haute à 31 millions euros en 2014 à 26 millions euros en 2017 soit entre 37 % et 30 % du CA, ratio inférieur à la médiane des OPH/SA HLM de France. La baisse des coûts de gestion est une condition sine qua non de l'amélioration de l'EBE, dans un contexte de possibilité réduite d'accroissement du produit des activités.

6.2.1.3 Efficience de gestion

L'efficience de gestion s'apprécie en partie au regard des coûts de gestion, qui comprennent les charges de personnel et les frais généraux net des diverses cotisations obligatoires et de la TFPB.

Tableau 11 : coût de gestion locatif normalisé

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Charges de personnel	14 667,96	16 455,45	17 480,15	18 654,35	20 335,85
Personnel extérieur à l'organisme	338,28	224,15	489,18	651,09	740,60
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 693,45	- 636,29	- 681,45	- 788,03	- 1 054,95
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 1 160,18	- 1 160,36	- 1 174,17	- 1 271,35	- 1 297,94
Coûts de personnel (1)	13 152,61	14 882,95	16 113,70	17 246,05	18 723,56
Approvisionnements (stocks et variation)	501,01	701,83	631,85	698,37	697,77
Achats non stockés de matériel et fournitures	685,27	598,96	849,20	826,19	661,25
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 404,73	- 531,01	- 518,02	- 649,44	- 685,93
Crédit baux et baux à long terme	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Primes d'assurances	971,02	1 020,72	1 063,03	1 225,77	1 153,14
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	1 357,93	2 687,67	3 042,48	2 849,51	2 347,28
Publicité, publications, relations publiques	291,95	284,24	314,18	522,12	459,34
Déplacements, missions et réceptions	187,05	154,68	164,93	198,63	351,43
Redevances de sous-traitance générale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres services extérieurs	3 011,22	2 055,70	3 581,69	3 969,03	4 130,16
Déduction pour cotisations CGLLS			- 715,87	- 1 239,67	- 827,80
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS			- 513,09	- 79,60	
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	62,11	77,68	145,58	136,44	166,20
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
Transferts de charges d'exploitation	- 36,82	- 102,83	- 311,42	- 56,36	- 29,18
Redevances et charges diverses de gestion courante	278,99	387,88	385,06	401,70	499,07
Autres charges externes (2)	6 905,61	7 335,52	8 119,60	8 802,68	8 922,74
Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)	20 057,61	22 218,47	24 233,30	26 048,73	27 646,31
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	15 881	16 181	16 492	16 803	17 129
Coût de gestion locatif normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 262,99	1 373,12	1 469,40	1 550,24	1 614,01
<i>Valeurs de référence</i>	995,43	1 068,57	1 017,93	1 034,87	1 057,77
Loyers (5)	64 790,28	68 619,68	71 105,38	71 367,48	73 678,17
Coût de gestion locatif normalisé / Loyers = (3)/(5)	30,96%	32,38%	34,08%	36,50%	37,52%
<i>Valeurs de référence</i>	22,80%	24,37%	23,07%	23,55%	23,76%
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	20,30%	21,69%	22,66%	24,17%	25,41%
<i>Valeurs de référence</i>	15,22%	15,36%	15,40%	15,49%	15,95%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	10,66%	10,69%	11,42%	12,33%	12,11%
<i>Valeurs de référence</i>	7,51%	8,34%	7,20%	7,40%	7,67%

Le coût de gestion apparaît trop important, en augmentation sur la période, affaiblissant structurellement la performance d'exploitation et ne contribuant pas suffisamment ainsi à la constitution de fonds propres nécessaires au développement et à la réhabilitation du parc locatif.

En effet, le coût de gestion normalisé rapporté au logement pour 2017 s'élève à 1 614 euros pour une médiane à 1 058 euros/logt (soit 52 % au-dessus de la médiane). Rapporté au loyer de l'année, le coût de gestion représente 37,52 %. Ce classement en fait le 2ème organisme le moins efficient en termes de coût de gestion sur 241 OPH en France (source DIS 2017). Les précédents contrôles de la Miilos avaient déjà relevé ce point (1 293 euros en 2012 soit 32 % au-dessus de la médiane)

Des spécificités de l'office peuvent expliciter une partie de l'analyse de ce ratio.

D'une part, l'organisme exerce en régie des prestations qui sont souvent externalisées par les bailleurs sociaux telles que les prestations de multiservices (20 personnes en régie pour l'office soit un coût de gestion de 63 euros/logement en 2017, ce qui porterait théoriquement le coût de gestion retraité à 1 551 euros).

D'autre part, l'organisme présente un parc situé à 55 % en QPV, ce qui se traduit par une organisation proche des grands ensembles résidentiels avec le déploiement de quatre agences (et 31 pôles de « proximité »),

affectant de facto les coûts de structures. L'organisme envisage un nouveau maillage territorial avec réduction du nombre d'agences.

Les dirigeants ont fait de la maîtrise du coût de gestion un objectif prioritaire en 2018 en le fixant dans le PSP et dans les orientations budgétaires 2019 présentées en CA du 18 octobre 2018.

La volonté de la direction générale est de diminuer ses coûts de 300 euros par logement à l'horizon 2020. L'un des principaux axes de travail est l'optimisation des processus de travail et la rationalisation des effectifs.

