

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-196 Janvier 2017

Office public de l'Habitat de la Charente-Maritime (Habitat 17)

La Rochelle (17)

Rapport définitif de contrôle n°2015-196 Janvier 2017

**Office public de l'Habitat de la Charente-Maritime
(Habitat 17)**

La Rochelle (17)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-196

OPH DE LA CHARENTE-MARITIME

HABITAT – 17

Présidente : Mme Dominique Rabelle

Directeur général : M. Philippe Drujon

Adresse : 9-11 avenue de Mulhouse – BP 546 – 17021 La Rochelle cedex 1

Au 31 décembre 2014	nombre de logements familiaux gérés :	3494
	nombre de logements familiaux en propriété :	3494
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	906

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	3,26%	3,4%	3,1%	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	1,74%	1,6%	1,6%	(2)
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	9,3%	12,7%	9,6%	(2)
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	-0,57%			
Age moyen du parc (en années)	34			
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	24,6	24,8	19,3	
< 60 % des plafonds (%)	71	66,7	59,9	
> 100% des plafonds (%)	4,9	6,8	10,4	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	63,2	59	50,6	
Familles monoparentales (%)	28,1	21,9	20	
Personnes isolées (%)	43,5	46,4	37,4	
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,0	5,0	5,4	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	10,0	13,7	14,0	(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	4,0	3,9	3,7	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4,2	3,9	3,7	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	14,2	12,0	11,8	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2013 : ensemble des OPH de province

- Points forts**
- Occupation sociale avérée
 - Amélioration qualitative du parc durant les cinq dernières années
 - Mise en place d'actions commerciales pour renforcer l'attractivité des logements

- Points faibles**
- Gouvernance défaillante et crise interne majeure jusqu'en 2012
 - Absence de stratégie patrimoniale et de visibilité financière à moyen et long terme
 - Performance de l'organisation et du fonctionnement à améliorer
 - Pilotage de l'activité et recours aux outils de reporting insuffisants
 - Manque de communication entre services
 - Insuffisante maîtrise des provisions de charges locatives
 - Elaboration de la programmation et suivi de l'exécution budgétaire perfectibles
 - Retard dans l'exécution du programme de réhabilitation
 - Déficit de pilotage et retard important en matière de remplacement des composants
 - Situation financière artificiellement flatteuse
 - Incertitude persistante sur le devenir du site très dégradé de la Robinière à Royan

- Irrégularités**
- Conditions de départ d'un ancien DG irrégulières
 - Primes irrégulières attribuées au personnel
 - Irrégularité des processus d'engagement et de paiement de certains frais de réception
 - Nombreux loyers supérieurs aux plafonds conventionnels
 - Détail des surfaces de logement non remis aux locataires

Précédent rapport de contrôle : 2009-101 de février 2010
Contrôle effectué du 21/09/2015 au 01/02/2016
Diffusion du rapport définitif : Janvier 2017

RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-196 OPH DE LA CHARENTE-MARITIME – 17

HABITAT 17

SOMMAIRE

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte	7
2.1 Contexte socio-économique	7
2.2 Protocole de consolidation	8
2.3 Gouvernance et management	8
2.3.1 Évaluation de la gouvernance	8
2.3.2 Évaluation de l'organisation et du management	11
2.4 Train de vie de l'organisme	13
2.5 Conclusion	13
3. Patrimoine	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine	14
3.1.1 Description et localisation du parc	14
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	14
3.2 Accessibilité économique du parc	15
3.2.1 Loyers	15
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	16
3.2.3 Charges locatives	16
3.3 Conclusion	17
4. Politique sociale et gestion locative	17
4.1 Caractéristiques des populations logées	17
4.2 Accès au logement	18
4.2.1 Connaissance de la demande	18
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	18
4.2.3 Gestion des attributions	18
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	19
4.4 Traitement des impayés	20

4.4.1	Prévention et traitement des impayés locatifs.....	20
4.4.2	L'évolution des impayés locatifs.....	21
4.5	Conclusion	22
5.	Stratégie patrimoniale.....	23
5.1	Analyse de la politique patrimoniale	23
5.2	Évolution du patrimoine	23
5.2.1	Offre nouvelle.....	23
5.2.2	Réhabilitations et remplacements de composants	24
5.2.3	Démolitions	25
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	26
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	26
5.3.2	Analyse d'opérations.....	26
5.4	Maintenance du parc.....	27
5.4.1	Entretien du patrimoine	27
5.4.2	Exploitation du patrimoine	27
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité	28
5.6	Conclusion	28
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	29
6.1	Tenue de la comptabilité.....	29
6.1.1	Généralités et tenue des comptes	29
6.1.2	La constitution de provisions pour dépréciation de stocks.....	30
6.2	Analyse financière.....	30
6.2.1	Analyse de l'exploitation.....	30
6.2.2	Structure financière.....	34
6.3	Analyse prévisionnelle	36
6.4	Conclusion	36
7.	Annexes.....	37
7.1	Composition du conseil d'administration.....	37
7.2	Organigramme général de l'organisme.....	38
7.3	Évolution de la réalisation des opérations du protocole	39
7.4	Simulation prévisionnelle au 31/12/2014	40
7.5	Sigles utilisés.....	41

SYNTHESE

Fin 2014, l'office public départemental de l'habitat de la Charente-Maritime dispose d'un patrimoine d'environ 3 500 logements locatifs sociaux, représentant 15 % du parc public social du département. Ce patrimoine est pour moitié implanté sur les agglomérations de la Rochelle, de Royan et à Surgères, l'autre moitié du parc étant localisée de manière diffuse dans le département de la Charente-Maritime. L'office est par ailleurs propriétaire d'environ 900 places en foyers spécialisés. Son patrimoine, situé pour un quart en zone urbaine sensible (ZUS), et pour un autre quart en zone de revitalisation rurale (ZRR), présente un âge moyen de 35 ans. Le territoire d'intervention d'Habitat 17 se caractérise par un marché immobilier contrasté, avec des secteurs très tendus (La Rochelle, Royan, frange littorale...) et à l'inverse très détendus (secteur sud du département).

Dans un contexte de cumul de très importantes difficultés sur le plan financier, technique et organisationnel, l'OPH Habitat 17 a bénéficié d'un protocole de consolidation CGLLS, initialement contractualisé sur la période 2009-2015. Le plan stratégique de patrimoine établi sur la période 2008-2017 mettait en effet en évidence un considérable retard de maintenance et des impératifs d'amélioration du parc de l'office, nécessitant un besoin en fonds propres estimé à 52 M€ assorti d'un autofinancement net prévisionnel négatif sur cette même période. Le protocole est assorti d'aides financières très élevées, rapportées à la taille de l'office. Sa collectivité de rattachement, le Conseil départemental de Charente Maritime a ainsi participé au protocole à hauteur de 38 M€, la CGLLS et l'Etat contribuant respectivement à hauteur de 13,1 M€ et 12 M€.

L'OPH Habitat 17 est ainsi entré depuis 2009, année de la signature du protocole de consolidation, dans un très ambitieux programme d'amélioration de son patrimoine, de démolition de logements peu attractifs et de reconstitution de l'offre dans les secteurs les plus tendus. Le protocole prévoyait un programme de 677 démolitions, 935 constructions (auxquelles s'ajoutent 46 déjà réalisées en 2007 et 2008), 277 réhabilitations et un montant de 15,4 M€ de renouvellements de composants. Le protocole CGLLS a fixé en contrepartie des objectifs à l'office concernant l'évolution des loyers, la maîtrise de la vacance et des impayés, ainsi que la limitation de ses charges de personnel et de fonctionnement.

Dans les trois années ayant suivi la signature du protocole, l'organisme a été marqué par une crise interne majeure, ainsi qu'une défaillance de la gouvernance et de l'équipe dirigeante. Dans ce contexte, il n'a pas véritablement pris la mesure du protocole de redressement, lequel a enregistré d'importants retards dans la mise en œuvre du volet patrimonial. Cette situation a nécessité la signature d'un avenant de prolongation du protocole sur la période 2012-2017, afin de permettre la réalisation des objectifs initiaux, réajustés à la hausse à cette occasion.

Des progrès sont aujourd'hui constatés. Un fort renouvellement et une requalification notable du parc ont pu être opérés, contribuant à une amélioration de l'attractivité globale du patrimoine de l'office. Ils se poursuivront jusqu'en 2017 au vu des importantes prévisions de livraisons de logements neufs sur la période 2015-2017 (environ 160 par an), qui permettront de compenser la légère contraction transitoire du parc observée sur la période 2010-2014 du fait des démolitions réalisées (- 125 logements sur la période). La production neuve est globalement de qualité et en adéquation avec les besoins locaux, tant en termes de typologie que de localisation. Des retards significatifs par rapport aux objectifs actualisés du protocole sont cependant observés en termes de réhabilitation et, plus particulièrement, concernant les opérations de renouvellement des composants, avec des probables dépassements d'échéances après 2017.

D'une manière spécifique, la situation très dégradée du site de la Robinière à Royan, pour lequel tant les travaux de remise en état que la commercialisation sont gelés depuis de nombreuses années, en l'absence d'arbitrage sur le devenir du site, doit interpeller les acteurs publics locaux. La situation actuelle s'avère très préjudiciable, tant pour les locataires restants, logés dans des conditions déplorables, que pour l'office, du fait d'une gestion de plus en plus difficile de ce programme déqualifié avec un niveau très élevé de vacance, impactant significativement ses résultats d'exploitation.

Sur la même période, la maîtrise des risques locatifs a progressé. Le taux de recouvrement des impayés s'est amélioré. La vacance a diminué, en lien avec les actions de requalification et renouvellement du parc opérées sur la période ; elle doit cependant rester un point de vigilance majeur pour l'office.

Sur le plan interne, l'ambiance est désormais apaisée et l'organisation apparaît mieux stabilisée. Pour autant, des faiblesses persistantes sont constatées en matière de pilotage et de contrôle interne. Associées à un cloisonnement préjudiciable au bon fonctionnement de l'organisme, ces carences sont à l'origine d'irrégularités, anomalies et approximations diverses, relevées dans le rapport et qui devront faire l'objet de mesures correctives.

La situation financière d'Habitat 17 s'avère atypique ; sa configuration, en apparence très favorable pendant la période de contrôle, tant en matière d'autofinancement que de structure de haut de bilan, s'explique principalement par le décalage significatif constaté entre le niveau de production et le montant des subventions notifiées.

La réussite de la sortie du protocole CGLLS à horizon 2017, à l'issue duquel l'office devra parvenir à durablement consolider et pérenniser sa situation sur le plan organisationnel, patrimonial et financier, constitue désormais un enjeu majeur pour l'OPH Habitat 17. Dans ce contexte, l'absence d'éléments de projection et de stratégie patrimoniale de l'organisme, au-delà de 2017, constitue un réel handicap, qui doit interpeller la gouvernance. L'office doit impérativement s'employer à élaborer un nouveau plan stratégique de patrimoine, associé à une analyse financière prévisionnelle, permettant d'évaluer la trajectoire de l'organisme après la sortie du protocole et au conseil d'administration d'effectuer les éventuels arbitrages nécessaires en toute connaissance de cause. Une première analyse sommaire réalisée en cours de contrôle tend à révéler des marges de manœuvres financières se réduisant significativement à horizon 2020, confirmant l'impératif d'un pilotage fin, éclairé et suffisamment anticipé des choix stratégiques de l'organisme, de manière à prévenir toute nouvelle situation de fragilité. L'importance des aides reçues ces six dernières années dans le cadre du protocole CGLLS génère une réelle obligation de résultat en termes de consolidation dans la durée, de l'OPH Habitat 17.

Le Directeur général,


Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'office public de l'habitat de la Charente Maritime (Habitat 17) en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation: « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...)».

Le précédent contrôle de la Miilos, dit «de suites», qui a fait l'objet du rapport 2009-101 de juin 2010, porte principalement sur l'organisation des services, la stratégie patrimoniale, la maintenance du parc et la situation financière.

Il souligne des lacunes tant en termes de stratégie que de pilotage et la nécessaire mise en œuvre d'une organisation efficace et efficiente des services dans les différentes activités remettant le locataire au centre du dispositif. Le suivi de la vacance, des impayés et des travaux de maintenance du patrimoine est à instaurer ou à améliorer. Le rapport confirme le retard important de maintenance dont souffre une grande partie du parc. Il précise que le protocole de consolidation CGLLS lui offre l'opportunité de retrouver une situation financière favorable, l'enjeu majeur résidant dans la capacité de l'office à mobiliser l'ensemble des acteurs d'Habitat 17 afin de mener à bien le protocole et d'assurer sa pérennité.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

L'office public de l'habitat de la Charente Maritime (Habitat 17), dont le siège est situé à La Rochelle, dispose d'un patrimoine locatif qui représente 15 % du parc des bailleurs sociaux du département.

Il ressort des statistiques de l'INSEE que la population départementale a progressé de 3,8 % entre 2007 et 2012, pour atteindre 628 733 habitants. Le parc de logements, composé aux trois-quarts d'individuels, comprend 70,9 % de résidences principales dont un tiers de locatif.

Les statistiques de la DREAL Poitou Charentes sur le parc locatif social dans cette région indiquent une relative concentration en Charente Maritime (30,8 % du parc régional), où il est composé à 24,5 % d'individuels.

La ville de La Rochelle concentre 47 % des logements locatifs sociaux du département et 57 % avec son agglomération. La communauté d'agglomération de Rochefort en regroupe 13 %, celle de Saintes 10,5 %, et celle de Royan 5,2 %. Les secteurs extérieurs à ces quatre territoires ne proposent que 14,4 % des logements locatifs sociaux de la Charente-Maritime.

La vacance structurelle (de plus de trois mois) des logements sociaux du département est de 1,3 % (1,4 % dans le collectif et 1,1 % dans l'individuel). Elle touche particulièrement les collectifs datant d'avant 1950, et les secteurs extérieurs aux communautés d'agglomération citées ci-dessus, pour lesquels elle s'élève respectivement à 3,3 % et 2,8 %.

2.2 PROTOCOLE DE CONSOLIDATION

Dans un contexte de cumul de très importantes difficultés sur le plan financier, technique et organisationnel, l'office a bénéficié d'un protocole de consolidation CGLLS portant sur la période 2009-2015. Le plan stratégique de patrimoine 2008-2017, établi en 2008, mettait en effet en évidence un considérable retard de maintenance et d'amélioration du parc de l'office, nécessitant un besoin en fonds propres estimé à 52 M€, assorti d'un autofinancement net prévisionnel négatif sur cette même période.

L'OPH Habitat 17 est ainsi entré depuis 2009, année de la signature du protocole de consolidation, dans un vaste programme d'amélioration de son patrimoine, de démolition de logements peu attractifs et de reconstitution de l'offre dans les secteurs les plus tendus. Le protocole prévoyait un programme de 677 démolitions, 935 constructions (auxquelles s'ajoutent 46 déjà réalisées en 2007 et 2008), 277 réhabilitations et un montant de 15,4 M€ de renouvellements de composants. Ce programme apparaît particulièrement important, rapporté au parc de l'office (environ 3 500 logements familiaux). Le protocole CGLLS a fixé en contrepartie des objectifs à l'office concernant l'évolution des loyers, la maîtrise de la vacance et des impayés ainsi que la limitation de ses charges de personnel et de fonctionnement.

Le Conseil départemental de la Charente-Maritime, la CGLLS et l'Etat se sont très fortement impliqués dans le financement de ces actions, à hauteur respectivement de 38,3 M€, 13,1 M€ et 12 M€.

