



RAPPORT DE CONTRÔLE 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE 2020

N° 2020-063

OPH de la Communauté Urbaine du Mans

Le Mans (72)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2020-063

OPH de la Communauté Urbaine du Mans – (72)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 277200036
Raison sociale : OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT DE LA COMMUNAUTE DU MANS
Présidente : Mme Marie-Christine POUPINEAU
Directrice générale : Mme Fabienne DELCAMBRE
Adresse : 37, rue de l'Esterel - CS85524 - 72055 LE MANS CEDEX 2
Collectivité de rattachement : Le Mans Métropole

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux gérés	12 687	Nombre de logements familiaux en propriété :	12 687	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	546
-------------------------------------	---------------	--	---------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2)				
Logements vacants	2,2 %	4,0 %	4,6 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,1 %	1,1 %	1,3 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	13,6 %	11,6 %	9,4 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,8 %	1,9 %	2,1 %	
Âge moyen du parc (en années)	43	34	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	30,9 %	21,6 %	22,7 %	
- < 60 % des plafonds	66,8 %	62,2 %	61,1 %	
- > 100 % des plafonds	7,3 %	7,8 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	55,5 %	50,6 %	46,1 %	
Familles monoparentales	19,3 %	22,1 %	21,4 %	
Personnes isolées	50,6 %	46,1 %	39,4 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	4,8	5,3	5,7	(1)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	9,65 %	13,7 %	14,5 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	95,1 %	98,7 %	98,7 %	
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	264			
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE (3)				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	35,30%	45,74%	42,29%	
Capacité d'autofinancement PCG / chiffre d'affaires	35,54%	42,03%	37,74%	
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes	3,49%	3,57%	3,37%	
Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement)	1,86%	1,82%	1,50%	
Fonds de roulements net global (au logement)	2 029,0	2 714,5	2 489,0	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (au logement)	2 320,4	2 600,5	2 385,4	
Capacité de désendettement (Dette / CAF courante)	13,452	16,540	15,928	
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	14,08%	8,70%	10,19%	

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2019

(3) Harmonia 2018

POINTS FORTS :

- ▶ Rôle social marqué au travers de l'occupation des logements et de l'accueil des publics fragiles
- ▶ Orientations patrimoniales claires et cohérentes avec les documents de programmation de la collectivité de rattachement
- ▶ Développement de logements et actions de maintenance en augmentation
- ▶ Résultats obtenus en matière de lutte contre la vacance
- ▶ Service de proximité aux locataires

POINTS FAIBLES :

- ▶ Dialogue social interne fragilisé
- ▶ Capacité à massifier les interventions d'entretien et de réhabilitation du parc encore insuffisante

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Récupération induite de certaines charges locatives

Précédent rapport de contrôle : N°2014-030 d'août 2015
Contrôle effectué du 27 mai 2020 au 15 octobre 2020
RAPPORT DE CONTRÔLE : juin 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2020-063

OPH de la Communauté Urbaine du Mans – 72

Synthèse	7
1. Préambule	10
2. Présentation générale de l'organisme	12
2.1 Contexte socio-économique	12
2.2 Descriptif du parc	13
2.2.1 Structure et localisation	13
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation	14
3. Gouvernance et management	16
3.1 Évaluation de la gouvernance	16
3.1.1 Conseil d'administration	16
3.1.2 Direction générale	17
3.2 Procédures de restructuration, réorganisation et redressement	17
3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management	17
3.3.1 Evaluation de l'organisation	17
3.3.2 Climat social interne	19
3.3.3 Gestion des bureaux et locaux internes	21
3.4 Contrôle interne	21
3.5 Système d'information	22
3.6 Politique d'achat et commande publique	23
4. Diagnostic financier rétrospectif	25
4.1 Revue de l'information comptable	25
4.2 Analyse de l'exploitation	28
4.2.1 Excédent brut d'exploitation	28
4.2.2 Produits	29
4.2.3 Coûts de gestion	30
4.2.4 Maintenance	34
4.2.5 Autres charges	36
4.2.6 Résultats, capacité d'autofinancement	36
4.3 Analyse de la situation financière	40
4.3.1 Fonds de roulement net global à terminaison des opérations	41

4.3.2	Besoin ou ressource en fonds de roulement	41
4.3.3	Trésorerie	41
4.4	Investissements et modalités de financement	42
4.5	Analyse de la dette	42
4.5.1	Analyse de la soutenabilité de la dette	44
4.6	Conclusion	45
5.	Politique patrimoniale	46
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	46
5.2	Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale	47
5.2.1	Offre nouvelle	47
5.2.2	Interventions sur le parc existant.....	49
5.2.3	Accessibilité et adaptation du parc.....	51
5.2.4	Exploitation du parc.....	51
5.2.5	Sécurité dans le parc.....	51
5.2.6	Ventes	52
5.2.7	Autres activités	52
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	52
5.3.1	Engagement et suivi des opérations	52
5.3.2	Analyse d'opérations	54
6.	Politique sociale et gestion locative	56
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	56
6.2	POLITIQUE D'ATTRIBUTION	56
6.2.1	Orientations générales.....	56
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande.....	57
6.2.3	Gestion des attributions	59
6.3	Accessibilité économique du parc.....	61
6.3.1	Politique de Loyers	61
6.3.2	Supplément de loyer de solidarité (SLS).....	63
6.3.3	Charges locatives	63
6.3.4	Remise en état des logements avant relocation	66
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires	67
6.4.1	Information et accueil des locataires	67
6.4.2	Concertation des locataires	67
6.4.3	Réclamations des locataires.....	68

6.4.4	Enquête de satisfaction des locataires	68
6.4.5	Gestion de proximité	68
6.4.6	Politique de suivi des créances et des impayés	68
7.	Analyse prévisionnelle	72
7.1	Hypothèses retenues	72
7.2	Investissements et modalités de financement	72
7.3	Analyse de l'exploitation	73
7.3.1	Analyse des loyers nets de RLS	74
7.3.2	Analyse de l'excédent brut d'exploitation.....	74
7.3.3	Analyse des projections financières en matière de maintenance du parc.....	75
7.3.4	Analyse de l'évolution de la CAF brute et de l'autofinancement net.....	76
7.4	Analyse de la situation financière	76
7.5	Analyse de la dette	77
7.6	Conclusion	77
9.	Annexes.....	79
9.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	79
9.2	Sigles utilisés.....	80

SYNTHESE

L'OPH de la communauté urbaine du Mans (Le Mans Métropole Habitat) est propriétaire au 1^{er} janvier 2020 de 12 687 logements familiaux et de 546 équivalents-logements au sein de dix structures d'habitat collectif spécifique. Bien que rattaché à l'établissement public de coopération intercommunale depuis 1974, l'OPH n'a que récemment produit ses premiers logements en dehors de la Ville du Mans. L'OPH qui détient 55 % des logements HLM de l'agglomération mancelle est le principal bailleur sur son secteur d'intervention. Dans la mesure où son parc dépasse le seuil de 12 000 logements, l'OPH n'est pas concerné par l'obligation de regroupement prévue dans le cadre de la loi Elan.

Le patrimoine, d'une moyenne d'âge de 43 ans, est constitué à 92 % d'immeubles collectifs et il est situé à 54 % dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville. L'OPH intervient sur un marché locatif où la pression de la demande est faible.

Le contrôle a mis en évidence la poursuite d'une trajectoire d'évolution positive de l'OPH, corrélée à un niveau d'activité patrimoniale croissant, en adéquation avec la place qu'il occupe sur son territoire d'intervention et les besoins identifiés dans le programme local de l'habitat.

Les instances de gouvernance jouent pleinement leur rôle. La politique d'achat est conforme aux règles de la commande publique. Les opérations de passage à la comptabilité commerciale, à compter du 1^{er} janvier 2018, se sont déroulées de façon satisfaisante. Sur toute la période de contrôle, le dialogue social apparaît cependant fragilisé ; les parties prenantes sont invitées à étudier les possibilités de recours aux dispositifs de médiation ou d'appui au dialogue social, afin de permettre le retour à un climat social apaisé.

L'aboutissement du déploiement du nouveau logiciel de gestion intégrée, régulièrement décalé, constitue une nécessité à brève échéance, que ce soit pour faciliter et moderniser les actions de gestion locative, comme pour disposer d'une véritable base de données de gestion technique du patrimoine.

L'OPH dispose d'une organisation atypique mais fonctionnelle, et a réalisé un travail important dans le domaine du contrôle interne en se dotant d'un corpus de procédures écrites qui couvrent une très grande partie de ses activités. L'OPH développe au travers de son mode d'organisation en réseau une gestion de proximité et une présence de terrain qui constituent les points forts de son niveau de service rendu aux locataires.

L'OPH est fortement impliqué dans le logement des ménages prioritaires et des publics les plus fragiles économiquement et socialement. En orientant davantage ses pratiques vers une approche commerciale (promotion de son offre et sollicitation active des demandeurs de logements), l'OPH est parvenu en 2018 à une réduction très significative de son niveau de vacance de logements, pourtant élevé jusqu'alors. L'efficacité de gestion à laquelle est arrivée l'OPH ne doit néanmoins pas se faire au détriment des contingences attachées à son statut. Ainsi, la traçabilité de la recherche et de la sélection des candidats, notamment pour justifier de la présentation de moins de trois candidats par logement à attribuer, ainsi qu'une analyse périodique de la demande en instance constitueraient des éléments de consolidation de sa procédure d'attribution des logements, par ailleurs conforme à la réglementation en vigueur.

Le parc de l'OPH, constitué aux deux tiers de logements à loyers très maîtrisés, présente une bonne accessibilité financière. La gestion du quittancement est rigoureuse. Des améliorations restent néanmoins à réaliser dans

l'ajustement des provisions de charges qui restent d'un niveau trop élevé par rapport aux dépenses réelles. Des récupérations indues de charges locatives devront également être régularisées.

Grâce à l'effet conjugué des économies réalisées dans le cadre du plan de consolidation interne mis en œuvre pour atténuer les effets des nouveaux paramètres économiques du secteur HLM (issus des lois de finances et de la loi Elan), des mesures d'allongement de la dette et des gains dégagés par la baisse sensible de la vacance de logements, l'OPH dispose de marges de manœuvre qu'il a décidé, de manière pertinente, de consacrer à la révision à la hausse de ses interventions patrimoniales. Le plan stratégique patrimonial 2019-2028 réalisé dans cette logique est ainsi plus ambitieux aussi bien en matière de développement que de maintenance des immeubles. Il intègre la contribution de l'OPH au nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) des quartiers prioritaires de la politique de la Ville. L'agence relève qu'une stratégie privilégiant une politique plus accentuée de réhabilitations permettrait de réduire l'effort soutenu observé sur l'entretien du parc existant, et contribuerait à améliorer la rentabilité de l'exploitation.

Au plan financier, la performance de l'exploitation de l'office est en effet relativement limitée, principalement du fait d'efforts soutenus en matière de maintenance courante, tandis que les coûts de gestion se situent dans les valeurs de référence. La situation financière de l'OPH s'est améliorée du fait d'une diminution des investissements sur la période 2014-2018. Sa structure financière est solide, et bénéficie d'un faible niveau d'endettement.

Les coûts de revient des opérations neuves sont bien maîtrisés. L'offre de logements est diversifiée. Une attention particulière de formalisation et de traçabilité des décisions prises est nécessaire dans l'engagement et la conduite des opérations acquises en VEFA auprès de promoteurs immobiliers.

Les interventions en matière de travaux d'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite mériteraient une intensification. La résorption des quelques carences identifiées en matière de diagnostics techniques réglementaires a été engagée durant le contrôle.

L'analyse prévisionnelle associée au PSP met en évidence une relative mise en tension financière de l'office, avec des indicateurs qui restent globalement corrects malgré des hypothèses pouvant être qualifiées de pessimistes. Ces dernières offrent des marges de manœuvre, qui permettent de conclure à la bonne soutenabilité d'ensemble du PSP, tout en encourageant les dirigeants à surveiller attentivement et l'évolution des paramètres et de rester sur une politique d'adaptation progressive au fil de l'eau qui paraît tout à fait adaptée.

Pour autant, il subsiste un point de vigilance : la capacité de l'OPH à assurer la mise en œuvre opérationnelle de ses programmes d'investissement, au travers de son organisation et de ses modes de fonctionnement.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport de la Miilos n°2014-030 d'août 2015 notait que l'OPH avait assuré une mise en œuvre réussie des projets de renouvellement urbain et qu'il obtenait de bons résultats en matière de service de proximité aux locataires et de lutte contre la vacance commerciale, qui constituait néanmoins un point de vigilance majeur compte tenu de la fragilité du marché manceau.

Il relevait également la nécessité d'actualiser le plan stratégique patrimonial, et de mieux définir les orientations en matière de développement de logements.

L'organisation était à conforter, notamment dans la perspective du passage en comptabilité commerciale.

L'OPH de la Communauté Urbaine du Mans n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations au titre de la délibération n°2019-09 du conseil d'administration de l'ANCOLS du 23 janvier 2019.

En effet, cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque pour les deux indicateurs retenus l'organisme se situe dans le quatrième quartile. Calculés à partir des valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les

immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour Le Mans Métropole Habitat sont respectivement de 34,70 % et de 1,23 % à partir de ses données déclarées sur Harmonia. Les diligences menées dans le cadre du contrôle ne conduisent pas à un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La Sarthe est un département au dynamisme démographique et économique modéré. Son territoire est structuré autour de l'agglomération mancelle, qui concentre environ le tiers de ses habitants et la majorité des emplois du département.

Le Mans Métropole qui compte, au 1^{er} janvier 2020, 19 communes, est la troisième agglomération des Pays de la Loire.

Après plus de 10 ans de quasi-stagnation, l'évolution démographique de la communauté urbaine du Mans est positive sur la dernière période intercensitaire (+0,2 % en moyenne annuelle), soutenue par le solde naturel (+0,4 %) alors que le solde migratoire est négatif (-0,2 %). La ville centre réduit sa décroissance démographique pour atteindre en 2016 une variation quasi-neutre. La population de la Ville du Mans représente 70 % de la population totale de l'agglomération : près de 143 000 habitants pour un territoire métropolitain d'un peu plus de 205 000 personnes.

Les indicateurs sociaux de Le Mans Métropole (part de ménages au niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté, taux de chômage) sont plus défavorables que pour les autres agglomérations régionales.

Dans une étude de 2017, l'INSEE note que les spécificités industrielles du tissu économique local soutenues par des établissements de grande taille ont permis d'atténuer les effets de la crise de 2008 sur l'emploi. Mais cette économie concentrée sur peu d'entreprises constitue aussi un point de fragilité appelant les acteurs publics à relever les enjeux de maintien de ces poids lourds sur le territoire et de diversification des activités. La proximité avec la région parisienne bénéficie à l'économie locale mais pas autant qu'aux autres départements de comparaison en termes de proximité (Aisne, Oise, Eure et Eure-et-Loir).

En matière d'habitat, les statuts d'occupation sont stables, avec une part importante de logements locatifs (48 %). Le nombre total de logements vacants est en augmentation et se situe à un niveau significatif (8,5 % des logements, quasiment 10 % sur la ville du Mans). Le parc locatif social représente 23,6 % des résidences principales (22 825 logements) à l'échelle de l'agglomération ; 25 % pour la Ville du Mans.

L'indicateur de tension entre l'offre de logements du parc HLM et la demande locative sociale révèle une pression de la demande très modérée, que ce soit à l'échelle de la Ville du Mans ou de l'agglomération mancelle :

Tableau 1 : Indicateur de pression territoriale de la demande HLM

Territoires	Le Mans	Le Mans Métropole	Sarthe	Pays de la Loire	France
Nombre de demandeurs externes au 01/01/2019 (A)	2 627	3 304	5 147	60 470	1 411 014
Nombre d'attributions de logement prononcées en 2018 à des demandeurs externes (B)	2 070	2 582	3 813	20 596	335 855
Indicateur de pression - ratio (A) / (B)	1,27	1,28	1,35	2,94	4,20

Source : Bilan 2018 des logements aidés - Ministère du logement et rapport de synthèse du Creha Ouest - traitement ANCOLS

Les bailleurs sociaux de l'agglomération mancelle disposent de la capacité de satisfaire annuellement environ 78 % de la demande externe (ménages demandeurs non déjà logés dans le parc). L'OPH y contribue pour plus de la moitié (53 %) ; ce qui correspond globalement à son poids dans le parc HLM du territoire (cf. infra 2.2.1).

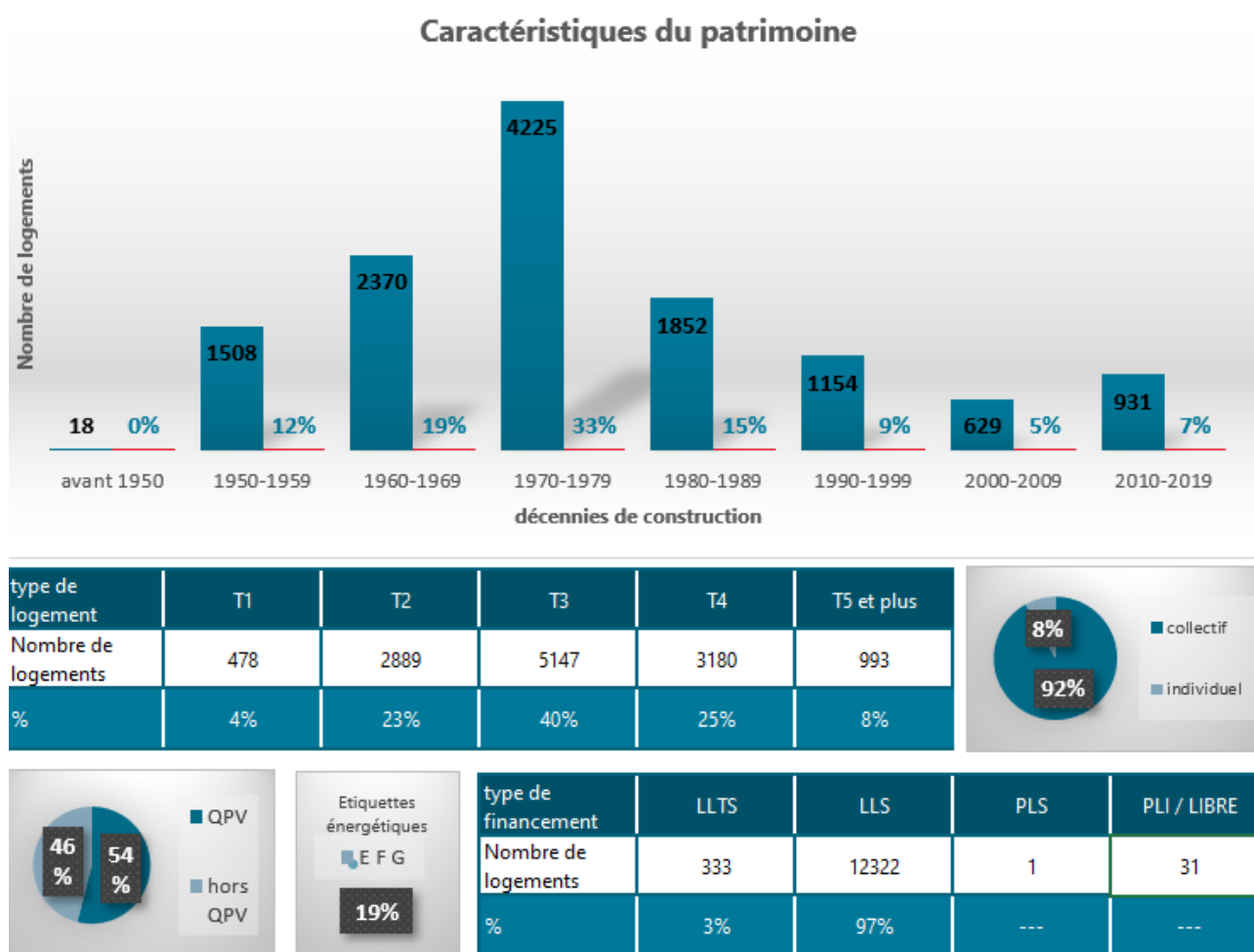
2.2 DESCRIPTIF DU PARC

2.2.1 Structure et localisation

L'OPH de la communauté urbaine du Mans est dénommé « Le Mans Métropole Habitat » depuis le 1^{er} janvier 2017, en substitution de l'appellation « Le Mans Habitat », afin de développer son ancrage intercommunal, effectif depuis 1974, mais encore peu sensible en termes d'implantation de son parc (99,6 % des logements sont situés dans la ville centre). Il dispose, au 1^{er} janvier 2020, d'un patrimoine de 12 687 logements familiaux et 546 équivalent-logements au sein de 10 établissements d'accueil spécialisé (résidences sociales, résidences universitaires et foyers de personnes âgées). L'OPH est le principal bailleur sur son secteur d'intervention avec la détention de 55 % de l'ensemble des logements locatifs sociaux de l'agglomération (71 % pour la seule ville du Mans).

Les principales autres caractéristiques du parc de l'OPH figurent dans la fiche signalétique suivante :

Figure 1 : Caractéristiques du patrimoine



D'une ancienneté moyenne de 43 ans, le patrimoine de l'OPH, essentiellement collectif, a été constitué majoritairement dans les années 60 et 70. Il est très nettement marqué par des financements sociaux ordinaires (3 % des logements relèvent d'un financement très social et de l'autre côté du spectre, on ne recense que 32 logements intermédiaires). L'OPH propose toute la gamme des typologies de logement. Un peu plus de 2 400 logements relèvent d'une étiquette énergétique défavorable (E, F ou G). Enfin, une proportion majoritaire des logements de l'OPH (54 %) est située en quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV) : Sablons-Bords d'Huisne (3 562 logements), Glonnières (2 312 logements), Epine (509 logements) et Bellevue (413 logements).

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

L'évolution temporelle de la vacance de logements est retracée dans le tableau suivant, en reprenant la classification retenue par l'OPH qui distingue notamment la vacance « volontaire » (pour vente, démolition ou travaux lourds) de la vacance technique (travaux usuels à la relocation). La vacance commerciale concerne les logements disponibles sans occupation.

Tableau 2 : Évolution temporelle du taux de vacance locative

Vacance au 31/12	2016	2017	2018	2019	Sarthe 2019	Pays de la Loire 2019
Taux de vacance volontaire	0,48%	0,44%	0,32%	0,37%		
Taux de vacance technique	0,48%	1,10%	0,74%	0,28%	2,71%	1,63%
Taux de vacance commerciale < 3 mois	0,59%	0,62%	0,32%	0,19%	1,04%	1,36%
Taux de vacance commerciale > 3 mois	2,35%	1,82%	0,15%	0,12%	1,16%	1,14%
Total	3,90%	3,97%	1,54%	0,96%	4,91%	4,13%

Source : données organisme et RPLS 2019 - traitement ANCOLS

L'OPH a enregistré une baisse très significative au cours de l'année 2018 : de 501 logements (3,97 %) en janvier à 195 logements (1,54 %) en décembre, intervenant sur toutes les natures de vacance, mais principalement en matière de vacance commerciale structurelle (de plus de 3 mois). Cette nette évolution favorable a été confirmée en 2019.

Il s'agit de très bons résultats obtenus par le travail des équipes de l'OPH, dans le cadre d'une démarche volontariste, impulsée par la direction générale, et conduite avec l'assistance méthodologique d'un cabinet extérieur pour travailler sur l'organisation interne.

De l'avis des responsables en charge du sujet, les actions de promotion commerciale de l'offre disponible ont constitué le facteur explicatif déterminant dans la baisse constatée, et dans une moindre mesure les actions de transformation de grands logements en T2 (122 logements en 2018), de réduction de loyers (-10 à -15 %) pour les ensembles immobiliers les plus difficiles à relouer, et de développement de la location étudiante et aux associations.

Les taux de vacance enregistrés en 2019 positionnent très favorablement l'OPH au regard des valeurs de référence départementale et régionale. L'état réalisé durant la période de confinement au printemps 2020 montre une légère remontée des chiffres, aisément explicable par le contexte de gestion perturbé par la crise sanitaire, tout en affichant des valeurs très satisfaisantes :

Tableau 3 : Détail de la vacance locative au 30/04/2020 par nature

Nature de la vacance des logements	Nombre de logements	%	Taux de vacance
Vacance volontaire	45	25%	0,35%
Vacance technique	63	35%	0,50%
Vacance commerciale	74	40%	0,58%
Total	182		1,43%

Source : données organisme - traitement ANCOLS

Les taux de rotation constatés sont en légère diminution (de 11,9 % en 2017 à 11,4 % en 2019) et s'inscrivent dans des valeurs relativement standard. La part des mutations internes est en baisse constante, pour représenter moins de 10 % de la mobilité globale en 2019.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

3.1.1 Conseil d'administration

La collectivité de rattachement est impliquée dans la gouvernance de l'OPH, qu'elle positionne clairement comme son opérateur. Une convention de développement marquant les ambitions et les engagements réciproques est en cours d'élaboration.

L'OPH produit un rapport d'activité annuel très complet et de grande qualité.

L'OPH est administré conformément aux dispositions des articles L. 421-8 à 13 du CCH. Le conseil d'administration est composé de 23 membres (cf. § 9.1) et présidé par Mme Marie-Christine POUPINEAU depuis la séance du 6 juillet 2018, Conseillère Municipale et Vice-Présidente du Mans Métropole. Elle succède à M. Jean-Claude BOULARD, décédé le 31 mai 2018, ancien maire du Mans durant 18 ans et ancien Président du Mans Métropole, qui était par ailleurs ancien sénateur depuis septembre 2014.

Il s'est réuni de manière régulière sur la période contrôlée (entre 3 et 6 fois par an) avec un taux d'assiduité moyen des administrateurs satisfaisant de 89 %¹. Les procès-verbaux des séances du conseil d'administration (CA) sont détaillés et font état des questionnements et débats parmi les administrateurs ainsi que des décisions prises. Ils rendent compte de façon transparente de l'évolution des indicateurs financiers et des principaux phénomènes à l'origine des tendances observées (vacance, impayés, stratégie patrimoniale, structure du financement des investissements...)

Le conseil d'administration a formé un bureau composé de sept membres qui bénéficie de l'ensemble des délégations prévues à l'article R. 421-16 du CCH et qui lui rend largement compte de son activité. La fréquence de réunion de cette instance se situe entre 3 et 9 fois par an.

Outre le bureau, le CA s'appuie sur 6 commissions techniques :

- Commission d'appel d'offres ;
- Commission d'attribution des logements ;
- Jury de concours ;
- Commission des finances ;
- Commissions qualité ;
- Commission cadre de vie.

Conformément à l'article R. 423-25 du CCH, le budget fait également l'objet d'une présentation dans le cadre d'un suivi régulier.

Lors de l'élaboration du budget 2018 et suite à la Loi de Finances 2018, l'office, dans son procès-verbal du Conseil d'Administration du 19 mars 2018, prévoit des mesures substantielles d'économies dans le cadre d'un vaste plan de consolidation. En effet, de nombreux changements vont impacter l'activité de l'office :

- Mise en place de la Réduction de Loyer de Solidarité (RLS) ;

¹ Membres effectivement présents et membres ayant donnés pouvoir.

- Hausse du taux de TVA pour les travaux de construction et de rénovation (le taux passant de 5,5 à 10 %) ;
- L'augmentation des taux de cotisation CGLLS (cf. § 4.2.3.2.1) ;
- Le gel d'augmentation des loyers.

Le plan de consolidation prévoit des économies à tout point de vue : aussi bien au niveau des frais de gestion que dans l'entretien mais aussi dans le fonctionnement des activités de l'office. A titre illustratif, au sein de la maintenance, l'office projette de fortement diminuer le programme de gros entretien (cf. § 4.2.4), le service finance anticipe un allongement de sa dette afin de réaliser des économies d'annuités (cf. § 4.5). Aussi et dans la continuité, le service ressources humaines a décidé de geler ses recrutements en CDI et en ayant recours à des personnes intérimaires dans de plus faibles proportions (cf. § 4.2.3.1).