Des efforts d'économies entrepris en 2018 ont engendré un recul des dépenses de 1 217 millions euros (Autres charges externes 8 171 millions euros en 2018 contre 9 388 millions euros en 2017), porté par une diminution des honoraires de 769 millions euros grâce à la renégociation de contrats ou la réorganisation du fonctionnement interne pour réduire le recours à des prestataires externes (comme le non-recours à avocats pour les litiges locatifs représentant une économie de 115 millions euros en 2018).

Pour 2018, le coût de gestion « normalisé » théorique (calcul ANCOLS à partir du compte de résultat 2018) s'élèverait à 1 538 euros/logt. Dans le budget 2019, il est attendu en dessous de 1 500 euros

6.2.1.4 Maintenance

La maintenance (entretien courant et assimilé et gros entretien), en intégrant le C/611 est en progression régulière, de 8 millions euros à 10,7 millions euros. La part de gros entretien est globalement croissante, passant de 44 % en 2013 à 61 % en 2017. Ramenée au logement, cette maintenance se situe entre 565 et 625 euros par logement, valeurs inférieures aux valeurs de référence positionnées entre 636 et 677 euros par logement. Sur les cinq exercices examinés, les sommes consacrées à la maintenance par TMH s'élèvent à 49 millions d'euros, à comparer à 54,3 millions d'euros en se basant sur les valeurs de référence. La maintenance et plus généralement les interventions sur le patrimoine sont examinées au § 5.3 du présent rapport.

6.2.2 Mode de financement des investissements

6.2.2.1 Capacité d'autofinancement (CAF) et autofinancement net

Tableau 12 : Capacité d'autofinancement

Montants en milliers d'euros	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
CAF brute	22 615,07	35,09%	28 440,35	40,72%	27 394,65	38,22%	23 621,37	33,44%	22 507,24	31,10%
Remboursement des emprunts locatifs	11 145,34	17,30%	13 441,02	19,24%	14 464,89	20,18%	15 203,29	21,52%	15 929,04	22,01%
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	11 469,73	17,80%	14 999,33	21,47%	12 929,76	18,04%	8 418,08	11,92%	6 578,20	9,09%
Valeurs de référence		12,14%		11,25%		11,84%		11,66%		11,33%
Total des produits financiers (compte 76) (b)	682,84		475,95		471,87		225,77		206,86	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	88 604,41		96 336,42		107 217,70		106 880,43		103 681,61	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	17 901,71		18 790,32		18 219,62		18 779,72		17 338,75	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	71 385,54		78 022,05		89 469,94		88 326,47		86 549,72	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		16,07%		19,22%		14,45%		9,53%		7,60%
Valeurs de référence		9,58%		9,32%		9,14%		8,71%		8,86%

L'EBE auquel sont ajoutés le résultat financier réel¹⁴ et le résultat exceptionnel réel¹⁵ donne la CAF. La CAF (*au sens du Plan Comptable Général*) permet d'apprécier le flux de trésorerie qui servira au remboursement annuel du capital des emprunts et à la reconstitution des fonds propres de l'organisme, permettant l'investissement. La CAF annuelle de l'organisme fluctue dans une fourchette comprise entre 22 et 28 millions euros sur les cinq exercices, en diminution sur 2016 et 2017. Les remboursements annuels d'emprunts locatifs augmentent régulièrement sur la période, passant de 11,1 millions d'euros à 15,9 millions d'euros, évolution corrélative au recours à l'emprunt pour financer l'accroissement du parc. Il en résulte un autofinancement net HLM passant de 11,5 millions d'euros en 2013 à 6,6 millions euros en 2017. Il représente 16,4 % du CA en 2013 et 7,8 % en 2017. Bien que supérieur aux valeurs de référence de 2013 à 2016, il est néanmoins en recul sur les cinq exercices. Ce fléchissement est dû à des remboursements de prêts locatifs proportionnellement plus importants que la croissance de la CAF et du parc. L'office présente une capacité réduite à générer des fonds propres par sa performance d'exploitation.

6.2.2.2 Dette locative

Tableau 13 : Variation de la dette financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Endettement ouverture	322 965,83	408 297,04	426 975,75	443 520,34	495 648,35
Nouveaux emprunts	128 580,68	58 226,02	38 050,84	85 201,55	125 719,68
Remboursement en capital	43 249,47	35 056,84	16 653,40	20 913,99	25 344,24
Endettement clôture	408 297,04	431 466,23	448 373,19	507 807,90	596 023,78
Variation capital restant dû	85 331,21	23 169,18	21 397,44	64 287,56	100 375,43
Ressources Stables clôture	917 413,71	961 071,60	1 010 101,13	1 100 709,75	1 201 193,25
Variation capital restant dû / Ressources stables	9,30%	2,41%	2,12%	5,84%	8,36%
<i>Valeurs de référence</i>	1,94%	1,63%	1,46%	1,59%	1,68%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	11 145,34	13 441,02	14 464,89	15 203,29	15 929,04
Charges d'intérêts (2)	8 970,83	8 404,06	7 611,48	7 076,58	7 712,19
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	20 116,17	21 845,08	22 076,37	22 279,87	23 641,23
Loyers de l'exercice	64 790,28	68 619,68	71 105,38	71 367,48	73 678,17
Annuités emprunts locatifs / Loyers	31,05%	31,84%	31,05%	31,22%	32,09%
<i>Valeurs de référence</i>	41,01%	40,54%	40,10%	40,10%	39,13%

La dette locative passe de 323 millions d'euros début 2013 à 596 millions euros fin 2017. 67 % de cette dette est indexée sur le livret A, dont le taux est actuellement très bas. Il n'y a pas d'emprunts complexes et le reste de la dette se répartit entre les divers opérateurs du marché bancaire (31 % à taux fixe et 2 % à taux variable).

