



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-006
OPH Angers Loire Habitat

Angers (49)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-006

OPH Angers Loire Habitat – (49)

Fiche récapitulative				
N° SIREN : 389106865 Raison sociale : Office Public de l'Habitat Angers Loire Habitat Président : Richard YVON Directeur général : Hervé GUERIN Adresse : 4, rue de la Rame - BP 70109 - 49100 ANGERS Collectivité de rattachement : Communauté Urbaine Angers Loire Métropole				
AU 31 DÉCEMBRE 2018				
Nombre de logements familiaux gérés	11 962	Nombre de logements familiaux en propriété:	11 962	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : 1 708
Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	3,1 %	3,1 %	3,0 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,6 %	1,5 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	10,7 %	11,6 %	9,5 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,4 %	/	/	
Âge moyen du parc (en années)	39	35	39	
POPULATION LOGÉE (2)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	26,9 %	22,1 %	21,5 %	
- < 60 % des plafonds	61,3 %	61,0 %	59,7 %	
- > 100 % des plafonds	9,8 %	8,5 %	11,2 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	63,7 %	50,0 %	47,7 %	
Familles monoparentales	19,6 %	21,3 %	20,9 %	
Personnes isolées	42,8 %	46,2 %	38,3 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	5,2	5,2	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,4 %	11,9 %	14,4 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,2 %	98,9 %	98,7 %	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	7,4%	13,7%	10,2%	
Fonds de roulements net global (en jours de charges courantes)	373,8	373,4	348,4	
Fonds de roulement net global à terminaison (en jours de charges courantes)	478,5	496,6	346,0	
(1) Enquête OPS 2018				
(1) RPLS au 1/1/2017				
(3) Harmonia 2018				

POINTS FORTS :

- ▶ Organisation structurée et rigoureuse
- ▶ Système d'information développé placé au service d'un contrôle de gestion évolué
- ▶ Mission sociale très bien assurée
- ▶ Bonne accessibilité économique du parc
- ▶ Qualité du service rendu sur site par le personnel de proximité
- ▶ Stratégie de réhabilitation patrimoniale ambitieuse et adaptée aux besoins du parc
- ▶ Maîtrise d'ouvrage professionnelle menée à des conditions économiques satisfaisantes
- ▶ Opérations de réhabilitation de bon niveau
- ▶ Niveau soutenu d'entretien et de maintenance du parc
- ▶ Gestion optimisée des contrats d'entretien et d'exploitation des équipements individuels et collectifs
- ▶ Gestion efficace des impayés
- ▶ Politique de vente structurée et adaptée
- ▶ Situation financière saine et bien pilotée

POINTS FAIBLES :

- ▶ Régularisation des charges des locataires partis pénalisante pour une partie d'entre eux
- ▶ Evaluation du traitement des réclamations techniques à consolider
- ▶ Effort de maîtrise des coûts de gestion à poursuivre

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Conditions de passation d'un avenant à un contrat de maîtrise d'œuvre insuffisamment partagées et de nature à remettre en cause l'économie générale du marché
- ▶ Provision au titre des redevances sur foyers à reprendre en partie
- ▶ Sous-évaluation des dépenses de maîtrise d'ouvrage interne

Précédent rapport de contrôle : N° 2014-024 du 20/10/2014

Contrôle effectué du 24/04/19 au 08/10/19

RAPPORT DE CONTRÔLE: décembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-006

OPH Angers Loire Habitat – 49

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	11
2.1 Contexte socio-économique	11
2.2 Gouvernance et management	12
2.3 Conclusion	15
3. Patrimoine	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine	16
3.2 Accessibilité économique du parc	18
3.3 Conclusion	21
4. Politique sociale et gestion locative	22
4.1 Caractéristiques des populations logées	22
4.2 Accès au logement	22
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	26
4.4 Traitement des impayés	27
4.5 Conclusion	31
5. Stratégie patrimoniale	32
5.1 Analyse de la politique patrimoniale	32
5.2 Évolution du patrimoine	33
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	34
5.4 Maintenance du parc	37
5.5 Autres activités	39
5.6 Conclusion	43
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière	44
6.1 Tenue de la comptabilité	44
6.2 Analyse financière	45
6.3 Analyse prévisionnelle	61
6.4 Conclusion	66
7. Annexes	67
7.1 Liste des membres du conseil d'administration	67

7.2	Organigramme général de l'organisme.....	68
7.3	Sigles utilisés.....	69

SYNTHESE

L'office public de l'habitat (OPH) Angers Loire Habitat dispose d'un parc de 11 962 logements fin 2018 et 1708 équivalents logements implantés sur le territoire de la communauté urbaine d'Angers Loire Métropole, sa collectivité de rattachement depuis le 1^{er} janvier 2012. D'une moyenne d'âge de 40 ans, le patrimoine est à configuration très majoritairement collective et compte 55 % de logements familiaux en quartier prioritaire pour la politique de la ville (QPV).

Le fonctionnement interne d'Angers Loire Habitat (ALH) est professionnel. Il repose sur une organisation performante et des personnels compétents. L'encadrement est bien impliqué dans la gestion de l'office et s'implique dans des démarches constantes de progrès. Bénéficiant d'un système d'information fortement développé et positionné en réponse aux besoins des services, l'office s'est doté de nombreuses procédures et tableaux de bord de suivi des activités et a initié des actions pertinentes de simplification, d'automatisation et de modernisation des processus. La décision de pourvoir la fonction de contrôle interne récemment prise par l'office sera de nature à parachever le dispositif en place. La structure territoriale, s'appuyant sur quatre agences, est opérante et constitue un relais efficace des directions sur leur secteur d'intervention respectif. La présence forte des personnels de terrain permet d'assurer un bon niveau de service de proximité auprès des locataires.

Angers Loire Habitat assume pleinement sa mission d'intérêt général en contribuant fortement au logement des populations aux plus faibles revenus et précarisés et en s'impliquant dans les quartiers prioritaires angevins. Son parc, constitué aux deux-tiers de logements à bas loyers, présente une bonne accessibilité financière. La gestion locative est rigoureusement gérée ; des améliorations demeurent toutefois possibles dans l'ajustement des appels de provision de charges et dans les modalités de régularisation des locataires partis.

Dans un contexte de marché redevenu plus favorable, Angers Loire Habitat obtient de bons résultats en matière de lutte contre la vacance commerciale, désormais réduite à un niveau quasi frictionnel. Toutefois la mise en œuvre des programmes de renouvellement urbain, les opérations de démolition voire certains projets de réhabilitation génèrent une vacance technique que l'office s'emploie à contenir. Les impayés sont par ailleurs d'un niveau maîtrisé.

Deux quartiers de la ville d'Angers rattachés au contrat de ville 2015-2020, Belle-Beille et Monplaisir bénéficient du nouveau programme de renouvellement urbain (NPNRU) ; identifiés d'intérêt national ils s'inscrivent en complément de la forte dynamique d'intervention déjà connue sur quatre quartiers du premier programme de rénovation urbaine de l'ANRU.

La stratégie patrimoniale de l'office définie dans le PSP de 2016, complétée par la feuille de route que constitue le NPNRU, est ambitieuse et adaptée aux enjeux du patrimoine. La politique de maintenance sur le parc est soutenue ; les opérations de réhabilitation menées sont complètes et portent sur des fractions significatives du parc. Les moyens consacrés associés à la bonne performance de la maîtrise d'ouvrage permettent une amélioration du parc aussi bien sur le plan technique que sur celui de l'attractivité commerciale. La politique patrimoniale s'accompagne d'une gestion performante des contrats d'exploitation et de sécurité des équipements individuels et collectifs du parc.

L'activité de vente HLM est très encadrée et s'inscrit dans une stratégie bien définie ; 152 logements ont été vendus sur les cinq dernières années. L'activité d'accession sociale à la propriété a représenté la livraison de 125 logements en prêt social location-accession (PSLA) sur la période 2014-2018. L'activité est cependant déficitaire, ce qui nécessite la vigilance de l'office pour permettre de tendre vers le retour à l'équilibre de l'activité.

L'office bénéficie d'une situation financière saine et bien pilotée. L'excédent brut d'exploitation et la capacité d'autofinancement sont d'un bon niveau. Ils permettent de financer un effort de maintenance soutenu sur le parc, dont les bons résultats ont pu être constatés au cours des visites de terrain. L'office a bien anticipé la mise en place de la réduction de loyer de solidarité (RLS) avec des mesures budgétaires de réduction des coûts de gestion et des dépenses de maintenance observées par rapport à l'exercice 2017. Il a également mobilisé les dispositifs d'accompagnement, en particulier l'allongement de la durée de la dette, qui est d'un niveau maîtrisé. Avec un ratio de capacité de désendettement théorique de 14,8 années, ALH dispose d'une bonne capacité à rembourser sa dette, à la refinancer et à mobiliser de nouveaux emprunts.

Le niveau des coûts de gestion, un peu supérieur à la médiane des offices de Province, apparaît pour partie justifié au regard du très bon niveau de service rendu, dans un contexte nécessitant une certaine intensité de gestion. Cependant, la bonne maîtrise des frais de personnel représente un impératif que les dirigeants ne doivent pas perdre de vue pour améliorer la performance de l'office sur ce sujet. Les efforts engagés en 2018 dans ce sens doivent être poursuivis, d'autant que des leviers de réduction ont été identifiés à l'occasion du contrôle.

Les résultats de l'analyse financière prévisionnelle, bien que réalisée en intégrant des hypothèses pessimistes sur le niveau de la RLS pour les huit prochaines années tendent à montrer la capacité de l'office à atteindre ses objectifs ambitieux d'investissement au travers du NPNRU et des secteurs hors QPV, tout en intensifiant son niveau de maintenance sur le patrimoine.

La loi ELAN, définitivement adoptée par le Parlement le 16 octobre 2018, impose aux organismes HLM de se regrouper pour atteindre un seuil minimal de 12 000 logements par organisme. Dans ce cadre et sur la proposition d'Angers Loire Métropole, l'office ALH et la SOCLOVA, société anonyme immobilière d'économie mixte dont l'actionnaire majoritaire est la Ville d'Angers, sont appelés à se rapprocher sous la forme d'une société de coordination (SAC). La SOCLOVA, propriétaire d'un parc d'environ 4 700 logements familiaux essentiellement situés à Angers, et de quatre foyers représentant environ 450 places, est en effet concernée par l'obligation de rapprochement.

Au moment du contrôle, les démarches de rapprochement étaient en cours.

Par délégation de la Directrice générale



Akim TAÏROU

Directeur général adjoint Contrôle et suites

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le dernier contrôle de la Miilos d'octobre 2014 avait conclu que l'OPH Angers Loire Habitat était un office très bien organisé, dont la stratégie était claire avec en corollaire des résultats très satisfaisants dans tous les domaines d'activité. Le rapport avait notamment qualifié la gestion locative de l'organisme de performante, en particulier dans la qualité du service rendu au locataire. Il avait également relevé les profondes transformations du parc de logements de l'office sous les effets de l'important programme de rénovation urbaine de la ville d'Angers. Les réhabilitations réalisées étaient considérées de bonne qualité. Malgré tout, des enjeux patrimoniaux étaient identifiés sur le quartier de Belle-Beille à Angers où des investissements lourds s'avéraient nécessaires, conditionnés toutefois à la définition du projet urbain par la ville. Dans ce contexte, les perspectives apparaissaient favorables.

La situation financière constatée à fin 2013 était saine mais pour partie liée à l'effectivité des ventes de logements. Une vigilance accrue dans le domaine de l'activité accession était requise. La gestion locative était jugée rentable, alimentée par ailleurs par des produits issus des ventes en bloc. Deux anomalies avaient été observées, la vente d'un immeuble dans des conditions financières anormalement défavorables et l'absence d'autorisation du conseil d'administration sur une transaction.

La Chambre Régionale des Comptes des Pays de la Loire a par ailleurs réalisé un contrôle de l'office en 2017. Dans son rapport d'observations définitives, la chambre a constaté de manière générale la bonne gestion de l'office. Elle a cependant souligné que, sans être irrégulier, le régime de temps de travail était particulièrement

favorable au personnel. En dépit de la conduite sur dix années d'opérations importantes de rénovation urbaine, la situation financière de l'office apparaissait bonne et saine. Au vu des difficultés financières nationales, et donc des incertitudes qui planent sur le financement du futur PNRU, la chambre estimait que l'office devait avoir pour objectif de réduire ses frais de structure afin d'être en capacité de dégager des ressources pour mener à bien la prochaine phase de rénovation urbaine sur les quartiers Belle-Beille et Monplaisir.

Le présent contrôle mené par l'Agence porte sur la période 2014-2018.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Créé en avril 1929, l'office d'habitations à bon marché (HBM) de la ville d'Angers devient office public municipal d'habitations à loyer modéré en 1950. En 1990, l'office change de nom et devient Angers Habitat avant de prendre le statut d'OPAC (office public d'aménagement et de construction) en 1994. Au 1^{er} janvier 2012, il est rattaché à la communauté d'agglomération Angers Loire Métropole et prend la dénomination d'Angers Loire Habitat.

L'office possède au total près de 13 600 logements et équivalents logements implantés sur la ville d'Angers et 15 autres communes de l'agglomération.

Au cours des dernières années, il a fortement diversifié son activité en proposant, outre la location de logements familiaux, des logements seniors, des logements étudiants, la vente de maisons individuelles et d'appartements dans le neuf et dans l'ancien, la conception et la réalisation de projets mixtes alliant logements et équipements collectifs ainsi que la vente et la location de locaux d'activités.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La communauté urbaine Angers Loire Métropole (ALM), créée le 1^{er} janvier 2016, a remplacé la communauté d'agglomération du même nom. Elle est désormais composée de 29 communes et compte près de 294 000 habitants (recensement INSEE 2016), soit un peu plus du tiers de la population départementale ; la ville d'Angers représente un peu plus de 151 000 habitants.

L'essentiel de l'essor démographique observé entre 2011 et 2016 sur le périmètre intercommunal (+3,5 %) repose principalement sur les communes de la couronne angevine (+5,7 %). Pour autant, la ville d'Angers a retrouvé un taux de croissance positif sur la même période (+1,6 %) alors qu'elle enregistrait une baisse du nombre d'habitants entre 2006 et 2011.

Sous les effets conjugués du vieillissement de la population et d'une décohabitation croissante, la taille moyenne des ménages continue à se réduire. Le constat est très prononcé à Angers puisqu'un ménage compte en moyenne 1,82 personnes contre 2,27 en première couronne. Le nombre de familles composées d'une seule personne représente ainsi 42,7 % des ménages contre 40,5 % en 2011. A Angers, cette catégorie est en constante progression ; elle représente 54 % des ménages en 2016, contre 50 % en 2006. Ce phénomène s'explique notamment par la présence importante d'étudiants sur la ville et s'accompagne d'une progression de la part des familles monoparentales.

Depuis mi 2015, la tendance à la baisse du taux de chômage se poursuit sur Angers Loire Métropole qui accueille 40 % des emplois départementaux. Le taux de chômage angevin, s'il est à son plus bas niveau depuis 7 ans, à 8,8 %, reste néanmoins légèrement supérieur à la moyenne nationale. Alors que la région des Pays de la Loire présente un taux de 7,2 % au 4^e trimestre 2018, celui de la zone d'emploi d'Angers est l'un des plus élevés de la région avec les autres zones d'emplois du nord-est (La Flèche et Le Mans). La ville d'Angers compte à elle seule près de deux chômeurs sur trois d'ALM. Le tissu économique angevin se porte mieux et les créations d'emplois connaissent une relative dynamique depuis plus de 2 ans.

Le parc de résidences principales a progressé plus fortement sur le territoire intercommunal (+6,4 %) que sur la seule ville d'Angers (+4 %). Pour autant, le taux de vacance reste plus important sur la ville centre (7,4 %) contre 6,2 % sur le périmètre de la communauté urbaine (source INSEE 2016).

Au 1^{er} janvier 2018, le parc locatif social d'ALM compte près de 36 000 logements et représente 60 % du parc locatif social départemental.

Les communes extérieures à Angers comptent un quart de logements individuels contre 6 % sur la ville-centre. Le cœur de l'aire urbaine possède des logements plus petits et à dominante collective. Si le parc locatif social compte encore 38 % de grands logements familiaux (T4 et plus), leur part se réduit depuis 2013. Le poids du collectif dans les nouvelles constructions s'est renforcé notamment dans six communes de la première couronne de l'agglomération angevine.

Le parc social est en moyenne de bonne qualité énergétique même s'il reste 13 % du parc classé E, F ou G. Ces logements plus énergivores disposent souvent d'un mode de chauffage électrique.

Au 1^{er} janvier 2018, 12 915 logements sociaux étaient positionnés dans un quartier prioritaire de la politique de la ville, soit 36 % du parc social de l'agglomération angevine. Cette offre, se concentre principalement dans trois de ces quartiers, Roseraie (28 %), Monplaisir (22 %) et Belle-Beille (20 %).

Malgré une offre relativement abondante (21,5 % des résidences principales), le marché locatif social qui présentait de forts signaux de détente au début des années 2010 a retrouvé une forme de tension se traduisant notamment par une hausse du nombre de demandeurs dans un contexte de baisse du nombre des nouvelles mises en location et de progression du nombre de ventes HLM. Ainsi, le nombre de logements locatifs sociaux mis en service annuellement n'a cessé de diminuer passant de 1174 en 2014 à 684 en 2018 sur le périmètre élargi de l'aire urbaine au sens INSEE. La production est néanmoins restée assez importante sur Angers, avec 360 livraisons par an en moyenne sur ces quatre années.

La situation actuelle se caractérise également, entre autres évolutions, par une diminution de la rotation qui est de l'ordre de 11 % après avoir été comprise entre 13 et 14 %.

Ces différents phénomènes se sont traduits par une légère diminution de la vacance. Au 1^{er} janvier 2018, 2,6 % des logements sociaux de la métropole étaient en vacance commerciale contre 3,1 % au 1^{er} janvier 2014 (source RPLS).

L'objectif de production neuve dans le PLH d'ALM qui court jusqu'en 2027, est fixé à 2 100 logements par an contre 2 560 logements par an dans le précédent plan. Le bilan du PLH fait état de 2 500 logements autorisés en moyenne annuelle sur la période 2007 - 2013. Le nouvel objectif comprend une production annuelle de 540 logements sociaux (PLUS et PLAI) et 360 en accession aidée.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration (CA) de l'office est composé de 24 membres y compris le représentant du conseil social et économique (CSE) de l'établissement (cf. annexe n°1) ; il est présidé, depuis le 18 décembre 2017 par M. Richard YVON, adjoint au maire en charge du logement de la ville d'Angers. Il a succédé à M. Roch BRANCOUR qui occupait la fonction depuis le 3 juin 2014. Emanation du CA et placé sous l'autorité du président de l'office, le bureau est quant à lui constitué de sept administrateurs. Il a délégation pour les décisions opérationnelles concernant notamment la politique foncière, de développement et de réhabilitation du parc. Il est également mandaté pour autoriser les souscriptions d'emprunts et décider des orientations en matière de gestion de trésorerie.

Le conseil d'administration se réunit sur un rythme de 3 à 5 séances annuelles. Entre 2015 et 2017, trois conseils annuels se sont tenus, ce qui satisfait au strict minimum réglementaire imposé par les dispositions du CCH. Le bureau s'est quant à lui réuni à une fréquence moyenne de sept séances par an sur ces trois années. L'Agence observe que la mobilisation de ces deux instances de gouvernance se situe plutôt en deçà de celle habituellement observée dans des organismes comparables, alors même que le niveau d'activité patrimoniale de l'office est élevé. Pour autant, aucune incidence préjudiciable n'a toutefois pu être identifiée sur l'administration générale de l'office.

M. Hervé GUÉRIN est directeur général (DG) de l'office depuis le premier septembre 2002. Son contrat de travail a été mis en conformité avec le décret du 12 octobre 2009 relatif aux directeurs généraux d'OPH. Le directeur général est secondé par un DG adjoint, par ailleurs directeur de la clientèle

Les objectifs et indicateurs définis par le conseil d'administration pour la détermination de la part variable de la rémunération du DG en 2019 ciblent notamment la production de 200 logements locatifs, la vente de 50 logements du parc et 50 également en accession sociale à la propriété. Ils sont complétés par des objectifs de maîtrise des frais de gestion, des risques locatifs et enfin de bonne mise en œuvre de projets structurants.

Les informations présentées au CA sont riches et complètes. La cohérence, la fiabilité du reporting et plus globalement la qualité des informations financières qui y figurent sont de nature à éclairer la gouvernance dans des conditions satisfaisantes.

Conformément à l'article R. 423-25 du CCH, un suivi régulier de l'exécution budgétaire est assuré. Une communication est présentée au moins une fois par an au conseil d'administration. En cas de bouleversement de l'économie générale du budget, une décision modificative rétablissant l'équilibre doit être présentée dans un délai d'un mois au CA. Cette situation s'est présentée en 2016 et 2018, en lien avec la RLS pour cette seconde année.

Les chartes de déontologie relatives aux administrateurs et aux fonctionnaires ont été actualisées en 2019, celle pour les salariés étant en cours d'approbation dans sa nouvelle version lors du contrôle.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.2.1 Schéma organisationnel

L'organigramme de l'office repose sur un cadre organisationnel décomposé en sept directions dont quatre assurent des missions opérationnelles et trois autres des missions dites fonctionnelles (cf. annexe n°2) :

- la direction de la clientèle et de la proximité est en charge de la gestion locative en s'appuyant pour l'essentiel de son action sur un réseau de quatre agences, toutes réparties sur la ville d'Angers. Elles regroupent à elles seules la moitié des effectifs de l'office ;
- la direction du développement contribue à la définition de la stratégie de l'office en réalisant notamment des études de marché et le pilotage des réflexions préalables à la mise en œuvre des programmes de renouvellement urbain ; elle comprend également le service accession/vente dont les activités sont regroupées au sein d'une entité dédiée, dénommée « la Boutique » ;
- la direction du patrimoine regroupe, quant à elle, les activités de maîtrise d'ouvrage destinées à l'amélioration et au renouvellement du patrimoine ainsi qu'un pôle circonscrit à la maintenance et à la sécurité du parc ;
- la direction administrative et financière, considérée par l'office comme relevant de fonctions opérationnelles, intègre dans son champ de compétences le service marché en plus de ses activités traditionnelles de comptabilité et de facturation aux locataires des loyers et des charges ;

- trois autres directions positionnées en transverse dans l'organigramme assurent les missions de la communication, des ressources humaines (RH) et des systèmes d'information du numérique et de la logistique.

L'organisation en place est fortement structurée, avec une présence affirmée de l'équipe de direction et un encadrement expérimenté maîtrisant bien les fonctions exercées.

2.2.2.2 Démarche qualité et contrôle interne

Initié en janvier 2015, l'office a engagé un projet d'entreprise « Phare 2020 », son échéance étant concomitante à la fin du mandat des élus de la collectivité de rattachement. La démarche, adossée au plan de développement et à un processus qualité, est déclinée autour de six axes : diversification et activités, services et produits, prévention des risques, communication et partenariat, environnement numérique et ressources humaines.

Angers Loire Habitat s'est engagé dans une démarche qualité régionale dès 2003 de type Habitat Qualité Service (HQS). L'audit mené en 2015 souligne en particulier la bonne interaction avec le projet PHARE 2020. Il met également en évidence l'ancrage fort de la démarche qualité et de la gestion des évolutions en équipe projet dans les pratiques des collaborateurs et son intégration dans les modalités opérationnelles et managériales. Le rapport note également la forte implication de la structure pour répondre aux engagements du logement social.

Les constatations de l'Agence corroborent les conclusions de l'audit opéré en 2015. L'Agence relève par ailleurs le caractère structuré et rigoureux de l'organisation en place ainsi que la forte imprégnation du service système d'informations dans les autres directions, permettant à l'office de disposer de ressources informatiques internes performantes.

Outre la mise en place de tableaux de bord et d'outils de pilotage partagés, le service informatique a initié le développement de nombreuses applications métiers au service des utilisateurs dans le cadre d'actions de simplification, d'automatisation et de modernisation des tâches.

Au-delà des démarches de progrès menées dans ce cadre, l'office a mis en place des audits internes notamment en lien avec le projet d'entreprise « Phare 2020 ». Malgré l'existence d'un dispositif complet dédié à la qualité comprenant procédures, tableaux de suivi des activités et plan d'audit, l'office n'avait pas de contrôleur interne dédié à cette mission qui n'est pas appréhendée de manière globale dans l'organisation. Un recrutement est cependant prévu.

Ainsi, dans le domaine financier, des aspects de contrôle hérités de la comptabilité publique ont été conservés avec la séparation de l'ordonnateur et du comptable. Outre l'engagement, au moins une validation supplémentaire est nécessaire. En 2018, afin de sécuriser les mouvements de fonds sortants, ALH a fortement sensibilisé les personnels de la trésorerie (à la suite d'une tentative de fraude sur l'identité du président) et mis en place un mode opératoire tendant à sécuriser les changements de coordonnées bancaires. L'actualisation du schéma d'ensemble est en cours, en lien avec la mise en place du RGPD et de la loi dite « Sapin 2 ». Les actions dans ce domaine seront intégrées dans les fiches issues de la cartographie des risques. Plus de 400 risques ont été recensés, avec une approche par processus et une cotation selon leur impact/gravité, probabilité/fréquence et le degré de maîtrise du risque par l'organisme.

L'OPH dispose d'un règlement intérieur des achats publics actualisé et conforme aux textes en vigueur. Sa déclinaison opérationnelle dans les services et l'organisation retenue avec un service marché, garant des procédures, permet à l'OPH d'assurer une application sérieuse des règles de la commande publique. Le service marché dispose d'un fichier de suivi des marchés en cours de passation et conclus, par nomenclature, titulaire et montant.