Le contrôle a révélé que malgré le soutien exceptionnel dont il a bénéficié, l'office n'a pas absolument pas pris la mesure du protocole de consolidation dans les trois premières années ayant suivi sa signature (cf. infra § 2.3). La situation de crise interne traversée par l'office, détaillée ci-après, a entraîné un très important retard dans la mise en œuvre du protocole, ayant nécessité la contractualisation d'un avenant. Signé en 2013, ce dernier a acté le retard important de réalisation des opérations patrimoniales en fin d'année 2011 et a prolongé le protocole de consolidation jusqu'à fin 2017. Il a par ailleurs apporté des évolutions notables dans les objectifs patrimoniaux (abandon de démolitions, augmentation significative du nombre de réhabilitations et prise en compte des objectifs d'amélioration énergétique et de réglementation sur l'amiante).

Sur la période 2012-2017, le protocole prévoit ainsi 423 démolitions, 617 constructions, 735 réhabilitations et un montant de 34 M€ de remplacements de composants sur la période 2012-2021. Le montant des travaux d'amélioration du parc (réhabilitations, résidentialisations et composants), estimé à 30,8 M€ dans le protocole originel, est plus que doublé par l'avenant pour atteindre 70,2 M€ pour la période 2009-2017. Si l'avenant augmente le coût global des opérations, il ne modifie pas les montants des participations du département et de la CGLLS, mais en actualise les échéanciers de versements.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration de l'office Habitat 17, qui est composé de 23 membres, comprend réglementairement 13 représentants de la collectivité territoriale de rattachement, dont six élus du conseil départemental et sept personnes qualifiées (annexe n° 7.1).

Il se réunit quatre à cinq fois par an depuis 2013. Il s'est réuni à six occasions en 2012 et huit en 2011 ; les procès-verbaux de ses séances témoignent de débats particulièrement animés et des importantes difficultés internes rencontrées par l'organisme durant cette période (cf. § organisation).

Il est à noter que la représentation du conseil départemental n'a connu qu'un renouvellement limité en juin 2015. Ainsi sept administrateurs ont conservé leur mandat, dont le précédent président, M. Bernard Rocher, qui siège désormais au conseil au titre des personnes qualifiées. Mme Dominique Rabelle, élue présidente le 25 juin 2015, ne faisait pas partie de l'administration de l'office durant la période difficile qu'il a traversée.

Malgré les moyens financiers très substantiels dont l'office a bénéficié à partir de 2009, la gouvernance n'a pas pris la mesure du protocole de consolidation dans les trois premières années ayant suivi sa signature, dans un contexte de crise interne majeure de l'office.

Un projet de nouvelle organisation, « *plus efficace, plus transversal, qui mettra au centre des actions d'Habitat 17, le client-locataire* », a été adopté par le conseil d'administration, après débats, en février 2011. Sa mise en œuvre a suscité de très importantes difficultés. Dès juin 2011, le conseil a été informé par le directeur général de problèmes rencontrés avec des agents mis en difficulté par la réorganisation, et de l'engagement d'une enquête psychosociale.

Suite aux conclusions de cette enquête, d'un audit et des travaux d'un comité de pilotage, en mars 2012, le conseil d'administration a fait le constat d'un relatif échec, résultant notamment des changements de métiers trop rapides et d'un cumul d'erreurs de communication et de management. L'importance des arrêts maladie déposés, s'élevant à 1 353 jours en 2011, puis 1 678 en 2012, témoigne de l'ampleur de la crise traversée par l'office. De même, le programme de formation de l'année 2011 s'est avéré excessivement dense et probablement contreproductif, eu égard au contexte : plusieurs employés ont ainsi reçu plus d'une trentaine de jours de formation et, exceptionnellement, jusqu'à une cinquantaine de jours. Il s'en est suivi un blocage du service proximité, des difficultés de fonctionnement entre services, un climat de travail dégradé et des conditions de travail difficiles génératrices de potentiels risques psychosociaux, même si dans le même temps, des progrès en termes de fonctionnement ont pu être observés sur la chaîne locative et le suivi des réclamations.

Durant cette période, l'encadrement a connu un turn-over important. Un directeur des ressources humaines a été licencié en juin 2012 et son successeur en mai 2014. Le DRH actuel a été recruté en juillet 2014. Le directeur administratif et financier a été licencié en juin 2012 et son successeur recruté en janvier 2013. Le directeur informatique a démissionné en avril 2012.

La direction générale de l'organisme a également connu plusieurs bouleversements, en lien avec les problèmes d'organisation et de management de la structure.

Les conditions du départ d'un précédent directeur général sont irrégulières et n'ont pas préservé les intérêts financiers de l'office.

La situation de crise interne a entraîné une séparation « d'un commun accord », entre l'office et son directeur général, adoptée par le conseil d'administration en avril 2012. Le départ du directeur général, qui n'est motivé ni par une démission ni par un licenciement, ne répond formellement à aucun motif de départ prévu pour un directeur général d'OPH.

Un contrôle de l'URSSAF réalisé en 2015, relevant que la procédure établie n'entraîne ni dans le cadre d'un licenciement ni dans le cadre d'une rupture conventionnelle, conclut que l'indemnité versée doit être soumise à cotisations, ce qui a entraîné une régularisation d'un montant de 35 936 € à la charge de l'office. En outre, la convention de séparation « d'un commun accord » ne précisait ni les voies ni les délais de recours, introduisant ainsi une fragilité juridique.

Ce départ a de plus été accompagné d'une indemnisation indûment calculée sur la base de l'indemnité de licenciement prévue à l'article R. 421-20-4 du code de la construction et de l'habitation et validée par le conseil d'administration. Le directeur général a ainsi indûment perçu une indemnité irrégulière, dont le montant s'élève à 109 860 €. L'office a invité l'intéressé, par courrier en date du 03 mars 2016, à lui indiquer les modalités qu'il souhaite mettre en place pour le remboursement de cette indemnité. Consulté sur le rapport provisoire de contrôle, le précédent directeur général rappelle les circonstances et conditions particulières de son départ de l'OPH de la Charente-Maritime. Il fait valoir son analyse juridique en vertu de laquelle la décision individuelle dont il a bénéficié à cette occasion était créatrice de droit et ne peut plus être retirée en application de la jurisprudence dite « Ternon » (CE, Ass, 26 oct.2001, Ternon), le délai de quatre mois suivant la prise de décision étant échu.

L'Agence précise qu'une décision créatrice de droit irrégulière, même devenue définitive à l'échéance du délai de quatre mois, peut faire l'objet d'un recouvrement dans un délai de deux ans. Au cas présent, le délai de prescription étant dépassé, l'agence prend acte des démarches de demande de remboursement opérées par l'office à l'occasion du contrôle.

Un nouveau directeur général a été recruté en mai 2012, après approbation du conseil d'administration en avril 2012. Il a présenté sa démission en novembre 2013 puis a été recruté pour une mission d'un mois en CDD, en qualité de conseiller du directeur général. Cette disposition a permis d'assurer un tuilage avec M. Philippe Drujon dont le recrutement, intervenu en décembre 2013, a été approuvé par le conseil d'administration en octobre 2013.

A la date du contrôle, le conseil d'administration ne s'est pas doté d'une stratégie patrimoniale renouvelée et ne dispose d'aucune visibilité financière à l'échéance de fin du protocole, en 2017.

L'état d'avancement des actions du protocole à la date d'achèvement du contrôle, met en évidence la nécessité de poursuivre leur mise en œuvre au-delà de l'année 2017, notamment pour ce qui concerne les améliorations et les remplacements de composants (cf. § 5.2.2). L'office ne dispose cependant à ce jour d'aucune vision stratégique patrimoniale formalisée au-delà de cette échéance, ni de visibilité prospective sur sa trajectoire financière. Une telle absence de visibilité constitue une carence majeure à laquelle il convient de remédier dans les meilleurs délais.

Le conseil d'administration doit impérativement impulser dès à présent les réflexions visant à définir la stratégie de l'office au sortir du protocole, et engager l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de patrimoine (PSP), dont le préalable est un diagnostic exhaustif de l'état du parc et de son attractivité. Les analyses financières prévisionnelles associées, permettant de confirmer la soutenabilité du prochain PSP, devront également être produites à cette occasion. Dans sa réponse écrite, l'office indique qu'il a prévu de lancer un appel d'offres avant la fin de l'année 2016, afin de définir son nouveau PSP. Il précise également que l'arrivée d'un nouveau directeur financier, en juin 2016, permettra de combler les carences signalées, en synergie avec la maîtrise d'ouvrage.

L'organisme n'a pas mis en place de contrôle interne ; il ne dispose pas d'un guide de procédures complet et régulièrement suivi, et les outils de pilotage s'avèrent insuffisants.

Diverses défaillances, en particulier en termes de gestion des primes, des frais de réception, des loyers et d'acquisition de logements, confirment la persistance d'un manque de contrôle interne au sein de l'organisme, déjà signalé comme un point faible lors du précédent contrôle. L'agence note que l'office a créé au printemps 2016 un poste de contrôleur de gestion directement rattaché au Directeur général.

L'office dispose d'un guide de procédure de passation des marchés, document détaillé qui a été élaboré en collaboration avec l'OPH de la CDA de la Rochelle et l'OPH de Rochefort. Suite au renouvellement du conseil d'administration, les membres de la commission d'appel d'offres ont été désignés le 25 juin 2015. En revanche, pour les autres domaines, il n'existe pas de classeur de procédures complet, suivi et régulièrement remis à jour, mais des documents propres aux directions ou services, relatifs par exemple aux réclamations, au contentieux ou aux traitements comptables. Ces documents nécessitent d'être complétés, pour toutes les activités de l'office, et doivent faire l'objet d'un contrôle et d'une actualisation régulière.

Un agent, rattaché à la direction financière, est notamment chargé des tableaux de bords. Les indicateurs, qui portent essentiellement sur l'évolution du nombre de logements, la vacance et les impayés, sont suivis mensuellement. Le contrôle a mis en évidence des besoins de suivi plus précis et réguliers, notamment sur le thème de la maintenance et de l'amélioration du patrimoine. Il est relevé que l'office ne s'est pas doté d'une organisation et d'outils suffisamment précis pour piloter et suivre de manière rigoureuse l'état de réalisation des objectifs du protocole CGLLS. Cette mission est désormais confiée au nouveau directeur financier recruté en juin 2016. En outre, le passage en

comptabilité commerciale au 01/01/2018, dont le principe a été décidé par le CA en juin 2016, devrait s'accompagner d'un contrôle interne renforcé.

2.3.2 Évaluation de l'organisation et du management

L'office comprend un pôle communication, un pôle marchés/juridique-contentieux et quatre directions rattachées à la direction générale (cf. annexe n° 7.2) :

- la direction des ressources humaines ;
- la direction financière, administrative, comptable et financière, à laquelle est rattaché un salarié chargé de l'informatique ;
- la direction de la maîtrise d'ouvrage, qui traite les démolitions, constructions, réhabilitations, remplacement de composants et, pour partie, du gros entretien ;
- la direction de la clientèle qui comprend les services gestion locative, réclamation/médiation, proximité et maintenance. Ce dernier service est chargé notamment de la relation de terrain avec les locataires et des états de lieux ; il traite de l'entretien courant et du gros entretien.

Le patrimoine est réparti en sept secteurs, gérés chacun par un responsable de secteur auquel sont rattachés des gardiens et des employés d'immeubles. Les chargées de clientèle, affectées au service gestion locative, travaillent également par secteur. Outre son siège, l'office dispose de trois antennes, à Royan, Jonzac et Surgères, et de deux permanences à Aytré et dans le quartier de Villeneuve-les-Salines.

L'effectif actuel de l'office comprend 87 personnes dont 24 gardiens et 8 employés d'immeubles. Il est composé de 56 agents relevant de la fonction publique territoriale et 31 salariés sous statut OPH. Il est globalement largement dimensionné, en comparaison avec des organismes de mêmes caractéristiques. L'organisation semble désormais stabilisée et l'ambiance s'est apaisée par rapport à la période passée.

Le comité de direction de l'organisme, structuré autour du directeur général, comporte les quatre directeurs sectoriels et le responsable juridique ; il se réunit une à deux fois par mois. Des réunions internes aux directions sont aussi réalisées.

Le fonctionnement de l'office souffre d'un manque de communication entre les services des directions.

En revanche, les relations entre les services de différentes directions méritent d'être davantage développées, pour améliorer le traitement de sujets transversaux. Dans sa réponse écrite, l'office indique que le principe d'une réunion mensuelle entre les directeurs et responsables des directions de la clientèle et de la maîtrise d'ouvrage a été acté dans l'accord d'intéressement 2016-2018. L'effectivité de sa tenue entre dans les critères de calcul de la prime d'intéressement.

A titre d'exemple, l'entretien du patrimoine relève de la direction de la maîtrise d'ouvrage et de la direction clientèle, au travers du service proximité et maintenance, sans que ces directions n'aient une vision globale des actions menées (cf. § 5.4). De même, une meilleure communication entre le service quittance/charges, rattaché à la direction financière, et la direction de la maîtrise d'ouvrage, est nécessaire pour que l'impact des travaux sur le patrimoine existant soit mieux anticipé en termes d'évolution prévisible des charges locatives (cf. § 3.2.3). Depuis fin 2015, l'office indique qu'il demande au responsable quittance et charges de participer dorénavant au Conseil de Concertation Locative.

L'organisme a validé l'attribution de diverses primes (individuelles, d'intéressement et d'objectifs), cumulant plusieurs irrégularités et financièrement inappropriées dans le contexte de limitation des charges de personnel prévu par le protocole de consolidation.

L'office a mis en place sur la période du contrôle un dispositif complexe juxtaposant différentes primes : primes individuelles, accords d'intéressement et accords d'objectifs. Ce dispositif est décrit ci-après, selon une logique chronologique.

Des primes individuelles sont notifiées, au cas par cas, à certains membres du personnel, sans décision du conseil d'administration. L'octroi de telles primes, qui ne respectent pas les dispositions de l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et de l'article 2 du décret n° 91-875 du 6 septembre 1991, relatifs à la fonction publique territoriale, est irrégulier. L'office considère dans sa réponse qu'aucune délibération du Conseil d'Administration n'est réglementairement requise. L'agence maintient l'applicabilité des dispositions de l'article 2 du décret susvisé pour les agents ressortant du cadre de la fonction publique territoriale.

L'office a signé par ailleurs avec les représentants des organisations syndicales un accord d'intéressement le 21/05/2010 pour une période triennale 2010/2012, « *les agents de la fonction publique territoriale [étant] exclus de ce dispositif au vu des dispositions législatives et réglementaires* ».

A l'occasion de séances du conseil d'administration datées du 27/06/2012 et 30/01/2013, une délibération est ensuite adoptée pour accorder une « *prime d'objectifs pour le personnel* », quel que soit le statut du salarié. Pour les agents relevant de la fonction publique territoriale (FPT), cette prime se fonde sur l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires de la FPT qui prévoit que « *l'assemblée délibérante (...) fixe (...) les régimes indemnitaires dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'Etat et peut décider (...) d'instituer une prime d'intéressement tenant compte de la performance collective des services* ». Or, le montant de la prime allouée est fonction de critères de « *dépassement de missions* » ou de « *dépassement de missions avec remplacement de personnel* », liés à l'activité individuelle des agents concernés et non « *à la performance collective* ». Elle n'a d'ailleurs pas été versée à l'ensemble du personnel mais uniquement à certains agents relevant de la FPT. L'application de cet accord ne respecte donc pas le caractère collectif des critères d'évaluation et du versement des primes d'intéressement.

