

OPH de Coulommiers

Coulommiers (77)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-028

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-028**

OPH de Coulommiers

Coulommiers (77)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-028

OPH de Coulommiers – (77)

N° Siren : 277700076

Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : OFFICE PUBLIC D'HABITAT DE COULOMMIERS

Président : Mme Laurence PICARD

Directeur général : Mme Marie-José THOURET

Adresse : 13 allée de la Rotonde - Quartier de Vaux - 77120 COULOMMIERS

AU 31 DÉCEMBRE 2016

| | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|--|--------------|--|----------|
| Nombre de logements familiaux gérés : | 1 911 | Nombre de logements familiaux en propriété : | 1 911 | Nombre de places en résidences spécialisées en propriété : | 0 |
|---------------------------------------|--------------|--|--------------|--|----------|

| • Indicateurs | Organisme | Référence région | France métropolitaine |
|---|-----------|------------------|-----------------------|
| PATRIMOINE | | | |
| Logements vacants (hors vacance technique) | 1,7 % | 2 % | 3,1 % |
| Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) | 0,1 % | 0,8 % | 2 % |
| Taux de rotation annuel (hors mises en service) | 8,8 % | 6 % | 10 % |
| Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel) | 0,4 % | | |
| Âge moyen du parc (en années) | 47 | | |
| POPULATION LOGÉES | | | |
| Locataires dont les ressources sont : | | | |
| < 20 % des plafonds | 23 % | 15 % | nc |
| < 60 % des plafonds | 67 % | 54 % | nc |
| > 100% des plafonds | 5 % | 15 % | nc |
| Bénéficiaires d'aide au logement | 49 % | 35 % | nc |
| Familles monoparentales | 26 % | 21 % | nc |
| Personnes isolées | 36 % | 32 % | nc |
| GESTION LOCATIVE | | | |
| Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable) | 3,5 | 6,6 | 5,7 |
| Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges) | 16,7 | 16 | 13,7 |
| STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE | | | |
| Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses) | 6,1 | 3,5 | 3,6 |
| Fonds de roulement net global (mois de dépenses) | 6,5 | 3,5 | 3,6 |
| Autofinancement net / chiffre d'affaires | 16,3% | 11,1 % | 11 % |

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Boléro 2015 : ensemble des OPH

POINTS FORTS :

- ▶ Mise en place d'une nouvelle organisation, de procédures formalisées et de tableaux de bord
- ▶ Population logée aux caractéristiques très sociales
- ▶ Loyers et charges accessibles à une population aux revenus modestes
- ▶ Patrimoine en bon état d'entretien
- ▶ Bonne qualité de service rendu aux locataires

POINTS FAIBLES :

- ▶ Absence de formalisation de la politique stratégique à long terme de l'office (absence de PSP et d'analyse financière prospective et CUS imprécise)
- ▶ Nécessaire réflexion de rationalisation du service des gardiens et de la régie

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-conformité du contrat de la directrice générale avec le décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009
- ▶ Absence de procédures formalisées relatives aux conventions réglementées
- ▶ 4 attributions de logements irrégulières
- ▶ Absence de certains diagnostics techniques réglementaires

Inspectrices-auditrices ANCOLS :

Directeur territorial

Précédent rapport de contrôle : Rapport Miilos n° 2009-061 de janvier 2010

Contrôle effectué du 13 avril au 15 septembre 2017

Diffusion du rapport de contrôle : Mars 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-028

OPH de Coulommiers – 77

| | |
|---|----|
| Synthèse | 5 |
| 1. Préambule | 7 |
| 2. Présentation générale de l'organisme | 7 |
| 2.1 Contexte socio-économique | 7 |
| 2.2 Gouvernance et management | 8 |
| 2.2.1 Évaluation de la gouvernance | 8 |
| 2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management | 13 |
| 2.3 Conclusion | 14 |
| 3. Patrimoine | 14 |
| 3.1 Caractéristiques du patrimoine | 14 |
| 3.1.1 Description et localisation du parc | 14 |
| 3.1.2 Données sur la rotation et la vacance | 15 |
| 3.2 Accessibilité économique du parc | 16 |
| 3.2.1 Loyers | 16 |
| 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS) | 16 |
| 3.2.3 Charges locatives | 17 |
| 3.3 Conclusion | 18 |
| 4. Politique sociale et gestion locative | 18 |
| 4.1 Caractéristiques des populations logées | 18 |
| 4.2 Accès au logement | 18 |
| 4.2.1 Connaissance de la demande | 18 |
| 4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme | 19 |
| 4.3 Qualité du service rendu aux locataires | 21 |
| 4.3.1 Plan de concertation locative | 21 |
| 4.3.2 Enquête de satisfaction | 21 |
| 4.3.3 Gestion de proximité | 22 |
| 4.4 Traitement des impayés | 23 |
| 4.5 Conclusion | 24 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5. | Stratégie patrimoniale..... | 24 |
| 5.1 | Analyse de la politique patrimoniale..... | 24 |
| 5.2 | Évolution du patrimoine..... | 26 |
| 5.2.1 | Offre nouvelle..... | 26 |
| 5.2.2 | Réhabilitation..... | 27 |
| 5.3 | Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage..... | 28 |
| 5.4 | Maintenance du parc..... | 28 |
| 5.4.1 | Exploitation du patrimoine..... | 29 |
| 5.4.2 | Diagnostic technique..... | 29 |
| 5.4.3 | Entretien des ascenseurs..... | 30 |
| 5.5 | RENOVATION URBAINE..... | 30 |
| 5.6 | Ventes de patrimoine à l'unité..... | 30 |
| 5.7 | Conclusion..... | 31 |
| 6. | Tenue de la comptabilité et analyse financière..... | 31 |
| 6.1 | Tenue de la comptabilité..... | 31 |
| 6.2 | Analyse financière..... | 32 |
| 6.2.1 | Analyse de l'exploitation..... | 32 |
| 6.2.2 | Les charges..... | 33 |
| 6.2.3 | Gestion de la dette..... | 35 |
| 6.2.4 | Résultats comptables..... | 35 |
| 6.2.5 | Structure financière..... | 36 |
| 6.3 | Analyse prévisionnelle..... | 37 |
| 6.4 | Conclusion..... | 38 |
| 7. | Annexes..... | 39 |
| 7.1 | Informations générales..... | 39 |
| 7.2 | Tableau récapitulatif des infractions aux règles d'attribution..... | 40 |
| 7.3 | Sigles utilisés..... | 41 |

SYNTHESE

Avec 1 911 logements familiaux possédés et gérés au 31 décembre 2016, l'office public de l'habitat de Coulommiers est rattaché à la commune de Coulommiers. Celle-ci compte 7 191 logements dont 37 % de logements sociaux. L'office est le premier bailleur de la commune. Depuis le 1^{er} janvier 2018, Coulommiers appartient à la communauté d'agglomération de Coulommiers Pays de Brie. Le quartier des Templiers (60 % du parc de l'office) a été ciblé comme quartier politique de la ville dans le cadre de la nouvelle géographie prioritaire et de la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 24 février 2014.

Le conseil d'administration (CA) se réunit régulièrement pour délibérer sur l'ensemble des thèmes ayant trait à l'activité de l'office. Toutefois, il n'avait pas défini les orientations de la politique stratégique à long terme de l'office dans le contexte de l'ancienne communauté de communes du Pays de Coulommiers. Par ailleurs, les outils de pilotage stratégique ne sont pas efficaces en raison d'une convention d'utilité sociale (CUS) peu aboutie et, de l'absence de plan stratégique de patrimoine (PSP) et d'analyse financière prospective. Il est nécessaire que le CA détermine rapidement les orientations stratégiques de l'organisme. Le calendrier priorisé des opérations patrimoniales reste à définir dans le cadre de la requalification urbaine du Quartier des Templiers inscrite dans le SCOT du Bassin de vie de Coulommiers. Dans ce contexte, l'office acquiert des immobilisations foncières au gré des opportunités sans avoir mené préalablement de réflexion d'ensemble au niveau du bassin de vie de Coulommiers. Si la situation financière de l'office est saine, cette politique pourrait, à long terme, présenter des risques financiers potentiellement importants pour un office de taille modeste. De même, le fait que Coulommiers dispose déjà d'un fort taux de logements sociaux (37 %) doit être pris en compte dans la stratégie d'ensemble. Face à ce constat, l'office a élaboré un nouveau PSP approuvé par le CA du 18 décembre 2017.

Le contrat de la directrice générale (DG) n'est pas conforme à la réglementation en vigueur. Aucun avenant au contrat n'a été signé pour le mettre en conformité avec le décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009 relatif aux directeurs généraux d'OPH alors que l'article 9 du contrat le prévoit. Par ailleurs, le maintien de la rémunération initiale, autorisé par le décret, n'a pas fait l'objet d'une délibération du CA. Enfin, ce dernier doit décliner les objectifs de performance en termes d'indicateurs et de critères permettant de déterminer le niveau des primes allouées (correspondant à la part variable du contrat de travail). Depuis le dernier contrôle de la Miilos, l'organisme s'est réorganisé notamment pour améliorer la qualité des services de proximité rendus aux locataires (en particulier la gestion des réclamations) et a mis en place des procédures de gestion formalisées et des tableaux de bord. Une réflexion d'ensemble sur l'organisation des services des gardiens et de la régie a été menée en janvier 2018 parallèlement à une évaluation coût/efficacité de cette dernière. L'examen par sondage des marchés publics n'a pas révélé d'anomalies particulières. La composition de la commission d'appel d'offres a été mise en conformité avec l'article R. 433-1 et suivants du code de la construction et de l'habitation (CCH) et son règlement intérieur adopté.

L'office loge une population aux revenus très modestes. L'examen des dossiers d'attribution a permis de constater quatre attributions irrégulières pour la plupart antérieures à la réorganisation du service compétent. Le niveau des loyers et des charges locatives est peu élevé. Le parc est ancien (47 ans d'âge moyen) mais la visite de patrimoine a relevé un bon état d'entretien. Le quartier des Templiers fait l'objet d'une attention particulière notamment dans le cadre d'un futur projet de requalification urbaine en profondeur du fait notamment de la vétusté des résidences. En effet, sur ce quartier, l'office assure les travaux répondant à la nécessaire qualité de service et à la sécurité des locataires. Des marchés ont été notifiés tardivement pour se mettre en conformité avec les obligations concernant les diagnostics techniques.

La situation financière de l'office est bonne, car son endettement n'est pas très élevé, en raison d'un niveau de développement de l'offre de logements peu important et du financement sur sa trésorerie des opérations de maintenance ou d'amélioration au cours des dernières années. L'office présente un bon niveau d'autofinancement mais il devra améliorer ses coûts de fonctionnement.

Sa situation bilancielle est également satisfaisante et son niveau de trésorerie est élevé. Le portage foncier, décidé en 2017, en vue de la réalisation d'opérations de logement social n'affecte pas de façon significative ses ressources disponibles. En revanche, aucune étude prévisionnelle n'a été validée par le CA car toutes les décisions d'investissement à court et moyen terme ne sont pas encore prises. Il est donc indispensable que des arbitrages soient réalisés en particulier sur les orientations stratégiques patrimoniales et financières afin de permettre à l'organisme de poursuivre son développement.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'office public de l'habitat (OPH) de Coulommiers en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation : « *l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes [...] des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer [...] l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 [...], la gouvernance, l'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'Agence rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

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

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'agence, après examen du rapport par son comité du contrôle et des suites et après que l'organisme ait 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 n° 2009-061 de janvier 2010 a été réalisé par la Miiilos. Il mettait en évidence une bonne santé financière qui lui permettait d'envisager un programme plus ambitieux d'entretien et de développement de son parc. L'office remplissait son rôle social en accueillant une population très sociale. Cependant, des insuffisances ponctuelles concernant la gestion et le respect des obligations réglementaires subsistaient. Il s'agissait notamment du traitement des réclamations et de l'absence de mise en concurrence de certains contrats d'entretien, du plan stratégique de patrimoine, du plan de concertation et de diagnostics de performance énergétique.

Le présent contrôle couvre la période 2012 à 2016.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La ville de Coulommiers compte 7 191 logements dont 37 % de logements sociaux. Avec 1 911 logements familiaux possédés et gérés au 31 décembre 2016, l'OPH de Coulommiers est le premier bailleur de la commune.

Localisé au cœur de la Brie et sur les bords du Grand Morin, Coulommiers est situé à 60 km à l'est de Paris, à 25 km de l'autoroute A4, à 30 km de Disneyland Paris et de la ville nouvelle de Marne-la-Vallée. La population coulommérienne représente 14 725 habitants en 2013¹. La ville de Coulommiers se caractérise par un habitat varié dans lequel le mode de vie des habitants est à la fois rural et urbain. Aucun programme local de l'habitat n'est applicable sur la commune pour adapter le développement de l'habitat aux besoins du marché. Coulommiers ne fait pas partie de la liste des villes en zone tendue au sens de la loi Alur².

Le quartier des Templiers vient d'être classé comme quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) dans le cadre de la nouvelle géographie prioritaire et de la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 24 février 2014. La liste des quartiers prioritaires a été fixée et officialisée par le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014.