Enfin, le décret 2017-564 du 19 avril 2017 oblige les entreprises de plus de 50 salariés à se doter d'un dispositif d'alerte ; dans ce cadre Angers Loire Habitat a souscrit à l'offre mutualisée portée par la fédération des OPH. En outre l'office a travaillé sur les risques de corruption avec un groupe régional des Pays de la Loire.

2.2.3 Mise en application des dispositions de la loi ELAN

La loi ELAN, définitivement adoptée par le Parlement le 16 octobre 2018, impose aux organismes HLM de se regrouper pour atteindre un seuil minimal de 12 000 logements par organisme.

Dans ce cadre et sur la proposition d'Angers Loire Métropole, collectivité de rattachement d'Angers Loire Habitat et actionnaire minoritaire de la société d'économie mixte SOCLOVA depuis 2014 à hauteur de 5 % du capital, les deux organismes précités envisagent de se rapprocher sous la forme d'une société de coordination (SAC).

La SOCLOVA est une société anonyme immobilière d'économie mixte, créée en 1962, à l'initiative de la Ville d'Angers. La SEM est propriétaire d'un parc d'environ 4 700 logements familiaux essentiellement situés à Angers, et de quatre foyers représentant environ 450 places.

La SEM est concernée par l'obligation de rapprochement prévue par la Loi ELAN puisque son chiffre d'affaires annuel est d'environ 26 millions d'euros (soit en-deçà du seuil de 40 millions d'euros).

Lors de la séance du 12 septembre 2019, le conseil d'administration d'ALH a délibéré favorablement en faveur du rapprochement avec la SOCLOVA, qui pourrait prendre la forme juridique d'une société anonyme de Coordination (SAC) dont le siège social serait situé à Angers. Le montant du capital serait de 150 000 euros répartis au prorata du nombre de logements gérés par chacune d'entre elles soit 65 % pour ALH et 35 % pour la SOCLOVA. Les compétences de la SAC seraient celles rendues obligatoires par la loi.

Au moment du contrôle, il était envisagé de soumettre le projet aux deux conseils d'administration en décembre 2019 pour une demande d'agrément début 2020.

A ce stade de la constitution de cette société, aucun transfert de personnel n'est envisagé, les personnels de chacune des deux structures resteraient rattachés à leur employeur actuel. Une mise à disposition des cadres du comité de direction est toutefois envisagée pour assurer le fonctionnement courant de la nouvelle société.

2.3 CONCLUSION

Le fonctionnement interne d'ALH est très professionnel et repose sur une organisation efficace. L'encadrement est très impliqué dans la gestion de l'office et s'inscrit dans des démarches constantes de progrès. L'office s'est doté de nombreuses procédures et tableaux de bord de suivi des activités et a initié de nombreuses actions de simplification, d'automatisation et de modernisation des processus. La décision de pourvoir la fonction de contrôle interne récemment prise par l'office sera de nature à parachever le dispositif.

La structure territoriale est pleinement opérante et constitue un relais efficace des directions sur leur secteur d'intervention respectif.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

D'une moyenne d'âge de 40 ans en décembre 2018, le patrimoine est composé de 11 962 logements familiaux fin 2018 dont 25 logements PSLA en phase locative. Il se complète de la gestion directe de 130 logements étudiants. Le parc est essentiellement collectif, il ne comporte que 1 163 logements individuels.

Outre 5 942 places de stationnements et 131 locaux d'activité, l'office est propriétaire d'une offre de logements spécialisés destinée à des publics spécifiques (personnes âgées ou handicapées, étudiants et jeunes travailleurs) et exploitée par des gestionnaires :

- 9 résidences autonomie ;
- 1 résidence pour personnes handicapées ;
- 9 résidences universitaires ;
- 1 résidence sociale ;

Le parc total est ainsi porté à 13 645 logements répartis sur 16 communes de l'agglomération au sein de 237 programmes.

Le patrimoine, qui compte environ 55 % de logements familiaux en QPV, est réparti à part égale sur les quatre agences de l'office¹ soit environ 3 000 logements par territoire. Si trois d'entre elles gèrent un nombre important de logements en QPV (proportion comprise entre les deux tiers et les trois quarts avec présence d'un grand quartier par secteur d'intervention), l'agence des Deux Rives se démarque par un patrimoine essentiellement situé en centre-ville avec une proportion de logements financés en PLA trois fois supérieurs aux autres agences ; elle ne comporte qu'un cinquième de ses logements en quartier prioritaire. Les spécificités de son patrimoine la distinguent des trois autres notamment en termes d'indicateurs de gestion locative.

Lancé en 2004, le premier programme de rénovation urbaine de l'ANRU, a concerné quatre quartiers de la ville d'Angers : La Roseraie, le Grand Pigeon, Belle-Beille et Verneau.

Tout au long des dix années de sa mise en œuvre et pour un montant total de travaux de 230 millions d'euros, Angers Loire Habitat a :

- démoli 1 300 logements ;
- reconstruit 1 000 logements ;
- réhabilité et résidentialisé 4 000 logements ;
- changé les usages de 50 logements.

Parmi les sept QPV de la ville d'Angers rattachés au contrat de ville 2015-2020, deux d'entre eux, Belle-Beille et Monplaisir, sont identifiés d'intérêt national et inscrits à ce titre dans le nouveau programme de renouvellement urbain (NPNRU). Tous bailleurs confondus, les objectifs affichés doivent permettre la démolition de 991 logements dont 83 % de la reconstitution sera réalisé en dehors du périmètre d'intervention de l'ANRU. Seuls 170 logements seront reconstruits sur sites de manière dérogatoire, dédiés aux personnes âgées ou à des publics spécifiques. La nouvelle offre de logements s'accompagne d'opérations de réhabilitation de 2 788 logements et de 1 811 logements bénéficiant d'une résidentialisation.

¹ Agences des Deux Rives, des Deux Lacs, des Deux Roses et des Deux Croix.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Bien que d'un niveau globalement contenu, la vacance totale est fortement impactée par le nombre de logements immobilisés au motif d'un projet de démolition. Ainsi, fin novembre 2014, sur les 488 logements vacants identifiés, 196 étaient en phase de déconstruction ; leur sortie du parc le mois suivant a ramené le nombre de logements vacants à 286 soit un taux de vacance de 2,5 % pour 4,20 % le mois précédent. Sur la période du contrôle, la vacance commerciale est en phase de diminution passant d'un taux moyen de 1,5 % entre 2014 et 2016 à 1 % environ en 2017 et 2018. Cette baisse est d'autant plus sensible qu'elle représentait 2,25 % fin 2013. Une baisse de la rotation est par ailleurs observable sur le parc de l'office, de près de deux points entre 2014 et 2018. Elle passe ainsi de 12,6 % à 10,5 % sur la période avec une accélération sensible du phénomène à compter de 2017.

Tableau 1 : Analyse et évolution de la vacance

En %	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vacance commerciale	2,25	1,69	1,59	1,47	1,12	0,99
Démolition	1,31	0,00	0,15	0,25	0,59	0,52
Vacance technique	0,47	0,55	0,56	0,86	0,98	0,77
Vacance vente	0,17	0,24	0,13	0,09	0,16	0,19
Total ALH	4,20	2,47	2,42	2,68	2,85	2,47

Source : Tableaux de bord transmis par l'organisme

Désormais, le volume de la vacance commerciale peut être qualifié de niveau frictionnel imputable au délai de remise en état des logements. A contrario, le nombre de logements classés en vacance technique est plutôt en progression en lien avec l'important volume de travaux de réhabilitation nécessitant un départ provisoire du locataire en place. Pour autant, la gestion de ces situations est très cadrée, et permet d'en minimiser l'impact économique.

Cette bonne maîtrise de la vacance s'explique à la fois par la remise en tension relative du marché local observé ces dernières années (cf. § 2.1) et à la bonne performance de la chaîne de commercialisation par l'office. Les mesures prises par le CA du 10 décembre 2012 pour moduler ponctuellement à la relocation le loyer pratiqué de certains logements considérés trop chers² ont également contribué à ces bons résultats. En 2018, les pertes de loyer inhérentes à cette mesure sont estimées à un peu plus de 36 000 euros pour 128 logements concernés soit environ 280 euros par locataire bénéficiaire. Parmi les quatre agences, celle des deux Rives y recourt de manière plus privilégiée ; environ une entrée dans les lieux sur cinq réalisée par cette dernière bénéficie de ce dispositif pour environ 10 % sur les trois autres agences. Ainsi, depuis l'application de cette décision en 2013, près de 45 % des attributions réalisées par l'office dans ce cadre sont le fait de cette agence. Cette situation s'explique par un taux de vacance commerciale plus important sur son patrimoine justifié par une part importante de logements financés en PLA dans le centre-ville d'un niveau de loyer plus élevé que le reste du parc. En moyenne, près d'un logement sur deux identifiés en vacance commerciale sur la période du contrôle est situé sur son territoire d'intervention.

² Baisse proposée par l'agence en CAL à l'occasion de l'attribution du logement avec les options suivantes : exonération du tarif à la relocation, baisse de 5 %, de 10 % et jusqu'à 15 %.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Les augmentations annuelles de loyers pratiquées par l'office se sont inscrites dans les limites fixées par le cadre législatif et n'appellent donc pas d'observation. Sur la période 2014-2019, le cumul des hausses appliquées s'est avéré très légèrement inférieur à celui des valeurs plafonds autorisées, en précisant toutefois que l'office a fait le choix de pratiquer des augmentations à la relocation.

Après retraitement de quelques décalages de dates dans l'application des taux initiaux de loyers des conventions APL, l'analyse de la conformité des loyers pratiqués aux loyers maximum actualisés n'a pas révélé d'anomalies³.

Sur la base des données de l'enquête RPLS, la distribution statistique des taux de loyer des logements familiaux de l'OPH montre des niveaux très proches de ceux constatés pour l'ensemble du parc HLM sur les territoires de l'agglomération angevine et du département :

Tableau 2 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable			
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Moyenne
ALH	11 937	4,80	5,20	6,00	5,40
Agglomération d'Angers	31 066	4,80	5,30	6,10	5,50
Département	60 031	4,60	5,20	5,80	5,30

Sources : base de loyer de l'office / RPLS au 1er janvier 2017

Le loyer moyen est établi à 353 euros, il se situe à 299 euros pour un T2, 343 euros pour un T3 et 391 euros pour un T4, soit des niveaux très accessibles. Il est inférieur de 5 % à la référence maximum prise en compte pour le calcul de l'APL, ce qui témoigne d'un niveau de solvabilisation global par l'APL optimal ; plus de 70 % du parc dispose d'un loyer inférieur au loyer de référence de l'APL soit environ 15 points de plus que ce qui est observé sur l'ensemble du parc HLM départemental.

Les différences notées dans la structure du parc de chaque agence se traduit par un écart de l'ordre de 10 % entre le taux de loyer moyen appliqué en 2019 sur celle des Deux Roses (5,17 euros par m² de SH) et celui pratiqué sur celle des Deux Rives (5,72 euros).

L'analyse de la structure des loyers par financement met en évidence que l'office dispose d'une offre importante de logements à bas loyers, représentant environ les deux-tiers de son parc. Ce dernier se décompose en effet en trois niveaux de taux de loyer :

- 68 % constitué d'anciens financements et de PLAI-PLATS-PLALM offrant un taux de loyer médian inférieur à 5 euros par m² de SH ;
- 5 % de loyers maîtrisés composés de PLUS CD et de PLAI dits ressources avec des taux médians compris entre 5,60 et 5,70 euros ;

³ A l'exception d'une erreur de taux et d'indice pour le programme 9727 « Ile des Chalets ». L'erreur est toutefois sans réelle conséquence sur la détermination du taux plafond, les écarts de taux et d'indice se compensant presque totalement

- 27 % de logements à loyers plus élevés financés en PLA et PLUS dont le tarif se situe autour de 6,30 euros mais néanmoins positionnés environ 30 % en dessous des prix du marché estimés à 10 euros sur la ville d'Angers et 9 euros en première couronne ⁴.

Tableau 3 : Analyse de la distribution des loyers par financement

Rubriques	Nombre de logements	Médiane SH	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
			1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Anciens financements	7 872	66,00	4,67	4,94	5,24
PLAI	285	77,41	4,72	4,90	5,28
PLAI Ressources	336	63,05	5,24	5,70	6,24
PLUS CD ANRU	294	69,35	5,30	5,60	5,95
PLA	1 762	70,00	5,96	6,28	6,69
PLUS CD ANRU	1 380	62,90	6,03	6,31	6,65
Ensemble	11 929	66,00	4,81	5,18	5,96

Sources : base de données de l'organisme quittance 2018

Ainsi, le loyer médian des PLUS s'avère 10 % plus cher que celui des logements PLUS CD et PLAI dits Ressources. Si l'attribution de ces derniers est soumise à des conditions réglementaires (avec des ressources devant être équivalentes à 60 % du plafonds PLUS), a contrario celle des PLUS CD n'est subordonnée par aucune disposition plus restrictive. L'office devra se montrer attentif à organiser une meilleure corrélation entre le niveau de loyer et sa politique attribution pour les PLUS CD.

3.2.2 Réduction de loyer de solidarité (RLS)

L'office a mis en application en juin 2018 la RLS avec un effet rétroactif au 1^{er} février de l'année. En décembre 2018, le dispositif impactait 5 854 locataires pour un montant mensuel de 225 316 euros soit 5,2 % du produit des loyers ; au titre de l'année 2018, l'impact de la RLS s'est élevé à 2,5 millions d'euros, avant péréquation au bénéfice de l'office.

A partir des éléments transmis par la CAF, un contrôle mensuel est opéré portant sur la bonne prise en compte des dates de fin de contrat des locataires. Les bandes validées sont ensuite intégrées dans la facturation et font l'objet d'un contrôle dans le cadre plus général du quittance. De plus, ALH effectue également chaque mois un traitement intégré dans son progiciel de facturation permettant de détecter les locataires « non APLisés » mais remplissant les conditions d'application de la RLS.

3.2.3 Supplément de loyer de solidarité

En raison du fort taux de logements situés en QPV, seuls 6 549 locataires ont été concernés par l'enquête SLS en 2019. Le bilan annuel 2019 fait état de 174 locataires assujettis au mois de janvier pour un montant total de 1 855 euros soit un montant moyen de 85 euros. Le bilan 2018 indique un assujettissement total de 180 251 euros quittance sur l'année.

La gestion du supplément de loyer de solidarité n'appelle pas de remarque.

⁴ Source Clameur – 2018 - CU d'Angers.

3.2.4 Charges locatives

Les opérations de régularisation des charges sont maîtrisées mais appellent quelques améliorations. Ainsi, des difficultés internes au service au cours de l'année 2018 en raison d'absences cumulées ont mis en exergue une forme de fragilité de l'office dans l'accomplissement de cette opération. Alors que la régularisation intervient traditionnellement chaque année au mois d'avril, celle de l'exercice 2017 n'est intervenue qu'en octobre 2018.

Le processus d'ajustement des provisions de charges appelées auprès des locataires est en amélioration très sensible passant d'un taux moyen de sur-provisionnement par rapport aux dépenses constatées (hors eau) de l'ordre de +20 % sur la période 2014-2016 à +15,6 % en 2017 et +10,6 % en 2018. Pour cette dernière année, en intégrant les charges d'eau et celles inhérentes aux logements vacants, l'excédent de provision est ramené à environ +6 % ce qui constitue au final un écart très acceptable.

Néanmoins cette situation masque des écarts importants pour une fraction des locataires selon les programmes concernés. Ainsi, alors que certains ont été destinataires d'un appel complémentaire de charges de plus de 150 euros d'autres ont bénéficié d'une restitution de 575 euros.

Questionné sur des situations ponctuelles de postes de charges élevés, l'office a été en mesure de justifier les surcoûts observés principalement par des niveaux de service plus importants sur quelques sites (entretien ménager, réputation) le faible nombre de logements de certains programmes (ascenseur) ou une gestion externalisée liée à l'existence de copropriétés.

Pour environ 1 000 locataires, la régularisation moyenne s'est avérée supérieure à 200 euros par logement, représentant un taux moyen de sur provision de l'ordre de 43 % bien qu'il convienne de signaler que pour un peu plus de 5 000 locataires la régularisation est d'un montant inférieur à 50 euros (21 euros en moyenne). Les remboursements supérieurs à 200 euros sont principalement localisés sur le quartier de la Roseraie et liés à l'insuffisante prise en compte des travaux d'amélioration effectués sur le chauffage urbain. En effet, la mise en place en 2015 de la cogénération et des nouvelles clauses contractuelles s'est traduite par des baisses de charges dès 2017 qui n'ont pas été accompagnées dans le même temps d'une reconsidération des niveaux de provision. L'office indique avoir procédé à un rajustement important en mai 2019.

La régularisation du poste chauffage pour l'année 2018 est à l'origine de la plupart des situations les plus significatives. Le surprovisionnement du chauffage collectif est en moyenne de +25 % sur l'ensemble des logements avec des régularisations individuelles allant de -193 euros à +391 euros.

L'office s'est engagé à reconsidérer les provisions des résidences les plus impactées.

Cependant, si l'ajustement des provisions de chauffage demeure perfectible, les dépenses appréciées au m² de surface habitable sont de 5,35 euros en moyenne, constituant un coût très contenu. Seuls 150 logements excèdent 8,50 euros, seuil pouvant être considéré comme élevé au regard des performances du reste du parc. Parmi les logements concernés, une partie du programme 2400 « Chambre Deniers » a profité du changement de mode de chauffage avec un décalage dans le temps occasionnant le maintien de coûts élevés les locataires des immeubles n° 2 à 6 de cette résidence. Conscient de cette situation, l'office avait pourtant préalablement pris à sa charge un montant de 22 milliers d'euros.

Pour d'autres groupes identifiés, les réponses apportées par ALH attestent de surcoûts ponctuels liés à des reports de relevés de compteurs suite au changement de fournisseur de gaz.

Les derniers cas identifiés relèvent de quelques configurations atypiques justifiant malgré tout une prise en considération particulière. Il s'agit notamment de trois appartements situés dans une grande maison pour lesquels le coût est d'environ 12,50 euros en raison de volumes importants à chauffer.

La régularisation des locataires partis au cours de l'exercice de régularisation est génératrice d'inégalité de traitement et non totalement réglementaire.

Les locataires sortants sont régularisés sous la forme d'un solde de tout compte sur deux natures de charges : l'eau individuelle et le chauffage collectif. Les dépenses d'eau sont régularisées au réel sur la base des relevés de compteurs lors de l'état des lieux. Le chauffage est régularisé en considérant les provisions initiales de l'année ajustées ; le montant de la charge retenue est alors proratisé au nombre de jours chauffés.

L'extraction de la régularisation des charges de l'exercice 2018, a permis d'évaluer un solde net positif au bénéfice d'ALH de 44 652 euros se décomposant ainsi :

- 1 030 locataires présentent un solde positif après leur départ pour un montant total de 46 495 euros (compris entre 0 et 394 euros) ;
- 218 locataires partis avec une dette pour un montant de 1 849 euros.

Si le principe d'une régularisation estimative pour solde de tout compte est admis par la réglementation en vigueur, l'accord explicite du locataire constitue néanmoins un préalable requis par les textes⁵. En l'état, les documents remis au ménage sortant ne donnent pas cette information ; l'office est invité à y remédier et d'une manière générale, à ajuster au mieux les charges pour éviter que ce procédé ne pénalise financièrement ses locataires.

Dans ses réponses, Angers Loire Habitat fait valoir que l'écart en faveur du locataire entre la régularisation des locataires partis et celle de la liquidation lors de départ est remboursé à la demande de celui-ci. Il précise par ailleurs que l'écart exceptionnel relevé sur la régularisation des charges 2018 des locataires partis a été significativement réduit dans le cadre de la régularisation 2019. Il mentionne également des améliorations apportées dans les informations données aux locataires même s'il les considère suffisamment explicites.

3.3 CONCLUSION

Essentiellement implanté sur la ville d'Angers, le patrimoine d'ALH se caractérise par sa forte présence dans les quartiers QPV et la bonne accessibilité financière de son parc, constitué aux deux-tiers de logements à bas loyers et bénéficiant par ailleurs d'un bon niveau de solvabilisation par l'APL. Des améliorations demeurent néanmoins possibles dans l'ajustement des appels à provision de charges et dans les modalités de régularisation des locataires partis.

Dans un contexte de marché redevenu plus favorable, ALH obtient de bons résultats en matière de lutte contre la vacance commerciale, désormais réduite à un niveau quasi frictionnel. Toutefois la mise en œuvre des programmes de renouvellement urbain, les opérations de démolition voire certains projets de réhabilitation constituent des facteurs d'augmentation importante de la vacance technique.

⁵ Article 22 de la loi du 6 juillet 1989 relative aux rapports locatifs.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les données de synthèse de l'enquête relative à l'occupation du parc social (OPS) d'ALH au titre des années 2016 et 2018 montrent sa vocation sociale. L'appréciation du niveau des ressources des ménages occupants met en exergue une forte précarisation des locataires. En particulier, parmi les familles éligibles au logement très social, il est à noter une sur représentation notable de celles dont les revenus sont inférieurs à 20 % du plafond PLUS. Ces caractéristiques sont à corrélérer à un taux important de ménages bénéficiaires de l'APL qui avoisine 60 %. Avec un montant moyen mensuel de 236 euros par bénéficiaire, l'APL couvre un peu moins de 40 % du produit des loyers. Pour les seuls bénéficiaires, elle représente 70 % des loyers et 54 % du total quittancé (charges et loyers annexes compris).

Tableaux 4 : Analyse sociale de l'occupation 2016 et 2018

En %	Revenu <20 *	Revenu <40 *	Revenu <60 *	Revenu >100 *	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
ALH	28,7	44,8	63,0	8,5	58,6	19,8	41,7	10,2
Podeliha 49	19,6	33,1	54,0	10,6	48,3	15,7	47,6	4,0
LogiOuest 49	21,4	39,4	60,2	8,6	49,3	26,3	40,3	5,0
SOCLOVA	12,6	22,7	42,0	23,1	32,9	11,9	57,7	3,3
Maine-et-Loire (49)	20,7	36,5	57,3	9,5	48,7	16,2	45,2	6,3
Angers Loire Métropole	23,1	37,6	56,8	10,6	50,6	17,8	46,4	6,7

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

Sources : enquête OPS 2016

En %	Revenu <20 *	Revenu <40 *	Revenu <60 *	Revenu >100 *	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
ALH	26,9	42,8	61,3	9,9	63,7	19,6	42,8	9,9
Podeliha 49	19,9	36,2	58,0	8,6	54,2	20,0	42,2	8,1
LogiOuest 49	22,7	40,7	62,4	9,1	NC	26,9	41,1	5,2
SOCLOVA	13,0	24,6	44,4	20,2	35,4	14,4	58,9	4,1
Maine-et-Loire (49)	19,2	35,5	57,6	9,0	46,5	19,6	43,9	8,1
Angers Loire Métropole	21,4	36,6	56,9	10,3	50,3	20,0	44,3	8,2

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

Sources : enquête OPS 2018

L'office enregistre une légère amélioration des conditions de ressources de ses locataires en 2018, perceptible également au niveau départemental et sur le périmètre d'Angers Loire Métropole pour les plus bas revenus.

Les caractéristiques marquées d'occupation de son parc par les ménages présentant les plus faibles niveaux de revenus confirment la forte contribution sociale d'ALH au logement des ménages les plus défavorisés, dans le cadre de sa mission d'intérêt général.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le territoire d'Angers Loire Métropole compte environ 13 000 demandeurs d'un logement social, dont un peu moins de 45 % sont déjà logés dans le parc social, proportion un peu supérieure à celle constatée sur le département (41 %) et à la valeur régionale (37 %).

La métropole angevine qui enregistrait une certaine stabilité du nombre de demandeurs sur la période 2014-2017 (avec un stock de demandeurs de l'ordre de 12 000 ménages en attente) se caractérisait par une

tension relativement faible de son marché. Si le nombre d'enregistrements progresse depuis 2017, les caractéristiques évoluent assez peu :

- une forte proportion de demandeurs déjà logés ;
- une ancienneté moyenne des demandeurs externes de l'ordre de 13 mois et de 21 mois pour les locataires HLM pour une valeur moyenne d'ensemble de 17 mois ;
- un cinquième des dossiers en délais anormalement long ;
- les personnes seules représentent 45% des ménages enregistrés et 57 % pour ceux non logés dans le parc social ;
- des délais de satisfaction des demandeurs externes qui restent assez stables entre 7 et 8 mois contre 20 mois pour les mutations au sein du parc social.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

4.2.2.1 Politique sociale

La politique d'accompagnement social est très développée au sein de l'office. Sa mise en œuvre repose principalement sur la conseillère en économie sociale et familiale intervenant dans chacune des quatre agences.

Les bilans d'attribution témoignent de l'engagement fort de l'office pour faciliter l'intégration des demandeurs les plus précarisés dans son parc voire auprès de ses locataires dans la prise en charge de situations sociales spécifiques. A ce titre, l'office mobilise activement différents leviers qu'ils soient d'origine externes (fonds de solidarité logement, dispositif DALO, contingent préfectoral, commission sociale logement d'Angers) ou qu'ils émanent de pratiques et d'instances internes (logements mis à disposition d'associations d'insertion, partenariats pour l'hébergement d'urgence et relogements de locataires au titre des suites du comité de suivi et d'accompagnement du contentieux ou suite à des situations familiales particulières).

Cet investissement se traduit notamment par une coopération active auprès des partenaires locaux et une écoute soutenue des candidats à la recherche d'un logement et des locataires en difficulté. Dans cette double perspective, les services et les agences en particulier reçoivent près de 500 personnes chaque année aux fins d'identifier les solutions les plus adaptées.

