



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-034
AQUITANIS OPH BORDEAUX METROPOLE
Bordeaux (33)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-034 AQUITANIS OPH BORDEAUX METROPOLE – (33)

N° SIREN : 398731489
Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : AQUITANIS OPH BORDEAUX METROPOLE
Président : Béatrice de François
Directeur général : Jean-Luc Gorce
Adresse : 1 Avenue André Reinson - 33000 Bordeaux
Collectivité de rattachement : Bordeaux Métropole

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés	17 134	Nombre de logements familiaux en propriété :	17 134	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	2 426
-------------------------------------	---------------	--	---------------	--	--------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
(2)				
Logements vacants en %	1,50	4,35	4,70	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique) en %	0,20	1,40	1,40	
Taux de rotation annuel (hors mises en service) en %	7,24	10,64	9,40	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,74	1,9	1,5	(4)
Âge moyen du parc (en années)	35	34	39	
POPULATION LOGÉE en %				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	20,10	23,5	22,20	
- < 60 % des plafonds	56,10	62,90	60,70	
- > 100 % des plafonds	12,70	8,70	10,60	
Bénéficiaires d'aide au logement	52,20	53,20	45,60	
Familles monoparentales	16,00	22,90	21,20	
Personnes isolées	36,40	44,30	39,50	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,90	5,30	5,60	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	15,76	10,75	14,01	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,23	98,95	98,68	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET PROFITABILITE				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	14,79 %	12,05 %	11,05 %	
Fonds de roulements net global (jours de charges)	486,02	466,40	372,90	
FRNG à terminaison des opérations (jours de charges)	200,08	397,57	381,09	

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) OPH France entière, hors ile de France 2018

(4) Evolution entre 01/01/2013 et 01/01/2018 pour les références nationales selon les données SOeS

POINTS FORTS :

- ▶ Gouvernance très impliquée
- ▶ Management dynamique et efficace
- ▶ Partenariats développés avec d'autres organismes sociaux
- ▶ Gestion de proximité affirmée avec quatre agences implantées dans les sites
- ▶ Vacance très faible
- ▶ Développement important ces dernières années
- ▶ Organisme favorisant l'innovation dans de nombreux domaines
- ▶ Situation financière saine, avec un excédent brut d'exploitation (*EBE*) élevé

POINTS FAIBLES :

- ▶ Absence de gestion analytique des charges par résidence
- ▶ Taux d'impayés des locataires partis à maîtriser
- ▶ Coût de gestion à maîtriser
- ▶ Taux d'endettement à surveiller

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Absence de suivi des logements en sous-occupation
- ▶ Non-respect du délai légal d'un mois pour la restitution du dépôt de garantie aux locataires partis
- ▶ Obligations réglementaires sur les risques liés à l'amiante non totalement respectées

Les anomalies réglées en cours de contrôle ne seront pas mentionnées dans la version définitive

Précédent rapport de contrôle : 2014-084.

Contrôle effectué du 29 mai 2019 au 29 janvier 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE: septembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-034

AQUITANIS OPH BORDEAUX METROPOLE – 33

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Relation intra-groupe	11
2.2.2 Société de coordination d'HLM COO.PAIRS	11
2.2.3 Évaluation de la gouvernance	12
2.2.4 Direction générale	13
2.2.5 Organisation et management	13
2.2.6 La commande publique	15
2.3 Conclusion	15
3. Patrimoine	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine	16
3.1.1 Description et localisation du parc	16
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	16
3.2 Accessibilité économique du parc	17
3.2.1 Loyers	17
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	18
3.2.3 Charges locatives	18
3.2.4 La mise en place de la réduction du loyer de solidarité (RLS)	19
3.3 Conclusion	19
4. Politique sociale et gestion locative	21
4.1 Caractéristiques des populations logées	21
4.2 Accès au logement	21
4.2.1 Connaissance de la demande	21
4.2.2 Gestion des attributions	22
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	23
4.4 Traitement des impayés	24
4.4.1 Organisation	24

4.4.2	Les résultats.....	25
4.5	Conclusion	26
5.	Stratégie patrimoniale.....	26
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	26
5.2	Évolution du patrimoine.....	27
5.2.1	Offre nouvelle.....	27
5.2.2	Réhabilitations.....	28
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	29
5.4	Maintenance du parc.....	30
5.4.1	Entretien du patrimoine	30
5.4.2	Diagnostics de performance énergétique (DPE)	31
5.4.3	Existence de régies	31
5.4.4	Sécurité dans le parc.....	31
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	32
5.6	Conclusion	33
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	34
6.1	Tenue de la comptabilité	34
6.2	Analyse financière.....	34
6.2.1	Analyse de l'exploitation	34
6.2.2	Analyse de la structure financière	37
6.2.3	Gestion de la dette	38
6.3	Analyse prévisionnelle.....	39
6.4	Conclusion	42
7.	Annexes.....	43
7.1	Informations générales de l'organisme.....	43
7.2	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	44
7.3	Sigles utilisés.....	45

SYNTHESE

Deuxième bailleur social du département de la Gironde, Aquitanis est l'office public de l'habitat (OPH) de Bordeaux Métropole, sa collectivité de rattachement. Il est propriétaire de 19 560 logements et équivalents au 31 décembre 2018. Il intervient quasi-exclusivement en Gironde (99 % du patrimoine), et principalement sur l'agglomération de Bordeaux (94 %).

Ces dernières années, il a connu un rythme de développement élevé (*près de 2 300 logements mis en service sur la période 2014-2018*), tout en maintenant l'attractivité de son patrimoine ancien par un programme de réhabilitation soutenu (*1 840 logements réhabilités pour un montant global de près de 77 M€*). Il a confié à sa filiale, la société coopérative d'intérêt collectif d'HLM (SCIC) Axanis (*qui a fait l'objet d'un contrôle concomitant de l'ANCOLS*) une activité d'accession sociale à la propriété en forte croissance (*570 logements livrés depuis 2015*).

La gouvernance fonctionne correctement, avec un conseil d'administration (23 membres) qui assume pleinement ses responsabilités. Depuis le 17 octobre 2018, la fonction de directeur général (DG) est assurée par M. Jean-Luc Gorce. Il est également président de la SCIC Axanis.

Une coopération entre la SA d'HLM MESOLIA et l'OPH s'est traduite par la création, le 21 juin 2016, de la société anonyme de coordination (SAC) COO.PAIRS qui a pour but la mise en commun de moyens opérationnels pour la prospection et l'achat de réserves foncières, la création d'un centre de relations clients (CRC).

L'organisation et le management sont dynamiques avec un encadrement et des personnels motivés. La recherche constante de partenariats divers permet de créer des méthodes de travail, et des outils innovants.

La gestion locative est performante, à l'exception de quelques retards sur l'application de nouvelles dispositions réglementaires (*délai de remboursement des dépôts de garantie, gestion de la sous occupation des logements*). L'OPH obtient de très bons résultats sur la vacance, y compris en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV). La modération des augmentations de loyer permet de préserver l'accessibilité économique du parc. La gestion des charges peut être améliorée en mettant en place une méthode analytique par résidence et un observatoire des charges locatives. Sur les impayés, des pistes d'amélioration restent aussi à trouver pour contenir la dette des locataires partis. L'OPH remplit correctement sa mission de bailleur social, avec un caractère social dans les attributions et des objectifs globalement atteints dans le logement des publics prioritaires. La gestion de proximité est privilégiée à travers une forte présence humaine sur les sites.

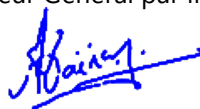
L'exploitation est solide avec un volume de loyer générant une grande capacité à produire de la trésorerie. Le coût de gestion reste légèrement élevé et demande à être maîtrisé. Le taux d'endettement est également à surveiller.

La structure financière est saine mais tendue. Cette situation s'explique par un développement important qui implique de nombreux investissements.

L'application de la réduction de loyer de solidarité n'appelle pas d'observation et l'OPH respecte la réglementation en la matière.

Concernant l'analyse prévisionnelle, une nouvelle stratégie a été adoptée par le CA qui consiste à ajuster le modèle économique de l'OPH par le développement des ventes à l'unité et en bloc. La nouvelle politique de ventes ambitieuse arrêtée par le CA reste à mettre en œuvre. Si elle se concrétise, elle devrait permettre à l'organisme de récupérer des fonds propres et de remplir ainsi les objectifs de développement fixés.

Le Directeur Général par intérim



Akim TAÏROU

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle d'Aquitanis OPH Bordeaux Métropole 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'agrément.

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

Le précédent rapport de contrôle, d'octobre 2015, soulignait que la mission sociale était assurée de manière satisfaisante, même s'il restait des marges de progrès dans la gestion des attributions. Il relevait l'importance de l'effort d'investissement sur le patrimoine existant et la production d'une offre nouvelle soutenue et de qualité. Il indiquait cependant trois zones à risques à fiabiliser : l'entretien des chaudières à gaz, les ventes HLM et les financements d'opérations. Enfin, il jugeait la situation financière satisfaisante, ce qui permettait la poursuite du développement et de l'entretien du patrimoine existant.

Le présent contrôle est effectué concomitamment avec celui de la SCIC d'HLM Axanis, sa filiale.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Aquitanis est l'office public de l'habitat (OPH) de Bordeaux Métropole. Deuxième bailleur social du département, il est propriétaire de 19 560 logements et équivalents au 31 décembre 2018. Il intervient quasi-exclusivement en Gironde (99 % du patrimoine), et principalement sur l'agglomération de Bordeaux (94 %).

Avec un peu plus de 1,5 millions d'habitants, soit un quart de la population de la Nouvelle Aquitaine, le département de la Gironde connaît une croissance démographique soutenue. Entre 2010 et 2015, la population girondine s'est accrue de 1,2 % par an en moyenne, portée par un excédent migratoire élevé (+0,9 %) lié à l'attractivité économique de la métropole bordelaise, intensifiée depuis la mise en service en juillet 2017 de la nouvelle ligne TGV qui relie la ville de Bordeaux à Paris en 2 heures. Malgré une production soutenue, la densité de logements sociaux (12,4 % des résidences principales) reste inférieure à la moyenne nationale (17,1 %) et entraîne une certaine tension locative. Les zones les plus tendues, où l'offre est bien inférieure à la demande, sont le bassin d'Arcachon et surtout la métropole de Bordeaux, qui concentre les trois-quarts des demandes de la Gironde avec un ratio de tension sur la demande de logement social de 4,56¹ (7,47 pour la ville de Bordeaux).

Le taux de logements sociaux recouvre de fortes disparités liées au positionnement historique des communes dont certaines restent toujours marquées par une très forte proportion de logements sociaux alors que d'autres n'atteignent pas les 25 % requis au titre de la loi SRU, dont Bordeaux (17,89 % au 1^{er} janvier 2018).

La compétence des aides à la pierre est entièrement déléguée aux collectivités. Bordeaux Métropole a pris toute la mesure de son rôle dans l'effort de production et de réduction des déséquilibres sociaux. Le nouveau PLH opposable depuis 2017 et inclus dans le PLU prévoit la production de 7 500 logements par an dont 40 % de logements sociaux. Les résultats obtenus (3 500 logements sociaux produits annuellement depuis 2016), témoignent de l'effort réalisé et ont permis de réduire sensiblement les écarts.

Le niveau de vie médian en Gironde s'élève à 20 388 € annuel soit 1 000 € de plus que celui de la Nouvelle-Aquitaine et de l'ensemble des départements de province². En son sein, la métropole connaît la situation la plus favorable : la fragilité économique des ménages (15,5 % de ménages en dessous du seuil de précarité-source FiLoCom³) se situe en deçà de la moyenne girondine (15,8 %) et de la moyenne régionale (17 %).

Toutefois, la spécialisation de certains quartiers ou communes qui se traduit par une sur représentation des ménages les plus fragiles ou les plus aisés rend nécessaire la mise en place du traitement partenarial de la demande tel que prévu par les dispositifs législatifs (Loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové et loi n° 2017-86 relative à l'égalité et à la citoyenneté du 27 janvier 2017). Les principaux outils conférence intercommunale du logement, plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGDLSID) sont en place.

¹ Indicateur calculé à partir du ratio suivant : nombre de demandeurs de logement social en stock au 31 décembre 2018 (hors mutation HLM) / nombre de demandes de logements radiées en 2018 pour attribution (hors mutation HLM).

² Source Insee, fichier « FiLoSoFi » – données 2015 : revenu disponible (= revenus d'activité, retraites et pensions, revenus du patrimoine, revenus financiers et prestations sociales reçues. À ces ressources, sont déduits : l'impôt sur le revenu, la taxe d'habitation, la contribution sociale généralisée et la contribution au remboursement de la dette sociale) par unité de consommation d'un même foyer fiscal (selon l'échelle de l'OCDE : 1 pour le premier adulte + 0,5 par personne supplémentaire de plus de 14 ans, +0,3 par enfant de moins de 14 ans).

³ Source Insee, fichier « FiLoCom » – données 2015 : fichier des Logements par commune (base de données sur les logements, leur occupation et le revenu de leurs occupants)

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Relation intra-groupe

L'OPH dispose d'une filiale, la société coopérative d'intérêt collectif d'HLM (*SCIC*) Axanis, chargée de l'accèsion sociale, dont la présidence est assurée, à titre gratuit, par le directeur général (*DG*) de l'OPH. L'OPH détient 98,04 % du capital de cette société.

Une convention de coopération dite "horizontale" entre Aquitanis et Axanis devrait être conclue au début de l'année 2020. Elle permettra d'optimiser certaines fonctions supports ou opérationnelles entre les deux structures, et s'accompagnera de collaborations entre les salariés des deux entreprises. Les prestations de services exécutées par l'une ou l'autre des entités donneront lieu à facturation. Elles devraient être fixées à l'euro/l'euro pour les services supports, et au forfait pour les services techniques et commerciaux.

De plus, il est envisagé de constituer des sociétés civiles de construction-vente (*SCCV*) pour quelques opérations entre la maison mère et sa filiale. Ces sociétés permettront à chacun des organismes d'apporter son savoir-faire. Les rémunérations des honoraires respectifs devraient être calées sur les modalités décrites dans la convention horizontale.

2.2.2 Société de coordination d'HLM COO.PAIRS

Une coopération entre la SA d'HLM Mésolia (*du groupe Arcade*) et l'OPH a été approuvée par le CA en date du 15 octobre 2015. Ce rapprochement des deux entités s'est traduit par la création, le 21 juin 2016, de la société anonyme de coordination (*SAC*) COO.PAIRS qui a pour but la mise en commun de moyens opérationnels pour la prospection et l'achat de réserves foncières, la création d'un centre de relations clients (*CRC*).

Le capital social de 350 000 euros est constitué de 35 000 actions réparties à parité entre les deux actionnaires. Le conseil d'administration a choisi de dissocier les fonctions de présidence et de direction générale. Cette dernière est confiée, à titre gratuit, aux deux directeurs généraux des deux entités (*un DG et un DG délégué*).

Un comité de pilotage, composé d'un représentant de chacun des actionnaires et du responsable du CRC, a été mis en place le 23 septembre 2016. Ses missions sont les suivantes : suivi opérationnel de l'activité du CRC, rapport régulier de l'activité, mise en œuvre des décisions prises par la direction générale.

La société recourt aux prestations de ses deux actionnaires pour l'ensemble des activités supports nécessaires à la gestion du CRC. Réparties entre les deux organismes et formalisées avec chacun par une convention dite « de siège », elles sont effectuées à titre gratuit. L'OPH intervient dans les domaines des ressources humaines (*RH*), de l'informatique, et de la communication. Pour les RH l'effectif mobilisé est d'environ 0,6 ETP, pour l'informatique : un agent suit la gestion des licences Ulis, et pour la communication, cela concerne 0,02 ETP. La conclusion de ces conventions est soumise à la procédure des conventions réglementées.

Les prestations fournies par la SAC pour le compte de ses actionnaires sont facturées comme suit :

- les charges de personnel du CRC (*25 salariés*) sont réparties, pour les appels entrants, au nombre d'appels traités pour chacune des structures, pour les appels sortants, sur la base du temps passé,
- les charges de structure sont réparties au nombre de logements gérés par chacune des entités.

Une convention de moyens en date du 10 février 2017 fixe ces clés de répartition.

Une provision mensuelle calculée en fonction des frais de siège et de personnel est versée par chacun des actionnaires. Une régularisation en fonction des prestations fournies par la société est effectuée à la fin de chaque trimestre. Pour l'OPH, le montant de la provision mensuelle s'élève à 50 000 euros. Les dépenses annuelles effectives sont de 708 342 euros pour la période 2016/2017, et de 595 058 euros pour l'année 2018.