Juqu'au 31 décembre 2017, Coulommiers appartenait à la communauté de communes (CC) du Pays de Coulommiers, issue de la fusion des CC du Pays de Coulommiers et de la Brie des Moulins, qui est constituée de 24 communes³ et représentent 45 000 habitants. Jusqu'à la définition de l'intérêt communautaire, celui qui était défini au sein de chacune des communautés de communes ayant fusionné était maintenu dans les anciens périmètres correspondant à chacune de ces communautés de communes. Ainsi, la compétence optionnelle « politique du logement et du cadre de vie » était transférée à la CC du Pays de Coulommiers mais exercée uniquement sur le périmètre initial de la CC de Brie des Moulins. Depuis le 1^{er} janvier 2018, la nouvelle communauté d'agglomération (CA) de Coulommiers Pays de Brie, a vu le jour, elle est née de la fusion des communautés de communes du Pays de Coulommiers et du Pays Fertois.

Coulommiers, pôle urbain de ce territoire, présente des caractéristiques économiques plus défavorables que celles constatées au niveau départemental avec un revenu disponible par unité de consommation de 18 480 € (22 007 € pour le département de Seine-et-Marne) et un taux de chômage de 15 % (11,4 % pour le département)¹. Afin de permettre l'essor économique de son territoire, la CC du Pays de Coulommiers met en œuvre une politique économique volontaire en faveur de l'investissement et de l'emploi. Elle aménage et commercialise notamment des parcs d'activités à Coulommiers, Mouroux, Amillis et Boissy-le-Châtel en vue d'accueillir de nouvelles sociétés et de favoriser l'emploi et l'économie locale.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le CA compte 17 membres et est présidé depuis le 11 juillet 2017 par Mme Laurence PICARD⁴, élue lors du CA du 11 juillet 2017. A la suite de sa réélection en qualité de député faisant suite aux élections des 11 et 18 juin 2017, M. Franck RIESTER, député de Seine-et-Marne, a démissionné de ses fonctions de président de l'office qu'il occupait depuis le 5 mai 2008 ainsi que de celles de maire de Coulommiers. L'office est passé en comptabilité commerciale à compter du 1^{er} janvier 2013.

¹ Source : Insee

² Annexe du décret n° 2013-392 du 10 mai 2013

³ Amillis, Aulnoy, Beauthel, Boissy-le-Châtel, Chailly-en-Brie, Chauffry, Chevru, Coulommiers, Dagny, Dammartin-sur-Tigeaux, Faremoutiers, Giremoutiers, Guérard, Hautefeuille, La Celle-sur-Morin, Maisoncelles-en-Brie, Marolles-en-Brie, Mauperthuis, Mouroux, Pézarches, Pommeuse, Saints, Saint-Augustin, Touquin

⁴ maire-adjointe de la commune de Coulommiers en charge de l'urbanisme, du cadre de vie et de l'aménagement, conseillère communautaire élue référente sur les questions de politique de la ville et vice-présidente du conseil départemental

Le CA a mis en place des commissions (commission d'attribution des logements, commission d'appels d'offres) ainsi qu'un bureau. Celui-ci, composé de 5 membres, traite en amont du CA certains points qui sont systématiquement exposés et validés ensuite par ce dernier. Le champ des compétences déléguées au bureau est conforme aux dispositions de l'article R. 421-16 du CCH.

2.2.1.1 Politique stratégique de la gouvernance

Le CA n'a pas formalisé les grandes orientations de la politique stratégique et financière à long terme de l'office dans le contexte de la nouvelle communauté de communes du Pays de Coulommiers et dans la perspective de la rénovation urbaine du quartier des Templiers. Par ailleurs, les outils de pilotage stratégiques sont inefficaces, voire absents (cf. § 5.1).

L'office se pré-positionne sur certains projets en acquérant du foncier, au fur et à mesure des opportunités mais sans avoir réalisé préalablement d'étude de faisabilité en lien avec un projet abouti de requalification du quartier des Templiers. Il est ainsi amené à porter financièrement des opérations (fin 2016, le portage foncier concernant le foncier immobilisé dans le cadre de projets immobiliers s'élevait à 3 216 k€) qui, en l'absence d'une réflexion globale sur le devenir de l'organisme au sein de la CC du Pays de Coulommiers (intégrée depuis le 1^{er} janvier 2018 à la CA de Coulommiers Pays Fertois) et de la future configuration du Quartier des Templiers, sont susceptibles de ne pas aboutir.

Ainsi par exemple, l'acquisition des parcelles AO 278 et AO 279, réalisée au cours du premier trimestre 2017 au prix de 1 400 k€, a été décidée par le bureau du CA du 27 février 2017 dans l'urgence. En effet, la direction générale des finances publiques a adressé, à la ville de Coulommiers, le 9 janvier 2017 une déclaration d'intention d'aliéner (DIA) sur une emprise partielle de la caserne de la gendarmerie appartenant à l'Etat. La ville ayant délégué son droit de préemption à l'office, celui-ci disposait d'un délai légal de 2 mois pour se prononcer sur cette DIA, soit jusqu'au 9 mars 2017. Le procès-verbal du bureau précise que «*Compte tenu du projet de renouvellement urbain du quartier des Templiers, ces parcelles, associées aux autres projets de construction et de réhabilitation déjà prévus par l'OPH, pourront répondre partiellement aux besoins de relogements.* » Aucun projet concret et argumenté n'est, à ce stade, présenté au CA. L'office considère qu'une opération d'environ 160 à 180 logements sociaux pourrait être envisagée.

Or, fin août 2017, l'office ne disposait toujours pas des conclusions définitives de l'étude lancée, conjointement avec la ville de Coulommiers, pour la reconversion et la pré-programmation du quartier des Templiers et des emprises avoisinantes. Cette étude est un préalable à la définition du programme d'aménagement urbain global prévu dans le cadre du « *contrat de ville 2015-2020 Quartier des Templiers* ». A ce stade, les membres du CA ne disposaient pas des informations nécessaires concernant ni l'ampleur des démolitions-reconstructions, ni de leur localisation future. De même, la vacance organisée dès décembre 2016 dans les cages des bâtiments 17 et 18 ne s'inscrit pas dans une planification prévisionnelle du devenir de ces immeubles. Il paraît donc imprudent de se lancer dans des projets d'envergure, pour lesquels l'office assure le portage financier, sans définition préalable d'un document de programmation urbaine structurant visant notamment à « *rééquilibrer son urbanisation nord-sud et redistribuer certaines fonctions comme le logement social, les équipements et le développement résidentiel* »⁵.

Il est rappelé que la ville de Coulommiers accueille déjà une proportion non négligeable de logements sociaux (37 %) et qu'elle était intégrée à la CC du Pays de Coulommiers, et désormais à la nouvelle CA de Coulommiers Pays de Brie, bassin d'habitat à l'échelle duquel la réflexion doit désormais s'attacher.

⁵ Source : contrat de ville 2015-2020 Quartier des Templiers

L'office s'est donc mis en conformité avec les textes en vigueur en procédant, par délibération du CA du 23 octobre 2017, à la désignation de nouveaux membres de la CAO. Un nouveau règlement intérieur a été approuvé et la nomination du président de la commission et du suppléant est intervenue le 1^{er} décembre 2017.

L'examen par sondage des marchés publics⁶ n'a pas relevé d'anomalies.

2.2.1.4 Contrat de la directrice générale

Mme Marie-José THOURET est DG de l'OPH de Coulommiers depuis le 8 septembre 2009.

Le contrat de droit public de la DG n'a pas été mis en conformité avec les dispositions du décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009 relatif aux directeurs généraux d'OPH, notamment en ce qui concerne le mode de détermination de sa rémunération.

Le CA a autorisé la nomination de la DG et la signature, par le Président, de son contrat à durée indéterminée lors de sa séance du 7 septembre 2009 avec approbation de la rémunération.

L'article 9 du contrat prévoyait sa mise en conformité avec les dispositions du décret susmentionné dont la parution était imminente mais, dans les faits, aucun avenant au contrat n'a été signé. Lors du CA du 6 mai 2011, une prime exceptionnelle a été attribuée à la DG. Cette prime annuelle a été requalifiée de prime de résultat attribuée en fonction de l'atteinte d'objectifs fixés par le CA dès juin 2012. Il est cependant constaté qu'aucun objectif n'est décliné en termes d'indicateurs et de critères permettant de déterminer le niveau de la prime de résultat contrairement aux dispositions de l'article R. 421-20 du CCH.

Même si l'article 3 du décret n° 1218 du 12 octobre 2009 permet le maintien des avantages acquis en termes de rémunération annuelle brute, et qu'en l'occurrence la rémunération⁷ était en dessous des plafonds autorisés par le décret, le CA aurait dû délibérer sur la décision de conserver la rémunération antérieure.

De même, il ne pouvait être cumulé deux systèmes de rémunération incompatibles. Dans les faits, la situation revient à maintenir la rémunération initiale de la DG, tout en appliquant le nouveau régime de rémunération (part forfaitaire et part variable au sens du décret du 12 octobre 2009) puisque la prime de résultat s'apparente à une part variable.

Le CA doit délibérer sur la mise en conformité du contrat de la DG et un avenant à son contrat doit être signé. Ce dernier devra refléter le choix opéré pour la rémunération de la DG entre le maintien de sa rémunération antérieure par application des dispositions de l'article 3 du décret précité ou la rémunération de droit commun des directeurs généraux (article R. 421-20 du CCH) comportant une part forfaitaire et une part variable ne pouvant excéder 15 % de la part forfaitaire. Dans ce dernier cas de figure, l'avenant devra mentionner les critères pris en compte pour déterminer la part variable et les modalités de son versement et stipuler les avantages éventuels prévus par l'article R. 421-20-1.

L'office indique que le contrat de travail de la DG sera mis en conformité lors d'un prochain CA en mars 2018.

⁶ Marché d'entretien des chaudières individuelles au gaz, des robinetteries, marchés de maîtrise d'œuvre, et de travaux relatifs à l'opération d'amélioration de l'immeuble Brassat.

⁷ Rémunération brute annuelle au titre de 2016 de 74 000 € comprenant la prime de résultat

Lors de la nomination de la DG, l'ancienne directrice (fonctionnaire territoriale avec le grade de directrice territoriale), s'est vu confier des missions de manière dégressive jusqu'à sa remise à la disposition du centre de gestion (CDG) décidée par le CA le 2 avril 2011. A la suite d'un contentieux intervenu avec le CDG, sa remise à disposition a été effective le 23 décembre 2014. Pour autant, l'ancienne directrice n'ayant pas retrouvé de poste, le CDG refacture, conformément aux dispositions de l'article 97 bis de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, les salaires et les charges patronales afférentes à la rémunération de l'intéressée à l'office, ce qui a représenté un montant de 447 k€ jusqu'au 31 décembre 2016. L'office supportera 75 % du salaire et des charges de l'ancienne directrice du 1^{er} janvier 2017 jusqu'à la réaffectation voire la retraite de l'intéressée. Les frais d'avocat liés au contentieux ont été facturés 54 k€. Au total, sur la période du 2 avril 2011 au 31 décembre 2016, le coût inhérent à la situation de l'ancienne directrice générale s'est élevé à 638 k€, montant substantiel qui grève les coûts de gestion.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Au 31 décembre 2016, l'effectif compte 41 personnes se répartissant ainsi qu'il suit :

- 20 salariés de droit privé
- 19 agents titulaires et 2 agents non titulaires de la fonction publique territoriale.

L'office emploie également 2 personnes en contrat unique d'insertion et 1 emploi d'avenir.

Les gardiens sont au nombre de 11 et la régie dispose de 12 ouvriers.

Pour répondre aux observations du précédent rapport de la Miilos, l'office a mis fin à la mise à disposition gratuite irrégulière de deux animateurs auprès des services de la ville de Coulommiers et de deux agents auprès de la trésorerie principale fin décembre 2009. Il a également mis en ligne des procédures écrites.

L'analyse des tableaux de pilotage mensuels fait ressortir un taux élevé d'absentéisme (hors congés longue maladie) de 13,35 % en 2014 qui diminue cependant les deux années suivantes pour atteindre 7,92 % en 2016 (taux d'absentéisme moyen de la profession de 6,30 %). La régie connaît un fort taux d'absentéisme qui correspond à un peu plus de 4 équivalents temps plein.

A la suite d'un audit organisationnel réalisé en février 2015, les services de l'office ont été réorganisés et des procédures formalisées mises en place. Un tableau de pilotage mensuel couvre l'ensemble des activités des différents pôles. Des fiches de missions ont été rédigées pour chaque salarié ou agent en concertation avec les intéressés et un plan de formation triennal a été réalisé. Le rétablissement d'une meilleure transversalité entre les services est une piste d'amélioration clairement identifiée par l'organisme.

L'organigramme comporte 4 pôles : finances et comptabilité ; administration générale ; technique ; gestion locative. Le responsable du pôle technique, assisté d'un adjoint, est en charge du service des gardiens et du service de la régie d'entretien.