Tableau 5 : Prise en compte de l'accompagnement social dans l'activité d'attribution

	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de logts mis à disposition d'associations	121	143	148	148	155
Nombre de dossiers fonds de solidarité logement	481	449	388	327	347
% d'attributions relevant du FSL	0,31	0,29	0,24	0,22	0,23
Nombre d'entretiens en faveur de l'insertion	472	476	488	471	550
Nombre d'attribution en faveur de l'insertion	165	144	188	200	221
taux d'attribution d'insertion en %	10,6%	9,4%	11,7%	13,2%	14,9%
Nombre de relogements de familles en difficulté	35	38	42	44	38

Sources : Rapport d'activité

Le rapport d'activité rend compte de l'ensemble des actions menées par l'office y compris l'attention particulière portée à l'examen des candidats proposés pour l'attribution des logements très sociaux.

Ces différentes mesures s'accompagnent également d'une politique dédiée à l'adaptation des logements pour les ménages occupants. Chaque année, la commission d'adaptation reçoit en moyenne 400 demandes générant une intervention pour environ trois dossiers sur quatre se concrétisant par près de 90 changements de baignoire par une douche, par une cinquantaine de motorisation de volets et par une vingtaine d'interventions diverses (interphonie, télécommande...).

4.2.2.2 Politique spécifique d'occupation du programme Dumont d'Urville

Positionné dans le quartier QPV de la Roseraie, le groupe Dumont d'Urville est composé de cinq tours R+13 pour un total de 320 logements. Une opération de réhabilitation a été engagée au cours de l'année 2019 pour un montant total de travaux de près de 18 millions d'euros soit un coût d'environ 56 000 euros par logement. La mise au plafond du loyer de ce programme générera une augmentation du loyer moyen de l'ordre de 90 euros par locataire qui sera lissée sur cinq exercices (6,5% par an) afin d'en atténuer les effets.

Conscient d'une fragilisation croissante des nouveaux occupants sur cet ensemble immobilier déjà fortement paupérisé, le conseil d'administration du 18 décembre 2018 a mandaté la commission d'attribution des logements (CAL) pour proposer des préconisations d'attributions adaptées et cohérentes avec les orientations QPV fixées par la conférence intercommunale du logement (CIL). Dans sa séance du 23 avril 2019, le CA a ainsi adopté un ensemble de propositions qui lui ont été soumises, déclinées en trois axes principaux :

- un réajustement du peuplement en limitant la part des inactifs à 35 % et en fixant un seuil à 25 % pour la part des ménages en situation d'emploi ;
- une gestion volontariste de l'occupation en adéquation avec la taille du logement en facilitant le relogement et les échanges de logement ;
- une « sanctuarisation » de l'une des tours par une politique d'attributions ciblée sur des ménages structurants.

Cette politique a vocation à être concertée avec les associations locales et en lien avec les acteurs du plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD). L'office se donne la possibilité d'un volant de logements vacants de 5 % (hors vacance technique) pour parvenir à atteindre ses objectifs. Par ailleurs, la CAL est autorisée à mettre en place des modalités spécifiques pour l'analyse des candidatures. L'Agence confirme la possibilité de n'examiner qu'un seul candidat par logement présenté en vue de favoriser la mixité sur le secteur, sous la réserve d'une délibération préalable du CA pour en définir strictement tant les conditions d'application que le périmètre d'intervention. Une telle mesure pourrait en effet s'avérer pertinente au vu du cahier des charges volontariste mis en place, afin d'augmenter les chances d'attribuer certains logements aux profils précisément recherchés grâce à une réactivité accrue de la chaîne d'attribution.

Une deuxième phase de travaux est envisagée à moyen terme avec une ambition plus poussée sur une ou deux autres tours avec restructuration de l'îlot.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Le processus d'attribution est positionné dans les quatre agences ; au sein de chacune d'entre elles, l'activité est exercée par quatre chargées de clientèle placées sous l'autorité d'une responsable de gestion locative. Cette dernière encadre également la personne en responsabilité de l'accompagnement social ainsi que le pôle accueil et secrétariat.

La commission d'attribution est unique et se réunit sur un rythme hebdomadaire. Les dossiers sont présentés, à l'appui de documents dématérialisés, par la responsable de la gestion locative de chaque agence. Les administrateurs disposent d'une bonne qualité d'information. La composition de la CAL et son fonctionnement n'appellent pas d'observation. La règle que s'impose l'office de présenter systématiquement trois candidats y compris lors de situations d'urgence ou de relogement de public très spécifique peut s'avérer contreproductive voire pénalisante en termes de délais ; elle pourrait être assouplie sous réserve d'être motivée et intégrée dans la politique d'attribution (cf. § 4.2.2.2).

Sur la période 2014-2017, l'office attribuait environ 1 500 logements chaque année ; 2018 a montré une inflexion sensible de ce nombre avec seulement 1 300 logements attribués. Cette diminution peut être mise en perspective avec la baisse de la rotation enregistrée depuis 2017 (cf. § 5.3.1).

Le délai de satisfaction des demandeurs est en moyenne de 10 mois sur la période 2014-2018, avec une amplitude comprise entre 8 et 12 mois selon les agences.

Tableau 6 : Comparaison du délai moyen de satisfaction par agence (en nombre de mois)

En nombre de mois

	2014	2015	2016	2017	2018
Agence des deux Croix	11	12	12	11	12
Agence des deux Rives	9	9	9	10	9
Agence des deux Lacs	11	8	10	9	8
Agence des deux Roses	12	11	12	12	13
Moyenne	11	10	11	10	10

Sources : Données calculées à partir du fichier des attributions

Le délai moyen de relocation calculé sur 880 attributions réalisées en 2018 est estimé à 49 jours. Là encore, les résultats recalculés par agence font apparaître des disparités entre les territoires, le délai moyen oscillant entre 36 jours pour l'agence des 2 Rives et 61 jours pour celle des 2 Roses.

Les écarts observés entre les quatre agences sont le reflet des différences dans la structure des parcs de chacune d'entre-elles et des difficultés à louer les biens proposés au regard de ces spécificités.

Tableau 7 : Analyse du délai moyen de relocation par agence (en nombre de jours)

En nombre de jours

	Agence des Deux Croix	Agence des Deux lacs	Agence de Deux Rives	Agence des Deux Roses	total
Nombre de relocations	225	260	283	212	880
Délai moyen	42	57	36	61	49

Sources : Données calculées à partir du fichier du quittancement

Le contrôle opéré à partir d'une sélection de 275 dossiers n'a pas révélé de dépassements de plafonds de ressources. Seules quelques anomalies ont été identifiées en 2017 sur l'agence des deux Rives, la délivrance du numéro unique d'enregistrement étant intervenu postérieurement à l'attribution de logements étudiants. Ce dysfonctionnement ponctuel inhérent à la mise en service d'une résidence au cours de cette même année et aux modalités spécifiques de gestion de ce type de logements a été corrigé dès 2018.

L'office est toutefois invité à définir plus précisément la nature des pièces à conserver dans le cadre de la gestion électronique dématérialisée, le contrôle ayant révélé des écarts de pratiques entre les agences. Par ailleurs, l'attribution des PLUS dits majorés doit être sécurisée. Les modalités justifiant le recours à la possibilité de déroger au plafond de ressources jusqu'à concurrence de 120 % pour seulement 10 % des logements PLUS d'un même programme doivent être clarifiées et harmonisées, le contrôle ayant révélé des différences d'approche selon les agences. Enfin, les attributions prononcées en application de ce dispositif doivent être mieux formalisées pour une plus grande traçabilité. Cette remarque vaut également pour toutes les décisions résultant de dispositifs dérogatoires même si, depuis 2017, l'office a fait le choix de ne plus appliquer ceux prévus dans la CUS car considérés caducs au terme de la durée initiale de la convention.

4.2.3.2 Gestion des contingents

En 2018, l'office a attribué près de 60 % de ses logements à des candidats relevant de réservataires, l'essentiel de ces attributions se partageant entre des salariés présentés par Action Logement Immobilier (environ 27 %) et le public prioritaire du contingent préfectoral (près de 30 %). Au titre des garanties d'emprunt qu'elle apporte aux opérations nouvelles depuis 2016, Angers Loire Métropole bénéficie d'un droit de réservation qu'elle mobilise depuis lors. En 2018, 3,3 % des attributions y étaient rattachées contre un peu plus de 1 % en 2016.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'office attache une grande importance aux mesures de concertation auprès de ses locataires. Outre le dispositif habituel de concertation locative, il met en œuvre de nombreuses mesures de communication en développant notamment l'usage de nouveaux supports numériques ; ainsi outre la mise en ligne des numéros du journal des locataires et des campagnes thématiques d'informations, il recourt depuis 2017 aux SMS sur des événements ponctuels et ciblés. L'essentiel de la communication est orienté sur la qualité de service.

Avec un effectif de 49 agents, dont 48 agents de proximité qui assurent des fonctions de gardien, la gestion de proximité se caractérise par une forte présence sur le terrain au plus près des locataires. La régie « espaces verts » assure l'entretien de la quasi-totalité des abords des résidences. Les visites de patrimoine réalisées dans les quatre agences ont permis de constater le bon état d'entretien des immeubles, avec, de manière générale, une attention particulière portée au nettoyage des parties communes, des abords et à l'affichage confirmant la bonne implication du personnel de proximité.

L'entretien des paliers et cages d'escalier fait l'objet d'un suivi attentif de la part de l'office. Depuis 2012, la satisfaction des locataires sur cet item est évaluée spécifiquement par le biais d'une enquête annuelle. Les bilans collationnés sur la période 2012-2018 montrent une amélioration très sensible des résultats avec un taux de satisfaction moyen sur les quatre natures d'intervention questionnées qui est passé de 64 % à 75 %. Si la propreté du hall d'entrée recueille 82 % de satisfaits, l'évolution la plus favorable est relevée pour la gestion des sous-sols et des locaux communs qui passe de 54 à 75 % d'avis positifs. Les griefs majoritairement recensés tiennent au non-respect des prestations et aux incivilités. La déclinaison fine des résultats permet une appréciation très précise du service rendu.

La prise en charge des réclamations des locataires est pilotée par les gérants de secteur des agences. Après avoir fortement augmenté entre 2015 et 2016 (+18 %) puis entre 2016 et 2017 (+14 %), le nombre de réclamations, toutes natures confondues, est relativement stable depuis lors, autour de 13 000 enregistrements chaque année. Les réclamations d'ordre technique représentent environ huit demandes d'intervention sur dix soit en 2018 un peu plus de 10 600 interventions (10 700 en 2017).

L'office met un accent particulier sur le traitement des troubles de voisinage et le suivi des locataires dans le cadre des projets de rénovation urbaine ; Ils représentent environ 8 % du nombre total des réclamations. Si cette part est relativement stable dans le temps, le nombre d'incidents est en sensible augmentation passant de 803 en 2015 à 1 126 en 2018. L'office considère cette évolution comme préoccupante et se donne les moyens d'en assurer le meilleur traitement. La mise en place d'un plan de tranquillité résidentiel s'inscrit dans une démarche d'ensemble visant à coordonner les actions. Les agences assurent une évaluation semestrielle des affaires en cours dans le cadre d'un comité de suivi réuni à cet effet.

La procédure prévoit un suivi de la réactivité dans la prise en charge par les services sur la base de trois niveaux d'importance : le « très urgent » devant être pris en compte dans la journée, l'urgent sous 5 jours et le normal

sous 15 jours. Le locataire étant en responsabilité de prendre contact avec l'entreprise pour la fixation du rendez-vous, le suivi des délais d'intervention des entreprises réclamations techniques en lien avec les clauses des marchés (délais contractuels) n'est pas aisé. Par ailleurs, le dispositif en place ne permet pas d'évaluer le délai d'intervention des entreprises pour les actions relevant de contrats, le contact étant établi directement entre le locataire et l'entreprise titulaire.

Dans ses réponses, l'office confirme la difficulté d'assurer un suivi individualisé des interventions, la prise de rendez-vous étant gérée directement entre les locataires et les entreprises, rendant complexe tout processus systématique et automatisé. Pour autant l'office fait état d'améliorations ponctuelles apportées au traitement de certaines réclamations liées au fonctionnement d'équipements collectifs tout en soulignant qu'une généralisation de ces pratiques nécessiterait un renforcement conséquent des équipes.

Sans remettre en cause la bonne efficacité d'ensemble du dispositif en place, l'Agence confirme l'intérêt de poursuivre la mise en œuvre des actions de progrès.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation des processus de recouvrement :

L'ensemble du processus de recouvrement de l'impayé locatif est assuré au sein de la Direction « Clientèle et proximité ». La chaîne de prévention et de traitement des impayés locatifs est partagée entre les quatre agences territoriales et le service « Recouvrement – contentieux ».

Les chargés de commercialisation assurent la première étape du recouvrement des locataires nouvellement entrés dans les lieux durant la phase précontentieuse de la procédure. Ils peuvent avoir, sur les situations les plus délicates, l'appui ponctuel de la conseillère sociale en poste en agence. Leur rôle primordial est de traiter l'impayé naissant avec les locataires dont ils sont les référents. L'absence de contact et de réaction à une mise en demeure déclenche, en théorie, le basculement du dossier en phase contentieuse.

La répartition des fonctions « commercialisation / précontentieux » peut être estimée dans un rapport moyen de 80/20, soit 3,2 ETP pour la mission de prévention et de traitement de l'impayé sur l'ensemble des quatre agences territoriales.

La phase contentieuse du recouvrement sur les locataires présents ainsi que le suivi de l'impayé pour l'ensemble des locataires partis incombent au service « Recouvrement » localisé dans les bureaux du siège de l'office. Dirigé par une responsable de service en charge également de la coordination sociale, il est composé de quatre chargées de recouvrement et d'un enquêteur ; le rôle essentiel de ce dernier est d'établir ou de rétablir un contact avec les locataires défaillants, via des visites domiciliaires.

Le service est traditionnellement accompagné sur les dossiers de locataires partis par une société spécialisée dans le recouvrement des créances pour entreprises. Arrivé à échéance fin 2017, le marché de ce cabinet a été renouvelé, après consultation, pour une durée de quatre années. Les montants recouvrés par le cabinet spécialisé s'élèvent en moyenne à 160 milliers d'euros annuels, dont 1/10^{ème} sur des créances précédemment admises en non-valeur. Cet apurement de la créance sur locataires partis est complété des recouvrements opérés directement par les chargés de recouvrement pour un montant annuel de l'ordre de 50 milliers d'euros.

Le suivi des locataires en impayés est particulièrement rigoureux. L'office a mis en place un comité de suivi des locataires en difficultés de paiement du fait d'un loyer trop élevé au regard de leurs ressources et œuvre à leur relogement économique au sein du parc. En 2018, 39 situations ont été étudiées sur les quatre agences. Elles ont débouché sur 10 relogements économiques effectifs avec, sur certains dossiers, l'intervention du Fonds de

Solidarité pour le Logement permettant, via une aide financière, l'apurement total ou partiel de l'impayé du locataire relogé.

4.4.2 Évolution de l'impayé locatif sur la période 2014/2018 :

Les loyers mensuels quittancés sur la période sont demeurés stables, tant en volume (de l'ordre de 11 500 logements familiaux), qu'en montant avec un résiduel net moyen d'APL quittancé de 318 euros.

La fraction de locataires éligibles à l'APL est demeurée stable sur la période à 59 %, avec, sur le dernier exercice, une légère inflexion du taux de couverture des loyers par l'aide au logement, passant de 34 % sur les années 2014 à 2017 à 32,6 % sur le dernier exercice clos, en lien avec le dispositif de la RLS mis en place en 2018.

Les modalités de règlement des loyers par les ménages ont également peu varié :

- 71 % payant de manière automatisée (prélèvement ou virement) ;
- 24 % réglant leurs loyers aux services de l'office (chèque ou carte bancaire) ;
- 5 % s'acquittant en numéraires aux guichets de La Poste.

Le recouvrement des loyers quittancés le mois m est effectif à :

- 89 % le mois $m+1$;
- majorés de 8 % au terme de la phase précontentieuse (terme du $m+6$) ;
- majorés de 2 % lors de leur phase contentieuse ;

et 1 % des sommes quittancées finissent par être admises en non-valeur ou abandonnées⁶.

Tableau 8 : Analyse de recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	8 432,12	8 374,61	8 506,02	8 023,53	7 981,61
Produits des loyers (1)	55 480,04	55 801,72	55 884,22	56 263,79	54 058,39
Récupération de charges locatives (2)	14 103,80	13 648,35	13 780,38	14 093,03	14 533,47
Quittancement (3)=(1)+(2)	69 583,84	69 450,07	69 664,60	70 356,82	68 591,86
Créances clients (N)	8 374,61	8 329,78	8 023,53	7 981,61	7 834,63
Pertes sur créances irrécouvrables	- 477,54	- 830,12	- 717,33	- 744,01	- 674,31
Total encaissement (N) (4)	69 163,82	68 664,77	69 429,75	69 654,73	68 064,54
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	99,40%	98,87%	99,66%	99,00%	99,23%
<i>Valeurs de référence</i>	98,66%	98,88%	98,83%	98,85%	98,72%

Sources : comptes annuels 2014-2018

Valeur de référence : benchmark sur les OPHLM France entière source Harmonia

Sur la période 2014-2018, le taux de recouvrement global⁷ a approché les 99 %, légèrement au-dessus des valeurs de référence de la profession.

⁶ Contre une médiane nationale des OPH de province de 1,45 % - source DIS 2017.

⁷ Encaissements totaux/loyers quittancés hors APL.

Tableau 9 : Analyse des créances

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	55 480,04	55 801,72	55 884,22	56 263,79	54 058,39
Récupération de charges locatives (2)	14 103,80	13 648,35	13 780,38	14 093,03	14 533,47
Quittancement (3)=(1)+(2)	69 583,84	69 450,07	69 664,60	70 356,82	68 591,86
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	686,30	535,09	324,19	293,41	322,04
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	0,00	953,30	1 693,10	1 057,80	986,77
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	686,30	1 488,39	2 017,30	1 351,20	1 308,81
Locataires partis créances douteuses (7)	2 683,75	2 775,19	2 621,43	2 535,12	2 425,99
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	3 370,05	4 263,58	4 638,73	3 886,33	3 734,80
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9)	1 088,59	0,00	0,00	0,00	0,00
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	4 458,64	4 263,58	4 638,73	3 886,33	3 734,80
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	3 915,96	4 066,20	3 384,80	4 095,29	4 099,83
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	8 374,61	8 329,78	8 023,53	7 981,61	7 834,63
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	12,04%	11,99%	11,52%	11,34%	11,42%
Valeurs de référence	13,15%	13,13%	12,98%	13,06%	13,73%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	190,64	190,27	190,86	192,76	187,92
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	43,93	43,78	42,04	41,41	41,69
Valeurs de référence	48,00	47,93	47,36	47,68	50,13
Créances locataires partis / Créances totales	32,05%	33,32%	32,67%	31,76%	30,96%
Valeurs de référence	25,57%	26,96%	28,71%	28,88%	29,94%

Sources : comptes annuels 2014-2018

Valeur de référence : benchmark sur les OPHLM France entière source Harmonia

La créance totale inscrite dans les comptes annuels de l'office fléchit de 540 milliers d'euros entre la clôture de l'exercice 2014 et celle de 2018. Elle représente 11,42 % des loyers quittancés sur ce dernier exercice, soit 2,3 points de pourcentage de moins que la valeur de référence. Cette contraction est à mettre en perspective avec les 2,9 millions d'euros de créances admises en non-valeur ou abandonnées au cours des quatre derniers exercices. C'est en moyenne annuelle près de 1 % des sommes quittancées qui sont sorties de l'actif, soit 0,2 point de pourcentage au-dessus de la valeur médiane des OPH de province⁸.

Le nombre de locataires partis présentant une créance dans les comptes de l'office a ainsi fléchi de 355 situations, passant de 1 554 locataires fin 2014 à 1 199 ménages fin décembre 2018, avec un dossier unitaire moyen en fin de période de 1 779 euros en hausse de 5,6 % par rapport au début de période.

Le nombre de locataires présents en impayés est également en retrait sur la période (-264 situations) avec un impayé moyen passant de 754 euros fin 2014 à 706 euros fin 2018.

⁸ Source DIS 2017.

4.4.3 Approche du risque locatif

L'analyse de l'évolution de l'impayé depuis 2014 permet de conclure à une bonne maîtrise de ce risque locatif.

Tableau 10 : Analyse des risques locatifs

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	55 480,04	55 801,72	55 884,22	56 263,79	54 058,39
Récupération de charges locatives (2)	14 103,80	13 648,35	13 780,38	14 093,03	14 533,47
Quittancement (3)=(1)+(2)	69 583,84	69 450,07	69 664,60	70 356,82	68 591,86
Pertes sur créances irrécouvrables (4)	- 477,54	- 830,12	- 717,33	- 744,01	- 674,31
Dotations dépréciations créances (5)	1 113,49	1 188,43	1 016,97	1 073,06	961,28
Reprises sur dépréciations créances (6)	1 097,78	1 311,97	1 244,10	1 242,12	1 170,20
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) (7)=(5)-(6)+(4)	493,24	706,58	490,21	574,94	465,39
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Quittancement (8)=(7)/(3)	0,71%	1,02%	0,70%	0,82%	0,68%
Valeurs de référence	1,09%	1,05%	0,92%	0,88%	0,97%
Résultat net comptable (9)	8 668,53	6 869,64	3 805,77	13 191,97	8 231,07
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Résultat (10)=(7)/(9)	5,69%	10,29%	12,88%	4,36%	5,65%
Valeurs de référence	6,99%	5,76%	5,57%	5,01%	5,83%
Excédent Brut d'Exploitation (11)	26 543,35	26 558,48	24 300,72	22 726,12	21 618,81
Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / EBE (12) = (7) / (11)	1,86%	2,66%	2,02%	2,53%	2,15%
Valeurs de référence	2,29%	2,15%	1,99%	1,90%	2,07%
Encours dépréciations locataires et acquéreurs (fin exercice) (13)	3 790,16	3 666,62	3 615,73	3 446,67	3 237,75
Écart bilan annexe (14) = (15) - (13)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encours dépréciations locataires et organismes payeurs d'A.P.L. (15)	3 790,16	3 666,62	3 615,73	3 446,67	3 237,75
Taux dépréciations créances / Total 411 et 416 (16) = (15) / (14)	45,26%	44,02%	45,06%	43,18%	41,33%
Valeurs de référence	46,24%	47,35%	46,73%	47,52%	46,88%

Sources : comptes annuels 2014-2018

Valeur de référence : benchmark sur les OPHLM France entière source Harmonia

Le contrôle a été l'occasion d'approfondir l'approche de ce risque sur trois axes :

- les ménages entrés avec une aide financière institutionnelle (FSL ou LOCAPSS) sur la période 2014/2018 ont-ils présenté un risque d'impayé spécifique ?

Sur le flux moyen mensuel d'attribution de l'ordre 130 situations, 40 % des ménages ont bénéficié d'une aide lors de leur entrée dans les lieux. Cinq mois après cette dernière⁹, un locataire sur cinq n'était pas à jour du paiement de ses loyers, avec une sur-représentation des ménages aidés¹⁰ de 50 %. En 2018 le risque est confirmé sur les 6 % ménages demeurant en impayés 12 mois après leur entrée dans les lieux où près de 8 situations sur 10 étaient entrées avec une aide à l'accès. Les ménages financièrement fragiles qui peuvent prétendre à ces dispositifs doivent donc être accompagnés par le bailleur lors de leurs premiers mois d'occupation. La couverture APL et l'éventuelle mobilisation des aides au maintien qui pourraient être sollicitées sont également un moyen de sécurisation de ce risque ;

- les plans d'apurement signés en phase précontentieuse permettent-ils la maîtrise d'une partie du risque d'impayés ?

Sur un volume moyen mensuel de 200 situations gérées en agences en phase précontentieuse, près de 40 % sont couvertes par un plan d'apurement signé dont un tiers sera respecté jusqu'à l'apurement de l'impayé locatif ; les dettes restantes étant transmises au service contentieux. Ces statistiques étant relativement stables sur toute la période analysée, le développement d'indicateurs plus précis sur les

⁹ Délai garantissant que les aides octroyées aient bien été versées au bailleur.

¹⁰ Plus de 60 % des ménages en impayés avaient bénéficié d'une aide à l'accès.

caractéristiques et le suivi des plans contractuels permettrait d'en mesurer l'incidence sur la maîtrise de ce risque locatif ;

- quels sont les facteurs explicatifs de l'augmentation des dossiers les plus lourds sur la période contemporaine ?

Le nombre de locataires présents redevables de plus de 4 000 euros a singulièrement fléchi sur la période 2014/2018 (-20 %) pour un montant unitaire moyen demeuré stable (de l'ordre de 5 600 euros). Une dégradation significative a été enregistrée sur le 1^{er} semestre 2019 (+40 % en nombre et +11 % en montant unitaire moyen). L'office explique cette situation par l'augmentation notable de la durée de traitement des demandes d'octroi de la force publique ainsi qu'au refus opposé par la Préfecture à certaines demandes au profit de mesures d'accompagnement social des ménages en impayés. L'identification de l'impact de ses situations dans l'analyse de l'évolution des impayés pourra être utilement poursuivie.

Au-delà de cette première analyse, l'office entend poursuivre les travaux permettant une meilleure caractérisation de ce risque locatif avec la mise en place d'un groupe d'étude interne en charge de constituer des indicateurs d'évaluation du risque « impayé » afin d'aboutir à une grille de cotation, et un ajustement du process le cas échéant et au regard de l'intensité de gestion mesurée.

4.5 CONCLUSION

ALH assume pleinement sa mission d'intérêt général en logeant des populations modestes et fragiles sur le territoire de l'agglomération angevine. L'office apparaît comme un réel acteur de la politique sociale sur l'agglomération. Particulièrement confronté aux difficultés économiques et sociales des populations logées (précarisation des ménages, décohabitation), il s'implique fortement dans les quartiers prioritaires et mène des actions d'accompagnement des publics en difficulté.

L'action de l'office est très fortement consacrée à l'amélioration des conditions de vie et à la qualité de service au profit de ses locataires. La présence forte et efficace du personnel de terrain témoigne de cet engagement.