Sur la période sous revue, le niveau des annuités des emprunts locatifs rapporté au loyer reste stable à hauteur de 31 %, ce qui est inférieur au niveau moyen de la référence (40 %), inhérent aux caractéristiques d'un parc relativement ancien et du retard partiel de réhabilitation en cours de traitement. Ceci constitue un gisement mesuré d'endettement futur sous réserve d'améliorer la performance d'exploitation pour en assurer le remboursement.

Un volant de 77 % de la dette est contracté auprès de la Caisse des Dépôts et de Consignations (CDC). 47 % présente une durée résiduelle située entre 30 et 40 ans (durée résiduelle moyenne 30 ans). L'office pratique une gestion active de sa dette : Un réaménagement de dette concernant 98 prêts pour un montant global de 26 millions euros a été présenté et voté par le CA en 2018. L'année 2017 a été marquée par un niveau important de nouveaux emprunts, à hauteur de 125,7 millions d'euros.

¹⁴ Hors charges et produits calculés.

¹⁵ Hors charges et produits calculés et hors produits de cession.

L'annuité locative passe de 11 à 15,9 millions euros. La part de remboursement de capital dans cette annuité est croissante, passant de 55 à 68 %. Cette annuité reste étale sur la trésorerie de l'office, représentant 32 % des loyers, valeur modérée, inférieur à la valeur de référence (36 %).

L'office bénéficie d'un prêt de haut de bilan CDC-action logement de 2 millions euros. Après examen de la situation de l'entreprise, la CDC a accordé début 2019 une enveloppe de prêts à hauteur de 120 millions euros pour les exercices 2019-2020.

L'office a fait le choix de recourir à des lignes de crédit pour financer son développement rapide, et d'encaisser ultérieurement les emprunts une fois les garanties obtenues. Les avantages de ce recours sont la rapidité d'obtention des fonds dans un contexte de taux d'intérêt bas (< 1 %).

Ratios de rentabilité économique et capacité de désendettement :

Tableau 14

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Endettement (1)	408 297,04	431 466,23	448 373,19	507 807,90	596 023,78
CAFC	20 673,34	25 570,00	25 316,99	22 588,89	21 738,43
Endettement / CAFC	19,75	16,87	17,71	22,48	27,42
<i>Valeurs de référence</i>	17,12	16,29	16,84	16,70	16,45
Trésorerie (2)	30 379,68	29 816,03	30 924,19	13 770,64	15 514,34
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	377 917,36	401 650,20	417 449,00	494 037,27	580 509,44
Endettement net de trésorerie / CAFC	18,28	15,71	16,49	21,87	26,70
<i>Valeurs de référence</i>	16,19	15,42	15,73	15,38	15,44
Valeur nette comptable du parc locatif	416 160,56	480 919,71	520 451,48	544 238,40	562 561,84
Amortissement du parc locatif	16 775,45	19 244,00	20 483,97	21 448,19	23 031,63
VNC / Amortissement du parc locatif	24,81	24,99	25,41	25,37	24,43
<i>Valeurs de référence</i>	24,07	24,39	24,78	24,60	24,40
Ressources propres	516 702,77	547 101,89	578 596,23	608 152,17	623 594,15
Ressources stables	917 413,71	961 071,60	1 010 101,13	1 100 709,75	1 201 193,25
Ressources propres / Ressources stables	56,32%	56,93%	57,28%	55,25%	51,91%
<i>Valeurs de référence</i>	55,79%	55,82%	55,63%	55,68%	56,33%
Actif locatif brut	849 182,46	905 966,65	963 920,17	1 066 828,68	1 160 774,33
Transfert subventions au compte de résultat	4 014,93	4 152,09	4 521,65	4 662,05	6 649,68
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	28 802,64	31 769,74	31 110,62	28 450,38	26 174,27
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]	3,86%	3,97%	3,70%	3,10%	2,83%
<i>Valeurs de référence</i>	4,27%	4,08%	3,94%	3,75%	3,66%
Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2]	2,45%	2,00%	1,74%	1,49%	1,41%
<i>Valeurs de référence</i>	2,88%	2,30%	1,99%	1,71%	1,59%

L'endettement représente 27 années de CAF. Cette valeur est supérieure à la valeur de référence de 15,44 années pour 2017. Sur les cinq années examinées, ce ratio, qui cerne la capacité de désendettement et, in fine, le risque de solvabilité, s'est éloigné de la valeur de référence restée aux environs de 15 années. Bien que l'office ne soit que faiblement endetté, la capacité de désendettement est impactée par la faiblesse chronique de la CAF (cf. § 6.2.2.1).

En 2017, le nombre d'années de désendettement devient pour la première fois légèrement supérieure à la durée d'amortissement résiduelle du parc locatif. Une maîtrise des coûts de gestion au travers d'un plan d'économies strictement respecté est indispensable pour amener la CAFC à un niveau suffisant et, ainsi, améliorer la situation.

Indépendance financière

La part des ressources propres dans les ressources stables décroît pour atteindre 51,9 % en 2017, en deçà de la valeur de référence stable à 65 %.