En avril 2019, les deux organismes (*Mésolia et Aquitanis*) ont décidé, dans le cadre de leur partenariat, de mutualiser leur prospection foncière. Des compétences spécifiques sont ainsi mises en commun au sein d'une même équipe sous l'entité COO.PAIRS. Cette décision s'est traduite, pour l'OPH, par la mise à disposition de deux salariés représentant un équivalent temps plein (ETP) de 1,5 : un responsable de la cellule foncier (1 ETP), et un prospecteur foncier (0,5 ETP).

Par ailleurs, les deux actionnaires se sont engagés sur l'élargissement du périmètre d'intervention de la société avec la création d'un syndic solidaire de copropriété. Un responsable de syndic a été recruté à cet effet en décembre 2019.

2.2.3 Évaluation de la gouvernance

L'OPH a pour collectivité de rattachement Bordeaux Métropole. Le conseil d'administration (CA) est composé de 23 membres. Il est présidé par Mme Béatrice de François, vice-présidente de Bordeaux Métropole et maire de Parempuyre. Le CA se réunit en moyenne trois fois par an avec une bonne assiduité des membres. La consultation des documents remis aux administrateurs avec l'envoi de la convocation aux CA montre que ces derniers disposent de toutes les informations nécessaires à l'exercice de leurs prérogatives. Deux séminaires thématiques sont organisés annuellement à l'attention des administrateurs. Ces rencontres sont l'occasion d'aborder des sujets d'actualité, et stratégiques comme la restructuration du secteur HLM, la mise en place de la Réduction du Loyer de Solidarité (RLS), ... Les administrateurs participent également à une visite annuelle du patrimoine.

Outre les commissions réglementaires, il existe de nombreux comités destinés à développer la collégialité et la transversalité entre les différents services. Ainsi, il y a le comité de direction (CODIR), le CODIR Groupe (*groupe Aquitanis composé de l'OPH et de sa filiale Axanis*), la commission d'engagement financier, le comité de pilotage sur la mise en conformité du Règlement Général de la Protection des Données (RGPD), une cellule de crise.

L'OPH s'est engagé depuis plusieurs années (2008) dans une démarche de « Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) » qui a pour objet d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les différentes activités. Cette démarche est structurée autour de quatre axes : gouvernance et dialogue avec les parties prenantes, bien-être et considération des habitants, engagement pour et avec les équipes, dynamique des territoires et respect de l'environnement.

En décembre 2017, la direction, en accord avec le CA, a élaboré un projet d'entreprise pour l'OPH et sa filiale Axanis en lien avec les mesures gouvernementales sur le logement social (*loi de finances 2018 et future loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, dite loi ELAN*). Ce projet construit avec les personnels de l'organisme a fait l'objet d'une présentation aux conseils d'administration d'Aquitanis et d'Axanis, aux instances représentatives du personnel et aux équipes en décembre 2018.

Les administrateurs ont retenu cinq grandes orientations stratégiques pour l'année 2019 :

- assurer la pérennité économique de l'entreprise ;
- accroître les synergies entre les deux entités Aquitanis et Axanis ;
- conforter le modèle d'entreprise en réseau autour de la SAC COO.PAIRS ;
- continuer les approches innovantes autour de l'apprentissage de la coopération au sein des équipes et avec les habitants ;
- observer et étudier la reconfiguration du « monde HLM ».

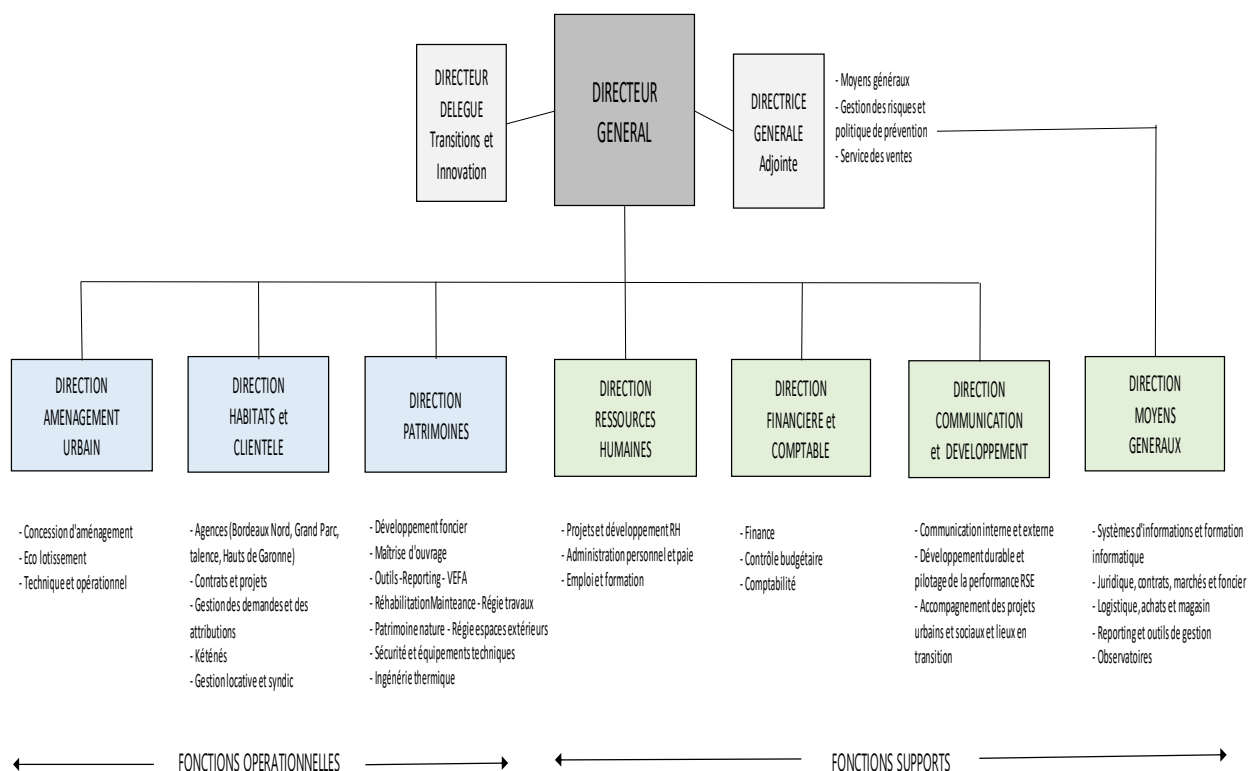
2.2.4 Direction générale

La fonction de directeur général (DG) est assurée par M. Jean-Luc Gorce à la suite de la délibération du CA du 17 octobre 2018. Ce dernier succède à M. Bernard Blanc, nommé directeur délégué en charge des questions relatives aux transitions et à l'innovation jusqu'à son départ en retraite le 30 septembre 2019.

L'examen du contrat du nouveau DG n'appelle aucune observation que ce soit pour la part forfaitaire ou pour la part variable qui repose sur des objectifs mesurables faisant l'objet d'une échelle de valeur destinée à fixer le montant à verser.

2.2.5 Organisation et management

L'organisation de l'OPH est décrite dans le schéma ci-dessous :



La direction générale comprend, outre le DG, une directrice générale adjointe (DGA), responsable du service des ventes, de la gestion des risques et la politique de prévention, et un directeur général délégué (DGD) chargé de la transition et de l'innovation.

Comme souligné au cours du précédent contrôle, l'organigramme reste très atypique pour ce qui concerne la répartition des activités par direction :

- la directrice générale adjointe assure parallèlement la direction des patrimoines (50 agents) à laquelle sont rattachées les régies travaux et espaces extérieurs ainsi que la direction des moyens généraux (30 agents), soit au total environ 23 % de l'ensemble de l'effectif ;
- la direction "habitats et clientèles" reste prépondérante avec environ 200 agents (soit 53 % de l'effectif total) et de multiples champs d'intervention : la gestion locative et les syndicats, le service des solidarités et innovations sociales, la gestion des demandes et des attributions, la gestion des aires d'accueil des gens du voyage (« Ketenes »), et le rattachement des quatre agences de proximité (Bordeaux Nord, Grand Parc, Talence, et Hauts de Garonne);

- le reste des activités et des personnels est réparti sur des directions supports (*direction financière et comptable, direction des ressources humaines, direction de la communication et du développement durable*) ainsi que sur une autre direction opérationnelle (*direction de l'aménagement urbain*).

L'OPH compte 375 agents au 31 décembre 2018, répartis comme suit : 28 fonctionnaires territoriaux (7 %) et 347 salariés de droit privé (93 %). Cet effectif rapporté en équivalent temps plein (ETP) pour 1 000 logements est de 21,7 ETP pour une médiane de 19,2 ETP (*source DIS 2017*⁴).

Le tableau ci-dessous permet d'avoir une analyse plus fine par activité.

tableau n°1 : Effectifs en Equivalent Temps Plein (ETP) rapportés à 1 000 logements

		2017	2018	DIS 2017 médiane
Personnel administratif, technique, et social	Maîtrise d'ouvrage	2,6	2,3	1,2
	Gestion locative	7,9	8,2	4,7
	Administration générale	4,6	4,8	4,1
	Commercialisation	0,4	0,3	0,2
	Autres activités	0,0	0,0	0,2
<i>Sous-total</i>		<i>15,5</i>	<i>15,6</i>	<i>10,4</i>
Personnel entretien lgts	Travaux d'entretien en régie	1,4	1,2	2,4
	<i>Sous-total</i>	<i>1,4</i>	<i>1,2</i>	<i>2,4</i>
Personnel de proximité	Gardiennage et surveillance	3,7	3,2	3,8
	Nettoyage	1,1	1,2	1,6
	Espaces verts	0,5	0,5	0,8
<i>Sous-total</i>		<i>5,3</i>	<i>4,9</i>	<i>6,2</i>
Total général		22,2	21,7	19

Sources : DIS 2017, et projet DIS 2018

Malgré une baisse générale des effectifs entre 2017 et 2018, l'effectif global ramené à 1 000 logements reste supérieur à la médiane de la profession. L'analyse par secteur d'activité révèle un nombre important de personnels administratif, technique, et social (15,6 ETP pour 10,4). Ce sureffectif est très marqué au niveau de la gestion locative et de la maîtrise d'ouvrage, alors même que l'essentiel de la production est assurée grâce à une activité accrue en matière de VEFA, puisque cette dernière représente près de la moitié de la production neuve (*cf. § 5.2.1*). L'effectif affecté à l'entretien des logements est stable mais inférieur à la médiane. Le nombre des personnels de proximité est en baisse notable entre 2017 et 2018 ; cette diminution concerne les agents affectés au gardiennage et à la surveillance qui passe de 62 ETP en 2017 à 55 ETP en 2018. Un recrutement de 13 employés d'immeubles supplémentaires était en cours au moment du contrôle.

Un accord d'intéressement couvrant la période 2018-2020 a été passé entre la direction générale et le comité d'entreprise le 31 mai 2018. Cet accord, dont le montant est limité à 1/12^{ème} de la masse salariale brute (MSB), s'applique à l'ensemble des salariés de l'organisme et repose sur deux critères économiques (*l'autofinancement net HLM et le nombre de ventes HLM à des personnes physiques*). Le critère basé sur la valeur de l'autofinancement reste toutefois fort dépendant du montant des remboursements d'emprunts locatifs. Des critères supplémentaires basés sur les taux de vacance, d'impayés et sur la performance RSE (maîtrise de l'empreinte carbone du patrimoine, la surface des jardins nourriciers, le nombre de sites de distribution « VRAC⁵ », le volume de recyclage des déchets de bureaux permet d'allouer un montant additionnel en majorant respectivement la MSB de 0,42 % et de 0,10 %. Cette prime d'intéressement a représenté pour l'année

⁴ Le DIS : Dossier Individuel de Situation, indicateurs de gestion propres à l'organisme et comparés, par la fédération des OPHs HLM, à une médiane nationale.

⁵ L'OPH est fondateur, membre du CA de l'association VRAC qui a pour mission de développer le groupement d'achats de produits de qualité et leur distribution dans les quartiers prioritaires de la métropole bordelaise.

2018 un peu plus d'un million d'euros (198 000 euros sous forme de placement et 827 000 euros sous forme de versement).

Dans sa réponse, l'office fait part du maintien de sa position quant au choix du montant de l'autofinancement comme critère de référence.

Une campagne d'entretien d'évaluation se déroule tous les ans, ainsi que des entretiens professionnels tous les 2 ans.

Un plan de formation annuel est proposé aux agents. Il est issu des orientations stratégiques de l'OPH, des besoins recensés dans la collecte des différents entretiens, et des demandes spontanées. Le budget annuel moyen alloué à la formation pour la période 2014-2018, s'élève à 439 000 euros, soit 4 % de la masse salariale, et représente pour 278 agents formés en moyenne annuelle sur la période, une dépense d'environ 1 575 euros/agent.

2.2.6 La commande publique

Les règles internes de l'OPH respectent les dispositions du code de la commande publique, notamment l'ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 et le décret 2018-1075 du 03 décembre 2018, mis en place à la suite de la loi n°2018-12 du 23 novembre 2018, dite « loi ÉLAN ».

Par délibération en date du 25 avril 2019, le CA a validé la nouvelle composition de la commission d'appel d'offres (CAO) formée de quatre administrateurs titulaires et quatre administrateurs suppléants.

À la suite d'un audit réalisé en 2015 portant sur l'accompagnement du service juridique dans l'optimisation de ses processus, un conseil interne a été créé au sein de l'OPH.

La cellule « contrats, marchés » a été réorganisée, elle comporte deux juristes, une assistante juridique et une assistante administrative.

Un dialogue a été instauré avec les services opérationnels : rendez-vous formalisés entre juristes et opérationnels sur la base de documents d'échange (*questionnaires, tableaux de suivi, reporting, logiciel métier « sis marchés »*).

Une procédure a été mise en place pour préciser les étapes à respecter en fonction du montant de la dépense estimée, notamment en ce qui concerne les achats de montant inférieur aux seuils européens.

Enfin, un guide de « l'achat responsable et charte de l'acheteur » a été réalisé et distribué aux personnes responsables de l'exécution et du suivi des marchés (*PRESM*).

L'examen des principaux contrats d'exploitation et des conditions de la mise en concurrence dans les marchés de maîtrise d'œuvre n'a pas révélé d'irrégularité.

2.3 CONCLUSION

En conclusion, l'OPH possède une gouvernance impliquée qui assume pleinement ses responsabilités. La recherche constante de partenariats divers permet à l'OPH de créer de nouvelles méthodes de travail, L'organisation et le management de l'OPH sont dynamiques avec un encadrement et des personnels motivés.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2018, l'OPH possède un patrimoine global de 17134 logements familiaux, dont 34 ne sont pas conventionnés. Ce patrimoine est essentiellement situé en Gironde (99 %) avec une forte proportion sur le territoire de Bordeaux Métropole (16 133 logements, soit 94 %), le deuxième secteur d'implantation étant le bassin d'Arcachon (368 logements, soit 2 % du parc). L'activité dans les autres départements est très limitée avec seulement 95 logements dans les Landes.

Ce parc, d'un âge moyen de 35 ans (47 % construits les années 1960 et 1970) est constitué à 84 % de logements collectifs. Il est majoritairement situé en zone B1 (98 %) et 5 372 logements (31 %) sont situés en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV)⁶.

Il possède également 1 690 logements dans 12 résidences étudiantes gérées par le CROUS et 736 équivalent-logements dans 24 résidences spécialisées gérées par des tiers (FJT, EHPAD, CHRS, résidences sociales...). Deux de ces établissements sont situés hors de la Gironde (une résidence étudiante et un FJT à Agen dans le Lot et Garonne).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance globale (1,5 % du parc en 2018), en baisse sur les trois dernières années (2,3 % en 2017), est inférieure à la moyenne du département de la Gironde (2,5 % source RPLS au 1^{er} janvier 2017) et ne représente que 2,5% des loyers (cf. § 6.2.1.1). Près d'un tiers de cette vacance est générée par la vacance technique (logements immobilisés pour travaux ou mises en vente). La vacance commerciale de plus de trois mois, est quasi nulle (0,2 %) et également inférieure à la moyenne de la Gironde (0,4 %). Les bons résultats obtenus sur la vacance s'expliquent à la fois par la forte tension du marché et par une attractivité accrue du parc, du fait notamment d'un développement récent très important et de l'impact positif des opérations de renouvellement urbain. Le faible niveau de vacance en QPV est un des indicateurs probants de cette réussite avec un taux de vacance de seulement 0,9 % en 2018.