La politique d'attribution est respectueuse des dispositions réglementaires. L'action mise en place sur le quartier Dumont d'Urville pour définir des orientations spécifiques d'occupation est à souligner. Sa mise en œuvre mériterait toutefois d'être corrélée à des dispositions d'attribution adaptées afin de mieux en garantir l'efficacité.

Les impayés sont d'un niveau maîtrisé. Le développement d'une approche du risque plus aboutie constituerait une piste de progrès intéressante.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'office a actualisé les éléments de son PSP en 2016 pour la période 2017-2024. Les orientations constituent un programme très ambitieux en matière de réhabilitation :

- 1 635 logements à réhabiliter au standard BBC rénovation hors NPNRU ;
- 2 583 logements à réhabiliter sur le même standard en périmètre NPNRU, avec une adaptation pour partie au handicap, au vieillissement et résidentialisés, accompagnés d'actions de concertation locative renforcée ;
- 1 679 logements sont identifiés bénéficiaires de travaux de gros entretien.

L'Office a pour ambition d'atteindre 90 % du parc en classe A, B, C à horizon 2024.

Les objectifs de développement sont fixés à 150 logements par an sur le territoire d'ALM non compris la reconstitution de 720 logements pour compenser les démolitions du NPNRU. Ils se complètent de la production de 50 logements en accession sociale et l'identification d'un périmètre de ventes de 750 logements.

Depuis, les orientations du PSP ont été précisées avec la signature de la déclaration d'engagement le 23 mai 2019 de la convention pluriannuelle des programmes NPNRU de Belle-Beille et de Monplaisir, cette dernière constituant désormais la principale feuille de route de l'office.

Elle prévoit notamment la démolition de 636 logements familiaux et un EHPAD de 106 logements, pour une offre reconstituée à hauteur de 662 logements familiaux dont 90 sur site destinés à un public senior et 80 logements spécifiques.

Tableau 11 : Trame d'intervention du programme NPNRU à horizon 2028

En nombre de logements

	Démolition		Réhabilitation		Résidentialisation	
	Total bailleur	ALH	Total bailleur	ALH	Total bailleur	ALH
Belle-Beille	623	504	1 470	1 258	835	593
Monplaisir	368	238	1 318	907	1 180	237
Total	991	742	2 788	2 165	2 015	830

Sources : Données communiquées par l'office

Etablis sur les périodes respectives de 2016-2024 et 2018-2026, les deux programmes de rénovation urbaine comprennent également pour ALH la livraison de 19 locaux d'activité, ainsi que la construction de 55 logements en accession à la propriété sur le quartier de Belle-Beille et 25 sur celui de Monplaisir.

Tous les projets portés par ALH s'articulent autour d'une requalification des espaces publics et des équipements collectifs sous la maîtrise d'ouvrage de la collectivité, qui permettront d'articuler la desserte du tramway autour d'une nouvelle centralité portant le coût total de l'intervention sur ces quartiers à environ 375 millions d'euros HT. L'investissement pour ALH s'établit à plus 223 millions d'euros HT dont 83 réalisés sur le quartier de Belle-Beille, et 56,4 sur celui de Monplaisir, avec 84 millions d'euros liés à la reconstruction hors sites.

L'office pourra mettre à profit la réalisation, planifiée en 2020, du « carnet de santé » de son parc pour remettre en cohérence son plan d'entretien avec les incidences du plan de charge actualisé du NPNRU.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Entre 2014 et 2018, l'office a livré 690 logements locatifs dont 157 par le biais de VEFA soit moins du quart de la production totale. Le faible recours à ce mode opératoire externalisé témoigne de la volonté affichée par l'office de préserver son activité interne de maîtrise d'ouvrage. Les opérations nouvelles livrées se répartissent à part comparable entre Angers et le reste de la Métropole d'Angers, conséquence récente de l'extension du territoire d'intervention depuis le rattachement de l'office à la communauté urbaine. En outre, le tiers des logements mis en service s'inscrit dans le cadre du premier programme ANRU au titre de la rénovation urbaine.

Tableau 12 : Évolution du patrimoine

En nombre de logements

	Construction	VEFA	Restructuration	Vente	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2014	108			12	197	11 556	-2,22%
2015	104	21	1	29		11 653	0,84%
2016	130	54		34	4	11 799	1,25%
2017	131	7		39		11 898	0,84%
2018	60	75	1	41	56	11 937	0,33%
Total	533	157	2	155	257		5,4 %

Source : évolution du parc reconstituée à partir des fichiers « patrimoine » et « maîtrise d'ouvrage » communiqués par ALH

Les projections pour les trois années suivantes (2019-2021) font état d'un potentiel de 426 logements à livrer soit une moyenne de l'ordre de 142 logements annuels, niveau très proche de celui observé au cours des cinq années précédentes (138 livraisons annuelles). La part de la VEFA demeure réduite pour ne représenter que 17 % de la production envisagée.

5.2.2 Réhabilitations

Impulsé par les différents programmes de requalification urbaine, l'amélioration du patrimoine est devenue un axe fort de la stratégie de l'office. Après dix années de forte activité de réhabilitation sur la période 2004-2013 avec des travaux d'amélioration menés sur près de 2 300 logements, l'office a enregistré un ralentissement de ses investissements patrimoniaux entre 2014 et 2017 lié à la préparation de la nouvelle convention ANRU. Néanmoins, le volume des réalisations est remonté progressivement en charge, pour atteindre 628 logements réhabilités pour la seule année 2018, soit un total de 1 030 logements entre 2014 et 2018.

La totalité des opérations s'inscrivent dans des programmes de rénovation énergétique qui ont amélioré très significativement le niveau de performance du parc existant. Ainsi, les programmes classés en E, F et G représentent désormais moins de 1 % du parc tandis que les deux tiers des logements sont au plus en catégorie C. Bien que certaines engendrent après travaux des hausses de loyer justifiées par les gains thermiques apportés, les opérations engagées ne se traduisent pas par l'application d'une 3^{ème} ligne de loyer.

Le montant de l'investissement consenti pour mener à bien les réhabilitations livrées entre 2014 et 2018 s'élèvent à près de 31 millions d'euros soit environ 30 000 euros par logement. Les opérations se complètent de travaux de gros entretien qui augmentent le montant total des interventions réalisées à 36,3 millions d'euros, portant le

coût au logement à un peu plus de 35 000 euros. Les opérations ont été financées par emprunt à hauteur de 64 %, par 16 % de subventions, le tout complété de 20 % de ressources internes.

Les programmes en cours devraient permettre d'intensifier le niveau de l'activité avec la livraison de 1 415 logements réhabilités au cours des trois prochaines années : 319 en 2019, 283 en 2020 et 813 en 2021. Le budget total des travaux est de 63,5 millions d'euros soit un coût unitaire approchant 45 000 euros. Seuls 383 logements bénéficieront d'un financement de l'ANRU au titre du NPNRU expliquant un recours plus important à l'emprunt (74 %) et une moindre mobilisation de subventions (7 %), le taux de fonds propres étant stable à 19 %.

Les visites de patrimoine ont confirmé la très bonne qualité d'ensemble des réhabilitations effectuées notamment celles menées en centre-ville d'Angers garantissant toute à la fois une intégration architecturale réussie et une amélioration très significative du confort des locataires.

Les documents de concertation attestent du bon niveau d'implication et d'information des locataires au cours de la préparation des programmes avec notamment une présentation détaillée des conséquences sur les loyers. Pour autant, aucun des deux documents consultés n'apporte d'éclairage sur les économies potentielles de charges qui sont pourtant de nature à pondérer les augmentations de loyer. Seule une indication du gain énergétique est communiquée sans évaluation de sa traduction financière pour les locataires.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Le lancement et le suivi de tous les projets d'investissement font l'objet d'une attention particulière tant pour le développement de nouveaux programmes que les opérations de réhabilitation.

Toutes les étapes de mise en œuvre des projets de construction sont formalisées dans une procédure très structurée ponctuée de points clés pour garantir le bon déroulement des projets.

Deux instances se partagent la responsabilité du processus en place :

- le comité d'engagement (CE) est constitué de la presque totalité des membres du comité de direction et se réunit selon une fréquence quasi hebdomadaire. Il a pour vocation d'analyser l'opportunité des opérations sur la base d'une analyse de faisabilité et d'une pré-étude financière. Il valide également l'avant-projet définitif et ultérieurement les résultats de l'appel d'offre des travaux ainsi que la grille des loyers prévisionnels. Il assure également le suivi de l'opération dans son déroulement et se prononce sur les évolutions les plus importantes ;
- le conseil d'administration via le bureau décide du lancement du projet, acte le choix de la maîtrise d'œuvre, autorise le lancement de la consultation pour les travaux et valide in fine le plan de financement définitif et les loyers applicables de la résidence.

D'autres procédures et instructions plus spécifiques complètent le processus, en particulier, pour le suivi de chantier, la période de garantie, et la clôture comptable. Le déroulement des opérations de réhabilitation est moins structuré mais s'articule autour de documents plus thématiques.

L'équilibre des opérations est apprécié à chaque étape du cycle de vie de l'opération. Le paramétrage s'appuie notamment sur une valorisation des coûts internes immobilisés dans ses opérations locatives en développement ou réhabilitation sur la base du taux forfaitaire de 1,5 % du montant des travaux facturés. La

méthode retenue par l'office s'inspire d'une formule précisée dans un arrêté du 24 juillet 1997, plafonnant la conduite d'opérations de constructions neuves dans les simulations financières prévisionnelles jointes aux demandes d'agrément¹¹. Pour autant, cette approche forfaitaire et minimaliste des coûts internes dédiés au suivi des opérations de maîtrise d'ouvrage ne reflète pas la réalité de l'équilibre financier des projets.

L'office doit refonder la valorisation de ses coûts internes.

Les coûts internes ainsi calculés ont fortement fléchi après la fin du programme ANRU de la première génération. Valorisés en moyenne à près de 500 milliers d'euros sur les exercices 2009 à 2013, la conduite d'opération inscrite en c/722 n'est plus que de l'ordre de 285 milliers d'euros annuels depuis lors ; la fin du programme de rénovation urbaine initié en 2003, les délais de mise en place du nouveau programme national (NPNRU) ainsi que le renouvellement de certaines équipes municipales expliquent l'inflexion temporaire du volume de dépenses d'investissement engagées par l'office et, par corrélation, de celle de leur conduite d'opérations.

L'Instruction comptable en vigueur précise que les organismes HLM doivent respecter le principe d'une imputation rationnelle de leurs coûts internes, en tenant compte du niveau réel d'activité par rapport à la capacité de production de l'opérateur ; la définition d'un « point mort » d'activité devant garantir la non-incorporation dans les coûts d'opérations d'une sous ou suractivité des services concernés.

Le contrôle a été l'occasion d'un premier travail, mené avec les services de l'office et visant à :

- délimiter les coûts internes potentiellement affectables aux opérations locatives (coût salarial de la direction de la maîtrise d'ouvrage – hors accession – majoré d'un coefficient de frais généraux) ;
- ventiler l'activité de cette direction par nature et nombre d'opérations sur les années 2014 à 2018 ;
- identifier la part moyenne des opérations éligibles à une valorisation de leurs coûts de conduite d'opération (constructions neuves hors VEFA et travaux de réhabilitation) dans l'activité globale de la direction ;
- chiffrer le plafond des coûts internes potentiellement valorisables au titre de la conduite d'opération (soit un plafond de 649 milliers d'euros) ;
- mesurer l'écart avec la moyenne des coûts internes valorisés sur les cinq derniers exercices (soit un écart de 364 milliers d'euros annuels constitué à près de 80 % d'opérations de constructions neuves) ;
- estimer le taux forfaitaire qu'il aurait fallu, toutes choses égales par ailleurs, appliquer aux coûts d'opérations pour assurer au mieux la valorisation de leurs coûts internes (soit un taux porté à 3.53 % du coût des travaux).

Ce travail doit être poursuivi et entériné par le conseil d'administration, notamment quant aux modalités de valorisation des coûts internes selon l'importance ou la complexité des opérations conduites ainsi que sur le séquençage de leur imputation à chacune des phases du projet : du préprogramme à la garantie de parfait achèvement.

Dans sa réponse, l'office a indiqué que les nouvelles modalités de valorisation des coûts internes ont été validées par le commissaire aux comptes ; elles doivent être présentées au conseil d'administration de décembre 2020.

¹¹ L'office n'a retenu que la valorisation forfaitaire sans intégrer les majorations permises par l'arrêté.

5.3.2 Analyse d'opérations

5.3.2.1 Construction neuve

Le prix de revient des opérations livrées entre 2014 et 2018 approche 1 800 € TTC/m² de SH, soit un niveau comparable au standard régional et à celui observé sur le territoire d'Angers Loire métropole. Le prix des opérations réalisées en VEFA (hors usufruit locatif social - ULS) diffèrent assez peu, 1 805 euros par m². Les opérations nouvelles ont bénéficié d'environ 15 % de subventions et mobilisé 19% de fonds propres, générant un recours assez modéré à l'emprunt (environ 66 %).

Tableau 13 : Décomposition du prix de revient des opérations

	Nombre de logements analysés	SH moyenne	Prix de revient en € /m ² de SH				Prix de revient par logement
			Total	Bât.	Foncier	Hono.	
Opérations livrées	650	66	1 790	1 470	180	140	118 700

Source : données retraitées à partir du fichier communiqué par l'organisme

L'organisation en place est efficace ; l'étude des opérations témoigne d'une maîtrise d'ouvrage jouant pleinement son rôle tant dans l'approche du programme que dans le pilotage de la maîtrise d'œuvre garantissant la qualité des constructions réalisées à des coûts contrôlés. En particulier le taux d'honoraires est particulièrement contenu, puisque la part de l'ingénierie dans le prix de revient représente un peu moins de 8 % du total, tandis que celle du foncier est de 10 %.

Les surfaces des logements sont contenues et cohérentes avec les valeurs observées sur le reste du parc. Les typologies sont adaptées à la structure de la demande qui s'oriente désormais vers davantage de petits logements. Ainsi la production nouvelle mise en service entre 2014 et 2018 comporte 38 % de logements T2 et 40 % de T3 pour seulement 14 % de T4 et 8 % de T5 et plus.

5.3.2.2 Réhabilitation du siège social

L'office a décidé d'engager une rénovation énergétique de son siège social comprenant un traitement esthétique des façades avec pose d'une isolation thermique par l'extérieur, remplacement des menuiseries extérieures et une reconfiguration du fonctionnement du chauffage et de la climatisation. L'Agence constate la qualité du projet final tant dans son esthétique que dans la fonctionnalité des locaux qui offrent un cadre de travail de qualité aux agents de l'office. Par ailleurs, le coût de l'opération s'avère proportionné et contenu au regard des prestations réalisées, justifiant le choix initial de restructurer l'immeuble existant à celui d'une construction nouvelle, qui se serait avérée significativement plus coûteuse.

Nonobstant ce qui précède, le déroulement de l'opération appelle quelques remarques.

Un contrat de maîtrise d'œuvre a été signé en date du 23 mai 2013. Outre les travaux mentionnés, le marché prévoit la réalisation d'une étude d'avant-projet pour un éventuel agrandissement des locaux d'une centaine de m² environ. Le prix total de la mission est fixé à 66 660 euros HT dont 5 800 pour l'étude d'agrandissement. L'enveloppe initiale des travaux est chiffrée à 895 000 euros.

Le premier comité d'engagement a validé un premier projet pour un coût estimé à 1,7 millions d'euros TTC de travaux. Le second, en septembre 2014, a validé l'avant-projet définitif pour un montant de 2,51 millions d'euros intégrant l'extension, le réaménagement du parking et le remplacement des gardes corps extérieurs. Le montant des honoraires est alors chiffré à 200 000 euros portant le coût total à 2,71 millions. En décembre 2015, le troisième comité valide l'évolution de l'opération et son nouveau montant, soit 3,54 millions d'euros TTC dont 2,66 pour les travaux. Enfin, le comité d'engagement de septembre 2016 a entériné le nouveau budget actualisé après appel d'offres désormais porté à 4,07 millions TTC dont 3,7 millions de travaux.

Le déroulement de cette opération appelle plusieurs observations :

- les prérogatives du maître d'ouvrage n'ont pas été totalement remplies : le programme a fait l'objet d'une insuffisante définition par le maître d'ouvrage ne permettant pas de cadrer suffisamment le périmètre et l'enveloppe de l'opération à réaliser faisant évoluer le coût des travaux de 875 000 euros HT à près de 3 millions d'euros. En outre, le conseil d'administration n'a pas eu à valider le programme initial de cette opération ni les évolutions apportées au cours de la phase conception. Il n'a été mobilisé qu'au stade du dossier de consultation des entreprises préalablement au lancement de la procédure d'appel d'offres ;
- l'avenant au contrat de maîtrise d'œuvre apparaît critiquable au regard des dispositions de la commande publique : la forte transformation de la nature du projet et du budget de l'opération a nécessité la signature d'un avenant en date du 5 avril 2016 portant le coût de la mission de maîtrise d'œuvre à 188 783 euros HT soit une progression de la rémunération de l'architecte de 183 %. En modifiant profondément l'économie générale du marché initial, les conditions initiales de mise en concurrence du marché de maîtrise d'œuvre ont été altérées remettant en cause la régularité du nouveau contrat ainsi avenanté.

Dans ses réponses, l'office a justifié la régularité de cet avenant en évoquant le caractère évolutif d'un projet de réhabilitation, et en se référant à une jurisprudence de la Cour administrative d'appel (CAA) de Paris en date du 25 février 2013. L'Agence considère que la jurisprudence évoquée n'est pas de nature à fonder la régularité de l'avenant, cette dernière se rapportant à une situation et un contexte non transposables à l'opération de réhabilitation du siège de l'office.

Par ailleurs, si l'office admet un défaut d'information et d'association du CA dans le processus décisionnel de cette opération, il rappelle néanmoins dans ses réponses, que le CA a validé en janvier 2016 l'avant-projet définitif traduisant les évolutions du projet pour un montant de travaux estimatif à 2 658 000 euros HT. Désormais, il précise avoir instauré un nouveau mode opératoire en soumettant à la délibération du Bureau du conseil d'administration, toute évolution du montant d'un marché de maîtrise d'œuvre supérieure à 10 % à la fin de la phase avant-projet définitif.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien courant

L'entretien courant est placé sous la responsabilité fonctionnelle des quatre agences territoriales qui déclenchent l'engagement des travaux auprès des entreprises via des marchés à bons de commande et assurent leur suivi opérationnel. Par ailleurs, dans une logique de plus grande réactivité, certaines petites interventions dans les parties communes sont encore assurées par des agents polyvalents positionnés en agence. A l'origine de leur création, chacune d'entre elle comptait deux agents. A la suite de différents départs en retraite, ils ne sont désormais plus que deux, positionnés au sein des agences des Deux Roses et des Deux Croix, l'office ayant fait le choix de ne pas renouveler cette fonction.

Les dépenses consacrées à la maintenance légère du patrimoine sont relativement stables sur la période, de l'ordre de 4,3 millions d'euros en moyenne par an. La part récupérable proche de 600 milliers d'euros intègre notamment les travaux d'entretien des abords réalisés par la régie espaces verts ; cette dernière est composée de 15 employés répartis sur deux secteurs d'intervention.

Déduction faite des montants récupérables, l'entretien courant représente environ 320 euros par logement.

5.4.2 Gros entretien

Le programme de travaux de gros entretien est établi annuellement par la direction du patrimoine sur la base du « carnet de santé » du parc, régulièrement remis à jour à partir d'une remontée des besoins des agences.

Le responsable maintenance et proximité de chaque agence assure un relais auprès de la direction du patrimoine dans ce travail itératif. Après une visite sur le terrain, les propositions sont arbitrées et présentées sous la forme d'un programme pour les trois exercices suivants. Le projet de budget de l'année N+1 est ensuite soumis à la validation du bureau.

L'analyse du budget 2018 et de son exécution atteste d'un bon niveau de mise en œuvre ; pour une enveloppe de 2 211 000 euros, seuls 243 672 n'ont pas été consommés soit un taux d'emploi de 89 %.

Les travaux de remise en état des logements à la relocation constituent l'autre part importante du poste gros entretien. Ils représentent, sur la période 2014-2016, un montant moyen de 2,18 millions d'euros soit environ 1 600 euros par logement libéré. La stabilité et l'importance des moyens consacrés à la remise en état des logements se traduisent par un bon niveau de prestation pour les locataires entrants. Les GE dits programmés complétés des travaux de remise en état s'élèvent à environ 4 millions d'euros en 2018 sur un montant total de 7 millions comptabilisés au cours de la même année. Le solde s'explique par les travaux de GE prenant part aux opérations de réhabilitation. Cette politique s'est traduite par une progression importante du poste GE le faisant passer de 4,2 millions d'euros en moyenne sur 2014 et 2015 à près de 6,8 millions sur la période 2016-2018.

5.4.3 Exploitation du patrimoine

Les contrats d'entretien et d'exploitation du parc sont récents et font l'objet de procédures de mise en concurrence régulières. Angers Loire Habitat a mis en place des dispositifs de gestion technique des bâtiments (GTB) qui permettent une bonne maîtrise du fonctionnement des équipements. Ces dispositifs concernent les ascenseurs, les chaufferies collectives. Ils permettent de repérer les dysfonctionnements et les pannes des équipements, de manière très précoce et d'intervenir de manière rapide. L'ensemble des actions menées sur les baisses de consommation d'énergie et l'exploitation des installations ont permis, en 16 ans, de réduire la consommation d'énergie sur l'ensemble du parc chauffé collectivement de 36 %, alors que le prix du gaz (énergie utilisée dans 80 % des logements) augmentait sur la même période de 104 %.

L'organisation en place a permis de développer des relations avec les entreprises titulaires de l'entretien et de la maintenance des appareils et équipements notamment via des outils de suivi partagés et la création de sites extranets dédiés. Angers Loire Habitat dispose d'une visibilité directe sur le suivi d'exécution des contrats mais également sur les dysfonctionnements des appareils.

La gestion de l'entretien et de la maintenance des 260 ascenseurs du parc est bien aboutie et garantit un niveau de dysfonctionnements faible ; ainsi le taux de panne est établi à 3,7 en 2018, 4,6 en 2017 et 3,8 en 2015 pour une référence habituelle de l'ordre de 7 dans le parc social (source Fédération des ascenseurs).

Le suivi des contrats d'entretien des appareils individuels à gaz est également satisfaisant. Le taux de pénétration sur l'ensemble des équipements est de l'ordre de 95 % marquant une progression significative de près de cinq points par rapport aux résultats 2017. Par ailleurs, l'office se donne les moyens d'aller au terme du processus de vérification des installations pour les locataires récalcitrants en mettant en œuvre une procédure pouvant aller jusqu'à une action judiciaire.

L'année 2018 a été marquée par la mise en place d'un diagnostic gaz et électricité après une phase test menée en novembre et décembre 2017. Rendus obligatoires par les dispositions de la loi ALUR, ces diagnostics sont réalisés préférentiellement pendant la période de préavis du locataire sortant. ALH privilégie la période de relocation pour mener à bien les visites préventives et les diagnostics réglementaires qui s'imposent. Ce mode opératoire fonctionne sur la base d'outils partagés automatisés avec les prestataires ; ces derniers sont

informés du départ des locataires et sont en mesure, à partir d'une base patrimoniale, de connaître les interventions à engager en fonction des caractéristiques du logement et des obligations qui s'y rattachent. Cette organisation garantit une plus grande efficacité pour les prestataires et a le mérite de limiter l'impact sur la durée d'immobilisation du logement une fois libéré. Elle prévaut notamment pour la réalisation des diagnostics amiante en partie privative (DAPP) depuis février 2017. Ainsi en 2018, 79 % des prélèvements sont réalisés avant l'état des lieux et 7 % dans les 48h après le départ du locataire sortant. En décembre 2018, l'office a diligenté un cabinet d'études pour établir un bilan de sa politique en matière de prévention du risque amiante. Parmi les diverses conclusions du plan d'actions qui en a découlé, l'office s'est fixé pour objectif de d'actualiser les DTA sur l'ensemble du parc à fin 2020. Par ailleurs, il a pris la décision de ne plus engager de nouveaux DAPP à la relocation lorsque 20 % des logements d'un immeuble ont déjà été diagnostiqués. Une fiche de synthèse consignant les résultats obtenus pour chaque ensemble permet d'assurer le suivi effectif de cette mesure.

Si le calendrier de mise à jour des DTA respecte l'échéance en vigueur fixée au 31 janvier 2021, les modalités mises en place pour la réalisation des DAPP s'affranchissent des dispositions réglementaires qui prévoient une réalisation au plus tard le 5 février 2012 sur l'ensemble des logements concernés.

5.5 AUTRES ACTIVITES

Depuis 2008, la vente de patrimoine, tout comme l'accession sociale, sont devenues des activités à part entière d'ALH. L'équipe opérationnelle du service, rattachée à la Direction du Développement, est composée de 9 salariés encadrés par une responsable de commercialisation. Les procédures, tant en accession qu'en vente HLM, sont précises, actualisées et bien maîtrisées.

L'office, de manière prudente et afin d'assurer la bonne information du CA, a mis en place un dispositif s'inspirant des conventions règlementées, dont les dispositions sont codifiées à l'article L. 421-1 du CCH, en présentant régulièrement au conseil la liste des ventes (en neuf ou vente HLM) faites au bénéfice de ses salariés (ou de leurs ascendants ou descendants) afin qu'il puisse s'assurer que ces transactions ont été réalisées dans des conditions similaires à celles qui auraient été consenties à des tiers extérieurs.

5.5.1 Ventes HLM

La vente HLM est une activité régulière de l'office depuis le début des années 2000.

Elle répond à un double objectif :

- proposer un parcours résidentiel aux locataires ;
- contribuer à reconstituer les fonds propres nécessaires au développement d'une offre locative nouvelle.