Taux de rentabilité économique-taux moyen de la dette

Par ces deux ratios, il s'agit de mesurer la capacité de l'organisme à générer des ressources permanentes pour financer ses investissements et son besoin en fonds de roulement. Corollaire d'un EBE en diminution, le taux de rentabilité économique diminue pour se situer à 2,83 % en 2017, soit en dessous de la référence. Il se situe toutefois au-dessus du coût de l'endettement mesuré par le taux moyen de la dette à 1,41 %, inhérent à la baisse du taux du livret A. Par conséquent, le recours à l'endettement accroît encore la rentabilité financière des capitaux propres.

6.2.3 Situation bilancielle

Tableau 15 : Situation bilancielle

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	138 088,86	15,05%	143 695,20	14,95%	156 162,58	15,46%	170 295,99	15,47%	181 606,32	15,12%
Résultat de d'exercice (b)	5 606,34	0,61%	12 467,38	1,30%	9 988,50	0,99%	11 310,33	1,03%	9 001,28	0,75%
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)	97 416,64	10,62%	97 573,35	10,15%	98 708,33	9,77%	99 326,51	9,02%	95 503,35	7,95%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	241 111,83	26,28%	253 735,93	26,40%	264 859,41	26,22%	280 932,82	25,52%	286 110,95	23,82%
Valeurs de référence		21,22%		21,92%		22,05%		22,40%		22,74%
Provisions pour gros entretien (f)	5 700,00	0,62%	5 700,00	0,59%	5 700,00	0,56%	1 333,18	0,12%	1 300,00	0,11%
Autres provisions pour risques et charges (g)	691,26	0,08%	2 061,34	0,21%	2 758,03	0,27%	1 922,42	0,17%	2 216,06	0,18%
Amortissements et dépréciations (h)	269 199,68	29,34%	285 604,62	29,72%	305 278,80	30,22%	323 963,75	29,43%	333 967,14	27,80%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	516 702,77	56,32%	547 101,89	56,93%	578 596,23	57,28%	608 152,17	55,25%	623 594,15	51,91%
Dettes financières (j)	400 710,94	43,68%	413 969,71	43,07%	431 504,90	42,72%	492 557,59	44,75%	577 599,10	48,09%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	917 413,71	100,00%	961 071,60	100,00%	1 010 101,13	100,00%	1 100 709,75	100,00%	1 201 193,25	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	849 182,46	92,56%	905 966,65	94,27%	963 920,17	95,43%	1 066 828,68	96,92%	1 160 774,33	96,64%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	68 231,25	7,44%	55 104,95	5,73%	46 180,97	4,57%	33 881,07	3,08%	40 418,92	3,38%
Immobilisations financières (n)	594,58	0,06%	573,93	0,06%	513,44	0,05%	390,49	0,04%	597,56	0,05%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	67 636,66	7,37%	54 531,02	5,67%	45 667,53	4,52%	33 490,57	3,04%	39 821,36	3,32%
Valeurs de référence		3,71%		3,58%		3,37%		3,72%		3,49%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	21 417,82	2,33%	27 876,47	2,90%	26 967,35	2,67%	30 497,13	2,77%	34 855,04	2,90%
Emprunts promotion immobilière (p)	7 903,13	0,85%	17 625,22	1,83%	16 928,90	1,68%	15 263,86	1,39%	18 424,69	1,53%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 3 580,05	- 0,39%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	10 034,64	1,09%	10 251,25	1,07%	10 038,45	0,99%	15 233,27	1,38%	16 430,35	1,37%
Créances locataires et acquéreurs (s)	8 190,73	0,89%	3 052,75	0,32%	3 421,32	0,34%	3 626,14	0,33%	2 237,83	0,19%
Subventions à recevoir (t)	45 274,03	4,93%	35 678,06	3,71%	27 572,55	2,73%	21 657,65	1,97%	20 775,16	1,73%
Autres actifs réalisables (u)	10 775,40	1,17%	12 427,59	1,29%	7 108,57	0,70%	7 750,56	0,70%	9 995,77	0,83%
Dettes sur immobilisations (v)	8 240,77	0,90%	8 188,06	0,85%	8 096,79	0,80%	8 336,21	0,76%	4 864,91	0,41%
Dettes d'exploitation et autres (w)	28 777,04	3,14%	28 506,60	2,97%	25 300,75	2,50%	20 211,47	1,84%	20 267,19	1,69%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)=(r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	37 256,98	4,06%	24 715,00	2,57%	14 743,34	1,46%	19 719,94	1,79%	24 307,02	2,02%
Valeurs de référence		0,51%		0,40%		0,31%		0,22%		0,24%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	34 770,41	3,79%	34 426,08	3,58%	40 805,10	4,04%	33 724,86	3,06%	35 721,96	2,97%
Concours bancaires courants et découverts (y)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	5 000,00	0,49%	15 000,00	1,36%	15 006,62	1,25%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	4 390,73	0,48%	4 610,05	0,48%	4 880,91	0,48%	4 954,22	0,45%	5 201,00	0,43%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	30 379,68	3,31%	29 816,03	3,10%	30 924,19	3,06%	13 770,64	1,25%	15 514,34	1,29%
Valeurs de référence		2,96%		2,94%		2,86%		3,18%		3,14%
Report immobilisations financières (B)	594,58	0,06%	573,93	0,06%	513,44	0,05%	390,49	0,04%	597,56	0,05%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	30 974,27	3,38%	30 389,95	3,16%	31 437,62	3,11%	14 161,13	1,29%	16 111,90	1,34%
Valeurs de référence		3,64%		3,50%		3,52%		3,63%		3,56%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	30 379,68	3,31%	29 816,03	3,10%	30 924,19	3,06%	13 770,64	1,25%	15 514,34	1,29%