Un tableau des indemnités versées au personnel est régulièrement tenu. Une prime d'intéressement à la performance collective des services a été régulièrement instaurée en 2014. Son versement est conditionné par l'atteinte d'un autofinancement supérieur à 5 % des loyers. Le montant collectif est modulé selon un indice de productivité lié à l'atteinte de trois critères de performance : le taux de présence du personnel, le taux de vacance des logements sociaux inférieur à 3 % et un taux d'impayés inférieur à 2 %.

Le siège de l'organisme doit s'implanter à partir de septembre 2017 dans de nouveaux locaux situés au cœur du quartier de Vaux.

2.3 CONCLUSION

Bien que se réunissant régulièrement pour délibérer sur les principaux thèmes de l'activité de l'office, le CA n'a pas défini la politique stratégique de l'OPH. Il est constaté que les administrateurs ne disposent ni d'un PSP, ni d'une analyse financière prévisionnelle prospective et que la CUS est imprécise. Le contrat de la DG n'est pas conforme à la réglementation en vigueur. En revanche, depuis le dernier contrôle de la Miilos, l'organisme s'est doté de fiches de mission pour chaque salarié, de procédures formalisées et de tableaux de pilotage. L'examen par sondage des marchés publics n'a pas révélé d'anomalies, toutefois la composition de la CAO doit être mise en conformité et son règlement intérieur adopté.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Situé en totalité à Coulommiers, le patrimoine de l'office comporte 1 911 logements familiaux en pleine propriété dont 14 logements individuels.

Répartition du parc de logements sur trois quartiers

| | Nbre de logements | Pourcentage | Dont logements individuels |
|--------------|-------------------|-------------|----------------------------|
| Templiers | 1 158 | 60 % | 5 |
| Vaux | 455 | 24 % | 1 |
| Centre-Ville | 298 | 16 % | 8 |

Seul l'ensemble des logements collectifs du quartier des Templiers est situé en quartiers reconnus prioritaires au titre de la politique de la ville (QPV).

Hormis l'opération d'acquisition-amélioration « Victor Hugo » comprenant 24 logements, le reste du parc est conventionné à l'APL, soit 98,74 % du parc total.

Principales catégories de financement

| | Anciens financements (HLM-O / HBM) | PLA / PLUS | PLAI | ILM | PLS | PEX | FP | TOTAL |
|-------------------|---------------------------------------|------------|------|------|------|------|------|--------|
| Nbre de logements | 1 587 | 269 | 18 | 4 | 8 | 24 | 1 | 1 911 |
| % du parc | 83,0% | 14,1% | 0,9% | 0,2% | 0,4% | 1,3% | 0,1% | 100,0% |

Le patrimoine est ancien (47 ans d'âge moyen en tenant compte de l'année de mise en service des immeubles) et les programmes mis en service avant 1990, tous réhabilités, représentent 87 % des logements. La CUS signée en novembre 2011 signalait que le « parc ancien a besoin d'investissements importants pour le maintenir en état ».

Typologie des logements

| | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 et plus | TOTAL |
|------------|----|-----|-----|-----|------------|-------|
| Nbre logts | 34 | 219 | 895 | 638 | 125 | 1 911 |
| % | 2% | 11% | 47% | 33% | 7% | 100% |

Les typologies des logements sont assez bien représentées, sauf pour les grands logements (T5 et plus) puisque l'enquête OPS 2014 faisait apparaître une représentation des ménages de 3 enfants et plus de 12 %.

La visite de patrimoine a permis de constater le bon état d'entretien du patrimoine, y compris sur le quartier des Templiers voué à une requalification urbaine. En effet, sur ce quartier l'office limite les travaux a minima mais assure néanmoins les travaux nécessaires au maintien de la qualité de service et à la sécurité des locataires.

3.1.2 Données sur la rotation et la vacance

Le taux de rotation global est important sur toute la période 2012-2016.

Taux de rotation de 2012 à 2016

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------|------|------|------|------|------|
| Externe | 6,29 | 5,37 | 5,85 | 5,74 | 6,07 |
| Interne | 1,65 | 1,53 | 2,00 | 1,69 | 2,72 |
| Global | 7,95 | 6,90 | 7,85 | 7,43 | 8,79 |

(Source - SOeS –RPLS au 1^{er} janvier 2016 : taux de rotation global de 7,8 % pour le département de Seine et Marne)

L'importance des mutations internes est la conséquence de la politique de l'OPH pour satisfaire les demandes des locataires confrontés à des difficultés (problèmes de handicap, familles recomposées ou séparées, échanges vers des logements moins chers en cas de difficulté économique des familles, récupération des grands logements sous-occupés...). En 2016, ce sont 52 mutations qui ont été prononcées par la commission d'attribution des logements (CAL) sur un total de 168 attributions, soit près de 30 % des attributions.

L'office connaît une vacance faible de 1,74 %, soit 33 logements en moyenne par mois dont 7 vacants depuis plus de trois mois (pour mémoire le taux de vacance au niveau du département est de 2,7% - source SOeS – RPLS au 1^{er} janvier 2016). Le tableau de bord relatif à la gestion des commerces et des parkings ne fait pas mention du taux de vacance mais un suivi particulier de ce dossier est bien réalisé et la vacance est faible.

L'office indique que les travaux de remise en état des logements, à l'exception des sols et des peintures réalisés par des prestataires extérieurs, sont effectués directement par la régie, ce qui explique les délais relativement courts de relocation.

Dans la perspective du renouvellement urbain du quartier des Templiers, le CA du 15 décembre 2016 a décidé d'organiser une vacance des logements en vue de préparer les démolitions-reconstructions programmées par tranches sur ce quartier. Début mai 2017, 7 logements n'ont fait pas l'objet d'une relocation dans ce cadre.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Aucun dépassement de loyer par rapport aux plafonds des conventions APL n'a été constaté. L'office n'a pas engagé la remise en ordre des loyers conventionnés lors de l'élaboration de la CUS.

Les hausses de loyers décidées par le CA sur la période 2012-2016 sont conformes aux règles de plafonnement en vigueur.

Augmentations des loyers décidées par le CA

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------------|-------|--------|------|-------|-------|-------|
| Taux d'augmentation voté | 1,5 % | 2,00 % | 0,9% | 0,47% | 0,00% | 0,00% |
| Taux maximal autorisé ⁸ | 1,9 % | 2,15 % | 0,9% | 0,47% | 0,02% | 0,00% |

Un loyer au plafond des conventions APL est par ailleurs appliqué à la relocation pour les nouveaux entrants. Les loyers moyens pratiqués restent inférieurs à ceux des logements sociaux du département et de la région.

Loyers moyens pratiqués en m² de surface habitable

| | OPH Coulommiers | Département 77* | Région Île-de-France* |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Loyer mensuel moyen 2016 | Loyer mensuel moyen 2016 | Loyer mensuel moyen 2016 |
| (ensemble des logements) | 4,9 €/m ² | 6,1 €/m ² | 6,7 €/m ² |

* données : SOeS, RPLS au 1^{er} janvier 2016.

La marge d'augmentation par rapport au loyer maximum des conventions APL est estimée à 6,6 % en 2016.

Le CA n'a pas délibéré sur la politique de loyers maxima et de plafonds de ressource à appliquer pour les 24 logements de l'office non-conventionnés et financés en PEX (Prêt Expérimental CDC). Or, même si les loyers pratiqués sont plutôt bas (5,91 € le m² SH), la fixation d'un plafond contribuerait à ancrer l'organisme dans sa mission d'intérêt général consistant à loger des personnes à ressources modestes (art. L 411-2 du CCH). La détermination de loyers maximum se justifie d'autant plus que l'office attribue, dans une large mesure, les logements financés en PEX à des candidats pouvant prétendre, eu égard à leurs ressources, à des loyers PLUS. En effet, sur les 13 dossiers d'attribution examinés, 69 % des locataires disposaient de revenus fiscaux de référence inférieurs au plafond PLUS. L'office s'est engagé à conventionner ces logements dès que possible.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, le SLS est appliqué à partir d'un dépassement de plafond de ressources supérieur à 20 %. Au 31 décembre 2016, 31 locataires étaient assujettis au SLS dont un seul soumis au SLS forfaitaire car n'ayant pas répondu à l'enquête. Le montant du SLS perçu au titre de 2016 s'élève à 36 374 €.

⁸ Ces règles résultent de l'article 210-III de loi n° 200-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011 qui avait pour effet de limiter la hausse des loyers HLM à la variation de l'IRL. Ce dispositif a été prorogé de trois années supplémentaires par l'article 112-II de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR).

3.2.3 Charges locatives

La régularisation des charges locatives est réalisée en juin de l'année n+1 par le service de gestion locative, en lien avec le service comptabilité.

Les charges générales locatives (calculées hors chauffage et hors eau) comprennent principalement l'entretien des parties communes et les charges résultant des différents contrats d'entretien (dératisation, chaudières...). Elles sont contenues, et assez homogènes car les résidences bénéficient des mêmes contrats d'entretien. Ceux-ci, ainsi que les marchés de fournitures et de service sont passés après mise en concurrence, et le suivi de l'exécution des prestations et le contrôle des montants facturés sont satisfaisants.

Les salaires du personnel de proximité ne font pas l'objet de récupération auprès des locataires car ils n'effectuent pas les prestations permettant une récupération (entretien des parties communes et élimination des rejets).

Les charges générales se situent en général entre 7€ et 9 €/m² SH pour les logements collectifs. Les charges de chauffage sont également contenues ; elles sont de 8,5 €/m² SH pour les logements collectifs des groupes n° 2 à 5 du secteur des Templiers (1 043 logements) pourtant mal isolés, et de 6 €/m² de SH pour les deux immeubles situés sur le secteur de Vaux (319 logements). Pour ce dernier secteur, elles devraient encore baisser car l'office a prévu de raccorder ces immeubles au réseau de géothermie, et d'effectuer des travaux d'isolation. Le prix moyen des charges d'eau, se situe entre 4 et 5 €/m² SH ce qui est également contenu (le prix de l'eau, de 3,64 € au m³, est moins élevé à Coulommiers que dans d'autres communes).

L'office effectue la répartition des charges locatives en fonction de la surface corrigée, ce qui est en défaveur des petits logements pour lesquels la surface corrigée peut aller jusqu'à deux fois la surface habitable. Seuls les 108 logements financés en PLUS-PLAI, PLS et PEX, voient leurs charges calculées en fonction de la surface utile, proche de la surface habitable. Dans sa réponse, l'office indique avoir missionné un prestataire pour procéder au passage de la surface corrigée à la surface utile.

L'entretien des robinetteries, des chaudières individuelles, et la location des compteurs à eau sont réalisés via des contrats d'entretien/de location, dans lesquels les prix sont fixés forfaitairement par logement. La facturation au locataire était effectuée, à tort, en fonction de la surface du logement. Dorénavant, les factures d'entretien seront répercutées par logement.

Les provisions de charges de chauffage n'ont pas été réajustées depuis de nombreuses années, même après la réalisation de travaux d'isolation. Les provisions sont supérieures de 20 % aux charges réelles pour les 1 043 logements collectifs du secteur des Templiers, et de + 53 % pour les 319 logements collectifs du secteur de Vaux. Les charges générales ne font pas non plus l'objet de réajustements réguliers : il est constaté des écarts entre provisions et charges constatées, de plus de 20 % allant jusque 52 % pour 1 260 logements (plus de la moitié du patrimoine). Compte tenu de ces écarts, il sera effectué un ajustement à la baisse des provisions locatives concernant les charges générales, et particulièrement celles de chauffage, lors de la régularisation des charges 2017-2018.

Il a été relevé que les contrats d'entretien des chaudières individuelles au gaz et des robinetteries ont été passés sans l'accord des locataires (article L. 442-3 du CCH). L'entretien est à la charge du locataire, conformément à l'article 7 de la loi n° 89-463 du 6 juillet 1989 modifiée et du décret n° 87-712 du 26 août 1987. Or, l'Office a passé des contrats, pour tous les logements concernés, puis les a facturés aux locataires. Cette substitution aux locataires a été effectuée sans délégation formelle ou accord collectif spécifique au sens de l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 codifié à l'article L. 442-3 du CCH. Une validation par le conseil de concertation locative ou par le biais d'un accord collectif, est nécessaire.

3.3 CONCLUSION

Le rôle social de l'office est avéré. L'accessibilité économique du parc est favorisée par des loyers et des charges locatives d'un niveau peu élevé par rapport à la moyenne locale. L'office doit cependant réajuster les provisions de charges qui apparaissent, pour certains programmes, trop élevées et mal réparties.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'OPH a effectué, conformément aux articles L. 442-5 et R. 442-13 du CCH, l'enquête sur l'occupation du parc locatif social (OPS) relative à l'année 2016. Celle-ci a porté sur un échantillon significatif de réponses (plus de 96 % des locataires). Il est cependant constaté que les résultats synthétiques de l'enquête n'ont pas fait l'objet d'une présentation au CA, ce qui a privé ce dernier d'informations sur le profil des locataires du parc et son évolution.