Les procédures encadrant la vente HLM sont claires et détaillées à chacune des étapes du parcours du logement locatif social mis en vente.

Tableau 14 : Analyse de la politique de vente

	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de logements en vente	370	618	604	768	799
dont individuels	326	301	332	321	274
Nombre de ventes effectives	11	29	34	39	39
dont à des locataires HLM	9	22	26	29	28
Chiffre d'affaires (en k€)	1 644	3 733	3 657	4 283	4 482
Prix de vente moyen au m2 (en €)	1 652	1 452	1 332	1 379	1 477
Résultat net (en k€)	1 400	3 000	2 800	3 400	3 500

Source : données retraitées à partir du fichier communiqué par l'organisme

Le nombre de ventes annuelles, modeste en début de période, approche la quarantaine sur les deux derniers exercices sans toutefois atteindre l'objectif fixé à 50 ventes annuelles.

Pour se faire le périmètre de ventes a été élargi, notamment aux programmes collectifs, afin d'atteindre en 2018, près de 800 logements, dont 541 commercialisables¹². Fin 2018, les logements collectifs représentaient 65 % des biens inscrits au périmètre de vente HLM. La gestion des copropriétés issues de ces ventes a été confiée à un syndic dont le référent chez ALH est rattaché, depuis 2017, à la direction juridique de l'office.

Dans le cadre du plan d'économie budgétaire mis en place par l'office en 2018 afin de pallier l'incidence de la RLS, le conseil d'administration d'ALH a adopté une nouvelle politique tarifaire, réduisant la décote dont peuvent bénéficier les locataires qui se porteraient acquéreur d'un logement HLM¹³, sauf pour les locataires occupants dont les programmes avaient été autorisés à la vente avant le 1^{er} janvier 2018. L'impact de cette mesure tarifaire a été estimé en 2018 à une décote moyenne du prix de la grille de vente de 16 000 euros contre 27 000 euros sur l'exercice précédent.

Les 25 dossiers contrôlés sur les 152 ventes actées depuis 2014 n'ont pas révélé d'anomalie particulière. La qualité formelle de leur tenue doit, par ailleurs, être soulignée.

Quoiqu'en inflexion régulière sur la période, la part de logements vendus à des locataires HLM¹⁴ demeure élevée, dépassant encore les 70 % en 2018.

Ainsi sur les 152 ventes actées sur la période 2014/2018 :

- 31 l'ont été au bénéfice du locataire occupant ;
- 8 à celui d'un descendant ;
- 75 au profit d'autres locataires du parc d'ALH.

Pour le solde, 36 logements ont été vendus à des tiers (dont une vente en bloc) et deux immeubles à la Ville d'Angers (dont un foyer).

D'une moyenne annuelle de 3,6 millions d'euros, le chiffre d'affaires dégagé par cette activité a approché les 4,5 millions d'euros en 2018.

¹² Autorisés administrativement et en état de vente.

¹³ - 20 000 € par rapport à la grille de vente validée en Bureau pour un locataire occupant et - 10 000 € pour un locataire du parc sur un logement vacant dans la limite de 35 % de l'estimation des Domaines.

¹⁴ Locataires d'ALH ou d'autres bailleurs sociaux.

Le résultat net¹⁵ cumulé par l'activité de ventes HLM sur les cinq exercices a dépassé les 14 millions d'euros avec une plus-value nette comptable unitaire qui a fléchi de 30 % sur la période, passant de 124,5 milliers d'euros en 2014 à 86,8 milliers d'euros en 2018 du fait de la part croissante de logements collectifs dans les ventes annuelles ; l'écart moyen de prix de vente entre un pavillon et un appartement étant de l'ordre de 40 milliers d'euros.

Le contrôle a été l'occasion d'un exercice de mise en perspective de la notion de plus-value nette comptable avec une approche des flux économiques dégagés par les ventes HLM l'année de leur réalisation et, pour les programmes cédés de moins de 50 ans, la projection du résultat économique à terminaison du « mandat ». Le premier exercice a été mené sur les 109 logements cédés sur les années 2016 à 2018 ; le second sur les 105 programmes cédés avant 50 ans d'exploitation :

- la plus-value nette comptable (prix de vente – valeur nette comptable) enregistrée a été chiffrée à 10 267 milliers d'euros, dont 589 milliers d'euros pour les cinq programmes de plus de 50 ans ;
- la marge économique (prix de vente – pertes locatives liées à la vacance - frais de syndic de copropriété - remboursement du capital restant dû sur emprunts) a été estimée à 10 174 milliers d'euros ;
- l'estimation des autofinancements futurs dont l'office sera privé, projetés à terminaison du « mandat » a été calculé à partir de :
 - o leur marge brute prévisionnelle restant à percevoir (loyers – entretien – TFPB) estimée à 8 715 milliers d'euros ;
 - o marge brute réduite du capital restant dû sur les emprunts finançant ces opérations et des travaux de réhabilitation qui auraient été nécessaires pour maintenir les logements vendus en bon état d'usage, soit 5 530 milliers d'euros ;
 les autofinancements futurs dont l'office sera privé du fait de la vente HLM ont donc été évalués à 3 185 milliers d'euros.

La conclusion de cet exercice est donc double :

- la notion de plus-value nette comptable est très proche du résultat économique calculé ;
- la plus-value nette comptable dégagée sur les programmes vendus en cours de mandat est constituée au tiers de son montant par le cumul des autofinancements portés à terminaison et dont l'office sera privé.

Il est toutefois à relever que le résultat économique et l'autofinancement n'ont pas été réduits des coûts de structure affectés à l'activité dans le cadre de l'exercice de ventilation des coûts de gestion, qui impacteraient les résultats obtenus.

Au-delà du caractère bien maîtrisé de l'activité de vente, le développement de cette dernière n'est pas sans incidence sur la gestion locative et l'entretien des immeubles, avec la multiplication engendrée du nombre de co-propriétés.

5.5.2 Accession sociale et tertiaire

L'activité d'accession sociale a été initiée à l'office en 2008 avec une première opération de PSLA livrée sur la commune de Montreuil-Juigné.

¹⁵ Prix de vente – frais de vente – VNC.

Le plan de développement approuvé par le CA du 22 octobre 2014 a confirmé l'intérêt de poursuivre l'activité d'accession sociale afin :

- de diversifier l'activité de l'office (visant, entre autres à optimiser le foncier) ;
- d'offrir un parcours locatif aux locataires ;
- de participer à la mixité de l'habitat dans les quartiers ;
- de dégager de nouvelles ressources financières à injecter dans les opérations de construction locative.

Tableau 15 : Bilan d'activité de l'accession sociale

	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de réservations	26	35	44	37	33
Nombre de ventes actées			1	6	6
Nombre de levées d'options	13	35	15	31	9

Source : données retraitées à partir du fichier communiqué par l'organisme

L'activité d'accession sociale est essentiellement tournée vers la production de PSLA.

Au cours des cinq derniers exercices, 175 contrats de PSLA ont été signés en phase locative. Sur les 116 ventes effectives sur la période enregistrées sur la même période, 103 ont fait suite à des levées d'option en PSLA. L'office a également acté 13 ventes en VEFA, dont 5 ventes à des investisseurs 5 lots libres ainsi que différents locaux d'activité.

La vérification des 16 dossiers contrôlés n'appelle pas d'observation particulière. La qualité de leur tenue doit, là encore, être soulignée.

Fin 2018, le stock de biens en cours de production était valorisé à hauteur de 3,5 millions d'euros (110 lots), dont une crèche sur Ecoflant, des terrains sur Pruniers et des opérations tertiaires sur Trélazé, Avrillé et Angers (Bellefontaine et Cœur de Maine).

L'activité d'accession a généré un chiffre d'affaires de l'ordre de 4,5 millions d'euros annuels pour une marge brute de l'ordre de 550 milliers d'euros.

Tableau 16 : Analyse économique de l'activité accession sociale

(Montants financiers en k€)	Nb lots en stocks	Dont restant à vendre	Chiffre d'affaires HT	Marge brute sur lots actés	Stocks transférés en immo	Frais de gestion	Résultat activité accession	Marge brute sur phase locative PSLA	Résultat activité accession corrigé
Fin 2014	90	56	1 194	290		-638	-348		
Fin 2015	104	21	7 491	1 053		-738	315		
Fin 2016	55	17	3 726	600		-683	-83	67	-16
Fin 2017	19	4	6 478	660		-664	-4	82	78
Fin 2018	24	0	3 039	117	145	-635	-373	3	-370
Cumul 2014/2018			21 928	2 720	145	-3 358	-493		

Source : données retraitées à partir du fichier communiqué par l'organisme

Le chiffre d'affaires et la marge brute dégagés annuellement par cette activité sont très variables car corrélés au cycle de production (livraison des opérations) et à la spécificité des PSLA où le produit de la vente n'est acté qu'au moment du transfert de propriété après la levée d'option à l'initiative du locataire-accédant.

Les coûts de gestion, retirés de la marge brute constatée, sont ceux affectés aux activités accession et tertiaire (frais de personnel et frais généraux). Ils ont été en moyenne annuelle de 670 milliers d'euros sur les exercices 2014/2018. Ce montant est supérieur aux 550 milliers d'euros de marge brute dégagée par l'activité, ce qui contribue à expliquer son caractère déficitaire sur la période. Ce montant des coûts de gestion impose par ailleurs un « point mort d'activité » garantissant un résultat net équilibré de l'ordre de :

- 54 logements en production annuelle en intégrant 5,5 % de frais de gestion au prix de revient des opérations,
- 63 ventes annuelles en intégrant 2,5 % de frais de commercialisation au prix de vente des opérations.

Sur la période contrôlée, ce niveau d'activité n'a été atteint qu'en 2015¹⁶ et 2017¹⁷. Le résultat net cumulé de l'activité accession sur les années 2014/2018 ayant été déficitaire de l'ordre de 0,5 million d'euros. Le résultat net de l'activité redeviendrait excédentaire en y incluant les deux exercices précédents¹⁸ particulièrement favorables, le résultat net cumulé 2012-2018 dépassant alors les 300 milliers d'euros.

Depuis 2016 l'office corrige le résultat net annuel de cette activité de la marge brute dégagée par les PSLA en phase locative¹⁹, réduisant ainsi sensiblement son déficit.

Il est à noter que sur le dernier exercice le résultat de l'activité accession a été amélioré de 145 milliers d'euros par le transfert de la valeur de stock d'une opération initialement prévue en tertiaire²⁰ en immobilisation locative avec le projet d'y faire deux logements.

5.6 CONCLUSION

Sur la période du contrôle, l'activité de maîtrise d'ouvrage de l'office a été fortement conditionnée par la mise en œuvre des dernières actions du programme de rénovation urbaine et l'engagement des premières opérations du NPNRU. Les projets de réhabilitation portés dans le cadre des conventions signées avec l'ANRU ont été également très impactantes sur la politique d'entretien avec un effet « démultiplicateur » sur le programme d'entretien de l'office. La politique d'intervention sur le parc situé hors QPV est d'un niveau ambitieux ; les opérations de réhabilitation menées sont complètes, et portent sur des fractions significatives du parc. Ce niveau élevé d'intervention permet une amélioration aussi bien technique du patrimoine que de son attractivité.

La politique patrimoniale s'accompagne d'une gestion performante des contrats d'exploitation et de sécurité des équipements individuels et collectifs du parc. L'activité de vente HLM est très encadrée et s'inscrit dans une stratégie bien définie. Son développement n'est toutefois pas sans impact sur la gestion locative et l'entretien des immeubles, au regard de la multiplication des copropriétés.

¹⁶ 49 levées d'option sur des logements en PSLA.

¹⁷ 42 levées d'option sur des logements en PSLA.

¹⁸ 2011 et 2012 avec une marge nette respectivement de 974 k€ et 387 k€.

¹⁹ Loyers perçus – intérêts d'emprunts.

²⁰ Opération des Chalets à Angers.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière menée ci-après s'appuie sur les données comptables et financières mises à disposition par ALH sur la plate-forme Harmonia. Dans cette partie du rapport, les références utilisées correspondent aux médianes des offices de Province telles qu'évaluées par l'outil financier de l'ANCOLS (*DIAGFIN OLS*) à partir des données Harmonia. Ces références s'appuient ainsi sur le fonctionnement de près de 240 organismes totalisant plus de 2,2 millions de logements.

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La direction administrative et financière (DAF) regroupe quatre services et un effectif de 22 employés. Le premier (facturation) prend en charge la « facture » (quittancement des loyers, calcul des provisions et régularisation de charges, les APL et la RLS) du locataire de son entrée dans les lieux jusqu'à son départ. Il fait partie du comité d'engagement et participe à la gestion de la dette. Le second qui partage avec le premier un même responsable tient la comptabilité des fournisseurs et des clients (y compris le recouvrement), celle des situations de travaux et la trésorerie. Le troisième service est responsable des marchés et le quatrième (SAFO) s'occupe du suivi administratif et financier des opérations dans leurs différents aspects : budget, conventionnement, subventions et emprunts, fiscalité... La polyvalence est recherchée, surtout pour la facturation, la trésorerie et la comptabilité.

L'office est en comptabilité commerciale depuis 1993. La mission de commissariat aux comptes a été renouvelée pour la période 2019-2024 suite à une consultation en procédure adaptée, sans désignation d'un commissaire aux comptes suppléant. Cette désignation n'est désormais requise que si le titulaire est une personne physique ou une société unipersonnelle, ce qui n'est pas le cas en l'espèce. Les comptes de l'office ont été certifiés sans réserve sur la période contrôlée.

La provision pour dépréciation des créances locataires est calculée à partir de données internes. Le taux de provisionnement est modifié chaque année. Il est globalement plus faible mais aussi plus réaliste. Ce taux est de 5 % pour les locataires ayant un nombre de loyers résiduels dus de 0 à 3 mois ; 22 % de 3 à 6 mois et 36 % de 6 à 12 mois en 2018.

La provision pour gros entretien (PGE) est destinée à couvrir les futures dépenses visant à maintenir les immeubles en bon état de fonctionnement sans prolonger leur durée de vie. En application du règlement de l'ANC du 4 juin 2015, la PGE est établie en conformité avec le PSP et est constituée immeuble par immeuble sur la base de trois exercices suivant la clôture. Le changement de méthode comptable a été imputé sur les capitaux propres à l'ouverture de l'exercice 2016 pour un montant de 1 439 000 euros.

Angers Loire Habitat a constaté une provision pour remise en état d'un programme en usufruit locatif social (Mendès France). Il s'agit de valoriser le coût total de la remise en état, à partir d'une estimation des travaux réalisée par les services techniques, et de l'étaler sur la durée intégrale de l'usufruit soit 15 ans. Son montant fin 2018 s'élève à 19 436 euros.

D'une façon générale, la tenue de la comptabilité n'appelle pas de remarques particulières, à l'exception des points suivants.

L'office doit reprendre la provision inscrite au c/15721 au titre des redevances sur foyers et inscrire le résultat de ce suivi extra-comptable en engagement hors bilan.

Le compte 15721 comptabilise la provision de charges pour le renouvellement de composants (PCRC). Elle est destinée à couvrir les travaux d'entretien à réaliser par le propriétaire sur les foyers et maisons d'accueil de personnes âgées et certaines résidences étudiantes. Son montant fin 2018 était de 2 712 316 euros.

Cette provision s'appuie sur une convention-cadre signée en mars 2008 pour les foyers-logements. Il est précisé que « la participation pour couverture du renouvellement des composants est comptabilisée et gérée pour les travaux relatifs aux parties communes par le propriétaire ». Ces dispositions sont reprises dans les conventions de chaque foyer/résidence. La redevance comprend le montant de la PCRC. Afin d'éviter tout litige ultérieur, une liste détaillée des travaux est jointe en annexe à la convention.

Or depuis un avis du 2 mars 2016 ayant pour objet de diffuser les schémas d'écritures, les documents annuels et les notes de doctrine des instructions comptables applicables aux organismes HLM, la note concernant les logements-foyers précise que « les produits de la redevance correspondant à la participation pour les changements de composants et le gros entretien sont désormais suivis de manière extra-comptable ». Le cas où, exceptionnellement, la convention de gestion prévoit que la provision non utilisée doit revenir au co-contractant (collectivité ou gestionnaire), est mentionné dans la note de présentation du règlement ANC n°2015-04 du 4 juin 2015. Cette exception ne s'applique pas en l'espèce à Angers Loire Habitat, les conventions ne prévoyant pas de reversement.

En conséquence, les montants quittancés au travers de la redevance sont définitivement acquis au propriétaire. L'office doit procéder à la reprise du montant de la PCRC correspondant à des travaux non-inscrits dans le plan pluriannuel d'entretien, l'instruction comptable ne permettant plus que ces travaux soient provisionnés. Un suivi extra-comptable est possible, sous conditions.

En réponse, et après validation par le commissaire aux comptes, l'office a repris en intégralité la provision pour la couverture des remplacements de composants par le compte de résultat 2019.

Angers Loire Habitat a réalisé 10 programmes dont la structure est en bois. Les modules sont montés en usine puis assemblés sur site. Ce procédé permet de raccourcir très sensiblement la durée des chantiers qui passe à environ 10 mois. Le composant structure de ces programmes est amorti, comme tous les autres, sur une durée de 50 ans car la durée de vie prévue de ces constructions n'est pas inférieure à celles en béton.

En ce qui concerne la mise en place de la RLS (réduction de loyer de solidarité) en 2018, une procédure a été rédigée, un contrôle mensuel est réalisé à partir des bandes CAF portant notamment sur la bonne prise en compte des dates de fin de contrat des locataires. Les bandes validées sont ensuite intégrées dans la facturation. L'application rétroactive de la RLS a bien été réalisée au 1^{er} février 2018.

Enfin, l'annexe littéraire doit être rédigée conformément au règlement de l'ANC n°2014-03. Certaines informations sont absentes : effectifs, opérations, engagements envers les dirigeants et fiscalité.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

L'EBE (excédent brut d'exploitation) représente le « cash-flow » tiré de l'exploitation d'une entreprise (ou valeur créée par l'activité), avant de prendre en compte les impacts de son mode de financement. Il s'agit ici de l'EBE au titre du Plan comptable général (avec quelques ajustements) et non de l'EBE HLM dont le mode de calcul prend en compte les intérêts financiers, les dotations aux amortissements et les subventions rapportées au compte de résultat. Il est calculé à partir du produit des activités duquel sont soustraites les charges réelles de l'exploitation. L'EBE ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels.

Tableau 17 : Excédent brut d'exploitation entre 2014 et 2018

Montants en milliers d'euros

	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	55 480,04	99,47%	55 801,72	99,51%	55 884,22	99,41%	56 263,79	99,27%	54 058,39	98,93%
Écart de récupération de charges	- 285,02	0,51%	- 191,71	0,34%	- 173,25	0,31%	- 0,98	0,00%	- 298,58	0,55%
Produits des activités annexes	582,26	1,04%	466,07	0,83%	507,26	0,90%	413,30	0,73%	346,17	0,63%
Péréquation RLS									536,38	0,98%
Chiffre d'affaires	55 777,28	100,00%	56 076,07	100,00%	56 218,22	100,00%	56 676,11	100,00%	54 642,35	100,00%
Ventes d'immeubles	1 194,89		7 491,10		3 728,87		6 477,92		3 012,66	
Production stockée	2 386,96		- 3 886,97		- 628,06		- 2 990,94		3 598,58	
Production immobilisée (stocks transférés)	0,00		- 48,61		0,00		109,31		145,85	
Coûts promotion immobilière	- 3 291,97		- 2 550,55		- 2 500,66		- 2 935,66		- 6 494,59	
Marge sur activité de promotion	289,87		1 004,96		600,15		660,63		262,49	
Production immobilisée	6,42		2,75		11,70		10,67		0,00	
Produit des activités	56 073,57		57 083,79		56 830,07		57 347,41		54 904,84	
Coût personnel (hors régie)	- 9 633,03	17,27%	- 9 411,41	16,78%	- 9 775,00	17,39%	- 10 135,62	17,88%	- 9 848,65	18,02%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 2 975,14	5,33%	- 2 749,89	4,90%	- 3 414,31	6,07%	- 3 595,17	6,34%	- 3 245,61	5,94%
Coût de gestion	- 12 608,17	22,60%	- 12 161,30	21,69%	- 13 189,31	23,46%	- 13 730,79	24,23%	- 13 094,26	23,96%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 8 454,25	15,16%	- 8 893,61	15,86%	- 10 266,17	18,26%	- 11 689,90	20,63%	- 11 074,67	20,27%
Cotisation CGLLS			- 505,39	0,90%	- 711,34	1,27%	- 655,90	1,16%	- 669,48	1,23%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 7 990,26	14,33%	- 8 134,90	14,51%	- 7 645,21	13,60%	- 7 800,69	13,76%	- 7 773,31	14,23%
<i>Valeurs de référence</i>		11,64%		11,74%		11,80%		11,79%		12,21%
Créances irrécouvrables	- 477,54	0,86%	- 830,12	1,48%	- 717,33	1,28%	- 744,01	1,31%	- 674,31	1,23%
Excédent brut d'exploitation	26 543,35	47,59%	26 558,48	47,36%	24 300,72	43,23%	22 726,12	40,10%	21 618,81	39,56%
<i>Valeurs de référence</i>		46,16%		45,11%		45,07%		44,17%		43,56%

Source : Etats réglementaires-Harmonia traités sous DiagFinOLS

6.2.1.1 Les ressources d'exploitation : chiffre d'affaires et produit des activités

La quasi-totalité du chiffre d'affaires d'Angers Loire Habitat provient des produits locatifs. Les loyers représentent plus de 54 millions d'euros en 2018, sans les charges récupérées et les activités annexes. Les mises en service de logements la même année ont généré 215 000 euros de loyers supplémentaires, sans augmentation par ailleurs, conformément à la loi de finances. En 2019 est proposée une évolution des loyers à hauteur de l'IRL, soit 1,25 %.

Le loyer moyen rapporté au logement familial, en excluant les loyers et redevances des 21 foyers et résidences (4,07 millions d'euros), s'élevait à 4 104 euros en 2017 et 3 890 euros en 2018 (pour une médiane des OPH de province à 3 882 euros cette même année), cette diminution s'expliquant essentiellement du fait de la RLS.

Le faible taux de vacance commerciale contribue au bon niveau de produits locatifs. En 2017, le taux de vacance financière était de 3,3 % des loyers, dont 1,6 % pour les logements vacants depuis plus de 3 mois.

Au budget 2018, le montant prévu de la RLS était estimé à 3,2 millions d'euros. Dès octobre 2017, la DAF avait réalisé un travail exhaustif proposant des économies, compte par compte : 80 000 euros sur la formation, 90 000 euros sur la communication, baisse de la maintenance... Au final, la RLS fin 2018 s'est élevée à 2 501 735 euros, non compris la péréquation au bénéfice de l'office d'un montant de 536 379 euros sur la base de 6 105 logements concernés, du fait de la forte proportion de locataires bénéficiant de l'APL (59 %).

Face à la diminution des produits locatifs, des mesures ont été prises par l'office. Outre un allongement et un réaménagement de la dette (cf. § 6.2.2), les dépenses de maintenance ont été réduites de 500 000 euros et les frais de personnel de 200 000 euros à ce motif en 2018.

L'impact du nouveau barème du SLS est sensible, il a été revu avec la loi de finances 2018. Près de 190 locataires sont concernés pour un montant qui est passé de 80 000 euros en 2017 à 240 000 euros l'année suivante. 85 % de ces produits sont reversés à la CGLLS pour abonder le fonds national des aides à la pierre.

Les loyers des 11 937 logements familiaux représentent 86,7 % des produits locatifs. Les loyers des 5 942 garages et parkings ont généré 1,54 millions d'euros de produits en 2018. Ces derniers sont impactés par un coût de la vacance élevé : 720 000 euros pour un taux de 29 %. Les loyers des 131 commerces et bureaux s'élèvent à 1,18 millions d'euros avec une perte pour vacance correspondant à 11 % des produits.

Les produits des activités annexes regroupent principalement les loyers des opérateurs téléphone et TV pour 238 000 euros en 2018 ainsi que, de façon plus marginale, la vente d'électricité photovoltaïque (18 000 euros) et la facturation de prestations aux syndicats des copropriétaires (45 000 euros, en lien avec le développement des copropriétés).

En complément de l'activité locative, les opérations d'accession à la propriété ont parmi leurs objectifs de dégager de nouvelles ressources financières. Pour cela, elles doivent à minima compenser leurs frais de structure sur une longue période. Sur la période concernée par le contrôle (2014-2018), la marge nette constatée est déficitaire (cf. 5.5.2), la marge sur activité de promotion mentionnée dans le tableau correspond à la marge brute.

6.2.1.2 Les charges d'exploitation

6.2.1.2.1 Les coûts de gestion

Lors du précédent contrôle de la MILOS en 2013, il était observé que les coûts de gestion (alors situés au niveau de la médiane des offices), avaient fait l'objet de mesures de maîtrise des frais généraux mais s'inscrivaient dans une trajectoire d'augmentation des frais de personnel suite à recrutements rendus notamment nécessaires pour le programme ANRU 1. Par la suite, la Chambre régionale des Comptes a recommandé à l'office dans son rapport d'octobre 2017 de maîtriser les dépenses de personnel et plus largement les frais de structure.

Le coût de gestion est ici appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables, ainsi que les impôts et les taxes, hors taxes foncières sur les propriétés bâties. En revanche, ne sont pas retenus les écarts de récupération de charges, les dépenses de maintenance, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

Le coût de gestion normalisé d'ALH issu des données Harmonia s'élève à 1 142 euros par logement en 2017 et 1 085 euros en 2018, ce qui le situe sensiblement au-dessus de la médiane des offices de Province (respectivement 980 et 975 euros par logement). Ramené aux loyers, le coût de gestion normalisé représente 23,3 % sur les cinq années du contrôle alors qu'il est de 24,5 % dans les offices de Province. Ce ratio ne paraît cependant pas devoir être retenu, dans la mesure où le dénominateur inclut les redevances perçues au titre des foyers logements (pour mémoire, ces derniers représentent 1 578 équivalents logements gérés par des tiers et presque 4,1 millions d'euros de redevance), alors même que ces derniers génèrent une charge de gestion réduite par rapport à celle nécessitée par des logements familiaux.