3.1.2 Direction générale

Mme Fabienne DELCAMBRE est directrice générale (DG) de l'OPH depuis décembre 2007. Le contrat de travail conclu en 2010 dans le cadre des nouvelles dispositions régissant le statut des DG d'OPH est conforme à la réglementation. L'avenant conclu en avril 2019 pour actualiser le montant de la part forfaitaire de rémunération en fonction du nombre de logements gérés comporte la comptabilisation à tort d'équivalence-logements pour des locaux autres que des logements (commerces, garages, bureaux, locaux collectifs résidentiels) et des erreurs de décompte d'équivalence pour les structures d'accueil spécialisé (résidences sociales, logements-foyers pour personnes âgées, ...). La régularisation de rémunération et le remboursement du trop-perçu ont été opérés dès détection des erreurs par l'ANCOLS et un nouvel avenant rectificatif a été approuvé par le CA de septembre 2020.

La directrice générale est secondée par une DG adjointe exerçant par ailleurs la fonction de responsable de la direction juridique et financière.

3.2 PROCEDURES DE RESTRUCTURATION, REORGANISATION ET REDRESSEMENT

L'article 81 de la loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique dite « ELAN » introduit l'obligation pour les organismes HLM gérant moins de 12 000 logements de rejoindre un groupe d'organismes du logement social (OLS) d'ici le 1^{er} janvier 2021 et ceci afin d'améliorer l'efficacité de leur activité. Les différentes modalités permises par la loi sont : la cession de patrimoine à un autre organisme, la fusion ou un regroupement horizontal par le biais d'une société anonyme de coordination (SAC).

L'OPH Le Mans Habitat, dépassant le seuil de 12 000 logements, n'est pas soumis à cette obligation légale.

3.3 ÉVALUATION GENERALE DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

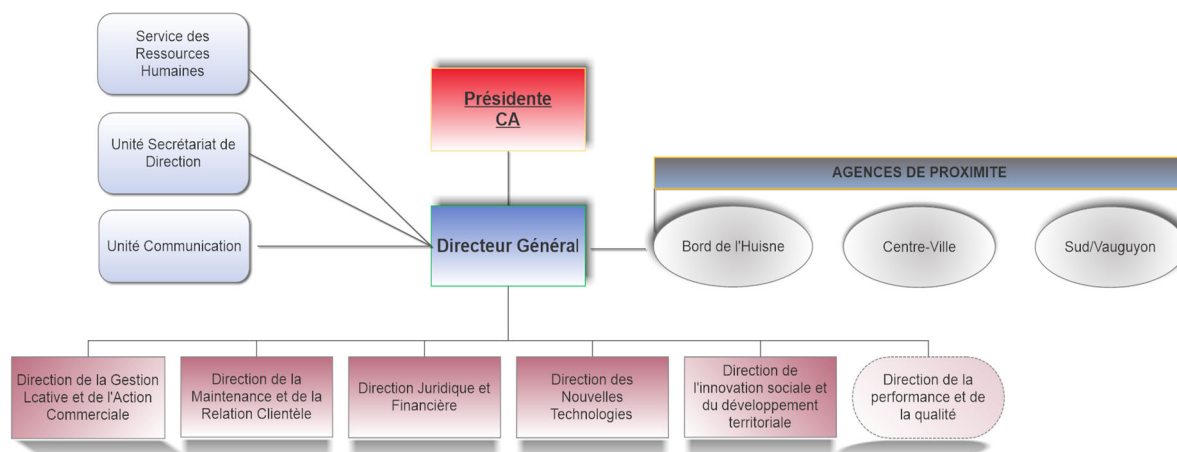
3.3.1 Evaluation de l'organisation

L'organisation territoriale de l'OPH s'articule autour du siège transféré en 2014 au sein du quartier « Bords d'Huisne-les Sablons », trois agences de proximité, 23 espaces d'accueil des locataires répartis sur trois secteurs et les locaux de la régie.

L'effectif a peu varié sur la période contrôlée. Il s'établit à 265 collaborateurs au 31 décembre 2019 dont 54 % relève du statut de droit privé.

A fin 2019, l'OPH affichait un ratio d'emploi de 20,8 ETP pour 1 000 logements gérés, légèrement supérieur au ratio de branche qui s'élève à 18 ETP² pour 1 000 logements en 2018. L'effectif de l'organisme est cohérent par rapport à sa taille et au regard des contingences associées à un parc de logements situé majoritairement en quartiers sensibles.

Figure 2 : Organigramme 2020 OPH Le Mans Habitat



L'organigramme de l'office est structuré autour d'une direction générale en lien classiquement avec trois unités supports (service des ressources humaines, unité secrétariat de direction et unité de communication) et de manière plus atypique en prise directe avec trois agences de proximité, et de six directions « métier ».

Les agences de proximité sont organisées en trois pôles : « gestion locative » (vie du bail), « technique » (état des lieux, programmation de travaux, interventions techniques) et « social » (accompagnement social, gestion des troubles du voisinage).

Les six directions sont constituées de services.

La direction de la gestion locative et de l'action commerciale pilote le service de la gestion locative qui établit le quittancement, l'agence de location qui a pour mission de gérer les attributions de logements et l'activité accession à la propriété. Le service contentieux, qui s'occupe de la gestion des impayés, vient compléter cette direction.

La direction de la maintenance et de la relation clientèle assure les actions d'entretien et d'exploitation du parc à travers son service études, travaux sur le patrimoine. Les unités atelier et régie d'entretien des parties communes (REPC) viennent compléter la direction. Celles-ci participent à la qualité du service rendu aux locataires par sa bonne réactivité. Elle est associée aux traitements des réclamations reçues par les agences de proximité qui mobilise la régie à travers un système prédéfini d'orientation des demandes en fonction de leur nature. Les travaux réalisés par la régie peuvent faire l'objet d'une récupération de charges vis-vis du locataire. Ces actions sont assurées par l'unité charges et contrats qui effectue les régularisations de charges chaque année (cf. § 6.3.3).

La gestion financière et comptable est assurée par la direction juridique et financière sous la responsabilité de la directrice générale adjointe. La direction comprend également le service comptabilité et le service gérant le montage financier des opérations d'investissements effectuées par le service développement du patrimoine.

² Rapport de branche : statistiques emploi et formation des offices publics de l'Habitat en 2018.

Le service juridique intervient en conseil aux services en interne et comme garant de la procédure de passation des marchés publics et de la vente HLM. Le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement Européen et du Conseil du 27 avril 2016 mis en application le 25 mai 2018 rend obligatoire la pratique de la RGPD (règlement général sur la protection des données). À la suite de ce dispositif, la responsable de l'unité logistique a été désignée déléguée à la protection des données (DPO).

A compter de 2019, la direction générale a créé deux nouvelles directions. La direction des nouvelles technologies, constitué du service de gestion des systèmes d'information. Ce dernier a pour mission depuis 2018, d'incrémenter le nouveau logiciel métier « Ulis », l'ancien système « Habitat 400 » devenant obsolète (cf. § 3.5). Depuis mars 2020, cette direction est pilotée par un nouveau responsable. La direction de la recherche et de l'innovation sociale nouvellement appelée direction de l'innovation sociale et du développement territorial intègre le service développement du patrimoine qui, antérieurement, était rattaché directement au directeur général. Un recrutement est en cours.

En cours de contrôle, l'office a réalisé deux changements au sein de son organigramme. Ils concernent tout d'abord le renforcement au sein de la direction de la maintenance et de la relation clientèle en créant le service marché et maintenance. Les fonctions de ce service et du service « études, travaux sur le patrimoine » étaient temporairement assurées par la directrice de la maintenance et de la relation clientèle. Un recrutement de responsable est en cours sur ces deux postes. Puis, l'OPH a souhaité créer une direction liée à la performance et à la qualité. Elle aura pour mission le développement des projets liés à l'inclusion sociale et à la démarche RSE (pilotage clauses d'insertion prévues aux marchés, montage d'ateliers et de chantiers d'insertion, suivi de projet de résidences sociales engagées par l'Office et ayant une composante d'habitat inclusif, mise en oeuvre de partenariats avec les réseaux d'insertion professionnelle et de tout projet incluant le recours à des emplois en service civique), mais également le contrôle de gestion et la tranquillité résidentielle, fonctions préexistantes mais rattachées au Directeur Général.

L'ANCOLS note favorablement la consolidation de l'organisation de l'OPH et sa nécessaire évolution pour intégrer les enjeux de digitalisation de l'activité, d'augmentation des volumes d'activité patrimoniale, de développement de la qualité de service et de contrôle de gestion. L'attention de l'OPH est attirée sur le fait que le fonctionnement des deux directions auxquelles n'est rattaché respectivement qu'un seul service suppose la définition d'attributions spécifiques pour les directeurs concernés. L'installation des trois nouvelles directions dans le fonctionnement au quotidien de l'OPH représente un enjeu particulier.

3.3.2 Climat social interne

Au cours de la période de contrôle, la vie interne à l'OPH a connu de nombreux faits marquants, en lien avec un dialogue social tourmenté.

Après plusieurs alertes de la médecine du travail sur des cas de souffrance au travail en fin d'année 2014, un comité interne de pilotage d'analyse et de prévention des risques psycho-sociaux est mis en place en mai 2015, une deuxième réunion a lieu en juin 2015. En fin d'année, le CHSCT, faisant « le constat de la présence de risques graves pour la santé des salariés » a souhaité recourir à une expertise extérieure afin de formuler un diagnostic de la situation (article L. 4614-12 du code du travail). Considérant l'absence du caractère avéré d'un risque grave, préalable à la sollicitation d'une expertise, l'OPH a remis en cause le bien-fondé de la décision du CHSCT en réalisant un recours auprès du juge des référés, qui a débouté la demande de l'office le 6 juillet 2016. A la fin du mois de juillet 2016, l'OPH interjette appel auprès du tribunal de Grand-Instance du Mans. Le 7 mars 2017, une ordonnance a confirmé la délibération du CHSCT et la légitimité de la commande de l'étude.

Le rapport d'expertise a été remis en janvier 2017. La délibération du bureau du CA sur son contenu est sans équivoque : « le bureau constate l'absence totale d'objectivité du rapport et décide de n'y accorder qu'une

importance toute relative, face aux défis que doit relever Le Mans Métropole Habitat : lutte contre la vacance, changement de logiciel métier, passage en comptabilité commerciale au 1^{er} janvier 2018 ». L'ANCOLS constate que l'occasion n'a pas été saisie d'un débat sur le sujet en CA, malgré les demandes répétées de deux administrateurs représentants syndicaux. L'expression de quelques salariés, traduisant tension interne et difficultés au travail, qui figure dans le rapport, méritait au moins une discussion ouverte et des échanges de points de vue. Néanmoins, le comité de pilotage interne est réactivé et a mis en place un plan d'actions de prévention en juin 2017.

La fin de l'année 2019 est marquée par un mouvement de grève du personnel et par l'interruption par une délégation syndicale de la séance du conseil d'administration du 12 décembre 2019. Les revendications sont articulées autour de quatre thématiques : surcharge de travail et insécurité, manque de lisibilité des choix stratégiques et de gestion absence de dialogue social et absence de reconnaissance. Après de nombreuses réunions internes et à l'Hôtel de Ville du Mans, un protocole de fin de grève est signé fin janvier 2020 et le principe du versement d'une prime exceptionnelle aux agents est acté.

A l'occasion de l'avis du comité social et économique sur les orientations stratégiques de l'OPH et de la réponse du CA, formalisée dans sa séance du 14 février 2020, force est de constater que les divergences d'appréciation entre les instances dirigeantes de l'OPH et les représentants du personnel, sur la situation interne de l'emploi, le fonctionnement, l'organisation et les conditions de travail, sont marquées.

Parallèlement, les dissensions entre les deux principaux syndicats représentatifs sont également nombreuses. Deux procédures de révocation des élus du CE en 2016 et de la secrétaire du CSE en 2020 sont enclenchées à l'initiative d'une majorité des élus titulaires.

Il est très difficile d'évaluer dans quelle mesure le climat social impacte le fonctionnement de l'OPH car de manière objective : après une augmentation entre 2014 et 2016, l'absentéisme baisse, les instances paritaires fonctionnent malgré tout, différents canaux de communication de l'information en interne existent, les éléments complémentaires de rémunération sont significatifs : prime annuelle, prime d'intéressement en vigueur depuis 2015 (1 075 euros bruts en 2019), prime exceptionnelle de pouvoir d'achat versée en février 2019 de 700 euros bruts, les bureaux et locaux de travail sont progressivement adaptés ou renouvelés.

Depuis le 1^{er} janvier 2014, dix licenciements, six ruptures conventionnelles du contrat de travail et quatorze démissions sont enregistrés, ce qui ne constitue pas des niveaux anormaux pour une structure de la taille de l'OPH. En matière de contentieux, sept recours ont été formulés dont cinq pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (quatre ont été rejetés, une requête a été reconnue et deux n'ont pas encore fait l'objet d'un jugement)

Le climat social interne est quoiqu'il en soit générateur de tensions et de conflits peu propices à placer l'OPH dans de bonnes dispositions de fonctionnement dans un cadre d'activité en forte évolution.

Une délégation d'élus au CSE et de délégués syndicaux a été rencontré dans le cadre du contrôle, en présence de la responsable du service des ressources humaines. Il ressort de la discussion que les difficultés à surmonter sont nombreuses : antagonismes personnels, tensions syndicales internes, contexte social difficile, restructuration du secteur HLM, points d'achoppement avec les instances dirigeantes sur l'emploi et l'organisation du travail.

Les parties prenantes sont invitées à explorer le recours à toutes les modalités d'arbitrage et/ou de médiation permises par la réglementation en vigueur, afin de trouver de nouveaux moyens pour améliorer le dialogue social interne.

Dans sa réponse écrite, l'office expose les difficultés actuelles de recours à la médiation préconisée par l'agence. A titre d'illustration, les organisations syndicales ne souhaitent pas prendre part au diagnostic RPS qui vient d'être confié à un cabinet, aux fins d'établir un état des lieux objectivé et de construire un nouveau plan d'action.

3.3.3 Gestion des bureaux et locaux internes

Pour améliorer les conditions de travail de ses collaborateurs, l'office va réaliser trois projets phares à savoir les déménagements de l'agence commerciale et de l'agence des Bords de l'Huisne ainsi que la relocalisation de l'Atelier dans les locaux à proximité du siège.

Autorisé par le conseil d'administration du 17 octobre 2019, l'organisme s'est porté acquéreur par VEFA de la résidence Marc SEGUIN composée de 48 logements et située Gare Nord. Ce programme, à vocation écologique, accueillera la nouvelle agence commerciale début octobre 2020. Ce déménagement mettra fin à la location de l'ancien local situé au centre-ville du Mans. Le coût d'acquisition de cette agence atteindra 1,2 M€.

L'agence des Bords de l'Huisne est transférée au sein de locaux localisés boulevard Churchill. Ce nouveau bâtiment qui appartiendra à Le Mans Habitat, accueillera les nouveaux locaux de la police. Ces derniers verseront un loyer annuel de 17 k€. Ce déménagement interviendra en mai 2021 et permettra aux collaborateurs de bénéficier de locaux plus spacieux. Le coût de revient de l'achat du programme et les installations s'élèveront à 3,4 M€. Cette dépense pourra être faiblement compensée par le produit de la vente des locaux actuelles qui s'élèveront seulement à 300 k€.

D'ici l'été 2021, l'atelier se déplacera près du siège pour connaître des locaux mieux adaptés et plus vastes. Ce bâtiment sera acquis par l'office au prix de 1,4 M€ (aménagement compris).

L'office a choisi de financer l'intégralité du coût immobilisé, intégrant les aménagements et les équipements divers par emprunt. Ce choix de financement apparaît pertinent eu égard aux conditions actuelles du marché et au faible niveau d'endettement de l'organisme.

Dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs, il a été décidé de déplacer les locaux de la régie d'entretien des parties communes (REPC) au sein de locaux plus spacieux situés au rez-de-chaussée. De même, tous les espaces d'accueil ainsi que les agences de proximité ont fait l'objet de réaménagements et d'étude de sécurité pour l'accueil du public.

3.4 CONTROLE INTERNE

L'office a produit un travail très important de rédaction de nombreuses procédures pour cadrer la plupart de ses différentes activités. La vérification périodique de leur bonne application constituera un élément de solidité supplémentaire du contrôle interne.

Il reste quelques procédures à rédiger, dans le domaine informatique dans le cadre du déploiement du schéma de transition numérique et de la gestion de trésorerie. L'office travaille également sur la formalisation d'une procédure liée aux standards de travaux à la relocation. La formalisation des visites de sécurité des immeubles réalisées en interne constituerait également un progrès et sera intégrée dans le projet Ulis.

En outre, de manière plus générale l'ANCOLS note quelques points d'amélioration :

- La mise en place d'un suivi plus régulier des coûts de gestion (qui représentent en 2018 plus de 25 % du produit des activités)

- Une revue plus approfondie et des points de contrôle interne renforcés en matière d'analyse et de calcul des charges locatives (cf. 6.3.3 et PV de Bureau du 21 novembre 2019 : les charges de chauffage d'un local loué à une association n'ont pas été comptabilisées sur une période de 7 ans)
- La mise en œuvre plus systématique des démarches de type « retour d'expérience » envisagées par l'OPH : une fois construits, les ensembles immobiliers font l'objet, en principe et selon la procédure en vigueur, d'une revue a posteriori d'une part des coûts prévus et des coûts réellement engagés et d'autre part, d'enquêtes de satisfaction auprès des locataires. Ces missions incomberont à la direction de l'innovation sociale et du développement territorial.

3.5 SYSTEME D'INFORMATION

Dans le cadre du contrôle, sur quelques sujets (équivalence de logements pour les structures d'accueil spécialisé, fichier de réservation de logements, recensement du patrimoine ancien concerné par des diagnostics d'exposition au plomb), l'OPH a fourni des données qui se sont révélées peu fiables, voire erronées. Il apparaît nécessaire que l'OPH sécurise davantage sa production de données, d'une part pour garantir le reflet fidèle de son activité auprès de ses partenaires institutionnels et d'autre part pour lui fournir des éléments fiables d'aide à la décision.

L'OPH dispose d'un schéma directeur informatique 2015 -2019 axé sur 5 thèmes, que l'ANCOLS estime adaptés à son activité et à sa situation : transition numérique, conformité au « pack » de la commission nationale informatique et libertés (CNIL) pour le logement social, l'établissement d'une cartographie des risques informatiques, la modernisation du logiciel métier et la mise à niveau des infrastructures techniques.

Si l'OPH a engagé des démarches pour assurer une meilleure couverture numérique de ses activités (dématérialisation des factures, déploiement de répartiteurs de chauffage, équipement de tablettes pour les états des lieux et à terme les visites de sécurité), l'obsolescence de son progiciel de gestion (« Habitat 400 » développé en interne), identifié de longue date, limite ses capacités de modernisation et d'intégration de son système d'informations (SI).

Les principes généraux des architectures technique et fonctionnelle du SI sont documentés. Les habilitations d'accès aux différentes « briques » du système d'information et des règles de mot de passe (nommage, renouvellement) sont définies.

Un audit RGPD a été diligenté en 2017 et 2018 par un prestataire extérieur. Un plan d'actions a été mis en œuvre et des points sur la mise en conformité sont régulièrement organisés dans les différentes instances de l'OPH. Une déléguée à la protection des données est identifiée dans l'organigramme de l'OPH. Un compte-rendu très fourni de son activité est réalisé.

Dans le cadre du contrôle, l'OPH a fourni différents éléments constitutifs de sa stratégie de sauvegarde des données et des mesures de sécurité mises en œuvre pour l'infrastructure de son réseau, mais n'a pas formalisé un plan de continuité et de reprise d'activité informatiques structurant toute sa démarche, qui reste à élaborer. L'OPH n'a pas non plus réalisé de tests permettant d'apprécier l'efficacité des mesures prises et la capacité effective de son système d'information à faire face aux différents types de sinistre. Enfin, le service de gestion des SI ne dispose pas de procédures associées à l'exercice de ses activités. L'ensemble de ces axes de progrès constituent des chantiers que l'ANCOLS considère comme devant être menés à brève échéance.

Le service de gestion des SI est bien calibré en moyens humains dans le cadre d'un plan de charge courant. Le développement de projets spécifiques ou structurant comme le changement de progiciel de gestion a montré en revanche la nécessité de disposer de davantage de ressources internes ou externes.

Le projet de bascule vers le nouveau progiciel métier « Ulis » a connu des problèmes de pilotage et de retard de mise en production, principalement du fait d'une sous-estimation du temps à consacrer au paramétrage (intégration des données et des règles de gestion propres à l'OPH).

La première étape de déploiement d'Ulis, relative à la gestion comptable et financière, est intervenue dans le cadre du passage en comptabilité commerciale au 1^{er} janvier 2018. Les opérations de bascule et de reprise se sont correctement déroulées, mais malgré la mobilisation des équipes, l'opérationnalité totale du système n'est intervenue qu'au cours de l'année 2018. L'OPH a connu une période de plusieurs mois au cours de laquelle les opérations de rapprochement bancaire n'ont pas pu être réalisées.

La mise en production des étapes 2 et 3 relatives à la gestion locative et à la relation avec le locataire (état des lieux et gestion des réclamations) a été constamment décalée depuis l'échéance initiale fixée en avril 2019 pour être désormais repoussée à novembre 2020. L'étape 3 du projet Ulis comprend l'étude et le diagnostic du patrimoine puis les différents paramétrages de l'outil et enfin l'alimentation des données.

Le PV du Bureau du CA en date du 21/11/2019 mentionne que « le projet de changement de logiciel métier a été lancé sans réflexion globale sur l'activité » et constate que des avenants déjà conclus et à venir pour mener à bien la migration s'élèvent à 37 % du montant du marché initial de 913 000 euros HT. Cette prise de conscience, même tardive, a eu le mérite de la remobilisation autour de la conduite de ce projet majeur.

L'ANCOLS estime que le recrutement récent (mars 2020) d'un directeur des nouvelles technologies, membre du comité de direction, et la dévolution d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la programmation et le suivi des prestations commandées à l'éditeur du progiciel, sont de nature à améliorer la situation et la tenue des nouveaux délais.

Par la suite, la bonne réalisation de l'étape 4 qui concerne la gestion des données patrimoniales s'avère tout aussi cruciale au regard de la fragilité des outils utilisés par l'OPH dans ce domaine (cf. § 5.1.1).

3.6 POLITIQUE D'ACHAT ET COMMANDE PUBLIQUE

L'OPH dispose d'un règlement intérieur pour ses achats, actualisé en 2018, conforme aux règles de la commande publique. Il est assorti d'une procédure interne complète et bien documentée. La commission d'appel d'offres est constituée et l'OPH en a défini son règlement intérieur. La bonne exécution des procédures a été vérifiée sur les marchés de maîtrise d'œuvre et de travaux de deux opérations (construction neuve et réhabilitation).

L'OPH a conclu en février 2020, un contrat « d'installation, d'entretien et de maintenance de réseau de communications électroniques » avec la société SFR Fibre, propriétaire du réseau sur le territoire de la Ville du Mans, dont l'objet de permettre aux locataires l'accès à la TNT et de leur proposer de manière optionnelle une offre internet « triple play social ». Le contrat, d'un montant prévisionnel de 77 500 euros par an pendant 10 ans, a été conclu sans mise en concurrence, l'OPH se prévalant de la dispense prévue à l'article 14-15 de l'ordonnance du 23 juillet 2015, reprises à l'article L. 2513-2 du code de la commande publique, pour « les marchés qui ont principalement pour objet de permettre la mise à disposition ou l'exploitation de réseaux publics de communications électroniques ou la fourniture au public d'un ou de plusieurs services de communications électroniques. »

Or, l'ANCOLS considère que sur le fondement de l'objet du contrat, à savoir « définir les conditions d'exploitation et de raccordement au réseau câblé SFR Fibre du réseau intérieur de distribution de signaux TV des bâtiments constituant le patrimoine de Le Mans Métropole Habitat dans la limite du périmètre du Mans,

en vue notamment de la fourniture d'un service d'antenne collective », l'OPH n'a pas agi comme opérateur de télécommunications, lui permettant de bénéficier de l'exemption précitée, mais comme maître d'ouvrage public d'un réseau de télécommunications destiné à l'usage d'opérateurs de télécommunications. A ce titre, le contrat aurait donc dû faire l'objet d'une mise en concurrence préalable.

Toutefois, l'ANCOLS reconnaît que sa position peut être débattue sur le plan du droit. Il est très difficile d'apprécier le caractère avantageux des conditions économiques dont a bénéficié l'OPH (et par répercussion ses locataires) par rapport aux résultats d'une mise en concurrence.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF

4.1 REVUE DE L'INFORMATION COMPTABLE

Le service de la Direction Financière et Logistique est organisé en quatre grands pôles : Le Service Comptabilité Finances, Gestion des Systèmes d'Information et une Unité Logistique et totalise 23 collaborateurs. Le passage en comptabilité commerciale a fait évoluer cette organisation et l'Office s'est doté d'un service comptabilité. Ce dernier est constitué de deux pôles : un pôle achat et un pôle trésorerie. Le premier pôle regroupe 4 collaborateurs en charge des factures et du quittance comptable ; ils sont répartis entre la réhabilitation, la construction, le gros entretien et les investissements et les marchés à bon de commande. Le pôle trésorerie comprend 3 collaborateurs et ses missions sont réparties entre la gestion des comptes locataires (le recouvrement, le paiement et le prélèvement des loyers...), le paiement des fournisseurs, la saisie des salaires et la paie.

Dans le même temps et depuis 2018, un nouveau logiciel comptable (ULIS) est utilisé pour la comptabilité auxiliaire fournisseurs, le suivi des opérations, la gestion des copropriétés et budgétaire.

Dans le cadre du passage en comptabilité commerciale à compter de 2018, l'Office s'est doté, après mise en concurrence, d'un commissaire aux Comptes, Fiducial Audit, pour un mandat de 6 ans dont la nomination a été approuvée par le Conseil d'Administration du 19 Février 2019. Les comptes 2018 ont été approuvés et certifiés sans réserve.

L'agence a obtenu les synthèses des travaux réalisés par les commissaires aux comptes au 31/12/2018 et 31/12/2019. Des ajustements non significatifs ont été comptabilisés comme la correction de subvention soldée (-21 k€), reçue (-34 k€) et charges constatées d'avance (+65 k€) et de provision pour congés payés (-68 k€) ; l'ensemble de ces rectifications a modifié le résultat à la baisse de 42 milliers d'euros ; ce dernier s'établit ainsi à 7 496 milliers d'euros au 31 décembre 2018. Lors de son intervention, le commissaire aux comptes a recommandé à l'office de tenir un fichier de gestion exhaustif des subventions (constructions neuves et réhabilitations) et de réaliser annuellement un rapprochement avec la comptabilité.

Le passage en comptabilité privée en 2018, qui s'est bien déroulé, a contribué à l'accélération de la structuration de l'office, grâce notamment à la mise en place de nombreuses procédures au sein des différents services afin, entre autres, d'améliorer la lisibilité entre les services³. Ces dernières sont disponibles au sein du forum et accessible par tous.

Cette transition a également constitué un virage notable avec deux majeurs changements de méthode : le premier concernant les amortissements, le second les dépréciations.

Avant le passage en comptabilité commerciale, l'office enregistrait les amortissements sur la base des durées préconisées par CNC n°2004-11 majorées de 20 % après les durées du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) ont été retenues. Par ailleurs, deux nouvelles structures de composants ont été introduites : électricité et plomberie / sanitaire.

³ Compte Rendu du 2^{ème} CoPIL du 12 juin 2015 : Risques Psychosociaux.

Ces changements qui réduisent les durées d'utilisation des composants a tendance à faire augmenter les dotations d'amortissement de l'année. Le tableau ci-dessous illustre la variation à la hausse du taux d'amortissement pratiqué qui s'établit à 41 % contre 39 % en 2017.