Le taux de rotation (7,2 % en 2018) est également faible et en deçà de la moyenne départementale (9,2 %).

⁶ Le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014 a modifié la liste et le périmètre des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) à compter du 1^{er} janvier 2015.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

3.2.1.1 Niveau des loyers

Tableau n° 2 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros/m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
OPH Aquitanis	16 262	5,1	5,9	6,6
Agglomération de Bordeaux	70 555	5,1	5,9	6,6
Gironde	87 093	5	5,8	6,3
France Métropolitaine	4 232 803	4,8	5,6	6,4

Sources : données transmises par l'organisme (base loyer, 01/01/2018)

Tableau n° 3: Les types de financement

	Nombre de lgts (hors étudiants)	Médiane SH	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
Anciens financements	7 400	66,15	298	344	388
PLA	3 269	69	353	437	500
PLUS	3 711	70,44	384	440	489
PLAI/TS	809	70,71	322	390	459
PLS	882	68,58	467	563	635
Non conventionnés	191	72,47	399	551	624
Ensemble	16 262	69	323	387	467

Sources : données transmises par l'organisme (base loyer, 01/01/2018)

L'analyse comparative des loyers pratiqués montre que leur niveau reste modéré, avec un loyer médian au m² de SH au 1^{er} janvier 2018 équivalent à la médiane constatée sur l'ensemble du parc de logements sociaux de l'agglomération de Bordeaux, comme cela avait déjà été relevé lors du précédent rapport de 2014.

3.2.1.2 Politique d'augmentation des loyers

De 2013 à 2019, l'OPH a pratiqué des augmentations annuelles inférieures au taux maximum légal (cf. tableau 4).

Tableau n° 4: Augmentation annuelle des loyers

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Augmentation annuelle en %	2	0,9	0	0	0	0	1,25
Taux légal en %	2,15	0,9	0,47	0,02	0	0	1,25
Ecart cumulé en %	-0,15	-0,15	-0,64	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66

En 2015 et 2016, le CA a décidé de ne pas augmenter les loyers au vu de la faible évolution de l'indice. En 2017 (stagnation de l'indice de référence) et 2018 (gel imposé des loyers) les loyers n'ont pas non plus été augmentés.

Après quatre ans de stagnation, le CA a décidé pour 2019 d'appliquer l'augmentation maximale autorisée pour la majorité des logements, sur la base de la variation annuelle de l'IRL au 2^{ème} trimestre 2018 (1,25 %).

Dans le cadre de la CUS 2011-2017, l'OPH a opté pour une remise en ordre des loyers maximaux (*ROLM*) des résidences antérieures à 2005, avec harmonisation des surfaces à la surface utile pour les résidences concernées. L'objectif consistait à baisser les plafonds sur le patrimoine défavorisé (*résidences anciennes*) afin de redistribuer la masse de loyers correspondante sur le patrimoine plus récent offrant une meilleure qualité de service qui ne disposait que d'une marge généralement très faible. Jusqu'ici la *ROLM* n'a pas eu les effets escomptés du fait du plafonnement réglementaire de l'augmentation annuelle des loyers et du maintien des loyers à la relocation. Depuis le 1^{er} janvier 2018, une nouvelle politique visant à pratiquer des loyers à la relocation a été adoptée afin de se rapprocher, au fur et à mesure des rotations, des loyers plafonds redéfinis en 2011.

Les réhabilitations livrées sur la période 2014-2019 n'ont pas donné lieu à des augmentations de loyer dans la mesure où elles rentraient dans le cadre d'une convention de programmation signée avec Bordeaux métropole pour la période 2011-2016, dans laquelle l'OPH s'était engagé, en contrepartie de subventions allouées par la collectivité, à ne pas répercuter le coût des travaux sur les loyers des locataires en place. Pour ces réhabilitations à très forte composante énergétique, l'OPH n'a pas non plus utilisé systématiquement la 3^{ème} ligne de loyer.

Pour les réhabilitations à venir, l'OPH table sur des augmentations de loyers qui, comme le prévoit la réglementation, sont définies sur la base d'une négociation formalisée avec les locataires, avec notamment un vote individuel sur le programme de travaux envisagé.

L'OPH devra rester attentif, lors de la mise en place des mesures d'augmentation (*relocation, réhabilitation*), à conserver un parc accessible sur le plan économique pour continuer à accueillir dans de bonnes conditions une population disposant de ressources faibles.

Le contrôle des loyers pratiqués sur l'ensemble des logements n'a pas fait apparaître de dépassement des taux maxima de loyers autorisés.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Jusqu'en 2017, l'OPH utilisait un barème dérogatoire minimisant l'impact du surloyer. A partir de 2018, il n'a plus été possible d'appliquer ce barème dérogatoire, la loi Égalité et Citoyenneté (*article 82*) a imposé l'application du barème de droit commun. Le montant de cette recette a de ce fait plus que doublé en 2018 (*648 502 euros collectés contre 307 047 euros en 2017 pour quasiment le même nombre de locataires assujettis*).

Au 1^{er} janvier 2019, 376 locataires (2,2 %) étaient assujettis en raison de leurs ressources, pour un montant mensuel moyen de 119 euros.

3.2.3 Charges locatives

Le contrôle a été réalisé sur la régularisation des charges récupérables de l'exercice 2018 (*383 résidences - 15 876 logements*). La régularisation intervient en principe en juin mais a été retardée cette année (*fin juillet*) pour des raisons conjoncturelles (*vacance de chef de service pendant quelque mois*). Pour les copropriétés, la régularisation intervient en fin d'exercice, ce qui apparaît tardif. Les provisions sont globalement adaptées à la réalité des dépenses (*plus 4,4 %*). Toutefois, 31 résidences (*1 813 logements*) affichent des écarts supérieurs ou inférieurs à 200 euros par locataire. Elles ont néanmoins donné lieu à un réajustement au cours de l'exercice suivant.

Les écarts les plus importants concernent principalement des logements construits en VEFA, dont le nombre a augmenté ces dernières années, pour lesquels l'OPH a peu de prise sur la gestion du syndic, tant sur l'évaluation des provisions que sur le niveau de charges, souvent plus élevé. L'OPH, qui partage ce constat, a évoqué deux pistes de progrès pour améliorer la situation : meilleure présence au conseil syndical, création d'un syndic social et solidaire dans le cadre de la SAC COO.PAIRS, remplacer le syndic en place dans certaines copropriétés.

La prise en compte des locataires partis dans le cadre de la régularisation annuelle suivante respecte strictement la réglementation. Néanmoins la mise en place d'une pré-régularisation sur la base d'une estimation à leur départ avec réajustement lors de la régularisation définitive, améliorerait le service rendu.

Le contrôle de la régularité des dépenses récupérées, et notamment celles relatives aux charges salariales du personnel d'entretien, qui avaient fait l'objet d'une observation dans le dernier rapport de la Milos, n'appelle pas de remarque. L'OPH a depuis produit un important travail, mené avec l'aide d'un prestataire, pour rationaliser l'affectation du personnel de proximité et revoir les modalités de récupération auprès des locataires afin de les mettre en conformité à la réglementation.

Le montant des charges (*hors chauffage, eau et ascenseurs*) calculé à 10,9 € annuel au m² de SH est supérieur à la médiane du secteur (*neuf euros selon l'observatoire des charges de l'USH 2017*). Pourtant les dépenses récupérables sont dans l'ensemble contenues, à l'exception de quelques résidences qui présentent des coûts plus importants et que l'OPH devrait chercher à réduire. La séance de travail avec l'OPH ciblant les 51 résidences (*comptant 2 620 logements soit 20 % du patrimoine*) où les locataires payent plus de 80 euros mensuel (*150 euros pour les résidences bénéficiant du chauffage collectif*) a permis de constater qu'il était en mesure d'expliquer l'origine des surcoûts, qui correspondent bien à des prestations ou des contraintes justifiées (*surface importante des communs, ascenseurs, taxe d'ordure ménagère élevée, abords à entretenir etc.*).

En revanche l'OPH n'a pas mis en place de méthode analytique lui permettant de suivre résidence par résidence l'impact des charges et la soutenabilité économique pour les locataires. De ce fait, il peine à établir des corrélations entre niveau de charge et niveau des loyers, à travailler sur l'accessibilité économique de la quittance globale, à croiser avec l'occupation de la résidence et à mesurer l'impact sur la vacance, la rotation et les impayés. Ce constat, partagé avec l'OPH, appelle la mise en place d'un plan d'action, d'autant plus que la dernière enquête de satisfaction a révélé qu'une part importante des locataires (44,6 %) considèrent que le niveau de charges est trop élevé. L'OPH doit impérativement progresser dans ce domaine en développant une méthode analytique par résidence et en mettant en place un observatoire des charges locatives. La communication auprès des locataires peut également être améliorée, : les décomptes de charges peu lisibles, difficilement compréhensibles et non accompagnés d'une notice explicative ne permettent pas une bonne information des locataires.

3.2.4 La mise en place de la réduction du loyer de solidarité (RLS)

Une bonne application de la RLS a pu être constatée avec la prise en compte dans le système d'information, et l'imputation dans le quittancement des locataires. Ce constat a été corroboré par le travail réalisé par le commissaire aux comptes (CAC) sur cette thématique qui estime le contrôle satisfaisant et préconise la rédaction d'une note de procédure écrite permettant de formaliser les différentes étapes : Réception / intégration des bandes CAF / MSA dans ULIS / Quittancement de la RLS / Comptabilisation ainsi que les différents contrôles opérés en interne et leur formalisation.

Le nombre de bénéficiaires de l'APL en 2018 est de 8 119, pour un montant de RLS versé de 3 037 599 euros.

Le nombre de ménages non "APLisés" bénéficiant de la RLS est faible : 8 cas, représentant un montant de 1 266 euros.

Une nouvelle politique des loyers, instaurée en 2018, prévoit la mise en place de loyers à la relocation et l'augmentation des loyers après réhabilitation. Si ces deux mesures n'ont pas été prises en réaction à la mise en place de la RLS (*cf. § 3.2.1.2*), elles en atténuent opportunément l'impact financier.

3.3 CONCLUSION

L'OPH obtient de bons résultats sur la vacance, y compris en QPV. La modération des augmentations de loyer, sur la période sous contrôle, a permis de préserver l'accessibilité économique du parc. La gestion des charges

peut être améliorée en mettant en place une méthode analytique par résidence et un observatoire des charges locatives.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Tableau n° 5 : Analyse sociale de l'occupation au 31 décembre 2018

En %	nombre de locataires	Revenu <20 % *	Revenu <40 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 % *	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Aquitanis	13 901	20,1	36,4	56,1	12,7	52,2	16,0	36,4	7,9
Département	94 502	18,1	34,7	55,6	12,0	46,2	21,3	38,6	8,6
Région	284 985	23,5	41,9	62,9	8,7	53,2	22,9	44,3	7,6

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

Sources : données transmises par l'organisme 24-07-2019 ; enquête OPS 2018 tous bailleurs sociaux.

L'enquête OPS 2018 (réalisée auprès de l'ensemble des locataires avec un taux de réponse de 82 %) révèle une occupation un peu plus sociale que celle constatée pour l'ensemble des bailleurs du département de la Gironde. Les proportions de locataires disposant de très faibles ressources ou bénéficiaires de l'APL y sont en effet plus élevées. Ce qui est cohérent avec la structure du parc (plus de la moitié des logements correspondant à des anciens financements ou des logements très sociaux, avec des loyers accessibles) et la présence de l'OPH dans les QPV de l'agglomération de Bordeaux, où se concentre la population la plus fragile. Le caractère social est encore plus affirmé dans les attributions les plus récentes (cf. § 4.2.2.1).

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

La mise en place du « dossier unique » tel que prévu par l'article 97 de la loi « Alur » est effective en Gironde depuis le 1^{er} juillet 2016. La sélection des candidats s'opère directement à partir des dossiers enregistrés sur le SNE.

La Gironde, principal territoire d'intervention de l'OPH, compte, fin mai 2019, 58 547 demandes actives sur le SNE dont 16 195 demandes de mutations (28 %). La demande est fortement concentrée sur la métropole bordelaise avec 84 % des demandes de localisation prioritaire, le second territoire le plus demandé étant le Bassin d'Arcachon (6 %). Elle se caractérise par une proportion élevée de ménages de 1 à 2 personnes (71 %), ce qui entraîne une forte demande de petits logements (50 % des demandes concernent les types 1 et 2).

La paupérisation de la demande, bien que moins marquée que dans les départements ruraux de la nouvelle Aquitaine, s'observe à travers la part majoritaire de ménages ayant droit à un logement très social (59 % des demandeurs avec des revenus inférieurs au plafond PLAI) alors que la part de ménages relevant du logement intermédiaire est marginale (4 % des ménages se situent dans les revenus cible du PLS, soit entre 100 et 130 % du plafond PLUS).

4.2.1.1 Politique d'occupation du parc de l'organisme

L'absence de suivi des logements en sous-occupation et de proposition de relogement prive des ménages de l'opportunité de bénéficier d'un logement mieux adapté à leur situation.

Le parc est fortement concerné par les situations de sous-occupation. À la suite de la publication de la loi sur l'égalité et la citoyenneté n° 2017-86 du 27 janvier 2017 qui modifie la définition de la sous-occupation du

logement⁷, l'OPH a identifié 1 326 cas potentiels de sous-occupation (*hors QPV, locataires de plus de 65 ans et situation de handicap*).

En 2018, dans le cadre de la CALEOL, une réflexion a été conduite autour de l'occupation sociale de ces habitants et a permis de mesurer l'adéquation entre les typologies et la composition familiale.

Mais l'OPH, à l'issue de ce recensement et de ce premier travail d'analyse, n'a ni informé les locataires concernés ni formulé des propositions de relogement selon les disponibilités, à l'exception de locataires ayant demandé une mutation. Cette pratique prive les locataires de la possibilité d'une meilleure adaptation du logement à leur situation, dans le cadre d'un dispositif dérogatoire, notamment en matière de plafond de ressources. Par ailleurs, la récupération de ces grands logements (*T4 et T5*), pourrait permettre à l'OPH de mieux prendre en compte les demandes en attente, dont 21 % concernent ces typologies.

L'OPH annonce qu'il compte désormais engager une action, portant dans un premier temps sur les situations de sous occupation les plus marquées ou engendrant des difficultés de paiement du loyer, pour un logement devenu trop grand. Cette démarche consistera dans un premier temps à écrire aux locataires concernés, pour les sensibiliser à l'inadéquation constatée et pour échanger sur les possibilités de mutation au sein du parc.

Par ailleurs, devant la difficulté à trouver suffisamment de logements à proposer aux locataires dont la composition familiale est devenue inadaptée, l'OPH a souhaité s'inscrire, avec 11 autres bailleurs de la Gironde, dans une démarche collective d'une « bourse d'échange aux logements ». Fonctionnant depuis juin 2019, elle permet aux locataires HLM intéressés d'échanger leurs logements, via une plateforme dédiée, sous réserve de validation par les bailleurs concernés. Si les conditions réglementaires d'attribution sont respectées, notamment le respect des plafonds de ressources, les dossiers sont présentés à la commission d'attribution des logements de chaque bailleur. Cette bourse d'échange vise à fluidifier les mutations au sein du parc HLM et à rendre les ménages acteurs de leur mobilité.

4.2.2 Gestion des attributions

La commission d'attribution des logements (CAL), composée réglementairement, se réunit toutes les semaines et a attribué 1 732 logements par an en moyenne sur les trois dernières années. Elle présente chaque année un bilan d'activité très complet au CA.

Délocalisé sur le site de « Grand Parc », le pôle de gestion de la demande et des attributions centralise l'enregistrement des demandes de logements et assure le pilotage des CAL en coordination avec les agences. Il prend également en charge une partie des attributions relevant de contingents ou dispositifs spécifiques (*logements réservés, contingent prioritaire, logements neufs et logements loués aux associations dans le cadre de baux de sous-location*), les attributions de droit commun restant déléguées aux agences qui assurent l'accueil du public.