Principales données issues des enquêtes OPS 2014 et 2016

| En % | Personnes isolées | Ménages avec 3 enfants et + | Familles monoparentales | Revenu < 20% * | Revenu < 60% * | Revenu >100%* | Bénéficiaires d'APL+AL |
|------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------|----------------|---------------|------------------------|
| Enquête OPS 2016 | 36% | 12% | 26% | 23% | 67% | 5% | 49% |
| Enquête OPS 2014 | 31% | 11% | 15% | 21% | 68% | 5% | nr |
| Région 2016 | 32% | 13% | 21% | 15% | 54% | 15% | 35% |

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

L'analyse des résultats fait apparaître une occupation très sociale. Les données des emménagés récents (source : OPS 2016) confirment le caractère social de la population logée avec un taux de bénéficiaires d'APL ou AL de 55 % et un taux de 80 % des ménages bénéficiant de revenus inférieurs à 60 % des plafonds.

L'OPS 2016 permet de constater que l'OPH répond aux critères de priorité en faveur des personnes connaissant des difficultés spécifiques, tels que définis dans le règlement intérieur de la CAL puisqu'en effet :

- l'organisme loge un nombre croissant de familles monoparentales représentant 30 % des emménagés récents ;
- les locataires âgés de 75 ans et plus représentent 13 % des ménages du parc ;
- l'OPH répond à la demande des jeunes à la recherche d'un premier logement puisque 8 % des emménagés récents sont des jeunes de moins de 24 ans.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Les demandes sont enregistrées par le service de gestion locative de l'office. Au 30 avril 2017, le fichier compte 1 538 demandeurs dont 579 ont choisi Coulommiers en priorité.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

4.2.2.1 Analyse de la gestion des attributions

Les procédures de la gestion des attributions sont efficaces. Elles ont été formalisées afin de sécuriser et fiabiliser le traitement des dossiers d'attribution.

Sur la période 2012-2016, la commission d'attributions des logements (CAL) a attribué 150 logements en moyenne par an. Elle se réunit en général tous les mois. Il est rendu compte, au moins une fois par an, de l'activité de la CAL au CA.

Une fiche individuelle est fournie à la CAL pour chaque candidat qui indique notamment le montant du loyer et des charges, le montant estimé de l'APL, les revenus des demandeurs, les plafonds de ressources ainsi que le taux d'effort (33 % maximum). La préparation de la CAL est assurée en étroite collaboration avec la présidente de celle-ci, maire adjoint chargé du logement.

Les candidats sont tous pourvus d'un numéro unique et les radiations des locataires du fichier SNE sont effectuées dès l'attribution du logement.

Après chaque CAL, l'organisme informe les demandeurs de logement, dont le dossier a été examiné en CAL, du classement de leur candidature. Le candidat placé en première position reçoit un courrier l'informant de l'attribution du logement et est invité à visiter ce dernier. En cas de refus, la proposition du logement est faite aux candidats suivants en respectant l'ordre de classement.

Le contrôle a permis de vérifier sur place les procès-verbaux de CAL des années 2012 à 2017 et a porté sur l'examen de 69 dossiers individuels d'attribution sélectionnés sur l'ensemble des dossiers d'attribution de la période 2012-2017.

Le contrôle a mis en évidence 3 attributions irrégulières de logements.

- Une attribution au 1^{er} janvier 2016 d'un logement HLMO par transfert de bail au bénéfice d'un ascendant direct est intervenue par simple information rétrospective de la CAL et sans enregistrement au SNE. Cette attribution a été effectuée en méconnaissance de l'article L. 441-2 du CCH qui prévoit qu'une CAL est créée, dans chaque organisme HLM, pour attribuer nominativement chaque logement locatif.
- Deux attributions irrégulières de logement ont été relevées au titre des années 2012 et 2013 en raison de dépassements de plafonds de ressources respectivement de 11 % (HLMO) et 13 % (PLA). L'organisme n'a pu expliquer ces dépassements. Il a indiqué que la mise en place des nouvelles procédures d'attribution doit permettre d'éviter cette situation à l'avenir.

La liste des attributions irrégulières figure en annexe 7.2.

Le contrat de location contient une clause abusive dans son paragraphe 6.2 « *Occupation et jouissance* » en ce qui concerne l'obligation pour le locataire de « *maintenir garni, pendant toute la durée de la location, de meubles et objets mobiliers lui appartenant et d'une valeur suffisante pour répondre du paiement des loyers et de l'exécution des conditions du bail* ». Une telle clause, compte tenu de l'exigence systématique d'un dépôt de garantie, est abusive en ce qu'elle fait double emploi avec les dispositions de l'article 1752 du code civil. Cette clause, qui n'est pas appliquée par l'organisme, ne doit plus figurer dans le bail.

4.2.2.2 Gestion des contingents

Les réservations concernent 50 % du patrimoine, ce qui laisse une latitude importante à l'office pour ses attributions de logement en propre.

Répartition des contingents de logements réservés

| Réservataires | Nombre de logements | Préfet | Ville de Coulommiers | Action Logement | Sans réservation |
|---------------|---------------------|--------|----------------------|-----------------|------------------|
| Nbre logts | 1 911 | 566 | 178 | 203 | 964 |
| En % | 100% | 30% | 9% | 11% | 50% |

(Source : recueil des données du patrimoine fourni par l'OPH)

L'office a identifié, en accord avec les services de l'Etat, le stock des logements faisant l'objet d'une réservation préfectorale et les modalités des échanges d'informations et de mise en œuvre de ces réservations n'appellent pas de remarque particulière.

Lors du dernier rapport Miilos, la commune de Coulommiers ne comptait aucune réservation de logements en contrepartie des garanties d'emprunts contractés par l'office. Fin 2016, le contingent communal, représentant 9 %, reste faible en comparaison du taux maximal réglementaire fixé à 20 % par le CCH. Il est cependant constaté que les contacts réguliers entre le service logement de la ville et l'office permettent de gérer au mieux les attributions tant sur le contingent communal que sur celui de l'office.

4.2.2.3 Accord collectif départemental (ACD)

L'un des objets principaux de l'ACD est de fixer pour chaque bailleur ayant du patrimoine locatif social conventionné à l'APL un engagement annuel quantifié d'attribution de logements aux personnes cumulant des difficultés économiques et sociales.

L'office n'a pas complètement atteint les objectifs fixés dans l'ACD, en particulier s'agissant des ménages jugés prioritaires par la commission départementale dans le cadre du dispositif DALO ou sortant de structures d'hébergement.

ACD et DALO : objectifs et réalisations

| Années | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|------|------|------|------|------|
| Objectif ACD | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| Réalisé | 25 | 28 | 27 | 28 | 28 |
| Objectif relogement prioritaire (DALO) | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Réalisé | 1 | 5 | 9 | 4 | 1 |

L'office justifie la non-réalisation des objectifs par une inadéquation des propositions de candidats par les services de la préfecture avec le logement et par un nombre important de refus des candidats (38% des dossiers proposés) pour quartiers non choisis.

Le protocole ACD de Seine-et-Marne signé le 18 novembre 2016 a renforcé les possibilités d'accès au logement des ménages sortant de structures d'hébergement. L'objectif ACD assigné à l'OPH de Coulommiers est fixé à 39 sur la période 2017-2020. Fin avril 2017, le tableau de suivi de la DRIHL de Seine-et-Marne fait état de 12 relogements, soit un objectif réalisé de 30 %.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 Plan de concertation locative

Un plan de concertation locative actualisé, d'une durée de 4 ans, a été signé le 26 mars 2015 et le conseil de concertation locative se réunit régulièrement au moins deux fois par an pour évoquer les différents aspects de la gestion des immeubles (augmentation des loyers, état des logements à la relocation, entretien des parties communes...), le cadre de vie (gardiennage, sécurité, charges locatives, enquêtes SLS...), les projets d'acquisition immobilière, de construction et d'amélioration ou les démolitions, les animations de quartier, le fonctionnement des services... Un compte-rendu exhaustif de chaque réunion est présenté au conseil de concertation suivant. Parallèlement, des réunions de quartiers avec les locataires sont organisées régulièrement par l'office.

Un accord collectif a été signé le 21 octobre 2015 portant sur la grille de vétusté et sur le barème d'abattement pour vétusté applicable au montant dû pour les travaux locatifs de remise en état des logements.

4.3.2 Enquête de satisfaction

L'OPH de Coulommiers a réalisé une enquête de satisfaction en 2009 et 2012. La dernière enquête réalisée en novembre 2012 a porté sur un échantillon représentatif de 678 ménages logés dans le parc de l'office, soit 36 % des locataires. Elle a fait apparaître un taux de satisfaction global de bon niveau, stable par rapport à l'enquête précédente.

La dernière enquête apparaît ancienne. En effet, l'enquête de satisfaction est en général préconisée, en référence à l'engagement professionnel du Mouvement HLM, selon un rythme bisannuel. L'office prévoit cependant de réaliser une nouvelle consultation de ses locataires fin 2017. Au moment du contrôle la maquette de l'enquête était en cours de réalisation.

D'une manière générale, l'enquête de 2012 faisait le constat de locataires satisfaits de leur immeuble (84 %) et du cadre de vie (85 %). Globalement satisfaits de leur logement (86 %), le niveau de satisfaction restait assez faible en ce qui concerne la qualité des sols et de l'isolation phonique (51 %). Les relations avec l'office étaient plébiscitées avec un taux de satisfaction de 89 %. Un point un peu plus faible concernait le traitement des réclamations avec un taux de satisfaction de 70 %, en particulier pour les délais d'intervention.

L'office s'est donc attaché à réviser les procédures de traitement des réclamations en mettant notamment en place un tableau de bord des réclamations recensées directement au siège (accueil, téléphone, courrier) ou par l'intermédiaire des agents de proximité et du médiateur de développement social et urbain. Le tableau du suivi et des délais de réalisation des interventions est tenu par le pôle « administration générale » ; il fait ressortir une bonne qualité de traitement des réclamations. Par ailleurs, des travaux pour améliorer les nuisances phoniques ont été menés dans les résidences les plus exposées. Parallèlement, le médiateur de tranquillité publique a pu régler 142 situations (dégradations, nuisances sonores, conflits de voisinage...) par voie de médiation, de rappels à l'ordre, voire de dépôts de plainte et de recours à la police.

Des enquêtes de satisfaction destinées aux nouveaux locataires sont envoyées dans le mois suivant leur entrée dans les lieux pour s'assurer de leur satisfaction. Les chefs de pôle concernés par d'éventuelles insatisfactions sont tenus de justifier les raisons et d'apporter les solutions adaptées aux problèmes signalés.

4.3.3 Gestion de proximité

4.3.3.1 Personnel de proximité

La gestion de proximité est organisée en deux secteurs géographiques : le quartier des Templiers (1 157 logements) et le quartier de Vaux-Centre-Ville (754 logements). Actuellement, l'office dispose d'une équipe de 9 gardiens, dont 1 gardien-chef de secteur des Templiers, et d'un agent d'accueil par secteur encadrés par un responsable du service des gardiens et d'un service de régie, de la prévention et des stocks, comprenant 12 agents. Ces deux services relèvent de la responsabilité du chef du pôle des services techniques.

La régie

Le service de la régie d'entretien assure les états des lieux des logements libérés, les travaux de remise en état des logements (environ 15 par mois, à l'exception des travaux de revêtements de sols, d'électricité et des gros travaux de plomberie réalisés par des entreprises), les travaux sur parties communes et le contrôle des entreprises de travaux. Il effectue également, dans les parties privatives, des travaux tels que le remplacement des ballons d'eau chaude, la plomberie, les réparations de portes ou fenêtres. Lorsque les travaux incombent aux locataires (au sens du décret de 1987), seules les pièces leur sont facturées. Le Conseil d'administration devrait délibérer pour définir un taux horaire salarial pour ses ouvriers, et facturer ainsi au locataire le coût de la main d'œuvre. La mise en place d'un processus de gestion des travaux permet de maîtriser les délais pour une remise en location rapide (un mois maximum en fonction de l'état du logement). Il est relevé que l'office réalise l'inventaire des stocks de matériel et fournitures de la régie.

Le gardiennage

Le chef du service des gardiens d'immeubles et des agents exerce, outre ses fonctions de management, une mission générale d'accueil et de traitement des demandes des locataires, de présentation commerciale des logements, de suivi des prestataires, de réalisation des états des lieux entrants et du service des astreintes. Il est secondé par le gardien-chef sur le secteur des Templiers. Les gardiens réalisent la permanence technique des parties communes, l'enlèvement des encombrants, l'entretien du pourtour des immeubles et le service d'astreinte à tour de rôle 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ils n'assurent pas l'entretien ménager des parties communes (tâche dévolue à un prestataire extérieur). Ils réalisent les états des lieux d'entrée. Ils doivent assurer, lors de rondes quotidiennes, le repérage des désordres et dysfonctionnements, vérifier les prestations de travaux et d'entretien des entreprises, faire remonter les informations concernant les réclamations des locataires et les conflits dépassant leur domaine d'intervention auprès de leur hiérarchie et effectuer les menues réparations.

Le contrôle de l'activité des gardiens peut être encore amélioré. L'office doit mener une réflexion de rationalisation des services des gardiens et de la régie afin de renforcer l'efficacité de la gestion de proximité.