Tableau 4 : Évolution du taux d'amortissement

	2014	2015	2016	2017	2018
Immobilisations d'exploitation brutes	516 351	545 369	561 962	589 331	598 810
Amortissements et dépréciations	183 991	198 207	213 512	227 969	243 607
Taux d'amortissement	36%	36%	38%	39%	41%

Source: Retraitement ANCOLS Diagfin

Tableau 5 : Illustration du changement de méthode d'amortissement suite au passage en comptabilité commerciale

Année	Avant 2018			Après 2018		
	Taux de répartition		Durée d'utilisation	Taux de répartition		Durée d'utilisation
	individuel	collectif		individuel	collectif	
Structure et ouvrages assimilés	88,7	87,5	60 ans	80,8	77,7	50 ans
Menuiseries extérieures	5,4	3,3	30 ans	5,4	3,3	25 ans
Chauffage collectif		3,2	30 ans		3,2	25 ans
Chauffage individuel	3,2		18 ans	3,2		15 ans
Étanchéité		1,1	18 ans		1,1	15 ans
Ravalement avec amélioration	2,7	2,1	18 ans	2,7	2,1	15 ans
Ascenseurs		2,8	18 ans	4,2	2,8	15 ans
Électricité					5,2	25 ans
Plomberie / Sanitaire				3,7	4,6	25 ans

Source: Traitement ANCOLS

L'office a également entrepris un vaste chantier de refonte des numéros de comptes comptables en décomposant notamment de manière plus fine les comptes relatifs aux dotations aux amortissements afin d'améliorer la lecture en comptabilité analytique.

Le passage en comptabilité commerciale a également eu pour conséquence un changement de méthode relatif à la détermination du montant de la dépréciation des créances des locataires. Depuis le 1^{er} Janvier 2018, le règlement de l'ANC n°2015-04 du 4 juin 2015 s'applique : les autres créances sont dépréciées en fonction des tendances constatées en Zone 3 selon l'Etude établie par la Fédération des Offices Publics de l'Habitat ; à ce titre le pourcentage de dépréciation enregistré est fonction de la représentativité du montant du loyer :

Tableau 6 : Mise en évidence du changement de méthode de dépréciation

Montant de la dette en mois de Loyers	% de dépréciation	
	Avant 2018	Après 2018
- 3 mois	4%	0%
Entre 3 et 6 mois	25%	25%
De 6 à 12 mois	45%	50%
+ 12 mois de loyers	100%	100%

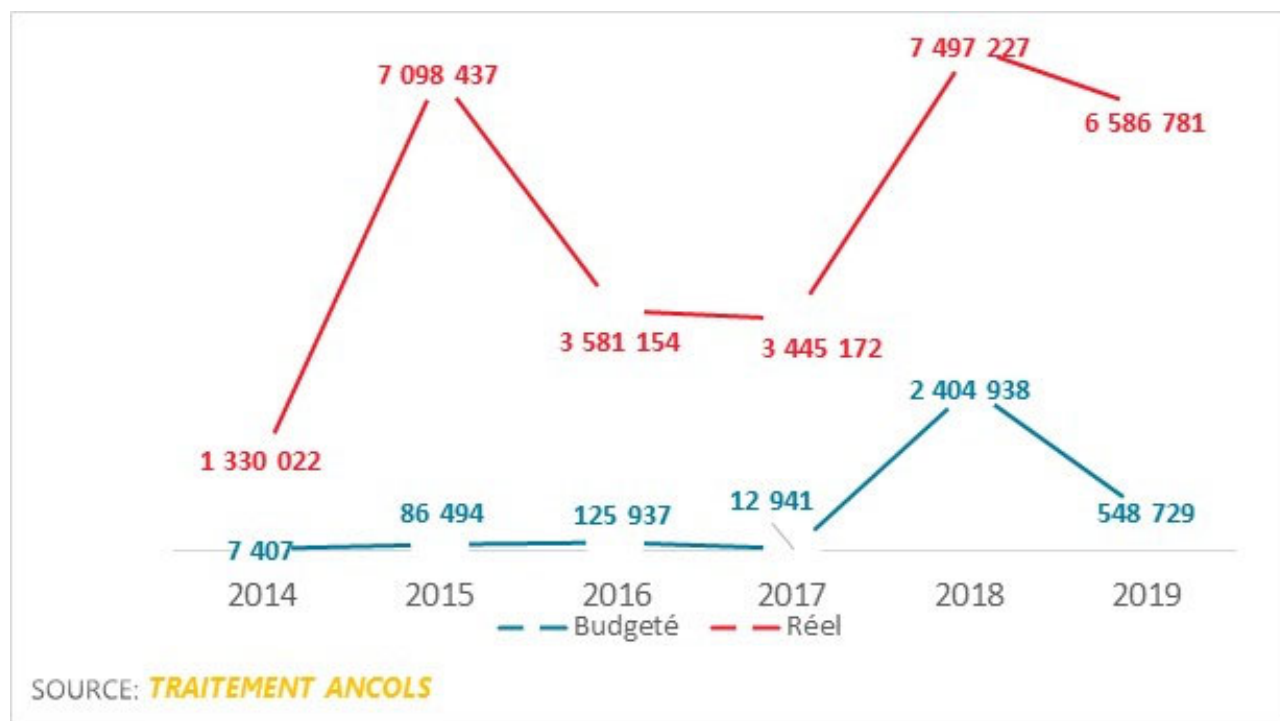
Source: Traitement ANCOLS

Comme en comptabilité publique, les créances de locataires partis ou à plus d'un an restent dépréciées à 100 %.

D'un point de vue organisationnel, l'office ne dispose pas à date d'une fonction de contrôle de gestion. Pour autant, l'office s'est penché sur un projet de recrutement d'un(e) contrôleur(e) de gestion ; point ayant été abordé dans le rapport d'activité 2019. Ce recrutement pourrait utilement permettre, entre autres, d'améliorer les projections budgétaires réalisées en capitalisant sur les résultats des données précédentes. En effet, en observant le graphique ci-dessous, il paraît évident que les projections de l'organisme ne sont pas en ligne

avec l'activité de l'office qui se targue d'adopter une démarche prudente dans un contexte réglementaire en évolution :

Figure 3 : Mise en évidence des écarts entre le résultat réel et le budgété entre 2014 et 2019 en €



La situation semble s'améliorer dans la mesure où l'année 2020 a été marquée par la structuration du service de la Direction de la Qualité et de la Performance avec le recrutement de deux contrôleurs de gestion.

Même s'il existe des mesures « imprévisibles » (mise en place du Réduction de Loyer de Solidarité (RLS)...) et des paramètres non maîtrisés (TFPB...), l'office doit être en mesure d'affiner ses projections. Une revue a posteriori du budget ainsi qu'une analyse des écarts entre le budgété et le réel pourrait aller dans ce sens. Même si les résultats de 2015 ont été largement abondés par les dégrèvements de taxes foncières (4,9 millions d'euros) et que le résultat 2018 a été bonifié par une reprise de provision de 2 millions d'euros, il n'en demeure pas moins que l'office affiche une position pessimiste en matière de prévisions budgétaires de charges. L'office a tendance à adopter une démarche prudentielle : la cotisation CGLLS a été budgétée en tenant compte d'un taux maximum de loyers de 5 %, tandis que le montant de la RLS nette de lissage découle de taux estimé par la Fédération des OPH.

Ces dernières ont été surévaluées pour l'année 2017 à hauteur de 5,4 millions d'euros donc 1,8 million imputable aux charges récupérables : les dépenses de chauffage et d'eau chaude en 2017 ont été surestimées, à hauteur d'1,2 million d'euros. En effet, un changement de délégation de service public a permis d'importantes économies. Aussi, dans l'attente d'attribution des marchés relatifs à l'entretien des espaces verts, l'office avait adopté une approche prudente et les charges réelles se sont révélées inférieures aux prévisions de 559 milliers d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de son contrôle, l'Agence a pu effectuer une revue des Fiches de Situations Financière et Comptable. A cet effet, il apparaît que le rapprochement entre la comptabilité et les FSFC n'est pas réalisé de manière automatique et ce en attendant le déploiement final du logiciel métier Ulis ; pour autant l'office a été en mesure d'apporter des explications sur l'ensemble des écarts ayant appelé des questions. Il s'agissait principalement d'écarts entre deux rubriques les « mise en service » et les logements en « en cours » mais qui

a tendance à fausser l'analyse de l'activité. L'agence encourage l'office à formaliser ces rapprochements sur une base mensuelle et à apporter plus de rigueur dans l'imputation des fiches de situation financière et comptable en fonction de l'avancement des opérations afin que ces FSFC soient réellement un outil de pilotage. Pour autant, le fonds de roulement net global à terminaison peut être calculé.

A terme, l'office a pour ambition d'être en mesure de présenter un résultat par opération et également de mettre en place la comptabilité analytique.

Les développements et analyses ci-après exploitent les données comptables 2014 à 2018 transmises par l'organisme par l'intermédiaire de la plateforme Harmonia, les valeurs de références utilisées sont issues d'un benchmark sur les OPH de Province tranche 12 000 à 25 000 logements, source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin OLS.

4.2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

L'analyse financière a principalement pour objet :

- D'apprécier la performance d'exploitation de l'office qui sera déterminée par l'excédent brut d'exploitation (EBE) ;
- D'analyser plus généralement sa rentabilité à savoir mesurer la capacité d'une entité à générer un résultat à partir de son activité ;
- De présenter les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur la structure financière de l'Office ;
- D'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- D'examiner les perspectives financières à plus ou moins long terme.

4.2.1 Excédent brut d'exploitation

Afin de mesurer la performance d'exploitation d'un organisme, un indicateur : l'Excédent Brut d'exploitation est calculé. Il correspond au produit des activités (cf. § 4.2.2) auquel on retranche les charges réelles d'exploitation ; les flux financiers et les flux exceptionnels ne sont pas pris en compte. Les charges d'exploitation sont constituées des coûts de gestion (charges de personnel et des charges externes) auxquels s'ajoutent les charges de maintenance, les cotisations CGLLS, les taxes foncières et les créances irrécouvrables.

Il s'agit de la ressource fondamentale de l'organisme et permet de produire les ressources propres à partir de son activité courante. L'excédent brut d'exploitation est quasiment stable avec une légère tendance à la baisse en pourcentage des loyers ; il s'établit à 17 358 milliers d'euros en 2018 et représente 35 % des produits, ce qui est très en deçà des valeurs de référence (48 %).

L'excédent brut d'exploitation est quasiment le même en 2018 qu'en 2017 : l'impact de la RLS et la forte hausse des créances irrécouvrables ont en effet été compensés par la baisse de la vacance, le correctif sur l'écart charges récupérables, la baisse de la maintenance et des coûts de gestion.

Tableau 7 : Excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Chiffre d'affaires	47 185	48 331	49 142	49 535	49 171
- Coût personnel (hors régie)	-8 966	-9 300	-9 246	-9 939	-9 899
- Autres charges externes (hors CGLLS)	-3 952	-3 330	-3 562	-3 453	-3 076
Coût de gestion	-12 918	-12 630	-12 807	-13 392	-12 975
- Charges de maintenance (y.c régie)	-9 852	-11 048	-12 157	-10 402	-9 029
- Cotisation CGLLS	0	-155	-331	-849	-639
- Taxes foncières sur les propriétés bâties	-6 293	-6 446	-6 647	-6 717	-6 736
- Créances irrécouvrables	-793	-350	-722	-706	-2 434
Excédent brut d'exploitation	17 330	17 702	16 477	17 470	17 358
% du Chiffre d'affaires	37%	37%	34%	35%	35%
Valeurs de référence	50%	49%	50%	50%	48%

Source: Etats réglementaires

Le faible niveau de l'Excédent Brut d'Exploitation rapporté au chiffre d'affaires en comparaison avec d'autres offices est imputable à deux facteurs principaux : tout d'abord l'office du Mans a réalisé des efforts soutenus en termes de maintenance (cf. § 4.2.4). De plus, il dispose dans le même temps de produits de loyers peu élevés, en lien avec la bonne accessibilité économique du parc (cf. § 6.3.1). Par ailleurs, l'office affiche des coûts de gestion proches des valeurs de référence (cf. § 4.2.3).

4.2.2 Produits

Le produit des activités est presque exclusivement constitué des loyers.

Avant la mise en place de la RLS en 2018, les revenus locatifs progressaient entre 0,8 % et 2,4 % par an puis ils se sont contractés de 4 % hors dispositif de lissage.

Les loyers bruts (hors impact RLS) progressent deux fois plus vite (+7 %) que la croissance induite par le patrimoine (+3 %) ; il s'agit d'une conséquence directe du résultat de la lutte contre la vacance de l'office.

En effet, le coût de la vacance a fortement diminué : il atteignait 3 019 milliers d'euros en 2014 contre 1 912 milliers d'euros en 2018 ce qui représente 4 % des loyers pour une médiane établie à 5,6 %⁴. Cela signifie que la vacance pesait de manière plus significative en 2014 sur les produits locatifs qu'en 2018 d'où une amélioration des produits d'activités au cours de la période observée.

Cette amélioration est également à mettre en lien avec la variation positive (+499 milliers d'euros) de l'écart de récupération de charges locatives entre 2017 et 2018 ; écart lié d'une part à une augmentation des charges de chauffage (+177 milliers d'euros) et d'autre part par l'extourne de régularisation prévisionnelle à hauteur de 139 milliers d'euros. Cet écart positif de récupération de charges contribue à compenser l'impact de la réduction du loyer solidarité.

Ainsi, l'impact de la RLS a été quasiment absorbé par ce correctif et l'augmentation des loyers de l'ordre d'un million d'euros du fait de la baisse de la vacance et donc des travaux de remises en état des logements au changement des locataires.

⁴ La médiane qui représente le coût de la vacance en pourcentage des loyers a été extraite du Dossier Individuel de Situation 2018, page 7.

Tableau 8 : Évolution du chiffre d'affaires

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Loyers	46 720	47 838	48 753	49 123	50 084
- Impact RLS					-2 720
+ Lissage					777
Sous total Loyers	46 720	47 838	48 753	49 123	48 141
+ Écart de récupération de charges	-114	-324	-269	-247	252
+ Produits des activités annexes	580	818	658	660	778
Chiffre d'affaires	47 185	48 331	49 142	49 535	49 171

Source: Etats réglementaires

L'effet des révisions annuelles de loyers est plus limité, compte tenu de la faible progression de l'IRL depuis 2014 et du gel des loyers appliqué en 2018 suite à la promulgation de la Loi de Finance 2018.

En 2018, la baisse des APL est la conséquence de la mise en place de la RLS (Réduction du Loyer Solidarité) qui est supportée par les OLS et qui se traduit par une diminution brute des recettes de 2 720 milliers d'euros. Afin d'atténuer cette mesure pour les offices dont le taux de ménages bénéficiaires de l'APL est important (55,5 % pour l'Office contre une moyenne nationale établie à 46,1 %), un dispositif de péréquation via la cotisation CGLLS a été créé ; la baisse des recettes, après compensation, s'élève à 1 943 milliers d'euros comme illustré ci-dessous :

Tableau 9 : Décomposition du montant de la RLS

En milliers d'euros	2018
Montant brut	2 720
Péréquation	-777
Montant net	1 943

Source: Etats réglementaires

Dans ses perspectives financières, l'office tient compte de la hausse de la RLS. En effet, la signature du pacte d'investissement pour le logement social 2020-2022 prévoit que la base RLS soit portée au plan national de 800 millions d'euros à 950 millions d'euros en 2020⁵. Le montant annuel net de la RLS est fixé à 3,2 millions d'euros en 2020 ce qui correspond à 6 % des produits d'activité alors que la RLS en 2018 représentait 4 % des produits ; ce faisant, l'office adopte une démarche prudente.

4.2.3 Coûts de gestion

Les coûts de gestion comprennent les charges de personnel et les autres charges externes. L'absence de valorisation de coûts internes affectés aux opérations de construction et de réhabilitation tend à légèrement surévaluer les coûts de gestion en comparaison avec d'autres opérateurs.

Les coûts de gestion ne font pas l'objet d'un suivi particulier ; seulement en fin d'année pour l'établissement des comptes.

Ils s'établissent à 12 975 milliers d'euros en 2018 et sont relativement contenus sur la période mise à part en 2017 avec un niveau de charges de personnel plus important (cf. § 4.2.3.1). Rapporté au nombre de logements,

⁵ Cf. Pacte d'investissement pour le logement social (2020-2022) signé le 25 avril 2019 entre l'Etat, les fédérations d'organismes HLM, Action Logement et la Caisse des Dépôts et Consignations.

les coûts de gestion sont en lien avec des offices comparables. La maîtrise des coûts de gestion peut se révéler être un levier de création de valeur pour l'office.

Tableau 10 : Détail des coûts de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coûts de personnel (1)	8 966	9 300	9 246	9 939	9 899
Autres charges externes (2)	3 952	3 330	3 562	3 453	3 076
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	12 918	12 630	12 807	13 392	12 975
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	12 277	12 400	12 749	12 886	12 656
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 052	1 019	1 005	1 039	1 025
<i>Valeurs de référence</i>	<i>1 049</i>	<i>1 001</i>	<i>1 005</i>	<i>1 048</i>	<i>1 037</i>
<i>Ecart coût de gestion par logement par rapport aux valeurs de référence</i>	<i>0,3%</i>	<i>1,8%</i>	<i>-0,1%</i>	<i>-0,8%</i>	<i>-1,2%</i>
Loyers (5)	46 720	47 838	48 753	49 123	47 364
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	27,65%	26,40%	26,27%	27,26%	26,95%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>24%</i>	<i>23%</i>	<i>24%</i>	<i>24%</i>	<i>24%</i>
<i>Ecart de taux</i>	<i>3,4%</i>	<i>3,0%</i>	<i>2,6%</i>	<i>3,4%</i>	<i>3,0%</i>

Source: Etats réglementaires

Même si les coûts gestion paraissent contenus, il apparaît opportun d'analyser les variations de ses composantes ; en effet, les charges de personnel progressent de 10 % sur la période 2014-2018 tandis que les autres charges externes diminuent de 22 %.

4.2.3.1 Charges de personnel

Les charges de personnel représentent 76 % des coûts de gestion en 2018 et constituent 21 % des loyers en 2018. La continue hausse des charges est en partie imputable à la mise en place en 2014 d'un accord d'intéressement dont le montant est en continue hausse, passant de 108 milliers d'euros versés au titre de 2014 à 356 milliers d'euros en 2018.

Au cours de la période concernée, les charges de personnel ont nettement augmenté (+933 milliers d'euros) soit 10 % ; cette hausse peut s'expliquer par des changements de méthodes comptables relatifs au passage en comptabilité commerciale. En effet, en 2018, l'office a dû enregistrer d'une part une charge à payer pour congés payés (il s'agit des congés acquis mais non pris) qui s'élève à 252 milliers d'euros ainsi qu'une prime pour pouvoir d'achat à hauteur de 180 milliers d'euros. Quant à la hausse constatée sur les charges sociales, il s'agit d'une hausse du taux des cotisations mutuelles corrélée à une hausse du taux de cotisations pour la part employeur (passant de 57 à 60 %).

Les années 2014 à 2017 traduisent un fort recours à du personnel extérieur et temporaire (44 personnes recrutées en 2016 contre 16 en 2018) pour pallier des absences et renforcer les équipes. L'année 2017 a été marquée d'une part, par une anticipation de futurs départs à la retraite et d'autre part par la préparation au passage en comptabilité commerciale qui a nécessité des recrutements : le service contentieux a été renforcé, un service finances a été créé, un poste de contrôleur de gestion a vu le jour ; ces deux éléments explicitent la variation des charges de personnel entre 2016 et 2017.

Ainsi, les coûts de personnel par logement sont en continue hausse depuis 2014 passant de 730 euros par logement à 782 euros en 2018.

Sensible à ce poste de charge significatif et dans le cadre du plan de Consolidation, l'office a essayé de maîtriser le recours au personnel extérieur sur 2018 en limitant le nombre de recrutement (16 contre 33 en 2017) ce qui s'est traduit par des économies de charges de 370 milliers d'euros rendues possibles grâce à la polyvalence et réorganisation des tâches des salariés déjà présents. Par ailleurs et afin de compenser en partie les pertes de recettes relatives à la mise en place de la RLS, l'office a décidé de geler ses recrutements pour 2018.

Tableau 11 : Détail des coûts de personnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	9 006	9 237	9 052	9 807	10 218
+ Personnel extérieur à l'organisme	443	533	583	479	109
- Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	-4	-	-	-	-
- Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	-443	-439	-382	-342	-345
- Transferts de charges d'exploitation	-36	-31	-7	-4	-83
= Coûts de personnel (1)	8 966	9 300	9 246	9 939	9 899
Nombre collaborateurs au 31.12.N (effectif moyen)	268	266	273	269	264
Nombre de recrutements temporaires	31	35	44	33	16
Montant de l'intéressement versé (charges comprises)	108	272	227	279	356
Nb de logements (2)	12 277	12 400	12 475	12 612	12 656
Coût de personnel par logement = (1) / (2) * 1000	730	750	741	788	782

Source: Etats réglementaires

4.2.3.2 Autres charges externes

L'office a entrepris des efforts relatifs à la diminution du niveau des charges externes puisque ce poste est en baisse de 400 milliers d'euros en 2018 par rapport à 2014.

Les autres services extérieurs comprennent les cotisations de CGLLS ainsi que la mutualisation, sachant que ces charges sont par la suite déduites des autres charges externes. A cet effet, et pour plus de clarté, un focus relatif à ces éléments est réalisé au § 4.2.3.2.1.

Les redevances et charges diverses de gestion courante ont diminué de 282 milliers d'euros sur la période et leur baisse est imputable en grande partie aux frais de gardiennage ; en effet, un nouveau marché inter-bailleur a été signée en 2017 et qui permet d'optimiser les interventions sur site des gardiens au travers d'un service privé de tranquillité. Ce changement de prestataire a été l'occasion pour l'office de redéfinir les besoins réels en termes de sécurité (plage horaire, nombre de logements visités, périmètre) ainsi, le nouveau prestataire aura en charge 85 adresses à visiter contre 4 lots de 23 groupes auparavant. Ce changement s'inscrit également dans une démarche de mutualisation visant à réaliser des économies d'échelle (regroupement des visites...).

L'office a déménagé son siège social en 2015 et est devenu propriétaire des nouveaux locaux ce qui a eu pour conséquence la diminution des charges de loyers de 200 milliers d'euros entre 2014 et 2015 ; par ailleurs, le niveau élevé des déplacements en 2014 est intégralement lié aux frais de déménagement de siège social. Le changement de nom de l'office ainsi que les évènements organisés pour les 90 ans de l'office expliquent le niveau élevé du poste publicité en 2017.

Tableau 12 : Détail des autres charges externes

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice * 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Approvisionnements (stocks et variation)	118	92	79	82	71
Achats non stockés de matériel et fournitures	472	416	402	387	348
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	-112	-86	-72	-72	-62
Crédit baux et baux à long terme	5	6	4	5	4
Primes d'assurances	341	350	364	408	449
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	487	629	756	598	567
Publicité, publications, relations publiques	173	151	180	210	97
Déplacements, missions et réceptions	169	30	34	37	23
Redevances de sous-traitance générale	3	3	3	3	-
Autres services extérieurs	1 538	1 176	1 605	3 063	1 740
Déduction pour cotisations CGLLS	-162	-155	-331	-849	-639
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	-342	-	-87	-865	-
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	71	78	91	43	73
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	-	-	-	-	-
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	-	-38	-6	-	-
Redevances et charges diverses de gestion courante	686	676	541	403	404
Autres charges externes (2)	3 952	3 330	3 562	3 453	3 076

Source: Etats réglementaires

Note : La variation importante constatée sur les autres services extérieurs est imputable aux cotisations CGLLS.

4.2.3.2.1 Focus sur les cotisations CGLLS

Suite aux nombreux changements intervenus sur la période, il paraît opportun de réaliser un focus sur l'ensemble des dispositifs auquel est soumis l'organisme afin de comprendre les variations observées sur la période contrôlée. Il existe une cotisation externe et en interne. La première cotisation « CGLLS » comprend deux éléments : une cotisation de base et une cotisation additionnelle assises sur le nombre de logements détenus en droit réel par l'organisme et conventionné à l'APL.

Tableau 13 : Cotisations CGLLS

Cotisation CGLLS	Cotisation principale	Cotisation additionnelle
Exercice comptable de référence pour exercice N	N-1	N-2
Assiette cotisations	Nombre de logements détenus en droit réel par l'organisme et conventionnés à l'APL	
Assiette cotisations part variable		Fonction de l'autofinancement net - réfaction
Particularités	2 cotisations : - Sur produits locatifs - Sur SLS	Part forfaitaire: en fonction du nombre de logement Part variable: en fonction de l'autofinancement net

Pour autant, et afin d'atténuer les effets de la RLS qui se traduit par une perte brute de produits locatifs, un dispositif de lissage a été mis en place en 2018 (cf. tableau ci-dessous) et prend la forme d'une modulation de cette première cotisation dite « externe ».

La seconde cotisation, interne, aussi appelée mutualisation⁶, prend la forme soit d'une cotisation soit d'une recette comme évoqué au § 4.2.6.2. Il s'agira d'une recette, comme cela a été le cas en 2015, dès lors que le montant des droits octroyés (aides à la réhabilitation...) est supérieur aux montants de la contribution (qui est fonction de deux pourcentages répartis entre le montant des loyers et du patrimoine). A cette période, l'office avait consenti de nombreux efforts de réhabilitation et adaptation des logements constituant le parc.

⁶ Dispositif de péréquation interne au secteur HLM au bénéfice des opérateurs les plus actifs (construction et réhabilitation de logements).

Tableau 14 : Décomposition des cotisations CGLLS

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Lissage / Péréquation RLS					-777
Cotisation CGLLS de base	116	65	287	332	545
Cotisation CGLLS additionnelle	46	90	45	517	93
Total CGLLS (A)	162	155	331	849	639
Mutualisation (cotisation) (B)	342	0	87	865	0
Mutualisation (recette)	0	240	0	0	0
Total (A)+(B)	504	155	419	1 715	639

Source: Etats réglementaires

Les cotisations de CGLLS évoluent fortement jusqu'en 2017 ; plusieurs facteurs expliquent les variations :

En 2016, une double hausse de taux de cotisations apparaît sur la cotisation de base ; le taux de cotisation sur les produits locatifs passe de 1,37 % à 1,58 % et le taux de cotisation sur SLS de 1,37 % à 85 % le tout dans un contexte d'expansion du nombre de logement. En effet, 113 logements supplémentaires ont été construits entre 2014 et 2015 (années correspondantes aux assiettes de cotisations).

Par ailleurs, en 2017, la hausse de la cotisation additionnelle est l'effet direct du montant très élevé de l'autofinancement 2015 (assiette de calcul de la cotisation) grâce au dégrèvement de Taxes foncières sur propriétés bâties et aux travaux d'isolation et d'accessibilité réalisés.

En 2018, la mutualisation a été supprimée donc il est cohérent de ne pas avoir de charges s'y référant.

4.2.4 Maintenance

La ventilation de la comptabilisation entre les charges et les investissements suit l'instruction comptable des organismes d'habitat à loyer modéré⁷. L'office a par ailleurs développé une procédure afin de traiter les factures et leurs imputations comptables⁸.

Les coûts liés à la maintenance ont sensiblement évolué au cours de la période 2014-2018 : entre 9 et 12 millions d'euros. Ces variations sont le fruit d'une politique de lutte contre la vacance aiguës ; au cours des années 2015 et 2016, l'office a notamment réalisé des dépenses de gros entretien à hauteur de 789 milliers d'euros par an, hors plan triennal pour des remises en état de logement soit des dépenses qui augmentent de 1,5 million d'euros.