4.2.2.1 Analyse de la gestion des attributions

Le contrôle des données a porté sur les 5 196 attributions réalisées de 2016 à 2018, avec un contrôle sur pièce d'un échantillon ciblé de 77 dossiers. Il n'a pas révélé de dépassement de plafonds de ressources ou d'attribution hors CAL. Les possibilités offertes par certaines conventions d'accueillir des ménages dépassant les plafonds de ressources (*PLUS majorés*) afin de favoriser la mixité sociale en contrepartie d'un loyer majoré ne sont utilisées que depuis 2018 et avec modération (*13 attributions sur les 600 attributions de logements PLUS en 2018, soit 2,2 %*). De même, l'utilisation du dispositif dérogatoire en vigueur sur les QPV de Gironde (*déplafonnement préfectoral des ressources au niveau du PLI*) reste marginal (*30 attributions sur les*

⁷ Les logements insuffisamment occupés sont désormais définis comme comportant un nombre de pièces habitables, non compris les cuisines, supérieur de plus d'un (*contre deux précédemment*) au nombre d'occupants.

1 219 attributions concernées sur les trois dernières années, soit 2,5 %, la quasi-totalité des demandeurs entrant dans le plafond PLS).

Les attributions ont un caractère social puisqu'elles ont été prononcées à 32,6 % au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds et à 51 % au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 40 % des plafonds.

Leur examen révèle une ancienneté assez élevée de la demande des attributaires au moment de l'entrée dans les lieux (14 mois en moyenne) ce qui montre le caractère tendu du marché et la prise en compte de l'ancienneté dans les critères d'attribution. Suite à la remarque du précédent rapport de la Miilos, l'OPH a en effet progressé dans ce domaine en réintroduisant fortement ce critère dans les arbitrages de la CAL entre les différents candidats. La proportion d'attribution à des demandeurs de plus d'un an (35 %) et de plus de 2 ans (17 %) en témoigne, même si elle reste un peu inférieure à leur part dans le stock des demandeurs (respectivement 41 % et 21 %). Les attributions à des demandeurs en délai anormalement long (plus de trois ans en Gironde) représentent près de 12 %. Une partie de ces demandeurs (24 %) a refusé une ou plusieurs propositions.

4.2.2.2 Gestion des contingents

La gestion des demandes de logements des publics prioritaires fait l'objet d'accords collectifs entre l'Etat et les bailleurs sociaux, fixant des objectifs quantitatifs pour chacun d'entre eux.

L'OPH a mis en place une organisation spécifique pour les dossiers relevant du contingent préfectoral et de la procédure DALO, qui sont identifiés et traités prioritairement par un agent dédié. Ce dernier intervient comme un « réservataire interne » et assure un service plus social, avec notamment des entretiens approfondis avant attribution et une prise en compte précoce des difficultés des ménages accueillis.

Pour la Gironde, qui demeure le territoire à enjeux pour l'OPH (99% du parc) les résultats sont présentés sur les quatre dernières années :

Tableau n° 6 : Accord collectif départemental Gironde				
	2016	2017	2018	2019
Objectif global annuel Aquitanis*	487	435	461	352
Nombre de ménages relogés*	411	406	420	322
Taux de réalisation	84%	93%	91%	91%
Relogements au titre du DALO	61	47	36	26

*objectifs et relogement pour une année complète, sauf 2019, sur 10 mois, de janvier à octobre

L'OPH remplit globalement les objectifs qui lui sont assignés (à hauteur de 90 % sur la période 2016-2019). Concernant le DALO, l'accord collectif ne prévoit pas d'objectif pour les bailleurs, mais la préfecture leur confie des dossiers de ménages à reloger dans ce cadre. L'OPH a traité l'ensemble des dossiers transmis au titre du DALO en respectant le délai de 6 mois imparti.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'OPH dispose d'un bon maillage territorial avec quatre agences, situées au sein du parc et gérant chacune environ 4 000 logements. Elles sont chargées de l'accueil des demandeurs, de la gestion locative et de la maintenance courante du parc. Le responsable d'agence pilote une équipe organisée en deux métiers : les gestionnaires de site, en charge des états des lieux de la veille technique et du suivi des prestations ; les

gestionnaires de clientèle en charge du suivi des contrats de location, des impayés, des troubles de voisinage et des mutations.

L'OPH s'est doté depuis 2016, dans le cadre de la SAC COO.PAIRS en partenariat avec la SA d'HLM Mésolia (cf. § 2.2.2), d'un centre d'appel mutualisé, le « centre de relation client » chargé de l'accueil téléphonique et du traitement des réclamations, composé de 25 conseillers. Leur mission va au-delà d'un simple standard et vise à assurer un traitement de premier niveau des problèmes soulevés (*environ les trois-quarts des questions sont traités à ce stade*). L'activité est soutenue et les résultats positifs dans le cadre d'une procédure de suivi rigoureuse garantissant la traçabilité (*302 506 appels depuis sa création, soit une moyenne supérieure à 100 000 par an, avec un taux de satisfaction client mesuré par Aquitanis à 82 %, pour un objectif attendu de 85 %*). Les conseillers ne sont pas dédiés à un bailleur, ce qui demande une bonne connaissance des différentes organisations. La part de salariés consacrée à Aquitanis est évaluée à environ douze conseillers. Le CRC a permis de libérer les agences de l'accueil téléphonique et de se concentrer sur l'accueil physique des locataires.

Depuis 2013, l'OPH réalise une enquête de satisfaction annuelle portant sur un panel de 1 800 locataires. La dernière enquête disponible (2018) même si elle reste globalement favorable avec 72,5 % de jugements positifs sur le bailleur, fait ressortir un taux de satisfaction en nette baisse (75,8 % en 2017) qui doit alerter l'OPH. Cette baisse s'explique en partie par la mise en place du CRC qui a, dans un premier temps, pu heurter les habitudes des locataires, d'autant plus qu'au départ les délais d'attente pour obtenir une réponse étaient assez longs. Le travail sur le niveau des loyers et des charges de certaines résidences est également une piste d'amélioration à approfondir (cf. § 3.2.3).

Un nouveau plan de concertation locative a été signé le 25 avril 2019. Il prévoit deux niveaux de concertation : un CCL sur l'ensemble du patrimoine géré ainsi que des CCL de proximité par agence. La fréquence des réunions de ces deux instances (*neuf par an en moyenne*) et l'étendue des sujets abordés témoignent de la qualité de la concertation.

La restitution du dépôt de garantie aux locataires partis ne respecte pas le délai légal réduit à un mois (*si états des lieux entrant et sortant identiques*) à compter du 27 mars 2014 (*loi Alur*).

L'OPH a mis le bail à jour en y faisant figurer le nouveau délai réglementaire. En revanche, il ne parvient pas à l'appliquer réellement, alors même que la loi Macron l'a étendu à tous les baux, y compris ceux signés avant le 27 avril 2014. Au regard des nouvelles dispositions introduites par la loi Alur, le délai de restitution de la caution aux locataires partis est élevé : 52 jours en moyenne pour l'ensemble des 735 départs de 2018 avec 79 % des restitutions qui dépassent le délai légal maximum, selon les données communiquées par l'OPH.

La procédure en vigueur prévoit qu'en cas de départ d'un locataire en cours de mois, même si l'état des lieux entrant et sortant est identique, le remboursement du dépôt de garantie est effectué lors du quittancement suivant la réalisation de son état des lieux de sortie. D'où des délais souvent supérieurs à un mois mais en général inférieurs à l'ancien délai de deux mois (*21 % des restitutions dépassent toutefois ce délai*).

L'OPH doit rendre effective la réduction des délais de restitution en adaptant sa procédure de remboursement des cautions.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.4.1 Organisation

Le recouvrement des impayés est assuré par « la direction habitats et clientèles ». Il est organisé en deux secteurs : celui concernant les locataires présents (*traité en agence*) et celui concernant les locataires partis (*traité au siège*).

Dans chaque agence, six gestionnaires de clientèle traitent les procédures amiables, et un gestionnaire recouvrement intervient sur les procédures contentieuses.

Ces missions sont encadrées par « le service gestion et expertise juridique » qui dispose de trois juristes, et d'une gestionnaire des locataires partis. Ce service est chargé d'apporter toute l'assistance nécessaire aux gestionnaires de clientèle, et de recouvrement par le biais, d'une procédure, de notes de doctrine décrivant les instructions à suivre pour les différentes situations rencontrées, de formations, de veille juridique. Il représente l'OPH auprès des tribunaux.

Une relance, dès la naissance de l'impayé, est engagée et les gestionnaires de clientèle utilisent tous les dispositifs d'accompagnement existants pour éviter le passage en phase contentieuse. Une commission des impayés, constituée du responsable d'agence, du responsable de secteur, de la gestionnaire de clientèle et du recouvrement, se réunit une fois par mois pour étudier les dossiers qui doivent basculer de la procédure amiable au contentieux. Un suivi informatique mensuel des activités de cette commission et des différentes relances opérées a été mis en place.

Chaque année, un « reporting » est réalisé auprès du CA par le biais du rapport d'activité. De plus, des indicateurs mensuels permettent de suivre l'évolution du montant des impayés en temps réel.

Diverses modalités de recouvrement sont proposées aux locataires comme le prélèvement automatique (*environ 60 % des locataires*) et le paiement par le système avec un choix de deux dates de paiement.

L'OPH n'a plus recours à une société de recouvrement mais s'appuie sur un réseau national d'huissier pour le recouvrement des créances locataires partis.

Le nombre de plans d'apurement amiable augmente régulièrement : 822 en 2016, 1 850 en 2017, 2 584 en 2018. Il représente un stock de 5 180 plans au 31 décembre 2018.

Enfin, le nombre d'expulsions effectives reste modéré, il est égal à 30 en 2016, 13 en 2017, et 24 en 2018.

4.4.2 Les résultats

Le taux de recouvrement des loyers et charges quittancées est en moyenne de 98,68 %. Les stocks des créances locataires (*douteuses et autres*) inscrites au bilan sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

tableau n° 7 : Analyse des Créances locataires					
<i>Montants en milliers d'euros</i>					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Produits des loyers	82 245	84 637	86 637	90 057	91 200
Récupération de charges locatives	19 501	19 858	20 187	20 747	22 233
Quittancement	101 746	104 495	106 824	110 804	113 433
Taux de recouvrement	98,66%	98,79%	99,13%	98,59%	98,23%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>98,72%</i>	<i>98,90%</i>	<i>98,86%</i>	<i>98,81%</i>	<i>98,68%</i>
Créances "simples" locataires	8 623	8 293	2 333	2 453	2 719
Créances "douteuses" locataires PRESENTS	3 413	3 675	9 430	9 792	10 514
Créances "douteuses" locataires PARTIS	2 718	3 579	3 687	4 174	4 646
Total créances "douteuses" locataires	6 131	7 255	13 116	13 966	15 160
Total Créances locataires	14 754	15 548	15 449	16 419	17 879
Créances totales / quittancement en %	14,50%	14,88%	14,46%	14,82%	15,76%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>13,29%</i>	<i>13,35%</i>	<i>13,18%</i>	<i>13,08%</i>	<i>14,01%</i>

source : Etats réglementaires -Harmonia

Le montant des créances "douteuses" pour les locataires présents augmente de manière significative à partir de 2016 en raison d'un changement de réglementation comptable concernant la prise en compte du caractère de la dette (*intégration des dettes de zéro à six mois*), à l'inverse le total des créances locataires "simples" a donc baissé proportionnellement.

Les créances totales rapportées aux loyers et charges et exprimées en pourcentage sont stables de 2014 à 2017 et augmentent de pratiquement un point sur l'année 2018. Elles sont supérieures à la médiane nationale sur toute la période.

Une analyse plus fine montre que la somme des créances "simples" et des créances "douteuses" locataires présents varie de +10 % sur cinq ans (*à comparer à la variation du quittance sur le même temps qui est de +11 %*), concernant les locataires partis elle est de +71 %. Ces derniers représentent une part de plus en plus importante dans le total des créances puisqu'ils passent de 18 % à 26 % sur la période.

Chaque année, le CA entérine le passage d'environ 500 000 euros en créances irrécouvrables. Ce montant rapporté au quittance représente un taux annuel de l'ordre de 0,60 %, ce qui reste inférieur au taux annuel moyen de "non-recouvrement" qui est de 0,78 %.

L'organisation mise en place en janvier 2013, avec un traitement des dossiers en agence et un appui du siège pour l'expertise juridique, semble avoir permis de stabiliser la dette des locataires présents. Des pistes d'amélioration restent cependant à trouver. Il est impératif que l'organisme fasse baisser le stock de créances et contienne la dette des locataires partis. Il conviendrait également qu'il se dote d'outils lui permettant d'analyser les origines des impayés.

4.5 CONCLUSION

L'OPH remplit correctement sa mission de bailleur social, avec un caractère social affirmé dans les attributions et des objectifs globalement atteints dans le logement des publics prioritaires. La gestion locative est plutôt performante, à l'exception de quelques retards sur l'application de nouvelles dispositions réglementaires (*délai de remboursement des dépôts de garantie, sous occupation des logements*). Sur les impayés, des pistes d'amélioration restent à trouver pour contenir la dette des locataires partis. Enfin la gestion de proximité est privilégiée à travers une forte présence humaine sur les sites.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale de l'OPH a été contractualisée dans la CUS portant sur la période 2011-2016, sur les bases du plan stratégique de patrimoine (*PSP*). La mise à jour de ce dernier, pour la période 2019-2028, a été validée par le CA du 25 avril 2019. Il a servi de base pour l'élaboration de la nouvelle CUS, validée par le CA du 18 décembre 2019 et en cours de négociation.

Les objectifs de production ambitieux contractualisée dans la première CUS n'ont pas été totalement atteint (*3 298 logements financés pour un objectifs de 4 005, soit un taux de réalisation de 82 %*), mais le rythme de production a été néanmoins élevé (*550 logements financés par an*). Le développement est centré sur les zones tendues du département (*Bordeaux métropole et bassin d'Arcachon*) même si l'OPH n'exclut pas de réaliser des opérations d'aménagement dans d'autres secteurs, dans la mesure où il s'est doté de compétences dans ce domaine.

Les engagements de la CUS étaient complétés par une convention de programmation signée en 2011 avec la communauté urbaine de Bordeaux (CUB) pour la période 2011-2016 qui a été prorogée par avenant jusqu'en 2020. La CUB, devenue Bordeaux Métropole⁸, apporte des subventions pour soutenir la production neuve (45 millions d'euros pour 3 000 logements) et la réhabilitation de 2 490 logements (44 millions d'euros, cf. § 5.2.2).

Pour la suite, face à la double contrainte de la difficulté d'accès au foncier sur la métropole et des conséquences financières de la RLS, l'OPH a revu à la baisse ses objectifs de développement pour la période de la 2^{ème} CUS 2019-2024 (400 logements financés par an environ contre 650 pour la première CUS). Pour accroître la vente HLM, il compte dorénavant sur le nouvel office foncier solidaire (OFS) métropolitain créé le 30 octobre 2019, regroupant l'OPH Aquitanis, la SCIC Axanis, la SA HLM Mésolia, la SCP le Toit Girondin, la SAC COO.PAIRS et la métropole pour amener de nouvelles opportunités foncières et maintenir son développement sur le long terme.

Concernant la vente HLM, la CUS prévoyait 35 ventes par an. L'OPH n'est pas parvenu à atteindre ces résultats avec seulement une moyenne de 22 logements vendus par an sur la période 2015-2019. Malgré cela, le nouveau PSP prévoit une intensification de cette activité avec un rythme de logements porté à 80 logements par an sur le reste de la période. Le principal obstacle est la réticence des communes à vendre du fait des quotas SRU, que l'OPH espère lever grâce aux nouvelles dispositions de la loi Élan sur la vente HLM et l'accession sociale (prise en compte des logements vendus à leurs locataires pendant dix ans, ainsi que les logements en location-accession pendant cinq ans à compter de la levée d'option et les logements en bail réel solidaire). Parallèlement, la réalisation de ventes en bloc à d'autres bailleurs sociaux est envisagée afin de renforcer les fonds propres. Un pré-arbitrage qui figure dans le PSP, a permis d'identifier huit résidences pouvant être vendues en totalité ou partiellement, par bâtiment. Ce qui représente un potentiel de vente de 1 500 logements pour un montant attendu de 100 millions d'euros.