Nb : Le montant de la dette mentionnée au 6.2.2.2 est répartie entre dette locative et emprunts promotion immobilière dans le tableau de situation bilancielle. - Sources : comptes Harmonia 2017

Fonds de roulement net global (FRNG)

Après cinq années de résultat comptable positif et un niveau annuel stable de subventions nette d'investissement, la part des capitaux propres dans les ressources stables reste étalement entre 23 et 26 %. Les dettes financières augmentent de 44 % (cf. dettes financières) sur la période. Les ressources stables s'établissent ainsi à 1 201 millions euros fin 2017. Parallèlement, les immobilisations brutes ont suivi la croissance du parc (passant de 849 millions euros à 1 160 millions euros).

Le fonds de roulement net global, qui est la différence entre les ressources stables et les immobilisations, ressort à 39,8 millions euros, en légère augmentation après quatre années de diminution en raison de la part de portage sur fonds propres des opérations de réhabilitations, d'acquisitions d'opérations nouvelles.

Le FRNG déterminé ci-dessus n'intègre pas les dépôts et cautionnement reçus, qui sont intégrés dans la trésorerie.

Analyse du bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Fonds de roulement net global (FRNG)	67 636,66	54 531,02	45 667,53	33 490,57	39 821,36
Total des charges courantes	79 535,43	87 509,65	87 449,86	96 293,85	98 987,98
Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes	310,39	227,45	190,61	126,95	146,83
Valeurs de référence	159,30	169,19	163,93	183,62	180,33
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	15 881	16 181	16 492	16 803	17 129
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en propriété	4 258,97	3 370,07	2 769,07	1 993,13	2 324,79
Valeurs de référence	1 993,65	2 077,38	2 045,46	2 315,41	2 274,23
Trésorerie	30 379,68	29 816,03	30 924,19	13 770,64	15 514,34
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	139,42	124,36	129,07	52,20	57,21
Valeurs de référence	134,23	137,72	144,05	165,27	160,13
Trésorerie en nombre de logements et équivalent logement en propriété	1 912,96	1 842,66	1 875,10	819,53	905,74
Valeurs de référence	1 761,01	1 818,53	1 893,25	2 098,99	2 085,45

Le bilan fonctionnel analysé sous l'angle du nombre de jours en charges courantes montre une diminution du FRNG qui passe de 310 jours (au-dessus de la référence 2013 située à 159 jours) à 147 jours de charges courantes fin 2017 (pour une référence à 180 jours), sous l'effet d'un accroissement des charges courantes (+ 24 %) conjugué à une diminution du FRNG (- 41 %). De fait, la trésorerie représente 57 jours de charges courantes pour une référence à 160 jours.

Fonds de roulement net global à terminaison

Malgré la dégradation du FRNG sur la période sous revue, le FRNG à terminaison des opérations en cours (FRNGT qui tient compte des recettes et dépenses prévues, non encore comptabilisées à la clôture de l'exercice et relatives aux opérations en cours concernant les immeubles locatifs) augmente en raison d'un niveau supérieur d'emprunts à encaisser (153 Millions euros) que des dépenses restant à comptabiliser (119 Millions euros). Rapporté au nombre de logements en 2017, le FRNGT s'élève à 2 957 euros soit un niveau comparable à celui de 2013 (2 923 euros/logt)

6.2.4 Projection financière

En cours de contrôle, l'office a produit une étude prévisionnelle en cours d'évolution qui intègre les données réelles des comptes 2018 et les impacts attendus des accords signés entre les acteurs du logement social et l'Etat (communiqué de Matignon en date du 25 avril 2019) qui propose « *un cadre financier de 3 ans pour donner de la visibilité aux acteurs et favoriser les efforts de construction et de rénovation du logement social* ». Durant l'été, le comité exécutif (organe restreint de gouvernance interne) arrêtera le ou les hypothèses qui serviront de base pour bâtir le débat d'orientation budgétaire programmé en séance du CA en octobre 2019.

Cette étude s'appuie sur un prévisionnel de fonctionnement qui intègre une notable diminution du coût de gestion. Le volet investissement comprend cinq hypothèses de travail. Au gré des scénarii, le patrimoine évolue de 17 875 logements en 2018 à 18 425 logements en 2025 (scénarii 1-2-3-4), 19 413 logements (scénario 5) et 19 686 logements (scénario 6).

L'analyse qui suit présente les éléments d'un scénario centré dit « réalisable » à la suite du vote de la loi de finances 2018. Elle se déroule sur 10 années (2015 à 2025).

Les hypothèses et prévisions d'exploitation sont les suivantes : une inflation à 1 % et un taux du livret A de 1,75 %, les loyers sont liés au parc en croissance (parc de 18 425 logements fin 2025). La RLS est intégrée pour 3,34 millions euros en 2018, pour 7,4 pour 2019, et > 7,5 millions euros à partir de 2020, et les marges accession/lotissement sont estimés à 2,8 Millions euros annuel. La maintenance est égale à la valeur de référence (environ > 500 euros/logement), la vacance financière à 1,8 % des loyers. La renégociation de la dette pour la reprofiler en 2019, permet une décote de 20 % de l'annuité en augmentant la durée résiduelle.