Pour autant, les années 2018 et 2019 sont marquées par un changement de stratégie ; les travaux de remise en état sont en baisse de 25 % en lien avec la mise en place du plan de consolidation. Ce dernier s'est notamment traduit par la division des dépenses de gros entretien par deux. Pour autant, les travaux d'adaptation des logements ont été maintenus. La provision pour gros entretien a considérablement été réduite passant de 5,9 millions d'euros à 4,040 millions d'euros ce qui a nécessité une reprise de provision à hauteur de 2 millions d'euros. La plupart des travaux prévus ont été décalés sur 2019 comme les ravalements des groupes Jacques Millet (175 milliers d'euros) et Champ de la Cour (160 milliers d'euros) ; l'office a également décidé de reprogrammer certains travaux au-delà de 2022 comme la réfection des sols du Groupe Saut du Lapin (128 milliers d'euros) et du groupe Christ Sauveur (100 milliers d'euros). La reprise de la provision

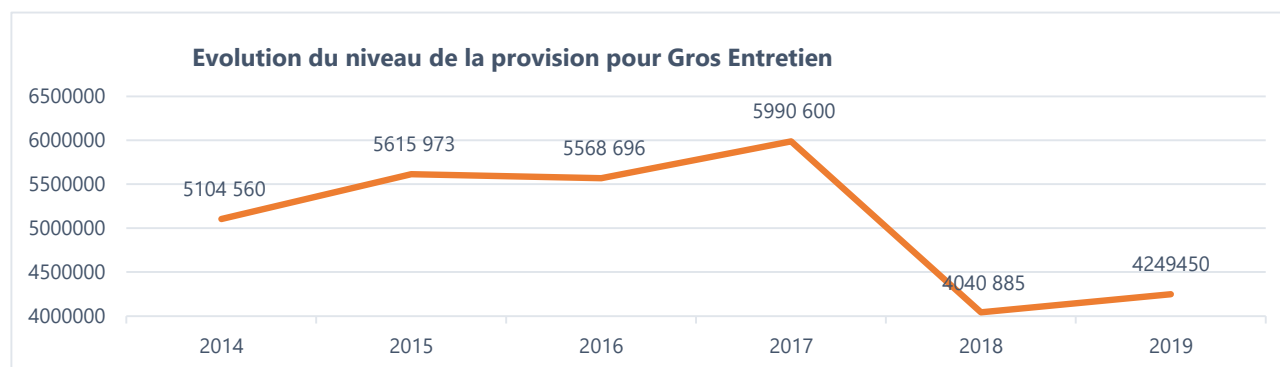
⁷ Chapitre XV : Liste indicative des travaux des organismes d'HLM.

⁸ Procédure DIRFL-TRFA-PRM05-02 - Traitement relatif aux factures.

comprend également les travaux réalisés sur 2018 (477 milliers d'euros) et ceux réalisés sur 2019 (838 milliers d'euros).

In fine, la maintenance n'a pas réellement été divisée par deux, l'office a pris le parti de décaler sur des périodes postérieures afin de reporter certains travaux.

Figure 4 : Évolution du niveau de la provision pour gros entretien



Les charges relatives à la maintenance ramenées au loyer restent sensiblement supérieures (713 euros) aux données à l'échelle nationale (622 euros).

Tableau 15 : Maintenance du parc

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	1 136	1 117	1 250	1 148	1 006
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	6 206	7 196	7 329	5 429	5 447
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	1 956	2 210	3 125	3 410	2 169
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	443	439	382	342	345
Maintenance locative en régie - Consommations	112	86	72	72	62
Coût de la maintenance (1)	9 852	11 048	12 157	10 402	9 029
Additions et remplacement de composants	-	-	-	-	807
Coût total entretien du parc (2)	9 852	11 048	12 157	10 402	9 836
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	12 277	12 400	12 749	12 886	12 656
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	802	891	954	807	713
<i>Valeurs de référence</i>	<i>648</i>	<i>650</i>	<i>666</i>	<i>661</i>	<i>623</i>
Loyers (5)	46 720	47 838	48 753	49 123	47 364
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	21%	23%	25%	21%	19%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>

Source: Etats réglementaires

Par ailleurs, les dépenses de gros entretien (moyenne de 2,5 millions d'euros) sont largement inférieures à celles relatives à l'entretien et réparation courant (moyenne de 6,3 millions d'euros) ce qui laisse supposer que l'office a tendance à privilégier des travaux de remise en état de logement plutôt que des travaux de remplacements d'équipements, aménagements.

Dans le même temps, le plan de consolidation mis en place par l'office suite à la Loi de Finances divise le budget de dépenses de gros entretien par deux ; cependant l'effet n'est pas tout à fait perceptible entre 2017 et 2018, les dépenses diminuant de 1 241 milliers d'euros soit 36 %.

4.2.5 Autres charges

Les autres charges sont composées des taxes foncières sur les propriétés bâties et sur les créances irrécouvrables.

4.2.5.1 Taxe foncière sur les propriétés bâties

A ce titre, l'office supporte une charge moyenne annuelle de 6,5 millions d'euros de taxes foncières ; cette moyenne est à mettre en perspective avec l'âge du parc qui s'établit à 43 ans⁹ ce qui est sensiblement plus important qu'à l'échelle nationale où la moyenne est de 38 années. En 2018, la TFPB représentait 14 % des recettes locatives. L'office s'est montré notamment proactif en lançant des opérations d'isolation thermique par l'extérieur et d'adaptation des logements aux personnes handicapées ce qui a contribué à un dégrèvement notable en 2014 qui s'élève à 4 987 milliers d'euros ; montant qui avait été budgété à 1,9 million d'euros.

L'année 2015 correspond à deux années de dégrèvements, c'est la raison pour laquelle le niveau est largement plus élevé par rapport aux autres années.

Tableau 16 : Évolution des dégrèvements de taxes foncières

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
TFPB nettes des abattements	6 293	6 446	6 647	6 717	6 736
Dégrèvement de TFPB	1 304	4 987	1 339	1 730	1 742
% Dégrèvement de TFPB	21%	77%	20%	26%	26%

Source: Etats réglementaires

4.2.5.2 Créances irrécouvrables

Pour rappel, l'Office est passé sous comptabilité commerciale au 1^{er} janvier 2018 ce qui signifie que c'est désormais le rôle de l'office et non plus celui du Trésor Public de gérer les admissions en non-valeur. Un huissier a été mandaté et a conclu que 2,4 millions d'euros de créances n'avaient aucune perspective de recouvrement ; ces dernières ont donc été passées en perte.

Auparavant, les créances irrécouvrables représentaient entre 1 et 2 % du quittance, alors qu'en 2018 elles s'élevaient à 5% du quittance. (cf. § 6.4.9)

4.2.6 Résultats, capacité d'autofinancement

4.2.6.1 Capacité d'autofinancement

La CAF est un indicateur global de performance de l'exploitation qui comprend en plus de l'EBE les flux relatifs au résultat financier et exceptionnel (hors charges et produits calculés tels que les provisions, amortissements et quote-part des subventions d'investissement virées au résultat) mais n'intègre pas les flux liés à des cessions et au remboursement d'emprunt. Son résultat correspond in fine à la trésorerie que l'organisme a pu générer sans tenir compte des cessions d'immobilisations.

⁹ Voir la fiche récapitulative.

Tableau 17 : Capacité d'autofinancement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Excédent brut d'exploitation	17 330	17 702	16 477	17 470	17 358
- Autres charges d'exploitation	-	-	-87	-865	-
+ Autres produits d'exploitation	967	1 246	1 243	1 050	784
+ Produits financiers divers	118	135	167	103	312
- Charges financières	-4 277	-3 655	-3 203	-3 063	-2 986
+Autres produits et charges exceptionnels	770	4 834	1 636	1 707	2 009
= CAF brute	14 907	20 263	16 232	16 400	17 477
Chiffre d'affaires	47 185	48 331	49 142	49 535	49 171
% Chiffre d'affaires	31,59%	41,92%	33,03%	33,11%	35,54%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>39,85%</i>	<i>39,43%</i>	<i>40,80%</i>	<i>41,03%</i>	<i>40,18%</i>
- Remboursement des emprunts locatifs	-11 522	-11 563	-11 312	-11 231	-10 654
Autofinancement net HLM	3 386	8 700	4 921	5 169	6 823
% Autofinancement net	7,18%	18,00%	10,01%	10,44%	13,88%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>12,77%</i>	<i>12,57%</i>	<i>11,57%</i>	<i>11,44%</i>	<i>10,26%</i>

Source: Etats réglementaires

Sur la période 2014-2018, la CAF représente 36 % du chiffre d'affaires, pourcentage qui est légèrement en deçà des valeurs de référence à l'échelle nationale¹⁰.

La CAF brute est d'un meilleur niveau que l'EBE grâce à une charge d'intérêts peu élevée et à un abondement par des dégrèvements de Taxe foncières sur les propriétés bâties. Cette dernière est à distinguer de la CAF courante¹¹ qui est structurellement plus proche des valeurs de référence que l'EBE du fait d'une charges d'intérêts faible compte tenu d'un endettement peu important et stable. La CAF brute est supérieure à la CAF courante, elle est abondée par des dégrèvements de TFPB, surtout en 2015, ce qui explique le niveau très supérieur sur cet exercice. Toutefois, la CAF brute bien que d'un niveau correct reste inférieure au benchmark en raison d'un EBE peu élevé.

En effet, cette évolution favorable est imputable en partie au réaménagement de la dette (cf. § 4.5) qui en a allongé sa durée et parallèlement, les taux d'intérêt du livret A sont restés stables, voire en légère baisse, sur la période 2014-2018 (sachant que la dette est indexée à 87,8 % sur le taux du livret A). De ce fait le niveau des charges financières a diminué de 1 291 milliers d'euros soit une baisse de 30 %. Dans le même temps, l'office a bénéficié d'importants dégrèvements (4,9 millions d'euros) suite à la réalisation de travaux d'économie d'énergie, accessibilité et d'adaptation de logements qui concourent aux produits exceptionnels en 2015 : pour 4,1 millions d'euros ces travaux sont relatifs à de l'isolation extérieure et majoritairement sur le quartier des Sablons (2,5 millions d'euros) et également sur Bords de l'Huisne (976 milliers d'euros). Ces dégrèvements sont issus de dépenses de taxes foncières réalisées en 2013 et 2014 (existence d'un décalage)

En dépit de la mise en place de la RLS en 2018, le niveau de CAF s'est amélioré grâce à des baisses (-350 milliers d'euros) de charges exceptionnelles :

- des comptes ne sont plus utilisés en comptabilité commerciale (-200 milliers d'euros)¹² ;
- baisse des coûts de réparation des sinistres (-100 milliers d'euros) ;
- l'office n'a démolit aucun logement en 2018 contre 52 l'année passée (60 milliers d'euros).

¹⁰ Les valeurs de référence tiennent compte des OPH à l'échelle du territoire national qui comprennent entre 12 000 et 25 000 logements.

¹¹ La CAF courante sera abordée dans le paragraphe 4.5 relatif à l'analyse de la dette.

¹² Les comptes #6731 Titres annulés sur charges non récupérables et #6732 Réduction de charges locatives ne sont plus utilisés.

En retranchant les remboursements d'emprunts à la CAF, l'autofinancement net est obtenu. Il permet d'apprécier pour un organisme sa capacité à financer de nouveaux investissements. Son montant est largement dépendant des politiques d'endettement et les modalités de financement retenues par l'organisme.

Au travers de ce tableau et de l'indicateur d'autofinancement net, l'Agence identifie le potentiel de profitabilité (ou création de richesse) réalisé par l'office mais qui est à mettre en perspective. En effet, cette création de richesse n'est pas directement le fruit des revenus locatifs (+1,38 % sur la période 2014-2018) mais plutôt l'effet notable des autres produits exceptionnels dégagés, et notamment les dégrèvements de TFPB, mais aussi grâce au réaménagement de la dette qui a permis la réduction des annuités.

En conclusion, la performance globale de l'exploitation est correcte, mais repose sur un endettement faible lié à l'âge du parc et d'importants produits exceptionnels. La création de valeur de l'activité locative est impactée par une stratégie patrimoniale privilégiant (cf. 4.2.1 Excédent brut d'exploitation), la maintenance imputable sur les charges d'exploitation à au ré-investissement sur le parc existant.

4.2.6.2 Résultat net comptable

Tableau 18 : Résultat net comptable

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Excédent brut d'exploitation	17 330	17 702	16 477	17 470	17 358
+ Autres produits d'exploitation	967	1 246	1 243	1 050	784
- Autres charges d'exploitation	-	-	-87	-865	-
- Dotations aux amortissements du parc locatif	-14 204	-15 447	-16 140	-16 090	-16 159
- Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	-463	-371	-377	-538	-735
- Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	-2 964	-1 050	-1 284	-1 773	-513
+ Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	471	59	1 455	1 336	3 215
= Résultat d'exploitation (1)	1 137	2 139	1 287	590	3 949
% Chiffre d'affaires	2,41%	4,42%	2,62%	1,19%	8,03%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>20,26%</i>	<i>18,81%</i>	<i>17,34%</i>	<i>17,06%</i>	<i>14,88%</i>
+ Produits financiers	118	135	167	103	312
- Charges financières	-4 277	-3 655	-3 203	-3 063	-2 986
Résultat financier (2)	-4 160	-3 520	-3 036	-2 960	-2 674
Résultat courant	-3 023	-1 381	-1 749	-2 370	1 275
+ Subvention d'investissement	3 904	3 790	3 944	3 996	3 894
+ Plus ou moins values de cessions*	-321	-144	-249	113	358
+ Dégrèvements TFPB	1 304	4 987	1 339	1 730	1 742
+ Autres produits exceptionnels	1 640	851	1 118	797	822
- Autres Charges exceptionnelles	-2 174	-1 003	-822	-820	-593
Résultat exceptionnel (3)	4 353	8 480	5 330	5 816	6 222
- Impôt sur les bénéfices	-	-	-	-	-
Résultat net comptable (1)+(2)+(3)	1 330	7 098	3 581	3 445	7 497
% Chiffre d'affaires	2,82%	14,69%	7,29%	6,96%	15,25%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>15,21%</i>	<i>15,94%</i>	<i>15,81%</i>	<i>16,01%</i>	<i>14,49%</i>

Source: Etats réglementaires

* Les plus ou moins values de cessions correspondent à la différence entre les produits de cession et la valeur nette comptable

Le résultat d'exploitation, qui ne tient pas compte des flux aussi bien financiers qu'exceptionnels, représente en 2018 8 % du chiffre d'affaires, ce qui est bien en deçà des valeurs de référence à l'échelle nationale établis à 14 % ; pour autant le résultat d'exploitation est en nette progression sur la période concernée. Il a été multiplié par trois en l'espace de 4 années.

Deux changements majeurs ont eu des répercussions notables sur le niveau du résultat d'exploitation :

- Le plan de consolidation de 2018 se traduit notamment par la baisse du plan de travaux de gros entretien ; initialement prévu à hauteur de 6,3 millions d'euros pour les 3 années, il s'élève dorénavant

à 4,3 millions d'euros pour 2019 à 2021 soit une réduction de 2 millions d'euros. Une reprise de provision pour gros entretien a été réalisée sur 2018 à hauteur de 2 149 milliers d'euros ;

- La contribution à la mutualisation en 2017 a engendré des autres charges d'exploitation à hauteur de 865 milliers d'euros ce qui a largement contribué à grever le résultat d'exploitation ; ce dispositif de mutualisation a pour objectif d'accompagner les efforts d'investissement (démolition, réhabilitation, production...) d'un organisme en octroyant des aides. Ces flux peuvent être produits dès lors que les aides octroyées sont supérieures à la cotisation de l'organisme ou s'apparenter à des charges comme présenté en 2017 ;

A noter que la mutualisation a été amplifiée et portée par l'Etat à 350 millions contre 250 millions d'euros les autres années, ce qui a contribué à moduler aussi bien les aides que les contributions :

Tableau 19 : Tableau comparatif entre la Mutualisation 2016 et 2017¹³

Type d'opération	Droits à aides pour la reconstitution des fonds propres	Contribution
Démolition	600 euros par logement démoli en zone 2 et 3, hors ANRU	25% Cotisation principale CGLLS 25% Patrimoine 50% Loyers
Production en zone 1 et 1 bis	3 300 euros par logement figurant dans les prêts PLUS et PLAI retournés signés par l'organisme à la CDC en 2015	
Production en zone 2 et 3	1 300 euros par logement figurant dans les prêts PLUS et PLAI, retournés signés par l'organisme à la CDC en 2015	
Réhabilitation	5% du montant figurant dans les prêts PAM, retournés signés par l'organisme à la CDC en 2015	

Type d'opération	Droits à aides pour la reconstitution des fonds propres	Contribution
Démolition	3 500 euros par logement démoli en zone 2 et 3, hors ANRU	25% Loyers 75% Patrimoine
Production en zone 1 et 1 bis	3 500 euros par logement figurant dans les prêts PLUS, PLAI, retournés signés par l'organisme à la CDC en 2016 et 2017 2 800 euros par logement figurant dans les prêts PLS destinés à un public spécifique, retournés signés par l'organisme en 2015	25% Loyers 75% Patrimoine
Production en zone 2 et 3	1 800 euros par logement figurant dans les prêts PLUS, PLAI, retournés signés par l'organisme à la CDC en 2016 et 2017 1 400 euros par logement figurant dans les prêts PLS destinés à un public spécifique, retournés signés par l'organisme en 2016 et 2017	25% Loyers 75% Patrimoine
Réhabilitation	11% du montant figurant dans les prêts PAM, retournés signés par l'organisme à la CDC en 2016 et 2017	50% Patrimoine 50% Dépôts de garantie

Les produits exceptionnels hors dégrèvement de taxes foncières comprennent les subventions d'investissement et les cessions d'actifs. La période 2017-2018 s'est révélée plus faste en termes de plus-values avec notamment en faits marquants :

- la cessions des locaux d'activité à Oyón pour 734 milliers d'euros : il s'agit des bureaux de l'ancienne agence du centre-ville ;
- la vente de 10 logements à chasse Royale (534 milliers d'euros) ainsi que de deux terrains 460 milliers d'euros.

Les évolutions relatives au dégrèvement de taxes foncières sont traitées dans le paragraphe § 4.2.6.1.

Dans le même temps, les produits et charges exceptionnelles ont largement diminué du fait de démolitions importantes (donc vecteur de subvention 1,071 millions d'euros en 2014 pour participer au frais de démolition (du même montant) de 52 logements dans le quartier Ronceray.

De manière paradoxale, le résultat net comptable a ainsi été multiplié par plus de cinq et atteint son plus haut niveau sur la période en 2018, dans un contexte de mise en place de la RLS. Ainsi, en 2018, le résultat net comptable atteint 7 497 milliers d'euros ce qui représente 15 % du chiffre d'affaires ce qui est légèrement supérieur aux valeurs de référence.

¹³ Source : Site les Entreprises Sociales de L'Habitat (consulté le 17/04/2020)- https://www.esh.fr/finances-et-comptabilite/informations_comptables-financieres/actualites-financieres/mutualisation-hlm-signee-et-impact-du-prelevement-fnap/

A posteriori, les économies réalisées dans le cadre du plan de consolidation et afférentes à la maintenance n'apparaissent pas nécessaires car les effets bruts de la RLS (1 943 milliers d'euros) ont quasiment été compensés par la hausse des produits d'activité (écart de récupération de charge et baisse de la vacance : 1 579 milliers d'euros).

4.3 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

Tableau 20 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Capital et réserves nets des participations (a)	97 897	99 225	106 324	109 905	113 148
+ Résultat de d'exercice (b)	1 330	7 098	3 581	3 445	7 497
+ Subventions nettes d'investissement (c)	68 301	66 616	64 047	61 076	59 885
Capitaux propres (d)=(a)+(b)+(c)	167 528	172 940	173 952	174 426	180 531
+ Provisions pour gros entretien	5 105	5 616	5 569	5 991	4 041
+ Autres provisions pour risques et charges	-	-	-	-	518
+ Amortissements et dépréciations	185 231	199 463	214 789	229 306	245 205
= Ressources propres	357 864	378 018	394 309	409 722	430 295
+ Dettes financières	196 636	198 430	207 213	208 788	205 210
= Ressources stables	554 499	576 449	601 522	618 510	635 504
- Immobilisations brutes	-548 484	-567 440	-586 446	-599 321	-609 269
= Fonds de roulement net global (FRNG)	6 015	9 008	15 077	19 189	26 236
Stock	71	80	72	79	55
+ Créances locataires et acquéreurs	1 540	1 261	1 165	555	1 485
+ Subventions à recevoir	10 082	5 977	2 931	1 588	3 549
+ Autres actifs réalisables	1 348	1 745	1 012	3 713	1 590
- Dettes sur immobilisations	-442	-312	-273	-1 202	-1 792
- Dettes d'exploitation et autres	-8 427	-8 514	-8 932	-7 360	-7 032
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	4 171	237	-4 024	-2 627	-2 145
Trésorerie Nette = FRNG - BFR	1 844	8 772	19 101	21 816	28 381

Source: Etats réglementaires

Tableau 21 : Analyse du bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	6 015	9 008	15 077	19 189	26 236
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	12 551	12 674	12 749	12 886	12 930
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en propriété	479	711	1 183	1 489	2 029
Valeurs de référence	2 023	2 045	2 174	2 214	2 229

Source: Etats réglementaires

Malgré la baisse des subventions d'investissement (-12 %) entre 2014-2018 qui étaient en lien étroit avec le plan d'investissement signé dans le cadre de l'ANRU, l'office est parvenu à consolider ses ressources. Les capitaux propres s'élèvent à 180 millions d'euros en 2018 contre 167 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 8 % rendue possible par les bons résultats des années antérieures.

Le fonds de roulement net global est en constante augmentation sur la période : le niveau de 2014 était très faible (6 M€ soit 479 € au logement), et a progressé pour atteindre en 2018 26,2 M€ soit 2 029 € au logement ; ratio qui se révèle être d'un bon niveau même s'il reste inférieur à la médiane (2 229 €).

4.3.1 Fonds de roulement net global à terminaison des opérations

Tableau 22 : Détail du fonds de roulement à terminaison

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	6 015	9 008	15 077	19 189	26 236
Subventions restant à notifier		397	349	605	291
Emprunts restant à encaisser		27 036	14 426	9 060	11 986
Dépenses restant à comptabiliser		20 357	8 179	4 579	7 142
Neutralisation opérations préliminaires	367	235	-811	-411	-1 367
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	6 382	16 319	20 862	23 864	30 003
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	12 551	12 674	12 749	12 886	12 930
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété	508	1 288	1 636	1 852	2 320
<i>Valeurs de référence</i>	<i>2 036</i>	<i>2 615</i>	<i>2 266</i>	<i>2 509</i>	<i>2 761</i>

Source: Etats réglementaires

A terminaison des opérations, le FRNGT est d'un niveau plus élevé que le FRNG du fait d'un montant d'emprunts à encaisser plus élevé que les dépenses d'investissements restant à comptabiliser.

A l'instar du FRNG, le FRNGT évolue à la hausse sur la période en passant de 16,3 M€ fin 2015 à 30 M€ fin 2018 ce qui représente respectivement 1 288 euros au logement et 2 320 euros.

4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est la part des créances à court terme non couverte par des dettes à court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

Comme illustré dans le tableau présent au § 4.3.1, le flux de bas de bilan génère une ressource en fonds de roulement à compter de 2016, ce qui signifie que les créances à court terme sont couvertes par des dettes à court terme. Il s'agit pour l'office, d'une ressource supplémentaire qui vient alimenter sa trésorerie.

L'agence constate depuis 2016, que le BFR est négatif c'est-à-dire que l'office au lieu de dégager un besoin dégage une ressource. Cette variation de BFR est imputable au montant des subventions à recevoir qui passent de 10 millions d'euros en 2014 à 3,5 millions d'euros en 2018. Ainsi, le volume de subventions à recevoir a diminué de manière continue entre 2014 et 2018, en lien direct avec la fin progressive des opérations et investissements réalisées dans le cadre de l'ANRU. A titre d'illustration, le montant des investissements locatifs est passé de 22 millions d'euros en 2014 à 10,8 millions d'euros en 2018.

4.3.3 Trésorerie

La trésorerie nette s'établit à 28 millions d'euros en 2018 et a nettement évolué (+26 millions d'euros) depuis 2014. Cette hausse est imputable à la variation positive du Fonds de Roulement Net Global ainsi que l'abondement de la trésorerie par un excédent de fonds de roulement à partir de 2017 (cf. § 4.3.2).

Dans le même temps, des lignes de trésorerie avaient été mobilisées entre 2014 et 2016 pour financer les chantiers de construction et d'amélioration (10 millions d'euros) qui n'ont plus été sollicitées depuis 2017, ce qui explique aussi les variations de concours bancaires courants. Peu coûteuses, ces lignes de trésorerie sont appelées pour assurer le préfinancement des opérations d'investissement de l'office.

En fin de période 2018, la trésorerie représente 303 jours de charges courantes légèrement au-delà des valeurs de référence (268 jours).

Tableau 23 : Évolution de la trésorerie nette

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	13 100	22 192	32 598	25 397	32 127
Concours bancaires courants et découverts	8 000	10 000	10 000	8	-
Dépôts et cautionnements reçus	3 256	3 420	3 497	3 573	3 746
Trésorerie nette (A)	1 844	8 772	19 101	21 816	28 381
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	20	94	195	222	303
<i>Valeurs de référence</i>	<i>186</i>	<i>233</i>	<i>248</i>	<i>245</i>	<i>268</i>

Source: Etats réglementaires

4.4 INVESTISSEMENTS ET MODALITES DE FINANCEMENT

Malgré une performance d'exploitation peu élevée et des produits de cessions peu importants, la situation financière de l'OPH s'est améliorée du fait d'une diminution régulière et importante des investissements sur la période étudiée (de 24,2 M€ en 2014 à 11,9 M€ en 2018). Ainsi la trésorerie dégagée par l'activité de l'OPH, bien que peu élevée a été excédentaire par rapport aux besoins de ressources internes peu importants, du fait de la mobilisation d'emprunts pour financer les opérations d'investissements. Il est à noter qu'en complément l'OPH est subventionné aux environs de 10 % pour ses opérations d'investissements.

4.5 ANALYSE DE LA DETTE

Le Mans Métropole Habitat a procédé à deux reprises, en 2014 et 2018, à un réaménagement de l'encours de sa dette présentant les caractéristiques suivantes :

En 2014, une partie de la dette Caisse des Dépôts & Consignations (7,431 millions d'euros) a été réaménagé auprès du Crédit Foncier de France au taux de 2,59 % sur 10 ans ; des gains d'annuité d'1 million d'euros ont pu être ainsi dégagés sur les années 2014 à 2016 grâce à un allongement de la durée de remboursement de la dette par rapport à ce qui était prévu avec la Caisse des Dépôts et Consignations.

L'office a procédé au réaménagement d'une partie de sa dette sur 2018 en allongeant sa durée entre 5 et 10 ans dans un souci d'optimiser le ratio impact budgétaire et le coût financier : il s'agit de maximiser la baisse des annuités tout en limitant le coût de l'allongement à long terme.

Sur un montant total d'emprunt de 190 millions d'euros auprès de la Caisse des Dépôts et Consignation, 83 millions d'euros étaient éligibles. Sur décision du conseil d'administration d'avril 2018, l'office a décidé de souscrire à ce réaménagement pour 179 contrats soit 59 millions d'euros répartis entre :

- 32,2 millions d'euros sur 10 ans ;
- 26,7 millions d'euros sur 5 ans.

L'office précise que le réaménagement de la dette n'a porté que sur une partie de l'ensemble éligible (59 millions d'euros contre 83 millions d'euros éligibles) afin de limiter notamment le coût financier lié à des intérêts d'emprunt qui auraient été plus conséquents.

Le gain attendu d'annuité est d'environ 2,5 millions d'euros par an jusqu'en 2023 ; le gain étant dégressif jusqu'en 2027 soit au total un gain de 18,3 millions d'euros, avec un surcoût de 25,3 millions d'euros entre 2028 – 2058. Le coût de ce réaménagement est ainsi estimé à 7 millions d'euros en faisant l'hypothèse d'une stabilité du livret A à 0,75 %.