Par la suite, un nouvel accord d'intéressement (2013-2015) est signé le 11/06/2013, pour l'ensemble du personnel, quel qu'en soit le statut, faisant référence notamment au décret n° 2011-636 du 08/11/2011 des OPH et de leur personnel. Le décret n° 2012-625 du 03/05/2012 a plafonné à 300 € annuels le montant maximal de la prime susceptible d'être attribuée aux agents. Les primes versées en 2014 et 2015 qui excèdent ce plafond sont par conséquent irrégulières. Il appartient à l'office de mettre en conformité réglementaire son dispositif d'intéressement.

Des accords sont enfin signés les 21/02/2014 et 12/03/2015, pour l'attribution de primes d'objectifs basées sur des critères collectifs. Le décret n° 2012-624 du 03/05/2012 dispose dans son article 7 que « *la prime d'intéressement à la performance collective peut être cumulée avec toute autre indemnité, à l'exception des indemnités rétribuant une performance collective* ». Le cumul des primes d'intéressement et des primes d'objectifs basées sur des critères collectifs est donc irrégulier pour les agents relevant de la fonction publique.

Face aux nombreuses irrégularités constatées, l'office doit revoir dans les meilleurs délais l'ensemble de son dispositif de primes, afin de le mettre en conformité avec la réglementation. Dans sa réponse écrite, l'office rappelle les circonstances particulières ayant conduit aux dispositifs précédemment en vigueur, dans un contexte de sortie de crise interne. Il indique que l'accord d'intéressement 2016-2018 remplace désormais les précédents accords d'intéressement et de primes d'objectifs, ce qui met un terme au cumul irrégulier des deux dispositifs. Toutefois, il est rappelé aux dirigeants qu'il leur appartient de respecter le plafond retenu par le décret n° 2012-625. L'office précise par ailleurs que ce nouvel accord a permis de définir de nouveaux objectifs jugés plus pertinents pour l'intéressement des salariés.

2.4 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME

2.4.1.1 *Frais de bouche pris en charge par l'office*

Les frais de réception engagés par le directeur général enregistrent une augmentation très sensible en fin de période du contrôle, au point de devenir abusifs en 2014. En outre, la procédure d'engagement et de paiement qui leur est attachée est irrégulière.

Le compte 6 257 (frais de réception) augmente en effet de façon très sensible sur toute la période ; il s'élève à 3 k€ en 2010 pour atteindre 13 k€ en 2014 et environ 17 à 18 k€ sur la période contemporaine sur la base de dépenses constatées au 25/11/2015 projetées au 31/12/2015.

Sur les deux années 2014 et 2015, le DG de l'office a initié 174 déjeuners (soit 469 repas pris en charge) pour un montant total cumulé proche de 10 k€ pris en charge par l'organisme. En dehors des déjeuners d'affaires associant des administrateurs ou des prestataires, le contrôle a mis en évidence la prise en charge régulière de déjeuners, associant un cercle restreint de personnels représentant 93 déjeuners (soit 227 repas pris en charge) pour un montant total cumulé dépassant les 4 k€. Cette pratique récurrente n'apparaît pas justifiée et présente un caractère abusif.

Au-delà de ce constat, une irrégularité a pu être relevée sur un plan administratif et comptable. Par exception, l'objet du déjeuner est précisé ; de façon non systématique, le nom des bénéficiaires est mentionné. En outre, les demandes de remboursement de frais de réception dont le DG est à l'origine sont le plus souvent signées par un collaborateur subalterne, en l'occurrence le directeur financier, quand elles ne sont pas signées par le directeur général lui-même. Dans un souci de transparence, il importe que les bons de commande d'une prestation de repas initiée par le DG, ainsi que les demandes de remboursement associées soient signés ou a minima contresignés par la présidente de l'office.

L'office doit préciser dans son règlement intérieur l'éligibilité et les conditions de prise en charge des frais de bouche directement liées à l'activité principale de l'OPH Habitat 17, ainsi que les circuits de validation et de mise en paiement en amont et en aval de ces dépenses.

Dans sa réponse écrite, l'office indique que les repas ont constitué des temps d'échange de travail ayant contribué au développement d'une cohésion au sein du « top management », dans un contexte de redressement de l'office. Il indique que les déjeuners ont fait l'objet d'une traçabilité systématique avec identification des bénéficiaires, cette affirmation n'étant pas avérée d'après les constatations de l'équipe de contrôle. Nonobstant ce qui précède, le directeur général a indiqué son intention à la fois de mettre un terme à ces pratiques, et de revoir les circuits d'engagement et de paiement de ces dépenses, cet engagement ayant été confirmé dans la réponse écrite de l'office. Depuis février 2016, un relevé mensuel des frais engagés par le Directeur général dans l'exercice de ses fonctions est par ailleurs soumis pour signature à la présidente.

2.5 CONCLUSION

L'office a traversé une crise majeure, particulièrement entre 2009 et 2012, marquée par une défaillance de son équipe dirigeante et de sa gouvernance. Cette situation a dégradé fortement le fonctionnement interne de la structure et a généré un important retard dans la mise en œuvre du protocole CGLLS, ayant conduit à la nécessaire contractualisation d'un avenant en prolongation de délais. La situation semble désormais stabilisée, l'office s'est remis en ordre de marche et a ainsi pu relancer son activité à partir de 2013.

Néanmoins, des pistes de progrès substantielles demeurent en termes de pilotage, d'organisation et de fonctionnement de l'office.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

En décembre 2014, l'OPH Habitat 17 est propriétaire de 3 494 logements familiaux et donne en gestion un patrimoine de 767 équivalents-logements (FPA, FJT...).

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes pour lesquelles l'équivalence est = à 1 pour 1	Places et chambres pour lesquelles la règle d'équivalence est = à 1 pour 3	
Nombre logts en propriété gérés par l'OPH	3 494	0	0	3494
Nbre logts en propriété non gérés par l'OPH	0	698	207	767
Nbre logts gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	3 494	698	207	4261

Les logements familiaux, dont l'âge moyen est de 35 ans, sont composés à hauteur de 69 % de collectifs. Les logements de type 3 et 4, qui sont majoritaires, représentent respectivement 40 % et 37 % du parc.

Ils sont répartis sur 73 communes du département mais concentrés principalement sur l'agglomération de La Rochelle, qui regroupe un tiers du parc, dont 15 % sur La Rochelle et 12 % sur Aytré. Près de 19 % sont implantés sur la communauté d'agglomération de Royan Atlantique, dont 15 % sur Royan, et 9 % sont localisés à Surgères. Ces trois secteurs regroupent près de trois quarts des collectifs de l'organisme. En dehors de ces territoires, le parc est particulièrement dispersé ; sur une trentaine de communes, l'office ne dispose pas plus de 20 logements.

Plus d'un quart de ce patrimoine est situé en ZUS, à La Rochelle sur le secteur de Villeneuve-les-Salines et à Aytré, située dans son agglomération et, par ailleurs, un peu moins d'un quart est en ZRR.

Il est à noter que, du fait de la configuration du département et de la situation géographique de La Rochelle, le patrimoine de Saint-Aigulin, au sud du département, est situé à plus de deux heures de route du siège d'Habitat 17.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le précédent rapport de la Miilos avait mis en évidence une absence de tableau de bord, qui interdisait tout suivi précis de la vacance et de son évolution, alors même que le niveau enregistré était conséquent. La situation a évolué et le suivi de la vacance fait désormais l'objet d'indicateurs détaillés, quantifiés en nombre de logement et en perte financière.

La vacance connaît une baisse significative, de 469 logements en 2010 (12,96 % du parc), elle est réduite à 331 logements en septembre 2015 (9,03 % du parc).

Elle se décompose en vacance technique (149 logements à démolir ou sinistre), volontaire (80 en réhabilitation ou en vente) et commerciale (102 logements). Une analyse menée par les services a permis de répartir la vacance volontaire en vacance technique pour 49 logements non proposés à la location et en commerciale pour les autres.

La vacance technique, qui porte sur 5,4 % du parc, concerne essentiellement les bâtiments Antilles et Baléares à Aytré qui vont être démolis prochainement et des bâtiments de la Robinière à Royan dont le destin, réhabilitation ou démolition, tarde à être fixé.

La vacance commerciale touche 3,6 % du parc, dont 2,3 % pour la vacance de plus de trois mois. Elle est répartie sur 14 communes, principalement localisées sur le secteur sud du département. Elle concerne 14 logements de la résidence Château d'eau, à Pons, qui représentent 18,4 % du patrimoine de l'office dans cette ville et 29 logements de la résidence Daniel à Jonzac. Il convient de remarquer toutefois que ces derniers logements n'ont été remis en location que récemment, après réhabilitation, et qu'en début décembre, 14 logements sont reloués, ce qui ramène la vacance commerciale à 3,2 % du parc dont 1,9 % de longue durée. Les pertes de loyers dues à la vacance, qui s'élèvent à 690 k€ pour le premier semestre 2015, sont conséquentes.

Le niveau de la vacance a baissé au cours des dernières années, en raison des démolitions, des travaux d'amélioration du patrimoine et des démarches commerciales entreprises pour améliorer l'attractivité des logements. Il demeure cependant relativement élevé et doit constituer un point de vigilance pour l'office.

L'enquête RPLS pour 2014 fait état d'un taux de mobilité de 9,8 % en Charente-Maritime, proche de celui observé pour l'organisme.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

L'engagement fixé au protocole de consolidation de l'office est de faire évoluer les loyers en masse (hors effets des opérations nouvelles, réhabilitations, démolitions et de la vacance) en tenant compte de l'IRL et au minimum de 2 % par an, dans la limite des loyers plafonds de chaque programme.

Les augmentations en masse, qui s'élèvent annuellement à 2 % sur la période 2011-2015, sont en général supérieures aux maxima autorisés, auxquels elles dérogent dans le cadre du protocole. Elles sont complétées par des augmentations propres à chaque programme en fonction des réhabilitations réalisées.

		2011	2012	2013	2014	2015
Encadrement	IRL 3ème	1,10 %	1,90 %	2,15 %	0,9 %	0,47 %
Actualisation	IRL 2ème	0,57 %	1,73 %	2,20 %	1,2 %	0,57 %

Malgré ces augmentations, la médiane des loyers pratiqués se situe au niveau de la référence départementale.

Loyer mensuel en € par m² de surface habitable				
	nombre de logements	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
Organisme	3 494	4,6	5,0	5,6
Références locales		4,4	5,0	5,7
Références France métropole		4,7	5,4	6,3

Les loyers des logements conventionnés ne préservent quasiment pas de marges.

Taux (€/m²)	Taux pratiqué	Taux plafond	Marge théorique
SC (surf. corrigée)	2,96	3,12	4,97 %
SU (surf. utile)	5,59	5,62	0,66 %

Une analyse, menée à partir d'un quittance de l'année 2015, met en évidence une accessibilité économique du parc légèrement en retrait par rapport au niveau départemental. Ainsi, 41 % des loyers sont supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL, sur la base d'une occupation théorique¹, quand le ratio s'élève à 37,3 % au niveau département et 42,4 % au niveau national.

¹ L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1,

Les loyers de nombreux logements dépassent les plafonds conventionnels, en méconnaissance des dispositions de l'article L. 353-2 du CCH.

L'examen des tableaux fournis par l'office a permis de constater que les loyers de près d'un dixième des logements du parc de l'office dépassent les plafonds conventionnels.

La situation de 355 logements, examinée de manière plus détaillée par les services, a permis, en première approche, d'estimer le montant du trop-perçu théorique cumulé au cours des trois dernières années à 290 900 €. Le montant réel tenant compte des périodes de vacance des logements, qui sera donc inférieur à cette somme théorique, reste à déterminer par l'office.

Il est à noter que le programme « Galapagos », à Aytré qui comprend 104 logements, représente à lui seul un trop-perçu théorique de 142 263 €.

Il appartient à l'office d'achever dans les meilleurs délais l'analyse détaillée des montants trop-perçus, de mettre un terme à ces dépassements et de rembourser les locataires lésés. Cette situation l'expose aux sanctions pécuniaires prévues à l'article L. 353-2 du CCH, précisées à l'article 22 de la convention-type (annexe I à l'article R. 353-1 du CCH), soit un montant maximum de 9 mois de loyers pour chaque logement concerné. La sanction financière maximale correspondante, établie à partir des données théoriques de loyers transmises par l'office, n'intégrant pas les périodes de vacance des logements, s'élève à 1 219 008 €. L'organisme s'engage à procéder aux régularisations qui s'imposent. Il indique avoir engagé, programme par programme, un examen pour déterminer l'origine des écarts et définir les modalités de régularisation.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Le supplément de loyer de solidarité n'est applicable qu'à moins de la moitié du patrimoine de l'office. En sont notamment exonérés les logements en ZUS et ZRR, qui représentent près de la moitié du parc et, en application de la loi ALUR, 327 logements en quartiers prioritaires de la ville non ZUS à Royan (quartier l'Yeuse – La Robinière).

Aussi, le nombre de ménages assujettis est restreint. Le SLS a concerné 31 ménages en 2015, pour un montant de 23 953 € et 25 ménages en 2014, pour un montant de 18 687 €.

3.2.3 Charges locatives

Les charges locatives sont provisionnées sur l'année civile et font l'objet d'une régularisation tardive, entre juin et septembre de l'année suivante. Dans sa réponse écrite, l'office indique cibler toutefois une régularisation plus rapide, en avril-mai, avec un objectif d'écart entre les provisions pour charge et la facturation de 5 % maximum.

Le montant global des charges 2014, est globalement correct ; il s'élève à 6,6 €/m²SH, hors eau individuelle, chauffage collectif et ascenseur.

Le montant des charges de chauffage collectif s'établit en moyenne à 7,5 €/m² pour les programmes concernés. Il s'avère particulièrement élevé pour le programme Petit Gibou, composé de 36 logements, où il dépasse 20 €/m². A noter que ce programme a fait l'objet de travaux en 2015. L'office doit anticiper l'impact des travaux au regard des charges de chauffage et d'adapter les provisions en conséquence.

Les charges locatives présentent des montants de régularisations excessifs, notamment pour le poste relatif au chauffage. Le montant des provisions appelées en 2014 pour le poste de chauffage, soit 770 k€, est excédentaire globalement de 26 % par rapport aux dépenses constatées. Pour quatre programmes, totalisant 160 logements, les sur-provisions, qui sont particulièrement élevées, peuvent dépasser 500 € pour certains logements et même atteindre ponctuellement près de 1 500 €.

une personne, T2, deux personnes ...

L'organisme, qui justifie ces écarts notamment par des baisses de coût du chauffage (impact des DJU et nouveau contrat), doit mieux anticiper l'évolution des charges et les répercuter en réajustant les provisions, pour minimiser les montants des régularisations. Il lui faudra pour cela renforcer les relations sur ce thème entre les services chargés des améliorations, des réhabilitations, des contrats d'exploitation et le service qui traite les charges, rattaché à la direction financière.

3.3 CONCLUSION

L'OPH Habitat 17 dispose d'un patrimoine particulièrement dispersé sur le département de la Charente-Maritime, territoire contrasté en termes de tension du marché locatif.

Malgré une amélioration constatée sur la période du contrôle, il subit un phénomène de vacance, particulièrement concentré dans le sud du département, en dépit des actions menées en termes d'attractivité (travaux à relocalation, réhabilitations...) et de commercialisation (site internet de l'office et depuis avril 2016 publicité plus large...). Cette situation doit l'amener à poursuivre ses réflexions et mettre en œuvre de nouvelles actions pour améliorer la vacance.

Le traitement des loyers présente des anomalies, et la gestion des charges locatives est perfectible.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les caractéristiques des ménages logés par l'office, résultant de l'enquête OPS 2014, sont comparées ci-dessous aux résultats de l'enquête OPS 2012 au niveau départemental et régional.