Dès 2010, l'office a souhaité renforcer l'efficacité de la gestion de proximité au travers de la formalisation des fiches de poste et le renforcement du suivi et du contrôle des activités des gardiens. La visite de patrimoine a cependant permis de constater que la propreté des abords des immeubles (absence de ramassage de papiers, détritiques et divers aux pieds et abords d'immeuble) n'était pas entièrement satisfaisante et quelques caves ouvertes et encombrées (groupe 5 des Templiers). Par ailleurs, le ratio d'un gardien pour 212 logements est faible au regard des dispositions de l'article R. 271-1 du code de la sécurité intérieure qui prévoit un ratio d'un gardien pour 100 logements locatifs ou plus dans un immeuble ou groupe d'immeubles collectifs formant un ensemble situé dans un QPV.

Parallèlement, l'effectif du service de la régie (11 agents encadrés par un responsable) apparaît très important par rapport à un organisme de moins de 2 000 logements alors que l'évaluation de la rationalité économique de la régie n'a toujours pas été appréciée malgré l'observation formulée, à cet égard, par la Miiilos dans ses deux derniers contrôles.

Face à ce constat, l'office a procédé en janvier 2018 à une réorganisation du service de proximité en réunissant sous une même entité la régie et les gardiens d'immeubles.

L'OPH a mis en place un poste d'agent de développement social et urbain en charge d'une mission de sécurisation. Il prévient les conflits par une présence quotidienne dans les quartiers, relaye les demandes des locataires et joue un rôle de sensibilisation aux règles du bien vivre ensemble. Un bilan de l'activité est réalisé mensuellement.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Depuis 2016, la gestion des impayés (précontentieux et contentieux) est sous la responsabilité du service de la gestion locative (auparavant, pôle comptable). Elle est assurée par un agent ainsi que par une conseillère en économie sociale et familiale chargée de la prévention.

La part des règlements de loyers par prélèvement automatique reste limitée (40 % des locataires). Le paiement en espèces ne concerne que 1 % des locataires.

Analyse des impayés

| Données (en k€) | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|--------|-------|--------|--------|
| Montant des créances locataires simples (compte 411) | 590 | 762 | 685 | 675 |
| Montant des créances douteuses | 1 005 | 846 | 878 | 816 |
| Admissions en non-valeur corrigées des recouvrements | 14 | 104 | 30 | 47 |
| Créances effacées par décision de justice | 75 | 4 | 49 | 89 |
| Total des créances douteuses | 1 094 | 954 | 957 | 952 |
| Total impayés | 1 684 | 1 716 | 1 642 | 1 627 |
| Impayés en pourcentage des loyers plus charges | 17,2 % | 17 % | 16,6 % | 16,7 % |

Les créances locatives ont fait l'objet, en 2012, de très importantes admissions en non valeurs d'un montant de 473 k€ ; ces écritures, passées par la trésorerie avant le passage en comptabilité privée, ont été retracées au bilan et ne permettent pas une comparaison avec les exercices suivants.

Sur la période 2013-2016, les créances locatives sont stables. Au 31 décembre 2016, le stock d'impayés locatifs représente 16,7 % des loyers plus charges (médiane 2015 des offices d'île de France de 16 %).

Les premiers impayés font l'objet de relances au bout de 10 jours par une première lettre, la seconde n'intervenant qu'un mois plus tard, et le commandement de payer le mois suivant. L'office n'a pas mis en place les paramétrages nécessaires dans le logiciel de gestion pour la gestion automatique des relances, ce qui lui permettrait d'être, le cas échéant, plus réactif, ni pour le suivi du montant actualisé de la dette du locataire, ce qui serait utile pour les dossiers en procédure contentieuse.

Le nombre de dossiers en cours a fortement augmenté : en 2016, il y a 576 dossiers de locataires présents et 154 dossiers de locataires partis, contre 491 et 113 en 2013. L'augmentation des dossiers concerne surtout les dettes de moins de 1 500 € des locataires présents qui retardent le paiement de leur loyer du fait

d'une précarité plus prononcée ces dernières années. Elle concerne également, dans une moindre mesure, les dossiers de locataires partis. Ceux-ci font l'objet d'un suivi par l'organisme par le biais de lettres de relance, en liaison avec les huissiers.

L'office met en œuvre tous les moyens sociaux qui sont à sa disposition et la gestion est jugée satisfaisante : plans d'apurement, Fonds Social de Solidarité (FSL accès et FSL maintien) et, lorsque la situation du locataire le demande, un rapprochement avec les services sociaux de proximité de la Ville est réalisé.

En 2013 et 2014, les plans d'apurement concernent environ 140 locataires. Pour l'année 2015, 90 plans d'apurement ont été contractés, 58 plans en 2016, et, en 2017, 25 plans ont été signés à mi-juin. Cette baisse constatée sur la période reflète la volonté de ne plus accorder de plan d'apurement dont la mensualité serait inférieure à 50€ (sauf exception justifiée).

Le dispositif issu du décret n° 2016-748 du 6 juin 2016 visant à maintenir l'APL aux locataires en impayés de bonne foi est utilisé. Environ 20 locataires signent chaque année un protocole de cohésion sociale destiné à apurer leur dette, et à empêcher une expulsion. Le nombre d'expulsions effectives se situe entre 6 et 10 par an (les demandes de recours à la force publique sont toujours satisfaites).

4.5 CONCLUSION

L'OPH de Coulommiers loge une population aux caractéristiques très sociales. La gestion des dossiers d'attribution et le fonctionnement de la CAL sont satisfaisants dans son ensemble mais il a été constaté 4 attributions irrégulières exposant l'organisme à une potentielle sanction financière. Le service rendu aux locataires est de bonne qualité, notamment le traitement des réclamations qui a fait l'objet d'une formalisation des procédures et la mise en place d'un tableau de bord de suivi. L'organisme a mis en place un conseil de concertation qui joue un rôle actif.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'office n'a pas élaboré de plan stratégique de patrimoine (PSP), document prévu par les dispositions des articles L. 411-9, L. 445-1, R. 445-2 et R. 445-2-2 du CCH. Les données et les orientations stratégiques arrêtées dans la CUS sont imprécises. Ce manque de vision à long terme est à l'origine de décisions du CA prises au gré des opportunités foncières sans réflexion globale (cf. § 2.2.1.1).

Les organismes HLM sont tenus de conclure avec l'Etat une CUS élaborée sur la base d'un PSP (articles L. 445-1 et R. 445-2-2 du CCH). L'élaboration de ce dernier comporte différentes étapes (diagnostic stratégique, analyse des enjeux, arbitrage de scénarios, programmation des interventions opérationnelles) qui supposent une réflexion concertée et à long terme sur le devenir de l'organisme. Les orientations stratégiques doivent ainsi être définies en tenant compte des besoins adaptés aux besoins des habitants, du contexte économique et social et des capacités financières de l'organisme. Le « plan pluriannuel des travaux d'investissement 2017 » couvrant la période 2016-2019 présenté au CA dans le cadre de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses ne peut tenir lieu de PSP.

En l'absence de ce processus préalable de réflexion, il s'ensuit des données décrites dans la CUS, signée en novembre 2011 et portant sur la période 2011-2016, souvent imprécises et des orientations stratégiques s'apparentant davantage à une succession d'actions voire à un simple état des lieux de l'existant non commenté. Ce constat peut être illustré par les exemples suivants :

- Le classement du patrimoine par immeuble est élaboré à partir de 11 critères, chacun recevant la note de 0 ou 1 (sauf pour le critère de l'attractivité géographique noté de 0 à 4). Sans autre explication et en l'absence de PSP, cette méthodologie de classement binaire n'apparaît pas pertinente car elle n'apporte pas de nuance dans l'appréciation des critères. Le résultat du classement ne donne pas lieu à une analyse de l'attractivité du parc par quartier voire par résidence. L'office ne dispose pas d'un diagnostic technique réalisé par immeuble ;
- La partie concernant les forces et faiblesses du parc ne fait apparaître aucune problématique particulière et ne présente pas de besoins identifiés concernant les travaux de réhabilitation (développement durable, présence d'amiante ou de plomb, vétusté, isolation phonique...). Le quartier des Templiers classé en QPV n'est pas abordé. Il est seulement constaté un patrimoine ancien et disparate nécessitant d'importants investissements pour le maintenir en état. Les besoins en remplacement de composants et en gros entretien (GE) sont estimés globalement à respectivement 12 348 k€ et 4 833 k€ sur la période 2011-2020 ;
- L'atelier technique de l'office est décrit en termes physiques (surface, zone de stockage des matériels et fournitures) et de coût d'aménagement mais il n'est précisé ni les interventions opérationnelles, ni les coûts d'exploitation de la régie de l'office. Une analyse coût/qualité de service aurait pu être l'occasion de s'interroger sur la pertinence de conserver une régie de l'office en l'état plutôt que de recourir à des prestataires extérieurs ;
- La stratégie de développement durable fait référence à la poursuite des « actions telles que la mise en place d'ampoules à faible consommation sur la totalité de ses parties communes » et la sensibilisation des locataires aux économies énergétiques. Si la partie « programme d'actions » fait référence à la « future politique de chauffage et d'isolation prenant en compte la problématique carbone », celle-ci n'est pas définie en termes de programmation des travaux nécessaires et de coûts. Or, il est mentionné dans la CUS que 74 % des DPE sont classés en E/F/G, l'objectif étant de les ramener à la classe D, voire C. Il est constaté que la réhabilitation du programme Berthereau (classé en D) a été réalisée en février 2016 avant les autres programmes classés en E/F/G sans que ce choix n'ait été justifié auprès du CA ;
- Si le niveau important des impayés est constaté dans la CUS, il n'est relevé ni information sur les caractéristiques de la dette des locataires, ni objectifs définis pour remédier à cette situation ;
- Par ailleurs, l'absence d'étude prévisionnelle globale à moyen voire long terme ne permet pas au CA d'examiner les équilibres financiers des projets d'opérations d'investissement dans leur globalité et leur impact sur la rentabilité de l'exploitation de l'office.

Face à ce constat, l'office a engagé l'élaboration d'un nouveau PSP qui a été approuvé par le CA le 18 décembre 2017. Il couvre la période 2018-2023 avec notamment la production de 255 logements.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Evolution du patrimoine sur la période 2011-2016

| | Parc au 1 ^{er} janvier | Acquisition amélioration | Achat en bloc | Vente | Transformation d'usage | Parc au 31 décembre | Évolution |
|------|------------------------------------|-----------------------------|------------------|-------|---------------------------|------------------------|-----------|
| 2011 | 1 869 | 8 | | -1 | | 1 876 | 0,37 % |
| 2012 | 1 876 | | | -1 | -1 | 1 874 | -0,16 % |
| 2013 | 1 874 | | 24 | | | 1 898 | 1,28 % |
| 2014 | 1 898 | | | | | 1 898 | 0 % |
| 2015 | 1 898 | | | | | 1 898 | 0 % |
| 2016 | 1 898 | 13 | | | | 1 911 | 0,69 % |

5.2.1 Offre nouvelle

Les objectifs d'offre nouvelle fixés dans le cadre de la CUS (72 logements sur la période 2011-2016) n'ont pas été réalisés. Le niveau de production de l'offre nouvelle sur la période de contrôle est peu important.

Les opérations prévues dans la CUS mais non réalisées sont les suivantes :

- l'acquisition d'une usine désaffectée pour la réalisation de 65 logements destinés notamment au relogement des locataires dans le cadre de l'opération de renouvellement urbain du quartier des Templiers. Cette opération, programmée en 2012-2013, est toujours au stade du projet mais une déclaration d'intention d'aliéner était en cours de réalisation au moment du contrôle.
- l'acquisition-amélioration de deux immeubles pour la mise en service de 7 logements adaptés (centre d'hébergement et de réinsertion sociale de 3 logements et un foyer pour jeunes travailleurs de 4 logements). Les deux projets ont été abandonnés : démolition du bâtiment par le propriétaire pour l'un et cession à un promoteur privé pour l'autre.

Opérations livrées ou achetées sur la période 2011/2016

| Année de mise en service | Nature des opérations | Nbre de logements mis en service | Date d'achat ou de livraison |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 2011 | Acquisition amélioration | 8 | 01/03/2011 |
| 2013 | Achat en bloc | 24 * | 01/07/2013 |
| 2016 | Acquisition amélioration | 13 | 24/03/2016 |
| Total | | 45 | |

* logements non conventionnés mais destinés à l'être

- Opération Patras de 8 logements PLS (17 bis cour Saint-Marc) :

Le précédent rapport Miilos faisait déjà état de l'absence de maîtrise des prix et des délais de réalisation de ce projet du fait successivement d'un appel d'offres déclaré infructueux, de difficultés techniques (présence de plomb, absence de solidité des planchers), d'un contentieux judiciaire avec la société de travaux (détentrices de 6 lots sur 10 : gros œuvre, couverture, menuiseries bois, revêtement de sols, VRD, charpente métallique). La reprise du chantier prévue en novembre 2009 a encore été différée du fait de la mise en redressement judiciaire de l'entreprise et la livraison effective des logements a eu lieu en mars 2011.