Tableau 24 : Conditions du réaménagement de la dette

Rubrique	Conditions du réaménagement
Encours réaménagé	58,9 millions d'euros
Nature de l'affectation	Emprunts locatifs
Organismes prêteurs	Caisse des Dépôts et Consignation
Nature du réaménagement	<u>A compter de 01/07/2018:</u> Allongement de 32,2 millions d'euros sur 10 ans Allongement de 26,7 millions d'euros sur 5 ans
Effets	2018-2027: Baisse des annuités 18,3M€ 2028-2058: Hausse des annuités de 25,3M€
Coût	7 millions d'euros

L'endettement à la fin de clôture s'élève à 204 millions d'euros en hausse de 5 % par rapport à 2014. L'endettement de l'organisme est faible et évolue très peu à la hausse ; sur 2018, les nouveaux emprunts sont même inférieurs aux remboursements. Ainsi le ratio ressources propres sur ressources stables déjà très élevé en 2014, s'améliore sur toute la période, donc l'OPH dispose d'une forte indépendance financière et est très peu endetté (cf. § 4.5.1).

Sur 2018, la variation du capital restant dû est négative et s'élève à – 3 484 milliers d'euros et représente -0,55 % des ressources stables, ce qui signifie que les remboursements sont plus importants que les nouveaux emprunts.

La baisse des charges d'intérêts est concomitante à la baisse du taux du livret A au 01/08/2014, passant de 1 % à 0,75 % dans la mesure où 87,8 % de la dette étant indexée sur le livret A

Les annuités d'emprunts locatifs, qui comprennent le remboursement du capital et les charges d'intérêts, sont en baisse continue depuis 2014 s'établissant à 28,8 % à fin 2018, ce qui est bien en deçà des valeurs médianes établies à 35,91 %. Cette baisse est le fruit de la politique du réaménagement de la dette auprès du Crédit Foncier qui a entre autres permis des gains d'annuité d'un million d'euros de 2014 à 2016.

Tableau 25 : Analyse de la dette

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement ouverture	190 950	195 824	197 852	206 777	208 467
Nouveaux emprunts	16 949	13 908	20 575	13 297	7 504
Remboursement en capital	12 076	11 880	11 649	11 607	10 988
Endettement clôture	195 824	197 852	206 777	208 467	204 983
Variation capital restant dû	4 873	2 028	8 926	1 690	- 3 484
Ressources Stables clôture	554 499	576 449	601 522	618 510	635 504
Variation capital restant dû / Ressources stables	0,88%	0,35%	1,48%	0,27%	- 0,55%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>1,55%</i>	<i>1,78%</i>	<i>1,66%</i>	<i>1,66%</i>	<i>1,26%</i>
Remboursement des emprunts locatifs (1)	11 522	11 563	11 312	11 231	10 654
Charges d'intérêts (2)	4 196	3 582	3 138	3 025	2 987
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	15 718	15 145	14 449	14 256	13 641
Loyers de l'exercice	46 720	47 838	48 753	49 123	47 364
Annuités emprunts locatifs / Loyers	33,64%	31,66%	29,64%	29,02%	28,80%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>40,07%</i>	<i>39,40%</i>	<i>38,91%</i>	<i>38,79%</i>	<i>40,65%</i>

Source: Etats réglementaires

4.5.1 Analyse de la soutenabilité de la dette

Les ratios présentés ci-dessous permettent d'analyser pour un office la soutenabilité de sa dette.

Tableau 26 : Ratio de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	195 824	197 852	206 777	208 467	204 983
CAFC	14 101	15 366	14 501	14 647	15 238
Endettement / CAFC	13,89	12,88	14,26	14,23	13,45
<i>Valeurs de référence</i>	<i>15,86</i>	<i>16,65</i>	<i>15,96</i>	<i>16,31</i>	<i>17,67</i>
Trésorerie (2)	1 844	8 772	19 101	21 816	28 381
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	193 980	189 080	187 677	186 652	176 603
Endettement net de trésorerie / CAFC	13,76	12,30	12,94	12,74	11,59
<i>Valeurs de référence</i>	<i>14,71</i>	<i>15,44</i>	<i>14,96</i>	<i>14,92</i>	<i>16,46</i>
Valeur nette comptable du parc locatif	296 468	309 839	310 393	322 048	316 115
Dotations Amortissements du parc locatif	14 204	15 447	16 140	16 090	16 159
VNC / Amortissement du parc locatif	20,87	20,06	19,23	20,02	19,56
<i>Valeurs de référence</i>	<i>24,03</i>	<i>24,58</i>	<i>24,32</i>	<i>24,77</i>	<i>25,39</i>

Source : Etats réglementaires

La capacité de désendettement mesure la capacité théorique de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années nécessaires s'il consacrait la totalité de sa CAF courante au remboursement de sa dette. Elle s'élève à 13,45 ans en moyenne sur les trois derniers exercices, ce qui peut être qualifié de très satisfaisant et qui est significativement en dessous des valeurs de référence.

Il convient de rapprocher cette valeur de la durée résiduelle de vie des actifs mesurée par le rapport entre la valeur nette comptable (VNC) des actifs sur les dotations aux amortissements. En moyenne, l'office aura amorti l'ensemble de son parc d'ici 20 ans. Ainsi, il en ressort que la durée de vie des actifs (20 ans) est supérieure à

la durée théorique de remboursement des emprunts (13 ans) ce qui signifie qu'en l'état actuel des choses, l'office dispose de la capacité théorique de rembourser l'ensemble de ses emprunts avant de remplacer certains actifs, ce qui laisse des marges de manœuvres potentielles.

L'office dispose d'une très bonne capacité de désendettement alors que la CAF courante est pourtant peu élevée, s'expliquant par le faible endettement de l'organisme.

Dans l'hypothèse où les montants consacrés à la maintenance seraient moins élevés (avec une politique de réhabilitation plus ambitieuse permettant à terme de réduire la maintenance) la CAF courante serait nettement améliorée et par voie de conséquence la capacité de désendettement de l'organisme serait encore supérieure.

Tableau 27 : Indépendance financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ressources propres	357 864	378 018	394 309	409 722	430 295
Ressources stables	554 499	576 449	601 522	618 510	635 504
Ressources propres / Ressources stables	64,54%	65,58%	65,55%	66,24%	67,71%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>55,81%</i>	<i>55,75%</i>	<i>55,52%</i>	<i>56,80%</i>	<i>56,06%</i>

Source: Etats réglementaires

L'office bénéficie d'une bonne indépendance financière du fait d'un faible niveau d'endettement qui apparaît être structurel (32,29 % des ressources stables à fin 2018 ; les ressources propres représentant 67,71 % des ressources stables).

Ce faible niveau d'endettement peut également s'expliquer sur 2018 par le fruit de la politique qui a figé les investissements dans le cadre de la RLS et s'inscrivaient dans une politique de réduction de coûts (en lien avec la Loi de Finances 2018).

4.6 CONCLUSION

Au cours de la période contrôlée, il apparaît que la performance de l'exploitation de l'office est relativement faible ce qui peut s'expliquer par des efforts soutenus en termes de maintenance (cf. § 4.2.4). Sa politique d'intervention privilégie l'entretien des logements (travaux à la relocation...) plutôt que le réinvestissement de type réhabilitations complètes. Par ailleurs, comme précisé dans le paragraphe § 5.2.2, au vu de la faiblesse des outils utilisés (tableaux de suivi sous Excel), la maintenance se révèle plutôt curative et non préventive alors que paradoxalement l'office assiste au vieillissement de son patrimoine (43 ans) ; ce constat milite pour un changement de stratégie patrimoniale en faveur d'une politique plus affirmée de réhabilitations, qui permettrait par ailleurs d'améliorer la rentabilité de l'exploitation.

Malgré tout, la structure financière de l'office apparaît solide et bénéficie d'une capacité de désendettement confortable permettant des marges de manœuvre.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) 2010-2016, élaboré pour la première génération de convention d'utilité sociale (CUS), était axé sur les engagements souscrits dans le cadre de la première convention de renouvellement urbain conclue avec l'ANRU.

Le PSP suivant, conclu en juillet 2017 pour couvrir la période 2016-2025, a été révisé pour intégrer les nouveaux paramètres économiques du secteur HLM issus des lois de finances 2018 et 2019, et de la loi « Elan ». Le nouveau PSP 2019-2028 a été approuvé par le CA du 27/06/2019.

Il aboutit paradoxalement à un programme d'investissement bien plus ambitieux que le précédent (346 M€ contre 240 M€ ; pour mémoire le PSP 2010-2016 se situait à 186 M€).

L'OPH a en effet considéré que son plan de consolidation (mesures d'économie décidées en 2018), la baisse sensible de la vacance qui augmente sa rentabilité d'exploitation, et la souscription aux mesures d'accompagnement de la banque des territoires (allongement de la dette) lui permettent de dégager des marges de manœuvre pour s'engager dans un PSP plus volontariste.

L'analyse financière qui y est adossée montre néanmoins un « atterrissage » à horizon 2028 avec une situation « dégradée » (consommation de 20 M€ de fonds propres disponibles en début de période et de la rentabilité d'exploitation dégagée sur la période). L'OPH considère que les réajustements annuels qu'il prévoit permettront de piloter le PSP et de redresser sa « trajectoire » financière si nécessaire (cf. § 7).

L'OPH établit très clairement l'articulation entre les différents documents de planification générale (SCOT du Pays du Mans, programme local de l'habitat de l'agglomération mancelle, PDALHPD) et l'expression de sa propre stratégie.

Le diagnostic repose sur une analyse des immeubles en fonction de leur attractivité, leur occupation sociale et leur état technique. Le lien entre ce diagnostic et le plan d'entretien pluriannuel (appelé plan stratégique d'entretien et d'amélioration) n'apparaît pas clairement dans le document de synthèse, support du PSP ; ce qui ne permet pas d'apprécier la cohérence d'ensemble en matière d'orientations et de niveaux de travaux pour la maintenance du parc. Pour autant, les niveaux d'intervention prévus (cf. infra 5.2.2) sont significativement plus importants que sur la période passée.

Il est prévu en outre le traitement de l'ensemble des logements énergivores sous étiquettes E, F, G, à l'exception de ceux de la cité Plantagenêt (centre historique ancien du vieux Mans).

Le plan d'investissement se répartit à 42 % sur l'entretien du parc existant et à 58 % sur le développement.

Les objectifs en matière de production neuve s'établissent sur la première période du PSP (2019-2024) à 123 logements en moyenne par an, soit à peu près la moitié de l'objectif fixé dans le PLH (250 logements locatifs sociaux par an), ce qui est cohérent avec le poids de l'OPH dans le parc social de l'agglomération.

Mais guidé par un objectif d'atteinte de 15 000 logements en propriété, seuil considéré comme étant celui à terme de la préservation de l'indépendance de l'OPH (niveau initial fixé dans le projet de loi Elan pour obliger au regroupement d'organismes, finalement abaissé à 12 000 logements dans la loi), le PSP prévoit également en plus l'acquisition en bloc de logements anciens à hauteur de 75 logements en moyenne par an. Cette option

stratégique, fondée sur un objectif hypothétique, n'apparaît pas indispensable, dans un contexte de moyens financiers contraints.

181 logements (3 groupes immobiliers et une maison) sont voués à la démolition et la vente de logements ne concerne que la poursuite du précédent programme (42 logements vendus en prévision sur 10 ans). Sur ce dernier point, par l'absence d'ajout de nouveaux ensembles immobiliers proposés à la vente, l'OPH s'inscrit dans les directives de sa collectivité de rattachement, formulées dans le PLH, qui limitent fortement la vente de logements HLM.

L'OPH est partie prenante de la convention des projets de renouvellement urbain de Le Mans Métropole, conclue avec l'ANRU et les partenaires locaux le 16 novembre 2019. Le périmètre des actions prévues et leurs conditions de financement figurent dans le tableau ci-après (en y incluant la requalification du groupe « Banjan » figurant dans le projet d'avenant n°1) :

Tableau 28 : Éléments de la maquette financière associée à la convention ANRU / volet habitat concernant l'OPH

	Nombre de logements	Coût total	Subventions ANRU	Subventions de LMM	Coût pour LMMH	Dont prêt	Dont ressources propres
Démolition	109	5 138 539	3 351 225	163 500	1 623 814		1 623 814
Reconstruction hors site	46	5 744 201	218 400	143 000	5 382 801	4 238 801	1 144 000
Réhabilitations / Epau (165 log)	99	2 341 604	111 987	538 569	1 691 048	1 456 888	234 160
	56	1 324 680	63 221	304 676	956 783	824 315	132 468
Réhabilitations / Ronceray	60	2 375 000	156 200	546 250	1 672 550	1 435 050	237 500
Relocalisation atelier de la régie + extension du siège		1 800 000			1 800 000	1 800 000	
Relocalisation agence des bords de l'Huisne		2 849 940		222 710	2 627 230	2 627 230	
Sous-total		21 573 964	3 901 033	1 918 705	15 754 226	12 382 284	3 371 942
Requalification / groupe Banjan	110	5 493 667	390 106	1 263 543	3 840 018	3 290 651	549 367
		27 067 631	4 291 139	3 182 248	19 594 244	15 672 935	3 921 309

*ns de financement de la convention ANRU, synthétisées et retraitées par l'ANCOLS
ray Glonnières Vauguyon*

Les interventions prévues sur les QPV « Sablons » et « Ronceray-Glonnières-Vauguyon » au titre du programme de renouvellement urbain d'intérêt régional et sur le QPV « Bellevue-Carnac » sont consistantes, mais bien plus modestes que celles engagées en 2006 avec la première opération de renouvellement urbain (4 867 logements réhabilités, 407 logements démolis, 440 logements construits et 70 logements proposés à la vente). L'OPH dispose indéniablement de la capacité technique et financière à assurer ses engagements.

Par ailleurs, l'OPH a développé sa stratégie en direction des personnes âgées dans un document approuvé par le CA du 19 juin 2020. L'expression des orientations est claire et paraît adaptée (renforcement des compétences en interne sur le sujet, poursuite de l'adaptation des logements, développement d'opérations neuves dédiées aux seniors, promotion de l'offre à destination des seniors, renforcement des partenariats), mais il n'existe pas de mise en perspective avec l'état des besoins, ni d'engagements financiers ou d'objectifs en nombre de logements adaptés.

5.2 ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

5.2.1 Offre nouvelle

Sur la période 2015-2019, l'OPH a livré 445 logements familiaux, en utilisant le support de l'acquisition en VEFA auprès de promoteurs immobiliers à hauteur de 73 %, et en maîtrise d'ouvrage directe pour le reste, que ce soit en construction neuve ou, dans une moindre mesure, en acquisition-amélioration de logements existants. L'évolution du parc, déduction faite des ventes de logements et des restructurations, correspond à un taux de croissance de 3,2 % sur la période :

Tableau 29 : Évolution du patrimoine

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Restructuration	Parc au 31 décembre	Évolution
2015	12 288	10	117	4	-9		12 400	0,9 %
2016	12 400	38	40		-3		12 475	0,6 %
2017	12 475	65	79		-7		12 612	1,1 %
2018	12 612	0	52	2	-10		12 656	0,3 %
2019	12 656	3	35		-5	-2	12 687	0,2 %
Total		116	323	6	-34	-2		3,2 %

Sources : données de maîtrise d'ouvrage transmises par l'organisme / vérifiées et traitées par l'ANCOLS

L'OPH a poursuivi son début de développement de programmes hors Le Mans (51 logements à Ruaudin et 4 à Arnage), tout en orientant encore très fortement sa production sur la ville centre (88 %).

Pour les opérations en prévision de livraison en 2020 et 2021, et en projet, l'OPH s'inscrit dans la même tendance en continuant son élargissement territorial (premières opérations à La Milesse, Sargé, Mulsanne), mais qui représente moins de 4 % en nombre des nouveaux logements.

L'état des projets en cours de chantier, d'étude ou de montage à l'été 2020 permet d'estimer un volume de livraison prévisionnelle de 36 logements familiaux en 2020, 224 en 2021. Une production de 364 logements est également en cours d'étude ou de montage pour les années suivantes. Ce volume plus important à compter de 2021 est soutenu par deux opérations d'ampleur au Mans (« les Collines de Cérésia » – 103 logements et « Rosa Parks » – 97 logements).

Les nouveaux logements livrés par l'OPH sont davantage orientés vers les petites typologies, qui correspondent au souhait d'une grande partie des demandeurs, sans pour autant combler l'écart existant entre l'offre disponible et les besoins exprimés :

Tableau 30 : Comparaison des structures typologiques du parc existant et de celle souhaitée par les demandeurs

	Nouveaux logements livrés en 2014-2018 par l'OPH	Totalité du parc de l'OPH au 01/01/20	Expression des demandeurs au 10/03/20
T2 et moins	30%	26%	41%
T3	41%	41%	30%
T4 et plus	29%	33%	29%

Sources : données transmises par l'organisme et traitées par l'ANCOLS

Enfin, l'ANCOLS appelle l'OPH à la vigilance en matière de maîtrise des surfaces des nouveaux logements (qui conditionnent le niveau de loyer), qui, si elles sont conformes pour les logements de type 2 (51 m² contre 50 m² pour l'ensemble du parc), accusent des évolutions à la hausse pour les types 3 (69 m² pour 65 m²) et 4 (85 m² pour 78 m²).

Il n'existe pas à l'été 2020 d'études relatives à de l'acquisition en bloc de logements anciens, comme prévu dans le PSP.

Parallèlement à son activité de production de logements familiaux, l'OPH s'est engagé, avec les partenaires locaux, dans une démarche de diversification de son offre, particulièrement opportune dans un marché de l'habitat sans tension où les besoins sont davantage ciblés ou spécifiques.

L'OPH a ainsi réalisé en 2019 le rachat et la restructuration en résidence sociale du foyer « Arc-en-ciel » (21 équivalent-logements), a obtenu les agréments pour une « résidence services seniors » de 80 logements et pour la réhabilitation et l'extension du foyer Noguès (73 places d'hébergement de personnes à la rue) et travaille sur trois projets, au stade du montage et du financement, dont notamment le nouveau foyer des « compagnons du devoir » et une nouvelle résidence sociale.

5.2.2 Interventions sur le parc existant

La maîtrise d'ouvrage des opérations de réhabilitation, et d'entretien du patrimoine au sens large, repose sur la direction de la maintenance et de la relation clientèle, dans le cadre d'une programmation de travaux pluriannuelle formalisée dans un plan stratégique d'entretien et d'amélioration (PSEA).

Le PSEA 2019-2028 a été défini dans le cadre de l'actualisation du PSP en 2019.

Comme les précédents plans, il repose sur une compilation, une hiérarchisation puis une priorisation des remontées des besoins de travaux exprimés par les référents techniques des agences de proximité, opérées par le service études patrimoine du siège.

Les données supports de l'information ne sont pas issues d'une base de données de gestion technique du patrimoine mais de repérages visuels de terrain et de consolidation de dysfonctionnements (réclamations récurrentes, ...).

Faute de base de données consolidée paramétrée sur des cycles d'interventions, la capacité d'anticipation des besoins en maintenance et de regroupement potentiel de travaux est fortement limitée. La taille et l'âge du parc de l'OPH nécessitent une montée en gamme technologique substantielle des outils de recensement de l'information technique et d'aide à la programmation de travaux. L'étape 4 du déploiement d'Ulis (cf. 3.5) devrait y contribuer, ce que confirme l'OPH dans sa réponse écrite.

L'acceptation par l'OPH de la notion de réhabilitation recouvre des natures d'intervention extrêmement différentes, que ce soit en nature et en ampleur de travaux, ou en modalités de financement.

Ainsi, les réhabilitations thermiques comprennent aussi bien la réalisation d'un bouquet de travaux assimilable à une véritable rénovation énergétique qu'un remplacement de radiateur, qui, s'il permet un gain énergétique, ne relève pas du même niveau d'intervention.

Ce constat rend obsolète les analyses d'évolution temporelle, en nombre de logement ou en coût par logement, des réhabilitations menées. Il est néanmoins possible d'établir au global sur la période une typologie simple de nature d'intervention, selon que le recours à l'emprunt a été utilisé ou non pour le financement.

Tableau 31 : Caractéristiques de coût et financement des interventions sur le parc

	Nombre de programmes	Coût total (€)	% prêt	% subvention	% fonds propres
Opérations financées sans recours à l'emprunt	116	3 974 127	0%	6%	94%
Opérations financées avec recours à l'emprunt	193	41 509 489	65%	22%	13%
Total	309	45 483 616	60%	20%	20%

Sources : données brutes transmises par l'organisme retraitées par l'ANCOLS

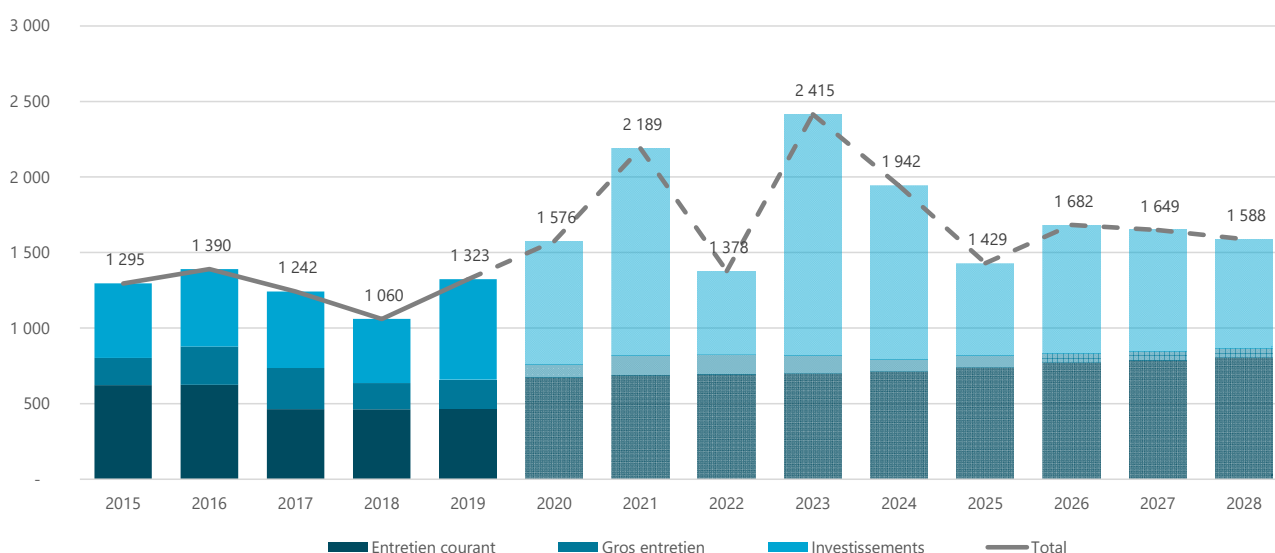
Sur la période 2014-2019, 6 806 logements ont bénéficié de travaux ou d'une action de changement d'équipements concourant à une meilleure performance énergétique.

L'ANCOLS note favorablement l'évolution progressive de l'OPH à s'orienter vers des réhabilitations plus globales, qui s'avèrent nécessaires pour des ensembles immobiliers vieillissants comme constatés lors de la visite de patrimoine (groupes « Châteaubriand », « Manutention »).

En valeur relative, les actions de maintenance du patrimoine sont supérieures aux valeurs de référence (cf. 4.2.4).

En valeur absolue, le niveau d'intervention sur le parc existant apprécié par postes de dépenses (entretien courant, gros entretien et travaux d'investissement) est représenté dans le graphique suivant qui rapporte, pour chaque année de la période passée et en prévision, les montants de travaux au nombre total de logements gérés. Cette représentation permet d'apprécier l'effort de conservation et d'amélioration du patrimoine consenti, tout en tenant compte de l'accroissement du parc.

Figure 5 : Intervention sur le patrimoine familial en euros / logement



Le graphique montre la fluctuation des niveaux de dépenses sur la période 2015-2019, avec l'érosion des dépenses d'entretien courant et le point bas, toutes natures de dépenses confondues, atteint en 2018. Jusqu'alors, les travaux financés en charges d'exploitation (entretien courant et gros entretien) correspondaient à la part la plus importante des travaux réalisés. A partir de 2019, et en prévision pour le futur, l'OPH consacre davantage de ses interventions sur des travaux d'amélioration et de ré-investissement. En corollaire, les interventions en matière de gros entretien se contractent. En revanche, la part consacrée à l'entretien courant retrouve un niveau plus élevé. Au global, il convient de noter l'intensification du niveau de maintenance programmé pour les années futures.

Celle-ci devra s'accompagner d'une hausse de la capacité de mise en œuvre de l'OPH. En effet, pour des volumes d'opérations et de travaux plus faibles – en 2018 et 2019, l'OPH ne parvient déjà pas à réaliser ses objectifs prévisionnels : les taux d'exécution budgétaire constatés, s'ils sont corrects pour le gros entretien (de l'ordre de 80 %), sont insuffisants pour les travaux d'amélioration (55 %). Dans ce contexte, le développement du recours à des prestations de maîtrise d'œuvre externe, insuffisamment actionné jusqu'à présent, constituerait un levier pour faire face aux plans de charge en augmentation. Dans sa réponse écrite, l'OPH signale une montée en régime significative à compter de 2021 de ce type de prestations.

5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

L'OPH réalise un recensement précis de son offre de logements selon son degré d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite (de la porte de l'immeuble jusqu'à la porte du logement). Au 1^{er} janvier 2019, 13 % des logements sont adaptés aux situations de handicap, 17 % sont adaptables, 28 % sont difficilement adaptables et 42 % sont totalement inadaptables.

Par ailleurs, l'OPH indique répondre à des demandes ponctuelles de transformation des logements en lien avec les services de soins dédiés (120 115 euros et 169 000 euros respectivement engagés en 2018 et 2019) et réaliser des travaux de rénovation des salles de bain dans les logements vacants accessibles par ascenseur.

Dans le cadre d'une convention de partenariat conclue avec la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), l'OPH réalise des aménagements spécifiques, qui ont concerné 4 logements en 2018 pour un peu plus de 20 800 euros de travaux et 14 logements en 2019 pour 38 800 euros de travaux.

L'ampleur des besoins en nombre de logements et en nature des travaux est difficile à appréhender, mais il est évident que les efforts consentis par l'OPH, certes méritoires, ne sont pas à l'échelle des problématiques. Il paraît indispensable que l'OPH s'organise pour développer son volume d'activité dans ce domaine.

Dans sa réponse écrite, l'OPH affiche ses intentions d'intensification de réalisation de travaux d'adaptation et indique s'engager dans un projet de labellisation « Habitat Senior Services ».

5.2.4 Exploitation du parc

Les contrats d'entretien et d'exploitation du parc sont récents et couvrent bien l'ensemble des besoins.

L'OPH se fait accompagner par un assistant à maîtrise d'ouvrage pour le suivi d'exécution des prestations de maintenance de son parc de 209 ascenseurs (au 1^{er} janvier 2020). Les réunions de bilan périodiques sont formalisées et font apparaître les indicateurs de recensement des appels reçus, de pannes par nature et d'interventions. Les résultats s'améliorent très nettement à compter de 2018 avec une « sinistralité » et un nombre d'interventions plus que divisés par deux. Les contrôles techniques quinquennaux sont réalisés et suivis. Le respect des visites contractuelles de maintenance annuelles est régulièrement rappelé aux prestataires. Un plan prévisionnel détaillé de mise en conformité et de modernisation des appareils a été élaboré.

Le dispositif mis en place par l'OPH fournit une assurance raisonnable de maintien en bon état d'usage et de sécurité des ascenseurs.

L'OPH effectue également un suivi satisfaisant de l'entretien des appareils individuels à gaz (près de 3 000 chauffe-bains et 4 500 chaudières). Si le taux de pénétration dans les logements pour la visite annuelle de contrôle, à l'issue de la proposition de deux passages, est perfectible (entre 80 et 92 % en 2018 et 2019), une procédure de relance par les prestataires et en interne (via les correspondants de site) est activée. Des pénalités sont appliquées auprès des prestataires au regard des performances attendues dans les marchés conclus (98% pour les chaudières, 95 % pour les chauffe-bains). L'OPH est invité à intensifier ses efforts dans le domaine pour parvenir à une meilleure couverture des logements et à prioriser les relances n'ayant pas fait l'objet de contrôle deux années consécutives.