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2014	43,5 %	8,4 %	28,1 %	24,6 %	71 %	63,2 %	29,0 %
Département OPS 2012	42,7 %	6,2 %	22,0 %	24,0 %	67,2 %	55,9 %	26,1 %
Région OPS 2012	46,4 %	6,7 %	21,9 %	24,5 %	66,4 %	59,0 %	26,4 %

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

Elles sont proches des ratios départementaux, tant pour ce qui concerne la composition familiale que pour les niveaux de ressources, avec toutefois une représentation plus importante des familles nombreuses.

En décembre 2014, 65,3 % de ménages perçoivent une APL pour un montant moyen de 258 €, qui correspond à 70,45 % des loyers et 58,59 % des loyers chargés, des ménages bénéficiaires.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le fichier départemental commun de la demande recense 13 184 demandes en cours en décembre 2014. Le fichier contemporain, limité aux communes d'implantation de l'office, est composé de 10 198 demandes actives ; un tiers des demandeurs habite déjà un logement social.

Les personnes seules constituent 45 % des demandeurs (50 % des demandeurs externes et 34 % des demandes de mutation). Il en résulte une demande orientée vers les petits logements ; les chambres, T1 et T2 représentent 45 % de la demande (53 % de la demande externe et 31 % des demandes de mutation).

L'examen du stock fait clairement apparaître quelques territoires relativement tendus et a-contrario une situation de détente sur la plus grande partie du département.

Trois territoires font l'objet à eux seuls de 84 % de la demande. La communauté d'agglomération de la Rochelle (61 %), la communauté d'agglomération du Pays Rochefortais (12 %) et la communauté d'agglomération Royan Atlantique (11 %). Le pourcentage de demandes de mutation y est respectivement de 38 %, 33 % et 26 %.

L'ancienneté moyenne des demandes est de 20,2 mois. Les demandes qui datent de plus de deux ans représentent 24 % du stock. Elles sont composées de 45 % de demandes de mutation et portent à hauteur de 67 % sur la communauté d'agglomération de La Rochelle.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La dernière mise à jour du règlement intérieur de la commission d'attribution a été adoptée en octobre 2015 par le conseil d'administration.

Il comprend une première partie qui définit les règles de fonctionnement de la commission et une seconde qui reprend les objectifs de la politique d'attribution.

Elle rappelle les objectifs généraux fixés à l'article L. 441 du CCH et cible les publics prioritaires désignés par l'article L. 441-1-1, complétés par les personnes demandant une mutation dans le parc et les personnes ou familles faisant l'objet d'une mutation professionnelle.

Cette politique reste globale mais n'est pas définie plus précisément par programme ou par secteur, alors que le contexte, en termes de détente du marché locatif, est très différent selon les secteurs géographiques.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

L'office a constitué deux commissions d'attributions, dont le principe de fonctionnement est acté dans la première partie du règlement intérieur. Elles ne se réunissent que mensuellement, au siège de l'organisme; le premier jeudi du mois pour le secteur Sud et le troisième pour le secteur Nord. Elles sont composées d'administrateurs et présidées par la présidente de l'organisme.

Le bilan de leur activité est régulièrement présenté au conseil d'administration. Au titre de l'année 2014, elles ont attribué 367 logements dont 57 mutations avec 26 relogements et 70 au titre du contingent préfectoral, soit 21 % des attributions. L'examen de procès-verbaux de leurs réunions a permis de vérifier que trois candidats par logement leur sont généralement proposés, sauf en cas de manque de demandeurs.

Le service de la gestion locative, rattaché à la direction de la clientèle, prépare les dossiers qui sont présentés aux commissions d'attribution. Il comprend une responsable et neuf chargées de clientèle, localisées au siège ou dans les antennes de Royan, Jonzac et Surgères, qui instruisent les dossiers

d'attributions et traitent le précontentieux. Elles analysent les demandes en fonction des priorités inscrites au règlement intérieur, dont l'ancienneté, contactent systématiquement les demandeurs et établissent les courriers aux réservataires.

L'examen du fichier des entrants de la période 2011-2015, et d'une quarantaine de dossiers de locataires en relocation ou entrés dans des programmes neufs, soit environ 10 % des entrées annuelles, n'a pas mis en évidence d'attribution en dépassement des plafonds de ressources injustifiée.

Les détails des surfaces de logements, prévus par l'article R.353-19 du CCH, ne sont pas remis aux locataires.

L'examen de dossiers de locataires a permis de constater que l'office ne remet pas aux locataires le décompte détaillé de surface corrigée ou utile de leur logement, tel que prévu par l'article R. 353-19 du CCH. Une régularisation s'impose dans les meilleurs délais. L'office s'engage à établir ces décomptes et à les remettre aux locataires en annexe à leur contrat, dès leur élaboration.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Le contingent préfectoral est géré en stock. Quand un logement réservé à ce titre se libère, un courrier est envoyé à la DDCS pour qu'elle transmette trois propositions de demandeurs labellisés dans le fichier imhoweb.

Le dispositif a connu une évolution notable en 2012, qui a conduit à reverser dans le contingent préfectoral des logements antérieurement réservés par le conseil général et à compléter le stock par de nouveaux logements. La proportion de réservation au titre du contingent préfectoral est ainsi passée d'environ 9 % à 23 %, avec l'objectif de parvenir à 25 % à l'issue des reconstructions.

Les commissions ont attribué 70 logements au titre du contingent préfectoral en 2014, soit 21 % des attributions. Le nombre de ménages relevant du droit au logement opposable est limité à quelques unités (une en 2013, deux en 2014 dont deux refus des candidats, cinq en 2015 dont deux refus des ménages).

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La grande dispersion du patrimoine, qui ne facilite pas la gestion de proximité, a conduit l'organisme à le répartir en sept secteurs, chacun rattaché à un responsable de secteur.

Le service de proximité comprend les gardiens et les employés d'immeubles. Rattaché au service technique lors du précédent contrôle, il est désormais rattaché à la direction clientèle. Cette organisation permet de regrouper au sein de la même direction le traitement des attributions, des entrées et sorties des logements, des réclamations et la gestion de proximité.

Les états des lieux d'entrée sont réalisés par les gardiens d'immeubles et ceux de sortie par les responsables de secteurs. Ces derniers ne gèrent pas directement les bons de travaux, ils les préparent et les transmettent au service proximité et maintenance, composé de trois personnes situées au siège de l'organisme, qui les instruisent.

Il est à noter, toutefois, que les travaux de gros entretien sont traités pour partie par la direction de la maîtrise d'ouvrage et pour partie par le service proximité, sans qu'une vision globale n'ait pu être apportée par ces services quant aux budgets alloués et à leur niveau de consommation (cf. supra § 2.3.2).

Le service réclamation et médiation, qui a été créé en 2011, est rattaché à la direction de la clientèle et comprend cinq personnes, dont la responsable. Le processus de gestion des réclamations est inscrit dans des procédures qui décrivent l'enregistrement et la création de bons de réclamation au siège par le service réclamation et le traitement sur le terrain par le service de proximité, via les responsables de secteur et les gardiens. Le tableau de bord du suivi des réclamations fait apparaître 899 enregistrements sur le premier semestre 2015, dont un tiers relevant des contrats de maintenance.

La dernière enquête de satisfaction, de 2014, a porté sur un échantillon de 823 locataires, dont 87 % ont accepté de répondre. La satisfaction globale, qui progresse de 81 % en 2011 à 82,8 % en 2014, est toutefois limitée à 68,3 % sur le secteur sud du département (Jonzac, Pons). Le niveau de satisfaction sur le thème de la propreté des parties communes, qui progresse entre 2011 et 2014, reste encore limité à 68 %. Ces résultats mettent en évidence des axes de progrès pour l'office.

L'organisme a mis en place en 2015 des enquêtes de satisfaction internes. Une enquête sur l'installation des nouveaux locataires a été menée; ses résultats figurent au titre des critères de l'accord d'objectifs pour l'année 2015. Une autre porte sur les travaux effectués dans les logements occupés. Les premiers résultats de cette dernière, sur les semaines 7 à 21, font apparaître que trois quarts des locataires ayant répondu considèrent que les travaux se sont bien déroulés ; pour 16,6 %, ils ne se sont pas bien déroulés et 8,2 % ne répondent pas à cette question. Il appartiendra à l'organisme d'analyser finement les résultats des différentes enquêtes et d'en tirer des voies d'amélioration de la qualité de service.

Par ailleurs, il a récemment mis en place une prestation de service au profit des nouveaux entrants, qui comprend le changement de la serrure de porte d'entrée et la fourniture de trois ampoules basse consommation, ainsi que d'un abattant WC neuf.

Le plan de concertation locative, révisé en février 2015, fixe la composition du conseil de concertation locative et prévoit au minimum une réunion annuelle. Il s'est réuni trois fois en 2014 et trois fois en 2015, et a traité de la maintenance du patrimoine, des loyers et de sujets divers.

L'organisme a engagé la mise en place d'un réseau de « correspondants d'immeubles ». Des réunions avec ces locataires et des associations se sont tenues à Jonzac, Aytré et sur le quartier de Villeneuve-les Salines à La Rochelle. Il ne peut qu'être encouragé à poursuivre dans cette voie qui permet de renforcer les contacts avec les locataires.

Le conseil d'administration d'octobre 2014, considérant que l'office logeait 160 locataires âgés de 80 ans et plus, a envisagé de rendre gratuit le loyer pour les centenaires mais cette mesure n'a pas trouvé à s'appliquer; la locataire la plus âgée atteindra cent ans en mai 2016. Il a aussi validé l'adaptation d'un logement par an pour des demandeurs tétraplégiques. Deux logements ont été créés, pour un montant unitaire proche de 20 k€, et un troisième est à l'étude.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Prévention et traitement des impayés locatifs

Le suivi de l'impayé, dans sa dimension précontentieuse, est placé sous l'autorité de la direction de la gestion locative et pris en charge par les chargées de clientèle. Sur un total de neuf, sept d'entre elles interviennent dans des antennes déconcentrées (sur les sites de Royan, Surgères et Jonzac) et, enfin, deux se partageant le secteur de La Rochelle scindé en deux sites. La prévention et le traitement des impayés ne représentent qu'une partie de l'activité de la chargée de clientèle (environ 50 %), l'autre moitié consistant à suivre et accompagner le locataire durant toute la durée de vie du bail.

Dans un souci de pragmatisme, chacune des chargées de clientèle a la qualité de régisseur de recettes, après acte constitutif validé lors d'une séance du conseil d'administration pour faciliter et optimiser l'encaissement des loyers d'un point de vue opérationnel.

Le schéma procédure de traitement des impayés est formalisé et partagé par l'ensemble des chargées de clientèle. La partie administrative de la phase précontentieuse répond aux standards classiques en la matière. Un état des soldes locataires présents en dette est édité chaque mois et constitue la source d'information principale pour la chargée de clientèle. Le non-paiement du loyer dû à terme échu au 30 du mois par le locataire déclenche à compter du 15 du mois qui suit des contacts auprès du débiteur et une série de relances courriers graduées en fonction de la réactivité rencontrée.

Le contact avec le locataire reste la priorité de la chargée de clientèle, qui alterne la tenue de permanences, le déplacement à domicile organisé ou inopiné. Les dispositifs sociaux sont mobilisés ; il est à noter que l'organisme est amené à constituer des dossiers FSL (accès ou maintien) pour le compte de ses locataires en accord avec les services sociaux de proximité du Conseil départemental. Des rencontres périodiques ont lieu entre les chargées de clientèle et les travailleurs sociaux et les CCAS pour évoquer les situations sociales les plus sensibles des locataires. Avec pertinence, le paiement par prélèvement automatique est fortement incité et usité, puisqu'il concerne près de trois locataires sur quatre au sein de l'office. En revanche, à noter qu'aujourd'hui, pas moins de sept dates sont proposées aux locataires, s'éloignant de beaucoup des standards habituellement rencontrés (un choix entre deux à trois dates) entraînant une lourdeur de gestion et obligeant à actualiser manuellement, de façon récurrente, le montant de la dette dans les courriers de relance. Dans sa réponse écrite, l'office indique que le comité de direction, dans sa séance du 29 août 2016, a pris la décision de passer de 7 à 3 dates de prélèvement.

Enfin, des plans d'apurement sont proposés indifféremment par l'ordonnateur (dans la majorité des situations), mais aussi par le comptable public (la Trésorerie municipale de La Rochelle) qui mobilise l'équivalent de deux ETP sur ce dossier du suivi des impayés. Une relation plus concertée est attendue entre ces deux services, pour appréhender au mieux la réalité sociale et économique de la famille, préalablement à la formalisation de ces plans d'apurement.

La phase contentieuse intervient, comme il est d'usage, à compter de la notification du commandement de payer, signifiée par huissier, précédée d'un ultime courrier adressé au débiteur. Ce courrier s'accompagne parallèlement d'une saisine de la CCAPEX. Le suivi contentieux de l'impayé de loyers est assuré par une personne positionnée dans le service juridique/contentieux dont la responsable peut être amenée à suppléer l'absence en tant que de besoin, garantissant ainsi la continuité du service. La préparation des éléments d'ordre juridique (établissement des actes, préparation des pièces juridiques en vue des audiences) est externalisée auprès de cabinets d'huissiers et la mise en forme revient à l'office.

Les deux agents de la trésorerie municipale suivent particulièrement les impayés de loyers dont l'intervention devient prépondérante à partir du troisième mois (deux termes de loyers) au travers des actions d'opérations à tiers détenteurs ou de saisies qui régissent le recouvrement des créances publiques. Cette prérogative de recouvrement forcé prend tout son intérêt et son sens concernant les locataires partis. Au total, la trésorerie gère un stock pérenne d'environ 1 400 à 1 500 locataires en impayés (présents et partis), chacune de ces situations étant passée en revue au moins deux fois par an.

4.4.2 L'évolution des impayés locatifs

Le dernier contrôle de suite, réalisé en 2009 (portant sur les exercices 2006 à 2008), avait pointé une faiblesse avérée de toute la chaîne de traitement des impayés, mettant en évidence un poids important des restes à recouvrer, même s'il avait enregistré une baisse sensible sur le dernier exercice.

Sur la période 2010-2014, le total des créances à recouvrer (corrigé en 2012 de la créance auprès du CROUS d'un montant de 647 197 €, régularisée au début de l'année 2013) rapporté aux loyers et charges récupérés reste mesuré, même s'il a tendance à augmenter en fin de période et, en tout état de cause, en deçà des standards nationaux (10 % des loyers en 2014 contre une médiane nationale de l'ordre de 13 %). Pour mémoire, ce ratio était supérieur à 17 % en 2007 et proche de 12 % en 2008. L'augmentation sensible sur la dernière année (avec un total d'impayés à 1 843 k€) s'accompagne d'une évolution à la hausse des créances Admises en Non-Valeur (ANV cf. infra ; 109 k€ contre 47 k€ en 2013), consécutive à une augmentation du nombre de procédures de rétablissement personnel (procédure visant à permettre l'effacement des dettes à l'initiative de la commission de surendettement).

Évolution du montant des créances locatives

	2010	2011	2012	2013	2014
Créances loc/loyers et charges récupérées en %	8,5	9,6	9,4	9,6	10,0
Total des impayés en k€	1 467	1 614	1 693	1 771	1 843

Sur la structure de la dette, le nombre de locataires présents en situation d'impayés est très majoritaire, puisqu'il représente les trois quarts du nombre total de situations d'impayés et pèse entre 55 et 60 % du montant total de la dette exprimé en euros.

L'attention est attirée sur le nombre important de locataires occupant leur logement ayant contracté de petites dettes (< 500 €), qui représente près de 70 % du nombre total des locataires présents en 2014. Ces petites dettes, pour une part, sont le fait de locataires néo-entrants dans leur logement qui doivent retenir toute la vigilance de l'office en termes de suivi et d'accompagnement, notamment sur les droits et devoirs dès l'entrée dans les lieux.