Ces hypothèses sont globalement cohérentes, au vu des éléments rétrospectifs et des perspectives futures connues à ce jour.

L'analyse est présentée comme suit : après une présentation de l'évolution du patrimoine (1) et les interventions inhérentes (2), une synthèse des investissements (3) est analysée. Puis, la capacité à générer des fonds propres par la performance d'exploitation est commentée (4) avant que ne soit mesurée l'évolution des fonds propres (5) et du niveau d'endettement (6)

1- Evolution du patrimoine (Source TMH)

Evolution du patrimoine												
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Evolution Patrimoine					523	102	-179	98	74	227	332	1 178
TOTAL CN (hors PSIA)					964	365	434	430	508	508	508	3 717
TOTAL Démol					-97	-97	-437	-156	-261	-104	-5	-1 157
dont Démol ANRU					-31	-40	-437	-156	-261	0	-5	-930
dont Démol Hors ANRU					-66	-57	0	0	0	-104	0	-227
Ventes					-344	-166	-176	-176	-173	-177	-171	-1 382
dont Ventes anciens					-141	-166	-176	-176	-173	-177	-171	-1 179
dont Ventes en bloc					-203	0	0	0	0	0	0	-203
Solde Patrimoine	16 616	16 881	17 247	17 875	18 398	18 500	18 321	18 419	18 493	18 720	19 053	18 425

En cohérence avec la phase rétrospective, l'accroissement du patrimoine sur la période 2019-2025 se caractérise par un ralentissement de la construction neuve à partir de 2020. En parallèle, les démolitions de logements locatifs représentent 1 157 unités (dont 80 % financés par l'ANRU). Les objectifs annuels des ventes sont supérieurs à ceux de la période rétrospective, mais cohérents au regard des capacités actuelles de la direction de l'activité Syndic et Transactions immobilières.

2- Intervention sur le patrimoine (Source TMH):

Interventions sur le patrimoine (nb de logements)												Total
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
PSLA - Levées d'option		-80	-65	-61	-90	-125	-150	-150	-150	-150	-150	-1 171
PSLA - Marge Brute				2 599	2 442	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	21 841
Logements Réhabilités livrés			206	521	383	1 014	597	523	602	182	752	4 780
dont Cession			39	110	101	70	148	0	0	1	92	561
dont Réhab			132	315	278	758	176	454	602	181	660	3 556
dont Remplacement de composants			35	96	4	186	273	69	0	0	0	663
Autres interventions			1 589	4 421	2 234	1 817	251	619	321	325	1 316	12 893
dont HSS			6	195	89	193	78	59	98	11	135	864
dont démol - étude de définition			201	1 287	0	0	0	0	0	0	0	1 488
dont Prévention Situationnelle			1 105	2 221	1 403	825	0	182	151	0	135	6 022
dont Résidentialisation			0	537	170	422	0	196	0	151	338	1 814
dont Résidentialisation ANRU			277	181	572	377	173	182	72	163	708	2 705

L'office maintient un niveau conséquent de réhabilitation (essentiellement thermique). Un effort important de résidentialisation est porté avec l'ANRU. Toutefois, les contraintes financières ne permettent pas d'atteindre le niveau souhaité de réhabilitations du parc dans des délais plus courts.

3- Synthèse des investissements (Source TMH) :

Synthèse des investissements (en milliers d'€)												Total
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
C. neuves			97 775K€	117 945K€	133 960K€	50 220K€	39 570K€	43 780K€	51 340K€	51 340K€	51 340K€	637 270K€
Réhab. Avant vente			1 248K€	3 960K€	3 594K€	3 075K€	5 396K€	0K€	0K€	30K€	2 392K€	19 695K€
Réhabilitations			4 224K€	10 756K€	9 221K€	10 862K€	0K€	5 276K€	8 330K€	480K€	12 636K€	61 785K€
Résidentialisations			3 525K€	10 073K€	6 647K€	10 883K€	7 122K€	4 302K€	1 367K€	1 972K€	7 491K€	53 382K€
Démolitions			4 512K€	11 008K€	2 576K€	2 648K€	13 984K€	4 992K€	8 352K€	2 496K€	160K€	50 728K€
PSLA			8 775K€	8 235K€	12 150K€	16 875K€	20 250K€	20 250K€	20 250K€	20 250K€	20 250K€	147 285K€
Total investissement	0K€	0K€	120 059K€	161 977K€	168 148K€	94 563K€	86 322K€	78 600K€	89 639K€	76 568K€	94 269K€	970 145K€

La répartition des investissements montre la part prépondérante de la construction neuve (66 %) et des diverses opérations de réhabilitations-démolition du parc existant (19 %), ainsi que la part du PSLA (15 %).