Enfin, l'accession sociale est développée exclusivement par sa filiale, la SCIC Axanis, très active, puisqu'elle a livré 114 logements par an en moyenne sur la période 2015-2019 et a pour objectif, sur la durée de la nouvelle CUS, de porter sa production à 200 logements par an dès 2020-2021, puis 400 logements par an à l'horizon 2024. L'OFS permettra de recourir au bail réel solidaire (BRS), outil qui dissocie le bâti du foncier et facilite ainsi l'accession à la propriété des ménages modestes. Évolution du patrimoine

5.1.1 Offre nouvelle

Tableau n° 8 : Évolution du patrimoine de logements familiaux

Année	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31-déc	Évolution
2014	15 064	230	30	22	-10	2	0	15 338	1,8 %
2015	15 338	186	186	29	-34	0	0	15 705	2,4 %
2016	15 705	227	230	17	-29	0	0	16 150	2,8 %
2017	16 150	235	330	7	-24	-2	-36	16 660	3,2 %
2018	16 660	274	231	55	-21	0	-65	17 134	2,8 %
Total		1 152	1 007	130	-118	0	-101		13,7 %

Sources : données transmises par Aquitanis (27/07/2019, Direction Patrimoines)

⁸ La métropole dénommée « Bordeaux Métropole » a été créée au 1er janvier 2015 par décret du 23 décembre 2014 pris en exécution de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM) du 27 janvier 2014, par transformation de l'ancienne Communauté urbaine de Bordeaux (CUB)

Sur la période contrôlée (2014-2018), l'offre nouvelle mise en service totalise 2 289 logements, soit une moyenne de 458 logements par an. Du fait du faible volume de vente et de démolition enregistré sur la période, la croissance du patrimoine de logements familiaux sur 5 ans atteint 13,7 %. Les prévisions de livraisons pour 2019-2020 restent dans la même dynamique (*respectivement 453 et 508 logements*). L'ensemble des opérations en cours comptent 2 112 logements (*dont 1 037 soit 49 % pour lesquels l'OS est déjà lancé*), ce qui devrait assurer un maintien du niveau de la production actuelle jusqu'en 2022. La baisse des objectifs de développement ne serait donc effective qu'à partir de 2023, du fait du décalage entre la décision de financement et la livraison.

Ce niveau élevé de production a été atteint grâce à un recours accru à la VEFA auprès des promoteurs locaux qui représente 46,6 % de la production neuve (*44,0 % de l'offre nouvelle*). La part de VEFA a fortement progressé jusqu'en 2017, année où elle atteint 58,4 % des constructions neuves. Ce qui s'explique par la pénurie de foncier dans la métropole bordelaise, qui a entraîné une concurrence accrue entre opérateurs et une hausse des prix qui favorise la plupart du temps les promoteurs privés. L'OPH a donc été contraint à la fois à diminuer la taille des opérations conduites en maîtrise d'ouvrage directe (*25 logements en moyenne*) et d'accroître sa participation aux opérations des promoteurs privés dans le cadre des clauses de mixité sociale (achat d'une partie des résidences en VEFA).

La production de logements très sociaux représente en moyenne 35 % des logements livrés en PLUS-PLAI, résultats supérieurs aux objectifs nationaux. Selon les prévisions, ils représenteront également 35 % de l'offre nouvelle mise en service en 2019 et 2020.

Tableau n° 9 : Évolution du patrimoine en foyers (en équivalents logements)									
Année	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31-déc	Évolution
2014	1 985	92	0	48	0	0	0	2 125	7,1 %
2015	2 125	57	0	0	0	0	0	2 182	2,7 %
2016	2 182	12	0	0	0	0	0	2 194	0,5 %
2017	2 194	0	142	49	0	0	0	2 385	8,7 %
2018	2 385	41	0	0	0	0	0	2 426	1,7 %
Total		202	142	97					22,2 %

Sources : données transmises par Aquitanis (27/07/2019, Direction Patrimoines)

Sur la même période, l'OPH a également livré 441 équivalents logements en foyer ou résidences étudiantes, soit une croissance de 22,2 %, plus forte que celle du logement familial. Fin 2019, le patrimoine devrait dépasser le seuil des 20 000 logements et équivalents-logements.

5.1.2 Réhabilitations

Sur la période 2014-2018, l'OPH a mis en œuvre un programme de réhabilitation important : 6 résidences comptant 1 840 logements pour un montant global de près de 77 millions d'euros et un montant moyen au logement de 41 790 euros, ont été réhabilitées.

L'ensemble de ces opérations est orienté sur l'amélioration de la performance énergétique, avec les travaux adaptés (*isolation par l'extérieur, installation de chaudières à condensation, isolations des combles, changement des menuiseries*) dans l'objectif d'améliorer le classement énergétique du parc (*en ramenant les logements vers une étiquette B ou C*). Elles permettent également de diminuer les charges de chauffage des locataires et de réduire sensiblement la quittance globale. Ces opérations, financées en partie par Bordeaux Métropole, n'ont ni donné lieu à des augmentations de loyer ni à une contribution des locataires aux économies de charge, à travers la mise en place d'une troisième ligne de quittance (*cf. § 3.2.1.2*).

Ces opérations, en plus de l'aspect énergétique, s'inscrivent dans une démarche plus globale visant à requalifier et remettre aux normes actuelles les résidences les plus anciennes, qui risquent à terme de souffrir d'un manque d'attractivité même si aujourd'hui la vacance est faible. L'amélioration porte également sur l'accessibilité (*créations d'ascenseurs*), la mise à niveau des éléments de confort, avec intervention dans les parties privatives (*réfection des pièces humides, redistribution des pièces création de balcons*).

L'opération la plus emblématique de la période est le programme de requalification hors norme des 530 logements des résidences Gounod, Haendel et Ingres (*trois barres*) dans le quartier du Grand Parc à Bordeaux (*coût global de 33 millions d'euros et montant moyen au logement de 63 577 euros*), avec notamment une augmentation des surfaces habitables par l'adjonction de jardins d'hiver et de balcons en façade (*par structure extérieure*). Cette transformation en site occupé a permis d'offrir aux habitants des espaces à vivre supplémentaires de 25 à 30 m², sans répercussion sur le loyer, conformément aux accords passés avec Bordeaux Métropole. L'opération comprenait également la réalisation de 8 maisons sur les toits et la requalification des espaces extérieurs. Ce projet a obtenu en 2019 le Prix de l'Union Européenne pour l'architecture contemporaine de la Fondation Mies van der Rohe.

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

Le service maîtrise d'ouvrage est rattaché à la Direction Patrimoines. Il a la responsabilité des opérations de construction neuve et de réhabilitation. Il est composé de neuf responsables d'opération et deux assistantes qui prennent en charge l'ensemble des phases, de l'étude de faisabilité jusqu'à la livraison des programmes.

L'analyse des opérations fait apparaître une bonne maîtrise des coûts, avec un prix de revient final conforme au prévisionnel et des délais de réalisation contenus (*moins de deux ans en moyenne*). Le prix de revient moyen des opérations livrées en AMO, y compris le foncier, est de 2 106 euros/m² de SH (*1 958 euros en VEFA*), ce qui est conforme à la norme locale.

Sur la période 2014-2018, la part d'allocation de fonds propres dans le prix de revient représente 9,1 % en moyenne par opération. La politique de l'OPH était d'injecter un minimum de fonds propres par opération. L'apport de fonds propres intervenait pour boucler le financement et était utilisé comme « variable d'ajustement ». Depuis 2019, la politique a évolué puisque toutes les opérations sont montées avec un minimum de 10 % de fonds propres afin de limiter l'endettement.

5.3 MAINTENANCE DU PARC

5.3.1 Entretien du patrimoine

tableau n° 10 : Coût intervention parc - Effort de maintenance sur la patrimoine					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	826	1 201	1 346	1 705	1 558
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	4 673	4 474	4 405	4 681	4 445
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	4 114	3 937	4 143	4 057	4 140
Diagnostics amiante	0	573	1 035	1 041	1 243
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	620	602	567	628	577
Maintenance locative en régie - Consommations	327	457	442	513	440
Coût de l'effort de maintenance	10 561	11 245	11 938	12 624	12 402
Déduction des dégrèvements TFPB pour travaux PMR	-426	-87	-547	-174	-2 151
Coût net de la maintenance (1)	10 134	11 158	11 391	12 450	10 251
Additions et remplacement de composants	7 663	14 114	9 762	8 184	6 097
Coût total entretien du parc (2)	17 798	25 273	21 153	20 634	16 349
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	15 509	15 870	16 337	17 005	17 479
Coût net de la maintenance au logement en euros (1/3)	653	703	697	732	586
Valeurs de référence	612	638	644	637	612
Coût total d'intervention sur le parc au logement (2/3)	1 148	1 592	1 295	1 213	935
Valeurs de référence	1 004	1 094	1 104	1 087	1 142

Source : Etats réglementaires - Harmonia

L'effort de maintenance (*entretien courant et gros entretien*) consenti par l'OPH, après intégration des diagnostics immobiliers obligatoires (*diagnostics amiante*, cf. § 6.2.1.3), est de l'ordre 11,8 millions d'euros annuellement sur la période étudiée. Ramené au logement, ce montant est en moyenne supérieur de 14 % à la médiane (*714 euros/an pour une référence à 629 euros*). En matière d'investissements, un montant annuel d'environ neuf millions est destiné aux additions et remplacements de composants. Après un effort remarquable en 2015, ces dépenses diminuent régulièrement sur la période. L'ensemble de l'intervention sur le patrimoine est supérieur à la valeur de référence sauf pour l'année 2018 et se situe autour de 1 277 euros par logement et par an.

Après retraitement de ces données pour prendre en compte les montants de dégrèvements de TFPB obtenus au titre des travaux destinés aux personnes à mobilité réduite (*PMR*), les ratios visés supra baissent légèrement : le coût net annuel de la maintenance est de l'ordre de 674 euros/logement (- 6 %), et celui de l'intervention sur le patrimoine représente environ 1 237 euros/logement (- 3 %).

Une régie de travaux composée de 13 agents était chargée, jusqu'en 2018, du contrôle des principaux équipements (*procédure "label logement"*) et des menus travaux dans les logements à la relocation. Ces interventions n'étaient pas récupérées au titre des charges locatives, et ont pris fin à compter de l'année 2019.

La visite du patrimoine a porté sur 43 résidences comptant 7 050 logements, soit 35 % du parc, tous situés dans l'agglomération bordelaise. Elle a permis de constater le bon état global des immeubles et la qualité des réhabilitations mises en œuvre. L'effort porte sur l'enveloppe des bâtiments et leur rénovation énergétique, mais également la remise à niveau et l'amélioration du confort des parties privatives (*équipements sanitaires, électricité, cuisines, salles de bain, ajout de balcon...*). L'esprit novateur qui caractérise l'approche d'Aquitanis ressort dans de nombreux sites visités, tant au niveau de la diversité et de la qualité architecturale, que dans les innovations dans le mode d'habiter et la participation des locataires : résidences intergénérationnelles, habitat participatif, jardins partagés, salles communes, multiplication des locaux associatifs... L'entretien des parties communes et des espaces verts n'appelle pas de remarque, y compris dans les contextes les plus compliqués (*QPV, grands ensembles*).

5.3.2 Diagnostics de performance énergétique (DPE)

Les DPE ont été réalisés pour l'ensemble du patrimoine. Ils sont actualisés à la relocation et remis aux locataires lors de la signature du bail. Le parc est plutôt performant malgré son ancienneté du fait des réhabilitations thermiques et des renouvellements de composant réalisés ces dernières années. L'OPH compte faire progresser l'ensemble de son patrimoine vers une étiquette C à minima. D'ores et déjà une majorité des logements atteignent cet objectif (79 % sont classés de A à C). Néanmoins, il reste un fort enjeu de rénovation énergétique pour 7 % des logements, énergivores et classés en E, F et G, qui relèvent des travaux obligatoires du « Grenelle de l'environnement » et dans une moindre mesure pour les 18 % classés en D.

5.3.3 Existence de régies

L'OPH possède deux régies : une régie de travaux, et une régie espace extérieurs.

La régie "travaux", composée de 13 agents, n'intervient plus, depuis l'année 2019, à l'intérieur des logements mais uniquement dans les parties communes. Ses interventions n'ont jamais donné lieu à récupération auprès des locataires.

La régie "espaces extérieurs", composée de 9 jardiniers, a en charge l'entretien du « patrimoine nature » des cités de l'OPH. La mise en place d'une comptabilité analytique permet de suivre l'activité de cette régie. Les calculs réalisés conduisent à un coût horaire théorique de 40,22 euros. Cependant, le coût réellement récupéré sur les locataires a été arrêté à 39,5 euros de l'heure.

Le CA ne s'est pas prononcé sur le coût d'intervention de cette régie. Le coût horaire appliqué est en deçà du coût réel calculé. Cette décision a été prise, il y a cinq ans, par le service en charge de la régie pour plusieurs raisons :

- une réorganisation de cette régie en 2014 puis en 2018 ;
- une modification des modes de gestion et de travail, avec notamment l'arrêt complet des produits phytosanitaires ;
- l'intégration de nouvelles façons de travailler nécessitant d'adapter les techniques afin de confirmer les volumes horaires nécessaires à l'entretien des sites.

Même si le fait de contenir le coût horaire à 39,5 euros est louable, les travaux menés par cette régie étant quittancés aux locataires, la fixation de ce coût relève d'une prérogative du CA. Une position de la gouvernance reste donc à prendre sur ce sujet.

5.3.4 Sécurité dans le parc

5.3.4.1 Ascenseurs

L'entretien du parc d'ascenseurs (323 appareils) est confié à un prestataire dans le cadre d'un contrat conforme à la réglementation, renouvelé tous les 4 ans. Ces travaux d'entretien font l'objet d'un contrôle par un prestataire indépendant dans le cadre d'un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage. L'ensemble des travaux de mise aux normes de la loi SAE (*sécurité des ascenseurs existants*) ont été réalisés.

5.3.4.2 Entretien des appareils à gaz

L'OPH prend en charge l'entretien des appareils de chauffage à gaz individuel (*et de la robinetterie*) dans le cadre d'un contrat confié à quatre prestataires. Cet entretien incombe normalement aux locataires [article 7 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989 modifiée et décret 87-712 du 26 août 1987], mais l'OPH s'en charge dans le cadre d'un accord collectif signé avec les organisations représentatives des locataires le 9 décembre 2015.

L'OPH a mis en place une procédure rigoureuse pour le suivi de l'entretien des chauffages individuels à gaz. Ainsi, à l'issue de la campagne 2018 sur 18 032 appareils concernés, 70 seulement n'avaient pas été contrôlés

par les prestataires deux ans de suite. Après deux relances des locataires en courrier recommandé avec AR, l'OPH utilise la procédure contentieuse à l'encontre des locataires les plus récalcitrants (*dépôt de requête en injonction de faire devant le tribunal de grande instance*). Il a donc lancé cette procédure fin 2018 pour les 27 locataires restants et à la suite de l'audience au tribunal, une majorité d'entre eux (19) se sont montrés plus conciliants et ont permis que la visite d'entretien ait lieu. Pour huit locataires, la procédure s'est poursuivie jusqu'au jugement en mars 2019. Enfin, l'OPH utilise les services d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour contrôler la qualité des interventions des différents prestataires et organise également une enquête de satisfaction spécifique auprès des locataires ayant bénéficié d'une intervention (*taux de satisfaction : 86 %*).

5.3.4.3 Diagnostics « amiante » et « plomb »

Les obligations réglementaires qui visent à garantir la protection des personnes contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante ne sont pas totalement respectées (*art. R. 1334-17, R. 1334-20, R. 1334-29-5 du code de la santé publique*).

L'OPH, bien que fortement concerné par la problématique de l'amiante (*10 424 logements potentiellement concernés soit 61 % du parc*), n'est pas encore à jour sur l'application de la réglementation, mais il est en train de résorber progressivement son retard dans le cadre d'un projet amiante impulsé en 2016, avec un responsable de projet et un référent amiante, formé en encadrement technique sous-section 3. Il a lancé, en 2018, un marché de trois ans, qui devrait être finalisé en 2021, comprenant la mise à jour des dossiers techniques amiante (DTA) de l'ensemble du patrimoine concernés, foyers compris, et la réalisation des dossiers amiante parties privatives (DAPP) manquants. Les DAPP n'étaient en effet réalisés que depuis 2015, et seulement à la relocation, ce qui n'était pas conforme à la réglementation qui impose un repérage des flocages, calorifugeages et faux plafonds dans les parties privatives depuis février 2012 (*cf. décret n° 2011-629 du 3 juin 2011*). Ce marché intègre également des repérages amiante avant travaux (RAAT) à hauteur de 20 % par bâtiment, même s'il n'y a pas de travaux programmés, pour affiner la vision de la présence d'amiante dans les logements. A partir de ces différents diagnostics, une cartographie de la présence d'amiante dans le patrimoine est en cours de réalisation afin d'améliorer l'information des locataires, qui pourront consulter les fiches récapitulatives de leur bâtiment (DTA) et de leur logement (DAPP) sur une plateforme dédiée.

Concernant la réalisation des constats de risque d'exposition au plomb (CREP), l'OPH a rattrapé son retard. Les CREP sont notifiés aux locataires et joints aux nouveaux baux conformément à la réglementation.