Les coûts de gestion normalisés ont connu une augmentation +8,9 % sur la période 2014-2017, passant de 12 082 à 13 730 milliers d'euros. Un effort de maîtrise est toutefois perceptible en 2018 ; il témoigne de la prise en compte des préconisations émises par la Chambre régionale des Comptes, dans un contexte de mise en œuvre de la RLS ayant également conduit l'office à rechercher des économies. Sur ce dernier exercice, les coûts de gestion sont ainsi revenus à un niveau de 13 094 milliers d'euros, ce qui limite leur augmentation sur la période 2014-2018 à +3,8 %.

- **Frais de personnel**

De manière relativement stable, les frais de personnel représentent environ 75 % des coûts de gestion d'ALH sur la période.

Tableau 18 : Évolution des effectifs de l'office sur la période de contrôle

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Encadrement supérieur	6	6	8	8	8
Cadres et assimilés	45	47	46	48	47
Total cadres	51	53	54	56	55
Total employés	119	122	120	121	115
Ouvriers et gardiens d'immeuble	63	65	64	62	61
Effectif total	233	240	238	239	231
Effectif CDD	8	9	8	8	8
Effectif équivalent temps plein	229,56	236,76	234,70	236,54	227,40
Effectif moyen mensuel	249,7	237,8	242,8	242,8	235,7
Effectif total rapporté à 1 000 lgts gérés	19,7	20,5	20,2	19,9	19,1

Source : Rapport d'activité

Au 31 décembre 2018, l'office comptait 231 agents, soit 227,4 équivalents temps plein (ETP). L'organisation se caractérise par une importante déconcentration en agences, dans lesquelles 50 % des effectifs sont employés. Sur les 115 emplois rattachés aux agences, 46 sont affectés à la gestion de proximité des immeubles. L'office se caractérise par une diminution assez progressive du nombre de fonctionnaires territoriaux. Ces derniers représentent 35 agents fin 2018 contre 47 en 2014.

ALH comptabilise l'absentéisme en nombres de jours calendaires ; il s'établit en moyenne à environ 4 000 journées d'absence sur la période 2014-2018 avec un point bas la dernière année à moins de 3 200 jours, ce qui ne le distingue pas significativement des autres offices.

L'année 2017 a été marquée par une augmentation importante des rémunérations, qui passent de 6,29 à 6,62 millions d'euros (+5,2 %). Sur les 18 recrutements réalisés en CDI cette année, 15 sont liés à des remplacements et 3 sont des créations de postes, en particulier liés au projet d'entreprise et au renouvellement urbain (développement des axes : communication, l'informatique et renforcement de la proximité). De plus d'autres facteurs augmentent les charges de personnel avec en particulier la baisse des aides à l'embauche (emplois d'avenir).

Dans le contexte évoqué précédemment, l'exercice 2018 a été marqué par une baisse assez significative de l'effectif au regard de celui observé en moyenne sur les trois années précédentes, passant de 239 personnes (hors CDD, correspondant à 236,5 ETP) sur la période 2015-2017 à 231 fin 2018 (227,4 ETP). Dans le même temps, alors que le recours au travail temporaire avait progressivement pris de l'importance entre 2014 et 2017, l'année 2018 apparaît comme une année de rupture avec une baisse assez sensible du recours aux contrats à durée déterminée. Alors que les missions de remplacement constituaient 12 780 heures de travail en 2014, elles ne représentaient plus que de 10 906 heures en 2018. En outre, les recrutements opérés pour des renforcements ponctuels des services qui avaient fortement progressé entre 2014 et 2017 passant de 4 254 heures à 10 649 heures ont été ramenées à seulement 862 heures en 2018. Sur la base d'un temps de travail effectif de 1 607 heures, ces heures dites de surcroît représentent désormais environ un demi-ETP pour environ 6,6 en 2017. A l'inverse, l'accord d'intéressement dont bénéficient les employés de l'office, d'un montant total de 263 milliers d'euros en 2016 et 2017, a été augmenté à hauteur de 368 milliers d'euros en 2018.

La diminution des effectifs opérée en 2018 repositionne ALH à un niveau proche de la référence des offices, avec 19,1 collaborateurs rapportés à 1 000 logements gérés pour une médiane située à 19,2 en 2017 (source DIS 2017). Pour autant, les frais de personnel rapportés au logement d'ALH, d'un montant de 816 euros en 2018, dépassent de 78 euros la médiane de l'ensemble des offices (738 euros par logement – source DiagFin OLS). Le coût moyen s'établit à environ 43 380 euros par ETP.

L'observation de l'organisation de l'office et de son déploiement sur le terrain n'a pas conduit à identifier de sureffectif manifeste, tout en permettant de constater le niveau de service élevé rendu vis à vis des locataires dans un contexte nécessitant une certaine intensité de gestion. Il peut toutefois être remarqué que le choix organisationnel de disposer de quatre importantes agences est de nature à impacter à la hausse le coût de gestion (augmentation des frais fixes), sans que cet impact n'ait été approché à l'occasion de ce contrôle. Dans ces conditions, le dépassement des frais de personnel rapportés au logement renvoie plutôt au niveau élevé de la masse salariale qu'à un dimensionnement qui serait excessif des effectifs rapportés aux missions effectuées. Trois facteurs explicatifs vont dans ce sens :

- d'une part, l'office dispose d'un niveau relativement élevé d'encadrement (23 % des effectifs contre 18 % en 2017 - source DIS, par ailleurs en augmentation sur la période, de 51 à 55 ETP) et d'agents de maîtrise (51 % contre 38 %). A l'inverse, les personnels d'exécution sont nettement moins représentés : ils représentaient 26 % des effectifs pour une médiane à 44 % en 2017, leur effectif tendant par ailleurs à diminuer. Ils passent ainsi de 65 à 61 ETP sur la période contrôlée ;
- d'autre part, l'office a instauré un régime de temps de travail de 34 heures, conduisant à une durée réelle de travail inférieure de 60 heures à la durée légale de travail (1607 heures). La CRC avait signalé que s'il n'était pas irrégulier, ce dispositif s'avérait particulièrement favorable aux personnels. Le présent contrôle a été l'occasion d'approcher son impact. En termes d'ETP, ce sont environ 8,8 ETP supplémentaires qui sont rendus nécessaires par l'application de ce dispositif (ce chiffre rejoignant le nombre d'embauches réalisées en 1999 en contrepartie de l'accord de réduction du temps de travail). Sur la base d'un coût salarial moyen de 43 380 euros constaté en 2018, l'estimation approximative du surcoût annuel lié au temps de travail inférieur à la durée légale serait de l'ordre de 382 000 euros, soit 33 euros au logement géré dont il convient de préciser toutefois qu'une part est potentiellement récupérable. L'Agence rappelle à ce propos la loi de transformation de la fonction publique, publiée au journal officiel du 7 août 2019 qui prévoit un retour progressif aux 1 607 heures dans la fonction publique territoriale avec l'abrogation des régimes dérogatoires à la durée légale du travail en vigueur ;
- enfin, l'office sous-valorise la conduite d'opération assurée au sein de ses équipes, qui de ce fait continue de peser sur les coûts de gestion alors qu'elle devrait faire l'objet d'une immobilisation. Le montant de conduite d'opération non valorisée a été estimé à 364 500 euros en moyenne annuelle ce qui représente un montant de 30 euros par logement géré.

La politique de maîtrise du nombre d'emplois s'est traduite par une augmentation contenue des coûts de personnel sur la période contrôlée, de 9,633 millions d'euros en 2014 à 9,849 millions d'euros en 2018. Les charges propres à l'office sont en croissance mais partiellement compensées par la diminution du recours au personnel extérieur. Si le ratio des frais du personnel non récupérable a été ramené de 728 euros en 2017 à 706 euros en 2018, il demeure néanmoins un peu supérieur à la médiane des offices qui était respectivement pour les deux années de 686 euros et 696 euros.

• **Frais généraux**

Les frais généraux ont connu une évolution de +20,1 % sur la période 2014-2017, passant de 2 975 à 3 595 millions d'euros. Comme pour les frais de personnel, la démarche de maîtrise des coûts de gestion opérée en 2018 par l'office a eu des répercussions observables dès ce même exercice sur les frais généraux,

qui sont redescendus à 3 245 millions d'euros, limitant l'augmentation globale sur la période 2014-2018 à +9 %.

Parmi les facteurs explicatifs, le poste de rémunérations d'intermédiaires et honoraires a connu une augmentation notable avec la mise en place des diagnostics amiante avant travaux à partir de 2016. Ces derniers représentent 116 000 euros cette année puis 686 260 et 611 250 euros en 2017 et 2018. Les primes d'assurance sont par ailleurs plus élevées à partir de 2015 suite à un changement de méthode comptable des dommages ouvrage qui sont désormais pris en compte en charges de fonctionnement et non plus dans les opérations. Enfin, il est à noter la mise en place de correspondants de nuit, au titre des actions de médiation sociale, à la suite d'une convention passée entre la ville d'Angers et les bailleurs sociaux. La prestation est prise en charge à hauteur de 65 % par la Ville et 35 % par les bailleurs, ALH représentant quasiment la moitié de la quote-part de ces derniers. Le montant versé par l'office est de 76 818 euros en 2018, sans compter des prestations ponctuelles de jour pour 21 000 euros.

Nonobstant cette augmentation des frais généraux sur la période, avec un niveau rapporté au logement de 269 euros, ALH dispose d'un niveau de frais généraux plutôt maîtrisé (médiane des offices de Province à 312 euros par logement en 2018).

- **Retraitements complémentaires**

Au-delà de l'analyse habituellement menées sur les coûts de gestion à l'occasion de ses contrôles, l'Agence a souhaité pouvoir apprécier la performance relative d'ALH au regard d'un cercle restreint d'organismes qui lui sont directement comparables au regard d'une dizaine de critères, comprenant plusieurs organismes. Au moment du présent contrôle, les différentes études relatives à ces entités étaient encore en cours. L'appréciation résultant de ces travaux sera consultable dans le rapport public annuel de contrôle pour l'année 2019 (disponible dans le courant de l'année 2020). L'Agence apportera des éléments d'appréciation et de comparaison complémentaires dans le RPAC 2019.

Dans le cadre de cette démarche spécifique, des retraitements particuliers des coûts de gestion ont été nécessaires afin d'homogénéiser les différents coûts pris en considération pour les organismes faisant partie d'un même groupe d'analyse d'une part, et de recentrer la réflexion sur la seule activité locative d'autre part. Ces retraitements sont listés dans le tableau ci-dessous

Tableau 19 : Retraitement des coûts de gestion

Retraitement des coûts de gestion	2016	2017	2018
Prestations de services,aménagement et rénovation	-50,89	-51,53	-37,66
Prestations de services,copropriété	-6,52	-30,04	-45,26
Sous-traitance (réparation entre coût de gestion et coût de maintenance) notamment gardiennage	150,39	150,10	209,41
Loyer des Baux Emphytéotiques	-2,08	-1,87	-54,37
Bâtiments administratifs (inventaire et retraitement des immeubles en pleine propriété)	480,00	480,00	480,00
Personnels affectation à la commercialisation de l'activité d'accession et vente HLM	-801,43	-823,39	-758,57
Coûts affectables à l'activité d'accession (commercialisateur, publicité, etc...)	-215,42	-186,92	-191,19
- Autres à détailler			
* fournitures chantier insertion régie de quartier	-48,74	-52,28	-1,04
* Coûts de gestion des foyers/résidences gérés par des tiers.	-410,20	-408,34	-411,69
Total	- 904,89	- 924,27	- 810,37

Source : Données organisme

Ces retraitements appellent les commentaires :

- les prestations de service et les charges affectables à l'activité d'accession et de vente HLM (personnels, publicité...), ne relevant pas de l'activité locative, ont été déduites des coûts de gestion, dans lesquels ils étaient par défaut intégrés. Ils représentent selon les années considérées, une diminution de 750 à 823 milliers d'euros des frais de personnel, et de l'ordre de 150 à 210 milliers d'euros d'autres coûts affectables ;
- ALH étant propriétaire de ses bâtiments administratifs, un équivalent de coût de location a à l'inverse été pris en considération afin de permettre une meilleure comparabilité d'ALH avec des organismes non-propriétaires de leurs bureaux et locaux d'activité, et amenés à régler des loyers pour leurs bureaux. Ils représentent 480 milliers d'euros par an (sur la base d'un loyer de 120 euros annuel par m², représentatif du marché local, appliqué au siège (2 000 m²) et aux 4 agences (500 m²). Pour les besoins de l'exercice de comparaison, ces loyers théoriques impactent à la hausse de 40,1 euros par logement les coûts de gestion ;
- la fraction de coûts de gestion liée aux foyers et résidences gérées par des tiers a été déduite des coûts de gestion (car situés hors activité locative), sur la base d'une déduction de la part de redevance facturée au titre au coût de gestion (base de 220 euros par an et par logement ; lorsqu'il s'agit d'un loyer, un forfait annuel (utilisé pour le calcul de l'équilibre de l'opération) a été appliqué à hauteur de 300 euros par logement). Ils représentent un montant annuel de l'ordre de 400 milliers d'euros sur les trois dernières années. Ce montant semble élevé, un calcul à partir du nombre de personnes suivant cette activité à l'office ainsi qu'une quote-part de frais généraux aurait certainement permis d'aboutir à un chiffre plus faible ;
- les frais de sous-traitance (gardiennage notamment) du compte 611 ont été intégrés aux coûts de gestion (par défaut, ils sont affectés en maintenance dans l'outil DiagFin OLS) ;
- le loyer des baux emphytéotiques et les différents coûts relatifs à l'activité accession ont été neutralisés.

A la suite de ces différents retraitements, le coût de gestion locatif normalisé ressort à 12 283 milliers d'euros en 2018 (contre 13 094 initialement pris en compte). Le ratio au logement diminue ainsi de 1 085 à 1 017 euros par logement en 2018, et à 1 041 euros par logement sur les trois dernières années. Il est donc toujours plus élevé que la valeur de référence (non retraitée) de 975 euros par logement, mais dans une moindre mesure. Il est précisé que ces derniers n'ont pas été retraités de la sous-valorisation de la maîtrise d'opération ni des effets du régime favorable du temps de travail (pour mémoire, susceptibles de représenter une réduction

maximale respectivement de 30 et 32 euros par logement géré, en l'état des hypothèses retenues pour leur évaluation.

Tableau 20 : Coût de gestion locatif normalisé et retraité

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	9 435,29	9 405,37	9 693,28	10 198,67	9 846,12
Personnel extérieur à l'organisme	956,58	934,38	890,35	825,57	732,62
immobilisée et stockée	- 275,33	- 338,14	- 282,67	- 337,62	- 237,72
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 396,26	- 371,88	- 343,58	- 285,89	- 233,19
Transferts de charges d'exploitation	- 87,26	- 218,32	- 182,37	- 265,11	- 259,18
Coûts de personnel (1)	9 633,03	9 411,41	9 775,00	10 135,62	9 848,65
Approvisionnements (stocks et variation)	188,01	234,19	265,67	219,13	129,27
Achats non stockés de matériel et fournitures	523,84	61,03	582,20	358,68	391,71
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 188,34	- 234,19	- 265,67	- 219,13	- 129,27
Crédit baux et baux à long terme	2,02	1,16	2,08	1,87	54,37
Primes d'assurances	277,83	635,55	471,97	447,46	287,56
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	311,04	543,71	581,64	1 170,71	1 073,30
Publicité, publications, relations publiques	136,47	151,85	225,56	286,51	222,62
Déplacements, missions et réceptions	79,22	79,83	87,65	81,13	69,77
Redevances de sous-traitance générale	17,23	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres services extérieurs	1 320,82	1 452,47	1 940,81	1 617,09	1 536,39
Déduction pour cotisations CGLLS	- 334,78	- 505,39	- 711,34	- 655,90	- 669,48
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	- 191,14	- 44,28	- 77,19	0,00	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	209,98	252,45	227,56	220,76	224,08
Redevances et charges diverses de gestion courante	97,02	121,51	83,36	66,86	55,29
Autres charges externes (2)	2 449,22	2 749,89	3 414,31	3 595,17	3 245,61
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	12 082,25	12 161,30	13 189,31	13 730,79	13 094,26
Retraitements (4)			- 904,89	- 924,27	- 810,37
Coût de gestion locatif normalisé retraité (5) = (3) - (4)	12 082,25	12 161,30	12 284,42	12 806,52	12 283,89
Nombre de logements et équivalent logement gérés (6)	11 847	11 694	11 799	12 028	12 067
Coût de gestion locatif normalisé retraité au logement et équivalent logement gérés = (5)/(6)	1 019,85	1 039,96	1 041,14	1 064,72	1 017,97
<i>Valeurs de référence</i>	967,80	946,38			
Loyers (7)	55 480,04	55 801,72	55 884,22	56 263,79	54 058,39
Coût de gestion locatif normalisé retraité / Loyers = (5)/(7)	21,77%	21,79%	21,98%	22,76%	22,72%
<i>Valeurs de référence</i>	24,81%	24,14%			
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(7)	17,36%	16,87%	17,49%	18,01%	18,04%
<i>Valeurs de référence</i>	16,79%	16,75%	16,52%	17,11%	17,30%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(7)	4,41%	4,93%	6,11%	6,39%	5,94%
<i>Valeurs de référence</i>	7,98%	7,30%	7,44%	7,67%	7,79%

Source : Etats réglementaires-Harmonia traités sous DiagFinOLS

En conclusion, les coûts de gestion normalisés d'ALH sont supérieurs aux valeurs constatées dans les offices de Province (1085 euros par logement comparé à 975 en 2018). Ce dépassement n'est pas le fait de charges de structure, globalement maîtrisées, ni d'un sureffectif manifeste. Le service rendu aux locataires apparaît de très bon niveau, dans un contexte nécessitant une certaine intensité de gestion pouvant justifier la majeure partie de ce coût constaté. Cependant, la bonne maîtrise des frais de personnel représente un impératif que les dirigeants ne doivent pas perdre de vue. Les efforts engagés en 2018 dans ce sens doivent être poursuivis, d'autant que des leviers de réduction ont été identifiés à l'occasion du contrôle. L'analyse complémentaire recentrée sur les seuls coûts de gestion locatifs menée à l'occasion du contrôle conduit à un coût recalculé à hauteur de 1 017 euros par logement en 2018.

Dans sa réponse écrite, l'office souligne la bonne qualité de service rendu et l'intensité de gestion assurée en contrepartie des coûts de gestion, dont le niveau apparaît très proche de la médiane des offices (source fédération des offices). Il précise également que ses coûts de gestion sont affectés par la forte activité de renouvellement et d'amélioration qualitative du patrimoine, tandis que l'augmentation quantitative du parc reste limitée sur la période contrôlée, ce qui tend à pénaliser les ratios de coûts de gestion rapportés au logement,

6.2.1.2.2 La maintenance

La maintenance regroupe l'entretien courant et le gros entretien (GE). En 2018, la première catégorie intègre les travaux à la suite de l'état des lieux pour 1 918 838 euros. De son côté, le GE représente la même année plus de 7 millions d'euros. Les interventions de GE se concentrent dans deux domaines : le GE « opé » incluant du remplacement de revêtements de sols et la modernisation d'ascenseurs ainsi que le GE en accompagnement des réhabilitations pour un montant total de plus de 5 millions d'euros. Dans ce cas il est calculé sur un cycle de 25 ans, pour un coût moyen forfaitaire de 4 900 euros par logement. En complément, le GE regroupe également le chauffage (979 819 euros), l'adaptation des logements (395 808 euros). Par ailleurs, 524 800 euros ont été délégués aux agences pour la réfection des halls et des interventions diverses (étanchéité, électricité), y compris dans les logements.

Depuis 2016, Angers Loire Habitat a significativement augmenté son effort financier sur la maintenance. Le coût de la maintenance rapporté au logement est passé de 713 euros en 2014 à 917 euros en 2018. La RLS a entraîné une légère diminution de l'effort de maintenance sur l'exercice 2018, de l'ordre de 5 % par rapport à 2017, lequel reste néanmoins très supérieur à la médiane des OPH de province (614 euros par logement en 2018).

Des travaux (appelés travaux en régie) sont effectués par les agents de maintenance polyvalents rattachés aux agences (0,6 millions d'euros) pour les systèmes d'accès aux immeubles. Ils ne doivent pas être confondus avec la régie qui intervient sur les espaces verts.

Par ailleurs, l'office réalise des chantiers d'insertion. En 2018, ces chantiers ont concerné des parties communes ainsi que 11 logements pour un montant total de 275 550 euros comprenant la subvention d'ALH, le coût du suivi de chantier et les matériaux.

Le coût total d'intervention sur le parc a été particulièrement élevé en 2017, en lien avec le lancement du plan stratégique de patrimoine 2016-2020 qui a entraîné une forte hausse des additions et renouvellement de composants.

Tableau 21 : Dépenses d'intervention sur le patrimoine

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	241,14	276,55	362,76	389,57	433,27
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	3 161,12	3 279,16	3 131,84	3 383,92	3 275,72
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	4 467,39	4 731,83	6 162,32	7 411,39	7 003,23
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	396,26	371,88	343,58	285,89	233,19
Maintenance locative en régie - Consommations	188,34	234,19	265,67	219,13	129,27
Coût de la maintenance (1)	8 454,25	8 893,61	10 266,17	11 689,90	11 074,67
Additions et remplacement de composants	2 845,99	2 838,82	6 352,73	16 293,41	5 670,45
Coût total entretien du parc (2)	11 300,24	11 732,42	16 618,90	27 983,31	16 745,13
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	11 847	11 694	11 799	12 028	12 067
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	713,62	760,53	870,09	971,89	917,77
<i>Valeurs de référence</i>	611,73	637,93	644,47	636,35	614,20
Loyers (5)	55 480,04	55 801,72	55 884,22	56 263,79	54 058,39
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	15,24%	15,94%	18,37%	20,78%	20,49%
<i>Valeurs de référence</i>	15,74%	16,39%	16,23%	16,29%	15,75%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	953,85	1 003,29	1 408,50	2 326,51	1 387,68
<i>Valeurs de référence</i>	993,54	1 094,18	1 105,47	1 087,89	1 142,22

Source : Etats réglementaires-Harmonia traités sous DiagFinOLS

6.2.1.2.3 La taxe foncière sur les propriétés bâties

La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) représente 7,77 millions d'euros en 2018, déduction faite d'un montant de 388 000 euros remboursés à l'office par les clients-locataires (redevances foyers, baux commerciaux ou professionnels). ALH a toutefois bénéficié de 1,61 million d'euros au titre de dégrèvements, comptabilisés en produits exceptionnels. Au cours de la période contrôlée, le poids de la taxe foncière a sensiblement diminué en 2016 en raison de l'abattement de 30 % qui s'applique sur les logements situés en quartiers prioritaires de la ville dont le périmètre est plus large que celui des zones urbaines sensibles. Son poids est important pour l'office du fait de l'ancienneté de son patrimoine (plus de 81 % de son parc est assujéti à la taxe foncière) et du niveau de la fiscalité locale. La TFPB correspond ainsi à 14,23 % du chiffre d'affaires pour une médiane de référence de 12,21 %. Elle s'élève en moyenne à 570 euros par logement, soit presque 100 euros de plus que la valeur de référence.

6.2.1.3 De l'EBE à la CAF brute et à l'autofinancement net

L'EBE est passé de 26,5 à 21,6 millions d'euros sur la période 2014-2018. Cette diminution de 4,9 millions d'euros s'explique principalement du fait de l'augmentation très significative de l'effort de maintenance sur le parc de l'office, qui est passé de 8,4 à 11,1 millions d'euros par an dans le même temps. Le second facteur explicatif est lié à l'érosion des produits locatifs en fin de période, dans le cadre de la mise en œuvre de la RLS (pour mémoire : 2,50 millions d'euros en 2018) partiellement compensée par les mesures de péréquation au bénéfice de l'office (536 379 euros).

La CAF brute correspond à la trésorerie générée par l'organisme dans le cadre de son activité (hors cessions d'immobilisations). Elle représente la trésorerie disponible permettant de rembourser la dette et apporter des fonds pour le financement des investissements. A partir de l'EBE, elle intègre les résultats financier et exceptionnel, hors éléments calculés. La CAF rapportée au produit total est l'un des principaux indicateurs de rentabilité (avec l'EBE). En moyenne de 38,61 % sur la période contrôlée, elle se situe au niveau de la médiane des offices de Province.

Tout en restant d'un niveau satisfaisant, la CAF a connu une diminution sur la période 2014-2018, d'un niveau cependant moins marqué que l'EBE : elle est ainsi passée d'un montant de 22,6 millions d'euros en 2014 à 20,1 millions d'euros fin 2018. La CAF a bénéficié de la baisse des intérêts sur financements locatifs (en lien avec les baisses de taux), ayant permis de réduire notablement le niveau des charges financières, passées de 5,9 à 3,8 millions d'euros sur les cinq dernières années.

Les produits financiers divers sont en forte diminution sur la période, en lien avec le rendement des placements.

Le taux de rendement moyen de la trésorerie est de 0,83 % en 2018, permettant de dégager 662 000 euros de produits financiers. En 2014 ce taux était de 2,35 %. La trésorerie est exclusivement placée sur des produits sécurisés (Livret A, comptes sur livret ou comptes à terme). En 2016, le refinancement d'emprunts indexés sur le livret A en taux fixe a entraîné des pénalités à hauteur de 155 000 euros.