5.2.5 Sécurité dans le parc

L'OPH effectue l'ensemble des diagnostics techniques qui lui incombent en tant que propriétaire immobilier et donneur d'ordre en matière de travaux. Deux insuffisances ont été néanmoins identifiées, pour la correction desquelles l'OPH a été prompt à intervenir.

Il s'agit en premier lieu des constats de risque d'exposition au plomb, qui ont bien été réalisés pour les parties communes des ensembles immobiliers anciens (datant d'avant 1949), mais pas dans les logements. Cette carence a été corrigée en cours de contrôle, par la commande auprès d'un diagnostiqueur le 16 juillet 2020. Le planning d'intervention, qui concerne 233 logements, est prévu du 3 août au 3 octobre 2020. Dans sa réponse écrite, l'OPH indique une fin d'intervention en décembre 2020 et l'engagement des interventions nécessaires.

Ensuite, si les diagnostics amiante des parties communes des immeubles (construits avant 1997) ont bien été mis à jour lors de campagnes menées entre 2016 et 2018, l'OPH n'a pas engagé les actions de suivi en cas de détection de matériaux ou de produits contenant de l'amiante, à savoir suivant les cas, le contrôle périodique triennal de l'état de conservation des matériaux ou les mesures d'empoussièrement de l'air. En réponse, l'OPH a indiqué avoir lancé en juillet 2020 une consultation pour organiser une campagne de contrôle de ses 1 017 cages d'escalier concernées ; mission ayant été effectuée de septembre 2020 à janvier 2021.

L'OPH a constitué les dossiers amiante des parties privatives (DAPP) sur l'ensemble des logements concernés, à l'exception de ceux pour lesquels il n'a pas été possible de pénétrer du fait du locataire. L'OPH ne dispose pas d'une liste précise de ces logements, qu'il doit réaliser afin d'aboutir complètement sa campagne de repérage d'amiante.

Enfin, la visite de patrimoine a révélé le défaut d'apposition du plan d'évacuation incendie dans les halls de huit des neuf ensembles immobiliers au programme. L'OPH doit remédier impérativement à cette situation et faire le point sur les éventuels manquements sur l'ensemble de son parc. Dans sa réponse, l'OPH indique avoir procédé à un recensement exhaustif des manquements pour les corriger.

5.2.6 Ventes

Sur la période 2015-2019, l'OPH a poursuivi la commercialisation des logements des deux ensembles immobiliers proposés à la vente (Chasse royale et Espal). 33 ventes ont été réalisées, principalement des logements de type 2 et 3, au bénéfice à 40 % de locataires du parc de l'OPH et à 60 % de personnes extérieures.

Les prix de vente, qui correspondent en moyenne à 98 % de l'estimation produite par la direction de l'immobilier de l'Etat, sont attractifs : un peu moins de 49 900 euros pour un T2, 62 100 euros pour un T3 et 68 400 euros pour un T4. L'analyse de sept dossiers a montré le respect de la réglementation dans la procédure juridique et administrative conduite par l'OPH.

5.2.7 Autres activités

Dans le cadre de son plan de consolidation de 2018, l'OPH a réétudié ses programmes d'accession sociale à la propriété en opérations locatives ou les a annulés, considérant que la fin de l'APL accession et du prêt à taux zéro rendaient difficiles les possibilités de commercialisation.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

L'exercice de la maîtrise d'ouvrage de construction est assuré par le service développement du patrimoine, avec l'appui du service finances en charge du montage financier.

Le service développement du patrimoine comprend trois salariés. Deux agents, dont la responsable du service, exercent un mandat de représentations syndicales qui ne leur permet pas un exercice à temps plein de leur activité professionnelle. Le dimensionnement du service apparaît donc faible au regard de l'activité passée et

à venir. La primauté donnée au développement via l'acquisition d'immeubles en VEFA auprès de promoteurs (cf. 5.2.1) conduit certes à un plan de charges moins chronophage pour le service que s'il fallait assurer la production en propre des logements. Pour autant, l'étude d'opportunité, le montage du projet et de nombreux points de contact avec le vendeur prévu dans le contrat de vente, nécessitent travail et suivi.

Depuis quelques années, la directrice générale pallie le dimensionnement restreint du service en consacrant une partie de son temps aux différentes missions de maîtrise d'ouvrage. L'OPH a trop longtemps fonctionné avec ce schéma qui ne peut pas constituer une solution pérenne. Après le moratoire décidé dans le cadre du plan de consolidation, le recrutement d'un directeur de l'innovation sociale et du développement territorial, qui aura sous sa responsabilité le service en charge du développement, est désormais organisé.

Le processus d'engagement des opérations est collégial et bien maîtrisé. L'intérêt de la faisabilité des opérations est examiné par un comité d'engagement, qui, associe en interne toutes les directions, avant la soumission à délibération du CA. L'analyse des modalités de fonctionnement décrites par les responsables et des procédures métier utilisées n'appellent pas d'observations particulières.

L'OPH a défini un cahier des charges régissant ses prescriptions en matière de conception et d'équipement des logements. L'utilisation de matériaux biosourcés pour la réalisation des travaux constitue désormais une exigence. Les logements neufs doivent bénéficier de hautes performances d'isolation thermique conformes au label « Qualitel BBC Effinergie ».

Le tableau ci-après donne les principales caractéristiques des coûts de construction des logements mis en service sur la période 2014-2019 :

Tableau 32 : Caractéristiques de coût des opérations livrées entre 2014 et 2018

	Nombre de logements	Coût de revient moyen par logement (€)	Coût de revient moyen par m ² de SH (€)	% prêt	% subventions	% ressources propres
Construction sous MO directe	299	132 230	1 816	71%	14%	15%
Acquisition-amélioration	6	65 390	1 332	54%	5%	41%
VEFA	323	121 662	1 839	79%	4%	17%
Total	628	129 454	1 824	75%	9%	16%

Source : données transmises par l'organisme / mises en cohérence et traitées par l'ANCOLS

Le prix de revient des opérations neuves s'établit en moyenne à 1 824 € (TTC) / m² de surface habitable (SH), de manière homogène entre la production en VEFA et sous maîtrise d'ouvrage directe.

Les éléments de déroulement des opérations dans leurs phases administratives et techniques, appréciés sur fichier (montants financiers, délais), n'appellent pas d'observations particulières. Les contentieux techniques sur les livraisons récentes, ayant donné lieu à activation de l'assurance « dommage ouvrage » sont relativement limités en nombre et en enjeu financier.

Au global, la structure de financement des opérations montre un recours aux fonds propres à hauteur de 16 % du coût total, de l'ordre de 20 000 euros par logement. Le taux de subventions plus élevé pour les opérations sous maîtrise d'ouvrage directe s'explique par l'existence de plusieurs opérations de ce type en début de période qui ont bénéficié d'un financement de l'ANRU.

Depuis le passage au taux de TVA à 10 %, l'OPH se fixe une valeur de référence plafond de 25 000 euros par logement.

D'un point de vue général, la mise de fonds propres sert de variable d'ajustement dans les plans de financement, bâtis sur un équilibre prévisionnel d'exploitation intégrant un solde trésorerie cumulée (STC) positif chaque année sur une période de 50 ans, correspondant au remboursement du prêt foncier. L'option prise correspond à une approche très prudentielle de l'équilibre financier d'une opération.

De fait, l'OPH dispose de marges de manœuvre qui lui permettraient de consacrer moins de fonds propres au financement de ses opérations, tout en garantissant leurs équilibres financiers, avec un STC positif à 50 ans.

Les services de l'OPH ont ainsi été invités dans le cadre du contrôle à simuler de manière itérative à la baisse le montant des fonds propres sur quatre opérations choisies pour leur variété de coût et de taille, en respectant les conditions de simulation énoncées ci-après :

Tableau 33 : Simulations d'équilibre financier d'opérations

Opérations	Nombre de logements	Coût de revient moyen par logement (€)	Coût de revient moyen par m ² de SH (€)	Montant des FP(*) dans la simulation de base (€)	Montant des FP dans la simulation n°2 (€)	Montant des FP dans la simulation n°3 (€)
Belle Chasse	18	163 203	1 992	32 000	30 000	27 000
Stadium (tranche 1)	55	114 289	1 854	17 000	14 500	13 000
Marc Seguin	48	135 437	1 858	21 500	19 700	18 250
La Renaissance	11	136 299	1 775	31 000	29 300	28 300

Source : données transmises par l'organisme sur la base de paramètres transmis par l'ANCOLS

(*) FP : fonds propres

Simulation n°2 : FP / logement minimum permettant un STC positif à 50 ans avec un STC négatif au plus sur 10 années de la période

Simulation n°3 : FP / logement minimum permettant un STC positif à 50 ans avec un STC négatif au plus sur 20 années de la période

L'économie constatée sur la base de la simulation n°3 est de l'ordre de 15 %. Ce gain potentiel serait de nature à redresser les indicateurs de l'analyse financière prévisionnelle de l'OPH (cf. 7).

Par ailleurs, les simulations financières d'équilibre des opérations sont élaborées à partir d'hypothèses techniques et macro-économiques crédibles (en valeur et en évolution temporelle). L'OPH n'a néanmoins pas été en mesure de justifier des raisons de fixation de coûts de gestion forfaitaires au niveau de 1 000 euros / logement.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les conditions économiques de la VEFA à un organisme d'HLM sont normalisées par Le Mans Métropole, par la fixation d'un prix plafond par m² de surface habitable. Le conseil communautaire de la collectivité délibère en effet chaque année sur le montant de ce prix, dans le cadre de sa délégation de compétences en matière d'attribution des aides publiques au logement. Cette régulation permet aux parties prenantes de disposer d'une référence de prix en matière de financement et de montage de projets.

Le recours à la VEFA constitue le mode de production privilégié par l'OPH (cf. § 5.2.1). L'ANCOLS observe que sur les 14 contrats de VEFA conclus entre 2014 et 2019, 9 (soit 64 %) le sont au profit du promoteur local Yeswimmo ou de SCCV constituées par les gérants de cette société. Cela représente 71 % des logements et 73 % du chiffre d'affaires consacré à la VEFA par l'OPH. Yeswimmo intervient également pour le compte de l'office en production d'études capacitaires et en transaction immobilière.

L'adaptation des programmes proposés par ce promoteur au cahier des charges de l'OPH est l'argument avancé pour expliquer cette prédominance. L'OPH indique recevoir de nombreuses autres propositions émanant d'une grande variété de promoteurs, auxquelles il ne donne pas suite.

Compte-tenu de la relative concentration constatée, et pour garantir la transparence sur les conditions de passation des contrats de VEFA, l'ANCOLS invite l'OPH à faire examiner tous les projets par son comité d'engagement et à établir un bilan annuel au CA des contacts avec les promoteurs, en exposant les motivations pour avoir retenu ou écarté les projets proposés.

Par ailleurs, et de manière générale, l'ANCOLS met en garde l'OPH sur la nécessité de respecter les prérogatives attachées aux deux parties aux contrats de VEFA et de se prémunir de tout risque juridique. En effet, deux dossiers d'opérations, concernant deux promoteurs différents, parmi les trois examinés (« Ekynox 3 » et « les collines de Cérésia ») dans le cadre du contrôle, contiennent des échanges de courrier et de mails susceptibles de caractériser une immixtion dans la conception du programme (recomposition de la répartition par typologie des logements, redéfinition complète de la conception intérieure des logements, niveau de performance thermique attendu, contenu du permis de construire conditionné), faisant encourir un risque de requalification du contrat en marché public.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Le tableau ci-après récapitule les résultats des enquêtes bisannuelles relatives à l'occupation du parc social (OPS) pour l'OPH, tout en mettant en perspective les dernières données disponibles (2018) avec celles de l'ensemble des bailleurs HLM aux différentes échelles de comparaison (Le Mans Métropole, la Sarthe et la région des Pays de la Loire) :

Tableau 34 : Analyse sociale de l'occupation

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu > 100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Taux d'occupants de 65 ans et plus
OPH LMMH 2014	26,0 %	63,6 %	7,9 %	54,8 %	18,4 %	48,3 %	13,4 %
OPH LMMH 2016	28,7 %	64,9 %	8,4 %	54,9 %	19,5 %	48,7 %	14,1 %
OPH LMMH 2018	31,0 %	66,8 %	7,3 %	55,5 %	19,3 %	50,6 %	13,7 %
tous bailleurs LMM 2018 hors LMMH	26,1 %	65,5 %	7,5 %	56,2 %	26,1 %	47,3 %	11,1 %
tous bailleurs LMM 2018	28,9 %	66,2 %	7,4 %	55,8 %	22,3 %	49,2 %	12,6 %
Département 2018	25,9 %	65,4 %	7,0 %	54,4 %	22,9 %	49,7 %	13,5 %
Région 2018	21,6 %	62,2 %	7,8 %	50,6 %	22,1 %	46,2 %	13,0 %

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

Sources : base de données / enquêtes OPS 2014, 2016 et 2018

Les principales évolutions temporelles des caractéristiques sociales des locataires de l'OPH ont trait à la paupérisation des ménages logés (augmentation de 5 points de la part des ménages dans la tranche de revenus la plus basse, plus de trois points dans la strate de revenus inférieure à 60 % des plafonds d'accès) et à l'augmentation du nombre de personnes isolées. Même s'il existe des nuances, ces constats concernent globalement tous les bailleurs.

Le profil social des occupants du parc de l'OPH n'est pas fondamentalement différent de celui des autres bailleurs de l'agglomération et du département, à l'exception néanmoins du caractère plus marqué de l'accueil de ménages à très bas revenus. Les écarts sont plus manifestes avec les valeurs de référence régionales. L'OPH accueille plus de personnes seules et moins de ménages monoparentaux que les autres bailleurs sociaux.

6.2 POLITIQUE D'ATTRIBUTION

6.2.1 Orientations générales

L'OPH a défini le règlement intérieur de sa commission d'attribution des logements (CAL) et sa politique d'attribution au sein d'un même document. La composition de la CAL et ses règles de fonctionnement sont conformes aux textes en vigueur, dont notamment l'article R. 441-9 du CCH.

Ces documents répondent aux exigences réglementaires de publicité dont la mise en ligne, assurée sur le site internet à vocation commerciale de l'OPH. En revanche, en ne publiant que la part des logements les plus difficiles à relouer, l'OPH ne s'acquitte que partiellement des exigences de l'article L. 441-2-8 du CCH relatifs à la notion de « location voulue » et selon lesquelles l'OPH est tenu de porter à la connaissance du public, avec leur description et leurs conditions d'accès, la totalité de ses logements vacants.

En matière d'orientations d'attribution, l'OPH définit un grand nombre de critères, sans les hiérarchiser, et affiche sa volonté d'assurer une prise en compte de la demande dans sa diversité et de favoriser l'égalité des chances en matière d'accès au logement. L'OPH souhaite également concilier l'accueil des ménages primo-demandeurs et le parcours résidentiel de ses locataires. La mixité sociale et les équilibres socio-économiques des immeubles sont recherchés. Dans ce cadre, l'ancienneté de la demande n'est pas considérée comme un critère prépondérant.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

La délivrance du numéro unique d'enregistrement et la gestion de la demande s'effectuent au travers du fichier départemental commun, via l'outil Imhoweb. L'OPH satisfait à ses obligations réglementaires en la matière.

Sur la base d'une édition du fichier réalisée par l'OPH le 10 mars 2020, les principales caractéristiques de la demande, en distinguant la demande interne (ménages déjà logés dans le parc HLM) et la demande externe sont consignées dans le tableau ci-après :

Tableau 35 : Caractéristiques de la demande locative sociale

	Nombre de demandeurs	Part de personnes seules	Part de ménages aux revenus < 20% du plafond d'accès	Ancienneté moyenne (mois)	% demandeurs avec ancienneté < 6 mois	% demandeurs avec ancienneté > 24 mois
Demande interne	2 642	34%	48%	18,1	31%	22%
Demande externe	2 951	58%	51%	10,9	42%	9%
Total	5 593	47%	50%	14,3	37%	15%

Sources : base de données de la demande au 10/03/20 - traitement ANCOLS

Les ménages locataires du parc HLM représentent près de la moitié des demandeurs (47 % du total). La demande externe est constituée à 58 % par des personnes isolées, par des ménages majoritairement à très bas revenus et dont l'ancienneté de l'enregistrement est relativement récente. Les logements de type 2 (et moins) sont sollicités par 41 % des demandeurs.

Les quatre principaux motifs déclarés par les demandeurs externes sont « absence de logement, hébergement ou logement temporaire » (40 %), « logement trop petit » (10 %), « logement trop cher » (10 %) et « divorce, séparation » (10 %), alors que la demande interne est axée sur l'existence d'un « logement trop petit » (25 %), de « problèmes d'environnement ou de voisinage » (15 %) ou des « raisons de santé » (12 %).

L'OPH n'effectue aucune étude particulière sur la demande insatisfaite. Dans le cadre du contrôle, les services de l'agence commerciale ont été invités à caractériser les situations des ménages dont l'ancienneté de la demande est supérieure à 24 mois et les raisons pour lesquelles il ne leur a pas été proposé de logement.

Les résultats de cette étude pour la demande externe sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 36 : Caractérisation de la demande externe insatisfaite

Motifs pour l'absence de proposition	Nombre de ménages demandeurs externes	%
Pas d'offre disponible / exigence particulière du demandeur (localisation ou type)	92	67%
Dossier incomplet (absence de production CNI ou titre de séjour)	10	7%
Pas d'offre disponible / logement adapté PMR	8	6%
Ménages déjà logés / propriétaires occupants	6	4%
Pas d'offre à très bas loyer disponible / ménages à ressources très faibles	6	4%
Pas de justification fournie par l'OPH	4	3%
Absence de garantie FSL pour des ménages non résidents sarthois	4	3%
Anciens locataires n'ayant pas respecté leurs obligations	2	1%
Ménages classés en CAL mais pas au rang 1	2	1%
Demandes non renouvelées depuis l'édition du fichier	2	1%
Absence de ressources	1	1%
Demande satisfaite depuis la date d'édition du fichier	1	1%
Total	138	

Source : données du fichier commun de la demande et informations transmises par l'OPH / traitement ANCOLS

Les enseignements sont les suivants :

- Les deux tiers de la demande externe en attente longue correspondent à des exigences difficiles à satisfaire ;
- L'OPH a vocation à développer son offre de logements adaptés aux personnes à mobilité réduite pour répondre aux besoins ;
- Pour quatre ménages, l'OPH n'est pas en mesure de justifier d'une absence de proposition, ce qui milite pour le développement d'une analyse régulière de la demande en instance (cf. § 6.3.2) ;
- L'absence de délivrance de la garantie FSL pour les ménages demandeurs en provenance d'un autre département soulève une difficulté pour l'accès aux logements de ce public dont devraient s'emparer les acteurs locaux.

Pour la demande interne, le périmètre de l'étude a été restreint aux seuls ménages dont le motif est « handicap » « raisons de santé », et pour lesquels il existe une forme d'urgence au relogement :

Tableau 37 : Caractérisation de la demande interne insatisfaite avec motifs « handicap » et « raisons de santé »

Motifs pour l'absence de proposition	Nombre de ménages demandeurs internes	%
Pas d'offre disponible / exigence particulière du demandeur (localisation ou type)	21	33%
Pas d'offre disponible / logement adapté PMR	11	17%
Demandes considérées comme non prioritaires par l'OPH	10	16%
Demandes non renouvelées depuis l'édition du fichier	7	11%
Demandes en cours d'instruction	4	6%
Demande satisfaite depuis la date d'édition du fichier	2	3%
Demandes "fluctuantes"	2	3%
Colocation supérieure à 3 personnes que s'interdit l'OPH	1	2%
Dépassement plafond de ressources	1	2%
Absence de contact avec le ménage	1	2%
Problème de comportement	1	2%
Non respect des obligations du locataire	1	2%
Taux d'effort trop important	1	2%
Total	63	

Source : données du fichier commun de la demande et informations transmises par l'OPH / traitement ANCOLS

Les motifs d'absence de proposition sont plus diffus et l'insuffisance de logement adapté PMR se confirme.

Enfin, l'étude montre également que les services de l'OPH disposent d'une connaissance précise des situations des demandeurs et d'une capacité d'instruction susceptible de couvrir l'ensemble des demandes.

6.2.3 Gestion des attributions

La CAL se réunit en règle générale trois fois par quinzaine. Les PV de CAL sont factuels. Ils décrivent les caractéristiques du logement à attribuer et présentent les éléments caractéristiques de la situation socio-économique des candidats présentés. Lorsqu'il y a classement entre plusieurs candidats, les motifs des rangs retenus ne sont pas explicités.

Le rapport d'activité de la CAL présenté au CA est précis et complet.

Le nombre de candidats présentés en CAL par logement à attribuer est en augmentation régulière (1,08 en 2016, 1,12 en 2017, 1,28 en 2018, 1,53 en 2019), mais demeure à un niveau inférieur au degré d'exigence de la réglementation, qui en impose trois.

Pour justifier du faible nombre de candidats positionnés, il serait souhaitable que l'OPH assure la traçabilité des prospections effectuées (saisie dans l'outil de gestion Imhoweb des contacts avec les demandeurs et du contenu des échanges, y compris quand ils sont infructueux) et qu'il en rende compte en complément des PV de CAL, pour chaque logement où moins de trois candidats sont présentés. L'OPH a indiqué engager cette action.

La procédure d'instruction de la demande externe est axée sur un repérage et une sollicitation journalière des ménages inscrits la veille dans le fichier de la demande ; ce qui aboutit à privilégier de fait la part la plus récente de la demande en cours.

Ce constat se retrouve de manière incidente dans le fait que 78 % des demandeurs (état au 10/03/20) n'ont pas reçu de proposition de logement et dans l'analyse comparée du flux d'attributions annuelles prononcées par LMMH avec les caractéristiques des ménages demandeurs en attente. Si celle-ci montre une relative correspondance sur les niveaux de revenus des ménages (appréciés par rapport au plafond d'accès HLM), elle révèle également des écarts très significatifs entre l'ancienneté de la demande satisfaite et celle de la demande « en stock » :

Tableau 38 : Comparaison des caractéristiques de la demande satisfaite par l'OPH par rapport à la demande en cours - revenus

En %	Revenu <20 % *	Revenu entre 20 et 40 % *	Revenu entre 40 et 60 % *	Revenu entre 60 et 100 % *	Revenu > 100 % *
Demande satisfaite 2017-2019	53%	15%	13%	17%	2%
Demande en cours - 10/03/20	50%	17%	15%	14%	5%
Écart en points de pourcentage	+3	-2	-2	+3	-3

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

Source : traitement de données du fichier des attributions 2017-2019 et de la demande en cours (au 10/03/20) transmis par l'organisme

Tableau 39 : Comparaison des caractéristiques de la demande satisfaite par l'OPH par rapport à la demande en cours - ancienneté

En %	Ancienneté < 1 mois	Ancienneté < 3 mois	Ancienneté < 6 mois	Ancienneté < 12 mois	Ancienneté > 24 mois
Demande satisfaite 2017-2019	10%	40%	64%	82%	6%
Demande en cours - 10/03/20	9%	21%	37%	67%	15%
Écart en points de pourcentage	+1	+19	+27	+15	-9

Source : traitement de données du fichier des attributions 2017-2019 et de la demande en cours (au 10/03/20) transmis par l'organisme

La faible pression de la demande et la politique légitime de lutte contre la vacance ne doivent pas conduire l'office à s'affranchir de la recherche de l'homogénéité de traitement des candidats.

En conclusion, la poursuite du mode de fonctionnement retenu par l'office suppose donc :

- La justification de l'insuffisance de la demande (à l'appui de la présentation de moins de trois candidats par logement à attribuer), qui peut s'effectuer par l'usage systématisé du module « prospection » dans Imhoweb ;
- Un examen périodique de la demande insatisfaite, complémentaire à la procédure de gestion courante pour s'assurer qu'il n'existe pas de ménages « laissés pour compte » ; ce à quoi s'est engagé l'OPH.

L'analyse du fichier des 4 908 attributions prononcées sur la période 2017-2019, et les échanges de fichier avec l'OPH relatifs à des questionnements ou des demandes de précisions pour 102 dossiers locataires, n'a pas révélé d'anomalies en matière de respect de la réglementation applicable (attribution préalable en CAL, revenus fiscaux de référence des ménages inférieurs aux plafonds d'accès).

Les procédures métier utilisées, notamment par l'agence commerciale, sont conformes aux règles de recevabilité et de constitution des dossiers pour l'attribution des logements.

La convention intercommunale d'attribution, conclue en décembre 2018, a défini des objectifs de relogement hors QPV aux ménages du 1^{er} quartile de revenu progressifs et par paliers pour parvenir à l'obligation légale de 25 % à horizon 2030. L'OPH a atteint l'objectif de 14 % en 2019 et affiche une contribution supérieure à celle constatée pour l'ensemble des bailleurs sociaux. La part des attributions en QPV aux ménages des trois

quartiles supérieurs de revenus, réalisée par l'office dépasse l'objectif défini, qui est plus exigeant que la loi (61 % au lieu de 50 %) :

Tableau 40 : Résultats des attributions de logements au regard des objectifs de la loi « Égalité et citoyenneté »

Le Mans Métropole	Objectif de la loi	Objectif de la convention intercommunale d'attribution pour 2018 et 2019	2017	2018	2019
Part des attributions hors QPV aux ménages du premier quartile de revenus	25%	14%			
Le Mans Métropole Habitat			13%	13%	14%
Tous bailleurs HLM			10%	12%	12%
Part des attributions en QPV aux ménages des trois quartiles supérieurs de revenus	50%	61%			
Le Mans Métropole Habitat			70%	70%	67%
Tous bailleurs HLM			73%	73%	70%

Sources : données transmises par l'organisme

Les objectifs assignés sur la période 2015-2019 au titre des conventions de gestion du contingent préfectoral et au bénéfice des ménages prioritaires définis ont été largement dépassés par l'OPH, attestant sa contribution majeure aux relogements des publics les plus défavorisés.

En outre, l'OPH a progressivement élargi son volant de logements loués à des associations (324 au 01/01/2020) pour l'accueil et l'hébergement des publics les plus fragiles, dont les réfugiés.

L'OPH exerce une gestion conforme des attributions au titre des différents contingents de réservation de son parc (au 1^{er} janvier 2020, 706 logements au bénéfice de Le Mans Métropole et 902 logements pour le compte d'Action Logement).

6.3 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

6.3.1 Politique de Loyers

6.3.1.1 Loyers pratiqués

La structure des loyers de l'office est analysée à travers les données RPLS au 1^{er} janvier 2020. Les principaux éléments sont néanmoins rappelés ci-dessous :

Tableau 41 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable			
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Moyenne
Le Mans Métropole Habitat	12 647	4,5	5,1	5,7	5,2
Sarthe	35 957	4,4	5,1	5,7	5,1
Pays de Loire	214 023	4,7	5,3	6,0	5,4
France métropole	4 328 090	4,9	5,7	6,5	5,9

Sources : base de loyers de l'office / RPLS au 1^{er} janvier 2020

L'Agence observe que le niveau de loyers principaux¹⁴ pratiqués au m² de surface habitable (SH) par Le Mans Habitat pour l'ensemble de son parc au 31 décembre 2019, reste très modéré. S'agissant de sa valeur médiane, elle reste quasi identique au niveau observé dans le parc social du département de la Sarthe et de la région Pays de Loire. A titre de comparaison, le taux de loyer du marché locatif s'élève à 9,5 €/m² dans l'agglomération Mancelle (source programme de l'Habitat) et 10,2 €/m² dans la région Pays de Loire.

¹⁴ Hors loyers annexes (ex. garage, stationnement, cellier, jardin, balcon, terrasse, etc....).