La part des grosses dettes (> 5000 €) des locataires partis représente une masse importante en 2014 du total de la dette de ces locataires (57 % environ). Cette strate d'impayés, par l'enjeu financier qu'elle représente (400 k€ en 2014), doit faire l'objet prioritairement d'un suivi et surtout d'actions de poursuites sur la base d'une stratégie définie conjointement entre Habitat 17 et la Trésorerie municipale. Il en est de même pour les locataires présents dont les grosses dettes représentent plus d'un tiers du total des locataires présents (38 % en 2013).

Dans la continuité, une doctrine conjointe entre l'ordonnateur et le comptable visant à identifier les ANV n'est toujours pas formalisée, alors que ce point particulier avait déjà fait l'objet d'une observation formulée lors du précédent contrôle. A titre d'exemple, cette pratique éviterait notamment la mise en œuvre d'opérations à tiers détenteur pour des dettes présentant un faible enjeu financier ou d'un montant inférieur aux seuils des poursuites. Même si leur montant a bien diminué (autour de 200 k€, si on isole l'année 2014, contre 375 k€ en 2008), l'office est fortement invité à se donner les moyens d'un pilotage des admissions en non-valeur qui présente le double avantage d'optimiser le recouvrement et de limiter son impact sur l'autofinancement.

En conclusion, l'amélioration sensible de la chaîne de traitement des impayés, au centre de laquelle se trouvent des chargées de clientèle responsabilisées car adossées à une régie de recettes, permet aujourd'hui d'afficher un taux de recouvrement qui peut être qualifié de satisfaisant. Toutefois, il reste plusieurs pistes de progrès à investir et notamment :

- définir une stratégie concertée entre l'office et la trésorerie plus ciblée sur la poursuite des dettes à enjeu financier fort pour gagner en efficacité ;
- définir de façon claire et concertée les critères qui vont conduire à retenir les ANV.

De façon moins prioritaire et stratégique, on peut également mettre en avant le fait de :

- limiter le choix de dates pour les paiements de loyers opérés par prélèvement automatique, dans un souci d'optimiser la gestion administrative ;
- renforcer les relations entre l'office et la trésorerie lors de la mise en place de plans d'apurement.

Le projet d'engagement partenarial finalisé entre l'office et la Direction générale des Finances publiques représentée par la Trésorerie municipale de La Rochelle, dont la signature devait intervenir à la fin de l'année 2010, aurait pu utilement servir de support à la formalisation de ces différents points stratégiques et de méthode précités.

4.5 CONCLUSION

L'organisme, qui loge une population conforme à son rôle social, a mis en place diverses mesures visant à améliorer le service au locataire. L'effort en ce sens doit être poursuivi dans un contexte où l'éparpillement du parc ne facilite pas la gestion de proximité. Par ailleurs, la gestion des impayés a été améliorée et conduit à un meilleur taux de recouvrement.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'office dispose d'un plan stratégique de patrimoine ancien, qui porte sur la période 2008-2017, mettant en évidence d'importants besoins de maintenance de son patrimoine (entretien courant, gros entretien, réhabilitations) et de renouvellement (démolitions, développement, reconstructions). Ces constats ont conduit à l'élaboration d'un protocole de consolidation en 2009, suivi d'un avenant en 2013, qui guident la politique patrimoniale de l'organisme jusqu'en 2017 (cf. § 2.1).

L'absence d'orientation stratégique patrimoniale, à l'échéance du protocole CGLLS en 2017, constitue pour mémoire une carence majeure que la gouvernance est appelée à corriger dans les meilleurs délais (cf. § 2.3.1).

L'incertitude persistante sur le devenir du site de la Robinière à Royan génère une situation particulièrement dégradée, déplorable, tant pour les locataires que pour l'office ; l'office et les acteurs locaux doivent désormais impérativement arrêter une décision, devenue urgente, sur le devenir du site.

Le programme de la Robinière, à Royan comprend 88 logements. Il est composé de quatre immeubles (T et V de 48 logements et X et Z de 40 logements), qui souffrent d'une situation et d'un environnement défavorables. L'état particulièrement dégradé de ce patrimoine a déjà été signalé dans le précédent rapport de la MiLOS de 2009, qui constatait « *un caractère d'insalubrité susceptible de nuire à la santé publique des occupants et des intervenants extérieurs* ».

Le protocole prévoit la démolition des immeubles T et V et la réhabilitation des immeubles X et Z, mais aucune décision n'est définitivement arrêtée et le scénario d'une démolition totale du programme est toujours d'actualité, au regard des caractéristiques du site d'implantation des immeubles.

L'office a gelé la location des immeubles T et V, qui ne comptent plus qu'une dizaine de logements occupés, alors que les immeubles X et Z sont presque totalement occupés. Dans l'attente d'une décision définitive, aucune intervention d'importance n'a été réalisée sur ce patrimoine qui continue à se dégrader et contribue à alourdir le bilan de la vacance sur le parc de l'organisme. Dans sa réponse écrite, l'office indique avoir demandé à la Ville de Royan, suite à délibération du CA en date du 22 octobre 2015, une position claire sur le projet de requalification urbaine du quartier. Il indique également n'avoir reçu à ce jour aucun projet global de redéfinition du quartier de la part de la mairie. Le bâtiment T est désormais vide et le bâtiment V ne compte plus qu'un seul locataire.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Le parc de l'office a connu un renouvellement qualitatif, en application du protocole CGLLS, qui ne se traduit pas par une évolution quantitative notable. Dans un premier temps, l'office a connu une période de légère contraction de son parc entre 2010 et 2014 (-0,56%), compte tenu du nombre important de démolitions menées sur cette période. Le nombre important de logements livrés en 2015 conduit à une légère augmentation du parc de logements familiaux de l'organisme de l'ordre de +2 % entre 2009 et 2015.

	Parc au 01/01	Construction	Démolitions	Transformation	Cession	Parc au 31/12	Evolution annuelle
2010	3 595	34	18	5	3	3 619	0,50%
2011	3 619	55	120	16	1	3 569	-1,38%
2012	3 569	39	41		68	3 499	-1,96%
2013	3 499	69	21		1	3 546	1,34%
2014	3 546	37	88	-1		3 494	-1,47%
Total	3 595	234	288	20	73	3 494	-0,56%
Prévu 2015		174			2	3 666	

L'organisme a engagé un programme de constructions dans le cadre du protocole de consolidation, qui concerne initialement 981 logements sur la période 2007-2015. Le bilan réalisé fin 2011 fait état de 462 réalisations sur 518, soit un retard de 56 logements. L'avenant au protocole prévoit la construction de 617 logements sur la période 2012-2017, pour un coût global de 84 M€ dont 19,6 M€ de fonds propres (cf. annexe n° 7.3).

L'objectif fixé dans l'avenant devrait être atteint, moyennant un pic important de production sur les années 2015 à 2017. La production s'élèverait en moyenne annuelle à 156 logements sur cette période, alors qu'elle n'a atteint que 48 logements sur la période 2012-2014. Pour les années ultérieures, l'avenant au protocole fait état de 70 logements par an.

Les programmes mis en service depuis 2011, en cours ou en projet, soit 728 logements, sont recentrés sur les secteurs les plus tendus en termes de demande.

Deux tiers de la production, et plus de 86 % des logements collectifs, sont localisés à Aytré (commune de l'agglomération de La Rochelle) et à Royan. La construction de 266 logements à Aytré accompagne la démolition de 248 logements. La construction à Royan comporte 228 logements ; sur cette même commune, 40 logements ont été démolis et le devenir du quartier de la Robinière, de 88 logements dans quatre bâtiments est encore incertain. L'île de Ré est aussi un secteur de développement, avec la construction de 66 logements.

La production est, en cohérence avec les caractéristiques des demandeurs, recentrée vers les petits logements. Les T1 et T2 représentent 37 % des constructions et les T3 46 %. De même, la proportion de logements individuels qui s'établit à 35 % est supérieure à celle constatée globalement dans le parc de l'office.

5.2.2 Réhabilitations et remplacements de composants

La société a engagé un programme de réhabilitations dans le cadre du protocole de consolidation, qui concerne 277 logements dans le protocole initial. Le bilan réalisé fin 2011 fait état de 73 réalisations sur 163, soit un retard de 90 logements. L'avenant au protocole prévoit la réhabilitation de 735 logements sur la période 2012-2017. L'augmentation provient notamment de deux programmes, soit 86 logements qui étaient initialement prévus en démolition (30 à St Jean d'Angély et 56 à Pons) et de l'ajout de neuf opérations pour 443 logements (cf. annexe n° 7.3).

Les prévisions de l'organisme, transmises fin octobre 2015, portent le total à 767 logements pour la période 2012-2017, par la suppression de deux opérations de six et dix logements et l'ajout de 48 logements du site de la Robinière, à Royan. Cependant, l'opération du quartier de la Robinière reste en attente d'une décision définitive quant à l'avenir du site dans un projet urbanistique plus global et la prévisionnelle financière de l'organisme, réalisée en fin de contrôle, reclasse ces 48 logements en démolition.

Une mission d'audit énergétique, a été lancée en 2010 par l'AROSH PC en 2010, pour la réalisation d'audit de patrimoine des bailleurs sociaux dans la région Poitou-Charentes, suivi en tranche conditionnelle de missions de maîtrise d'œuvre. Pour l'OPH Habitat 17, étaient concernés 616 logements, dont une grande partie incluse dans le programme de réhabilitations.

Le planning de réalisation des réhabilitations met en évidence un décalage dans le temps. L'avenant au protocole prévoit la fin du programme par le traitement de 88 logements sur la période 2016-2017, alors que les prévisions de l'organisme portent sur 414 logements restant à réhabiliter sur la période.

Les opérations réalisées ou prévues présentent en moyenne un coût conséquent de 45 k€ au logement, financé à hauteur de 58 % par emprunts et 9 % par subventions. Les fonds propres, notamment constitués des apports du département et de la CGLLS, au titre du protocole, représentent 33 % du financement, soit une moyenne de 14,7 k€ au logement.

L'augmentation du nombre de logements à réhabiliter est due en partie au transfert d'opérations de remplacements de composants en réhabilitations. Il convient donc de regarder le coût global du programme de réhabilitations et remplacements de composants qui est pratiquement doublé ; fixé à 30,8 M€ dans le protocole pour la période 2009-2015, il est porté à 70,2 M€ par son avenant pour la période 2009-2017, dont près de 11 M€ initialement prévus en gros entretien.

Les travaux de remplacements de composants présentent un retard significatif par rapport aux objectifs fixés par l'avenant au protocole, détaillé ci-dessous.

Les opérations de remplacement de composant et de gros entretien font l'objet d'un tableau de suivi technique d'opérations, tenu au niveau de la direction de la maîtrise d'ouvrage. Sa forme rend difficile une lisibilité immédiate de l'avancement des opérations. Les services n'ont pas été en capacité de communiquer une prévision pluriannuelle détaillée des travaux de gros entretien.

Le tableau des prévisions en termes de remplacements de composants, qui a toutefois pu être fourni, fait état d'un montant d'engagements de 17,4 M€ sur la période 2016-2018, quand l'avenant au protocole ne prévoyait plus que 7,35 M€.

Année	2016	2017	2018
Avenant k€	4005	1656	1689
Prévision k€	5278	6060	6040

Cet écart est induit par un important retard dont témoigne le rapport de suivi des engagements du protocole pour l'année 2014, qui précise que 8,9 M€ ont été réalisés sur la période 2012-2014, quand les prévisions s'élevaient à 17,4 M€ dont plus de 7 M€ par an, en 2013 et 2014.

L'organisme a récemment décidé d'externaliser la maîtrise d'œuvre d'opérations groupées de remplacements de composants, ce qui devrait lui permettre de réaliser davantage de travaux. Cependant, compte tenu des montants consommés durant les années antérieures, les objectifs fixés, pour la période 2016-2018, paraissent peu réalistes. L'avancement de leur réalisation, devra donc faire l'objet d'un suivi tout particulier.

5.2.3 Démolitions

La société a engagé un programme de démolitions, dans le cadre du protocole de consolidation, qui concerne 677 logements dans le protocole initial dont 209 sur la période 2009-2011. Le bilan réalisé fin 2011 fait état de 138 réalisations sur 209 prévues et programme la démolition de 423 logements sur la période 2012-2016, soit un total de 561 logements. Le reclassement de 86 logements en réhabilitation et de 64 logements en vente participe à la réduction du nombre de démolitions (cf. annexe n° 7.3).

Les prévisions de l'organisme, transmises fin octobre 2015, réduisent le total à 369 logements pour la période 2012-2017, par le retrait d'une opération de 6 et de 48 logements du site de la Robinière, à Royan, reclassés en réhabilitation, cette hypothèse différant de celle retenue dans l'analyse financière prévisionnelle de l'organisme réalisée en fin de contrôle, basée sur un scénario de démolition.

Les démolitions, intégralement financées par les apports obtenus dans le cadre du protocole, ont pris du retard. Elles devaient s'achever par 156 logements en 2016 mais les prévisions portent sur 220 logements en 2017.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

La direction de la maîtrise d'ouvrage, composée de 12 personnes, comprend notamment trois pôles techniques : « développement du patrimoine » composé de trois personnes, un pôle « démolition-reconstruction-réhabilitation » de deux personnes et un pôle « amélioration du patrimoine » d'une seule personne, et quatre assistants qui traitent les aspects administratifs et financiers des opérations.

Cette direction est particulièrement sollicitée par l'ampleur des actions prévues dans le cadre du protocole de consolidation. De plus, les difficultés organisationnelles de l'office ont participé au retard dans sa mise en œuvre en début de période (cf. infra).

L'avenant au protocole a permis de prolonger les actions de deux ans, de 2015 à 2017, mais a aussi plus que doublé les montants des réhabilitations et remplacements de composants. Le retard pris dans ces opérations, auquel participe le dimensionnement des équipes chargées de l'amélioration du parc existant, impliquera le dépassement de cette échéance.

L'absence d'un plan stratégique de patrimoine actualisé ne permet pas d'anticiper le plan de charge de la direction de la maîtrise d'ouvrage au-delà de l'achèvement du protocole. Toutefois, lorsqu'un nouveau plan stratégique aura été établi, la mise en place des moyens nécessaires à sa réalisation devra être une priorité de l'office, pour éviter de cumuler de nouveau, après quelques années, un retard de maintenance de son patrimoine.

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Les opérations de construction, de démolition et réhabilitation du patrimoine de l'organisme sont réalisées dans le cadre du protocole de consolidation et de son avenant, qui guident son activité depuis l'année 2009.

Les opérations, en particulier leur financement, sont présentées au Bureau ou au conseil d'administration, qui autorise la réalisation des emprunts et des actes fonciers.

Le respect des obligations, en matière de commande publique, et de l'application du guide de procédure de l'organisme, est assuré par le service « marchés-juridique-contentieux », qui traite les marchés sur le plan administratif.

Il est à noter un retard significatif en termes de clôture financière des opérations (cf. infra § 6.1.1).

5.3.2 Analyse d'opérations

L'examen des programmes de logements familiaux livrés sur la période 2011-2015 montre que leur coût est raisonnable, il s'élève en moyenne à 1 923 €/m²SH TTC et connaît une évolution de 15 % sur la période, de 1 770 €/m² en 2011 à 2 039 €/m² en 2015.

Le financement comprend en moyenne 67 % d'emprunts, 22 % de subventions et 11 % de fonds propres. Les fonds propres et les apports du département au titre du protocole s'élèvent en moyenne à 20 k€ au logement.