Le résultat exceptionnel comprend la vente d'actifs immobilisés (vente de logements sociaux du parc – cf. § 5.5.1). D'un niveau moyen de 6,81 millions d'euros, il est passé de 5,81 à 7,12 millions d'euros entre 2014 et 2018. Le résultat exceptionnel d'Angers Loire Habitat profite aussi de la vente de certificats d'économie d'énergie, en augmentation pour atteindre 710 000 euros en 2018. La vente de CEE est appelée à se développer avec les réhabilitations en cours et dans le cadre du NPNRU.

Compte-tenu des cessions d'actifs et des produits exceptionnels, le résultat correspondant est élevé (13,04 % du chiffre d'affaires) et supérieur à la valeur de référence (8,56 %). Trois années sur cinq, le résultat exceptionnel est plus élevé que le résultat d'exploitation.

Les fortes variations du résultat net comptable entre 2016 et 2017 s'expliquent par les provisions pour risques et charges, en particulier la provision pour gros entretien. Cette dernière a été reprise en 2017 pour un montant de plus de 8 millions d'euros dans l'objectif d'accompagner le NPNRU avec des travaux de gros entretien sur la période 2018-2020. La part des plus-values de cessions dans le résultat net, après retraitement des valeurs comptables liées aux sorties de composants et aux démolitions, est supérieure à 70 % en 2015 et 2016.

Tableau 22 : Capacité d'autofinancement brute de 2014 à 2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
X X	Excédent brut d'exploitation	26 543,35		26 558,48		24 300,72		22 726,12		21 618,81	
X X	Autres charges d'exploitation			- 44,28		- 77,19		0,00		0,00	
X X	Autres produits d'exploitation	280,65		550,48		276,08		510,58		761,74	
	Dotations aux amortissements du parc locatif	- 15 996,52	28,68%	- 16 097,02	28,71%	- 16 294,93	28,99%	- 16 911,65	29,84%	- 17 711,38	32,41%
	Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 2 184,93	3,92%	- 2 223,86	3,97%	- 2 237,16	3,98%	- 2 207,51	3,89%	- 2 216,51	4,06%
	Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 4 136,00	7,42%	- 9 479,38	16,90%	- 6 821,69	12,13%	- 3 663,25	6,46%	- 4 390,23	8,03%
	Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	3 015,11	5,41%	3 452,27	6,16%	2 652,13	4,72%	8 816,22	15,56%	6 223,23	11,39%
	Résultat d'exploitation	7 521,66	13,49%	2 716,69	4,84%	1 797,96	3,20%	9 270,52	16,36%	4 285,66	7,84%
	Valeurs de référence		17,26%		16,44%		14,53%		14,83%		12,63%
X	Produits financiers divers	1 235,95		863,89		623,76		547,62		661,57	
	Reprises financières	36,61	0,07%	266,48	0,48%	283,22	0,50%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	Produits financiers	1 272,56	2,28%	1 130,37	2,02%	906,98	1,61%	547,62	0,97%	661,57	1,21%
X	Intérêts sur financements locatifs	- 5 582,84		- 4 417,78		- 3 817,34		- 3 608,93		- 3 499,00	
	Autres charges d'intérêt	- 356,46	0,64%	- 892,12	1,59%	- 546,56	0,97%	- 206,90	0,37%	- 333,04	0,61%
X	Charges d'intérêts	- 5 939,30		- 5 309,90		- 4 363,90		- 3 815,83		- 3 832,04	
X	Autres charges financières	0,00		0,00		- 154,62		- 10,95		- 7,80	
	Dotations financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	Charges financières	- 5 939,30	10,65%	- 5 309,90	9,47%	- 4 518,52	8,04%	- 3 826,78	6,75%	- 3 839,84	7,03%
	Résultat financier	- 4 666,74	8,37%	- 4 179,53	7,45%	- 3 611,54	6,42%	- 3 279,16	5,79%	- 3 178,26	5,82%
	Valeurs de référence		11,41%		9,76%		8,77%		8,33%		8,21%
	Résultat courant	2 854,93	5,12%	- 1 462,84	- 2,61%	- 1 813,58	- 3,23%	5 991,36	10,57%	1 107,39	2,03%
	Valeurs de référence		6,10%		5,76%		5,57%		6,56%		4,19%
	Subventions d'investissement	3 092,26	5,54%	3 033,24	5,41%	3 055,49	5,44%	3 302,95	5,83%	3 209,39	5,87%
	Cessions d'actifs immobilisés	3 407,95	6,11%	6 249,56	11,14%	3 772,83	6,71%	5 221,05	9,21%	5 211,79	9,54%
	VNC des immobilisations sorties	- 891,59	1,60%	- 1 266,35	2,26%	- 1 074,18	1,91%	- 2 289,38	4,04%	- 1 928,51	3,53%
X	Autres produits et charges exceptionnels	498,78		294,42		653,72		962,78		972,63	
	Dotations et reprises exceptionnelles	- 293,80	0,53%	21,62	0,04%	- 788,52	1,40%	3,21	0,01%	- 341,63	0,63%
	Résultat exceptionnel	5 813,60	10,42%	8 332,48	14,86%	5 619,34	10,00%	7 200,61	12,70%	7 123,67	13,04%
	Valeurs de référence		6,69%		7,26%		7,57%		7,22%		8,56%
	Résultat net avant impôt	8 668,53	15,54%	6 869,64	12,25%	3 805,77	6,77%	13 191,97	23,28%	8 231,07	15,06%
X	Impôt sur les bénéfices					0,00		0,00		0,00	
	Résultat net comptable	8 668,53	15,54%	6 869,64	12,25%	3 805,77	6,77%	13 191,97	23,28%	8 231,07	15,06%
	Valeurs de référence		12,88%		13,22%		13,46%		14,15%		13,15%
	Écart bilan résultat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	CAF courante	21 241,16	38,08%	22 646,90	40,39%	20 682,27	36,79%	19 627,77	34,63%	18 881,55	34,55%
	Valeurs de référence		35,10%		35,43%		36,54%		36,80%		36,38%
	CAF brute	22 619,43	40,55%	22 913,09	40,86%	21 258,58	37,81%	20 920,32	36,91%	20 174,92	36,92%
	Valeurs de référence		37,68%		38,02%		38,47%		39,11%		38,76%

Source : Etats réglementaires-Harmonia traités sous DiagFinOLS.

L'autofinancement net HLM est la CAF de laquelle est déduite le montant des amortissements en capital des emprunts locatifs de l'exercice. Il est en moyenne annuelle de 9,5 % entre 2014 et 2018, bien au-dessus du seuil d'alerte (0 % ou 3 % en moyenne sur les trois derniers exercices). Il est cependant inférieur à la valeur médiane des offices de province (entre 10 et 12 %).

Tableau 23 : Autofinancement net HLM de 2014 à 2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
	CAF brute	22 619,43	40,55%	22 913,09	40,86%	21 258,58	37,81%	20 920,32	36,91%	20 174,92	36,92%
	Remboursement des emprunts locatifs	15 733,45	28,21%	16 516,69	29,45%	16 777,87	29,84%	16 464,79	29,05%	15 853,77	29,01%
	Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	Autofinancement net HLM	6 885,98	12,35%	6 396,40	11,41%	4 480,70	7,97%	4 455,53	7,86%	4 321,14	7,91%
	Valeurs de référence		12,31%		11,97%		11,97%		11,72%		11,23%
	Total des produits financiers (compte 76) (b)	1 272,56		1 130,37		906,98		547,62		661,57	
	Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	71 360,98		77 407,23		73 900,72		77 248,04		71 950,69	
	Charges récupérées (comptes 703) (d)	- 14 103,80		- 13 648,35		- 13 780,38		- 14 093,03		- 14 533,47	
	Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	58 529,74		64 889,25		61 027,33		63 702,63		58 078,78	
	Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		11,76%		9,86%		7,34%		6,99%		7,44%
	Valeurs de référence		11,87%		11,49%		11,41%		11,26%		10,85%

Source : Etats réglementaires-Harmonia traités sous DiagFinOLS.

Une approche de rentabilité économique a été opérée afin d'apprécier le retour financier intrinsèque des investissements d'ALH (indépendamment du mode de financement). Ce taux est d'un bon niveau à Angers Loire Habitat, toujours supérieur à la médiane des organismes de référence.

Tableau 24 : Taux de rentabilité économique

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Actif locatif brut	631 073,74	638 823,35	666 299,33	687 296,51	697 486,93
Transfert subventions au compte de résultat	3 092,26	3 033,24	3 055,49	3 302,95	3 209,39
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	26 543,35	26 558,48	24 300,72	22 726,12	21 618,81
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]	4,70%	4,63%	4,11%	3,79%	3,56%
Valeurs de référence	4,09%	3,89%	3,81%	3,66%	3,39%

Source : Etats réglementaires-Harmonia traités sous DiagFinOLS.

6.2.2 Structure financière

6.2.2.1 Analyse de la dette

Tableau 25 : Evolution de l'endettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	268 013,42	266 277,80	254 026,40	268 187,75	279 249,08
CAFC	21 241,16	22 646,90	20 682,27	19 627,77	18 881,55
Endettement / CAFC	12,62	11,76	12,28	13,66	14,79
Valeurs de référence	14,95	15,28	15,07	14,90	15,80
Valeur nette comptable du parc locatif	303 982,47	304 488,52	306 881,68	319 046,36	324 809,58
Dotations Amortissements du parc locatif	15 996,52	16 097,02	16 294,93	16 911,65	17 711,38
VNC / Amortissement du parc locatif	19,00	18,92	18,83	18,87	18,34
Valeurs de référence	22,37	22,76	22,51	22,84	22,99
Remboursement des emprunts locatifs (1)	15 733,45	16 516,69	16 777,87	16 464,79	15 853,77
Charges d'intérêts (2)	5 939,30	5 309,90	4 363,90	3 815,83	3 832,04
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	21 672,75	21 826,59	21 141,77	20 280,62	19 685,81
Loyers de l'exercice	55 480,04	55 801,72	55 884,22	56 263,79	54 058,39
Annuités emprunts locatifs / Loyers	39,06%	39,11%	37,83%	36,05%	36,42%
Valeurs de référence	37,59%	37,23%	36,39%	36,13%	36,54%

Source : Etats réglementaires-Harmonia traités sous DiagFinOLS.

Chaque année, à la demande de l'office, une cotation est réalisée par la Banque de France visant à exprimer de façon synthétique le risque de crédit. Angers Loire Habitat s'est vu attribuer en 2018 la cotation « C3+ », soit le second niveau sur 12, correspondant à une capacité très forte à honorer ses engagements financiers à un horizon de 3 ans.

La capacité de désendettement théorique, approchée en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait pour se désendetter dans l'hypothèse où l'office consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement au remboursement de sa dette, s'élève à 14,8 en 2018. Si elle a légèrement augmenté sur les dernières années, elle reste inférieure d'un an à la médiane des organismes comparables. Cette situation favorable traduit la très bonne capacité d'ALH à rembourser sa dette, à la refinancer et à mobiliser de nouveaux emprunts. La capacité de désendettement doit préférablement être inférieure à la durée de vie résiduelle des opérations locatives, ce qui se vérifie au cas présent (18,34 années). Il est calculé sur la base du ratio théorique VNC/dotations aux amortissements du parc locatif qui correspond au nombre d'années restantes pour amortir totalement le parc locatif. Il est à interpréter en tenant compte des durées d'amortissement choisies, notamment pour le composant structure, en l'espèce 50 ans.

L'annuité locative (remboursement du capital et intérêts des emprunts) représente 36,42 % des loyers en 2018, un chiffre très proche de la valeur de référence, avec une tendance à la diminution depuis 2014 (39,6 %). Le coût des emprunts (taux moyen de la dette) reste pour ALH inférieur à la médiane des offices de Province (1,4 % pour 1,52 % en 2018).

D'une façon générale, comme tous les bailleurs sociaux, l'office a bénéficié de la forte diminution du taux du livret A. Les charges d'intérêts ont baissé de plus de 2 millions d'euros depuis 2014.

En ce qui concerne la structure de la dette, fin 2018, 75,2 % de l'encours est indexé sur le livret A et 18,6 % est à taux fixe. La durée résiduelle est de 28,33 ans pour les emprunts indexés sur le livret A et de 17,75 ans pour ceux à taux fixes.

Selon la classification de la charte Gissler, dite « de bonne conduite », définissant les catégories de risques des emprunts et de leurs couvertures, 96 % de la dette est classée en A1 et 4 % en A2 ce qui correspond à des emprunts indexés sur l'inflation. Le risque est donc faible.

Les deux couvertures sur risque de taux, mises en place en 2006 et portant sur un montant d'emprunt indexé sur le livret A de plus de 30,3 millions d'euros initialement ont pris fin en juillet 2016. Elles étaient cotées B1 sur la charte Gissler. Depuis 2009, le taux fixe payé est devenu supérieur au taux calculé du fait de la baisse des index. Au terme des 20 semestres, l'impact de l'opération est négatif, à hauteur de 2 677 609 euros.

En octobre 2015, afin de diminuer l'endettement, de « libérer » de l'autofinancement et de réduire la sensibilité aux variations du taux du livret A, des travaux d'aménagement ont été entrepris sur un montant global de 14,4 millions d'euros.

L'office a bénéficié d'un prêt de haut de bilan bonifiée (PHBB) de la CDC, au profit des rénovations thermiques, dont le montant initial de 5,97 millions d'euros a été revu à la baisse (3,67 millions d'euros) eu égard au démarrage plus tardif que prévu du NPNRU. Il a ensuite signé une convention en 2018 pour un PHBB de deuxième génération, à hauteur de 505 000 euros.

Dans le contexte de la RLS et de l'augmentation de la participation des organismes au financement du NPNRU, des compensations ont été prévues. Le taux du livret A a été gelé à son niveau actuel jusqu'au premier février 2020. Un allongement de la durée de certains prêts a été proposé par la Caisse des dépôts et des consignations. 30 emprunts ont été sélectionnés pour un capital restant dû (CRD) de 29 484 683 euros. Les conditions financières ne changent pas, leur durée est allongée de dix ans, et le taux d'intérêt sur la période d'allongement est égal à celui du livret A majoré de 0,6 % avec une date d'application au premier juillet 2018. Cette opération devrait permettre un gain annuel sur l'autofinancement prévu entre 500 000 et un million d'euros, en contrepartie d'une charge d'intérêt supplémentaire de 2,4 millions d'euros in fine.

Enfin, l'office a procédé en 2019 à un réaménagement de la dette CDC. Toujours dans l'idée d'optimiser le coût de la dette financière et de réduire la sensibilité au taux du livret A, plusieurs mesures ont été validées en conseil d'administration et portent sur la baisse de marges commerciales pour un CRD de 16,5 millions d'euros, la conversion en taux fixe et la correction de progressivité. Dans l'hypothèse d'un taux du livret A constant, ces réaménagements permettront un gain d'intérêts de 1,4 million d'euros sur 40 ans. Il serait un peu plus élevé si le taux du livret A venait à augmenter.

6.2.2.2 Bilan fonctionnel

6.2.2.2.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Tableau 26 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	85 869,31	12,93%	94 537,84	13,94%	102 670,24	15,43%	106 476,01	14,89%	119 667,99	16,12%
Résultat de d'exercice (b)	8 668,53	1,30%	6 869,64	1,01%	3 805,77	0,57%	13 191,97	1,84%	8 231,07	1,11%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	73 844,59	11,12%	75 487,83	11,13%	77 443,93	11,64%	75 207,10	10,52%	73 736,62	9,93%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	168 382,43	25,35%	176 895,32	26,08%	183 919,94	27,65%	194 875,09	27,25%	201 635,67	27,16%
<i>Valeurs de référence</i>		21,90%		22,23%		22,58%		22,72%		23,24%
Provisions pour gros entretien (f)	10 868,72	1,64%	16 969,69	2,50%	19 800,34	2,98%	14 747,03	2,06%	13 318,27	1,79%
Autres provisions pour risques et charges (g)	1 291,11	0,19%	1 086,95	0,16%	829,89	0,12%	875,21	0,12%	870,02	0,12%
Amortissements et dépréciations (h)	224 336,09	33,77%	225 219,22	33,21%	240 799,94	36,20%	251 972,46	35,23%	263 293,13	35,47%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	404 878,34	60,95%	420 171,18	61,95%	445 350,11	64,25%	462 469,79	64,66%	479 117,09	64,54%
Dettes financières (j)	259 438,19	39,05%	258 063,05	38,05%	247 828,04	35,75%	252 751,79	35,34%	263 244,74	35,46%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	664 316,53	100,00%	678 234,23	100,00%	693 178,15	100,00%	715 221,58	100,00%	742 361,83	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	631 073,74	95,00%	638 823,35	94,19%	666 299,33	96,12%	687 296,51	96,10%	697 486,93	93,96%
Fonds de roulement économique (m) = (k)-(l)	33 242,79	5,00%	39 410,87	5,81%	26 878,82	3,88%	27 925,07	3,90%	44 874,90	6,04%
Immobilisations financières (n)	132,78	0,02%	157,83	0,02%	183,81	0,03%	211,02	0,03%	239,69	0,03%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	33 110,01	4,98%	39 253,05	5,79%	26 695,01	3,85%	27 714,05	3,87%	44 635,21	6,01%
<i>Valeurs de référence</i>		4,47%		4,55%		4,85%		4,83%		4,63%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	14 783,40	2,23%	10 917,76	1,61%	10 304,84	1,55%	7 286,02	1,02%	11 085,15	1,49%
Emprunts promotion immobilière (p)	8 738,64	1,32%	8 315,66	1,23%	6 247,89	0,90%	15 458,58	2,16%	16 011,62	2,16%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 341,00	- 0,05%	- 71,48	- 0,01%	0,00	0,00%	- 174,25	- 0,02%	- 354,16	- 0,05%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	5 703,76	0,86%	2 530,62	0,37%	4 056,95	0,58%	- 8 346,81	- 1,17%	- 5 280,63	- 0,71%
Créances locataires et acquéreurs (s)	3 192,61	0,48%	2 358,32	0,35%	2 497,11	0,38%	3 585,35	0,50%	4 578,80	0,62%
Subventions à recevoir (t)	7 859,12	1,18%	7 036,18	1,04%	7 531,41	1,13%	4 961,82	0,69%	3 518,10	0,47%
Autres actifs réalisables (u)	3 847,45	0,58%	1 843,98	0,27%	2 081,71	0,31%	2 159,41	0,30%	2 963,33	0,40%
Dettes sur immobilisations (v)	2 114,11	0,32%	2 813,59	0,41%	3 645,82	0,55%	3 892,79	0,54%	2 509,73	0,34%
Dettes d'exploitation et autres (w)	11 345,54	1,71%	8 475,24	1,25%	9 777,95	1,47%	10 345,02	1,45%	10 852,27	1,46%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	7 143,30	1,08%	2 480,27	0,37%	2 743,40	0,40%	- 11 878,03	- 1,66%	- 7 582,41	- 1,02%
<i>Valeurs de référence</i>		0,49%		0,33%		0,16%		0,10%		0,07%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	57 293,85	8,62%	68 165,78	10,05%	55 446,62	8,33%	71 164,14	9,95%	83 831,72	11,29%
Concours bancaires courants et découverts (y)	27 933,58	4,20%	27 923,87	4,12%	27 915,67	4,20%	27 956,13	3,91%	27 903,07	3,76%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	3 393,56	0,51%	3 469,13	0,51%	3 579,34	0,54%	3 615,93	0,51%	3 711,03	0,50%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	25 966,72	3,91%	36 772,78	5,42%	23 951,61	3,60%	39 592,09	5,54%	52 217,62	7,03%
<i>Valeurs de référence</i>		3,84%		3,98%		4,40%		4,61%		4,56%
Report immobilisations financières (B)	132,78	0,02%	157,83	0,02%	183,81	0,03%	211,02	0,03%	239,69	0,03%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	26 099,49	3,93%	36 930,61	5,45%	24 135,42	3,63%	39 803,10	5,57%	52 457,31	7,07%
<i>Valeurs de référence</i>		4,48%		4,50%		4,75%		4,92%		4,67%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	25 966,72	3,91%	36 772,78	5,42%	23 951,61	3,60%	39 592,09	5,54%	52 217,62	7,03%
Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	0,00	0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	- 0,00%

Source : États réglementaires-Harmonia traités sous DiagFinOLS

Le résultat de l'exercice 2018 a été affecté pour partie en réserve sur les plus-values nettes sur cessions immobilières (4 millions d'euros) et pour le solde en excédents d'exploitation affectés à l'investissement. Les capitaux propres ont connu une augmentation de l'ordre de 20 % sur la période 2014-2018, en fonction des résultats cumulés, les subventions nettes d'investissement évoluant peu sur la période. Ils représentent 27,16 % des ressources stables, chiffre supérieur à la valeur de référence (23,24 %). L'autonomie financière, calculée au travers du poids des ressources propres sur les ressources stables, s'élève à 64,5 % en 2018, ce qui est élevé. Ce ratio met en évidence, en corollaire, le niveau d'endettement maîtrisé dans le haut de bilan, à hauteur de 35,5 % des ressources stables pour une médiane des OPH de Province à 38,5 %.

Les provisions pour risques et charges sont presque exclusivement composées de la provision pour gros entretien. Néanmoins le contrat de couverture de taux entraînant des pertes (cf. 6.2.2.1), ces dernières ont été couvertes par une provision reprise en 2016.

Le calcul du fonds de roulement net global (FRNG) présente des retraitements spécifiques à l'ANCOLS²¹. En 2016, le FRNG est plus faible, du fait de la forte diminution des dettes financières. Cet exercice s'était caractérisé par des remboursements anticipés à hauteur de plus de 17,1 millions d'euros. Avec une moyenne annuelle de

²¹ Le FRNG calculé par l'Agence ne prend pas en compte les dépôts de garantie et autres cautionnements.

4,9 % des ressources stables, le FRNG est d'un niveau satisfaisant. Calculé en nombre de jours de charges courantes, il se situe au niveau de la médiane des OPH de Province, à savoir 374 jours fin 2018.

Le fonds de roulement à terminaison (FRNGT) permet de connaître l'excédent de ressources durables après avoir financé toutes les opérations dont l'ordre de service a été lancé (opérations en cours et opérations terminées non soldées). Ainsi il permet de « rectifier » le niveau du FRNG des décalages entre les encaissements d'emprunts, notifications de subventions et la comptabilisation des investissements.

Le FRNGT suit logiquement l'évolution du FRNG mais bénéficie en outre des montants importants d'emprunts restant à encaisser qui lui permet d'atteindre un niveau élevé, représentant fin 2018 plus de 440 jours de charges courantes, sensiblement supérieur à la valeur de référence (371 jours).

Tableau 27 : Fonds de roulement à terminaison des opérations

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	39 253,05	26 695,01	27 714,05	44 635,21
Subventions restant à notifier	2 057,92	2 052,24	1 915,28	1 087,23
Emprunts restant à encaisser	40 605,00	51 529,00	42 269,00	29 771,00
Dépenses restant à comptabiliser	36 146,26	36 618,78	26 964,59	22 766,10
Neutralisation emprunts relais	0,00	0,00	0,00	0,00
Neutralisation opérations préliminaires	1 764,53	2 843,86	3 096,87	4 409,56
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	47 534,25	44 060,00	48 030,61	57 136,90
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	428,51	401,14	390,62	441,60
<i>Valeurs de référence</i>	329,39	283,66	350,86	371,03
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété	3 410,05	3 256,94	3 300,31	3 864,22
<i>Valeurs de référence</i>	2 385,58	2 099,56	2 460,76	2 554,49

Source : Etats réglementaires-Harmonia traités sous DiagFinOLS

6.2.2.2.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement

Le portage des opérations d'accession génère un besoin de fond de roulement du fait, depuis 2017, de stocks et encours dont la valeur est inférieure aux emprunts. Les ventes de l'accession sont comptabilisées à l'occasion de la signature de l'acte chez le notaire. Le montant des ventes non livrées est comptabilisé en produits constatés d'avance (534 908 euros fin 2018).

En 2017 et 2018, le cycle d'exploitation présente une ressource en fonds de roulement : le montant des dettes à court terme est plus élevé que celui des stocks et des créances. Les subventions à recevoir sont en forte diminution depuis 2017. En revanche, les créances diverses ont augmenté de façon importante en 2018, en raison de la comptabilisation de produits de certificats d'économie d'énergie pour 529 193 euros.

6.2.2.2.3 Trésorerie

Le calcul de la trésorerie nette présenté dans le tableau ci-dessus comprend la trésorerie inscrite à l'actif du bilan de laquelle sont déduits les concours bancaires (découverts et lignes de trésorerie) ainsi que les dépôts de garantie des locataires inscrits au passif.

Depuis 2011, l'office utilise des lignes de trésorerie pour préfinancer ses opérations, retardant la mobilisation des emprunts jusqu'à la mise en service des logements ou la fin des travaux de réhabilitation. D'un montant de presque 28 millions d'euros, elles sont indexées sur des taux variables dont le coût est inférieur à celui des emprunts et permettent une diminution de charges financières qui sont estimées à 250 000 euros par an.

La forte augmentation de la trésorerie, qui a doublé sur les cinq dernières années, s'explique par l'augmentation à la fois du FRNG (passé de 33,11 à 44,63 millions d'euros) et de la ressource en fond de roulement, passée d'un besoin de 7,14 millions d'euros à un excédent de 7,58 millions d'euros sur la période).

La trésorerie correspond à 7,03 % des ressources stables, bien au-dessus de la valeur de référence (4,67 %). Fin 2018, la trésorerie représentait 437 jours de charges courantes (344 l'année précédente), soit 70 de plus que la médiane des offices de Province.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

6.3.1 Hypothèses de la simulation

L'office a élaboré une simulation prévisionnelle sur Visial pour la période 2018-2027, à partir des éléments connus fin 2018 et intégrés dans les travaux budgétaires. Le paramétrage de la consommation des fonds propres a été réalisé à l'ordre de service (OS) et non à la livraison. L'option à l'OS correspond à la règle d'élaboration des fiches de situation financière et comptable (FSFC) pour l'approche à terminaison, qui prend en compte les projets d'investissement au démarrage des travaux. Ce choix permet ainsi d'avoir une continuité dans l'analyse financière entre la période rétrospective (basée sur les comptes annuels) et prospective.