Outre le délai de réalisation excessif de cette opération d'acquisition (plus de 9 ans depuis l'acquisition de l'immeuble intervenue le 30 octobre 2001 et sa livraison) et la dérive de son coût de revient ayant doublé par rapport au projet initial (prix définitif de 1 294 k€ pour un prix prévisionnel de 907 k€, soit + 43 %), le financement PLS de cette opération s'est révélé inadapté à la population concernée.

En effet, compte tenu de la durée de l'opération, l'office a dû redéfinir le financement de l'opération Patras. Le financement initial prévoyait des subventions (CIC, CIL...), qui ont été annulées, et des emprunts PLA1 et PLUS qui ont dû être renégociés en PLS. Compte tenu du changement de la population ciblée initialement, la CAL a éprouvé des difficultés pour attribuer les logements de cet immeuble du fait des loyers élevés.

Avec l'accord des services de l'Etat et du CA, le loyer a dû être abaissé en 2015 à 7,10 €/m² (plafond de loyer actualisé de la convention APL fixé à 8,41 €/m²SH au 1^{er} janvier 2015). Les loyers appliqués restent encore élevés pour les locataires en place puisque 6 locataires sur 8 disposaient en 2015 de ressources inférieures aux plafonds PLUS et les ressources des deux autres ménages représentaient respectivement 102 % et 103 % des plafonds PLUS.

- Programme de 24 logements (avenue Victor Hugo) :

Ce programme comprend 24 logements non conventionnés financés en PEX. Cet immeuble servant initialement au logement des pompiers a vocation à changer de destination au fur et à mesure du départ de leurs occupants. Au 1^{er} juillet 2017, soit 4 ans après l'acquisition du bâtiment, le bail conclu avec le service départemental et de secours de Seine-et-Marne comprend encore 6 logements occupés. Le CA a clairement précisé son intention de « *revenir sur des logements PLAI et PLUS* » à la fin de la restitution de l'intégralité des logements par le SDIS lors de sa séance du 20 décembre 2012.

- Opération d'acquisition-amélioration de 13 logements (immeuble Le Brasset) :

Elle comprend 13 logements, dont 9 logements PLUS et 4 logements PLAI et un local commercial loué à la Poste (cf. § 5.3.2).

A ces opérations, s'ajoute une opération mixte (rue de Strasbourg) comprenant un local en rez-de-chaussée destiné à la mission locale et 11 logements (7 PLUS et 4 PLAI) dont la livraison est prévue fin 2017. L'organisme a également acquis le foncier nécessaire à la réalisation de deux projets qui totaliseront plus de 200 logements.

5.2.2 Réhabilitation

La CUS indique que le parc ancien nécessite des investissements importants pour le maintenir en état sans identifier formellement des programmes à réhabiliter, hormis pour les travaux de rénovation énergétique.

Un retard dans les travaux de rénovation énergétique est constaté par rapport aux engagements pris dans le cadre de la CUS.

Sur la base des diagnostics thermiques, l'office a réalisé deux audits énergétiques sur les groupes Berthereau (59 logements classés en D) et Mortier (108 logements classés en E) en 2013 et une étude de faisabilité pour le raccordement à la géothermie pour les groupes 8 et 9 (319 logements classés en E) du quartier de Vaux (démarrage des travaux courant 2018) et du groupe Mortier.

L'office a réalisé la réhabilitation du programme Berthereau (59 logements) livrée en février 2016 pour un montant de 1 560 k€ (TTC). Les travaux de raccordement du quartier de Vaux (8^{ème} et 9^{ème} groupes) au réseau de géothermie des installations d'eau chaude sanitaire de 319 logements, l'isolation des pignons par l'extérieur ainsi que l'installation d'une ventilation hydro réglable sont en cours (coût prévisionnel de 3 423 k€ (TTC). En phase d'avant-projet, la rénovation énergétique et le raccordement au réseau géothermie du 13^{ème} groupe du quartier de Vaux concernera 135 logements pour un coût prévisionnel de 3 843 k€ (TTC).

L'office avait pris l'engagement, dans le cadre de la CUS, de réaliser les travaux de rénovation thermique des bâtiments classés E/F/G sur la période 2011 à 2015. Un retard est donc constaté mais l'organisme a bien amorcé les travaux de rénovation énergétique. Il doit donc se doter d'un plan d'action pour le reste du patrimoine énergivore (soit 608 logements situés hors QPV et 156 logements en QPV) et prioriser les besoins de travaux d'économie d'énergie, sans oublier les logements individuels ou petits collectifs classés en F/G.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

L'office bénéficie d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour les opérations de construction, d'acquisition amélioration et les réhabilitations. Le responsable du service technique assure un contrôle régulier du prestataire en assistant à chaque réunion de chantier.

Analyse de l'opération de 13 logements « Le Brasset » :

La seule opération réalisée par l'office sur la période 2012/2016 est une opération mixte d'acquisition amélioration « Le Brasset » (vendeur : Conseil départemental), mise en location fin mars 2016 après 15 mois de chantier (13 mois prévu au départ). L'office a souhaité valoriser le caractère architectural de cette opération située en centre-ville de Coulommiers. Elle comprend 13 logements (9 PLUS et 4 PLAI), avec 605 m² de SH, et un local commercial qui accueille le bureau de la poste.

Le prix de revient final a été de 2 624 k€ (+5,8% par rapport au prix de revient prévisionnel de 2 480 k€), car le bâtiment a dû faire l'objet de travaux de désamiantage. Ce prix de revient se décompose en 148 k€ pour la charge foncière, 108 k€ pour les honoraires, et 2 368 k€ pour le bâtiment. Par m² de SH, le prix de revient est de 2 102€. A titre de comparaison, le coût moyen de production des opérations dans le département de Seine-et-Marne sur la période 2011-2013 était de 2 411 €/m² de SH pour les constructions neuves¹⁰.

La mise de trésorerie est de 387 k€, soit 14,7 % du coût total.

Le marché a été passé selon la procédure adaptée, en corps d'état séparés. L'analyse des pièces du marché montre le respect des procédures.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

Evolution de l'effort de maintenance sur la période 2012-2016

| (en k€) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | TOTAL |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| Entretien courant | 290 | 239 | 195 | 206 | 169 | 1 099 |
| GE (gros entretien) | 1 159 | 1 348 | 1 203 | 843 | 1 024 | 5 577 |
| % GE réalisés // budget | 100% | 96,16% | 99,17% | 65,19% | 83,19% | |
| Effort de maintenance | 1 449 | 1 587 | 1 398 | 1 049 | 1 193 | 6 676 |
| Pour mémoire : | | | | | | |
| Renouvellement de composants (investissements) | 1 251 | 638 | 739 | 1 563 | 525 | 4 716 |

Ce tableau ne tient pas compte des dépenses de la régie d'entretien. En effet, l'annexe X « Maintenance du patrimoine locatif » des états financiers réglementaires n'était pas renseignée pour la partie « Travaux de régie » jusqu'en 2015. Cette annexe fait ressortir un montant de 350 k€ de travaux de régie en 2016, y compris la prise en compte des rémunérations.

La CUS prévoit, sur la période 2012 à 2016, un montant de 4 009 k€ de dépenses de GE et de 8 150 k€ de remplacement de composants, soit un total de 12 159 k€. Les dépenses réalisées à ce titre (5 577 k€ de gros entretien et 4 716 k€ de remplacements de composants soit 10 293 k€) représentent 85 % des dépenses prévisionnelles. Cette situation s'explique par la décision de l'office de ne réaliser que les seuls travaux de

¹⁰ Source : Eclairages n° 4, juin 2014.

sécurité et de qualité de service jugés nécessaires sur le quartier des Templiers dans l'attente de l'engagement du projet de rénovation urbaine.

La visite de patrimoine a permis de constater le bon état d'entretien du parc ainsi que le bon niveau de remise en état des logements à la relocation. L'office n'a pas développé de politique de résidentialisation des immeubles mais a installé des codes d'accès pour tous les halls d'entrée. Parallèlement, il poursuit l'installation de la vidéo-protection dans les sites les plus sensibles.

5.4.1 Exploitation du patrimoine

La passation et le suivi des marchés relève de la compétence du service technique. Les marchés d'exploitation sont régulièrement renouvelés dans des conditions qui n'appellent pas de remarque particulière.

5.4.2 Diagnostic technique

L'OPH de Coulommiers n'a pas réalisé l'ensemble des obligations qui incombent au bailleur en ce qui concerne les diagnostics techniques permettant l'information des nouveaux locataires.

➤ **Dossiers techniques amiante (DTA et DAPP)**

Tous les immeubles ont fait l'objet du diagnostic technique amiante. Les dossiers amiante – parties privatives (DAPP) sont systématiquement constitués à la libération des logements ou sur demandes des locataires pour les logements occupés. Ce faisant, le bailleur ne satisfait pas à ses obligations réglementaires, puisque la constitution des DAPP devrait être immédiate et généralisée. L'office devra se mettre en conformité avec les dispositions des articles L.1334-12-1 à L.1334-17 du code de la santé publique relatives au repérage de l'amiante dans les parties privatives.

L'office doit mettre en place des formations auprès des personnels concernés sur les enjeux réglementaires, les procédures formalisées à élaborer, la gestion des risques et les gestes techniques liés à l'amiante en vue de protéger les intervenants et les occupants.

➤ **Lutte contre le saturnisme**

Les immeubles construits avant le 1^{er} janvier 1949, soit 5 groupes représentant 139 logements, ont fait l'objet d'un diagnostic plomb en 2010-2011 pour les parties communes. Il ressort que certains diagnostics révèlent la présence de plomb (programmes Sucrierie, Général de Gaulle, Maison du théâtre, 7 rue général Leclerc, 5 rue Ménager) dans des éléments dégradés pour les trois premiers.

En revanche, l'organisme n'a pas présenté les CREP (constat de risques d'exposition au plomb) pour les parties privatives. Or, les dispositions de l'article L. 1334-7 du code de santé publique prévoient que ce document, dont la validité est de moins de 6 ans en cas de présence de plomb à des concentrations supérieures au seuil réglementaire (1mg/m²), doit être joint à tout nouveau contrat de location.

Un marché a été notifié le 1^{er} décembre 2017 pour se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur.

➤ **DPE**

L'office a réalisé l'ensemble des diagnostics à l'exception de ceux du récent programme Le Brassat. Ce programme doit faire l'objet d'un diagnostic puisque l'office est tenu de mettre à disposition ce document pour toute nouvelle location (article L. 134-3 du CCH).

Caractéristiques thermiques des immeubles (hors logements individuels)

| Etiquette | PARC TOTAL | | Réf. SoeS RPLS au 1/1/2015 | QUARTIER DES TEMPLIERS | |
|-------------------|-------------------|----------------|----------------------------|------------------------|---------------|
| | Nbre de logements | % du parc | | Nbre de logements | % du parc |
| A/B/C (- 151 kwh) | 58 | 3,10% | 35% | 0 | 0,00% |
| D (151 à 230 kwh) | 1 075 | 56,70% | 41% | 1 002 | 52,80% |
| EFG (+230 kwh) | 764 | 40,20% | 24% | 156 | 8,20% |
| TOTAL | 1 897 | 100,00% | | 1 158 | 61,00% |

Le programme Le Berthereau a fait l'objet d'une récente rénovation énergétique qui devrait améliorer notablement son classement énergétique. Il est nécessaire d'actualiser le DPE des logements concernés.

5.4.3 Entretien des ascenseurs

Sur l'ensemble du patrimoine, le bailleur dispose d'un parc de 4 ascenseurs au 31 décembre 2016. L'office a respecté les échéances réglementaires concernant la mise aux normes de ses appareils et a fait effectuer les contrôles quinquennaux. L'organisme a signé un marché pour l'entretien préventif et curatif des ascenseurs qui incluent des objectifs quant aux délais d'intervention de l'ascensoriste. Enfin, les travaux de création d'ascenseurs sont en cours concernant les 224 logements du 8ème groupe de Vaux pour un coût de revient de 1 226 k€ (TTC).

5.5 RENOVATION URBAINE

Le projet de renouvellement urbain sur le quartier des Templiers¹¹ est un des volets du « Contrat Ville 2015-2020 » signé par la ville de Coulommiers le 25 juin 2015. La requalification urbaine du quartier est inscrite dans le Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) du Bassin de Vie de Coulommiers qui englobe la Communauté de Communes du Pays de Coulommiers.

Ce quartier se caractérise par une forte concentration de logements sociaux dégradés, qui représentent actuellement 60 % du parc social communal sur une faible emprise, et des indicateurs socio-économiques également dégradés (grande précarité, problématique d'accès aux soins, difficultés scolaires marquées, un taux de chômage de 24 %).

La requalification et le renouvellement urbain du quartier ont pour objectif de favoriser la mixité sociale, redistribuer les fonctions du quartier et assurer un développement démographique et économique (en lien avec l'investissement et l'emploi à l'échelon intercommunal). Dans ce cadre, la ville de Coulommiers et l'office se sont associés pour lancer une étude pour la reconversion et la pré-programmation du quartier et des emprises avoisinantes, soit une cinquantaine d'hectares. Un bureau d'études techniques a été retenu en mars 2013 pour une assistance à maîtrise d'ouvrage de programmation urbaine pour le « *Quartier durable des Templiers* ». Lors du contrôle, l'office ne disposait pas encore des conclusions du bureau d'études.