5.4 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La vente HLM étant devenue une activité plus stratégique pour l'OPH, le service vente HLM a été rattaché à la direction adjointe et son effectif a été renforcé : de trois agents en 2018, il est passé à cinq en 2019 soit la responsable du service, deux vendeurs et deux assistants. Ces évolutions doivent permettre d'atteindre un objectif de vente plus ambitieux.

Jusqu'à présent l'OPH suivait une politique de vente modérée eu égard à l'importance de son parc, quasi exclusivement à destination des locataires dans l'objectif de favoriser leur parcours résidentiel. Ainsi, il n'a vendu que 110 logements sur la période 2014-2018, soit en moyenne 22 par an. Dans le nouveau PSP, l'objectif est porté à 1 020 ventes sur la période 2019-2028, soit une moyenne de 102 par an, avec une montée en charge progressive. Pour 2019, l'objectif, fixé à 50 ventes, devrait être atteint, avec 53 ventes potentielles (*23 effectives et 30 compromis signés en septembre*). Pour parvenir à tenir ce rythme, de nouvelles résidences viennent d'être mises en vente (*programme comptant 2 209 logements*). Néanmoins ce plan se heurte à des refus importants de la part des communes y compris de celles qui atteignent le quota SRU. De plus, il existe une forte concurrence entre bailleurs, qui souhaitent tous vendre des logements, avec davantage d'antériorité pour d'autres bailleurs. Ainsi, seul 23 % des logements en vente ont été autorisés par les collectivités et 66 %

ont déjà fait l'objet d'un refus explicite. Face à cette réticence des élus, l'OPH doit déployer un effort important de communication et de négociation portant sur le nombre maximum de ventes par an, la construction neuve, la qualité de la gestion du syndic.

Conscient de ces difficultés à atteindre ses objectifs au regard de ce contexte particulier, l'OPH a envisagé un plan de vente en bloc de quelques résidences, ce qui pourrait compenser un nombre de ventes à l'unité plus faible que prévu (cf. § 5.1).

Le contrôle a porté sur les 110 ventes de logements réalisées de 2014 à 2018. Une vente a été réalisée dans des conditions irrégulières dans la mesure où le prix de vente, pour un acquéreur extérieur, dépassait l'estimation réalisée par le service des domaines de plus de 35 % en infraction à l'article L. 443-12 du CCH. La réglementation sur la vente des logements HLM en vigueur jusqu'en 2018 obligeait en effet le vendeur à faire évaluer le bien vendu par le service des domaines préalablement à toute vente. Ensuite il pouvait pratiquer « un prix inférieur ou supérieur de 35 % à l'évaluation faite par le service des domaines en prenant pour base le prix d'un logement comparable libre d'occupation » [art. L. 443.12 du CCH]. Or, une vente a été conclue pour un prix supérieur à la fourchette admise : vente en 2017 à un extérieur d'un T3 au prix de 155 667 euros pour une estimation du service des domaines de 105 075 euros, soit + 48,1 %. L'OPH a pu expliquer l'origine de cette irrégularité, qui relève d'une erreur du service lors de l'établissement de la grille de prix de la résidence (*prise en compte du prix des domaines applicable à un type 2, soit 1 600 euros/m² au lieu de 1 500 euros/m² s'agissant d'un T3 et calcul erroné de la surface habitable « loi Carrez »*).

L'un des objectifs de la vente de patrimoine locatif, outre le dégagement de moyens financiers pour le développement, est d'offrir un parcours résidentiel aux locataires du parc social en leur permettant d'accéder à la propriété. Cet objectif est rempli avec une part de locataires largement majoritaire dans les ventes (92 % de locataires). Ce chiffre reflète la priorité donnée aux locataires, qui bénéficiaient d'une grille de prix plus favorable. Fin 2019, l'OPH a revu ses grilles de prix pour se mettre en conformité avec la loi Élan : deux prix sont désormais appliqués, contre trois jusqu'à présent, celui du logement occupé et celui du logement vacant (*décision du CA du 18 décembre 2019*). La part de locataires occupants est un peu faible (24 %), mais la mise en vente de nouvelles résidences devrait améliorer ce résultat.

Le prix de vente est attractif (*moyenne de 114 000 euros, 1 732 euros au m² de SH*) pour des logements situés majoritairement dans l'agglomération bordelaise. Les ventes atteignent globalement leur objectif social en termes de profils socio-économique des acquéreurs avec un revenu moyen de 2 214 euros et un revenu médian de 1 952 euros (*soit moins de deux fois le Smic mensuel*).

Les procédures réglementaires sont respectées (*information des locataires, publicité...*). Même s'il n'y en a pas eu sur la période, la vente aux salariés de l'OPH est encore insuffisamment encadrée, mais une charte de déontologie sur ce thème est en cours de rédaction. Elle intégrera également les administrateurs.

L'OPH s'attache à ne vendre que des biens ne nécessitant pas de gros travaux pendant dix ans et si ce n'est pas le cas, il les programme préalablement à la mise en vente de l'immeuble (*ravalement de façade, toiture, chauffage...*).

5.5 CONCLUSION

L'OPH mène une politique de développement active, diversifiée et adaptée aux besoins des territoires sur lesquels elle intervient. Les coûts de production apparaissent bien maîtrisés au vu de la qualité d'usage des programmes livrés. L'attractivité du patrimoine ancien est maintenue par un programme de réhabilitation ambitieux. La vente HLM répond à l'objet social. Les objectifs de vente en forte augmentation, inscrits dans le nouveau PSP, semblent cependant difficilement atteignables au vu des différents freins identifiés localement.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

À la suite d'une consultation, le CA a décidé, par délibération du 25 avril 2018, de désigner le cabinet Lassus et Associés en qualité de CAC sur la période 2018-2023. La tenue de la comptabilité n'appelle aucune observation et les comptes sont régulièrement certifiés par le commissaire aux comptes (CAC).

6.2 ANALYSE FINANCIERE

Les différents montants étudiés dans l'analyse financière, qui suit, sont issus des états réglementaires comptables déposés par l'organisme sur le site national « Harmonia ». Ils sont comparés à une valeur de référence représentant l'ensemble des OPH de province, hors Ile de France.

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 Les loyers

tableau n° 11 : Les loyers					
Montant en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Loyers des logements non conventionnés	143	146	142	169	176
Loyers des logements conventionnés	68 147	69 537	71 316	74 075	73 894
Supplément de loyer	134	324	258	307	649
Résidences pour étudiants- Foyers et résidences sociales	8 605	9 270	9 345	9 707	10 220
Logements en location-accession et invendus	53	27	1	0	0
Autres loyers (OP)	5 163	5 334	5 574	5 799	6 162
total LOYERS	82 245	84 637	86 637	90 057	91 100
Écart de récupération de charges	-893	-442	-1 019	-232	-484
Produits des activités annexes	2 002	2 128	1 986	2 038	2 382
Péréquation RLS					59
Chiffre d'affaires	83 354	86 324	87 604	91 864	93 147

Source : Etats réglementaires - Harmonia

Le chiffre d'affaires de l'OPH, généré par un volume de loyers de l'ordre de 90 millions d'euros par an, est important. La perte de loyers et de charges occasionnée par la vacance est de l'ordre de 2,5 % du montant des loyers, le taux de recouvrement est en moyenne proche de 99 %. La réduction du loyer de solidarité (RLS) a été prise en compte dès l'année 2018. Son montant s'est élevé à environ 3,1 millions d'euros, et l'organisme a pu bénéficier après application de la péréquation d'une minoration de la cotisation CGLLS de l'ordre de 59 milles euros.

6.2.1.2 Le coût de gestion

tableau n° 12 : Le coût de gestion					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Coûts de personnel (1)	12 423	12 615	12 846	12 939	14 544
Autres charges externes (2)	7 503	7 212	7 618	8 646	8 496
Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)	19 926	19 827	20 464	21 585	23 040
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	15 509	15 870	16 337	17 005	17 479
Coût de gestion locatif normalisé au logement = (3)/(4)	1 284,83	1 249,34	1 252,64	1 269,30	1 318,16
Valeurs de référence	968,13	947,13	958,52	980,22	974,03
Loyers (5)	82 245	84 637	86 637	90 057	91 190
Coût de gestion locatif normalisé / Loyers = (3)/(5)	24,23%	23,43%	23,62%	23,97%	25,27%
Valeurs de référence	24,81%	24,14%	24,29%	24,38%	25,09%
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	15,10%	14,91%	14,83%	14,37%	15,95%
Valeurs de référence	16,80%	16,75%	16,53%	17,15%	17,33%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	9,12%	8,52%	8,79%	9,60%	9,32%
Valeurs de référence	8,01%	7,33%	7,45%	7,67%	7,80%

Source : Etats réglementaires - Harmonia

Le coût de gestion locatif normalisé ramené au logement est supérieur à la valeur de référence sur toute la période (de l'ordre de 32 %). Cependant, lorsqu'il est comparé aux montants des loyers il représente en moyenne 24,10 % pour une médiane à 24,55 %, ce qui souligne l'importance du volume des loyers perçus afin de pouvoir absorber ce coût sans pénaliser le résultat d'exploitation de l'organisme. Le parc reste cependant accessible aux demandeurs ayant de faibles ressources (cf. § 4.2.2.1).

L'analyse des composantes de ce coût de gestion montre que le poste "autres charges externes" (services extérieurs, rémunération des intermédiaires et honoraires, redevances de sous-traitance générale, ...) reste à maîtriser. En effet, il représente en moyenne annuelle environ 9,07 % du montant des loyers pour une médiane à 7,65 %.

Une analyse plus fine permet de constater que les diagnostics immobiliers obligatoires, tels que les diagnostics amiantes viennent impacter lourdement ce poste. Après retraitement et reclassement de ces dépenses dans les interventions sur le patrimoine (voir § 5.4.1), le coût de gestion locatif normalisé au logement diminue tout en restant supérieur à la valeur de référence d'environ 27% par an sur la période. Ce coût comparé aux montants des loyers devient alors inférieur à la médiane (environ 1,3 point) avec un ratio moyen annuel de 23,22%.

tableau n° 12 bis : Le coût de gestion RETRAITE					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Coûts de personnel (1)	12 423	12 615	12 846	12 939	14 544
Autres charges externes (2)	7 503	7 212	7 618	8 646	8 496
Diagnostics amiante (3)	0	573	1 035	1 041	1 243
Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2) - (3)	19 926	19 254	19 429	20 544	21 797
Coût de gestion locatif normalisé au logement	1 284,83	1 213,24	1 189,28	1 208,09	1 247,05
Valeurs de référence	968,13	947,13	958,52	980,22	974,03
Coût de gestion locatif normalisé / Loyers	24,23%	22,75%	22,43%	22,81%	23,90%
Valeurs de référence	24,81%	24,14%	24,29%	24,38%	25,09%
Coût de personnel normalisé / Loyers	15,10%	14,91%	14,83%	14,37%	15,95%
Valeurs de référence	16,80%	16,75%	16,53%	17,15%	17,33%
Coût des autres charges normalisé / Loyers	9,12%	7,84%	7,60%	8,44%	7,95%
Valeurs de référence	8,01%	7,33%	7,45%	7,67%	7,80%

Source : Etats réglementaires - Harmonia

Le poste "coût du personnel" varie de 17 % sur la période, lorsque le patrimoine augmente de 13 %. Ce coût de gestion doit donc faire l'objet d'une attention soutenue de la part des instances dirigeantes. Il est à noter que par délibération du 25 avril 2019, le CA a décidé d'économiser un million d'euros sur cinq ans sur la masse salariale et les frais de fonctionnement (répartis à parts égales).

6.2.1.3 Les sources de financement :

tableau n° 13 : Les soldes intermédiaires de gestion										
Montants en milliers d'euros										
Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires	83 354	100,00%	86 324	100,00%	87 604	100,00%	91 864	100,00%	93 147	100,00%
Produit des activités	84 484		86 822		88 364		93 299		92 525	
Coût de gestion	- 19 926	- 23,91%	- 19 827	- 22,97%	- 20 464	- 23,36%	- 21 585	- 23,50%	- 23 040	- 24,74%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 10 561	- 12,67%	- 10 672	- 12,36%	- 10 903	- 12,45%	- 11 583	- 12,61%	- 11 159	- 11,98%
Cotisation CGLLS			- 1 088	- 1,26%	- 1 231	- 1,41%	- 1 130	- 1,23%	- 1 356	- 1,46%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 8 766	- 10,52%	- 9 329	- 10,81%	- 9 830	- 11,22%	- 10 124	- 11,02%	- 10 244	- 11,00%
Créances irrécouvrables	- 577	- 0,69%	- 472	- 0,55%	- 1 062	- 1,21%	- 589	- 0,64%	- 545	- 0,59%
Excédent brut d'exploitation	44 653	53,57%	45 433	52,63%	44 874	51,22%	48 288	52,57%	46 181	49,58%
Valeurs de référence		46,16%		45,11%		45,02%		44,09%		43,33%
Résultat d'exploitation	19 498	23,39%	16 706	19,35%	14 077	16,07%	11 381	12,39%	8 947	9,61%
Valeurs de référence		17,26%		16,44%		14,50%		14,78%		12,63%
Résultat financier	- 13 633	- 16,36%	- 13 049	- 15,12%	- 12 692	- 14,49%	- 12 414	- 13,51%	- 12 907	- 13,86%
Valeurs de référence		- 11,41%		- 9,80%		- 8,78%		- 8,33%		- 8,22%
Résultat exceptionnel	2 055	2,47%	6 240	7,23%	8 377	9,56%	6 275	6,83%	13 117	14,09%
Valeurs de référence		6,69%		7,26%		7,61%		7,26%		8,56%
Résultat net comptable	7 921	9,50%	9 897	11,47%	9 763	11,14%	5 241	5,71%	9 157	9,84%
Valeurs de référence		12,80%		13,09%		13,41%		14,22%		12,96%
CAF brute	29 331	35,19%	34 525	40,00%	34 181	39,02%	36 033	39,22%	39 541	42,45%
Valeurs de référence		37,63%		38,02%		38,39%		39,01%		38,72%
Remboursements emprunts locatifs	18 545	22,25%	21 160	24,51%	23 247	26,54%	25 251	27,49%	25 769	27,67%
Autofinancement NET HLM	10 786	12,94%	13 366	15,48%	10 934	12,48%	10 782	11,74%	13 771	14,78%
Valeurs de référence		12,31%		11,97%		11,94%		11,75%		11,05%

Source : Etats réglementaires - Harmonia

L'excédent brut d'exploitation (EBE) - ressource tirée régulièrement du cycle d'exploitation qui exprime la capacité à produire de la trésorerie - se situe en moyenne à environ 52 % du chiffre d'affaires, soit environ sept points au-dessus de la valeur de référence. Calculé en euros par logement, la valeur annuelle moyenne est de 2 794 euros pour une médiane à 1 755 euros.

Le résultat d'exploitation accuse une baisse de 54 % de 2014 à 2018. Cette diminution résulte du montant important des dotations aux amortissements du parc locatif (30 millions d'euros par an en moyenne), preuve d'une activité très soutenue.

Parallèlement, le niveau des charges d'intérêts (sur les financements locatifs) vient affecter le résultat financier qui reste inférieur à la médiane nationale. Ces charges consomment, en moyenne, 30 % de l'EBE.

Le résultat net diminue donc également et devient nettement inférieur à la référence (9,84 % du chiffre d'affaires en 2018 pour une médiane à 12,96 %).

La rentabilité, qui exprime la capacité à engendrer un excédent à partir de son activité, est exprimée par le rapport de la capacité d'autofinancement (CAF) brute sur le chiffre d'affaires. Elle est légèrement supérieure à la médiane avec un taux moyen d'environ 39 %.

La CAF brute ramenée en euros par logement est régulièrement supérieure à la médiane (en 2018 : 2 262 euros pour 1 526 euros).

L'autofinancement net rapporté au chiffre d'affaires est de 14,78 % pour l'année 2018 pour une référence à 11,05 %. Ramené en euros par logement, il est largement supérieur aux valeurs de référence (788 euros en 2018 pour une médiane de 444 euros).