Les augmentations annuelles de loyers pratiquées par l'office se sont inscrites dans les limites fixées par le cadre législatif à savoir 0,47 % en 2015, 0,02 % en 2016, gel des loyers en 2017 et 2018 et 1,25 % en 2019. Afin de pallier les pertes de loyers lié au dispositif RLS, le Conseil d'Administration du 23 avril 2018, a approuvé l'application d'une augmentation de loyers lors des relocations. 3 379 logements (27 % du patrimoine) dont 2 285 logements fixés au loyer plafond sont dans le périmètre d'application de cette décision.

En montant, le loyer moyen hors charges pratiqué par l'office s'élève à 337 euros ce qui est accessible aux ménages les plus modestes en grande partie solvabilisés par l'APL (aide personnalisée au logement). Une analyse des loyers pratiqués avec les plafonds des aides à la personne calculées à partir d'une occupation théorique permet de mettre en lumière une part élevée de ménage (70 %) dont le loyer est couvert au maximum par l'APL. Ce ratio reste très élevé si on le confronte aux ratios sarthois (59 %) et Pays de la Loire (51 %).

L'analyse des loyers par mode de financement met en évidence que l'office dispose d'une offre importante de logements anciens à bas loyers. Le parc se décompose de la manière suivante :

Tableau 42 : Analyse de la distribution des loyers par financement

Rubriques	Nombre de logements	Médiane SH	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
			1er quartile	Médiane	3ème quartile
Anciens financements	8 586	63,00	4,37	4,78	5,27
Autres financements	33	74,00	3,71	4,56	5,61
PLA	2 519	71,00	5,37	5,68	6,08
PLAI	304	67,63	4,85	5,17	5,71
PLUS	1 205	69,78	5,76	6,14	6,38

Sources : base de données de l'organisme quittance 2020

- 68 % constitués d'anciens financements, proposant un taux de loyer médian de 4,78 euros par m² de surface habitable (SH) ;
- 22 % de loyers maîtrisés composés de PLA et PLAI proposant des loyers médians compris entre 5,17 euros et 5,68 euros par m² ;
- 10 % de logements proposant des loyers plus élevés financés en PLUS se situe à 6,14 euros par m² mais qui demeure malgré tout 37 % en dessous des loyers constatés sur le Mans (9,7 euros par m² en 2018)¹⁵.

Ainsi, les logements financés par le PLUS connaissent un niveau de loyer de 8 % supérieur par rapport aux logements en PLA, PLAI et anciens financements.

L'analyse de la conformité des loyers pratiqués aux loyers maximum actualisés n'appelle pas de remarques particulières. Les tests de cohérence issus du rapprochement des données de loyers et de surfaces des logements entre les fichiers RPLS, patrimoine et du quittance ont montré la fiabilité fonctionnelle du système d'information au sein de l'office. L'examen des contrats de bail a mis en exergue l'absence de la mention du loyer des annexes (jardins, garages, box...). Après l'implémentation du nouvel ERP (ULIS), cette anomalie sera corrigée sur les futurs baux.

¹⁵ Source : observatoire Clameur.

6.3.1.2 Réduction de loyer de solidarité (RLS)

La loi de Finance 2018 a impacté l'office au niveau des loyers en instaurant le dispositif RLS (article L. 442-2-1 du CCH), qui consiste en une compensation par le bailleur de la baisse du barème de l'APL. En décembre 2019, le dispositif impactait 6 838 locataires pour un montant mensuel de 184k€ après l'effet de lissage de la CGLLS soit 4,6 % du produit des loyers. Au titre de l'année 2018, l'impact de la RLS s'élevait à environ 1,9 M€ après péréquation au bénéfice de l'OPH.

6.3.1.3 Quittancement

Les actions liées au quittancement sont gérées par le service gestion locative avec l'appui du service comptabilité. Ce service effectue différentes opérations permettant la préparation du quittancement en amont et de le contrôler en aval. Ce travail est organisé en différentes phases qui sont constituées en quatre grandes étapes. La première consiste en la vérification des éléments de mensualités pour les logements reloués (contrôle des surfaces, des loyers annexes et application des modifications de surfaces...), suivi du contrôle des dispositions du contrat de location. En janvier de chaque année, une revalorisation générale des loyers est effectuée automatiquement à travers l'outil, Habitat 400. Les écarts constatés sont contrôlés par le service afin de sécuriser au mieux le process de quittancement. Le mécanisme reste identique dans le cadre des augmentations de loyers liées aux travaux. Afin de finaliser la préparation du quittancement, le pôle s'assure du traitement des imputations APL, des aides à la personne, des régularisations mensuelles et du recalcul du SLS. Chaque mois, après avoir quittancé, le service réalise un fichier Excel mentionnant le loyer théorique, le loyer quittancé et les loyers non quittancés. L'ensemble des écarts fait l'objet d'un contrôle rigoureux.

Après analyse de la part de l'Agence, le contrôle interne du process « quittancement » est correctement formalisé et repose sur plusieurs collaborateurs du département « Gestion Locative » qui est en charge de tous les aspects de ce processus. Cette organisation met en exergue une parfaite séparation des fonctions. En matière de système d'information, les fonctionnalités de contrôle embarqué sont convenablement exploitées par l'office.

6.3.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

L'enquête sur l'application du supplément de loyer de solidarité (SLS) est réalisée en interne. En raison du fort taux de logements situés en QPV, seuls 5 824 locataires entrent dans le champ d'application du SLS en 2019. Le bilan de décembre 2019 fait état de 107 locataires assujettis. Le montant total de SLS quittancé représente 158,6 k€ en 2019. La gestion du dispositif n'appelle pas de remarques spécifiques.

6.3.3 Charges locatives

Les charges locatives sont gérées par l'unité charges et contrats rattachée à la Direction de la maintenance et de la relation clientèle. L'OPH réalise en interne une analyse globale des charges locative sans disposer d'observatoire de charges. D'un point de vue informatique, l'organisme utilise son ancien logiciel métier « Habitat 400 » pour effectuer les régularisations de charges. Le règlement des factures est effectué au sein du nouvel ERP en cours de paramétrage « ULIS ». D'ici fin 2020 début 2021, ce nouvel outil pourra être utilisé pour la régularisation des charges de 2020.

Pour les locataires présents et partis, l'OPH effectue trois régularisations distinctes selon la nature des charges et à des calendriers différents :

Le chauffage, représentant 29 % des charges locatives, est régularisé en décembre N+1 pour une période de chauffe s'étalant d'octobre N à mai N+1.

L'eau chaude sanitaire fait l'objet de deux régularisations dans l'année (en mai et en décembre de l'année).

Les autres charges dont la quote-part s'élève à 60 % des charges locatives sont régularisées courant l'été pour les charges de l'année civile précédente.

La base de répartition de ces trois niveaux de charges s'établit de la manière suivante à savoir au tantième du logement pour le chauffage, à la consommation individuelle pour l'eau chaude et à la surface corrigée pour les charges générales. Avec le nouveau logiciel et l'évolution réglementaire et technologique, il est prévu, selon la délibération des membres du Bureau du 30 septembre 2019, de répartir les charges de chauffages et de charges générales selon la surface habitable concernant les charges 2020.

D'ici 2021, dans le cadre de la mise en place de ULIS, les régules effectuées pour les locataires partis se réaliseront au forfait (le montant réel sera égale à la provision). Cette disposition fera l'objet d'une mention au sein du bail.

Au préalable, dans le cadre du contrôle, l'Agence s'est penché sur l'analyse des processus mis en œuvre par l'organisme dans le cadre de la gestion des charges des locataires. Malgré, l'absence de vérification effective de ce process, il n'en demeure pas moins la présence de procédures parfaitement rédigées datant de 2017 qui ne seront mises à jour qu'après l'installation d'ULIS.

Dans la continuité du contrôle, ANCOLS a également examiné l'adéquation de la provision, la régularité des charges effectives (cadre réglementaire), l'existence et la valorisation de la charge ainsi que la validation du calcul de répartition entre locataires. Les principales irrégularités relevées sont citées ci-dessous :

Obs 1 : L'organisme n'ajuste pas les provisions au plus près des dépenses réelles en matière de chauffage collectif et d'eau chaude sanitaire.

Si l'ajustement des provisions au regard des dépenses réelles est correctement appréhendé pour les charges générales, en matière de chauffage collectif et d'eau chaude sanitaire, celui-ci reste très excédentaire. Cette observation est confirmée par la dégradation progressivement du taux moyen de sur-provisionnement qui évolue de +17 % en 2015 à +20 % en 2018.

Tableau 43 : Évolution des écarts entre provisions de charges et dépenses constatées / répartition : chauffage et autres charges

	2015	2016	2017	2018
Part des dépenses de chauffage	29%	28%	28%	29%
<i>Niveau de surprovision chauffage</i>	36%	34%	32%	26%
Part des dépenses d'eau chaude	14%	13%	11%	11%
<i>Niveau de surprovision d'eau chaude</i>	26%	44%	87%	72%
Part des dépenses de charges générales	57%	59%	62%	60%
<i>Niveau de surprovision de charges générales</i>	5%	-1%	1%	7%
Niveau total de surprovision	17%	15%	18%	20%

Source : Base de données transmises par l'OPH - traitement ANCOLS

A titre indicatif, pour la régularisation au titre des charges de 2018 opérée en 2019, le niveau de sur provisionnement constaté de 20 % correspond à un solde créditeur moyen (et donc à un remboursement auprès des locataires) de 187 euros par logement.

Tableau 44 : Ventilation du nombre de programmes et de logements impacté par le "sur" ou "sous-provisionnement"

Surprovision par logement	Nombre programme	Poids	Nombre log	Poids
<-150	1	0%	21	0%
Entre -150 et -100	3	1%	68	1%
Entre -100 et -50	3	1%	229	2%
Entre -50 et 0	40	17%	791	6%
Entre 0 et 50	137	58%	4 182	33%
Entre 50 et 100	24	10%	1 893	15%
Entre 100 et 150	11	5%	396	3%
Entre 150 et 200	7	3%	1 058	8%
> 200	12	5%	3 925	31%
Total	238		12 563	
Bon				
Acceptable				
Ecart trop élevé				

Questionné sur ces situations, l'OPH a indiqué travailler à reconsidérer les provisions des résidences les plus impactées.

Compte tenu des écarts constatés, l'OPH dispose de marges de manœuvre suffisantes pour opérer une meilleure adaptation des niveaux de provisions sollicitées tout en conservant des soldes de comptes locataires créditeurs à l'issue des opérations de régularisation.

Dans sa réponse écrite, l'organisme déclare avoir pris en compte les factures du premier semestre 2020 pour réajuster les montants de provision de chauffage. Cet ajustement aurait été effectif sur la quittance d'août 2020. Concernant les provisions d'eau chaude sanitaire, l'OPH affirme avoir réalisé une revalorisation des provisions d'eau chaude pour les comptes des locataires en janvier 2020.

Obs 2 : L'OPH récupère à tort des charges auprès de locataires en contradiction avec les dispositions applicables (décret n°82-955 du 9 novembre 1982).

En premier lieu, l'OPH ne neutralise pas complètement la vacance de logements dans sa base de calcul de répartition des charges générales, qu'il fait donc supporter partiellement aux locataires en place.

Le Conseil d'Administration a approuvé une réduction des charges générales quand le taux de la vacance dépasse 5 % pour les groupes situés en QPV. Cet abattement est étendu à l'ensemble du patrimoine lors de la liquidation des charges générales de 2017. Par conséquent, l'office récupère toutes les charges générales d'un programme lorsque celui-ci a un taux de vacance compris entre 0 et 5 %. Selon l'article L. 442-3 du code de la construction et de l'habitation, il est mentionné que « ...dans les immeubles appartenant aux organismes d'habitations à loyer modéré, les charges récupérables, sommes accessoires au loyer principal, sont exigibles en contrepartie des services rendus liés à l'usage des différents éléments de la chose louée... ». Cette récupération de charges induite s'élève ainsi à 216 379,05 euros pour l'année 2018. La décision de remise en conformité avec la réglementation intervient avec le paramétrage du nouveau logiciel de gestion (Bureau du CA du 30 septembre 2019). Elle sera effective à compter de la régularisation des charges 2020. Ce mode de calcul va s'appliquer dès la régularisation des charges 2018, avec une reprise des données et un calcul manuel sur les deux dernières régularisations, à savoir 2018 et 2019 (délibération du CA du 28 septembre 2020).

Afin de maintenir la propreté aux abords des immeubles, l'office fait appel à des entreprises extérieures de manière à retirer les encombrants rapidement. Les coûts engagés par l'OPH dans le cadre de cette prestation sont intégrés en totalité au sein des charges récupérables, en contradiction avec la réglementation. Ainsi, pour les charges relatives à l'année 2018, l'OPH a répercuté à tort le coût de l'enlèvement des encombrants pour un montant de 193 860,88 euros. Dans un objectif de maîtrise des charges pour le budget des locataires, l'office s'engage à rembourser les dépenses d'élimination des rejets divers sur les exercices 2018 et 2019. Afin de compenser cette future charge, l'OPH, dans le cadre d'une convention, a demandé le soutien à la métropole, via une dotation équivalente aux dépenses engagées (délibération du CA du 28 septembre 2020).

Les actions d'entretien des parties communes d'une partie des bâtiments de l'office (environ 40 % des logements), des conteneurs ainsi que l'entretien éventuel des espaces verts et des abords sont réalisées en interne par les agents d'entretien de la régie sous le contrôle direct du responsable ou de son adjoint. Les charges salariales de ces responsables font bien l'objet d'une récupération à hauteur de 10 %, mais il est également constaté la récupération de 10 % des coûts salariaux des référents de gestion technique des agences de proximité, qui ne font pas partie de l'encadrement direct des agents de la régie.

Enfin, dans le cadre de ses propres opérations de vérification, menées durant le contrôle, l'office a, par ailleurs, relevé une récupération à tort de certaines charges patronales. Face aux incertitudes sur l'absence de référence de certains éléments relatives aux charges sociales et fiscales récupérables mentionnées dans le décret n°87-713 du 26 août 1987, l'office a décidé de recourir à un conseil juridique. Ce dernier a mis en avant deux irrégularités : la récupération à tort des cotisations liées à la prévoyance et des charges liées aux remplacement ponctuels et remplacement d'été. Ces anomalies s'élèvent à 134 659,68€ au titre de 2018 et 118 276,68€ pour l'année 2019. L'organisme s'engage à rembourser les locataires lésés concernant les périodes 2018 et 2019. Cette disposition sera effective sur le quittance de novembre 2020. Cette analyse et les évolutions qui en découlent, seront appliquées dans le calcul des charges dès l'année 2020 (délibération du CA du 19 novembre 2020).

Le tableau ci-après récapitule les charges indues par nature, leur valorisation et leur part dans le total des charges appelées auprès des locataires :

Tableau 45 : Liste des irrégularités liées aux charges pour l'année 2018

Libellé anomalies	Montant anomalies
Vacance	216 379
Rejets divers	193 861
Coûts salariaux des référents techniques, prévoyances	75 837
Remplacements ponctuels et remplacement d'été	58 822
<i>Sous-total coûts salariaux</i>	<i>134 660</i>
Total des irrégularités	544 900
Total des charges récupérables 2018	11 953 019
% d'irrégularités	5%

6.3.4 Remise en état des logements avant relocation

L'état du logement à savoir sa propreté et ses prestations disponibles constituent un paramètre essentiel dans la réussite de l'acceptation potentielle de ce logement.

La réalisation de cet objectif est assurée par les chargés de maintenance rattachés aux agences de proximité. Ces derniers engagent les travaux et le suivi est effectué par les correspondants de site.

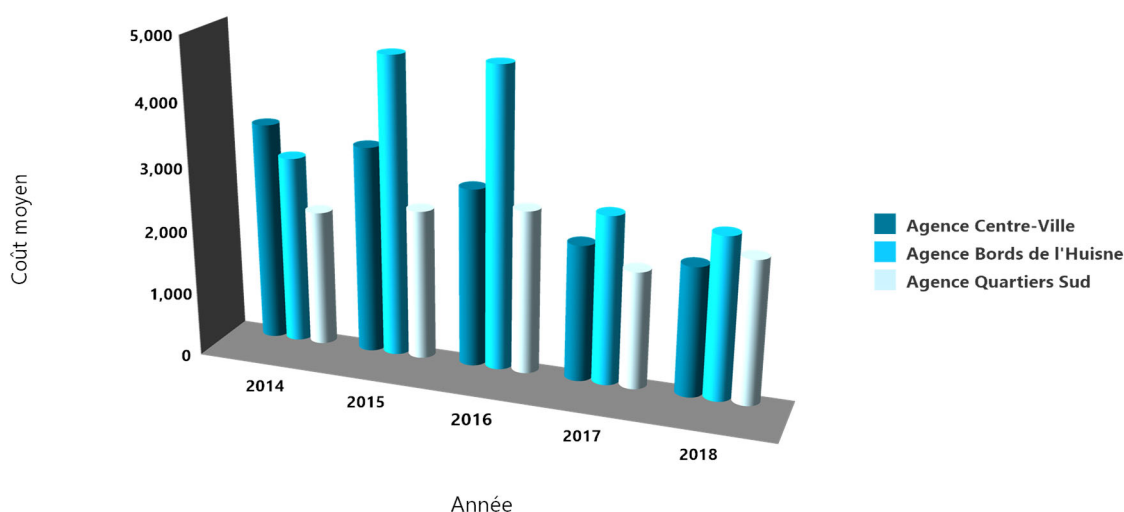
Au cours des cinq dernières années, le coût moyen des travaux à la relocation par logement diminue sensiblement en passant de 2 867 euros par logement en 2014 à 2 270 euros en 2018.

Néanmoins, l'OPH connaît un pic moyen à 3 408 euros au logement sur 2015 et 2016 relatives à l'agence des Bords de l'Huisne (3 877 euros par logement). Cette évolution se justifie par trois points fondamentaux :

- Une exigence accrue des locataires sur le logement mis en location (qualité des prestations, propreté...) ;
- Une politique de fidélisation mise en place par l'organisme ;
- Les travaux de remise en état du logement sont plus onéreux concernant les locataires dont la durée de présence est plus élevée.

En 2017, le coût moyen diminue de 34 % conséquence des orientations budgétaires définies en début d'année afin de standardiser les remises en état des logements.

Figure 6 : Coût moyen de la remise en état des logements avant relocation



Sources : rapports d'activité de 2014 à 2018

6.4 QUALITE DU SERVICE RENDU ET RELATIONS AVEC LES LOCATAIRES

6.4.1 Information et accueil des locataires

L'OPH propose un très bon niveau de service en matière d'information et de communication auprès de ses locataires, grâce à des supports variés (2 sites internet, journal « la lettre d'info », réunions publiques ...) et de qualité. Le guide du locataire est complet tout en étant synthétique (16 pages). Un numéro d'appel d'urgence, en dehors des heures d'ouverture des bureaux est mis en place.

6.4.2 Concertation des locataires

Un nouveau plan de concertation locative a été conclu en novembre 2018 pour la période 2019-2021. Il proroge le principe de conseils de concertation locative thématiques (patrimoine et par agence de proximité). Un bilan positif quant à l'intérêt des échanges et du dialogue entre bailleur et les associations de locataires a été dressé à l'issue du précédent plan. Sur la période 2017-2019, 11 à 12 réunions annuelles ont été organisées, témoignant de la vivacité de la concertation locative, d'un niveau de fréquence bien supérieur à ce qui peut

être habituellement constaté. Des comptes-rendus sont rédigés. Ils indiquent les questions posées et les réponses apportées dans une logique constructive et opérationnelle.

6.4.3 Réclamations des locataires

L'OPH a enregistré un peu plus 16 600 demandes d'intervention technique émanant de ses locataires, et affiche un délai moyen de traitement inférieur à 5 jours, ce qui constitue une bonne performance de gestion.

Les limites du système d'information actuel ne permettent pas de disposer d'un bilan quantitatif et qualitatif complet (nature d'intervention, délai de prise en compte, mesure de la réactivité des prestataires ou de la régie ouvrière, identification des réclamations en instance, ...).

6.4.4 Enquête de satisfaction des locataires

Les résultats obtenus par l'OPH au titre de l'enquête triennale de satisfaction, menée sous l'égide de l'USH des Pays de la Loire en 2019, se trouvent globalement assez proches des valeurs médianes régionales. De manière très opérationnelle, l'OPH a bâti un plan d'action pour progresser sur les items en retrait en termes d'indice de satisfaction et/ou en diminution par rapport à la précédente enquête : horaires d'ouverture de l'espace accueil, traitement des demandes non techniques, propreté des ascenseurs, et qualité de vie dans le quartier.

6.4.5 Gestion de proximité

L'organisation de la gestion de proximité assurée par trois agences est cohérente et structurée (organigrammes et répartition des rôles clairs, fonctions précisées dans des fiches de poste). L'OPH consacre, à juste titre, des moyens importants en matière d'accompagnement social au sens large de ses locataires et de tranquillité résidentielle. Le réseau territorial déployé comprend ainsi, outre les fonctions de responsables, de coordination (chargé(e)s de mission) et les chargé(e)s de clientèle, 50 correspondants de site et de proximité en charge des fonctions de gardiennage, 5 conseillères sociales (accompagnement et suivi locataires en difficulté), distinctes des chargés de recouvrement, et 4 chargées de vie sociale (médiation pour le traitement des troubles de voisinage et des incivilités). La régie d'entretien des parties communes (59 agents), qui assure l'entretien ménager d'environ 40 % du parc (le restant étant assuré par des prestataires extérieurs) et la régie ouvrière (8 agents) complètent le dispositif.

Les personnels de terrain représentent environ 70 % des effectifs de l'OPH, soit un niveau bien supérieur à la valeur de référence nationale (55 % - rapport de branche de la fédération des OPH).

L'OPH fait également valoir un grand nombre d'actions conduites en partenariat avec les acteurs locaux dans le champ du « bien vivre ensemble ».

Les équipes de l'OPH disposent d'une très bonne connaissance des problématiques de gestion urbaine et des situations de leurs locataires, qui leur permettent de contribuer au maintien de la sécurité et de la tranquillité dans les quartiers. Les moyens déployés dans ce domaine établissent le rôle social majeur assuré par l'OPH.

6.4.6 Politique de suivi des créances et des impayés

6.4.6.1 Organisation

À la suite du passage en comptabilité commerciale, le service Contentieux a fait l'objet d'une réorganisation du service. En effet, auparavant, le recouvrement des créances était géré par la Trésorerie Publique.

Les conseillères sociales ne sont plus en charge de la gestion des primo-débiteurs, il s'agit désormais du rôle des chargés de recouvrement présents dans les agences de proximité. Les conseillères sociales peuvent être sollicitées par le chargé de recouvrement pour réaliser une visite à domicile.

En phase amiable, la procédure prévoit que les correspondants de site réalisent une première relance par courrier puis une seconde relance par SMS puis une autre relance par courrier. Si ces démarches s'avèrent infructueuses, les chargés de recouvrement tentent de prendre contact avec le locataire dans l'objectif de mettre en place un plan d'apurement et essaient par la suite de faire une visite à domicile. Dans le cas où toutes ces étapes se révèlent infructueuses, une mise en demeure est adressée au locataire

En cas d'échec de cette phase amiable, les dossiers sont transmis par les chargés de recouvrement aux chargés de contentieux au siège et débute alors la phase contentieuse dès lors que la dette du locataire représente au minimum 6 échéances impayées d'après la procédure « Recouvrement amiable et forcé »¹⁶ obtenue de l'organisme.

Le chargé de contentieux doit convoquer le locataire au siège en vue de signer un plan d'apurement ; en cas d'impossibilité l'huissier est sollicité pour signifier un commandement de payer. En cas d'échec, le chargé de contentieux pourra initier la procédure d'expulsion. Toute demande d'expulsion fait l'objet d'une rédaction argumentée par la responsable du service contentieux transmise à la direction générale pour accord et pour initier les démarches.

Enfin ces informations sont régulièrement présentées au CA qui par ailleurs valide annuellement les admissions en non-valeur (cf. PV de CA du 14 décembre 2018 : 1 465 dossiers représentant 5,1 millions d'euros d'impayés répartis à hauteur de 3,6 millions sur les locataires partis et 1,5 million sur les locataires présents).

L'office a fait appel à un huissier pour gérer certains dossiers dont les antériorités sont significatives et les montants de dettes dues importants.

Même si la procédure est claire sur la répartition des tâches et des différentes étapes, l'agence constate un travail mécanique. En effet, lors de la clôture annuelle des comptes, la provision pour dépréciation des comptes locataires n'est pas soumise à discussion entre les services ; il s'agit plutôt pour le service comptable d'appliquer les pourcentages de dépréciation de la créance en fonction de la représentativité de la créance au regard du nombre de loyers (cf. § 4.1 - Tableau de mise en évidence du changement de méthode de dépréciation). Le montant de la provision mériterait une analyse plus fine par locataire pour tenir compte des spécificités de chaque situation. Cela pourrait être rendu possible qu'avec l'implication du service contentieux qui traite quotidiennement ces problématiques. Un travail collaboratif pourrait être la clé de l'amélioration du process afin de tendre vers un risque réel apprécié et mesuré par le service contentieux.

6.4.6.2 Evolution des créances

Les créances s'établissent à 5,8 millions d'euros en fin de période 2018 en augmentation de 7 % par rapport à 2014 ; pour autant cette augmentation a été plus marquée entre 2017 et 2018.

En 2018, les créances totales (qui comprennent les créances douteuses) représentent 9,65 % du quittancelement ce qui est en deçà des valeurs de référence établies à 14,46 %.

Depuis 2014, la proportion de créances de locataires partis sur les créances totales est en nette diminution ; ce ratio s'établit à 30,29 % et est le fruit de la politique d'apurement suite au passage en comptabilité commerciale en 2018.

¹⁶ Procédure N°PRM06-03 mise à jour le 17/05/2019.

Tableau 46 : Évolution des créances locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques		Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Quittancement	[a]	59 187	60 967	62 098	61 594	60 613
Créances totales 411 et 416	[b]	5 456	5 647	5 274	5 336	5 846
Créances totales / Quittancement	[c] = [b] / [a]	9,22%	9,26%	8,49%	8,66%	9,65%
Valeurs de référence		12,50%	12,52%	12,29%	12,49%	12,94%
Délai moyen des créances / Quittancement en nombre de jours	[c] * 365	33,64	33,81	31,00	31,62	35,21
Valeurs de référence		45,63	45,69	44,86	45,60	47,21
Créances locataires partis / Créances totales		46,46%	55,19%	58,77%	59,09%	30,29%
Valeurs de référence		26,64%	28,03%	29,03%	30,09%	30,46%

Source: Etats réglementaires

Tableau 47 : Évolution du taux de recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques		Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	[a]	5 490	5 456	5 647	5 274	5 336
Quittancement	[b]	59 187	60 967	62 098	61 594	60 613
Créances clients (N)	[c]	- 5 456	- 5 647	- 5 274	- 5 336	- 5 846
Pertes sur créances irrécouvrables	[d]	- 793	- 350	- 722	- 706	- 2 434
Total encaissement (N)	[e] = [a]+[b]+[c]+[d]	58 428	60 425	61 749	60 826	57 669
Taux de recouvrement	[e] / [b]	98,72%	99,11%	99,44%	98,75%	95,14%
Valeurs de référence		98,74%	98,87%	98,76%	98,79%	98,67%
Taux de passage en perte	[d] / [b]	1,34%	0,57%	1,16%	1,15%	4,02%
Encours dépréciations locataires	[f]	3 354	3 828	3 679	3 714	2 629
Taux dépréciations créances	[f] / [c]	61,47%	67,78%	69,76%	69,59%	44,97%

Source: Etats réglementaires

Le taux de recouvrement était contenu aux alentours de 98 % entre 2014 et 2017 ce qui est très satisfaisant.