Sur 374 logements neufs, près d'un quart provient d'acquisitions en VEFA dont le coût moyen constaté est proche de celui des opérations réalisées en propre. Ce dernier s'élève à 1 943 €/m² SH, dont 1 410 €/m² de travaux de 284 €/m² de foncier, et représente 123 k€ au logement.

L'office réalise une part significative de ses mises en service par le biais de VEFA ; quatre opérations en 2013, une en 2014, une en 2015, trois prévues en 2016 et quatre en 2017. Il est rappelé que le recours à la VEFA doit s'inscrire dans le cadre d'une procédure strictement encadrée, conforme à la

jurisprudence administrative relative aux règles de publicité et de concurrence définies par le décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

L'entretien est confié pour partie au service proximité, rattaché à la direction clientèle depuis 2012, qui traite notamment les travaux à la relocation, et à la direction de la maîtrise d'ouvrage, par le pôle chargé de l'amélioration du patrimoine dont le gros entretien et les remplacements de composants. Un manque de cohésion a rendu difficile l'analyse des budgets et de leur consommation respectifs.

L'entretien du patrimoine, notamment la remise en état des logements pour leur relocation, fait l'objet de marchés à bons de commande.

Une consultation, menée en 2014, décomposait la prestation en 20 lots, soit cinq lots techniques (peinture papier-peints, revêtements de sols, plomberie, menuiserie, électricité) et quatre secteurs géographiques (La Rochelle, Royan, Jonzac, Saint-Jean d'Angély). Les marchés, conclus pour une année, étaient renouvelables deux fois. Dans les faits, le titulaire était unique, pour les quatre secteurs pour le lot menuiserie, de même que pour le lot plomberie, de plus, les lots peinture et revêtements de sols ont dû être regroupés après un premier appel d'offres infructueux.

Un nouvel appel d'offres, décomposé en deux lots géographiques (nord et sud), a été relancé en 2015, ouvert aux entreprises uniques et aux groupements solidaires d'entreprises. Les deux marchés sont établis pour une durée d'un an renouvelable deux fois.

Les opérations de gros entretien et de remplacements de composants sont suivies, par le directeur de la maîtrise d'ouvrage, au moyen d'un tableau en couleurs. Sa forme rend difficile une lisibilité immédiate de l'avancement des opérations et n'a pas permis de communiquer une prévision pluriannuelle détaillée des travaux sur laquelle devrait être adossée sa provision pour gros entretien.

Sur la période 2012-2014 (source : rapport de suivi du protocole 2014), l'office a réalisé 5 409 k€ de dépenses de gros entretien non récupérable, ce qui représente 95 % des prévisions de l'avenant au protocole qui s'élèvent à 5 717 k€.

Le montant d'entretien courant non récupérable et gros entretien, qui s'établit à 604 €/logement en 2014, est légèrement supérieur au ratio pour les offices de province, s'élevant à 559 € en 2012.

L'office ne respecte pas entièrement ses obligations réglementaires, issues du décret 2011-629 du 3 juin 2011, relatives aux dossiers amiante dans les parties privatives (DAPP).

Un accord-cadre a été conclu en 2013, en groupement avec d'autres bailleurs sociaux du département, pour le repérage des matériaux et le complément des dossiers techniques amiante. Les DTA et les DAPP ont été réalisés sur la période 2013-2015, alors que les DAPP devaient être réalisés avant 2012. Ces derniers ne sont pas remis aux locataires, contrairement aux obligations réglementaires en vigueur ; une mise en conformité s'impose. Les repérages avant travaux font l'objet d'un tableau de suivi tenu par la direction de la maîtrise d'ouvrage. L'office s'engage à annexer au contrat des locataires entrants la copie d'un état mentionnant l'absence ou la présence d'amiante, et à transmettre aux locataires en place une information relative aux modalités de consultation des diagnostics.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

L'office dispose de contrats d'entretien et d'exploitation correctement tenus et régulièrement remis en concurrence. Le service juridique assure le respect du guide de passation des marchés.

La consultation relative à divers contrats, dont la maintenance des équipements de ventilation, de la robinetterie, des chaudières individuelles et des ascenseurs, est regroupée au sein d'un même appel

d'offres. Les prestations font l'objet de sept lots qui font l'objet de marchés séparés. Les marchés actuels, qui débutent en avril 2011, s'achèvent en fin d'année 2015. La nouvelle consultation prévoit des marchés d'une durée d'un an, reconductibles quatre fois. La maintenance et la télésurveillance des 37 ascenseurs de l'office fixent les délais maximums d'arrivée sur place à une demi-heure en cas de personne bloquée en cabine et sinon deux heures, à compter de la réception de l'alarme.

Pour ce qui concerne les chaufferies collectives, l'organisme se fait régulièrement assister par des cabinets d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour renouveler ses marchés.

Le quartier de Villeneuve-les-Salines, à la Rochelle, qui comprend 530 logements de l'organisme, est desservi par un réseau de chauffage urbain. Les marchés d'exploitation des sous-stations, qui ont fait l'objet d'un groupement de commandes entre l'OPH Habitat 17, l'OPH de la CDA et la SA d'HLM Atlantic Aménagement, sont conclus en 2014 pour une période de huit ans.

L'office dispose d'une chaufferie collective bois à Aytré, mise en service en 2015, pour laquelle il a établi un marché de conception, réalisation, exploitation et maintenance. Il possède d'autres chaufferies collectives à Royan (dont Eden à granulés bois en 2014), Jonzac, La Tremblade, Saint-Jean d'Angély et Ars en Ré (Brises marines à granulés bois en 2015), dont les contrats d'exploitation, passés en 2013 et leurs avenants, s'achèvent en 2021.

En fin 2014, Habitat 17 compte 455 logements classés en E en termes de DPE, 37 en F et 4 en G. La majorité est équipée de chauffage électrique, respectivement 377 logements, 33 et 4. Les engagements de la CUS portent sur 14 % de logements rénovés sur la période 2011-2014 (idem pour 2011-2016). Du fait du retard pris en termes de réhabilitations, le cumul ne s'élève qu'à 2,7 % fin 2014, mais selon les prévisions, l'objectif devrait être quasiment atteint vers fin 2016.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La CUS pour la période 2011-2016 fixe un objectif de 10 mises en commercialisation annuelles et envisage un nombre de ventes effectif de deux à trois unités par an. Une annexe détaille la liste des logements cessibles.

Le CA a décidé, en octobre 2014, de reconduire sa politique, précédemment définie, qui limite la politique de vente des logements conventionnés jusqu'à la fin du protocole, à une unité par an dans les communes de Saint-Porchaire (18 pavillons) et Montendre (18 pavillons).

Il a acté, en mars 2015, la politique de vente de l'année, et évoqué la vente d'un bâtiment collectif de sept logements, entièrement vacant, à Mirambeau et de logements et locaux techniques des anciennes gendarmeries de Mortagne-sur-Gironde et de Saint-Agnant, non conventionnés.

La vente de logements à l'unité est donc limitée à six logements sur la période 2011-2014 dont quatre au profit des locataires occupants.

5.6 CONCLUSION

L'OPH Habitat 17 mène depuis 2009, dans le cadre d'un protocole de consolidation CGLLS, un vaste programme d'amélioration qualitative de son patrimoine, qui passe par des remplacements de composants, et de nombreuses réhabilitations, démolitions et reconstructions.

Outre l'achèvement de ce programme dont la mise en œuvre a pris du retard, particulièrement pour ce qui concerne le programme de réhabilitation et les remplacements de composants, il devient prioritaire pour l'organisme de définir une nouvelle stratégie patrimoniale.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Généralités et tenue des comptes

L'organisme, après s'être longuement interrogé en 2011 et 2012 sur un éventuel passage au régime de la comptabilité commerciale, reste régi à ce jour par les dispositions de la comptabilité publique. La trésorerie municipale de La Rochelle assure la fonction de comptable public pour le compte de l'office et mobilise à ce titre 3,5 ETP pour mener à bien cette mission. Il convient de noter qu'un projet de convention entre l'ordonnateur et le comptable précisant les objectifs et engagements de chacune des parties avait été élaboré fin 2010 mais n'a jamais reçu de signature officielle (cf. supra § 4.4.2). Le maintien des dispositions de la M 31 justifiera son adossement à une convention dûment signée entre l'OPH Habitat 17 et la trésorerie municipale.

La direction financière administrative, comptable et informatique compte 10 personnes dont le responsable, qui occupe ce poste depuis bientôt trois ans. Il est assisté pour la mission financière et comptable (pour la partie qui relève de l'ordonnateur) d'une responsable du service de la comptabilité, elle-même assistée de trois collaboratrices. Dans l'ensemble, les procédures comptables sont formalisées bien que non datées, interpellant par voie de conséquence sur la réalité de leur mise à jour. Dans sa réponse écrite, l'office indique que les procédures seront dorénavant datées, afin de permettre leur actualisation.

La polyvalence est recherchée au sein du service, concernant notamment le traitement des dépenses de fonctionnement et d'investissement dans toutes leurs composantes grâce à la constitution d'un binôme interchangeable sur ses missions, depuis une réorganisation interne intervenue en 2014. Un troisième agent nouvellement arrivé dans le service préenregistre les factures de fonctionnement et assure le suivi du dossier de la TVA.

Les forts enjeux liés aux objectifs du protocole renforcent la nécessité d'une plus grande rigueur dans la tenue de la comptabilité de programme.

La comptabilité de programme appelle trois remarques majeures. La première a trait à la vigilance à apporter, quant à la pertinence du classement des opérations au sein même de la FSFC (fiche de situation financière et comptable) ; les deux dernières portent sur la clôture des opérations :

- le contrôle a été l'occasion, en accord avec l'office, d'opérer un reclassement d'opérations figurant dans la FSFC 2014 : trois opérations pour un montant d'environ 7 M€ comportant un ordre de service en fin d'année ont été enregistrées à tort dans les opérations préliminaires, alors qu'elles auraient dû figurer dans les opérations en cours ayant pour effet de surestimer le potentiel financier à terminaison (de l'ordre d'1 M€) ;
- toujours sur les FSFC, un nombre important (entre 25 et 30) d'opérations terminées soldées (constructions neuves, VEFA et plus marginalement réhabilitations) datant de 2009 à 2011 voire 2012 attendent d'être clôturées. Une inertie, résultant d'une communication et d'une interface manifestement insuffisantes entre la direction de la maîtrise d'ouvrage et celle des finances, retarde la formalisation des soldes de subventions à demander pour ces opérations. Ainsi, sur la période susvisée (de 2009 à 2012), un solde de subventions de plus de 600 k€ reste en souffrance et risque de tomber sous le coup de la prescription (quatre années), si la demande de versement n'est pas établie dans les plus brefs délais ;
- de la même manière, la mise en commun d'informations relatives à l'état d'avancement des travaux (dates d'ordre de service, date de réception des travaux notamment) entre ces deux services concernant les opérations de remplacement de composants et les réhabilitations faciliterait la clôture de plusieurs d'entre elles classées dans la rubrique « opérations terminées soldées » de la FSFC.

L'office prévoit la mise en place d'un tableau récapitulatif partagé donnant à la direction financière les informations techniques sur l'avancement des opérations permettant le classement adapté dans la FSFC.

6.1.2 La constitution de provisions pour dépréciation de stocks

L'office a acquis, au tout début des années 80, un terrain sur la commune de Nieul-sur-Mer, dans la perspective d'y développer des opérations d'accession sociale. Postérieurement à cette acquisition, ce foncier a fait l'objet d'un classement en zone inondable. A ce titre et sur toute la période 2010-2014, l'OPH Habitat 17 a constitué une provision d'un montant de 139 k€ pour dépréciation de cette immobilisation actant sa non constructibilité. Une cession pour l'ensemble des terrains à l'euro symbolique a été acceptée par l'office et la commune de Nieul-sur-Mer. Cette transaction a d'ailleurs été validée par le Bureau à l'occasion d'une séance en date du 17 octobre 2013. Un projet d'acte, daté de 2014, a été formalisé en ce sens mais n'a pas reçu de signature à ce jour.

L'acte de cession a été signé les 07 et 14 mars 2016 et les terrains ont été sortis de l'actif. Il appartient à l'office dans un souci de rigueur comptable de reprendre cette provision.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

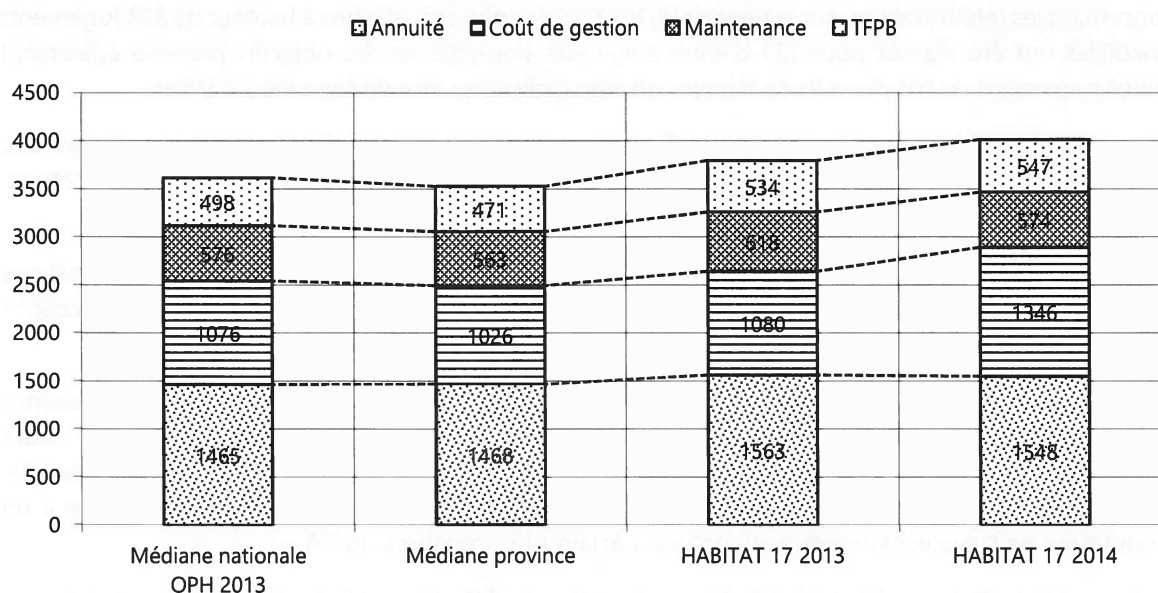
6.2.1 Analyse de l'exploitation

La rentabilité d'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net (voir tableau ci-après).

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Marge sur accession	0	0	0	0	0
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	14 281	14 332	15 012	15 312	15 649
Coût de gestion hors entretien	-3 468	-3 909	-3 882	-3 829	-4 703
Entretien courant	-197	-212	-297	-224	-244
GE	-1 259	-1 300	-1 682	-1 967	-1 761
TFPB	-1 794	-1 806	-1 842	-1 892	-1 910
Flux financier	244	406	521	317	137
Flux exceptionnel	-84	321	179	105	536
Autres produits d'exploitation	234	203	156	153	240
Pertes créances irrécouvrables	-97	-151	-202	-190	-288
Intérêts opérations locatives	-2 304	-2 532	-2 504	-2 492	-2 194
Remboursements d'emprunts locatifs	-2 686	-2 503	-2 621	-2 747	-3 216
Autofinancement net²	2 872	2 848	2 838	2 546	2 246
% du chiffre d'affaires	19,95%	19,73%	18,78%	16,52%	14,26%

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

² 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).