5.6 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le conseil d'administration délibère chaque année sur sa politique de vente de logements. Seuls les pavillons sont proposés à la vente, soit aux locataires occupants qui en font la demande, soit aux autres locataires de

¹¹ Le quartier des Templiers s'inscrit dans le cadre de la nouvelle géographie prioritaire et de la loi de programmation pour la ville et la cohésion sociale du 24 février 2014. La liste des quartiers prioritaires a été fixée par le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014.

l'office lorsque qu'ils sont vacants. Une seule vente a eu lieu sur la période 2012-2016 : prix de vente de 140 k€ net, au prix estimé par les domaines. Une autre vente est en cours pour un montant de 170 k€.

5.7 CONCLUSION

Les orientations stratégiques et le calendrier priorisé des opérations patrimoniales restent à définir dans le cadre de la requalification urbaine du quartier des Templiers inscrite dans le SCOT du Bassin de vie de Coulommiers. Sur la période 2011-2016, l'offre nouvelle a concerné 45 logements dont 21 logements sociaux. L'office est en retard dans ses objectifs de développement inscrits dans la CUS (65 logements et 7 équivalents-logements adaptés). Il porte des projets ambitieux totalisant plus de 200 logements qu'il convient de mettre en perspective avec le SCOT. L'effort de maintenance permet de disposer d'un patrimoine bien entretenu. Malgré un retard pris dans les travaux de rénovation énergétique, l'office a bien amorcé les réhabilitations et les travaux de raccordement de certaines résidences au réseau de géothermie. Cependant, il doit se mettre en conformité par rapport aux obligations légales concernant les diagnostics techniques.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le passage de l'office en comptabilité privée au 1^{er} janvier 2013 a permis de renforcer le pôle finances et comptabilité composé de trois agents. Les procédures mises en place permettent de sécuriser le circuit de validation des factures qui ne doit pas dépasser 10 jours. Les délais de paiement, en général de 20 jours, sont toujours respectés.

Un commissaire aux comptes a été choisi après consultation en 2013, et a certifié les comptes en les qualifiant de réguliers et sincères.

La comptabilité est bien tenue et ne soulève pas de remarque particulière.

L'annexe réglementaire « *Maintenance du patrimoine locatif* », qui permet de rapporter le coût des travaux de maintenance exécutés par le personnel technique de l'office n'était pas renseignée, alors que celui-ci dispose d'une régie de 12 personnes. En 2016, un montant global de 350 k€, valorisant le travail de la régie, a été identifié et porté dans l'annexe. Cela permet, pour 2016 uniquement, de connaître le montant de la maintenance, y compris la régie.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

Evolution de l'autofinancement net de l'office

| En k€ | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Loyers | 7 039 | 7 283 | 7 417 | 7 446 | 7 508 |
| - Coût de gestion hors entretien | -2 800 | -2 579 | -2 641 | -2 886 | -3 239 |
| - Entretien courant | -290 | -239 | -195 | -206 | -169 |
| - GE | -1 159 | -1 349 | -1 203 | -843 | -1 024 |
| - TFPB | -876 | -893 | -919 | -935 | -824 |
| + Flux financier | 98 | 68 | 50 | 59 | 47 |
| + Flux exceptionnel | 16 | 6 | 300 | 352 | 482 |
| + Autres produits d'exploitation | 45 | 93 | 33 | 39 | 127 |
| - Pertes créances irrécouvrables | -476 | -15 | -108 | -93 | -136 |
| - Intérêts opérations locatives | -529 | -557 | -444 | -411 | -361 |
| - Remboursements d'emprunts locatifs | -993 | -1 040 | -1 077 | -1 060 | -1 183 |
| Autofinancement net¹² | 75 | 778 | 1 213 | 1 462 | 1 228 |
| % du chiffre d'affaires | 1% | 10,7% | 16,4% | 19,6% | 16,3% |

Les admissions en non-valeur de 476 k€, soit près de 7 % des loyers, décidées par la Trésorerie principale et constatées en 2012 (il est rappelé que l'année 2012 est l'année de basculement du passage de la comptabilité publique à la comptabilité privée pour une prise d'effet au 1^{er} janvier 2013), ainsi que des cotisations CGLLS de 479 k€ (elles baissent les années suivantes et augmentent en 2016), ont conduit à un autofinancement net quasi nul cette année.

En 2014, l'autofinancement net de l'office correspond à 16,4 % des loyers, contre 10,7 % des loyers en 2013. Cette forte augmentation, qui se poursuit en 2015 et 2016, provient principalement de produits exceptionnels conséquents, dus à des dégrèvements de taxe foncière (cf. § 6.2.2.4) et à la baisse des travaux de gros entretien en 2015 et 2016. En 2015, la baisse des travaux de gros entretien a été plus forte, ce qui a conduit à un autofinancement plus élevé.

L'autofinancement net est en moyenne de 15,75 % sur la période 2013-2016.

6.2.1.1 Les produits

Les produits sont composés principalement des loyers. Ceux-ci sont en moyenne de 3 568 € par logement, ce qui est largement inférieur à la médiane des offices en Île de France 2015 de 4 095 €. Cela est dû principalement à une politique de loyers bas (cf. § 3.2.1) et au patrimoine ancien, construit avec des financements qui ont permis des loyers moins élevés. Il convient de noter également, que les réhabilitations n'ont jamais donné lieu à augmentation de loyer, même lorsqu'elles ont permis des baisses de charges.

¹² L'autofinancement net est la mesure, pour un organisme, des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. À partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

En 2012 et 2013, la vacance financière est faible (1,5 % des loyers). Elle augmente ensuite (2,5 % fin 2016) car l'office a arrêté la relocation de certains logements du quartier des Templiers en 2016, en amont de la prochaine requalification urbaine.

Les autres produits d'exploitation comprennent, en 2016, un montant de 87 k€ correspondant à la vente de certificats d'économie d'énergie.

La hausse importante des produits exceptionnels, à partir de 2014, est la conséquence des dégrèvements de TFPB obtenus suite aux importants travaux d'économie d'énergie et aux travaux d'accessibilité des logements : 79 k€ en 2013, 288 k€ en 2014, 325 k€ en 2015, et 474 k€ en 2016.

6.2.2 Les charges

Principales charges d'exploitation (*dans ce tableau les charges liées à l'activité de la régie se trouvent dans le coût de gestion- cf. § 6.1)

| En € par logement | Médiane nationale Offices 2015 | Médiane Île de France Offices 2015 | OPH C. 2015 | OPH C. 2016 |
|-------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|
| Annuité | 1 470 | 1 350 | 775 | 808 |
| Coût de gestion* | 1 160 | 1 430 | 1 521 | 1 695 |
| Maintenance | 600 | 635 | 553 | 624 |
| TFPB | 500 | 585 | 493 | 431 |

6.2.2.1 Les annuités

Les annuités sont très faibles par rapport à la médiane 2015 des offices en Ile-de-France (808 € par logement pour 1 350 € soit 21 % des loyers) car le patrimoine, ancien, est largement amorti financièrement et les travaux d'amélioration ont été réalisés avec la trésorerie de l'organisme.

Sur la période, les remboursements de la dette en capital augmentent (+ 190 k€) tandis que les paiements d'intérêts diminuent (- 168 k€). Ces derniers représentent 188 €/logement et 4,8 % des loyers. Par comparaison, la médiane IDF 2015 était de 400 €/logement et 8,53 % des loyers.

6.2.2.2 Le coût de gestion hors entretien

Le coût de gestion hors entretien (mais y compris les charges relatives à la régie), comprend les frais généraux, les impôts et taxes hors taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et les charges de personnel.

Rapporté au nombre de logements, le coût de gestion hors entretien est de 1 521 € en 2015 et 1 695 € en 2016, soit un niveau supérieur à la médiane des offices d'Île de France (1 430 € en 2015). En 2016, corrigé des charges de régie (347 k€, soit 181 € au logement), il est de 2 892 k€, soit 1 513 € au logement. Ce ratio reste supérieur à la médiane 2015 de 1 430 € au logement.

Le coût de gestion, de 3 239 k€ en 2016 a augmenté de 439 k€ (+ 15,7 %) depuis 2012, conséquence de la hausse des frais de personnel qui passent de 1 405 k€ en 2012 à 1 652 k€ en 2016 (+17,6%), et de la hausse des frais généraux qui passent de 1 355 k€ en 2012 à 1 533 k€ en 2016 (+13,1%).

- Les frais de personnel

La principale augmentation des frais de personnel a eu lieu en 2013, car le passage en comptabilité commerciale a entraîné des charges et taxes supplémentaires (ils sont de 1 405 k€ en 2012 et de 1 603 k€ en 2013).

De 2013 à 2016, les frais de personnel sont stables et représentent en moyenne 849 € par logement.

En 2016, les frais de personnel sont de 1 652 k€, soit un ratio de 864 € au logement, au niveau de la médiane des offices d'Île de France (870 € en 2015), malgré la prise en charge totale de la rémunération des gardiens non récupérée et de celle des 12 agents de la régie. Hors régie, les frais de personnel sont, en 2016 de 1 484 k€, soit 776 € au logement.

- Les frais généraux

Sur toute la période étudiée, les frais généraux supportent le remboursement au centre de gestion des dépenses liées à la mise à disposition de l'ancienne directrice générale de 100 k€ (ou 50 € par logement) en moyenne par an (cf. § 2.2.1.3).

Les frais généraux sont passés de 1 355 k€ en 2012 à 935 k€ en 2013, et 952 k€ en 2014 à cause, notamment, de la baisse des cotisations et prélèvements CGLLS (479 k€ en 2012, 158 k€ en 2013, 115k€ en 2014).

A partir de 2015, ils augmentent pour atteindre 1 292 k€ soit 702 € au logement, ce qui est supérieur à la médiane de 560 €. Le ratio passe à 767 € au logement en 2016.

Cette augmentation s'explique principalement :

- Par l'augmentation des honoraires de +90 k€ en 2015 comme en 2016 : établissement de diagnostics techniques (DPE, amiante) ;
- Par le paiement d'une redevance de 163 k€ en 2015 : raccordement des groupes de Vaux passés en géothermie ;
- Par une hausse des cotisations et prélèvements CGLLS, qui passent de 96 k€ en 2015 à 315 k€ en 2016 (165 € au logement).

6.2.2.3 La maintenance

La maintenance concerne l'entretien courant et le gros entretien.

Les dépenses d'entretien courant ont diminué au cours de la période étudiée (elles sont passées de 290 k€ en 2012 à 206 k€ en 2015, et 169 k€ en 2016), tout en conservant au patrimoine un niveau satisfaisant de prestations réalisées.

Les travaux de gros entretien sont, en moyenne sur la période 2012-2014, de 1 237 k€ par an, soit 652 € par logement. Ils représentent 1 348 k€ en 2015 et 1 024 k€ en 2016 (hors travaux de la régie). A partir de 2015, l'office a axé son intervention dans le renouvellement des composants (investissement), ce qui a eu pour conséquence une diminution des travaux de gros entretien financés par l'exploitation (- 30 % en 2015 et -15% en 2016, par rapport à 2014).

Cependant, y compris les travaux réalisés en régie, la maintenance est de 1 338 k€ en 2016, soit 808 € au logement, supérieur à la médiane des offices d'Île-de-France (635 € en 2015). Cela montre les efforts de l'office pour entretenir son parc de logements et maintenir son attractivité. La visite de patrimoine a relevé un bon niveau d'entretien.

6.2.2.4 La TFPB

Le montant de la TFPB est de 935 k€, soit 493 € au logement en 2015. Ce ratio est bien inférieur à la médiane 2015 de 585 € au logement, et ce malgré un parc presque totalement assujéti (1 832 logements sur 1 911 au total). En 2016, le montant de la TFPB diminue à 824 k€, soit 431 € au logement en raison de la qualification du quartier des Templiers (1 158 logements au total) en QPV. Cela a permis une baisse de 30 % de la taxe foncière appliquée à ces immeubles (-111 k€).

6.2.3 Gestion de la dette

L'office n'a pas contracté d'emprunts structurés.

Fin 2016, la dette est composée d'emprunts effectués majoritairement auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). 9 % le sont auprès d'Action Logement. La plupart d'entre eux sont à taux variable (indexés sur le livret A). Le suivi des emprunts et de leur taux est satisfaisant.

Calculée au fil de l'eau, l'annuité de 1 521 k€ en 2017, n'est plus que de 638 k€ en 2025, soit moins de 10% des loyers (valeur 2016).

6.2.3.1 Gestion de la trésorerie

L'office a ouvert deux comptes à terme à taux de rendement progressif de 500 k€ chacun en 2013. Le reste de la trésorerie, est disponible placée à court terme sur des livrets A (Caisse d'épargne, banque CIC) ou en compte courant auprès de divers établissements financiers.

6.2.4 Résultats comptables

Les résultats comptables tous positifs sur la période étudiée, contribuent à l'amélioration de la structure financière de l'organisme.