Pour autant, ce taux est passé à 95,14 % en 2018 en lien avec le passage en comptabilité commerciale : c'est désormais l'office et non plus le Trésor qui assure le recouvrement des loyers. En effet, l'organisme ne bénéficie plus des Oppositions à tiers détenteur (OTD) qui permettait un recouvrement rapide et forcé dont bénéficiaient les collectivités territoriales et les établissements publics locaux ; Aussi, les enquêtes FICOBA, qui précisaient la liste des comptes bancaires détenus par les débiteurs ne sont plus consultables. A titre d'exemple un recouvrement forcé d'une créance ne pourra être engagée qu'une fois le titre exécutoire obtenu par l'office. Ce changement d'organisation a considérablement altéré le fonctionnement du service pour qui les délais de recouvrement ont augmenté et dorénavant les procédures de contentieux sont engagées en fonction du montant de la créance en impayée, la solvabilité du locataire, les frais d'avocat et la durée de procédure de justice.

L'année 2018 a été marquée par la mise en œuvre d'un vaste plan d'apurement qui avait pour objectif de statuer sur les perspectives de recouvrement de chaque créance ; à ce titre 2.4 millions d'euros ont été comptabilisés en perte car les créances étaient réputées irrécouvrables ce qui a conduit à la dégradation du taux de recouvrement en 2018. Pour autant, l'office a su en 2019 retrouver des taux de recouvrement similaires (98,31 %) mais qui restent pénalisés par un niveau élevé d'admission en non-valeur (719 milliers d'euros contre une moyenne de 350 milliers d'euros entre 2016 et 2017). Comme évoqué au paragraphe 4.1, les créances des locataires ont fait l'objet d'un changement de méthode comptable relatif au pourcentage de dépréciation. Ce changement de méthode réduit de manière significative (-25 %) le taux de dépréciation des créances passant d'une moyenne entre 2014 à 2017 de 67 % à 44,97 % en 2018.

Afin d'analyser de manière plus détaillée les impayés, l'OPH a fourni un état au 31/12/2019 des créances des locataires partis et présents avec leur antériorité pour justifier le montant de la provision pour dépréciation comptabilisée :

Tableau 48 : Évolution des créances impayées et du montant de la provision pour dépréciation associée

Montants en milliers d'euros

Typologie de locataires	Nombre de loyers en impayés	Montant de la créance	Poids de la créance	Montant de la dépréciation	Nombre de dossiers
Locataires présents	Non quittancé	3	0%	-	19
	Moins de 3 mois	2 964	50%	108	13 945
	De 3 à 6 mois	418	7%	104	477
	De 6 à 12 mois	429	7%	193	244
	Plus de 12 mois	330	6%	330	91
Locataires partis	Plus de 12 mois	1 808	30%	1 808	939
Totaux		5 952	100%	2 544	15 715

Source: Traitement ANCOLS

Les impayés représentent 5,9 millions d'euros et la dépréciation associée s'élève à 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. Les locataires partis représentent 30 % du montant total des impayés, créance pour laquelle tout a été déprécié. Au sein des locataires présents, la tranche qui comprend les impayés de moins de 3 mois représente 50 % de la créance au total ; pour autant il convient de souligner le fait que les créances comprises entre 0 et 1 mois sont largement représentées puisqu'elles correspondent à 70 % du total de cette tranche ; cela est dû au fait que le fichier des impayés comprend la quittance de décembre 2019.

7. ANALYSE PREVISIONNELLE

La société a établi une analyse prévisionnelle à l'aide de l'outil Visial sur une période comprise entre 2018 et 2028. Cette étude est adossée au Plan de Stratégie Patrimoniale (2019-2028) voté lors du Conseil d'Administration du 27 Juin 2019.

Les hypothèses d'évolution macro-économiques retenues sont celles recommandées par la CGLLS et les risques locatifs retenus (impayés et vacances) reflètent la réalité actuelle de l'organisme.

7.1 HYPOTHESES RETENUES

Afin de baser son analyse prévisionnelle, l'office a retenu un certain nombre d'hypothèses :

- Un taux de livret A à 0,75 % puis à 1,70 % à compter de 2020 en lien avec les prévisions d'évolution des loyers ;
- Un taux d'inflation à 1,60 % ;
- Une évolution de l'IRL de 1,40 % ;
- Une évolution de l'ICC porté à 1,70 % ; hypothèse préconisée par la CGLLS en 2019 dans le cas des simulations prévisionnelles des plans d'aides CGLLS.

7.2 INVESTISSEMENTS ET MODALITES DE FINANCEMENT

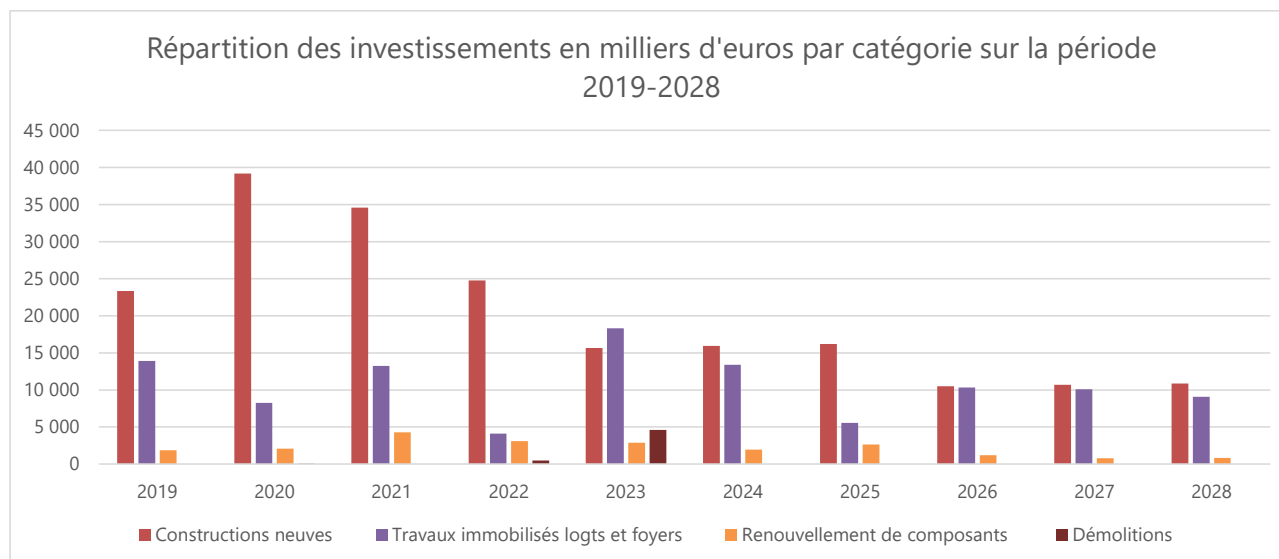
Tableau 49 : Volumes d'investissement et conditions de financement (2019-2028)

Montants en milliers d'euros

	Constructions neuves	Travaux	Démolitions	Renouvellement de composants
Nombre de logements	1 774	5 788	-181	
Montant de l'investissement	201 800	106 302	5 120	21 592
Financement par emprunt	82%	60%	0%	85%
Financement par fonds propres	14%	12%	31%	15%
Financement par subvention	4%	29%	69%	0%

Source: Base de données Visial

Figure 7 : Répartition des investissements par catégorie / 2019-2028



Entre 2019 et 2028, l'office projette de porter les investissements à 334 millions d'euros répartis à plus de la moitié entre 2019 et 2022.

Les constructions neuves et achats en bloc représentent plus de 60 % du plan d'investissement en lien avec des opérations sur des zones nouvelles comme la ZAC de Belle Chasse où pour la première fois l'ossature de la résidence sera composée d'anciens containers marins mais aussi la ZAC de la Cartoucherie, du Fouillet et un projet d'urbanisation de Béner. Aussi, comme l'Office dénombre un pourcentage conséquent de locataires de plus de 60 ans, évalué à 30 %, la construction d'une résidence Services Seniors est programmée. Comme illustré dans le tableau, l'office prévoit de financer les constructions neuves à 82 % par des emprunts. Dans la mesure où l'office a su consolider ses fonds propres, le niveau de fonds de roulement net global ayant été multiplié par 4 (cf. tableau 21 § 4.3.1), ces derniers seront utilisés pour le financement des constructions neuves à hauteur de 14 %.

7.3 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

Comme l'office prévoit un vaste chantier de constructions sur la période 2020-2022, illustré dans le graphique § 4.4, il paraît opportun d'avoir une vision globale sur la période 2019-2028 afin de percevoir les répercussions sur l'exploitation de ces nouvelles constructions telles qu'elles ont été projetées.

Comme la Réduction de Loyer Solidarité a impacté de manière significative l'office et que la vacance est un indicateur clé pour l'office, l'analyse de l'exploitation se fera en deux temps ; une première partie examinera l'évolution des loyers nets de RLS et dans un second temps une revue des agrégats jusqu'à l'excédent brut d'exploitation sera formalisée.

7.3.1 Analyse des loyers nets de RLS

Tableau 50 : Projections financières sur les Loyers quittancés nets de la RLS 2019-2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Loyers patrimoine de référence	50 339	51 044	51 759	52 483	53 218	53 963	54 719	55 485	56 262	57 049
Effets des cessions et démolitions	-4	-28	-46	-66	-262	-747	-772	-797	-823	-849
Impact des travaux immobilisés	-	4	7	151	271	357	388	845	988	1 092
Loyers opérations nouvelles avec lots annexes	151	488	1 244	1 950	3 595	5 771	6 884	7 617	8 127	8 649
Perte de loyers / logements vacants	-1 245	-1 265	-1 290	-1 317	-1 350	-1 379	-1 409	-1 446	-1 473	-1 499
Loyers quittancés logements nets de la RLS	49 241	50 243	51 674	53 201	55 472	57 965	59 810	61 704	63 081	64 442

Source: Base de données Visial

Conformément à la période rétrospective, l'office a intégré dans ses projections une évolution des loyers de 1,40 % annuellement. Dans le cadre du projet ANRU, il est prévu entre autres la démolition de 109 logements pour le groupe EPAU à compter de 2023 ce qui explique les variations observées entre 2023 et 2028.

En ce qui concerne les opérations nouvelles, les années 2021-2024 sont marquées par des volumes de livraisons de logements assez significatifs (en moyenne 300 logements par an) alors que sur la période rétrospective une moyenne de 115 logements étaient livrés. Il conviendra pour l'office de s'organiser, aussi bien en interne qu'en externe, pour être en capacité de réaliser les mises en location avec des volumes près de trois fois supérieurs et une masse salariale seulement en légère hausse. L'office devra s'assurer parallèlement que cette offre nouvelle significative pourra être absorbée par l'existence d'une demande forte.

Au global les loyers quittancés nets de la RLS affichent une progression annuelle moyenne de 3 % pour s'établir à 64 millions d'euros, entretenue par une dynamique de constructions neuves et de maîtrise de la vacance.

7.3.2 Analyse de l'excédent brut d'exploitation

Tableau 51 : Projections 2019-2028 – Évolution des agrégats jusqu'à l'Excédent Brut d'Exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Loyers quittancés logements nets de la RLS	49 241	50 243	51 674	53 201	55 472	57 965	59 810	61 704	63 081	64 442
Impact de la RLS	-2 387	-3 266	-3 359	-3 458	-4 160	-4 347	-4 485	-4 627	-4 730	-4 832
Impact des interventions foyers	-	85	142	563	567	1 125	1 129	1 163	1 178	1 228
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	2 837	2 855	2 747	2 733	2 744	2 753	2 763	2 471	2 482	2 485
Loyers	49 691	49 917	51 204	53 039	54 623	57 496	59 217	60 711	62 011	63 323
Écart de récupération de charges	-249	-253	-258	-263	-270	-276	-282	-289	-295	-300
Produits des activités annexes	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Péréquation RLS										
Chiffre d'affaires	50 282	50 504	51 786	53 616	55 193	58 060	59 775	61 262	62 556	63 863
Coût personnel (hors régie)	-10 568	-11 022	-11 243	-11 467	-11 697	-11 931	-12 169	-12 413	-12 661	-12 914
Autres charges externes (hors CGLLS)	-3 767	-3 835	-3 912	-3 990	-4 070	-4 151	-4 234	-4 319	-4 405	-4 494
Coût de gestion	-14 335	-14 857	-15 155	-15 457	-15 767	-16 082	-16 403	-16 732	-17 066	-17 408
Charges de maintenance (y.c régie)	-9 844	-9 690	-10 448	-10 687	-10 890	-10 645	-11 014	-11 248	-11 526	-11 816
Cotisation CGLLS	-2 291	-1 626	-1 652	-1 678	-1 705	-1 732	-1 760	-1 788	-1 817	-1 846
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-6 900	-7 047	-7 313	-7 665	-7 909	-8 109	-8 388	-8 674	-8 872	-9 075
Créances irrécouvrables	-745	-749	-768	-796	-819	-862	-888	-911	-930	-950
Excédent brut d'exploitation	16 167	16 535	16 450	17 333	18 103	20 630	21 322	21 909	22 345	22 768
% du Chiffre d'affaires	32%	33%	32%	32%	33%	36%	36%	36%	36%	36%

Source: Base de données Visial

La clause de revoyure de l'Etat prévoit une économie sur les APL sur la base d'1,3 milliards d'euros pour 2020-2022 contre 800 millions d'euros sur la période 2018, à cet effet, l'office a adopté une démarche prudente relatif à l'impact potentiel de la RLS. Cette hausse d'économie prévue par l'état de 63 % (différence entre 1,3 milliard et 800 millions d'euros) a fait l'objet d'une prévision d'impact RLS également en hausse (+78 %) et qui est évaluée à 3,4 millions d'euros en 2022. De manière cohérente, sur la période 2023-2028, l'impact de la RLS a été corrélé au niveau des loyers quittancés et représente 7 % des loyers en 2028 contre 4 % en 2018.

L'approche retenue par l'office ne semble pas incohérente au vu de la situation et du contexte réglementaire incertain et peut être également qualifiée de prudente.

Le chiffre d'affaires intègre la potentielle perte liée aux logements vacants. Même si l'office a drastiquement réduit le taux de vacance à partir de 2018, les prévisions de pertes sont pessimistes (une moyenne entre 2020 et 2028 de 1,4 million de pertes liées aux logements vacants lorsque la perte réelle sur 2019 s'élevait à 733 milliers d'euros, correspondant à 122 logements vacants).

Il en est de même au regard de la taxe foncière sur les propriétés bâties dont l'office a anticipé une forte hausse du fait d'une partie du patrimoine qui sort de la période d'exonération et d'une évolution défavorable des assiettes et des taux d'imposition.

Dans la même veine, l'office s'est largement prémuni sur de potentielles hausses de cotisations CGLLS ; à ce titre, les charges correspondantes ont été gonflées passant de 663 milliers d'euros¹⁷ à une moyenne de 1,7 million d'euros sur la période prospective.

Sur la période prospective, l'excédent brut d'exploitation est en hausse et représente en moyenne 33 % des produits des activités ; en effet, cela est rendu possible grâce d'une part à la maîtrise des coûts de personnel et des autres charges externes et d'autre part aux futurs produits de loyers issus des constructions neuves (+ 1 737 logements supplémentaires).

7.3.3 Analyse des projections financières en matière de maintenance du parc

Tableau 52 : Projections 2019-2028 – Évolution des coûts relatifs à la maintenance

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Maintenance courante	8 414	8 561	8 783	9 034	9 271	9 508	9 926	10 447	10 727	11 016
Gros entretien - patrimoine de référence	1 430	1 129	1 665	1 654	1 619	1 137	1 088	800	800	800
Coût de la maintenance (1)	9 844	9 690	10 448	10 687	10 890	10 645	11 014	11 248	11 526	11 816
Additions et remplacement de composants	15 766	10 336	17 513	7 209	21 183	15 355	8 223	11 512	10 900	9 897
Coût total entretien du parc (2)	25 610	20 026	27 961	17 896	32 073	26 000	19 237	22 760	22 426	21 713
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	12 983	13 088	13 342	13 615	13 862	14 090	14 246	14 312	14 378	14 444
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	758	740	783	785	786	756	773	786	802	818
Loyers (5)	49 691	49 917	51 204	53 039	54 623	57 496	59 217	60 711	62 011	63 323
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	19,81%	19,41%	20,40%	20,15%	19,94%	18,51%	18,60%	18,53%	18,59%	18,66%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 973	1 530	2 096	1 314	2 314	1 845	1 350	1 590	1 560	1 503

Source: Base de données Visial

Pour rappel, l'office avait réalisé un plan de consolidation qui prévoyait une division par deux des dépenses en matière de gros entretien. Sur la période 2019-2028, l'office a ajusté le montant puisque la part relative au gros entretien a été portée à 1,430 millions d'euros en 2019 contre 965 milliers d'euros en 2018 et son montant est prévu d'être stable (en moyenne 1 million d'euro) entre 2019 et 2028.

En lien avec le vaste programme de travaux des années 2015, l'office prévoit un effort soutenu et continu sur les opérations d'isolation thermique par l'extérieur correspondant dans le tableau aux additions et remplacements de composants. Également, d'importants travaux sur le groupe « Manutention » sont prévus à compter de 2021 en lien avec Sarthe Habitat pour 12 millions d'euros et concernant 94 logements. Et comme illustré dans le tableau présent au paragraphe § 7.2, ces additions et remplacements de composants seront financés à hauteur de 85 % par emprunt.

¹⁷ Le montant de cotisation CGLLS correspond à la somme des cotisations CGLLS de base, additionnelle ainsi que la cotisation ANCOLS.

Ces derniers viennent sensiblement faire varier le coût d'intervention sur le parc qui oscille entre 1 350 euros et 2 314 euros.

7.3.4 Analyse de l'évolution de la CAF brute et de l'autofinancement net

Tableau 53 : Projections 2019-2028 – Évolution de la CAF et de l'Autofinancement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Excédent brut d'exploitation	16 167	16 535	16 450	17 333	18 103	20 630	21 322	21 909	22 345	22 768
Autres produits d'exploitation	659	654	649	645	640	635	630	-	-	-
Produits financiers divers	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Intérêts sur financements locatifs	-2 698	-2 940	-3 425	-4 089	-4 615	-5 334	-6 091	-6 090	-6 260	-6 437
Eléments exceptionnels	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
CAF brute	15 028	15 149	14 574	14 789	15 028	16 831	16 761	16 719	16 985	17 231
CAF brute en % du chiffre d'affaires	30%	30%	28%	28%	27%	29%	28%	27%	27%	27%
Remboursement des emprunts locatifs	-10 089	-10 817	-11 548	-12 471	-13 146	-13 629	-15 043	-14 993	-15 620	-16 304
Autofinancement net HLM	4 939	4 332	3 026	2 318	1 882	3 202	1 718	1 726	1 365	927
Autofinancement net en % du chiffre d'affaires	10%	9%	6%	4%	3%	6%	3%	3%	2%	1%

Source: Base de données Visial

Malgré des intérêts sur financements locatifs qui augmentent de manière substantielle sur la période concernée (2019-2028), la CAF brute progresse bonifiée par un niveau d'EBE en hausse.

Tableau 54 : Projections 2019-2028 – Évolution des intérêts sur financements locatifs

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Annuités des emprunts du patrimoine de référence	12 529	12 948	13 005	12 930	12 656	11 967	11 599	10 635	10 678	10 592
Annuités des emprunts travaux et remplac. composants	142	321	987	1 898	2 414	2 714	4 381	5 023	5 504	6 176
Annuités des emprunts des opérations nouvelles	116	488	981	1 732	2 691	4 282	5 154	5 425	5 698	5 973
Intérêts des emprunts	2 698	2 940	3 425	4 089	4 615	5 334	6 091	6 090	6 260	6 437

Source: Base de données Visial

Comme mentionné (cf. § 7.2), les opérations nouvelles et les additions et remplacement de composants seront majoritairement financées par recours à l'emprunt respectivement à hauteur de 82 et 85 %. C'est la raison pour laquelle les intérêts des emprunts ces derniers sont multipliés par plus de deux entre 2019 et 2028. Ces éléments mettent en évidence une relative mise en tension de la situation financière de l'office, avec des indicateurs qui restent globalement corrects malgré des hypothèses pouvant être qualifiées de pessimistes. Ces dernières offrent des marges de manœuvre, qui peuvent être approchées au travers des simulations opérées dans le § 7.6.

7.4 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

Tableau 55 : Analyse de l'évolution du fonds de roulement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Fonds de roulement long terme début d'exercice	25 853	27 157	22 899	18 941	16 532	12 302	11 064	8 978	7 199	5 106
Autofinancement net HLM	4 939	4 332	3 026	2 318	1 882	3 202	1 718	1 726	1 365	927
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.	163	338	248	248	248	248	248	248	248	248
CAF nette	5 102	4 670	3 274	2 566	2 130	3 450	1 966	1 974	1 613	1 175
Fonds propres investis sur travaux	-869	-1 108	-1 937	-848	-2 232	-1 603	-925	-1 180	-1 100	-999
Fonds propres investis sur démolitions	-	-29	-	-492	-1 085	-	-	-	-	-
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-2 029	-6 591	-4 095	-2 835	-2 443	-2 485	-2 527	-1 973	-2 006	-2 040
Fonds propres investis sur interventions foyers	0	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Fonds Propres investis sur immobilisations de structure	-900	-900	-900	-500	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Sous-total des Fonds Propres investis	-3 798	-8 928	-7 232	-4 975	-6 360	-4 688	-4 052	-3 753	-3 706	-3 639
Fonds de roulement long terme fin d'exercice	27 157	26 704	22 812	20 522	16 406	15 250	13 234	11 485	9 423	6 990

Source: Base de données Visial

Le fonds de roulement long terme ne tient pas compte des dépôts de garantie.

Le fonds de roulement long terme de fin d'exercice est largement abondé par l'autofinancement à hauteur de 25,4 millions d'euros et dans une moindre mesure par les produits de cession pour 2,5 millions d'euros.

L'office prévoit d'investir 51 millions d'euros de fonds propres majoritairement pour les opérations nouvelles (56 % soit 29 millions d'euros) cf. § 7.2 et 30 % pour les opérations de travaux.

Le montant des investissements prévus par l'office s'élève à 51,131 millions d'euros, pour une capacité d'autofinancement nette évaluée au total à 27,920 millions d'euros. Ces éléments viennent amoindrir de façon notable le niveau de fonds de roulement de fin d'exercice qui, au cours de la période 2019-2028, va presque être divisé par 4 pour atteindre 6,990 millions en 2028 contre 27 millions d'euros en 2019.

7.5 ANALYSE DE LA DETTE

Tableau 56 : Analyse de l'évolution de l'endettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Endettement (1)	220 091	246 214	276 814	290 705	305 363	314 690	318 789	319 872	319 977	318 838
CAF Courante	14 128	14 249	13 674	13 889	14 128	15 931	15 861	15 819	16 085	16 331
Endettement / CAF Courante	15,58	17,28	20,24	20,93	21,61	19,75	20,10	20,22	19,89	19,52

Source: Base de données Visial et retraitement ANCOLS

Afin de financer ses différentes opérations, l'office recourt de manière importante à l'emprunt. Le niveau d'endettement sur la CAF courante s'établit à 15,58 années en 2019 contre 13,45 années sur la période rétrospective (cf. § 4.5.1). Cela signifie que l'office a besoin de plus de temps pour rembourser l'ensemble de sa dette. Ce ratio se dégrade par ailleurs sur la période 2019-2028 pour atteindre 20 ans dès 2021, ce qui constitue un niveau pouvant être considéré comme convenable.

Tableau 57 : Évolution des dettes financières

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Remboursement des emprunts locatifs (1)	10 089	10 817	11 548	12 471	13 146	13 629	15 043	14 993	15 620	16 304
Charges d'intérêts (2)	2 698	2 940	3 425	4 089	4 615	5 334	6 091	6 090	6 260	6 437
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	12 787	13 757	14 973	16 560	17 761	18 963	21 134	21 083	21 880	22 741
Loyers de l'exercice	49 691	49 917	51 204	53 039	54 623	57 496	59 217	60 711	62 011	63 323
Annuités emprunts locatifs / Loyers	25,73%	27,56%	29,24%	31,22%	32,52%	32,98%	35,69%	34,73%	35,28%	35,91%

Source: Base de données Visial et retraitement ANCOLS

Comme évoqué au paragraphe 7.3.4, les annuités progressent de manière sensible. Pour autant, même si le ratio annuités des emprunts sur les loyers atteint 35,91 % en 2028, il reste inférieur aux valeurs de référence (40 %) l'année passée.

7.6 CONCLUSION

Dans l'état actuel des choses, le prévisionnel établi par l'office montre une relative mise en tension financière de la situation de l'office. Il convient pour autant de souligner que l'office, dans ses prévisions, a retenu des hypothèses de travail très voire sur-prudentes au niveau des montants de la taxe foncière des propriétés bâties, du montant de la réduction du loyer solidarité, des cotisations CGLLS qui viennent naturellement dégrader sensiblement le fonds de roulement long terme. L'office indique assumer ce prévisionnel qui est considéré comme scénario le plus pessimiste et qui fera l'objet de réajustements annuels pour exploiter les éventuelles marges de manœuvre dégagées in itinere.

L'Agence fait valoir la possibilité pour l'OPH d'intégrer des options alternatives en matière de plan de financement (cf. conclusions du 5.3.1) et de volume d'achat de logements en bloc.

Cinq nouvelles simulations ont été proposées selon les critères suivants :

- Simulation 1 - En diminuant de 15 % les fonds propres affectés aux opérations de construction ;
- Simulation 2 - En réalisant aucun achat de logement (contre 540 logements acquis dans le plan de financement initial) ;
- Simulation 3 - En réalisant 250 achats de logement ;
- Simulation 4 - En réalisant aucun achat de logement tout en diminuant de 15 % les fonds propres affectés aux constructions ;
- Simulation 5 - En réalisant 250 achats de logement tout en diminuant de 15 % les fonds propres affectés aux constructions.

Les résultats de ces simulations sont présentés dans les tableaux ci-après :

Tableau 58 : Évolution de la variation de l'excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Simulations	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
VISIAL Initial	18 190	16 371	17 539	17 628	18 235	19 732	21 914	22 766	23 797	24 343	24 846
Simulation 1	18 190	16 371	17 539	17 628	18 235	19 919	22 295	23 153	24 130	24 680	25 187
Simulation 2	18 190	16 371	17 323	16 971	17 124	18 414	20 385	20 827	21 616	22 207	22 759
Simulation 3	18 190	16 371	17 520	17 507	17 944	19 460	21 542	21 954	22 710	23 316	23 884
Simulation 4	18 190	16 371	17 323	16 971	17 124	18 414	20 385	20 827	21 616	22 207	22 759
Simulation 5	18 190	16 371	17 520	17 507	17 944	19 460	21 542	21 954	22 710	23 316	23 884

Source: Base de données Visial et retraitements ANCOLS

Tableau 59 : Évolution de la variation du fonds de roulement long terme

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
VISIAL Initial	29 599	30 918	26 704	22 814	20 523	16 407	15 250	13 235	11 486	9 423	6 992
Simulation 1	29 599	31 219	27 904	24 530	22 590	18 951	18 136	16 455	14 983	13 196	11 038
Simulation 2	29 599	30 918	27 238	23 700	21 606	17 778	16 688	14 606	12 003	9 133	5 945
Simulation 3	29 599	30 918	26 752	23 050	20 909	17 092	16 452	14 789	12 574	10 106	7 334
Simulation 4	29 599	31 219	28 438	25 416	23 641	20 043	19 139	17 235	14 804	12 101	9 071
Simulation 5	29 599	31 219	27 952	24 766	22 945	19 358	18 904	17 419	15 376	13 075	10 462

Source: Base de données Visial et retraitements ANCOLS

La variation de l'EBE au regard des différentes simulations est contenue pour autant, les simulations 1 et 5 présentent un niveau de fonds de roulement largement, plus raisonnable, et en tout cas nettement supérieur à celui présenté initialement : entre 10.4 et 11 millions d'euros contre 6.9 millions d'euros. Ces deux simulations (1 et 5) prévoient la diminution du niveau de fonds propres affectés dans les opérations, en ayant recours à plus d'emprunts.

Ces simulations, réalisées à titre informatif, montrent que l'office dispose de marges de manœuvre pour redresser en tant que de besoin son « atterrissage » de prévisionnelle à horizon 2028.

9. ANNEXES

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

9.2 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

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