4- Analyse de la performance d'exploitation :

Evolution de l'exploitation (sources : données office TMH) :

En milliers d'€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Variation
Loyers quittancés	72 703	74 709	75 329	76 062	77 545	78 373	81 154	84 368	16%
Autres produits locatifs	194	311	443	444	444	444	446	449	131%
Pertes sur créances irrécouvrables	-1 519	-1 514	-1 505	-1 479	-1 476	-1 428	-1 429	-1 439	-5%
Pertes sur charges récupérables	-793	-767	-741	-708	-679	-659	-652	-651	-18%
Produits locatifs nets	70 585	72 739	73 526	74 319	75 834	76 730	79 519	82 727	17%
Activités de promotion	2 599	2 442	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	8%
Promotion	2 599	2 442	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	8%
Maintenance	-10 000	-10 984	-9 715	-10 248	-9 807	-9 467	-9 864	-10 890	9%
Charges externes de GL									
Marge brute locative	63 184	64 197	66 611	66 871	68 827	70 063	72 454	74 637	18%
Impôts et taxes	-7 836	-8 206	-7 823	-8 058	-8 300	-8 548	-8 805	-9 069	16%
Autres produits divers	3 673	1 970	1 949	1 897	1 856	2 003	2 032	2 078	-43%
Frais de personnel	-19 776	-19 460	-18 805	-18 939	-19 094	-18 988	-19 121	-19 427	-2%
Coûts de fonctionnement	-8 171	-7 698	-7 058	-7 166	-7 294	-7 333	-7 464	-7 659	-6%
Cotisations CGLLS et prélèvement ANCOLS	-566	-980	-560	-560	-560	-1 000	-992	-987	74%
Produits financiers nets									
CAF brute	30 508	29 823	34 315	34 045	35 435	36 197	38 105	39 572	30%
Annuités d'emprunts	-26 197	-28 648	-32 398	-33 767	-35 323	-37 374	-39 246	-41 280	58%
Autofinancement courant	4 311	1 175	1 916	278	112	-1 176	-1 141	-1 708	-140%
Eléments exceptionnels/Cale	633	679	0	0	0	0	0	0	
Impôt Sociétés									
Autofinancement net	4 944	1 854	1 916	278	112	-1 176	-1 141	-1 708	-135%

La CAF est attendue en net redressement + 30 % pour se situer au-dessus de la référence 2018 en raison de l'accroissement modéré des produits locatifs et de l'activité accession. Malgré les actions d'optimisation des frais généraux (- 2 % pour les frais de personnel et - 6 % pour les coûts de fonctionnement), l'autofinancement se dégrade du fait de l'accroissement de l'annuité d'emprunt à rembourser (+ 58 %), pour devenir négatif en 2023.

Evolution des frais de gestion											
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Frais de gestion (K€)	24 626 K€	26 555 K€	28 514 K€	27 947 K€	27 158 K€	25 862 K€	26 106 K€	26 388 K€	26 321 K€	26 584 K€	27 087 K€
Ratio au logement	1 482 €	1 573 €	1 653 €	1 563 €	1 476 €	1 398 €	1 425 €	1 433 €	1 423 €	1 420 €	1 422 €

Un focus sur les frais de gestion permet de constater leur réduction, sans toutefois atteindre l'objectif assigné de 1 300 euros/lgt. De plus, le patrimoine en 2021 diminuant en raison du niveau important des démolitions, le coût de gestion rapporté au nombre de logements en est dégradé.

5- Evolution des fonds propres (Source TMH)

Evolution des fonds Propres (en millier d'€)												
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaux
FP début de période	30 954	27 503	25 725	16 099	21 561	23 591	19 958	21 643	23 667	23 966	22 177	
Autofinancement exist+neuf	12 930	8 446	6 580	4 948	1 853	1 916	279	111	-1 174	-1 140	-1 709	11 664
Patrimoine existant	12 930	8 446	6 580	4 948	-56	1 036	-944	-1 426	-3 221	-3 455	-4 431	-969
Construction neuve	0	0	0	0	1 909	880	1 223	1 537	2 047	2 315	2 722	12 633
dont Economies d'exploitation					120	3103	3119	3143	2962	2 981	2 995	18 423
Produits de cession	-16 068	-8 275	7 630	20 349	17 413	13 225	15 345	15 558	15 358	15 713	14 203	110 451
Ressources en fonds propres	-3 138	171	14 210	25 297	19 266	15 141	15 624	15 669	14 184	14 573	12 494	
Consommation des fonds propres	-312	-1 950	-23 836	-19 835	-17 236	-18 774	-13 939	-13 645	-13 885	-16 362	-13 531	-153 305
Travaux RC	-252	-642	-455	-1 522	-175	-115	-274	-342	-563	-159	-671	-5 170
Démolition	-60	-60	-934	-2 163	-2 732	-1 840	-1 088	-652	-1 655	-3 178	-317	-14 679
Ventes avec réhab.	0	-1 248	-3 960	-3 594	-3 075	-6 159	-966	-1 155	-1 103	-3 651	-2 927	-27 838
Résid.&Réhab	0	0	-1 072	-3 516	-2 608	-2 085	-1 379	-1 264	-332	-559	-801	-13 616
Construction Neuve	0	0	-17 415	-9 040	-8 646	-8 575	-10 232	-10 232	-10 232	-8 815	-8 815	-92 002
FP fin de période	27 503	25 725	16 099	21 561	23 591	19 958	21 643	23 667	23 966	22 177	21 140	

Les fonds propres en début de période pour l'année 2017 se situent à 25,7 millions euros (soit 1 470 euros/logement). En fin de période, ceux-ci ont diminué à 21,1 millions euros (soit 1 109 euros/logement). Les produits de cession attendus de 110 millions euros sur la période et la réduction de la production neuve permettent d'amortir la baisse de l'autofinancement. Le niveau des fonds propres par logement se situerait alors au-dessus de 1 000 euros par logement

Un scénario sollicitant plus fortement les fonds propres pourrait être envisagé.