Résultats comptables de 2012 à 2016

| En k€ | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | TOTAL |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Résultats comptables | 241* | 280 | 839 | 483 | 355 | 2 198 |

*La vente d'un pavillon pour lequel, la plus-value a été de 139 k€ a largement augmenté le résultat de l'année 2012.

6.2.5 Structure financière

6.2.5.1 Bilans fonctionnels

| En k€ | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Capitaux propres | 19 094 | 19 278 | 19 975 | 20 443 | 20 641 |
| + Provisions pour risques et charges | 677 | 597 | 500 | 838 | 1 095 |
| Dont PGE | 654 | 567 | 450 | 784 | 1 051 |
| + Amortissements et provisions (actifs immobilisés) | 29 496 | 31 272 | 33 142 | 34 970 | 35 796 |
| + Dettes financières | 14 766 | 16 024 | 14 872 | 17 219 | 16 017 |
| - Actif immobilisé brut | 60 326 | 63 853 | 64 923 | 68 089 | 67 962 |
| Fonds de Roulement Net Global | 3 707 | 3 319 | 3 565 | 5 381 | 5 587 |
| FRNG à terminaison des opérations¹² | | | | | 5 287 |
| Stocks (toutes natures) | | 70 | 95 | 120 | 97 |
| Autres actifs d'exploitation | 1 978 | 1 905 | 2 060 | 2 242 | 2 144 |
| - Provisions d'actif circulant | 943 | 880 | 715 | 757 | 668 |
| - Dettes d'exploitation | 951 | 1 311 | 1 346 | 1 496 | 1 666 |
| Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation | 84 | -216 | 94 | 109 | -93 |
| Créances diverses (+) | 56 | 47 | 58 | 82 | 130 |
| Dettes diverses (-) | 287 | 391 | 253 | 654 | 224 |
| Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation | -231 | -344 | -195 | -572 | -94 |
| Besoin (+) ou Ressource (-) en FR | -147 | -560 | -101 | -463 | -187 |
| Trésorerie nette | 3 854 | 3 879 | 3 666 | 5 844 | 5 774 |
| + Ligne de crédit | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Trésorerie du bilan actif | 3 854 | 3 880 | 3 667 | 5 845 | 5 775 |

6.2.5.2 Indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière mesure la part des ressources internes sur l'ensemble des capitaux permanents de l'organisme, et, en particulier, donne une indication sur son niveau d'endettement.

Fin 2012, au sens de l'indicateur Boléro, les ressources internes (capitaux propres et provisions) constituent 57,6 % des capitaux permanents (capitaux propres, provisions, emprunts et dépôts). Ce ratio reste sensiblement au même niveau les années suivantes. Fin 2016, il est de 57,7 % largement supérieur au ratio des offices d'Île de France (42,9 % en 2015), ce qui montre que l'office dispose d'une très bonne autonomie financière. Il est peu endetté du fait de son faible développement.

6.2.5.3 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent de ressources stables par rapport aux emplois immobilisés. L'analyse du FRNG montre que l'office dispose d'une marge financière pour ses investissements futurs.

Ainsi, fin 2015, le FRNG est de 5 381 k€ en forte augmentation par rapport à 2014 (3 565 k€ soit + 51 %), hausse provenant principalement de l'encaissement d'emprunts servant à financer les investissements en cours. En 2016, il est de 5 587 k€, et représente 6,5 mois de dépenses ce qui est élevé. La médiane des offices d'Île de France est de 3,9 mois en 2015.

¹³ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

En prenant en compte les financements à percevoir, ainsi que les besoins en fonds propres prévisionnels des opérations en cours, le fonds de roulement net à terminaison est de 5 287 k€, soit 6,1 mois de dépenses.

6.2.5.4 Variations du FRNG

Variation du fonds de roulement sur les exercices 2012 à 2016

| En k€ | Flux de trésorerie | Fonds de roulement |
|--|--------------------|--------------------|
| Fonds de roulement fin 2012 | | 3 707 |
| Autofinancement de 2013 à 2016 | 4 680 | |
| - Dépenses d'investissement | -9 234 | |
| + Financements comptabilisés | 6 030 | |
| Autofinancement disponible après investissements | 1 476 | |
| + Cessions d'actifs | 5 | |
| Autres ressources (+) ou emplois (-) | 399 | |
| Flux de trésorerie disponible | 1 880 | |
| Fonds de roulement fin 2016 | | 5 587 |

Sur la période étudiée, les dépenses d'investissement sont largement couvertes par les financements reçus et une partie des ressources dégagées par l'exploitation. L'autofinancement disponible de 1 476 k€, contribue à l'augmentation du fonds de roulement de + 1 880 k€.

6.2.5.5 Besoins ou ressources en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond aux ressources nécessaires pour faire face aux décalages de trésorerie. En cas de signe négatif, il constitue une ressource de court terme, dite circulante. Il comprend les valeurs réalisables à court terme et les dettes à court terme.

Sur toute la période étudiée, il représente une ressource en fonds de roulement, les dettes étant globalement supérieures aux créances. En 2016, elle s'élève à 187 k€ et vient alimenter la trésorerie.

6.2.5.6 Trésorerie

De 2012 à 2014, la trésorerie est restée stable et d'un niveau assez élevé puisqu'elle couvrirait en moyenne 4 mois de dépenses. Elle est composée principalement par des ressources de haut de bilan : 5 587 k€ sur 5 774 k€. A terminaison des opérations en cours, elle est de 5 473 k€, soit plus de 6 mois de dépenses.

La mobilisation des prêts contractés en décembre 2014 et début 2015 pour couvrir les dépenses correspondant aux opérations engagées permettent à la trésorerie d'atteindre 5 845 k€ en 2015 (+ 59 % par rapport à 2014). Ce ratio de 6 mois est très élevé et correspond au double de la médiane des offices d'Ile-de-France (3,3 mois de dépenses en 2015). En 2016, elle se maintient à un niveau élevé, 5 775 k€.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'office s'est doté d'un PSP, pour les six prochaines années.

Il prévoit notamment la construction de 50 logements neufs (à hautes performances énergétiques) par an à partir de 2020, et l'entretien du patrimoine existant : ainsi 454 logements à faibles performances énergétiques (labels E F et G) feront l'objet d'une réhabilitation thermique, et la totalité du patrimoine sera raccordée au réseau de géothermie. Par ailleurs les travaux de maintenance, y compris la remise en état des logements avant relocation, seront de 920 k€ par an.

L'office utilise le logiciel Visial pour réaliser son analyse prévisionnelle. Celle-ci n'a cependant pas été réalisée à fin janvier 2018, compte tenu de la difficulté de lecture du projet de loi de finances 2018. Elle le sera prochainement et sera présentée au CA.

Par ailleurs, la requalification urbaine du quartier des Templiers (avec démolitions, reconstructions et réhabilitations) est prévue autour de 2023 car elle doit s'effectuer en cohérence avec le PLH intercommunalet le SCOT.

Le budget 2017 a été voté en équilibre, et en l'absence d'investissement significatif qui impacterait fortement l'équilibre d'exploitation, l'autofinancement net prévisionnel de l'année 2017 devrait se situer au même niveau qu'en 2016.

Les investissements réalisés au cours de l'année 2017 sont :

- la réalisation du nouveau siège de l'office dans le quartier de Vaux. Le coût prévisionnel de 538 k€ sera financé par la trésorerie à hauteur de 120 k€ et par un prêt bancaire de 400 k€ sur 15 ans, dont la mensualité sera couverte par le loyer payé par « L'association de l'hôpital la Capucine » pour l'occupation des ex-locaux de l'office ;
- l'acquisition amélioration d'un immeuble appartenant à l'Etat (direction départementale des territoires). Ce projet, qui prévoit la réalisation de 11 logements pour un coût prévisionnel de 1 600 k€ n'est pas finalisé. La trésorerie de l'office devrait être sollicitée à hauteur de 12 % du coût de l'opération (184 k€) ;
- des travaux d'amélioration de 4 380 k€ (amélioration énergétique, création d'ascenseurs) ont été réalisés au cours de l'année 2017. Ils sont financés par emprunts (4 050 k€), sans contrepartie locative, et par la trésorerie de l'office (330 k€) ;
- l'achat d'un terrain appartenant à la gendarmerie de Coulommiers pour 1 416 k€, en vue de la réalisation de logements, et l'achat en octobre 2017 d'un terrain (400 k€), en vue de la réalisation de l'immeuble « les marguerites » de 32 logements. Ces deux projets ne sont cependant pas finalisés au moment du contrôle.

Au total, à fin 2017, les investissements en cours mobiliseront la trésorerie de l'office à hauteur de 2 450 k€.

L'achat de 20 logements en VEFA (opération Magellan) pour 3 000 k€ est en cours, mais leur livraison ne devrait pas intervenir avant 2019.

6.4 CONCLUSION

L'OPH de Coulommiers bénéficie d'un faible endettement. Son exploitation, bénéficiaire, lui permet de dégager un autofinancement annuel important. Cependant, les coûts de fonctionnement restent encore élevés. Sa situation bilancielle est bonne, et la trésorerie représentait plus de 6 mois de dépenses fin 2016. Les investissements, réalisés et en cours au moment du contrôle (à fin 2017) devraient mobiliser la trésorerie à hauteur de 2 450 k€, montant qui sera compensé en partie par les ressources dégagées par l'exploitation. La situation financière de l'organisme devrait rester satisfaisante. Pour permettre au CA de disposer d'une vision stratégique pour l'avenir, une analyse financière prévisionnelle qui intègrera les hypothèses d'investissement déterminées par le PSP, et leur répercussion sur l'équilibre d'exploitation, doit être réalisée et lui être présentée.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES

| | | | |
|------------------|--------------------|--|--|
| RAISON SOCIALE : | OPH de Coulommiers | | |
|------------------|--------------------|--|--|

| | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------|----------------|
| SIÈGE SOCIAL : | | | |
| Adresse du siège : | 15 avenue de la République | Téléphone : | 01 64 03 13 13 |
| Code postal, Ville : | 77120 Coulommiers | Télécopie : | |

| | |
|-----------------------|---------------------|
| Présidente: | Laurence Picard |
| Directrice générale : | Marie-Josée Thouret |

| | |
|--------------------------------|----------------------|
| COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : | Ville de Coulommiers |
|--------------------------------|----------------------|

| | Membres (14) | Désignés par : |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Présidente | Laurence Picard | Ville de Coulommiers |
| | Franck Riester | Ville de Coulommiers |
| | Philippe de la Chapelle | Ville de Coulommiers |
| | Michèle Kit | Ville de Coulommiers |
| | Sylviane Perrin | Ville de Coulommiers |
| | Noua Diab | Ville de Coulommiers |
| | Eric Damet | Ville de Coulommiers |
| | André Bellessort | Ville de Coulommiers |
| | Guy Dhorbait | Ville de Coulommiers |
| | Nicolas Sgorlon | Caisse d'Allocations Familiales |
| | Marcel Henault | UDAFD |
| | Jean-Pierre Jeron | Collecteurs |
| | Patrick Keck | Organisation syndicale de salariés |
| | Christine Darras | Associations d'Insertion |
| Représentants des locataires | Simone Hérault | |
| | Mohammed Marwane | |
| | Janine Mordelet | |

| | | | |
|---|---------------------|----|---------------------------------------|
| EFFECTIFS DU PERSONNEL au 31 décembre 2016 : | Cadres : | 3 | Total administratif et technique : 18 |
| | Maîtrise : | 8 | |
| | Employés : | 7 | |
| | Gardiens : | 11 | Effectif total : 41 |
| | Employés d'immeuble | 0 | |
| | Ouvriers régie : | 12 | |

7.2 TABLEAU RECAPITULATIF DES INFRACTIONS AUX REGLES D'ATTRIBUTION

| N° Logement | Adresse du programme | Financement d'origine | Date de la CAL | Date de signature du bail | N° unique départemental | Nature de l'infraction | % de dépassement du plafond de ressources | Loyer mensuel (€) |
|-------------|----------------------|-----------------------|----------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|---|-------------------|
| 1832 | Résidence Lorrain | PLA | 18/06/2013 | 04/10/2013 | 111031351115710026 | Dépassement de plafonds | 13% | 460,77 |
| 1633 | Résidence Gasco | HLMO | 30/04/2012 | 08/06/2012 | 077021186821310026 | Dépassement de plafonds | 11% | 284,26 |
| 1424 | Résidence Limous | HLMO | | 01/01/2016 | | Non passage en CAL | | 251,55 |

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 | PDALPD | Plan Départemental d’Action pour le Logement 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 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 Énergétique | SDAPL | Section Départementale des Aides Publiques au Logement |
| DTA | Dossier Technique d’Amiante | SEM | Société anonyme d’Économie Mixte |
| EHPAD | Établissement d’Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes | SIEG | Service d’Intérêt Économique Général |
| ESH | Entreprise Sociale pour l’Habitat | SIG | Soldes Intermédiaires de Gestion |
| FRNG | Fonds de Roulement Net Global | SRU | Solidarité et Renouvellement Urbains (loi du 13 décembre 2000) |
| FSL | Fonds de Solidarité pour le 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 – Etablissement public national à caractère administratif

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex
www.ancols.fr