L'office tire la quasi-totalité de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative qui reste aux prises avec deux enjeux majeurs et prioritaires (auxquels il convient de rajouter l'impact des impayés, cf. supra § 4.4) :

- cette ressource est d'abord impactée par le poids de la vacance (cf. § 3.1.2) qui reste un sujet préoccupant pour Habitat 17, même si la vacance commerciale a très significativement diminué (114 logements à fin 2014, contre plus de 200 logements en 2010). Pour autant, le montant des pertes financières de loyers et des charges liées à la vacance globale représente un montant moyen annuel de 1 700 k€ sur toute la période ;
- ces produits locatifs sont ensuite diminués des travaux de maintenance (cf. supra § 5.4) supportés par l'exploitation (entretien courant et gros entretien) qui avaient été pointés comme insuffisants à l'occasion du précédent contrôle.

Enfin, le niveau de l'autofinancement est fonction du montant de l'annuité qui traduit, à modes de financements constants, le rythme de production suivi par l'organisme.

Sur les trois premières années de la période, l'autofinancement net d'un niveau artificiellement élevé est proche de 20 %. Il provient surtout d'un écart important entre les objectifs relevant du protocole et les réalisations constatées plus que d'une rentabilité particulière à souligner. Cet écart est le résultat d'une organisation interne déficiente dans un contexte déficitaire dans le domaine du management. A compter de 2013, l'autofinancement diminue et tend à se rapprocher de la situation réelle dans laquelle aurait dû se trouver l'organisme en raison d'un début de rattrapage de cet écart à la faveur d'une organisation stabilisée.

6.2.1.1 La maintenance

Pour les deux années 2010 et 2011, Habitat 17 a revu à la baisse ses objectifs de la maintenance (gros entretien et entretien courant) en reportant 4,6 M€ vers des dépenses d'investissement au titre des remplacements de composants. Les objectifs ainsi revisités ressortaient respectivement à 2 426 k€ et 1 575 k€, soit un total de 4 000 k€. Les réalisations ont été de 1 550 k€ pour 2010 et de 1 575 k€ pour 2011 (correspondant à l'objectif), soit un total de 3 100 k€ pour un écart de 900 k€, représentant une économie théorique virtuelle de 6 % d'autofinancement au titre de la seule année 2010. L'écart se résorbe ensuite mais il subsiste une différence de 500 k€ sur les années 2012 à 2014 entre les objectifs (7 M€) et les réalisations (6,5 M€), avec un impact à la hausse sur l'autofinancement.

Concernant les réhabilitations, sur la période 2010-2014, les objectifs affichés à hauteur de 324 logements réhabilités ont été réalisés pour 121 d'entre eux. Cette non-atteinte des objectifs préserve également l'autofinancement du fait d'une levée d'emprunts non réalisée au titre de l'annuité (cf. infra).

Restent les remplacements de composants (financés sur fonds propres de l'office hors des aides au titre du protocole et n'ayant donc pas d'effet sur l'autofinancement) avec un objectif en masse d'environ 21 M€, sur la période 2010-2014, contre une réalisation de 11,2 M€ sur cette même période.

La Provision pour Gros Entretien (PGE) pour l'année 2012 présentant un caractère rétroactif n'est pas justifiée car non adossée à un programme pluriannuel d'entretien. Les écritures comptables de reprise ne sont en outre pas maîtrisées.

La constitution d'une PGE, pour l'exercice 2012, a été décidée laconiquement à l'occasion d'une séance du CA datée du 31/05/2013, présentant le suivi des réalisations de l'OPH Habitat 17 dans le cadre des objectifs du protocole, au titre de l'année 2012, valant rapport d'activité pour cette même année. La PGE ainsi validée présente un caractère rétroactif irrégulier. En outre, elle n'était pas adossée à un programme de travaux pluriannuel de nature à éclairer les membres du CA.

De façon générale, le suivi financier de la maintenance est difficilement lisible particulièrement depuis l'exercice 2012, à partir duquel deux budgets spécifiques GE programmé et non programmé sont consommés par deux services distincts : le service maîtrise d'ouvrage (à l'occasion de travaux dans le cadre d'opérations groupées principalement dans les parties communes) et le service proximité de la gestion locative (pour des travaux pour l'essentiel suite à état des lieux), la synthèse étant censée être réalisée par la direction financière. Des écarts inexplicables subsistent entre le total consommé sur le GE déclaré par les services et la réalité comptable qui résulte de la lecture directe du c/6152 (écarts de 211 k€ en 2013 et 155 k€ en 2014).

Les non-consommations constatées à la fin de chaque exercice (il en est de même pour les remplacements de composants) ne sont pas analysées en termes d'annulation ou de report de travaux pour argumenter le budget de l'année n+1 ; cette non-valorisation au fil des années rend impossible la connaissance actualisée de l'état du patrimoine.

La consommation extrêmement faible de la partie programmée du GE représente environ 20 % de la totalité du GE, interpellant sur la crédibilité du programme de travaux et, par voie de conséquence, sur la pertinence de la PGE.

Les mécanismes de reprise comptable ne sont par ailleurs pas maîtrisés. Des travaux programmés ont été réalisés en 2012, pour un montant de 493k€ et auraient dû donner lieu au minimum à une reprise d'un même montant, alors qu'aucune reprise n'a été pratiquée. De même, en 2013 et 2014, respectivement 610 k€ et 270 k€ de travaux programmés ont été réalisés, engendrant des reprises de 1 081 k€ et de 1 515 k€, sans précision particulière sur le montant des travaux reportés.

L'office indique :

- qu'une information sera donnée au CA concernant le programme de travaux pluriannuel ;
- que chaque année un rapprochement sera opéré entre les budgets GE consommés par les directions de la maîtrise d'ouvrage et de la proximité et la réalité des montants inscrits en comptabilité afin de supprimer les écarts constatés ;
- que les non-consommations constatées seront analysées et alimenteront le budget n+1 ;
- et qu'enfin les reprises réalisées seront en cohérence avec les dépenses effectives des travaux programmés.

6.2.1.2 L'annuité

Au 31 décembre de l'année 2014, l'endettement de l'office reste légèrement en deçà des standards habituels, l'annuité représentant environ 35 % du montant des loyers pour une médiane nationale se situant à un peu plus de 37 %.

Cette situation est le résultat d'une politique de développement très mesurée d'Habitat 17, jusqu'aux années 2009-2010. Cet endettement aurait dû s'accroître, si les objectifs annuels contractualisés dans le cadre du protocole avaient tous été atteints.

Ainsi, sur la période 2010-2014, l'organisme présente un déficit de 203 logements en réhabilitation. Sur la base d'un coût moyen d'une réhabilitation de 50 K€ (financé à 56 % par l'emprunt), une mobilisation d'emprunts d'environ 5,7 M€ aurait été nécessaire en situation de pleine atteinte des objectifs, représentant en fin de période une ponction supplémentaire sur l'autofinancement.

Sur la seule année 2010, la non-consommation du budget maintenance (cf. supra), ainsi que la production en retrait au regard des objectifs de construction neuve et de réhabilitation, issus du protocole, majoraient artificiellement l'autofinancement de 7 à 8 %.

Il convient de noter une augmentation sensible de l'annuité sur l'année 2014 (un peu moins de 500 k€) correspondant au remboursement par anticipation de l'emprunt relatif à la résiliation du bail emphytéotique, suite à vente du foyer de Matha.

Habitat 17 a signé, en mars 2008, un contrat de prêt de trésorerie auprès de Dexia d'un montant de 3 M€ (versé en mars 2010) dont 1 703 k€ sont affectés au 15/11/2015 avec un capital restant dû d'un montant de 2 942 k€ au 01/10/2015. Il est à noter que cet emprunt entre dans sa phase structurée à compter d'avril 2016, avec un taux d'intérêt indexé sur l'euribor 12 mois. En vue d'assainir la situation et compte tenu de la sous-affectation de cet emprunt, l'organisme est encouragé à intensifier les négociations engagées (avec ARKEA) pour étudier les conditions et modalités de refinancement de cet emprunt toxique classé 1E sur la charte Gissler, sur la base d'un remboursement assorti d'un taux d'intérêt fixe classé 1A sur cette même charte.

6.2.1.3 Les coûts de gestion

Les coûts de gestion sont fonction du niveau constaté des frais généraux et des charges de personnel sur la période.

Sur toute la période, à l'exception de l'année 2013, l'évolution à la hausse des frais de gestion s'explique en partie par un delta négatif entre les charges récupérées et les charges récupérables. Cet état découle notamment de la politique de provisions appelées auprès des locataires mal maîtrisée et de l'estimation établie en fin d'année du montant de la régularisation des charges mis en œuvre au cours de l'année suivante. Cette situation illustre une concertation insuffisante entre le service de la gestion locative et celui de la comptabilité au sein de la direction financière.

L'année 2014 voit une augmentation sensible des frais généraux s'expliquant par le paiement d'une taxe additionnelle à la CGLLS particulièrement élevée (143 k€ contre 15 k€ en 2013) et par la prise en charge financière de diagnostics techniques (147 k€) et de frais au titre de la mutualisation informatique.

Les charges de personnel représentées par les 86 salariés employés par l'office au 31/12/2014, pour un parc de 3 500 logements, se situent au-dessus de la médiane nationale (868 €/logement pour Habitat 17, contre 744 €/logement constatés au niveau national). Ces frais de personnel augmentent sensiblement en début de période, en raison d'un investissement important de l'office dans le domaine de la formation (plus de 200 k€ en 2011). À compter de 2013, la tendance haussière de ces charges de personnel s'explique par la mise en place d'un accord d'intéressement applicable à tous les salariés, ainsi que par l'octroi de primes exceptionnelles ou d'objectifs d'un montage complexe et donc peu lisible. Enfin, l'année 2014 voit le versement d'indemnités de licenciement et

de rupture conventionnelle (40 k€ environ). L'attention de l'office est appelée sur la nécessité de contenir les coûts de gestion dans la durée, eu égard à l'augmentation constatée en fin de période.

Au final et en synthèse sur l'analyse de l'exploitation, une configuration se rapprochant au plus près de l'atteinte des objectifs figurant dans le protocole CGLLS et de son avenant, aurait placé le niveau de l'autofinancement de l'office autour de 12 % du produit des loyers. C'est d'ailleurs ce scénario qui est retenu dans la prévisionnelle du suivi annuel des engagements de l'office dans le cadre du protocole présentée lors de la séance du CA du 27 juin 2012 avec un autofinancement courant de 9 % en 2012, 11,4 % en 2013 et 13 % en 2014.

6.2.2 Structure financière

La structure financière est analysée sur la base du fonds de roulement net global (FRNG) résultant de la différence entre les emplois et les ressources stables.

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	49 716	59 024	61 544	67 490	74 124
Provisions pour risques et charges	33	7	2 633	4 550	4 317
<i>Dont PGE</i>	0	0	2 144	3 757	3 519
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	77 839	80 646	80 720	83 862	86 755
Dettes financières	75 079	75 414	79 170	78 536	88 068
Actif immobilisé brut	- 179 318	- 190 340	- 198 126	- 213 791	- 237 397
Fonds de Roulement Net Global	23 348	24 751	25 940	20 647	15 866
FRNG à terminaison des opérations³					16 951
Stocks (toutes natures)	139	139	139	139	139
Autres actifs d'exploitation	6 735	5 932	5 781	11 008	13 478
Provisions d'actif circulant	- 1 143	- 1 098	- 1 207	- 1 273	- 1 233
Dettes d'exploitation	- 1 333	- 1 528	- 1 477	- 1 612	- 2 702
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	4 399	3 446	3 236	8 263	9 683
Créances diverses (+)	81	86	243	257	587
Dettes diverses (-)	1 892	1 670	2 724	2 031	3 262
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-1 811	-1 584	-2 482	-1 774	-2 675
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	2 588	1 862	754	6 489	7 008
Trésorerie nette	20 760	22 899	25 186	14 158	8 858

Le haut de bilan est régulièrement alimenté par une exploitation artificiellement rentable pour les raisons évoquées (cf. supra § 6.2.1) et surtout par une accumulation de subventions prévues dans le cadre du protocole ; ainsi à la fin 2014, 16 M€ de subventions restent enregistrées au compte 13 du haut de bilan dans l'attente d'une affectation sur une opération (20 M€ à la fin 2015).

Les variations enregistrées sur les dettes financières et sur les immobilisations d'actif suivent le rythme d'activité observé par l'organisme. De 2010 à 2012, la réalisation même mesurée d'emprunts cumulée avec un flux régulier de notification de subventions font émerger des ressources stables qui sont nettement supérieures aux actifs immobilisés et donc aux emplois stables. Cette situation traduit les retards pris par l'office dans sa mobilisation pour atteindre les objectifs annuels fixés dans le cadre du protocole. Elle est aussi la conséquence de la période difficile traversée par l'OPH Habitat 17 en termes d'organisation et de management qui a justifié la signature de l'avenant au protocole. Sur ces trois années, le FRNG se situe sur des valeurs élevées entre 24 et 25 M€.

³ 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) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

A compter de 2013 et surtout 2014, à la faveur d'une stabilisation de l'organisation, le rythme de production s'accélère entraînant une variation à la hausse des actifs immobilisés, qui préfigurent un nombre de livraisons de logements élevé sur les années 2015 (174 logements ont été livrés) et 2016 (une livraison de près de 160 logements est attendue). Ces deux années concentrent d'ailleurs à elles seules plus de logements familiaux livrés que durant la période 2009/2014, soit six exercices. Même si le montant d'emprunts contractés en 2014 est élevé (le plus élevé de la période avec 13,6 M€), l'augmentation des ressources stables est inférieure à celle des emplois entraînant mécaniquement une diminution du FRNG (près de 16 M€ en 2014).

Concernant le bas de bilan, sur l'ensemble de la période, les créances sont supérieures aux dettes faisant émerger un besoin en fonds de roulement et tout particulièrement sur la dernière année en 2014. Cette situation s'explique en grande partie par l'impact des subventions à recevoir non encaissées inscrites au compte 441.

6.2.2.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG à fin 2014 est proche de 16 M€, représentant un peu plus de quatre mois de dépenses mensuelles (soit la valeur de la médiane nationale pour des organismes comparables). Après retraitement de la FSFC 2014 (cf. supra § 6.1.1) et compte tenu du décalage entre les dépenses restant à régler et les financements à encaisser sur les opérations en cours, le FRNG à terminaison a pu être estimé à près de 17 M€ ; le potentiel financier à terminaison devrait ressortir à 12,5 M€ à cette échéance.

6.2.2.2 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2010 à 2014 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2010		23 348
Autofinancement de 2011 à 2014	11 369	
Dépenses d'investissement	-69 856	
Financements comptabilisés	52 223	
Autofinancement disponible après investissements	-6 264	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-800	
Cessions d'actifs	1 099	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-1 517	
Flux de trésorerie disponible	-7482	-7482
Fonds de roulement fin 2014		15 866

La dégradation, toute relative du FRNG, est imputable aux dépenses d'investissement qui connaissent une forte évolution sur les deux dernières années, mais surtout en 2014, consécutives aux acquisitions d'actifs immobilisés.

6.2.2.3 Trésorerie

Le niveau de la trésorerie nette suit mécaniquement l'évolution conjointe et conjuguée du FRNG et du besoin en fonds de roulement. D'un montant de près de 9 M€ en 2014, il se situe à une valeur proche de celle de la médiane nationale pour des organismes similaires.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'exercice de la prévisionnelle prend une acuité toute particulière concernant l'OPH Habitat 17, pour la double raison liée d'abord aux dispositions issues du protocole de consolidation CGLLS auquel il est soumis et ensuite au retard pris par l'office dans l'atteinte des objectifs fixés dans ce cadre.

Ainsi au 31/12/2015, Habitat 17 a atteint environ 71 % des objectifs du protocole en termes de constructions neuves et un peu plus de 50 % concernant les démolitions, les réhabilitations et les remplacements de composants.