6- Evolution du taux d'endettement (Source TMH)

Evolution du taux d'endettement											
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Annuité Totale	21 460	21 584	23 288	26 197	28 648	32 398	33 767	35 323	37 374	39 246	41 280
Pat. Existant	21 460	21 584	23 195	25 918	27 702	27 094	26 220	25 567	25 343	24 890	24 551
Construction neuve	0	0	0	0	0	3 713	5 038	6 556	8 072	9 881	11 691
Travaux	0	26	93	279	946	1 591	2 509	3 200	3 959	4 475	5 038
Loyer Total	70 928	71 190	73 630	72 703	74 709	75 329	76 062	77 545	78 373	81 154	84 368
Loyers Pat. Existant	70 928	71 190	73 630	72 703	73 700	72 530	71 038	70 053	69 283	69 071	69 278
Loyers Construction neuve	0	0	0	0	2 652	6 388	8 717	11 283	14 126	17 265	20 477
RLS	0	0	0	0	-1 643	-3 589	-3 693	-3 791	-5 036	-5 182	-5 387
Endettement	30,26%	30,32%	31,63%	36,03%	38,35%	43,01%	44,39%	45,55%	47,69%	48,36%	48,93%

La capacité d'endettement soutenable est pleinement exploitée pour atteindre le niveau d'endettement acceptable à 50 % du produit des loyers fixé par la gouvernance.

6.3 CONCLUSION

Afin de répondre aux enjeux du logement en termes d'offres nouvelles et de réhabilitations sur la métropole toulousaine et à l'impact financier la RLS, l'organisme a pris diverses mesures adaptées pour optimiser ses dépenses et ses recettes afin d'améliorer son efficacité de gestion. Toutefois, la situation financière de l'organisme reste fragile. Les perspectives tant patrimoniales que financière pour les dix prochaines années évoluent à la baisse mais la situation financière resterait à un niveau soutenable. Les décisions du CA de 2018 et 2019 devraient permettre de rectifier la tendance en s'appuyant sur des améliorations de l'organisation et des économies de gestion.

7. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE :		OPH TOULOUSE METROPOLE HABITAT	
SIEGE SOCIAL			
Adresse du siège :		7, rue de Sébastopol 31000 TOULOUSE	
PRESIDENT :		Franck BIASOTTO	DIRECTEUR GENERAL : Luc LAVENTURE
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :		31 DECEMBRE 2018	
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Franck BIASOTTO		
Vice-président	Daniel ROUGE		
Elus désignés	Annette LAIGNEAU		
	Laurence KATZENMAYER		
	Michel AUJOULAT		
	Gilles BROQUERE		
Personnalités qualifiées	Aurore DUQUENOY		
	Lisiane RESCANIERES		
	Hélène DE GUIRAL		
	Olivier LIVROZET		
	D.BELTRAME MONCOUET		
	François BENET		
	Pierre Robert LEON		
Qualifié dans l'insertion Action Logement CAF UDAF	Monique VIDAL		
	Denis BERTRAND		
	Serge CAMBOU		
	Jean CASTELLVI		
Représentants des syndicats	Laurent JOLY (CGT) Bernard MACABIAU (FO)		
Représentants des locataires (SA) :	Armand NDONDA (CNL)		
	Nathalie MAURETTE (CLCV)		
	Tristan SIMON (DAL)		
	Michèle RAIMOND-ESTAGER (AFOC)		
COMMISSAIRE AUX COMPTES :			
EFFECTIFS AU : 31/12/2018	Cadres :		98
	Maîtrise :		233
	Employés :		53
	Ouvriers de la régie :		40
	EFFECTIF TOTAL : 434		

7.2 TABLEAU RECAPITULATIF DES IRREGULARITES RELEVÉES EN MATIÈRE D'ATTRIBUTION

Nom du programme	N° logt	Commune	Financement	Numéro unique	Date signature bail	Irrégularités constatées	Loyer mensuel
Vestrepain	01010261 020021	Toulouse	PLUSI	031031600 045111054	26/05/2016	Dépassement plafond de ressources de 9 %	360
Balcons de vestrepain	01010307 011303	Toulouse	PLUS	031091600 095011083	03/11/2016	Dépassement plafond de ressources de 4 %	306
Auvergne	01040176 010009	Toulouse	PLUS	031051200 051611054	28/06/2016	Dépassement plafond de ressources de 14 %	502
Touraine	01040177 050004	Toulouse	PLUSI	031071600 142011014	19/09/2016	Dépassement plafond de ressources de 25%	333

7.3 SIGLES UTILISES

ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	OPH	Office Public de l'Habitat
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
APL	Aide Personnalisée au Logement	PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
CAF	Capacité d'Autofinancement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CCAPEX	Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives	PLS	Prêt Locatif Social
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CDAPL	Commission Départementale des Aides Publiques au Logement	PSLA	Prêt social Location-accession
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	SA d'HLM	Office Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
CMP	Code des Marchés Publics	SCIC	Office Coopérative d'Intérêt Collectif
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	SCLA	Office Coopérative de Location Attribution
DALO	Droit Au Logement Opposable	SCP	Office Coopérative de Production
DPE	Diagnostic de Performance Energétique	SEM	Office anonyme d'Economie Mixte
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SIEG	Service d'Intérêt Economique Général
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
FSL	Fonds de Solidarité Logement	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
HLM	Habitation à Loyer Modéré		
LLS	Logement locatif social		

SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Etablissement public national à caractère administratif

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