6.2.1.4 Analyse de la rentabilité économique

tableau n°14 : Calcul de la rentabilité économique					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Actif locatif BRUT (1)	1 137 112	1 240 167	1 345 924	1 443 615	1 522 397
Transfert des subventions au CR (2)	3 735	3 958	4 187	4 933	4 885
Excédent brut d'exploitation (3)	44 653	45 433	44 874	48 288	46 181
Taux de rentabilité économique (3+2)/(1)	4,26%	3,98%	3,65%	3,69%	3,35%
<i>valeurs de référence</i>	<i>4,09%</i>	<i>3,89%</i>	<i>3,80%</i>	<i>3,67%</i>	<i>3,37%</i>

Source : Etats réglementaires - Harmonia

La rentabilité économique se dégrade sur la période du fait d'un accroissement du montant de l'actif brut (+ 34 %) comparé à la variation de l'EBE (+ 3,42 %). Ce taux reste cependant comparable à la valeur de référence sur toute la période.

6.2.2 Analyse de la structure financière

tableau n°15 : Bilan fonctionnel					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Capital et réserves nets des participations</i>	113 119	121 040	129 220	138 983	144 224
<i>Résultat de d'exercice</i>	7 921	9 897	9 763	5 241	9 157
<i>Subventions nettes d'investissement</i>	144 277	158 675	163 791	167 853	167 943
<i>Provisions pour gros entretien</i>	0	0	1 906	2 030	1 895
<i>Autres provisions pour risques et charges</i>	608	1 247	1 584	3 137	4 468
<i>Amortissements et dépréciations</i>	291 748	316 077	336 459	352 127	383 186
Ressources propres	557 673	606 936	642 723	669 371	710 873
Dettes financières	686 167	719 595	775 779	830 376	899 387
Ressources stables (ressources propres+dettes financières)	1 243 841	1 326 530	1 418 502	1 499 747	1 610 260
<i>Ressources propres / Ressources stables</i>	44,83%	45,75%	45,31%	44,63%	44,15%
<i>Valeurs de référence</i>	59,59%	59,95%	59,78%	61,17%	61,50%
Immobilisations d'exploitation brutes	- 1 137 112	- 1 240 167	- 1 345 924	- 1 443 615	- 1 522 397
Immobilisations financières	- 10 351	- 7 976	- 1 566	- 1 306	- 1 068
Emplois (somme des immobilisations)	- 1 147 462	- 1 248 144	- 1 347 490	- 1 444 921	- 1 523 465
Fonds de roulement net global (FRNG)	96 378	78 387	71 012	54 826	86 795
FRNG à terminaison des opérations en cours (FRNGt)	83 331	32 716	32 652	24 652	35 731
Portage accession et opérations d'aménagement	25 821	26 352	29 242	33 354	33 278
Créances locataires et acquéreurs	10 737	9 250	7 594	8 206	11 759
Subventions à recevoir	40 954	45 980	41 399	44 548	40 908
Autres actifs réalisables	17 954	17 410	10 323	9 759	7 080
Dettes sur immobilisations	- 14 755	- 18 660	- 19 151	- 10 932	- 7 826
Dettes d'exploitation et autres	- 38 839	- 35 998	- 42 522	- 38 919	- 37 739
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	41 873	44 335	26 886	46 015	47 460
Trésorerie nette : FRNG - BFR	54 506	34 052	44 126	8 811	39 335
Total des charges courantes	59 485	60 115	58 407	64 023	65 183
FRNG en nombre de jours de charges courantes	591,37	475,94	443,77	312,57	486,02
<i>Valeurs de référence</i>	317,32	324,74	360,75	378,20	372,90
FRNGt en nombre de jours de charges courantes	511,32	198,64	204,05	140,54	200,08
<i>Valeurs de référence</i>	295,43	305,54	283,06	347,87	381,09
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	334,44	206,75	275,75	50,23	220,26
<i>Valeurs de référence</i>	270,77	287,30	327,15	358,21	358,00

Source : etats réglementaires - Harmonia

La structure financière a tendance à se dégrader avec la baisse du ratio des ressources propres/ressources stables. Le montant des dettes financières représente en moyenne annuelle 55 % des ressources stables.

A partir de 2015, le fonds de roulement net global (FRNG) diminue régulièrement, la variation des ressources stables étant inférieure à celle des investissements réalisés (*constructions neuves, additions et remplacements de composants...*). En 2018, il augmente grâce à l'accroissement de l'ensemble des ressources propres (*résultat*

net comptable en forte augmentation et variation à la hausse de l'endettement) comparée à la moindre hausse des immobilisations. Ce FRNG couvre en moyenne 462 jours de charges courantes.

A terminaison des opérations en cours, le FRNG baisse nettement à compter de l'année 2015 et oscille entre 25 et 36 millions d'euros sur le restant de la période. Cette diminution est due aux montants des subventions restant à notifier, ainsi qu'au faible montant des emprunts restant à encaisser, l'OPH sollicitant très tôt les emprunts destinés à financer ses opérations. Le FRNG à terminaison couvre environ 200 jours de charges courantes en 2018 (*pour une référence à 381 jours*).

L'exploitation dégage régulièrement un besoin de fonds de roulement (*BFR*). Ce besoin est constitué principalement des stocks et encours liés à la promotion immobilière (*terrains à aménager, et immeubles en cours*), ainsi que des subventions à recevoir. Le portage de l'accession et des opérations d'aménagement vient impacter lourdement la trésorerie sur l'année 2017.

La trésorerie diminue fortement sur les années 2015, 2017, l'OPH a donc recours à des concours bancaires (*environ 25 millions d'euros en 2015, 30 millions en 2017 et 2018*). En 2018, la trésorerie nette ne couvre que 220 jours de charges courantes pour une médiane à 358 jours.

6.2.3 Gestion de la dette

tableau n° 16 : Encours de la dette financière et de la capacité de désendettement					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Endettement	686 600	720 932	777 300	832 019	899 723
CAF Courante	31 215	33 908	33 307	36 297	34 702
Endettement / CAF Courante	22,00	21,26	23,34	22,92	25,93
<i>Valeurs de référence</i>	<i>14,95</i>	<i>15,30</i>	<i>15,08</i>	<i>14,86</i>	<i>15,84</i>
Valeur nette comptable du parc locatif (VNC)	550 975	592 925	656 364	711 701	766 348
Amortissement du parc locatif	26 132	27 819	29 858	33 642	35 292
VNC / Amortissement du parc locatif	21,08	21,31	21,98	21,15	21,71
<i>Valeurs de référence</i>	<i>22,37</i>	<i>22,76</i>	<i>22,53</i>	<i>22,81</i>	<i>23,10</i>
Nouveaux emprunts (1)	109 836	71 024	80 259	80 525	125 414
Remboursement en capital (2)	34 170	36 692	- 878	25 806	57 083
Variation capital restant dû (1-2)	75 666	34 332	81 138	54 719	68 332
Ressources Stables clôture	1 243 841	1 326 530	1 418 502	1 499 747	1 610 260
Variation capital restant dû / Ressources stables	6,08%	2,59%	5,72%	3,65%	4,24%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>1,40%</i>	<i>1,01%</i>	<i>0,84%</i>	<i>0,64%</i>	<i>0,42%</i>
Annuités emprunts locatifs	33 129	34 900	36 442	37 930	39 191
Loyers de l'exercice	82 245	84 637	86 637	90 057	91 190
Annuités emprunts locatifs / Loyers	40,28%	41,23%	42,06%	42,12%	42,98%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>37,61%</i>	<i>37,29%</i>	<i>36,43%</i>	<i>36,06%</i>	<i>36,83%</i>

Source : Etats réglementaires - Harmonia

Le tableau n° 16 montre que l'office s'est mis sous tension au long de la période avec un niveau d'endettement élevé lié à une politique active notamment en matière d'offre nouvelle.

L'encours de la dette de l'OPH au 31 décembre 2018 est d'environ 900 millions d'euros. Ce montant se répartit à raison de 85 % en taux variables (*dont 80 % sont indexés sur le taux du livret A*) et pour 15 % à taux fixes.

Cette dette est donc fortement contrainte par la variation des taux.

La stratégie de l'organisme en la matière est de « désensibiliser » la dette en recherchant un quota d'emprunts à taux fixe plus important.

Par ailleurs, l'OPH a bénéficié d'un rééchelonnement de sa dette dans le cadre de l'enveloppe allouée par la CDC. Cet aménagement prolonge de 10 ans un montant d'emprunts représentant 107 millions d'euros, soit une baisse de l'annuité moyenne de l'ordre de 1,7 millions d'euros.

L'OPH a contracté un prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) en décembre 2016 pour un montant de 26,640 millions d'euros. Ce prêt était destiné à accompagner d'une part un programme de réhabilitations de 3 853 logements (1 864 logements à l'origine et 1 989 logements additionnels), et d'autre part un programme de production nouvelle (1 350 logements prévus initialement et 270 logements additionnels). Le cadencement de la mobilisation des fonds couvrait la période courant de 2016 à 2018 (2016 : 1,77 millions d'euros, 2017 : 11,095 millions d'euros, 2018 : 13,775 millions d'euros). N'ayant pu justifier que le lancement de 1 382 logements additionnels en réhabilitation, et aucun en production neuve, un remboursement par anticipation de 3,99 millions d'euros sera opéré et déduit de la dernière ligne de prêt.

En 2019, une convention signée avec « Action Logement Services (ALS) » a contractualisé un « PHBB 2.0 » pour un montant de 1,919 millions d'euros portant sur 301 logements financés en 2018, en contrepartie de droits de réservation au bénéfice exclusif d'ALS.

La capacité moyenne de désendettement (Endettement / CAF Courante), exprimée en années, est de 23 ans. Elle est supérieure à la durée de vie résiduelle des actifs (VNC / Amortissements du parc locatif) qui est de 21,45 ans. Elle est révélatrice d'un niveau d'investissement important.

Le ratio de variation du capital restant dû sur les ressources stables est très élevé du fait de l'importance du montant des nouveaux emprunts réalisés sur la période (l'OPH investissant beaucoup est amené à solliciter de nombreux emprunts).

Enfin, le ratio annuités sur loyers qui dépasse les 40 % est supérieur à la valeur de référence (moyenne de 37 %). Lors de la séance du 25 avril 2019, le CA a décidé de limiter le niveau de ces annuités à moins de 50 % du montant des loyers.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Une projection financière portant sur la période 2017-2027 a été approuvée en CA du 25 avril 2019.

6.3.1.1 Les paramètres macro-économiques

Cette analyse prévisionnelle repose sur les paramètres macro-économiques suivants : taux d'inflation et évolution de l'indice du coût de la construction à 1,40 % à compter de 2018, indice de révision des loyers à 0 % en 2018, 1,25 % en 2019, et 1,20 % au-delà, taux du livret A à 1,25 % à compter de 2020.

6.3.1.2 Les sources de financement

tableau n°17 : Les sources de financement										
Montant en milliers d'euros										
Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Moyenne annuelle
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	19 354	19 336	19 342	19 516	19 636	19 736	19 836	19 986	20 136	
Total loyers	95 562	94 531	95 770	97 627	99 798	101 846	103 904	106 128	108 518	
Excédent Brut d'exploitation (EBE)	49 429	47 761	47 936	48 922	50 204	51 019	51 766	52 159	52 552	50 194
EBE / loyers en %	51,72%	50,52%	50,05%	50,11%	50,31%	50,09%	49,82%	49,15%	48,43%	50,02%
CAF	48 901	47 205	47 851	48 541	49 060	49 845	50 562	50 924	51 285	49 353
Total annuités emprunts locatifs	42 585	44 062	44 787	45 357	45 432	46 251	46 766	48 584	49 158	45 887
Autofinancement net global	6 316	3 143	3 064	3 184	3 628	3 594	3 796	2 340	2 127	3 466
CAF / loyers en %	51,17%	49,94%	49,96%	49,72%	49,16%	48,94%	48,66%	47,98%	47,26%	49,20%
Autofinancement net global / loyers en %	6,61%	3,32%	3,20%	3,26%	3,64%	3,53%	3,65%	2,20%	1,96%	3,49%

Source : Analyse prévisionnelle de l'OPH - Visial

Le montant des loyers varie de 2019 à 2027 de +13,6 % pour une augmentation du patrimoine de 4 %.

Conformément à la réglementation, l'OPH applique, depuis l'année 2018, la réduction du loyer de solidarité (RLS). Cette RLS de l'ordre de 3,1 millions d'euros en 2018, est passée à 3,5 millions d'euros à compter de 2019, pour atteindre 5,1 millions d'euros à partir de 2020. Elle représente environ 4 % du montant des loyers en 2018 et 2019, puis 5,5 % en moyenne annuelle sur le restant de la période.

L'EBE reste toujours important avec une moyenne annuelle de plus de 50 % des loyers.

Le ratio CAF sur montant des loyers augmente et se situe à environ 49 % des loyers. Cependant, l'autofinancement net global s'affaiblit au long de la période compte-tenu du volume annuel important représenté par les annuités locatives. Il chute fortement dès 2020 pour passer en-dessous du seuil d'alerte des 3 % à compter de l'année 2026.

6.3.1.3 Les indicateurs de gestion

tableau n°18 : Les différents indicateurs de gestion										
Montant en milliers d'euros										
Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Moyenne annuelle
Coût de la maintenance	11 958	11 814	11 910	11 661	11 900	12 145	12 379	12 618	12 898	12 143
Additions, remplacements composants	4 563	4 113	4 170	4 229	4 288	4 348	4 409	4 471	4 533	4 347
Coût total entretien du parc	16 521	15 927	16 080	15 890	16 188	16 493	16 788	17 089	17 431	16 490
Maintenance / lgt en euros	618	611	616	598	606	615	624	631	641	618
Coût total entretien / lgt en euros	854	824	831	814	824	836	846	855	866	839
Coût de gestion	26 078	25 503	25 694	26 521	27 061	27 599	28 150	28 737	29 337	27 187
coût de gestion / loyers en %	27,29%	26,98%	26,83%	27,17%	27,12%	27,10%	27,09%	27,08%	27,03%	27,08%
coût de gestion / logement en euros	1 347	1 319	1 328	1 359	1 378	1 398	1 419	1 438	1 457	1 383
Annuités emprunts locatifs	42 585	44 062	44 787	45 357	45 432	46 251	46 766	48 584	49 158	45 887
annuités / loyers en %	44,56%	46,61%	46,77%	46,46%	45,52%	45,41%	45,01%	45,78%	45,30%	45,71%

Source : Analyse prévisionnelle de l'OPH - Visial

Le coût de maintenance diminue en comparaison de la période rétrospective. Pour les investissements, l'OPH a pris la décision de consacrer annuellement environ quatre millions d'euros en matière d'additions et de remplacements de composants sur la période 2019-2027.

Le coût de gestion qui, malgré la volonté affichée par le CA de le réduire d'un million sur cinq ans (cf. § 6.2.1.2), reste élevé. Il se situe à presque 1 400 euros par logement et représente environ 27 % du montant des loyers.

Le montant des annuités d'emprunts demeure important mais maîtrisé. Le ratio annuités sur loyers est d'une moyenne de 45,71 % (volonté exprimée par le CA en séance du 20 novembre 2017 de ne pas dépasser le seuil de 50 % des loyers).

6.3.1.4 Le développement

L'OPH prévoit une activité soutenue de production avec la livraison de 4 285 logements sur 10 ans pour un montant total d'environ 700 millions d'euros. A titre de comparaison, 2 842 logements ont été livrés sur la période 2014-2018. Les opérations nouvelles sont financées à raison de 80 % d'emprunts, 7 % de subventions, et 13 % de fonds propres (FP). De 2014 à 2018, le plan de financement des constructions neuves se composait de 83 % d'emprunts, 8 % de subventions, et 9 % de FP.

Les investissements prévus au titre des réhabilitations concernent 7 307 logements pour 152 millions d'euros (57 % d'emprunts, 21 % de subventions, et 22 % de FP). Sur la période rétrospective 1 840 logements ont été réhabilités pour un montant de 77 millions d'euros (51 % d'emprunts, 27 % de subventions, 22 % de FP).

Quatre millions d'euros par an sont consacrés aux renouvellements de composants, financés à 100 % par les FP (pour une moyenne annuelle de neuf millions par an de 2014 à 2018).

Aucun programme de démolitions n'est prévu, en revanche une politique de ventes active est envisagée puisqu'elle vise sur la période 2017-2027 la cession de 2 391 logements (891 *logts individuels* et 1 500 *lgts en bloc*) pour un produit net total (*après remboursement du capital restant dû*) de 165,5 millions d'euros. Ces produits viennent consolider la structure financière.