Les principales données exogènes à l'office ont été déterminées à partir des recommandations de la CDC et du ministère (DHUP). Le taux du livret A est de 0,75 % jusqu'en 2019 puis 1,80 % après.

S'agissant des paramètres internes, les impayés représentent 1% des loyers et le taux de vacance est de 3 % (hors vacance pour démolitions), proches des chiffres actuels. La progression des loyers (IRL) a été calculée à 1,4 % à partir de 2019. L'impact de la RLS (déduite des « autres loyers ») est estimé à 2,5 millions d'euros en 2018, 2,9 en 2019 puis 5,3 millions d'euros par an ensuite. La RLS est ainsi calculée à 10,2 % des loyers en 2020 et 10,1 % en 2021. Le coût de gestion, à la fois pour le personnel et les frais généraux, est projeté sur la base d'une évolution de 2 % par an.

Le calcul de la TFPB prévoit une actualisation des bases et des taux d'imposition de 2,3 %. A partir de 2022, la fin des diagnostics amiante (échantillonnage sur le patrimoine), permettrait un gain de 500 à 600 000 euros par an en comparaison de la période actuelle. Les éléments exceptionnels d'autofinancement projetés correspondent principalement aux dégrèvements de taxes foncières obtenus grâce aux travaux d'adaptation et d'économies d'énergie. Pour mémoire l'office sous-évalue la production immobilisée pour les honoraires internes ce qui représente environ 364 500 euros de produits non comptabilisés.

Les hypothèses de la prévisionnelle reposent par ailleurs sur une intensification de l'effort sur la maintenance sur le patrimoine à hauteur de 12,8 millions d'euros en 2019 puis 12,9 millions dont 1,6 de gros entretien en accompagnement des réhabilitations à partir de 2020 (pour mémoire, il était de 11,7 millions d'euros en 2017 et 11,0 en 2018).

Les investissements intègrent le plan stratégique de patrimoine, la politique de développement de l'office votée au conseil d'administration du 9 décembre 2016 et qui prévoit 90 logements par an à partir de 2021 (60 PLUS et 30 PLAI) et le NPNRU pour un montant total de 456 millions d'euros dont 92 millions de fonds propres. La construction neuve sur la période permettrait la livraison de 1 828 logements (dont 250 logements foyers) pour 259 millions d'euros.

Le coût moyen d'un logement est estimé à 125 000 euros, financé à 8 % par des subventions, 17,6 % par des fonds propres et 74 % par des emprunts. Ce plan de financement représente une diminution de la part des

fonds propres qui est actuellement de 20 à 25 %. Les réhabilitations portent sur 4 472 logements pour 176 millions d'euros dont le financement est assuré à 65 % par des emprunts.

La démolition de 695 logements est prévue sur la période, son coût estimé de 19,5 millions d'euros est majoritairement pris en charge par des subventions mais bénéficie également de la cession des terrains libérés par la démolition.

Les ventes de patrimoine sont fixées à 50 logements par an, ce qui correspond à l'objectif annuel et devrait permettre un apport net de 3,2 millions d'euros par an.

Le NPNRU concerne 4 194 logements familiaux sur 2 quartiers de la ville d'Angers (Monplaisir et Belle-Beille) pour un coût prévisionnel estimé concernant l'office de presque 224 millions d'euros. Les subventions attendues de l'ANRU s'élèvent à 32 millions d'euros et de 12 millions pour Angers Loire Métropole. Le solde est porté par ALH dont 119 millions d'euros d'emprunts mobilisés et 38 millions de fonds propres. Les ventes en accession sociale à la propriété devraient contribuer à hauteur de 11 millions d'euros.

Pour mémoire, l'allongement de la dette portant sur des emprunts CDC à hauteur de 29 millions d'euros devrait permettre un gain d'autofinancement annuel de 0,5 à 1 million d'euros mais en contrepartie une charge d'intérêt supplémentaire de 2,4 millions d'euros à la fin.

Le taux de vacance retenu est plutôt volontariste car il ne préfigure pas une dégradation de la situation actuelle. En 2017 il était pour mémoire de 3,03 %. Par contre la RLS est calculée de façon très pessimiste (une base de 5,5 à 6 % des loyers apparaît plus réaliste en l'état des informations disponibles – cf. clause de revoyure). La péréquation est prise en compte dans la cotisation CGLLS et les derniers éléments connus (clause de revoyure) devraient conduire à un montant de la RLS inférieur. Le coût de gestion projeté à +2 % par an ne traduit donc pas une intention de réduction mais plutôt de maîtrise et aurait pu être plus ambitieuse.

6.3.2 Retraitement et résultat de la simulation

Le document de simulation remis par l'office a fait l'objet d'un retraitement permettant notamment de calculer l'EBE, la CAF et le fonds de roulement à long terme en fin d'exercice. Les données prévisionnelles sont présentées dans la continuité des données réelles constatées entre 2014 et 2018.

Tableau 28 : EBE, CAF et FR à long terme en fin d'exercice.

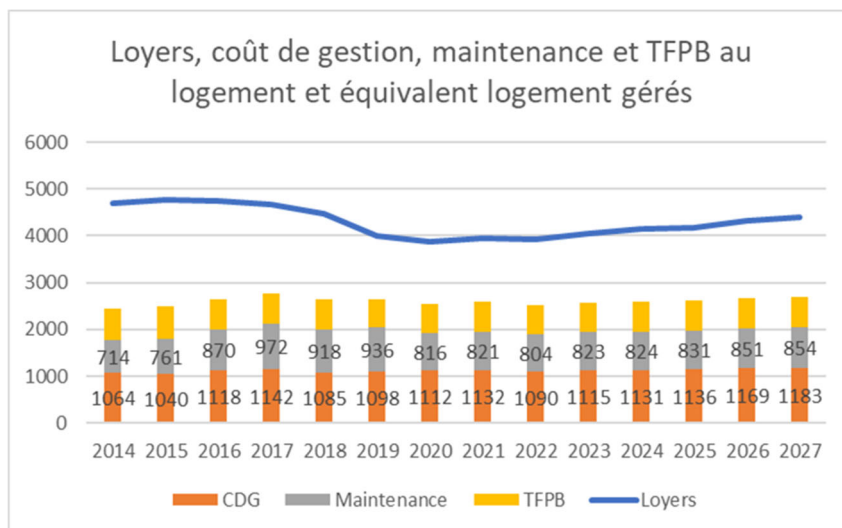
Montants en milliers d'euros	DONNEES REELLES					DONNEES PREVISIONELLES VISIAL											
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027			
Rubriques																	
Loyers	55 480	55 802	55 884	56 264	54 058	54 445	53 450	54 600	55 869	57 320	59 039	60 398	62 120	63 739			
Écart de récupération de charges	- 285	- 192	- 173	- 1	- 299	- 277	- 311	- 344	- 371	- 349	- 379	- 398	- 368	- 278			
Produits des activités annexes	582	466	507	413	346	321	305	308	308	310	313	315	318	321			
Péréquation RLS	-	-	-	-	536	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Chiffre d'affaires	55 777	56 076	56 218	56 676	54 642	54 489	53 444	54 564	55 806	57 281	58 973	60 315	62 070	63 782			
Marge sur activité de promotion	290	1 005	600	661	262	86	650	650	650	650	650	650	650	650			
Production immobilisée	6	3	12	11	-	350	460	485	498	436	523	528	282	207			
Produit des activités	56 074	57 084	56 830	57 347	54 905	54 925	54 554	55 699	56 954	58 367	60 146	61 493	63 002	64 639			
Coût personnel (hors régie)	- 9 633	- 9 411	- 9 775	- 10 136	- 9 849	- 9 994	- 10 217	- 10 421	- 10 630	- 10 842	- 11 059	- 11 280	- 11 506	- 11 735			
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 2 975	- 2 750	- 3 414	- 3 595	- 3 246	- 4 981	- 5 098	- 5 200	- 4 871	- 4 968	- 5 068	- 5 169	- 5 272	- 5 378			
Coût de gestion	- 12 608	- 12 161	- 13 189	- 13 731	- 13 094	- 14 975	- 15 315	- 15 621	- 15 501	- 15 810	- 16 127	- 16 449	- 16 778	- 17 113			
Charges de maintenance (y.c régie)	- 8 454	- 8 894	- 10 266	- 11 690	- 11 075	- 12 760	- 11 248	- 11 325	- 11 433	- 11 662	- 11 744	- 12 030	- 12 213	- 12 360			
Cotisation CGLLS	-	-	505	711	669	501	501	502	502	503	503	504	504	505			
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 7 990	- 8 135	- 7 645	- 7 801	- 7 773	- 8 318	- 8 545	- 8 674	- 8 846	- 8 952	- 9 114	- 9 251	- 9 422	- 9 630			
Créances irrécouvrables	- 478	- 830	- 717	- 744	- 674	- 528	- 535	- 546	- 559	- 573	- 590	- 604	- 621	- 637			
Excédent brut d'exploitation	26 543	26 558	24 301	22 726	21 619	17 483	16 410	19 031	20 113	20 867	22 068	22 655	23 464	24 394			
Autres charges d'exploitation	-	-	44	77	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Autres produits d'exploitation	281	550	276	511	762	1 471	910	910	910	910	910	910	910	910			
Produits financiers divers	1 236	864	624	548	662	450	445	406	367	327	262	233	229	239			
Intérêts sur financements locaux	- 5 583	- 4 418	- 3 817	- 3 609	- 3 499	- 3 690	- 3 581	- 4 529	- 5 220	- 5 648	- 5 981	- 6 210	- 6 619	- 6 921			
Autres charges d'intérêt	- 356	- 892	- 547	- 207	- 333	- 76	- 91	- 82	- 72	- 60	- 49	- 37	- 24	- 48			
Autres charges financières	-	-	-	155	11	8	-	-	-	-	-	-	-	-			
Autres produits et charges exceptionnels	499	294	654	963	973	1 057	1 053	1 050	1 046	1 042	1 039	1 035	1 031	1 027			
Impôt sur les bénéfices	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
CAF brute	22 619	22 913	21 259	20 920	20 175	17 055	17 146	16 786	17 144	17 438	18 249	18 586	18 991	19 601			
Remboursement des emprunts locaux	- 15 733	- 16 517	- 16 778	- 16 465	- 15 854	- 15 457	- 14 984	- 13 448	- 14 683	- 15 650	- 15 696	- 16 079	- 17 193	- 18 322			
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Autofinancement net HLM	6 886	6 396	4 481	4 456	4 321	1 598	2 162	3 338	2 461	1 788	2 553	2 507	1 798	1 279			
Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépôts de garantie)						45 450	40 110	40 016	36 152	32 172	28 101	21 158	18 147	18 073			
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.						3 094	3 189	3 285	3 384	3 484	3 585	3 689	3 794	3 901			
Produits de cessions d'actifs terrains						301	2 900	289	455	814	1 749	267	1 578	1 801			
Fonds propres investis sur travaux						- 8 602	- 3 544	- 4 604	- 4 098	- 2 473	- 5 213	- 5 300	- 936	- 2 253			
Fonds propres investis sur démolitions						-	- 2 194	- 229	-	- 1 143	-	- 910	- 867	-			
Fonds propres investis sur opérations nouvelles						- 2 979	- 1 563	- 4 277	- 4 986	- 4 941	- 8 758	- 2 393	- 4 559	- 2 451			
Fonds propres investis sur interventions foyers						- 228	- 210	- 838	- 358	- 752	-	-	-	-			
Remboursements en capital emp. non localisés						- 251	- 234	- 228	- 238	- 248	- 259	- 271	- 282	- 285			
Fonds Propres investis sur immobilisations de structure						- 569	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600	- 600			
Prêt Haut de Bilan Bonifié						2 296	-	-	-	-	-	-	-	-			
Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépôts de garantie)						40 110	40 016	36 152	32 172	28 101	21 158	18 147	18 073	19 465			
Dépôts de Garantie locataires						3 648	3 717	3 732	3 783	3 789	3 825	3 910	3 865	3 914			
Fonds de roulement long terme fin d'exercice						43 758	43 733	39 884	35 955	31 890	24 983	22 057	21 938	23 379			

Source : Visial traité sous DiagFinOLS.

Au fil de l'eau (sans intégration des logements livrés sur la période de projection), les loyers évoluent relativement peu : ils sont 3,4 % plus élevés en 2025 qu'en 2020 (+1,77 millions d'euros). Ceux des seules opérations nouvelles augmentent significativement à partir de 2024 (+1,5 millions d'euros par rapport à l'année précédente) avec notamment l'impact des interventions sur des foyers. Au total, le chiffre d'affaires passe de 54,5 millions d'euros à 63,8 millions d'euros à horizon 2027. Cette augmentation tient aux loyers, l'écart de récupération des charges (charges non récupérées sur logements vacants) et les produits des activités annexes étant stables. Il est cependant à noter que les loyers sont significativement minorés par le choix d'appliquer un taux de RLS de 10 % dans la projection financière.

Le loyer au logement passerait de 3 880 euros en 2020, un chiffre proche de celui de 2018, à 4 172 euros en 2025.

Figure 1 : Évolution des loyers, coût de gestion, maintenance et TFPB.

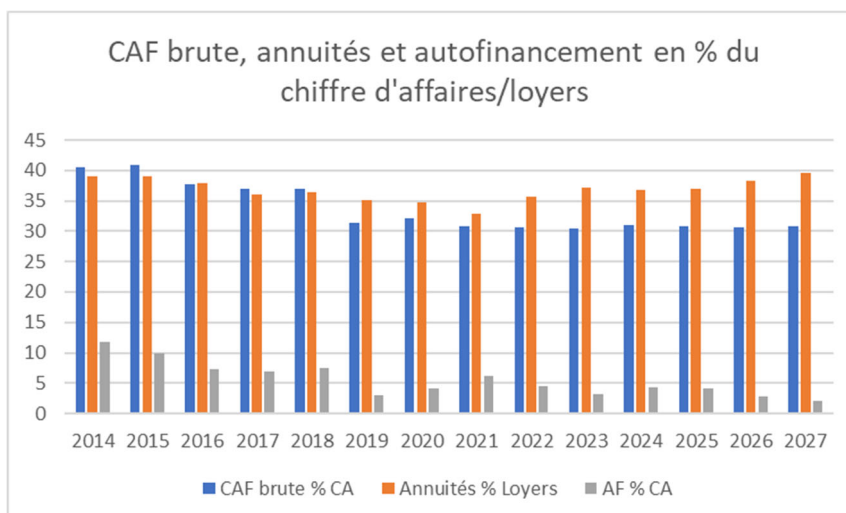


Compte-tenu de cette hypothèse pénalisante (RLS au taux de 10 %), la projection met en évidence le maintien d'un niveau de l'excédent brut d'exploitation inférieur à la valeur de référence en 2018 (43,6 %) mais qui cependant passe de 33 % à 38 % du chiffre d'affaires sur la période.

Les coûts de gestion représentent entre 27 et 29 % du CA soit une augmentation significative par rapport à la période rétrospective (2014-2018) avec une moyenne de 23,19 %. Elle tient autant à l'évolution des charges de personnel qu'aux frais généraux (autres charges externes). Cette augmentation sensible ne satisfait pas la recommandation de poursuivre la maîtrise des coûts de gestion (cf. § 6.2.1) : l'office est invité à revoir ses hypothèses de projection dans un sens plus volontariste en la matière. L'effort de maintenance même s'il est en diminution par rapport aux exercices 2017 et 2018, reste supérieur à 800 euros par logement.

La capacité d'autofinancement brute connaît une légère augmentation en valeur absolue sur la période 2019-2027 (17,1 à 19,6 millions d'euros). Elle est globalement stable rapportée au chiffre d'affaires à 31 %, subissant l'augmentation notable des charges financières locatives consécutives au relèvement du taux du livret A, prévu à 1,8 % à compter de 2020, un chiffre qui apparaît peu réaliste. Pour mémoire, ce ratio s'élevait à 36,9 % en 2018.

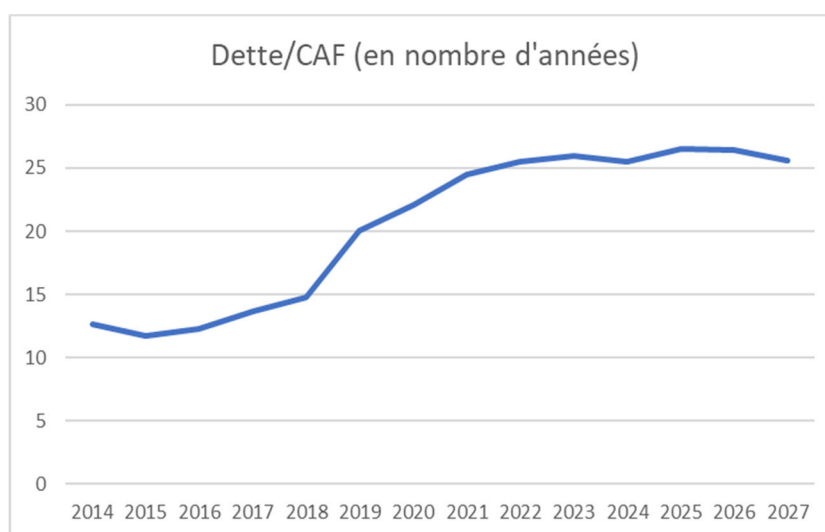
Figure 2 : Évolution CAF brute, annuités et AF rapportés aux loyers ou CA



Le poids de la dette devrait rester inférieur à 40 % des loyers. L'annuité sur le patrimoine de référence se réduit de façon très importante (presque de moitié) entre 2017 et 2027. Le profil d'extinction de la dette montre une diminution des annuités de 3 millions d'euros en 2021 à la suite de l'achèvement du remboursement d'emprunts liés au programme de rénovation urbaine (ANRU 1) essentiellement. Cette forte diminution à partir de 2021 des annuités du patrimoine de référence est ensuite compensée par l'augmentation des annuités liées aux réhabilitations (NPNRU) et aux nouvelles constructions.

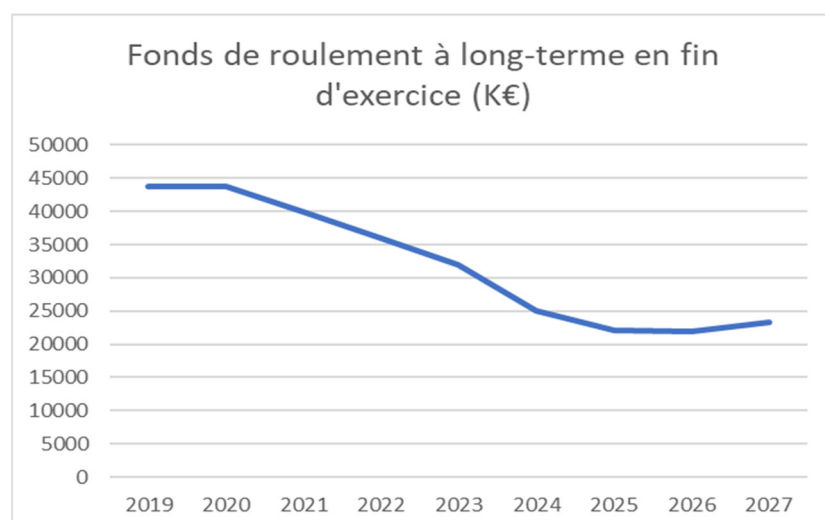
La CAF courante augmente moins rapidement sur la période étudiée que la dette d'où une dégradation du ratio Dette/CAF qui s'établit à environ 25 ans à partir de 2022.

Figure 3 : Évolution du ratio dettes/CAF



Le fonds de roulement à long-terme en fin de chaque exercice montre une diminution régulière avec en outre des fonds propres investis en opérations nouvelles particulièrement élevés (8,76 millions d'euros) en 2024. A son niveau le plus bas il s'établit à un peu moins de 22 millions d'euros en 2026. Dans ce contexte, les produits nets de cessions du patrimoine ne sont pas négligeables, leur montant annuel étant supérieur à 3 millions d'euros.

Figure 4 : Évolution du fonds de roulement à long-terme en fin d'exercice



Une simulation a été réalisée en appliquant un taux de 6 % des loyers concernant la RLS pour les exercices 2020 et 2021, proche des conclusions de la clause de revoyure. L'EBE s'établirait alors à presque 20,5 millions d'euros la première année et 21,1 la seconde ce qui représente 36,9 % et 37,3 % du chiffre d'affaires. Ces données restent inférieures aux valeurs de référence mais s'approchent des valeurs des dernières années. La CAF brute s'améliorerait également, à hauteur de 34,6 % du CA en 2020 ainsi que l'autofinancement net qui s'établirait à 7,6 % au lieu de 4%. Le ratio dette/CAF diminuerait de deux à trois ans : 19,5 au lieu de 22,1 et 21,5 pour 24,5 l'année suivante.

Réalisée sur des hypothèses patrimoniales consistant à mettre en œuvre le PSP ambitieux et le NPNRU sur les deux quartiers Monplaisir et belle-Beille, tout en intensifiant l'effort de maintenance, alors même qu'elle inclut une hypothèse de projection de la RLS très pénalisante, l'analyse financière prévisionnelle réalisée par Angers Loire Habitat confirme dans l'ensemble la bonne soutenabilité de son programme d'intervention. Nonobstant les marges de manœuvre existantes, l'office doit poursuivre son effort de réduction des coûts de gestion pour améliorer sa performance sur ce sujet qui reste un axe de progrès souhaitable.

6.4 CONCLUSION

L'office bénéficie d'une situation financière saine et bien pilotée. L'EBE et la CAF sont d'un bon niveau, et permettent de financer un effort de maintenance soutenu sur le parc, dont les effets ont pu être constatés au cours des visites de terrain. Le niveau des coûts de gestion, un peu supérieur à la médiane des offices de Province, apparaît pour partie justifié au regard du très bon niveau de service rendu ; l'office doit cependant poursuivre son effort de réduction des coûts de gestion pour améliorer sa performance sur ce sujet qui reste un axe de progrès possible et souhaitable.

L'office a bien anticipé la mise en place de la RLS avec des mesures budgétaires de réduction des coûts de gestion et des dépenses de maintenance. Il a également mobilisé les dispositifs d'accompagnement, en particulier l'allongement de la durée de la dette.

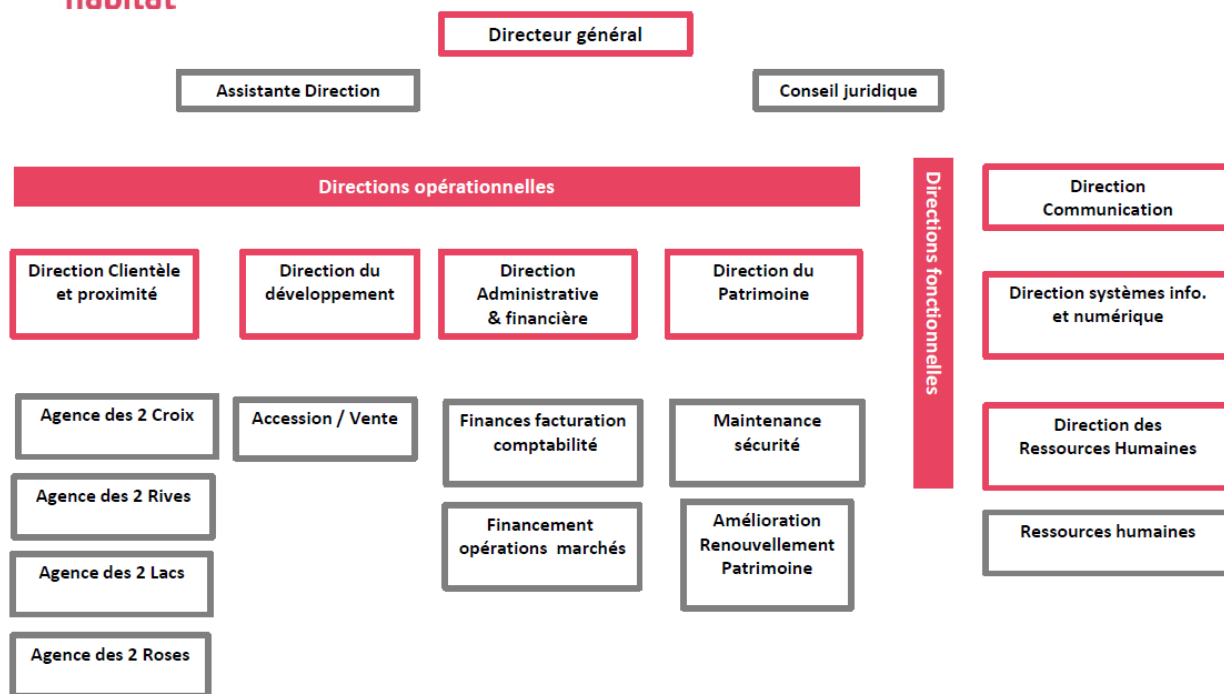
L'endettement est maîtrisé, et ALH dispose d'une bonne capacité à rembourser sa dette, à la refinancer et à mobiliser de nouveaux emprunts.

Les résultats de l'analyse financière prévisionnelle, bien que réalisée en intégrant des hypothèses pessimistes sur le niveau de la RLS tendent à montrer la capacité de l'office à atteindre ses objectifs ambitieux d'investissement en construction neuve et dans le cadre du NPNRU, tout en intensifiant son niveau de maintenance sur le patrimoine. Cette soutenabilité ne dispense pas l'office de poursuivre ses efforts de maîtrise des coûts de gestion, en particulier celle de sa masse salariale, afin d'améliorer sa performance d'exploitation.

7. ANNEXES

7.1 LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



Organigramme 2019

7.3 SIGLES UTILISES

AFL	Association Foncière Logement	MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office 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