Le contrôle a été l'occasion pour l'office d'établir sur Visial une simulation prévisionnelle au 31/12/2014, intégrant les derniers plans de financement définitifs des opérations (cf. annexe n° 7.4).

Il convient de garder en mémoire le fait majeur que le PSP de l'organisme daté de 2008 ne peut utilement servir de référence pour établir une prévisionnelle actualisée, devant tenir compte au plus juste de la réalité de l'état du patrimoine. Ce constat rappelle une nouvelle fois l'enjeu et l'urgence pour l'office de se mobiliser sur ce dossier (cf. § 2.3.1).

Concernant la maintenance, les hypothèses retenues fondées sur la connaissance du patrimoine apparaissent en cohérence théorique avec la configuration et les caractéristiques du parc mais devront être recalées et actualisées avec les dispositions du nouveau PSP.

Les objectifs fixés dans le cadre des réhabilitations devraient être tenus dans le délai de l'avenant au protocole.

Un retard important a été constaté au 31/12/2015 concernant le remplacement de composants qu'Habitat 17 se propose de résorber en externalisant la maîtrise d'œuvre de plus de la moitié de ces travaux sur les années 2016 à 2018 (plus de 10 M€ sur un total de 17,5 M€).

Concernant le rythme des constructions neuves, l'organisme a élaboré trois principaux scénarios avec une hypothèse basse à 50 logements annuels, une hypothèse intermédiaire à 75 logements et, enfin, une hypothèse haute à 100 logements, qui s'inscrivent dans le prolongement des objectifs du protocole.

Une vacance totale estimée à 8 % des loyers en début de période semble être en cohérence avec l'inflechissement enregistré sur ce paramètre depuis les dernières années. La valeur de ce ratio ramenée à 2,8 % en 2021 semble particulièrement favorable et méritera un suivi tout particulier.

Au global, sur la base de ces hypothèses dont les limites sont rappelées en l'absence de PSP actualisé, la situation financière se tend quelque peu avec un autofinancement net autour de 6 % et un FRNG entre 7 et 9 M€ suivant les scénarios retenus à l'horizon 2021. Elle ne pourra véritablement être crédible et fiabilisée qu'en s'appuyant sur un diagnostic actualisé de l'état du patrimoine qui reste à produire.

6.4 CONCLUSION

La situation financière d'Habitat 17 est atypique ; sa configuration très flatteuse tant sur l'autofinancement net que sur le montant élevé des capitaux propres sont le résultat d'une non-corrélation entre le niveau de production et le montant des subventions notifiées.

Les années 2013 et surtout 2014 marquent une accélération du niveau d'activité qui va se poursuivre jusqu'en 2020-2021. Cette nouvelle situation pour l'office va le contraindre, sur la base d'un nouveau PSP restant à établir, à affiner sa stratégie dans un contexte financier qui va se tendre, marqué notamment par la sortie du protocole à la fin 2017.

7.ANNEXES

7.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

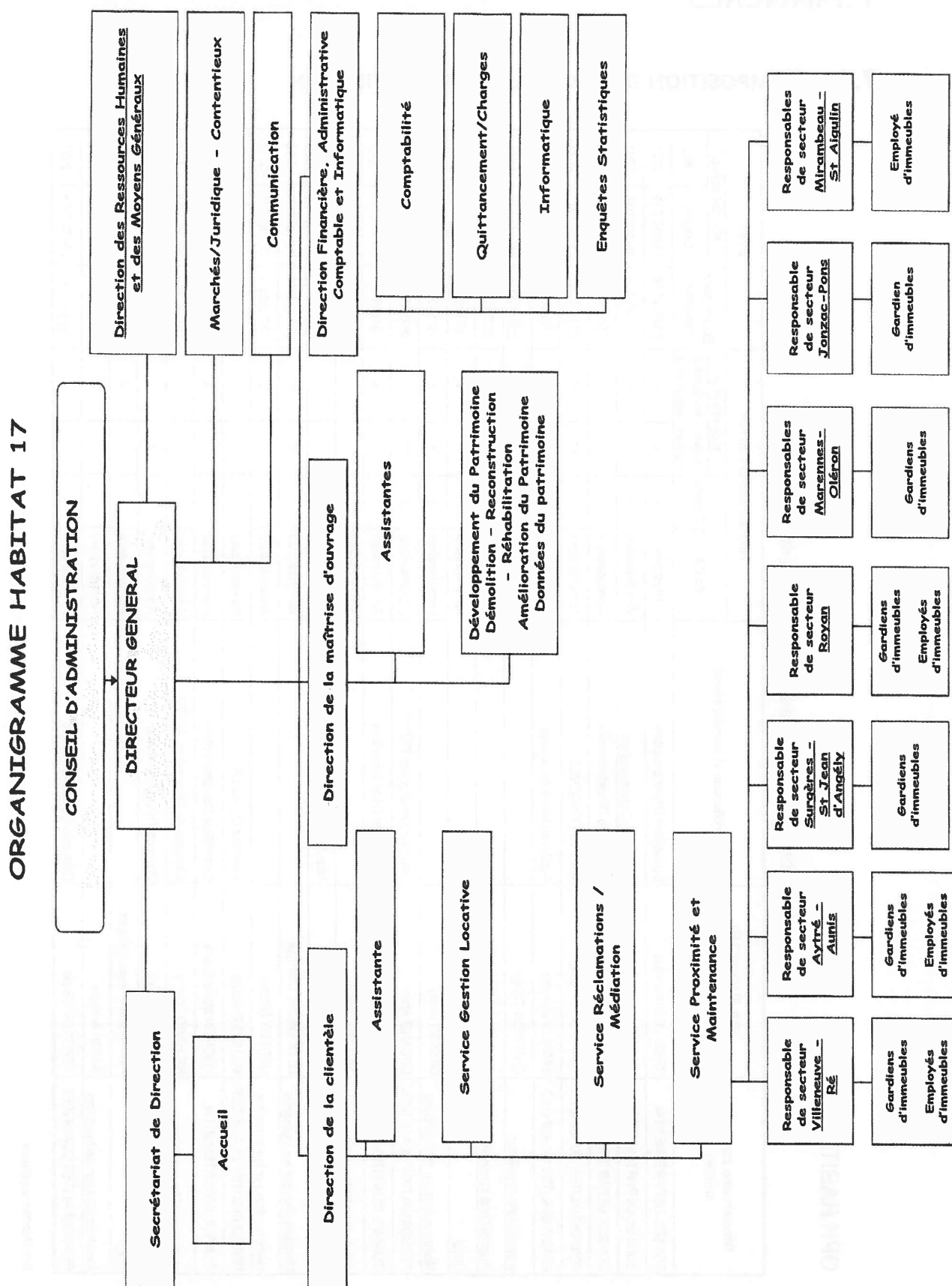
OPH HABITAT 17

Liste des membres du conseil d'administration à la date du contrôle

Dénomination personnes morales	Nom et prénom du représentant ou de la personne physique	Profession et mandat électif	Fonction exercée au sein				Dates	
			du CA	Bureau	Commission appel d'offres logements	Commission attribution	Entrée dans fonction	Mandat actuel
CONSEIL DEPARTEMENTAL	/	Conseillère Départementale	Président	x	x	x	25/06/2015	2021
CONSEIL DEPARTEMENTAL	/	Conseiller Départemental	Vice Président	x	x	x	12/11/2008	2021
CONSEIL DEPARTEMENTAL	/	Conseillère Départementale	Administrateur	x		S*	25/06/2015	2021
PERSONNALITES QUALIFIEES	/	Maire de LONGEVES	Administrateur		S*	S*	25/06/2015	2021
PERSONNALITES QUALIFIEES	/	Adjoint au Maire de Jonzac	Administrateur	x	S*	x	26/05/2011	2021
organisations syndicales	/		Administrateur			S*	26/01/2015	2021
organisations syndicales	/		Administrateur			S*	26/05/2011	2021
UDAF	/		Administrateur			S*	26/05/2011	2021
Membres élus par les locataires	/		Administrateur	x	x	x	19/12/2002	2018
PERSONNALITES QUALIFIEES	/	Directeur Général des PEP 17	Administrateur	x	S*		26/05/2011	2021
CONSEIL DEPARTEMENTAL	/	Conseillère Départementale	Administrateur			x	12/07/2004	2021
SOLENDI ACTION LGT	/		Administrateur				23/10/2009	2021
PERSONNALITES QUALIFIEES	/	1ère Adjointe au Maire du Château d'Oleron	Administrateur			S*	26/05/2011	2021
Membres élus par les locataires	/		Administrateur		S*		06/12/2010	2018
Membres élus par les locataires	/		Administrateur			S*	10/12/2014	2018
PERSONNALITES QUALIFIEES	/	Directeur CLLAJ LR	Administrateur			S*	25/06/2015	2021
CONSEIL DEPARTEMENTAL	/	Conseillère Départementale	Administrateur			x	25/06/2015	2021
représentant les associations	/	Directeur de l'association AL TEA	Administrateur				22/06/1998	2021
PERSONNALITES QUALIFIEES	/	Maire de Tonmay-Boutonne	Administrateur		x	x	12/07/2004	2021
C.A.F	/		Administrateur			x	19/12/2001	2021
Membres élus par les locataires	/		Administrateur			x	10/12/2014	2018
PERSONNALITES QUALIFIEES	/	Conseillère Départementale	Administrateur	x			26/01/2015	2021

S = Membre suppléant

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.3 ÉVOLUTION DE LA REALISATION DES OPERATIONS DU PROTOCOLE

Constructions en nombre de logements :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012-2017
Protocole	252	95	125	174	50	99	140			
Avenant protocole	XXX	XXX	XXX	42	66	87	248	101	73	617
Réalisés ou prévus	252 ⁽¹⁾	34	130 ⁽²⁾	39	69	37	174	162	132	613
Dont VEFA				1	38	15	20	91	22	

(1) Dont 201 logements donnés en gestion au CROUS de La Rochelle

(2) Dont 75 équivalents-logements en EHPAD

Réhabilitations en nombre de logements :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012-2017
Protocole	65	58	40	48	0	18				
Avenant protocole	XXX	XXX	XXX	0	58	168	421	48	40	735
Réalisés ou prévus	58	15	0	0	58	48	247	314	100	767 ⁽¹⁾

(1) Les 735 logements sont amenés à 767 par la suppression de deux opérations de 10 et 6 logements et l'ajout de deux bâtiments de la Robinière à Royan, 48 logements, initialement prévus en démolition. La prévisionnelle financière réintègre ces derniers en démolition.

Démolitions en nombre de logements :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012-2017
Protocole	50	99	60	56	162	0	250			
Avenant protocole	XXX	XXX	XXX	41	108	54	64	156		423
Réalisés ou prévus	0	18	120	41	20	88	0	0	220	369 (1)

(1) Les 423 logements sont ramenés à 369 par le retrait d'une opération de six logements et de deux bâtiments de la Robinière à Royan, reversés dans les réhabilitations. La prévisionnelle financière réintègre ces derniers en démolition.

7.4 SIMULATION PREVISIONNELLE AU 31/12/2014

Remis par l'organisme le 25/01/2016

Synthèse des simulations

			Seuil d'alerte sur l'exercice		Seuil d'alerte sur 3 ans	
Autofinancement net HLM			0%		Inférieur à 3% sur 3 années consécutives	
			Médiane 2014			
Potentiel financier au logement			1 137		€/logt	

ONNI	ANNEXES	VENTES	ELEMENTS	2015	2016	23017	2018	2019	2020	2021
70	50	10	Patrimoine (en nombre)	4435	4537	4508	4516	4640	4700	4760
			Loyers (en K€)	16 390	16 796	17 512	17 797	18 462	19 036	19 479
			Autofinancement net HLM	2 806	2 269	2 063	1 545	1 423	1 420	1 161
			Autof. en % des produits	16,70%	13,10%	11,60%	8,60%	7,60%	7,40%	5,90%
			Potentiel financier (en K€)	15 956	19 102	14 974	8 326	6 888	5 640	5 551
			Potentiel financier au logement	3 598	4 210	3 322	1 844	1 484	1 200	1 166
60	40	10	Patrimoine	4435	4537	4508	4516	4630	4680	4730
			Loyers (en K€)	16 390	16 796	17 512	17 797	18 443	18 980	19 385
			Autofinancement net HLM	2 806	2 269	2 063	1 545	1 405	1 394	1 127
			Autof. en % des produits	16,70%	13,10%	11,60%	8,60%	7,50%	7,20%	5,80%
			Potentiel financier (en K€)	15 956	19 102	14 974	8 529	7 276	6 205	6 082
			Potentiel financier au logement	3 598	4 210	3 322	1 889	1 571	1 326	1 286
50	30	10	Patrimoine	4435	4537	4508	4516	4620	4660	4700
			Loyers (en K€)	16 390	16 796	17 512	17 797	18 424	18 924	19 291
			Autofinancement net HLM	2 806	2 269	2 063	1 545	1 386	1 369	1 094
			Autof. en % des produits	16,70%	13,10%	11,60%	8,60%	7,40%	7,10%	5,60%
			Potentiel financier (en K€)	15 956	19 102	14 974	8 731	7 661	6 767	6 611
			Potentiel financier au logement	3 598	4 210	3 322	1 933	1 658	1 452	1 407
100	80	5	Patrimoine	4435	4537	4513	4526	4685	4780	4875
			Loyers (en K€)	16 390	16 796	17 521	17 823	18 562	19 267	19 843
			Autofinancement net HLM	2 806	2 269	2 072	1 570	1 518	1 554	1 835
			Autof. en % des produits	16,70%	13,10%	11,60%	8,70%	8,10%	8,00%	6,70%
			Potentiel financier (en K€)	15 956	19 102	14 633	7 053	4 753	2 682	2 417
			Potentiel financier au logement	3 598	4 210	3 242	1 558	1 015	561	496
75	50	5	Patrimoine	4435	4537	4513	4526	4660	4730	4800
			Loyers (en K€)	16 390	16 796	17 521	17 823	18 515	19 126	19 606
			Autofinancement net HLM	2 806	2 269	2 072	1 570	1 472	1 489	1 250
			Autof. en % des produits	16,70%	13,10%	11,60%	8,70%	7,80%	7,70%	6,30%
			Potentiel financier (en K€)	15 956	19 102	14 633	7 559	5 719	4 089	3 739
			Potentiel financier au logement	3 598	4 210	3 242	1 670	1 227	864	779
50	30	5	Patrimoine	4435	4537	4513	4526	4635	4680	4725
			Loyers (en K€)	16 390	16 796	17 521	17 823	18 468	18 986	19 371
			Autofinancement net HLM	2 806	2 269	2 072	1 570	1 427	1 425	1 168
			Autof. en % des produits	16,70%	13,10%	11,60%	8,70%	7,60%	7,40%	6,00%
			Potentiel financier (en K€)	15 956	19 102	14 633	8 065	6 686	5 498	5 066
			Potentiel financier au logement	3 598	4 210	3 242	1 782	1 443	1 175	1 072
0	0	5	Patrimoine	4435	4537	4513	4526	4585	4580	4575
			Loyers (en K€)	16 390	16 796	17 521	17 823	18 377	18 709	18 906
			Autofinancement net HLM	2 806	2 269	2 072	1 570	1 336	1 301	1 006
			Autof. en % des produits	16,70%	13,10%	11,60%	8,70%	7,20%	6,90%	5,30%
			Potentiel financier (en K€)	15 956	19 102	14 633	9 078	8 621	8 322	7 728
			Potentiel financier au logement	3 598	4 210	3 242	2 006	1 880	1 817	1 689

7.5 SIGLES UTILISES

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