6.3.1.5 L'endettement

tableau n°19 : La capacité de désendettement									
En milliers d'euros									
Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Endettement (en milliers d'euros)	932 794	975 051	1 015 023	1 055 869	1 105 071	1 166 429	1 214 829	1 262 409	1 309 207
CAF (en milliers d'euros)	48 901	47 205	47 851	48 541	49 060	49 845	50 562	50 924	51 285
endettement / CAF en années	19,08	20,66	21,21	21,75	22,52	23,40	24,03	24,79	25,53

Source : Analyse prévisionnelle de l'OPH - Visial

L'endettement de l'OPH augmente tout au long de la période pour atteindre environ 1,3 milliard d'euros en 2027. En matière d'investissement, l'organisme anticipe la mobilisation de 663 millions d'euros d'emprunts nouveaux, devrait rembourser par anticipation presque 160 millions d'euros suite aux ventes de cessions d'actifs, et 30 millions d'euros en capital.

La capacité de désendettement, exprimée en années, s'affaiblit pour atteindre plus de 25 ans en fin de période. Elle reste cependant sensiblement du même niveau que celui connu en 2018 (*cf.* § 6.2.3).

6.3.1.6 La situation projetée de l'organisme

Pour faire face aux différents enjeux induits par la loi Élan, le CA a décidé au cours des séminaires organisés en décembre 2018 et avril 2019 d'adopter une nouvelle stratégie politique. Cette stratégie se décline sous forme de cinq orientations (*cf.* § 2.2.3). La première de ces orientations concerne particulièrement l'analyse prévisionnelle présentée sur la période 2017-2027.

Le nouveau modèle économique adopté par le CA repose sur :

- l'augmentation des recettes grâce au développement d'une politique de vente volontariste ; les ventes de logements individuels envisagées sont de 50 en 2019, 80 de 2020 à 2023, 100 de 2024 à 2025, et 150 au-delà ; pour ce qui concerne la vente en bloc, il est prévu 300 ventes en 2020, 200 de 2021 à 2025, et 100 au-delà ;
- une corrélation entre le nombre de logements produits et le nombre de ventes. Une limitation du nombre d'opérations nouvelles à 400 par an est envisagée ;
- une économie de coût de fonctionnement et de coût de gestion à hauteur d'un million d'euros par an (*500 000 euros pour les diagnostics réglementaires, les prestations informatiques, et les diverses assistances à maîtrise d'ouvrage, et 500 000 euros au titre de la masse salariale*) ;
- enfin, le respect d'un seuil maximal de 50 % d'annuités locatives rapportées aux loyers.

Le CA compte ainsi assurer un autofinancement annuel supérieur à 3 % du montant des loyers, et atteindre une situation financière supérieure à 30 millions d'euros à partir de l'année 2025.

Le tableau n°20 synthétise les grandes lignes de cette orientation stratégique.

La synthèse de la projection financière											
En milliers d'euros											
Evolution du patrimoine	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	18 492	19 001	19 354	19 336	19 342	19 516	19 636	19 736	19 836	19 986	20 136
AUTOFINANCEMENT NET HLM GLOBAL		13 769	6 316	3 143	3 064	3 184	3 628	3 594	3 796	2 340	2 127
Affectation à la PGE		2 030	-1 521	-21	-22	-22	-22	-23	-23	-23	-23
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.		1 932	3 579	23 492	18 028	18 449	18 876	20 906	21 379	19 259	19 679
total des ressources		17 731	8 374	26 614	21 070	21 611	22 482	24 477	25 152	21 576	21 783
Fonds propres investis sur travaux		-10 364	-6 108	-5 993	-5 579	-7 622	-7 496	-15 084	-7 458	-6 022	-5 590
Fonds propres investis sur opérations nouvelles		-13 774	-5 807	-9 361	-8 516	-8 635	-8 756	-8 878	-9 003	-9 129	-9 256
Remboursements en capital emp. non locatifs		-384	-385	-405	-414	-423	-433	-444	-454	-465	-476
Autres variations du potentiel financier		0	-4 000	-4 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-6 000	-6 000
total des dépenses		-24 522	-16 300	-19 759	-15 509	-17 680	-17 685	-25 406	-17 915	-21 616	-21 322
Situation financière en fin d'exercice	20 768	13 977	6 051	12 906	18 467	22 398	27 195	26 266	33 503	33 463	33 924

Source : Analyse prévisionnelle de l'OPH - Visial

Sur la période 2017-2027, le montant total des ressources est de 211 millions d'euros. Elles sont composées pour 21 % de la somme des autofinancements générés par l'exploitation (*45 millions d'euros*) et pour 79 % des produits nets de cessions sur le patrimoine de référence (*165 millions d'euros*). Ce modèle financier ne repose donc que sur les ventes.

Les dépenses envisagées s'élèvent à 198 millions d'euros. Elles concernent pour 39 % (*soit 77 millions d'euros*) les travaux d'investissements (*44 millions d'euros pour les renouvellements de composants, et 33 millions d'euros au titre des réhabilitations*), et pour 46 % les FP investis sur les opérations nouvelles (*91 millions d'euros*). Les remboursements d'emprunts non locatifs et les variations du potentiel financier représentent les 30 millions restants.

Le montant annuel de l'autofinancement rapporté aux loyers est légèrement supérieur au seuil des 3 % dès 2020, et passe sous cette barre dès l'année 2026 (*cf. § 6.3.1.2*).

Le nombre de cessions envisagées est ambitieux au regard de l'analyse rétrospective et des difficultés rencontrées jusqu'alors par l'OPH pour obtenir l'autorisation des élus locaux afin de pouvoir vendre des logements. Toutefois, l'OPH mise sur les nouvelles dispositions introduites par la loi Élan sur la vente HLM et la vente en bloc, la vente en état futur d'achèvement (VEFA) inversée et les sociétés civiles de construction-vente (SCCV) pour atteindre ses objectifs (*cf. § 5.1*).

Le nombre de ventes en bloc est, quant à lui, conditionné par la présence de multiples opérateurs sur le territoire susceptibles de racheter des immeubles.

6.4 CONCLUSION

L'exploitation de l'OPH est efficiente avec un volume de loyers conséquent générant une grande capacité à produire de la trésorerie, un taux de rentabilité économique important et une bonne profitabilité. Le coût de gestion reste élevé et demande à être maîtrisé. Les annuités locatives sont supérieures à la médiane, le taux d'endettement est donc à surveiller. La structure financière est saine mais tendue. Cette situation peut s'expliquer par un développement important qui implique de nombreux investissements. L'application de la RLS n'appelle pas d'observation particulière et l'OPH respecte la réglementation en la matière. La stratégie adoptée par le CA dans son analyse prévisionnelle qui consiste à ajuster son nouveau modèle économique repose essentiellement sur la concrétisation de sa nouvelle politique de ventes.

Il apparaît utile que l'office étudie parallèlement, en termes de stratégie, d'autres leviers que celui des ventes pour atteindre ses objectifs.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES DE L'ORGANISME

RAISON SOCIALE :	AQUITANIS OPH PUBLIC DE L'HABITAT DE BORDEAUX METROPOLE
-------------------------	---

SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	1, Avenue André Reinson	Téléphone :	05 56 00 50 50
Code postal :	33 000	Télécopie :	05 56 39 40 75
Ville :	Bordeaux		

DIRECTEUR GÉNÉRAL :	M. Jean-Luc GORCE
----------------------------	-------------------

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :	BORDEAUX METROPOLE
---------------------------------------	---------------------------

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2018			
Nombre de membres	23		
	Membres		Professions
Présidente	Mme Béatrice DE FRANÇOIS	Bordeaux Métropole	
Vice-président	M. Jacques MANGON	Bordeaux Métropole	
Administratrice	Mme Anne-Marie CAZALET	Bordeaux Métropole	Gérante de Société
Administratrice	Mme Dominique POUSTYNNIKOFF	Bordeaux Métropole	
Administrateur	M. Michel HERITIE	Bordeaux Métropole	Cadre administratif
Administrateur	M. Serge TOURNERIE	Bordeaux Métropole	Retraité
Administratrice	Mme Anne FONTAGNERES	Personne qualifiée	Directrice Régionale C.D.C.
Administratrice	Mme Agnès BERLAND-BERTHON	Personne qualifiée	Enseignante-Chercheur
Administratrice	Mme Francine FORT	Personne qualifiée	Directrice Générale „Arc en Rêve“
Administratrice	Mme Alexandra SIARRI	Personne qualifiée	
Administratrice	Mme Marion VACONSIN	Personne qualifiée	Paysagiste
Administrateur	M. Etienne PARIN	Personne qualifiée	Retraité
Administrateur	M. Bruno LAFON	Personne qualifiée	Sylviculteur
Administratrice	Mme Monique BALESTIBAUD	CLLAJ	Retraîtée
Administratrice	Mme Françoise CHAZEAU	CAF Gironde	
Administrateur	M. François-Xavier LEURET	UDAF Gironde	
Administrateur	M. Philippe DEJEAN	Collecteur, Action Logement	Président CRAL Aquitaine
Administratrice	Mme Alice GUTIERREZ	Syndicat CGT Gironde	Retraîtée
Administrateur	M. Bernard LESNIER	Syndicat CFDT Aquitaine	Retraité
Représentants des locataires	Mme Christiane DORNARD	CLCV Nouvelle-Aquitaine	Retraîtée
	M. Jean-François BOUC	AGL	Enseignant
	M. Georges DUBERNET	AFOC de la Gironde	Retraité
	M. Karim HAMMOUM	CNL Nouvelle-Aquitaine	Informaticien
Commissaire du Gouvernement : DDTM			

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2018	Nombre		Total administratif et technique : 279
	Cadres :	83	
	Maîtrise :	169	
	Employés :	23	
	Gardiens :	55	
	Employés d'immeuble	21	
	Régie	24	Effectif total : 375

7.2 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

Version Préfecture PSP 2018 2027 avec RLS2 n° 17-
2018 à 2027 - BP 2018 2027 le 01/07/2019

Synthèse des résultats prévisionnels

Evolution du patrimoine	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Livraisons		530	403	362	286	454	400	400	400	400	400
- Ventes et Démolitions		-21	-50	-380	-280	-280	-280	-300	-300	-250	-250
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	18 492	19 001	19 354	19 336	19 342	19 516	19 636	19 736	19 836	19 986	20 136

En milliers d'Euros courants	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loyers patrimoine de référence	77 266	79 998	80 998	81 970	82 954	83 949	84 957	85 976	87 008	88 052	89 109
Effets des cessions et démolitions		-54	-240	-1 378	-3 158	-4 711	-6 300	-7 981	-9 759	-11 436	-13 008
Impact des travaux immobilisés		0	32	73	74	75	76	77	112	141	159
Loyers opérations nouvelles avec lots annexes		713	4 084	6 173	8 017	10 160	12 682	15 113	17 599	20 144	22 748
Loyers théoriques logements	77 266	80 657	84 874	86 838	87 887	89 473	91 415	93 185	94 960	96 901	99 008
Perte de loyers / logements vacants	-1 746	-2 006	-2 060	-2 077	-2 075	-2 082	-2 092	-2 099	-2 105	-2 114	-2 127
Loyers quittancés logements	75 520	78 651	82 814	84 761	85 812	87 391	89 323	91 086	92 855	94 787	96 881
Redevances foyers (hors interventions foyers)	9 707	10 029	10 251	10 545	10 643	10 743	10 800	10 900	11 000	11 100	11 200
Impact des interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	4 830	2 509	2 497	-775	-685	-507	-325	-140	49	241	437
Total loyers	90 057	91 189	95 562	94 531	95 770	97 627	99 798	101 846	103 904	106 128	108 518
Production immobilisée	2 806	1 471	2 000	1 452	1 860	1 839	1 893	2 194	2 379	2 176	2 025
Autres produits et marges sur autres activités	4 482	6 660	3 800	3 700	4 600	5 000	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500
Produits financiers	265	515	489	528	557	578	604	594	635	631	630
Total des produits courants	97 610	99 835	101 851	100 211	102 787	105 044	107 795	110 134	112 418	114 435	116 673
Annuités patrimoine de référence	-37 425	-38 797	-40 318	-39 825	-39 515	-39 225	-37 761	-37 184	-36 140	-35 665	-34 248
Effets des cessions et démolitions logements		0	44	199	947	1 535	2 123	2 711	3 341	3 971	4 496
Annuités des travaux immobilisés logements		0	-391	-979	-1 303	-1 596	-1 843	-2 151	-2 642	-3 843	-4 606
Annuités des opérations nouvelles logements		-1 831	-1 920	-3 457	-4 916	-6 071	-7 951	-9 627	-11 325	-13 047	-14 800
Annuités des interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total annuités emprunts locatifs	-37 425	-40 628	-42 585	-44 062	-44 787	-45 357	-45 432	-46 251	-46 766	-48 584	-49 158
Taxe foncière	-9 982	-10 243	-11 098	-11 858	-13 950	-14 612	-15 264	-15 971	-16 689	-17 448	-18 373
Maintenance totale (y compris régie)	-11 776	-11 505	-11 958	-11 814	-11 910	-11 661	-11 900	-12 145	-12 379	-12 618	-12 898
Solde après annuités, TFPB et maintenance	38 427	37 459	36 210	32 477	32 140	33 414	35 199	35 767	36 584	35 785	36 244
Frais de personnel (y compris régie)	-16 311	-16 753	-17 136	-16 959	-17 298	-17 644	-17 997	-18 356	-18 724	-19 098	-19 480
- Correction régie d'entretien	628	507	608	617	626	634	643	652	661	671	680
Frais de gestion	-8 736	-8 953	-9 550	-9 161	-9 292	-9 511	-9 707	-9 895	-10 087	-10 310	-10 537
Cotisation CGLLS	-1 130	-1 493	-1 014	-1 028	-1 043	-1 057	-1 072	-1 087	-1 102	-1 118	-1 133
Autres charges et intérêts des autres emprunts	-1 481	-475	-476	-457	-449	-440	-432	-422	-413	-404	-395
Coût des impayés	-1 090	-1 094	-1 242	-1 229	-1 245	-1 269	-1 297	-1 324	-1 351	-1 380	-1 411
Charges non récupérées / logements vacants	-465	-542	-556	-561	-560	-562	-565	-567	-568	-571	-574
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	9 842	8 656	6 844	3 699	2 879	3 565	4 772	4 768	5 000	3 575	3 394
en % des loyers	10,9%	9,5%	7,2%	3,9%	3,0%	3,7%	4,8%	4,7%	4,8%	3,4%	3,1%
Taux moyen de pertes de loyers dues à la vacance	-2,3%	-2,5%	-2,4%	-2,4%	-2,4%	-2,3%	-2,3%	-2,3%	-2,2%	-2,2%	-2,1%
Eléments exceptionnels d'autofinancement	940	5 113	-528	-556	-85	-381	-1 144	-1 174	-1 204	-1 235	-1 267
AUTOFINANCEMENT NET HLM GLOBAL	10 782	13 769	6 316	3 143	2 794	3 184	3 628	3 594	3 796	2 340	2 127
en % des produits des activités et financiers	11,40%	14,30%	6,40%	3,20%	2,80%	3,10%	3,50%	3,40%	3,50%	2,10%	1,90%

POTENTIEL FINANCIER début d'exercice à la livraison		20 768	13 979	6 054	12 910	18 202	22 134	26 932	26 002	33 239	33 199
Autofinancement net HLM		13 771	6 317	3 144	2 795	3 185	3 629	3 593	3 796	2 340	2 126
Affectation à la PGE		2 030	-1 521	-21	-22	-22	-22	-23	-23	-23	-23
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.		1 932	3 579	23 492	18 028	18 449	18 876	20 906	21 379	19 259	19 679
Fonds propres investis sur travaux		-10 364	-6 108	-5 993	-5 579	-7 622	-7 496	-15 084	-7 458	-6 022	-5 590
Fonds propres investis sur démolitions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur opérations nouvelles		-13 774	-5 807	-9 361	-8 516	-8 635	-8 756	-8 878	-9 003	-9 129	-9 256
Fonds propres investis sur interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements en capital emp. non locatifs		-384	-385	-405	-414	-423	-433	-444	-454	-465	-476
Autres variations du potentiel financier		0	-4 000	-4 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-6 000	-6 000
Variation des ACNE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potentiel financier à terminaison (OS) 31/12	20 768	13 979	6 054	12 910	18 202	22 134	26 932	26 002	33 239	33 199	33 659
Provision pour gros entretien	2 030	0	1 521	1 542	1 564	1 586	1 608	1 630	1 653	1 676	1 700
Dépôts de Garantie	5 780	6 015	6 169	6 161	6 164	6 242	6 297	6 343	6 390	6 461	6 532
FONDS DE ROULEMENT LONG TERME (OS)	28 578	19 994	13 744	20 613	25 930	29 962	34 837	33 975	41 282	41 336	41 891

7.3 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS