

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-035 Avril 2017

Office public de l'Habitat de Nanterre

Nanterre (92)

Rapport définitif de contrôle n°2016-035 Avril 2017

Office public de l'Habitat de Nanterre

Nanterre (92)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-035

OPH de Nanterre – 92

Présidente : Mme Marie-Claude Garel

Directeur général : M. Pierre-Hugues Lorleac'h

Adresse : 93, avenue Joliot-Curie – 92 000 NANTERRE

Au 31 décembre 2015	nombre de logements familiaux gérés :	10 590
	nombre de logements familiaux en propriété :	10 590
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	105

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	2,2	1,8	2,8	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	1,1	0,7	1,5	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	5,1	6,3	9,7	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	+0,7			
Âge moyen du parc (en années)	41			
Populations logées				
Locataires dont les ressources sont :				(1)
< 20 % des plafonds (%)	16,8	15,0	nc	
< 60 % des plafonds (%)	55,9	53,5	nc	
> 100% des plafonds (%)	12,3	14,9	nc	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)				
Familles monoparentales (%)	21,6	21	nc	
Personnes isolées (%)	32,4	32,1	nc	(2)
Gestion locative				
Moyenne des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4,05	6,5	nc	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12,4	16,2	14,4	(3)
Structure financière et rentabilité				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	4,6	3,8	4,2	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	3,1	3,8	4,2	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	9,7	12,9	12,6	

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Boléro 2014 : ensemble des OPH

- Points forts**
- ▶ Rôle social avéré.
 - ▶ Qualité du service apporté au locataire.
 - ▶ Patrimoine en bon état général d'entretien.
 - ▶ Mise en place d'un barème pour garantir l'égalité de traitement des demandes de mutation dans le parc.
 - ▶ Gestion des impayés performante.
- Points faibles**
- ▶ Marges de manoeuvre financières limitées en raison du poids de la dette.
 - ▶ Modèle économique dont la soutenabilité est actuellement dépendant de la ville de Nanterre.
 - ▶ Organisation perfectible, par une amélioration du suivi de l'activité et un meilleur recours à l'informatique.
- Irrégularités**
- ▶ Application irrégulière du SLS.
 - ▶ Attribution irrégulière d'un logement à un membre de la famille proche du DG.
 - ▶ Absence d'autorisation préalable ou d'information du CA sur les attributions et affectations de logements à des salariés de l'office et à des dirigeants, au titre des articles L. 423-10 et suivants du CCH.
 - ▶ Situation irrégulière de 6 salariés bénéficiant d'exonération de loyer au sein du patrimoine de l'office.

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Délégué territorial de PARIS :

Précédent rapport de contrôle : 2010-075 de février 2011
Contrôle effectué du 3 mai au 5 octobre 2016
Diffusion du rapport définitif : Avril 2017



RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-035

OPH de Nanterre – 92

SOMMAIRE

Synthèse	3
1. Préambule	5
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte	5
2.1 Contexte socio-économique.....	5
2.2 Gouvernance et management.....	6
2.3 Train de vie de l'organisme	11
2.4 Conclusion.....	12
3. Patrimoine	13
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	13
3.2 Accessibilité économique du parc.....	14
3.3 Conclusion.....	17
4. Politique sociale et gestion locative.....	17
4.1 Caractéristiques des populations logées	17
4.2 Accès au logement	18
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	23
4.4 Traitement des impayés.....	24
4.5 Conclusion.....	26
5. Stratégie patrimoniale	26
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	26
5.2 Évolution du patrimoine	27
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	28
5.4 Maintenance du parc	30
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité.....	32
5.6 Autres activités	32
5.7 Conclusion.....	33

6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière	33
6.1	Tenue de la comptabilité.....	33
6.2	Analyse financière	34
6.3	Analyse prévisionnelle	43
6.4	Conclusion.....	45
7.	Annexes	46
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	46
7.3	Estimation du montant du manque à gagner de SLS pour la période 2013-2014	48
7.4	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle	49
7.5	Tenue de la comptabilité.....	49
7.6	Délai de paiement	50
7.7	Sigles utilisés	51

SYNTHÈSE

L'OPH de Nanterre gère 10 590 logements familiaux sur la ville de Nanterre, qui compte un nombre très important de logements sociaux, 56 % des résidences principales en 2015. Il est ainsi le bailleur social principal opérant sur Nanterre, mettant en œuvre la politique de l'habitat décidée par la ville. De fait, les relations avec sa collectivité de rattachement sont nombreuses. L'office s'inscrit notamment dans un modèle de développement très encadré (acquisition par le recours systématique à la VEFA dans des conditions économiques prédéfinies), et dans une politique d'attribution des logements arrêtée avec la ville et concrétisée dans une charte adoptée en 2009. Le rattachement à l'établissement public territorial Seine-Ouest La Défense à compter de 2018 devrait générer à cet égard une évolution du positionnement de l'office.

Dans ce contexte, le conseil d'administration demeure pour autant une instance de débat où tous ses membres ont la possibilité de s'exprimer, et se saisit de toutes les questions qui lui incombent. En raison de l'inobservance des procédures liées à la prévention des risques de conflit d'intérêts, il est toutefois relevé que le CA n'exerce pas un contrôle satisfaisant sur l'attribution de logements aux salariés de l'office ou à des proches de dirigeants. Des irrégularités graves ont été relevées sur ce point.

L'office s'appuie sur une organisation stable, et sur l'expertise de salariés dont une partie a fait toute sa carrière dans l'organisme. Certaines procédures mériteraient pourtant d'être repensées avec une meilleure maîtrise de l'outil informatique et une amélioration du suivi de l'activité.

Le rôle social de l'OPH de Nanterre est indiscutable. L'office loge une population dont les caractéristiques sociales, déjà marquées, ont tendance à s'accroître avec l'emménagement des nouveaux entrants. Il répond également à ses engagements en termes d'accueil des publics défavorisés. Il veille à maintenir une accessibilité économique de son parc satisfaisante, par l'application de loyers modérés et une maîtrise globale des charges récupérables, favorisant cette politique sociale. Il a enfin mis en œuvre un dispositif permettant d'attribuer les logements par mutation sur la base d'un barème, pour garantir l'égalité de traitement des demandeurs.

Parallèlement, de graves irrégularités ont pourtant été observées dans l'application du supplément de loyer de solidarité (SLS), en minorant volontairement les conditions d'exigibilité. Elles doivent être corrigées sans délai.

L'organisme accorde une place importante à la concertation locative et propose une qualité de service globalement satisfaisante, y compris dans ses secteurs d'implantation difficiles. Le rôle des gardiens, centré sur la relation avec les locataires, contribue à ces bons résultats, par exemple sur la prévention des impayés, dont le niveau est maîtrisé, ou sur le traitement des demandes d'intervention technique.

L'OPH de Nanterre bénéficie d'un patrimoine attractif, pour lequel le taux de vacance est en diminution, grâce aux mesures adoptées dans la gestion commerciale et technique de la relocation. Son parc ancien, qui a fait l'objet d'un entretien régulier, est en bon état, sachant que l'un de ses groupes les plus anciens, les Provinces françaises, est actuellement concerné par une vaste opération de réhabilitation menée par l'office en maîtrise d'ouvrage directe.

L'OPH de Nanterre appuie son développement patrimonial sur les grands projets urbains menés par la ville, dans un cadre technique et financier bien défini, qui lui permettent de maintenir un rythme de production constant.

La situation financière de l'office se caractérise par une exploitation vertueuse, adossée à des coûts de gestion limités et une politique de modération des loyers, mais dégageant peu de ressources en raisons d'annuités locatives élevées qui limitent son autofinancement.

Fin 2015, l'OPH de Nanterre présente toutefois une structure bilancielle équilibrée avec un FRNG en augmentation et une trésorerie suffisante pour faire face à ses dépenses courantes. La valeur de son patrimoine, globalement bien entretenu et localisé sur un marché immobilier porteur, constitue également parallèlement un atout.

Le modèle économique actuel de l'office, qui repose sur une grande stabilité des indicateurs financiers, devra être réinterrogé à l'aune de la stratégie de la nouvelle collectivité de rattachement, dépassant ainsi le périmètre historique de la commune de Nanterre. L'analyse financière prévisionnelle actuelle perd en effet de son sens à long terme. Le développement de l'offre locative dans le cadre d'un changement d'échelle géographique devra donc être intégré.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PRÉAMBULE

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

Le contrôle précédent effectué par la Miilos (n° 2010-075 de février 2011), avait constaté un rythme de développement soutenu et un entretien satisfaisant du patrimoine, possibles grâce à des bases financières solides et à des aides de la ville (subventions et encadrement des coûts de construction en Vefa). L'office remplissait son rôle par l'accueil de populations aux caractéristiques plutôt sociales et par l'application de niveaux de loyers modérés. Les irrégularités observées concernaient notamment la gestion des attributions et les retards dans l'abord de la problématique de l'amiante.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Créé en 1951, L'OPH de Nanterre, qui possède 10 590 logements familiaux (au 31 décembre 2015), est le bailleur social le plus important de la ville qui comptait 56 % de logements sociaux en 2015. Son implantation dans des quartiers de la politique de la ville (QPV) est proportionnellement élevée (60 % des logements).

Son patrimoine comprend également une résidence sociale pour personnes âgées (105 chambres), 5383 emplacements de stationnement et 65 locaux commerciaux. Par ailleurs, l'office exerce une activité de syndic.

Il opère dans un secteur très tendu de demandes de logements sociaux. Pour mémoire, le parc locatif social en Île-de-France recense 1 241 043 logements et 558 023 demandes y sont enregistrées¹. La population de Nanterre recensée à 92 227 habitants en 2013 a crû en moyenne de 0,6 % par an depuis 2008.

La ville bénéficie d'une localisation proche de Paris et jouxte le quartier d'affaires de La Défense. Par ailleurs, elle est bien desservie par le réseau routier (autoroutes A 13 et A 14) et par les transports en commun (trains, RER, tramway, bus). Le marché du logement y est actif et l'offre nouvelle s'appuie sur de grands projets urbains. En 2015, des droits à construire pour 350 logements ont été répartis par la ville entre tous les bailleurs sociaux présents sur le territoire.

¹ Source : données 2013 de l'Observatoire du logement social en Île-de-France.

Jusqu'à fin 2015, Nanterre était membre de la communauté d'agglomération du Mont-Valérien à laquelle appartenaient également Suresnes et Rueil-Malmaison. Reprenant les prescriptions du plan local d'urbanisme (PLU) de Nanterre, le PLH intercommunautaire prévoyait la construction de 1 000 logements par an dont 40 % de logements sociaux (la moitié étant assurée par l'office). L'établissement territorial Paris-Ouest-La Défense, effectif depuis janvier 2016, regroupe désormais 11 communes des Hauts-de-Seine².

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

2.2.1.1 Conseil d'administration

Composé de 23 membres, le conseil d'administration (CA) de l'office est présidé par Mme Marie-Claude Garel, conseillère municipale de la ville de Nanterre, depuis mai 2008. Son mandat a été reconduit suite au renouvellement de la composition du CA en juin 2014.

Le CA est assisté dans ses travaux par un bureau (essentiellement pour la préparation de l'ordre du jour) et certains administrateurs siègent également à la commission d'attribution des logements (CAL), à la commission d'appel d'offres (CAO), à la commission sociale et au conseil central de concertation locative.

Le CA se réunit en moyenne 5 fois par an et le taux de présence des administrateurs est satisfaisant. Il se saisit des sujets qui lui incombent (stratégie patrimoniale, budget, politique de loyers, etc.) et bénéficie de l'information nécessaire à la prise de décisions. Les comptes-rendus des réunions sont exhaustifs et reflètent les débats qui y ont lieu.

En revanche, de manière générale, le conseil d'administration ne joue pas pleinement son rôle en matière de prévention des risques de conflit d'intérêt, par rapport à la situation de certains de ses dirigeants ou de ses salariés (cf. infra, § 2.2.1.2 et § 2.2.2).

Par ailleurs, en contradiction avec ses attributions (art. R. 421-17 du CCH), la présidente du CA a signé les contrats de location jusqu'en mars 2015, alors que cet acte relève réglementairement de la direction générale (cf. article R. 421-18 du CCH). Cette situation est désormais régularisée.

2.2.1.2 Direction générale

Arrivé à l'office en 1980, M. Pierre-Hugues Lorleac'h a successivement exercé les fonctions de directeur-adjoint puis de directeur. Il a été nommé directeur général (DG) en octobre 2008 et un contrat a été signé en mars 2010 afin de mettre sa situation en conformité avec le décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009. Le montant et la composition de sa rémunération ont été soumis à l'approbation du CA, sachant que la part variable a été fixée à 0 %.

Par ailleurs, conformément à la réglementation, le DG bénéficie d'un véhicule de fonction à l'exclusion de tout autre avantage.

L'attribution de logements à des membres de la famille de deux dirigeants de l'office, qui n'a pas fait l'objet de convention réglementée (art. L. 423-10, L. 423-11 alinéa 2 et L. 423-11-3 du CCH) ou d'une information du CA, s'est effectuée sans passage en CAL.

² Nanterre, Courbevoie, Garches, La Garenne-Colombes, Levallois-Perret, Neuilly-sur-Seine, Puteaux, Rueil-Malmaison, Saint-Cloud, Suresnes, Vaucresson.

Un contrat de location du 29 avril 2011 concernait un logement non conventionné financé en prêt ILM (immeuble à loyer moyen). Il a été signé après un processus d'instruction normal dans le respect des plafonds de ressources et de l'adéquation de la demande à la typologie du logement, sans qu'il ait eu toutefois de passage en CAL, cela ne présentant pas formellement une irrégularité pour ce type de logement. En 2011, l'office ne faisait pas passer en CAL les demandes de mutation et les demandes concernant les logements intermédiaires (logements non conventionnés). Cette situation a été rectifiée en août 2013 (cf. § 4.2.3.1).

L'attribution d'un logement social financé en PLS à un membre de la famille proche du DG (contrat de location signé le 3 janvier 2014) n'a pas respecté les prescriptions de l'article L. 441-2 du CCH. En effet, bien que le processus d'instruction du dossier ait été mené à son terme, dans le respect des plafonds de ressources et de l'adéquation de la demande à la typologie du logement, cette attribution n'a pas fait l'objet d'un passage en CAL. Le ménage candidat a obtenu ce logement de type pavillon situé dans le quartier très demandé du Mont-Valérien³, dans le cadre d'une mutation, alors qu'elle ne disposait que d'un nombre réduit de points au regard des critères du barème mis en place par l'office (cf. § 4.2.3.1). Celui-ci indique, après calcul et prise en compte de la nouvelle composition familiale, que le décompte s'élevait à 23 points au moment de la signature du bail. À titre d'exemple, un logement comparable (PLS de type F3⁴) a été attribué à la même période (CAL du 11 décembre 2013) à un candidat bénéficiaire de 83 points dans le cadre de sa demande de mutation (l'office précise que le ménage concerné a finalement refusé le logement attribué).

Sans contester cette irrégularité, l'office justifie cette absence de passage en CAL par la difficulté récurrente de mise en location propre à ce programme (le pavillon visé étant vacant depuis juillet 2013 suite au refus de 3 candidats), et de manière plus générale, aux logements financés en PLS. Il signale également « l'engorgement de la CAL et de sa préparation » suite à sa mise en conformité réglementaire quant au traitement des demandes de mutation. Cet argument apparaît difficilement recevable, dans la mesure où il s'agit du seul dossier d'attribution identifié par l'équipe de contrôle sur la période 2014-2015 qui n'a pas fait l'objet d'un passage en CAL. En application de l'article L. 342-14 1° du CCH, l'office s'expose à une sanction pécuniaire pouvant s'élever à 18 mois de loyers maximum, soit 10 958 € pour cette irrégularité.

Dans les deux cas, les dirigeants de l'office disposaient de pouvoirs suffisants pour infléchir la décision de l'organisme en la matière, sans qu'aucune instance ne se soit prononcée sur ces attributions. Aussi, par souci de transparence, une autorisation préalable du CA, ou a minima, son information, apparaissait nécessaire. Le CA du 16 novembre 2016 a été informé a posteriori de ces deux situations.

2.2.1.3 Convention d'utilité sociale

Signée avec l'État le 30 juin 2011, la convention d'utilité sociale (CUS) a fait depuis l'objet de deux évaluations bisannuelles pour les périodes 2011-2012 et 2013-2014 (en cours de validation par les services de la Drihl).

Concernant les indicateurs suivis en priorité, les bilans insistent notamment sur le développement de l'offre locative, conforme aux engagements (cf § 5.2), et sur les bons résultats obtenus par l'organisme dans le relogement des publics prioritaires (cf. § 4.2.3).

³ Selon les statistiques de l'office en 2014, l'agence du Mont-Valérien se place en seconde position pour les souhaits des demandeurs en matière de mutations (257 candidats), derrière l'agence du Centre (640 candidats) et devant l'agence du Chemin de l'Île (142 candidats) sur un total de 7 agences. Dans le décompte du barème de mutation, la demande des quartiers des agences Centre et Mont-Valérien ne donne d'ailleurs, en toute logique, aucun point supplémentaire.

⁴ N° 261 situé au 60 rue Doucet à Nanterre pour un loyer de 862 €.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

L'OPH de Nanterre est organisé autour de 4 directions opérationnelles (services techniques, gestion générale, gestion locative, suivi social et contentieux) et de 3 directions support (comptabilité-finances-informatique, ressources humaines, présidence-communication-relations extérieures). Quatre antennes décentralisées (Centre, Le parc, Petit-Nanterre et Mont-Valérien) regroupent le personnel de proximité et une régie de travaux complète le dispositif.

L'office compte 210 salariés dont 52 gardiens et 33 ouvriers. Si l'on met en regard les effectifs avec le patrimoine géré, l'OPH de Nanterre affiche 19,8 équivalents-temps-plein (ETP) pour 1 000 logements, sachant que la médiane des offices HLM s'établit à 20,4 en 2014.

Hors gardiens, plus de 80 salariés (en majorité des employés d'immeubles et des ouvriers de la régie) sont logés dans le parc de l'office. Ce chiffre est particulièrement élevé, un organisme HLM n'ayant pas vocation à loger de façon préférentielle ses salariés. L'office rappelle les modalités d'entrée dans les logements qui ont évolué dans le temps (situation avant et après 2013) et selon les situations des demandeurs salariés (premier accès, mutation), au gré de décisions internes. Il précise que la première attribution a toujours fait l'objet d'un passage en CAL. Une des priorités affichées était de garantir une proximité entre le lieu de travail et la résidence familiale au sein de l'office.

L'office considère que ces baux sont des conventions normales et courantes au sens de l'article L. 423-11-1 du CCH, et que l'article L. 423-10 du CCH relatif aux conventions réglementées ne trouve pas à s'appliquer. Si cette position apparaît recevable, l'article L. 423-11-1 du CCH dispose toutefois que par souci de transparence, la liste et l'objet de ces conventions doivent être communiquées par la présidente au CA.

Ces dispositions ne sont pas appliquées au sein de l'office. Suite au contrôle, le CA du 16 novembre 2016 a eu connaissance du nombre de salariés logés par fonction exercée. L'équipe de contrôle considère que cette information ne répond pas pleinement aux exigences de l'article L. 423-11-1 du CCH. Une liste précise nominative, précisant le type de logement, sa localisation et le loyer quittancé, serait de nature à répondre aux obligations de transparence.

La situation particulière de salariés bénéficiant d'un logement avec gratuité de loyer apparaît de surcroît irrégulière. Comme déjà relevé dans le précédent rapport de la Miilos et dans le rapport de la chambre régionale des comptes (mai 2014), 6 cadres logés dans le parc conventionné de l'office ne paient pas de loyers au motif qu'ils participent au dispositif d'astreintes. Conscient qu'un contrat de location ne peut être accessoire à un contrat de travail pour les personnels autres que les gardiens (art. R. 441-11 du CCH), l'office considère qu'il s'agit ici de locataires classiques qui bénéficient d'une contrepartie temporaire et qui reprendront le paiement normal du loyer s'ils désirent mettre fin à leur volontariat.

Suite aux observations de la Miilos et aux recommandations de la CRC, l'office a introduit, dans le cadre des accords d'entreprise, le versement d'une prime mensuelle d'environ 600 € pour les salariés participant au dispositif d'astreinte (décision du 21 mai 2015). Les salariés logés peuvent en bénéficier en contrepartie de la reprise du paiement de leur loyer mais n'ont toutefois pas l'obligation d'opter pour ce nouveau système qui ne s'impose qu'aux futurs candidats à l'astreinte.

La situation des six cadres concernés est entachée d'irrégularités multiples :

- en termes d'attributions, qui ne respectent pas les prescriptions de l'article L. 441-1 du CCH (absence de passage en CAL et d'examen des ressources des attributaires des logements conventionnés), ni celles de l'article L. 423-10 du CCH relatif aux conventions réglementées, ces conventions ne pouvant

être qualifiées de normales et courantes. Les entrées dans les lieux s'étalent de février 1994 à janvier 2008. Ces 6 attributions sont irrégulières au sens de l'article L. 342-14 1° du CCH, et susceptibles de l'application d'une sanction pécuniaire pouvant s'élever à 18 mois de loyers maximum chacune, soit au total 52 768 € (cf. calcul en annexe 7.2) ;

- en termes d'application du SLS, puisque ces logements, traités comme des logements de fonction, ne sont pas enquêtés, en contravention avec les articles L. 441-9 et L. 442-12 du CCH. Quatre de ces logements sont par ailleurs situés hors ZUS (quartier du Mont-Valérien), donc inéligibles à une exemption de SLS ;
- en termes de sécurité juridique, étant donné que cette gratuité de loyer n'est formalisée dans aucun document et entre en contradiction avec l'engagement de paiement du montant du loyer qui figure dans le contrat de location ;

Les récents éléments apportés (certificat administratif listant les gardiens logés, départ en retraite prochain d'un des agents concernés par le dispositif d'astreinte) ne permettent pas de vérifier si l'office a effectivement mis fin à ces six situations.

Encore majoritaires jusqu'en 2012, les personnels relevant du statut de la fonction publique ne représentent plus actuellement que 44 % du total, suite aux départs en retraite progressifs.

L'office connaît peu de turn-over et l'ancienneté moyenne (15,3 ans) est légèrement supérieure aux chiffres du secteur⁵ (14 ans).

Le taux d'absentéisme est en forte hausse en 2014. Il passe de 6 % en 2013 à 9,3 % en 2014, positionnant l'office au-dessus de la médiane (6 %). Cette hausse est due à la multiplication des arrêts de travail de courte durée.

L'office précise que l'absentéisme s'est concentré sur 3 agents (15 % des arrêts maladie) et qu'en 2015 la situation s'est améliorée. Un plan d'actions sur la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail sera par ailleurs mis en œuvre pendant l'année 2017.

Conformément aux prescriptions du CCH (art. R. 421-18), un système de délégation de signature a été mis en place en cas d'absence du DG. Il ne concerne pas tous les responsables de services (uniquement le DAF et le DRH).

L'office affiche un retard dans l'utilisation de l'outil informatique. Conformément aux engagements pris dans la CUS et à la suite du dernier contrôle de la Miilos, l'office devait équiper ses loges de terminaux informatiques afin de faciliter les missions des gardiens et de fluidifier certains process : l'enregistrement des demandes des locataires, le circuit de validation des travaux (régie et entreprises) et l'édition de courriers (relances) ou de documents préalablement numérisés (diagnostics techniques, quittances, etc.).

Or, ces tâches sont encore accomplies sur des supports manuscrits (cahiers à souches pour les réclamations par exemple). Selon l'office, le déploiement en 2016 d'un nouveau logiciel de gestion locative devrait contribuer à modifier les pratiques dès 2017 (dématérialisation, équipement « nomade » d'une partie du personnel de proximité).

⁵ Sources : Indicateurs de gestion des ressources humaines – Dossier individuel de situation 2014 de la Fédération des OPH ; groupe de référence : organismes de 100 à 300 salariés.

2.2.3 Commande publique

Les marchés, analysés par l'équipe de contrôle, relèvent de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

L'office est doté d'une commission d'analyse des offres, présidée par le directeur général de l'office. Cette instance comprend par ailleurs trois membres titulaires nommés parmi les administrateurs, dont la présidente du conseil d'administration.

L'office ne disposant pas d'un service dédié aux marchés publics, la définition des besoins et les procédures incombent à chaque responsable de service. Néanmoins, le rôle de référent est conjointement assuré par le directeur des services techniques ainsi qu'un chargé de mission, auprès du directeur général. Ce dernier exerce le cas échéant un rôle de conseil.

L'OPH de Nanterre a confié à un cabinet d'avocats des missions de conseil, d'assistance juridique et de représentation en justice en méconnaissance des principes de la commande publique rappelés à l'article 6 de l'ordonnance du 6 juin 2005.

L'office a, depuis de nombreuses années, recours exclusivement à un cabinet d'avocats pour toutes difficultés d'ordre juridique afférents au contentieux locatif. Ainsi, sur la période 2011 à 2015, c'est une somme de 488 198 € qui a été réglée. Or, cette prestation de service est soumise aux règles de la commande publique et aurait donc dû faire l'objet d'une mise en concurrence préalable.

L'achat de prestations juridiques n'est pas considéré comme incompatible avec les règles de passation des marchés publics. En effet, l'assemblée du contentieux du Conseil d'État a mis fin au débat aux termes d'un arrêt rendu le 9 avril 1999. Ainsi, il est précisé qu'aucun des principes régissant la profession d'avocat ne fait obstacle à ce que les marchés de représentation en justice soient précédés d'une procédure de mise en concurrence (CE Ass. 9 avril 1999, Toubol-Fischer, n° 196177).

L'office se mettra en conformité en application des nouvelles dispositions prévues par l'article 20 du décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics. Ces dernières prévoient, s'agissant des marchés de représentations et de consultations juridiques, plus de latitude pour le pouvoir adjudicateur.

2.2.4 Gouvernance financière

Malgré sa dimension, l'organisme ne s'est pas doté d'une commission des finances⁶, dont la finalité est l'apport d'une expertise technique préalablement à la présentation des états comptables et budgétaires de l'office au conseil d'administration.

Les états comptables et budgétaires, présentés au conseil d'administration, sont préparés par le service finances et informatique (en collaboration avec les services dépeniers et de gestion générale).

Le conseil d'administration exerce les compétences que lui confèrent les dispositions des articles R. 423-1 et suivants du CCH, notamment en ce qui concerne la délibération sur les orientations générales du budget, le vote le budget, l'approbation des comptes financiers et du rapport d'activité que lui soumet annuellement le directeur général.

Depuis le précédent contrôle, l'organisme a conservé le régime de la comptabilité publique, par ailleurs conforté par la conclusion d'une convention de services comptable et financier avec la Direction départementale des finances publiques des Hauts-de-Seine le 7 décembre 2010. Ce dernier

⁶ Possibilité résultant des dispositions de l'article R. 421 du CCH.

se caractérise par une séparation des fonctions entre l'ordonnateur (l'office) et le comptable (le comptable public, en l'espèce la trésorerie municipale de Nanterre). Les actes, émanant de l'autorité administrative ordonnatrice, concernent l'exécution des recettes et des dépenses. Le comptable, seul chargé du maniement des fonds publics, en assure le recouvrement ou le paiement, après avoir exercé, sous sa responsabilité personnelle et pécuniaire, les contrôles visant à constater la régularité de ces recettes ou de ces dépenses, sans examiner leur opportunité. Cette dichotomie organique assure à chaque autorité son périmètre de responsabilité et permet au comptable public d'être réellement indépendant de la sphère de l'ordonnateur.

Ainsi, seuls les comptables de la DGFIP (trésoriers) sont habilités à encaisser les recettes et régler les dépenses des établissements publics dont ils ont la charge (décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique). Néanmoins, ce principe connaît une exception avec les régies d'avances et de recettes qui permettent à des agents, placés sous l'autorité de l'ordonnateur et la responsabilité du trésorier, d'exécuter, de manière limitative et contrôlée, un certain nombre d'opérations. La vocation de cette procédure est de faciliter l'encaissement des recettes et le règlement de certaines dépenses.

La trésorerie ne dispose pas d'une autorisation générale et permanente pour engager des poursuites contre les locataires débiteurs présents afin d'accélérer le recouvrement des créances.

Le fait de lui accorder cette autorisation permettrait au trésorier d'exercer pleinement ses prérogatives dans le cadre du recouvrement des créances de l'organisme. Cela serait d'autant plus cohérent que le trésorier dispose de ladite autorisation au titre des locataires partis.

L'office entend néanmoins conserver ce levier afin de ne pas interférer dans les interventions du service suivi social et contentieux dans le traitement des impayés de loyers (plan amiable mis en place, réseau partenarial institutionnel...). Il rappelle que l'organisation retenue permet actuellement d'obtenir de bons résultats dans la lutte contre les impayés (cf. § 4.4).

2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME

Le personnel dispose d'un comité d'entreprise en vertu des dispositions prévues par le décret n° 2011-636 du 8 juin 2011 portant dispositions relatives aux personnels des offices publics de l'habitat.

La cérémonie des vœux annuelle permet à l'équipe dirigeante de présenter un bilan de l'année écoulée ainsi que les perspectives de l'office, mises en relief avec les principales problématiques du secteur du logement social. Cette démarche est constructive et permet de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'actualité de l'organisme et une meilleure appréhension du secteur d'activité dans lequel s'inscrit l'office.

La gestion des notes de frais s'inscrit dans le cadre de deux régies d'avance.

La première a été instituée pour le paiement des dépenses liées au congrès et réunions liés au mouvement HLM. Le plafond autorisé, consenti au régisseur, s'élève à 8 340 €.

La seconde, dotée d'un montant de 610 €, vise les dépenses de réception, divers événements (naissance, mariage, décès, retraite) ainsi que les frais de transport liés à des déplacements professionnels.

Le train de vie n'appelle pas d'observation particulière.

Au 31 décembre 2015, l'office dispose, en pleine propriété, d'un parc automobile important, composé d'un véhicule de fonction affecté au directeur⁷ et de 51 véhicules de service répartis entre le siège, la régie et les antennes.

Il n'existe pas de charte d'utilisation et de suivi des véhicules automobiles, cette situation n'ayant pas évolué depuis le précédent contrôle. Il n'existe ni règles écrites d'utilisation, ni carnet de bord.

Les dépenses de carburant font l'objet d'une facturation forfaitaire⁸ (46 k€ en 2015) qui ne reprend pas le détail de chaque approvisionnement (date, identification du véhicule et du chauffeur, quantité). À ce jour, l'organisme dispose toutefois si nécessaire du détail des approvisionnements des véhicules s'agissant du carburant.

L'équipe de contrôle considère que l'office s'expose tout de même à des risques d'abus dans l'utilisation des véhicules et des difficultés d'identification des responsabilités en cas d'infractions ou d'accidents, même si il est en situation d'effectuer des vérifications simples sur les statistiques de consommation et de kilométrage global. Ce point de vue n'est pas partagé par l'office.

2.4 CONCLUSION

L'OPH de Nanterre est le vecteur principal de la politique de logement social souhaitée par la ville et que portent ses représentants au sein du conseil d'administration. Néanmoins le CA demeure une instance de débat où tous ses membres ont la possibilité de s'exprimer, et se saisit pleinement de toutes les questions qui lui incombent.

Toutefois, en raison de l'inobservance des procédures liées à la prévention des risques de conflit d'intérêts, le CA n'exerce pas un contrôle satisfaisant sur l'attribution de logements.

L'office présente une grande stabilité dans son personnel et bénéficie dans sa gestion de l'expertise de salariés dont une partie a fait toute sa carrière dans l'organisme.

Certaines procédures mériteraient d'être repensées avec une meilleure maîtrise de l'outil informatique. Enfin il doit être mis fin à d'anciennes pratiques qui perdurent, en particulier celles concernant la mise à disposition de logements pour nécessité de service.

⁷ Disposition prévue par l'article R.421-20-1 du CCH.

⁸ Périodicité trimestrielle.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

	Places en foyers			Total
	Logements familiaux	Unités autonomes pour lesquelles l'équivalence est égale à 1 pour 1	Places et chambres pour lesquelles la règle d'équivalence est égale à 1 pour 3	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	10 590	0	0	10 590
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	0	105	35
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	10 590	0	105	10 625

La typologie la plus représentée est le F3 (41 %), sachant que l'office manque de grands logements (F5 et plus, qui représentent 6,5 %), au regard de la demande croissante émanant de familles nombreuses.

La majorité des programmes a été construite en maîtrise d'ouvrage directe mais plus récemment de nombreuses opérations ont été développées sous forme de ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA).

L'âge moyen des immeubles est de 40 ans avec une période de construction concentrée sur les années 50 à 70.

Sur le plan de la consommation énergétique, le patrimoine de l'office apparaît performant puisque près de 43 % des logements sont classés en étiquette B et 48 % en étiquette C.

Le financement des logements se compose pour 50 % d'anciens prêts, type HLMO, pour plus de 43 % de PLUS et de ses équivalents historiques (PLA), et pour près de 2 % de prêts très sociaux (PLAI, PLATS). Conformément à la volonté de la ville, les PLS sont peu nombreux (moins de 1 %) et les logements intermédiaires (PLI) représentent 1,4 % du total.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

En 2015, le taux de vacance globale s'établit à 2,2 % et le taux de rotation à 5,1 %, ce qui positionne l'OPH de Nanterre dans les médianes régionales.

On note une diminution de moitié de la vacance à plus de 3 mois, qui passe de 2,49 % en 2012 à 1,13 % en 2015. Elle s'explique par les nouvelles mesures prises par l'office, qui suivent les recommandations issues d'un audit mené sur le thème de la gestion des attributions : meilleure collaboration avec les services techniques afin de diminuer les délais de relocation, et avec les réservataires d'Action logement (voire directement auprès des entreprises cotisantes) afin d'obtenir davantage de candidatures pour les logements vacants.

Par ailleurs, concernant des programmes affichant une vacance structurelle, notamment en raison de loyers plus élevés, des actions spécifiques ont été menées avec succès comme la colocation à la

résidence Commune de Paris (logements PLS réservés par le ministère de la justice) ou la restructuration de logements (agrandissement des cuisines et des séjours) à la résidence Félix Faure (PLI).

La vacance des parkings est également en baisse suite à des travaux (éclairage, peinture, signalisation) et des mesures de sécurisation (ex : parking du serpent, gardiennage jour et nuit par la société d'économie mixte d'aménagement et de gestion de la ville de Nanterre -Semna- missionnée par l'office et l'OPH 92).

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

En 2015, le loyer moyen pratiqué pour le parc conventionné se situe à un niveau bas, soit 4,05 € au m² de SH. À titre de comparaison, le montant du loyer moyen relevé en Île-de-France dans le parc social ressort à 6,5 € par m² de SH⁹. Par ailleurs, la marge d'augmentation théorique par rapport aux plafonds conventionnels est encore très élevée (17,4 % en 2015).

Ceci s'explique historiquement par une politique générale de modération en termes de revalorisation des loyers. En premier lieu, l'office n'applique aucune augmentation des loyers à la relocation ; il envisage toutefois la possibilité de mettre fin à cette pratique pour les logements individuels. Par ailleurs, les dernières réhabilitations pratiquées dans le cadre des PRU ont été négociées avec le maintien des niveaux de loyers pratiqués avant travaux (cf. réhabilitation des Provinces françaises).

Enfin, les hausses annuelles des loyers décidées par le CA pendant ces 5 dernières années, sont conformes aux règles de plafonnement en vigueur¹⁰, voire inférieures à l'évolution de l'IRL (0 % au 1^{er} janvier 2016 contre 0,02 %).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Après exclusion de la base de calcul des locataires bénéficiaires de l'APL et de ceux habitant des logements situés dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville (décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014), le nombre d'assujettis potentiels au SLS se situe chaque année entre 1 500 et 2 000. Le montant global du SLS perçu au titre de l'année 2015 s'élève à 71 912 €.

Des irrégularités ont été constatées dans l'application du SLS.

De manière générale, l'OPH de Nanterre ne tient pas compte des modifications apportées par la loi n° 2006-872 du 13 juillet 2006 portant engagement national pour le logement (ENL) concernant le SLS (art.71).

Il n'applique le SLS que pour les locataires dont le dépassement de plafonds de ressources est supérieur à 40 % alors que le seuil a pourtant été abaissé à 20 % (cf. art. L. 441-3 du CCH).

Par ailleurs, concernant le calcul du SLS, il continue à utiliser les coefficients multiplicateurs votés par son conseil d'administration. Cette pratique n'est pas conforme aux prescriptions des articles L. 441-8

⁹ Source : SoeS, RPLS au 1^{er} janvier 2014.

¹⁰ Ces règles sont issues de l'article 210-III de la loi n° 2010-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011 qui limitait la hausse des loyers HLM à l'évolution de l'IRL. Cette disposition a été prorogée pour 3 années supplémentaires par l'article 112-II de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (Alur).

et R. 441-21 du CCH qui prévoient l'application d'un barème national unique depuis le 1^{er} janvier 2010 et définissent des coefficients de dépassements de ressources.

Enfin la valeur du montant au m² de SH du supplément de loyer de référence n'a pas été actualisée. Pourtant, à compter du 1^{er} janvier 2010, les montants de suppléments de loyers de référence devaient être révisés le 1^{er} janvier de chaque année par indexation sur l'évolution de l'IRL (défini à l'article 17 (d) de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs). Actuellement, son montant s'élève à 0,40 € au lieu de 2,14 € (valeur 2016 pour la zone 1).

Afin d'expliquer ce statu quo, l'office invoque l'attente de l'entrée en vigueur du PLH de la communauté d'agglomération du Mont-Valérien qui aurait pu définir des zones d'exemption du SLS.

Il insiste également sur le caractère social des locataires de son parc (y compris hors ZUS), susceptible de le rendre éligible à l'exemption, à l'instar de certains ensembles immobiliers des villes de Suresnes et de Rueil-Malmaison, membres du même EPCI.

Cependant, suite à des reports successifs, ce PLH n'a été adopté qu'en janvier 2016 et n'a donc jamais été exécutoire. L'office ne peut donc se prévaloir des dispositions de l'article L. 441-3-1 du CCH pour justifier le non-respect de la réglementation en vigueur. Il aurait dû tout au moins appliquer le barème modulé prévu par les articles L. 445-1 et R. 441-21-1 du CCH, comme il s'y était d'ailleurs engagé (cf. séances du CA des 3 novembre et 15 décembre 2010)¹¹. Il s'applique strictement dans les CUS conclues et uniquement dans les périmètres appartenant aux zones géographiques qualifiées de « tendues » fixées par l'arrêté du 30 décembre 2009 relatif aux zones géographiques mentionnées à l'article L. 446-1 du CCH).

Il ressort de ces constatations que le montant annuel du SLS quittancé pendant la période de contrôle se situe largement en-dessous du montant exigible si la réglementation avait été correctement appliquée. Pour sa non-application, l'office encourt une sanction financière pouvant représenter jusqu'à 50 % des somme non-perçues, conformément aux articles L. 441-11 et L. 342-14 I 1° b du CCH. Faute des informations nécessaires à ce calcul, que l'office n'a pas fournies, l'équipe de contrôle estime le montant de la sanction maximale à 49 000 € (cf. annexe 7.3 estimation du SLS non perçu) au titre des années 2011 à 2015.

Il appartient à l'office se conformer sans délai à la réglementation en vigueur.

3.2.3 Charges locatives

Le contrôle a porté sur les charges de l'année 2014 pour 78 programmes gérés en direct, représentant 8 942 logements, soit 85 %¹² du parc de l'office.

Les charges sont suivies par la responsable du service de gestion générale, qui assure le traitement exhaustif des charges récupérées auprès des locataires, notamment à travers la détermination des provisions, la vérification de la récupérabilité, les relations avec les amicales de locataires et l'analyse de l'évolution des coûts.

Les charges de l'année N-1 sont régularisées sur l'avis d'échéance du mois de Juin N.

La gestion du suivi des consommations d'eau demeure perfectible.

¹¹ Le barème modulé porte strictement sur le coefficient de dépassement du plafond de ressources dans la limite de valeurs minimales et maximales selon le seuil de dépassement prévu par l'article R. 441-21-1 du CCH.

¹² 10531 logements au 31/12/2014.

Les consommations d'eau, qui sont relevées sur des compteurs individuels à disposition des locataires, font l'objet d'un suivi dédié. Les relevés sont réalisés selon une périodicité quadrimestrielle. Après envoi des relevés permettant de déterminer une consommation et un coût sur la période, l'organisme ajuste le cas échéant les provisions. Ce calcul est dès lors tributaire de la pertinence des relevés opérés par les locataires (à défaut d'un accès autorisé au logement).

Des écarts substantiels sont parfois constatés avec le relevé annuel, afférent à la consommation totale, opéré au niveau de chaque programme. Seuls les relevés réalisés le cas échéant par le personnel de proximité ou un prestataire permettent l'obtention de données fiables, afin de procéder aux régularisations, qui restent néanmoins parfois tardives et se traduisant ainsi par des rappels conséquents.

Une gestion plus attentive des consommations d'eau des locataires, associée au développement du télé-relevage¹³, doit permettre de réduire les écarts constatés. L'office précise qu'une consultation est en cours, dans le cadre d'un appel d'offres, afin de permettre d'amplifier le déploiement du télé-relevage.

La consommation d'eau reste néanmoins tributaire des caractéristiques des locataires de l'office avec une présence prononcée de grandes familles.

Concernant l'intégralité des charges locatives, l'analyse des écarts entre les provisions et les montants définitifs fait apparaître, en masse, une sous-provision de 2,48 %.

Pour l'ensemble des programmes gérés en direct, le montant moyen des charges en 2014 se situe à 28,09 € par m² de surface habitable (SH). Hors charges de chauffage, il s'établit à 21,53 €.

Si dans l'ensemble, les charges supportées par les locataires ne s'écartent pas des ratios médians¹⁴, une attention particulière doit être portée sur certaines catégories de charges.

Les postes les plus onéreux correspondent à la consommation d'eau, à l'entretien des parties communes et aux charges de chauffage :

- les dépenses afférentes aux consommations d'eau s'élèvent à 8,08 € par m² de SH ;
- les charges d'entretien des parties communes absorbent 5,42 € par m² de SH ;
- les charges de chauffage représentent 9,29 € par m² de SH.

Un examen détaillé a permis d'identifier que certaines composantes des charges locatives dépassent sensiblement la médiane régionale. Cette situation concerne l'entretien des espaces extérieurs, des ascenseurs ainsi que les consommations d'eau, dont les médianes Île-de-France respectives s'élèvent à 0,68 €, 0,79 € et 6,14 € par m².

S'agissant de l'entretien des espaces extérieurs (espaces verts et aires de jeux), le coût constaté excède 0,90 € par m² pour plus de la moitié des programmes (37 sur 68 concernés).

La récupération sur les charges locatives des dépenses afférentes au dispositif de médiation de nuit n'apparaît pas conforme à la réglementation. Ces dépenses, visant notamment à sécuriser certains espaces extérieurs, influent sur le coût de l'entretien. Elles s'inscrivent dans le cadre d'une convention de partenariat entre la ville de Nanterre et l'office¹⁵. Or, le décret n° 87-713 du 26 août 1987 pris en application de l'article 18 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986, encadrant les charges récupérables, ne prévoit pas la récupération du financement d'un service de médiation de nuit auprès des locataires.

¹³ 20 % du parc équipé en 2015.

¹⁴ USH – observatoire des charges locatives 2013 Île-de-France.

¹⁵ L'OPH finance 50% des dépenses concernées.

Selon l'office, cette prestation complémentaire est une réponse à une demande des locataires de mieux faire face aux problématiques nocturnes d'occupation des halls et des espaces extérieurs de certaines résidences. Ce dispositif, dont le périmètre géographique est régulièrement étendu, fait l'objet d'une inscription sur une ligne spécifique de la quittance.

Il est néanmoins prévu que son principe soit débattu lors d'une séance du Conseil Central des Concertation Locative.

Quant à l'entretien des ascenseurs, un quart des programmes (12 sur 48 concernés) connaissent un coût supérieur à 1 € par m². Néanmoins, l'office indique que les nouveaux contrats mis en place (cf. § 5.4.2.2) font apparaître une baisse globale de 26 %, à partir de 2016 et en moyenne, des charges refacturées aux locataires.

Les charges locatives consacrées aux consommations d'eau dépassent sensiblement la médiane régionale (8,08 € contre 6,14 € par m²). Ce montant s'explique par la prise en compte de l'eau chaude sanitaire dans le tarif pratiqué ainsi que l'impact des rappels tardifs lié à une consommation d'eau sous-évaluée.

L'analyse des autres coûts par nature de charges n'appelle aucune remarque.

3.3 CONCLUSION

L'OPH de Nanterre bénéficie d'un patrimoine attractif, pour lequel le taux de vacance est en diminution, grâce aux mesures adoptées dans la gestion commerciale et technique de la relocation.

Il maintient une accessibilité économique de son parc satisfaisante, en raison de l'application de loyers modérés et de la maîtrise globale des charges récupérables.

Cependant, de graves irrégularités ont été observées dans l'application du SLS ; l'office est invité à se conformer sans délai à la réglementation en vigueur.

Enfin, des améliorations sont attendues dans la gestion de certains postes de charges (consommations d'eau, récupérabilité des dépenses de médiation).

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

En 2014, près de 80 % des locataires interrogés ont répondu à l'enquête sur l'occupation du parc social (OPS). Ses principaux enseignements, ainsi que la comparaison avec les références régionales, figurent dans le tableau suivant :

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu < 20%*	Revenu < 60%*	Revenu > 100 %	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2012	33,4 %	13,1 %	20,5 %	15,2 %	52,5 %	13,8 %	35,1 %	1,7 %
Enquête OPS 2014	32,4 %	14,2 %	21,6 %	16,8 %	55,9 %	12,3 %	34,3 %	1,1 %
Référence régionale Île-de-France 2014 (source : enquête Aorif)	32,1 %	9,6 %	21,0 %	15,0 %	53,5 %	14,9 %	nc	nc

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

L'OPH de Nanterre loge des populations dont les caractéristiques sociales sont légèrement plus marquées que dans le parc social francilien, tant en termes de revenus que de composition familiale. On note cependant une surreprésentation des familles nombreuses, notamment parmi les emménagés récents, et une tendance à l'appauvrissement des locataires, dont la part de ceux ayant des ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS, passe de 52,5 % en 2012 à 55,9 % en 2014.

La précarité est plus marquée dans les anciennes ZUS : en 2014, 21,2 % des locataires y avaient des revenus inférieurs à 20 % du plafond de ressources PLUS (contre 16,8 % pour l'ensemble du patrimoine) et 39,7 % bénéficiaient de l'APL (contre 34,3 % pour l'ensemble du patrimoine).

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Une analyse de la demande avait été effectuée dans le cadre de la conférence communale du logement et intégrée à la charte des attributions élaborée en 2009. Il en ressortait notamment que la demande de logement émanait essentiellement des jeunes (34 % de moins de 30 ans) et portait majoritairement sur des petites surfaces (F1-F2). Vu son ancienneté et l'évolution de la situation (forte demande de grands logements), l'état des lieux de la demande devra être renouvelé.

Par ailleurs, l'office n'actualise pas suffisamment souvent son fichier de demandes internes (extraction de l'application de gestion tous les 6 mois).

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Les orientations en matière d'attribution sont mentionnées dans une charte qui a été cosignée avec la ville en octobre 2009 dans le cadre de la conférence communale du logement.

Tout en reprenant les orientations générales du CCH (art. L 441-1), la charte vise plus particulièrement l'accueil des jeunes et des ménages démunis, ainsi que la diversité du peuplement des cités, afin d'éviter les phénomènes de spécialisation sociale et de concentration des familles les plus précaires.

En liaison avec les orientations en matière d'attribution, le relogement des personnes à mobilité réduite (PMR) est géré dans le cadre de la convention « ville et handicap » de Nanterre signée en 2003 (accès à un vivier de candidat, réunions régulières avec les autres intervenants, proposition exclusive des logements adaptés aux PMR pendant plusieurs CAL).

4.2.3 Gestion des attributions

En 2015, l'OPH de Nanterre a soumis 922 dossiers de candidatures (dont 351 dans le cadre de mutation) à l'examen de sa commission d'attribution des logements (CAL) qui a abouti à l'attribution de 696 logements¹⁶, soit 75 %.

Les dossiers de demandes sont instruits par les 7 enquêtrices du service de gestion locative.

Gestion des mutations et mise en place d'un barème

Le stock de demandes de mutation s'élève à 1 664 à fin 2015 (contre 1 558 ménages en 2014). Les demandes dont l'ancienneté est supérieure à 2 ans représentent 69 % du total¹⁷. Le motif principal des demandes de mutation (52 %) est l'exiguïté du logement actuel.

L'OPH de Nanterre assure deux tiers des mutations du parc social de Nanterre et y consacre plus de 30 % de ses logements libérés (charte des attributions).

Face à l'augmentation continue des demandes de mutations et au rallongement des délais d'attribution, un barème a été mis en place en octobre 2013 et a permis de fluidifier et d'homogénéiser le processus.

Des critères objectifs, qui ont été approuvés par le CA, déterminent le nombre de points attribués à chaque demandeur. Leur pondération a été modifiée début 2016 dans l'optique d'une simplification et d'une meilleure lisibilité pour les demandeurs. Ainsi l'ancienneté intègre tout à la fois le temps de présence dans le logement actuel et la date de dépôt de la demande. Par ailleurs, la composition familiale au regard de la typologie du logement, est considérée tant en termes de sur que de sous-occupation. Enfin, le refus d'une proposition précédente est pénalisant, alors que le souhait d'un quartier moins demandé est valorisé.

Un travail de communication auprès des locataires sur le barème a également été mené (livret d'informations, affichage du score du dernier locataire entrant dans la résidence, projet de rappel automatique à la date anniversaire de la demande de mutation).

Cette démarche, qui vise à garantir l'égalité de traitement des demandeurs-locataires, apparaît très positive.

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Nonobstant les irrégularités mentionnées supra (cf. § Gouvernance), des progrès ont été accomplis depuis le contrôle précédent de la Miilos et suite à l'audit d'un cabinet spécialisé réalisé en 2014¹⁸. Un plan d'actions visant à l'amélioration des attributions a par la suite été élaboré et des procédures ont été formalisées (mutation, pilotage de la vacance, etc.).

Le règlement de la CAL a été actualisé en juin 2013, afin d'intégrer la nouvelle fréquence de ses réunions (augmentée à 22 fois par an afin de réduire le délai d'attente des demandeurs), l'introduction d'un barème pour les mutations, et les dispositions du décret n° 2011-176 du 15 février 2011 concernant notamment l'information du préfet. En juillet 2016, une nouvelle actualisation a tenu compte des nouvelles pratiques (attribution ou non-attribution, attribution suspensive, classement

¹⁶ 478 dossiers n'ont pas été retenus en raison de la multiplicité des candidatures et 385 dossiers ont été rejetés (51 % en raison d'un taux d'effort trop élevé et 25 % en raison de leur caractère incomplet.

¹⁷ Les demandes dont l'ancienneté est supérieure à 4 ans représentent encore 44 % du total.

¹⁸ La mission de diagnostic et proposition d'axes d'amélioration du fonctionnement du service de gestion locative a également porté sur la commercialisation des logements et la fonction accueil.

des candidats par ordre de priorité, etc.) introduites par l'article 6 du décret 2015-1906 du 30 décembre 2015 et en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2016.

Par ailleurs, la mise en place du barème (cf. supra) a permis de répondre à des demandes de mutation très anciennes qui ne faisaient plus l'objet d'aucun traitement par l'office.

De plus, l'office a régularisé l'attribution des logements dans le cadre des mutations qui, jusqu'en août 2013, n'étaient pas examinées en CAL. L'attribution des logements non-conventionnés fait désormais également l'objet d'un passage devant cette commission.

Enfin les échanges de logements entre locataires, qui n'étaient pas pratiqués auparavant, sont désormais encouragés par l'office (cf. procédure rappelant le cadre réglementaire et les règles internes à l'office) et se développent progressivement (8 en 2015).

Les actions menées contre la sous-occupation restent encore insuffisantes. Les locataires concernés n'ont pas fait l'objet d'une identification systématique afin que leur soit proposée une solution de relogement. L'office ne met pas en œuvre de pratique incitative, telle que le maintien du loyer au m² du logement actuel (disposition pourtant prévue dans la charte des attributions).

Jusqu'à présent, le relogement dans des logements plus petits est d'abord envisagé comme un outil de lutte contre les d'impayés de loyers.

Par conséquent, de grands logements parfois loués à des personnes âgées¹⁹, attachées à leur quartier et bénéficiant de loyers peu élevés, demeurent sous-occupés alors qu'ils constituent la typologie la plus demandée, notamment dans le cadre des mutations.

La gestion partagée des demandes de logements avec le service habitat de la ville manque de formalisation et montre des dysfonctionnements pouvant déboucher sur des irrégularités. Ainsi la règle de présentation de trois candidats par logement n'est pas respectée (art. R. 441-3 du CCH).

En effet, l'office n'enregistre que les demandes de mutation. Les demandeurs externes sont adressés aux services de la ville.

Le service gestion locative s'occupe de l'instruction des dossiers de demandes externes adressées par la ville, sans que cette pratique n'ait été formalisée par la signature d'une convention. Comme le rapport d'audit réalisé par l'office (cf. infra) le préconisait, une procédure de gestion partagée entre tous les acteurs (CA, CAL, service habitat, service gestion locative) s'avèrerait pourtant nécessaire au vu des dysfonctionnements constatés.

Le service habitat de la ville adresse à l'office 3 candidats mais leurs dossiers sont souvent incomplets ou n'ont pas été mis à jour. Pourtant la convention de réservation préfectorale précise bien qu'il incombe aux services de l'État ou de son délégataire, en l'occurrence la ville de Nanterre, de rassembler les pièces justificatives réglementaires (arrêté ministériel du 14 juin 2010 relatif au formulaire de demande de logement social) et de les tenir à disposition du bailleur. Comme il doit s'en charger en lieu et place du service habitat de la ville, l'office n'a le temps matériel de n'instruire qu'un seul dossier. De ce fait, un seul candidat est alors présenté en CAL, ce qui constitue une irrégularité au regard de l'article R. 441-3 du CCH, qui stipule que « sauf en cas d'insuffisance du nombre de candidats, les commissions examinent au moins trois demandes pour un même logement à attribuer ».

¹⁹ Ces locataires libèrent les logements essentiellement dans le cadre de demandes de mutation en raison de problèmes d'accessibilité.

Une nouvelle procédure est en cours d'élaboration depuis le début 2017 et l'office s'engage à instituer la règle de présentation des 3 candidats, y compris sur le contingent municipal.

De plus, la ville ne fait pas visiter les logements à ses candidats préalablement à la CAL (contrairement à l'office dans le cadre des mutations). Le taux de refus s'avère important (20,5 % en 2014). Pour réduire ce taux, l'office envisage de se charger des visites en lieu et place du service habitat de la ville.

Par ailleurs, certains engagements pris dans le cadre de la charte (cf. supra) en matière d'analyse des attributions ne sont pas tenus (élaboration d'une synthèse annuelle, suivi des indicateurs de résultat du plan d'actions).

Enfin, même si les réservataires d'origine demeurent identifiables dans la base de données, la gestion mutualisée des contingents ville et office pour les grands logements n'est formalisée dans aucune convention.

L'examen des dossiers d'attributions²⁰ n'a révélé aucun dépassement des plafonds de ressources et la règle que s'est fixé l'office en matière de taux d'effort maximal (33 %) est respectée. Les comptes-rendus de CAL demeurent toutefois trop succincts et font mal ressortir les raisons qui ont présidé au choix du candidat attributaire du logement.

Le contrôle a mis en évidence une situation anormale où l'office n'a pas procédé au relogement d'une famille dont le logement a fait l'objet d'un arrêté préfectoral d'insalubrité pris il y a plus de 4 ans. L'arrêté préfectoral (n° CSSM 2012.133) du 8 octobre 2012 a déclaré l'insalubrité remédiable du logement n° 343 situé 11 rue Le Corbusier à Nanterre, et l'interdiction temporaire d'habiter les lieux, jusqu'à réalisation des travaux destinés à supprimer les causes d'humidité et ses conséquences sur la santé des occupants. Il prescrit également l'obligation de relogement de la famille pendant la durée des travaux et la suspension du paiement du loyer.

Considérant que les désordres constatés sont imputables au mauvais usage et entretien des lieux par le locataire, l'office n'a pas procédé au relogement de la famille et n'a accompli qu'une partie des travaux demandés. Sur le plan administratif, il a par ailleurs obtenu l'annulation de l'arrêté préfectoral pour vice de forme en septembre 2014.

Cependant, suite à une contre-visite effectuée par l'Agence régionale de santé (ARS), qui a confirmé l'insalubrité du logement et constaté la détérioration de l'état de santé de certains occupants, un autre arrêté (n° 131.2014) a été pris le 19 décembre 2014, dans les mêmes termes que le premier.

Depuis lors, malgré les relances des services de l'État qui s'appuient sur le caractère non suspensif d'un recours contre un arrêté préfectoral, l'office n'a suivi aucune des prescriptions et a demandé une expertise judiciaire du logement. Parallèlement, il considère que la famille lui est redevable d'un impayé de plus de 25 k€ qui a fait l'objet d'un commandement de payer.

Selon les dernières informations fournies par l'OPH, le relogement de cette famille dans un logement adapté à sa situation est finalement en cours de traitement par les services de la ville.

Les contrats de location ne tiennent pas compte des dernières évolutions réglementaires et leurs annexes obligatoires ne sont pas toujours remises aux locataires.

Même si l'office l'applique bien dans les faits, la réduction du délai de préavis du locataire à 1 mois en zones tendues, n'a pas été retranscrite dans le contrat de location. Cette disposition est pourtant

²⁰ Environ 200 dossiers concernant les CAL tenues en juillet et août 2015 et celle correspondant à la mise en service du programme Pasteur d'avril à septembre 2014.

effective depuis le 8 août 2015 suite à l'adoption de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron »²¹, qui a étendu le champ d'application de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (art. 14) à l'ensemble des contrats de location en cours.

Par ailleurs, concernant les cas de déchéance du droit au maintien dans les lieux, le motif de dépassement de ressources est mentionné dans le contrat de location (art. 12) sans être suffisamment explicité. Les conditions d'application de cette disposition (ressources du locataire au moins 2 fois supérieures aux plafonds de ressources pendant 2 années consécutives), introduite par la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (dite Loi Molle) et reprise par l'article L. 442-3-3 du CCH, ne figurent pas dans le contrat de location.

Selon l'engagement de l'office, les contrats de location actualisés sont en cours de rédaction et entreront en vigueur en avril 2017.

Enfin, les annexes obligatoires suivantes ne sont pas fournies aux locataires : les diagnostics de performance énergétique (DPE) et les décomptes de surface corrigée, contrevenant ainsi aux dispositions, respectivement, des articles L. 134-3 et R. 353-19 du CCH.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Contingent préfectoral et relogement des publics prioritaires

L'OPH de Nanterre a signé une convention de réservation préfectorale avec le préfet des Hauts-de-Seine en décembre 2013. À cette occasion, le recensement des logements réservés aux personnes mal-logées a confirmé que le stock était légèrement supérieur à 25 %.

La gestion du contingent préfectoral est déléguée à la ville, la convention arrivant à échéance fin 2016. Son service habitat utilise l'application SYPLO (système Priorité logement) pour la gestion du contingent préfectoral et le relogement des publics prioritaires et transmet les candidatures à l'office.

Comme le montre le tableau suivant, l'OPH de Nanterre a dépassé chaque année les objectifs fixés par l'accord collectif départemental :

	2011	2012	2013	2014	2015
Objectifs	27	27	27	27	47
Réalisations	41	39	29	50	49

Par ailleurs le nombre de ménages reconnus DALO entrant dans le patrimoine de l'office est en forte augmentation chaque année :

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre de dossiers de candidats DALO reçus	6	9	18	42	54
Acceptés	5	8	15	39	49
Refusés	1	1	3	3	5

Les refus de candidats DALO par la CAL sont rares et motivés par la non-actualisation des dossiers dans le système national d'enregistrement (SNE) ou l'application d'un taux d'effort trop élevé.

Contingent Ville et contingent propre

Afin de fluidifier le traitement des demandes, notamment en matière de mutations, les contingents de la ville et de l'office sont mutualisés en ce qui concerne les grands logements (cf. supra).

²¹ Qui modifie l'article 15 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs.

Ces dernières années, beaucoup de conventions signées avec Action logement sont arrivées à échéance et l'OPH en a fait l'inventaire (chargé de mission ad hoc). Ces logements, devenus libres de réservations, ont accru le contingent propre de l'office qui représente aujourd'hui 20 % du total.

Contingent Action logement

L'office négocie des désignations uniques avec les collecteurs (Astria, Alliance, Vilogia, etc.), notamment pour les petits logements ou ceux situés dans les quartiers peu demandés lors des mutations.

Les services de l'office démarchent directement des entreprises cotisantes au 1 % du secteur de La Défense (BNP, CPAM 92) et signalent ensuite les candidatures aux CIL correspondant.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 Organisation du service de proximité

Dotées chacune d'un responsable, les 4 antennes décentralisées de l'office (Centre, Le parc, Mont-Valérien et Petit-Nanterre), situées en pieds d'immeubles, assurent le service de proximité auprès des locataires. Des secrétaires y sont chargées de l'accueil du public.

Les techniciens de secteurs (de 2 à 6 selon la taille de l'antenne) ont pour missions l'encadrement des gardiens et des personnels de service, ainsi que le suivi technique du patrimoine (gestion des réclamations, établissement des états des lieux).

Sur le plan administratif, les 6 gestionnaires de secteurs, localisés au siège de l'office, suivent les dossiers des locataires depuis la signature du bail jusqu'à leur congé (mise en place du prélèvement, etc.).

4.3.2 Rôle des gardiens

Les 52 gardiens sont avant tout chargés de la relation avec le locataire (enregistrement des demandes des locataires, recouvrement des loyers) et du suivi technique de premier niveau des résidences dont ils ont la responsabilité. Le traitement des ordures ménagères (sortie et nettoyage des containers) est de leur ressort dans certains cas (groupes dont le nombre de logement est inférieur à 200) mais l'entretien ménager est toujours confié à des sociétés de nettoyage.

Logés sur place, les gardiens assurent leur service sur une plage horaire suffisamment large (8h30-12h00, 14h30-19h00) pendant laquelle ils sont joignables dans les loges ou sur leur portable. Ils participent également au système d'astreintes mises en place pour les nuits et les weekends. Selon la nature de l'intervention nécessaire, le gardien contacte directement l'entreprise prestataire (par exemple pour un engorgement de canalisation) ou prévient le cadre d'astreinte dans les cas plus complexes.

4.3.3 Traitement des réclamations

Plus de 80 % des réclamations sont déposés par les locataires directement auprès des gardiens, les autres canaux (agence, siège) absorbant le reliquat²².

Sachant que les loges ne sont pas informatisées (cf. supra § 2.2.2), les demandes sont transcrites par les locataires dans un cahier à souche (un exemplaire pour le technicien, un double pour le locataire

²² Sources : enquête de satisfaction 2011 menée par un prestataire de l'office.

en guise de reçu). Après le contrôle du gardien dans le logement, l'office s'engage à fournir une réponse (notamment sous forme d'une prise de rendez-vous pour l'exécution des travaux ou des réparations) dans les 48 h. Les interventions jugées urgentes doivent intervenir dans les 3 jours, notamment grâce à la réactivité de la régie ouvrière.

Cependant, faute de suivi statistique sur les délais, il est difficile de vérifier que l'office atteigne effectivement les objectifs qu'il s'est fixé.

4.3.4 Concertation locative

Le conseil central de concertation locative se réunit une fois par an, en présence de la présidente de l'office. Il se tient en mars, peu de temps avant le vote du budget, afin d'arrêter le programme annuel de grands travaux et reprend également certains thèmes (sécurité, problèmes techniques) spécifiques à des résidences. Les réunions, au cours desquelles les représentants des locataires et de leurs associations ont l'occasion de s'adresser aux responsables (notamment à l'équipe technique) de l'office, font l'objet de comptes-rendus précis.

Une trentaine d'amicales de locataires ont été constituées et sont plus ou moins actives selon les résidences qu'elles représentent. Leurs demandes sont entendues lors des conseils locaux de concertation locative (20 réunions par an environ) et au cours des visites sur site organisées afin d'identifier les besoins de travaux.

Les négociations entreprises dans le cadre de la concertation locative ont abouti à la signature d'accords collectifs qui peuvent concerner la mise en œuvre de travaux ou la gestion locative. À ce titre, un accord concernant les nouvelles modalités de l'état des lieux (cf. § 5.4.1) a été approuvé par le CA en mars 2016.

4.3.5 Enquête de satisfaction

Une enquête de satisfaction a été menée en 2010 (publiée en 2011) sur un échantillon de 900 locataires représentatif des différents habitats (collectif / individuel), zonages urbains (ZUS / hors ZUS) et quartiers de Nanterre (correspondant aux 4 antennes décentralisées de l'office). La très grande majorité des thèmes abordés recueille des taux de satisfaction supérieurs à 90 %, à l'image de la satisfaction globale concernant le logement (92 %) et le bailleur (95,4 %). Le traitement de la demande technique obtient le résultat le plus faible (66,3 %) alors que la qualité de l'accueil et la communication de l'organisme sont nettement mis en avant (96 % et 95,8 %). On note également un taux de satisfaction légèrement supérieur pour les locataires dépendant de l'antenne du Mont-Valérien.

L'office n'a mené aucune enquête de satisfaction depuis 2010.

La mesure triennale de la qualité de service fait pourtant partie des engagements pris par le mouvement HLM depuis 2003 (congrès de l'Union sociale pour l'habitat de Lille). À ce titre, l'office aurait dû lancer une enquête de satisfaction en 2014. Or il y a renoncé, afin d'éviter selon lui, d'interférer avec le bon déroulement des élections municipales.

Le respect de cette fréquence a notamment pour intérêt de suivre les indicateurs et de définir des plans d'actions opérationnels précis en lien avec les attentes des locataires.

L'office participera en 2017 à l'enquête organisée par l'Aorif.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Les modes de paiement des loyers sont répartis comme suit au titre de l'année 2015 :

Prélèvements	Chèques	Cartes bancaires	Numéraire
61 %	24 %	9 %	6 %

Les paiements en numéraire sont opérés au niveau de la trésorerie ainsi qu'auprès de régisseurs autorisés, en l'espèce 59 gardiens (qui collectent les loyers les 4 premiers jours ouvrables du mois) ainsi que les agents du service suivi social.

Le traitement des impayés est réalisé par le service suivi-social et contentieux qui s'appuie sur un guide de procédures, mis en place suite à un plan d'actions défini en juin 2012.

Sept agents du service social (dont trois exerçant au niveau des antennes) endossent également la fonction de régisseur autorisé, permettant ainsi d'encaisser les paiements issus des dettes locatives.

Une phase précontentieuse se traduit par la réalisation de relances (par voie postale et téléphonique) et de convocations le cas échéant.

Si cette démarche s'avère infructueuse, une procédure contentieuse est initiée par l'intermédiaire d'un cabinet d'avocat.

Pour mettre en place toutes les mesures nécessaires au maintien dans les logements, l'organisme dispose de trois conseillères en économie sociale et familiale (CESF). Elles sont amenées à rencontrer les locataires en difficulté de paiement. Elles effectuent des bilans sociaux et surtout, elles peuvent mobiliser différents types d'aides aux locataires (plans d'apurements, garanties de loyer, FSL maintien dans les lieux, dossiers de surendettement).

En parallèle, une permanence sociale bimensuelle, présidée par une élue, administratrice de l'office, permet un suivi personnalisé des dossiers de personnes en difficulté afin de converger vers des solutions adaptées.

Dans le cadre de la prévention expulsions locatives, l'office dispose par ailleurs de trois commissions dédiées aux impayés²³ auxquelles participent notamment des représentants du centre communal d'action sociale, de l'équipe départementale d'action sociale et de la trésorerie municipale. À travers une meilleure information des partenaires locaux sur les situations des impayés locatifs, ces commissions ont pour objectif le maintien de la solvabilité des locataires en difficulté.

Un panel d'indicateurs permet de disposer d'une synthèse de la situation globale des impayés.

Ce volontarisme se traduit par un nombre modéré d'expulsions (une dizaine par an en moyenne) eu égard au parc de logements gérés par l'organisme.

Le tableau ci-dessous récapitule, sur la période contrôlée, l'évolution des impayés :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Montant des créances douteuses (compte 416)	6 628	6 633	6 633	6 137	6 448
Admissions en non-valeur (+)	63	0	115	280	315
Total des créances douteuses	6 691	6 633	6 748	6 417	6 763
En % des produits	10,98	10,55	10,34	9,56	9,94
Montant des créances simples (compte 411)	1 823	1 879	2 754	2 041	1 641
Total du stock d'impayés	8 514	8 512	9 502	8 458	8 404
En % des produits	13,97	13,54	14,56	12,60	12,36
En jour de quittance	51,0	49,4	53,1	46,0	45,1

Fin 2015, le stock de dette locataire est sensiblement inférieur à celui constaté en moyenne pour les OPH en région Île-de-France. Le total des dettes locataires (y compris les termes échus de décembre) représente 12,36 % des loyers et charges quittancés pour une médiane des OPH d'Île-de-France de 16,22 % (valeur Boléro 2014).

²³ Répartition géographique du patrimoine.

Il est à noter que le stock d'impayés comprend également une créance détenue sur une famille au titre de laquelle l'office estime détenir une créance, faisant l'objet d'un commandement de payer (cf. supra 4.2.3.1 analyse de la gestion des attributions). Or, la procédure juridique en cours rend caduque toute velléité de recouvrement par les services de l'office. Cet événement ponctuel n'a pas d'incidence sur l'analyse globale de la situation.

4.5 CONCLUSION

L'OPH de Nanterre loge une population dont les caractéristiques sociales, déjà marquées, ont tendance à s'accroître avec l'emménagement des nouveaux entrants. Il répond également à ses engagements en termes d'accueil des publics défavorisés.

L'office propose une qualité de service globalement satisfaisante, y compris dans ses secteurs d'implantation difficiles. Face à des amicales actives, les dirigeants et les salariés de l'office accordent une place importante à la concertation locative, qui touche un large éventail de sujets (travaux, vie de quartier, etc.).

Le rôle des gardiens, centré sur la relation avec les locataires, contribue à la prévention des impayés, dont le niveau est maîtrisé, et au traitement plus rapide des demandes d'intervention technique.

Cependant, les résultats obtenus seraient mieux mesurables, si l'organisme mettait en place davantage d'outils de suivi (circuit de traitement des réclamations, enquête de satisfaction).

Par ailleurs, en matière d'attributions, les efforts accomplis par l'office depuis 2013, afin de se mettre en conformité avec la réglementation (passage en CAL des demandes de mutations et des logements intermédiaires), doivent être poursuivis dans le cadre d'une clarification du travail collaboratif accompli avec le service logement de la ville.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'OPH de Nanterre est le partenaire principal de la ville pour la réalisation des logements sociaux prévus sur le territoire.

Dans le cadre des opérations d'aménagement lancées à Nanterre²⁴, il est programmé 40 % de logements sociaux (pour toutes opérations de plus de 1 200 m² de SHON, soit environ 15 logements) conformément au PLU approuvé en avril 2007, dont la moitié doit être réalisée par l'office.

Pendant la période considérée, l'office est également engagé dans deux projets de renouvellement urbain d'envergure, dont l'un (Petit-Nanterre) est quasiment achevé et l'autre (Université) est en cours.

Concernant le quartier du Petit Nanterre, la convention partenariale (État, Anru, ville de Nanterre, département des Hauts-de-Seine, Caisse des dépôts et consignations, association Foncière logement, SA HLM Logirep, Adoma, Semna et OPH) avait été signée en avril 2007 et a fait l'objet de 3 avenants, dont l'avenant de clôture signé en septembre 2015. Le projet²⁵ comprenait pour l'office la démolition

²⁴ Parmi elles, l'opération d'intérêt national (OIN) Seine-Arche est menée par l'établissement public d'aménagement de La défense-Seine-Arche (Epadesa) et plusieurs conventions publiques d'aménagement (secteur de la Boule et projet des Chenevreaux) sont confiées à la société d'économie mixte d'aménagement de la ville de Nanterre (SEMNA).

²⁵ Le PRU du Petit-Nanterre a fait l'objet d'une analyse précise dans le rapport de la Chambre régionale des comptes du

de 51 logements, la construction de 189 logements (dont 129 hors-site) et la réhabilitation de 978 logements, pour un montant global de 38 677 k€. Les dernières livraisons ont eu lieu en 2013.

Le PRU du quartier de l'Université a fait l'objet d'une convention partenariale signée en mai 2009 et de 5 avenants, dont l'avenant de clôture signé en novembre 2015. L'office y est engagé pour un montant global de 49 295 k€, qui couvre des opérations de démolitions (172 logements), de constructions (172) et de réhabilitations (488). La cité des Provinces françaises, qui est au centre du projet, est concernée par une opération de réhabilitation-construction décrite en § 5.3.2.

Élaboré en 2010, le PSP a depuis fait l'objet d'actualisations annuelles. Le document, élaboré par un prestataire sur support informatique, évolue au fur et à mesure de la livraison de nouveaux programmes et de la réalisation de travaux.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	VEFA	Dont Annu	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle
2011	10 236		173	73				10 409	+ 1,7 %
2012	10 409		158	48			40	10 527	+ 1,1 %
2013	10 527		111	44			40	10 598	+ 0,7 %
2014	10 598		49	31			116	10 531	-0,6 %
2015	10 531		59	0				10 590	+ 0,6 %
2016	10 590		133	0				10 723 ²⁶	+ 1,3 %
			683	196			196		

Le patrimoine de l'OPH de Nanterre s'est accru de près de 3,5 % entre 2011 et 2015, malgré le poids des démolitions qui ont touché près de 2 % du patrimoine sur la période considérée.

En raisonnant sur l'ensemble de la période, l'offre nouvelle est importante (683 logements) mais reste inférieure aux objectifs ambitieux fixés dans la CUS (indicateur A1), à savoir 180 logements livrés par an de 2012 à 2016. Les 196 démolitions se sont inscrites dans le cadre des PRU et ont été compensées en respectant, pour la reconstitution de l'offre, le principe du « 1 pour 1 ».

Compte-tenu du rythme soutenu de production que s'est fixé l'office (objectifs du PLH et reconstitution de l'offre dans le cadre des PRU), le recours à l'acquisition de logements auprès de promoteurs immobiliers ou d'autres bailleurs sociaux (procédure de vente en l'état de futur achèvement – Vefa) est devenu systématique depuis 2011 pour l'offre nouvelle, au détriment de la maîtrise d'ouvrage directe.

5.2.2 Réhabilitations

L'ensemble du patrimoine ancien de l'OPH de Nanterre a été réhabilité au moins une fois depuis sa mise en service, notamment pendant les années 80 et 90 (emprunts et subventions Palulos).

Dernièrement, les réhabilitations les plus importantes ont eu lieu dans le cadre des PRU du Petit-Nanterre et de l'Université. Unique opération ayant eu lieu pendant la période de contrôle, la réhabilitation du quartier des Provinces françaises est analysée en § 5.3.2.

13 mai 2014.

²⁶ Prévisionnel.

Concernant le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) à venir, l'office compte sur l'inscription dans sa programmation du quartier du Parc pour la réhabilitation des tours Aillaud, jugée a priori coûteuse en l'absence d'une estimation encore précise (prototype de fenêtres en bois sur mesure pour remplacement des fenêtres d'origine).

Toutes les opérations de réhabilitations, apportant une amélioration nette des conditions de vie des résidents, notamment sur le plan thermique, sont désormais accompagnées d'une augmentation des loyers nécessitant l'accord des locataires (Les Damades - pavillons, Amandiers et Joliot-Curie III en 2016).

En raison de l'opposition de certains locataires qui perdurent depuis des années (cf. rapport précédent), les résidences Joliot Curie II et III n'ont pas bénéficié des travaux de réhabilitations concernant notamment leur façade (ravalement intégrant la reprise de l'étanchéité et de l'isolation thermique). Le projet de réhabilitation est estimé à 6 560 k€ HT (dont 4 900 k€ pour les travaux sur les façades). Ces interventions inscrites au PSP étaient pourtant jugées nécessaires par les équipes techniques²⁷, en plus des investissements réalisés dans le cadre des campagnes annuelles de grands travaux (menuiseries extérieures, terrasses, réhabilitation électrique) qui se sont élevés à 2 686 k€ sur la période 2008-2015.

En effet, des infiltrations en façade²⁸ ont été à l'origine de dégâts des eaux dans les logements. L'augmentation du nombre de sinistres est d'ailleurs constatée pendant la période de contrôle (cf. CA du 2 juillet 2015) et une enveloppe budgétaire dédiée à la reprise partielle des façades en cas d'infiltration (dotée de 93 k€ HT en avril 2016), a été constituée en urgence.

Conscient de ces retards, l'office a fait la demande d'un emprunt spécifique auprès de la CDC pour financer et réaliser ce projet.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

L'engagement des opérations dépend de la disponibilité du foncier (viabilisé par les aménageurs) et de la faisabilité financière.

Le prix d'acquisition relève d'une décision municipale imposée aux promoteurs. Son montant au m² de surface habitable dépend de la localisation du foncier (3 100 € TTC dans le secteur de l'opération d'intérêt national contre 2 789 € TTC dans les autres quartiers de Nanterre). Jusqu'à présent, l'office a bénéficié d'une subvention compensant cet écart de prix et lui permettant de se développer sur l'ensemble du territoire à un coût inférieur à la moyenne régionale (2 970 TTC au m²²⁹).

Suite au changement des règles de financement de l'État au 1^{er} janvier 2013, un minimum de 10 % de fonds propres par logement (soit de 16 à 20 k€ selon les opérations) est désormais nécessaire.

²⁷ Des travaux de façades ayant trait à la sécurité technique (« reprise des éclats de béton, des fers apparents, des joints de dilatation et infiltrations, risque de chutes de morceaux de béton ») d'un montant de 160 k€ HT, qui avaient fait l'objet d'un ordre de service en mai 2014, étaient encore en attente au moment du contrôle (cf. récapitulatif daté du 21 juin 2016).

²⁸ À titre d'exemple, la réparation d'une infiltration en façade (cuisine de l'appartement) a été effectuée au 27 avenue Politzer le 6 juin 2016 pour 1 351 € HT.

²⁹ Coût moyen de construction pour les logements ordinaires financés en PLAI, PLUS et PLS - Données de la Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) 2013 pour la région Île-de-France.

L'office développe des partenariats avec Action logement pour obtenir des financements complémentaires aux aides à la pierre classiques. L'office envisage également l'augmentation des loyers à la relocation dans certains cas (logements individuels).

Sur le plan technique, l'OPH a élaboré un cahier des charges précis à l'attention des promoteurs, qui intègre des spécifications techniques concernant l'immeuble et ses équipements (performance énergétique, raccordement exclusif aux réseaux, matériaux utilisés dans les halls, etc.). Ce document est actualisé et enrichi au fil des livraisons (dernière version janvier 2016). Les équipes de maîtrise d'ouvrage de l'office suivent la construction (réunions de chantiers) et n'acceptent de réceptionner les opérations qu'en l'absence de réserves. Les résidences récentes visitées dans le cadre du contrôle ont été jugées de bonne qualité.

5.3.2 Analyse d'opérations

Réhabilitation des Provinces françaises et construction neuve de 64 maisons sur le toit

5.3.2.1 Description du projet

La réhabilitation des Provinces françaises est une opération d'envergure (488 logements en milieu occupé) qui concerne des résidences comptant parmi les plus anciennes du parc de l'OPH. Construits en 1957, ces 10 bâtiments de type « MRL » (ministère de la reconstruction et du logement), en structure béton, ont déjà été réhabilités dans les années 80 (façades et menuiseries).

Les travaux de réhabilitation portent sur les logements (extension des cuisines et des séjours existants par la création de loggias), les parties communes (restructuration de halls et création de cages d'escaliers dotés d'ascenseurs) et l'enveloppe des bâtiments (isolation thermique par l'extérieur).

L'amélioration de la performance énergétique est estimée à 40 kWh, soit 30 % de mieux qu'actuellement, faisant passer les bâtiments à l'étiquette C (de 91 à 150 kWh équivalent pétrole par m² de SHON) voire B (de 51 à 90 kWh) pour deux d'entre eux.

L'originalité du projet tient à la construction de 64 maisons sur le toit des résidences, mode de développement inédit pour l'office.

Le coût global du projet (marché initial) est estimé à 22 389 k€ HT, répartis à part sensiblement égale entre la réhabilitation proprement dite, et la construction neuve. L'office s'est engagé à ne pas augmenter les loyers après travaux.

L'office est maître d'ouvrage de l'opération. Par ailleurs, sa régie est chargée de certains travaux préliminaires (plomberie) à l'intervention des entreprises dans 150 logements.

5.3.2.2 Suivi administratif de l'opération et procédure de consultation

Le quartier des Provinces françaises se situant dans le secteur de l'OIN, le permis de construire (arrêté du 15 juillet 2014) a bien été délivré par le maire, au nom de l'État, comme le prévoit le CCH dans ses articles R. 422-1 et L. 422-2. Par ailleurs les travaux ont été lancés dans les délais de validité du permis de construire (24 mois selon l'article R. 424-17 du code de l'urbanisme).

Vu la spécificité et les contraintes techniques du projet, l'office a opté pour un appel d'offres restreint sous forme d'un marché de travaux conception-réalisation³⁰. Un jury de concours, composé notamment d'architectes et d'élus, a été constitué à cette occasion afin de désigner un groupement

³⁰ La phase de conception est constituée des études d'avant-projet et de projet, ainsi que de l'établissement des demandes d'autorisations administratives. La phase de réalisation concerne l'exécution des travaux proprement dite et l'établissement du dossier des ouvrages exécutés DOE. La phase de parfait achèvement clôt le marché.

(maître d'œuvre, entreprise, bureau de contrôle). L'examen de la procédure (information des candidats, analyse des propositions, rapport de présentation, etc.) démontre que la consultation s'est déroulée conformément aux prescriptions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005³¹. Par ailleurs, les critères ayant prévalu à la sélection des candidatures ont laissé une part prépondérante aux qualités architecturales, fonctionnelles et techniques et à la démarche environnementale (respectivement 40 % et 25 % de la note).

5.3.2.3 Déroulement du chantier

L'ordre de service n° 1, qui concerne la phase de conception, a été lancé par l'office en mai 2013.

Un contentieux avec l'entreprise de BTP, concernant la facturation de 600 k€ de prestations supplémentaires a finalement abouti à un accord en novembre 2015 et à la signature d'un avenant au marché. Ce surcoût a été pris en charge par la ville.

La phase d'exécution des travaux a débuté en janvier 2016 avec les bâtiments « Bretagne » et « Île-de-France ». Depuis lors, des salariés de l'office ont assisté aux réunions de chantier, notamment pour y faire valoir les exigences du maître d'ouvrage. Ainsi, suite aux premiers travaux réalisés sur les terrasses, des dégâts des eaux ont été constatés dans une vingtaine d'appartements situés aux étages supérieurs et ont fait l'objet de contentieux avec certaines amicales de locataires. L'office s'est retourné vers l'entreprise pour la gestion des désordres et la remise en état des lieux.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Les techniciens de secteur sont responsables de l'entretien (courant et gros entretien) du patrimoine de leur antenne, en collaboration avec les services techniques du siège de l'office.

À ce titre, ils établissent les bons de travaux de la régie et valident les ordres de service aux entreprises dans le cadre des travaux, des réparations et de la remise en état des logements (REL). Le circuit de validation fait intervenir beaucoup de signataires dans les antennes et au siège³² et n'est pas informatisé (pas de « workflow ») (cf. supra § 2.2.2 organisation).

Conformément au PSP, le montant annuel des grands travaux (dont une partie fait l'objet d'une programmation pluriannuelle et l'autre d'arbitrages suite à concertation locative) est fixé à 5,2 M€ par an, soit 525 € par logement (auxquels il faut ajouter 330 € par logement pour la maintenance).

À de rares exceptions³³, la visite de patrimoine a conclu au bon entretien général des résidences.

Conformément à l'article 100 de l'arrêté du 31 janvier 1986 relatif à la protection contre l'incendie des bâtiments d'habitation, un plan d'évacuation indiquant notamment les consignes à respecter en cas d'incendie ainsi que les plans de sous-sols et du rez-de-chaussée doit être affiché par le propriétaire dans les halls d'entrée, près des accès aux escaliers et aux ascenseurs.

La visite de patrimoine a mis en évidence que, suite à des travaux de réfection, le plan d'évacuation incendie n'a plus été affiché dans le hall de la résidence Champs pierreux pendant plusieurs semaines. Ce point a été rectifié.

³¹ Relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

³² Dans les antennes : gardiens, techniciens, chef d'antenne. Au siège : directeur des services techniques, son adjoint, comptabilité.

³³ Présence d'une moto garée sur le palier d'un accès au parking sous dalle (résidence Joliot-Curie), présence d'encombrants dans les caves ou les celliers (pièces automobiles aux Provinces françaises, canapé dans une tour Joliot II).

5.4.1.1 Remise en état des logements

Suite à des négociations entreprises dans le cadre de la concertation locative, l'office a décidé en mars 2016 de remplacer l'état des lieux sortant par un simple constat de sortie qui ne prévoit plus de refacturations de travaux de REL aux locataires (sauf en cas de dégradations). Cette nouvelle procédure repose sur le constat de la faiblesse des montants effectivement récupérés, et a également pour but la simplification de la mission des gardiens (difficultés d'interprétation de la grille de vétusté). Elle a été approuvée par le CA (décision du 30 mars 2016) sous conditions du maintien de l'équilibre financier et de l'évaluation régulière du dispositif.

5.4.1.2 Régie

L'office dispose d'une régie dont l'effectif est composé de 33 ouvriers. Son périmètre d'action comprend, outre la remise en état des logements, les interventions tous corps d'état (à l'exception du revêtement de sol et de la peinture). L'office, disposant de données sur l'activité des ouvriers ainsi que sur les consommations effectives, doit pouvoir établir une comparaison pertinente du coût des interventions avec les prix émanant des prestataires extérieurs.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Jusqu'en 2015, un chargé de mission était dédié au suivi d'équipements (ascenseurs) et de thématiques spécifiques (amiante, DPE) parfois en lien avec les indicateurs CUS. Depuis sa nomination au poste de chef d'antenne, il n'a pas été remplacé mais continue à suivre certains dossiers (actualisation du PSP).

5.4.2.1 Amiante

Un travail important a été réalisé depuis le contrôle précédent afin que l'office puisse se mettre en conformité avec la réglementation : marchés pour les DTA et DAPP, élaboration de procédures et d'outils de suivi, fiches récapitulatives, formation des personnels (notamment de régie aux travaux de la sous-section IV), création d'une commission de suivi amiante à laquelle participe la présidente.

Les diagnostics amiante pour les parties privatives n'ont pas été étendus à l'ensemble du patrimoine (articles R. 1334-16 et 1334-29-5 du code de la santé publique).

Les DAPP n'ont pas été réalisés pour la totalité des logements mais seulement dans les cas suivants : à la relocation, avant travaux dans les logements si la présence d'amiante est suspectée, ou sur demande des locataires. L'office justifie son attentisme par les constats de conformité consécutifs aux DAPP réalisés (102 logements dans 76 résidences), par le coût élevé des diagnostics des logements restant à traiter (estimé à 766 k€) et par l'insuffisance, selon lui, de leur validité technique (DAPP limités à la détection des matériaux de la liste A). Pourtant, la constitution des DAPP immédiate et généralisée pour les matériaux de la liste A est une obligation depuis le 1^{er} janvier 2013 (arrêté du 12 décembre 2012 relatif aux critères de d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste A contenant de l'amiante et au contenu des rapports de repérage).

Sur 72 logements contenant de l'amiante, 5 ont fait l'objet d'un plan de retrait.

Dans le cadre du chantier de réhabilitation des Provinces françaises, un appartement de passage provisoire a été aménagé afin de reloger les familles dont le logement est concerné par des travaux de désamiantage.

5.4.2.2 Ascenseurs

Le patrimoine de l'OPH de Nanterre est équipé de 229 ascenseurs.

Les plus anciens, installés dans les années 60 à 80, ont tous fait l'objet de travaux de modernisation et l'échéancier concernant la mise en sécurité du parc a été respecté (dispositions du décret

n° 2000-810 du 24 août 2000 relatif à la mise sur le marché des ascenseurs et du décret n° 2004-964 du 9 septembre 2004 relatif à la sécurité des ascenseurs). L'office est également à jour de ses contrôles techniques obligatoires (art. R. 125-2-4 du CCH).

L'entretien des installations est confié à 3 ascensoristes dans le cadre de marchés récemment renouvelés. Les pannes ont fait l'objet d'un suivi et d'un bilan dans le cadre de l'évaluation des CUS (diminution de leur nombre sur la période 2010-2012).

5.5 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ

Conformément aux dispositions de l'article 443-7 du CCH, l'office délibère annuellement sur la politique de vente de logements. Le conseil d'administration a pris la décision depuis les cinq dernières années que, compte tenu de la conjoncture actuelle, il n'y a pas lieu de procéder à des ventes de logements sociaux et de conserver l'intégralité de l'offre locative.

5.6 AUTRES ACTIVITÉS

5.6.1 Copropriétés

Le nombre de copropriétés dont l'office est membre est passé d'une dizaine en 2010 à 30 en 2016. Cette forte augmentation est la conséquence du mode de développement en VEFA adopté sur cette période (cf. § 5.2.1), dans des opérations qui allient locatif social et accession.

Cependant, comme les logements de l'office sont localisés dans des ensembles bien distincts (propres immeubles ou cages d'escaliers), les copropriétés ne concernent que des volumes partagés de parking et d'espaces extérieurs. Leur suivi est assuré par le service de gestion générale en liaison avec les techniciens de secteur, notamment quand des travaux sont envisagés : examen des ordres du jour des assemblées générales, consignes de votes et à défaut de présence, pouvoirs donnés aux syndicis ou aux membres du conseil syndical.

5.6.2 Syndic

L'OPH de Nanterre exerce la fonction de syndic pour la copropriété Fontenelle nord, composée de 263 logements sociaux, dont il est propriétaire, et de 40 locaux commerciaux.

L'office ne justifie pas d'une carte professionnelle délivrée par les services préfectoraux et d'une garantie bancaire, nécessaires à la réalisation de cette activité. Or, les organismes HLM syndics ne sont pas dispensés des obligations des syndicis professionnels, étant soumis à la loi Hoguet. La seule exception, qui les dispense de l'obligation d'obtenir la carte professionnelle, concerne les copropriétés issues de la « vente HLM » (article 95 du décret n°72-768 du 20 juillet 1972 modifié).

Dès lors, l'office de Nanterre est soumis aux obligations suivantes :

- Être titulaire d'une carte professionnelle d'administrateur de biens délivrée par le Préfet,
- Être titulaire d'une licence, ou l'équivalent,
- Disposer d'une garantie financière.

L'office indique avoir entamé les démarches afin de régulariser la situation, et ce nonobstant l'exercice de cette activité à titre gracieux.

5.7 CONCLUSION

L'OPH de Nanterre appuie son développement patrimonial sur les grands projets urbains (PRU, OIN) qui remodelent la ville de Nanterre depuis deux décennies, en intégrant notamment d'anciennes friches industrielles. Même si les aides financières de sa collectivité de tutelle sont en baisse, il bénéficie des règles instaurées par la ville à l'attention des promoteurs en matière de Vefa, qui lui permettent de maintenir un rythme de production constant.

Son patrimoine ancien, qui a fait l'objet d'un entretien régulier, est en bon état, sachant que l'un de ses groupes les plus anciens, les Provinces françaises, est actuellement concerné par une vaste opération de réhabilitation menée par l'office en maîtrise d'ouvrage directe.

Ses équipes techniques, dont sa régie de travaux, sont bien impliquées dans la maintenance des immeubles. Cependant, à l'avenir, le maintien du bon entretien des équipements techniques (chauffage, ascenseurs) et la gestion des problématiques liées à l'amiante pourraient sans doute nécessiter leur suivi par une personne référente.

6.TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

Le contrôle a porté sur les documents comptables et financiers se rapportant à la période 2011-2015. La société exerce en sus de son activité de gestion locative (10 590 logements au 31/12/2015), une activité de syndic.

La tenue de la comptabilité est assurée par le service finances et informatique. Elle s'exerce dans le cadre de la séparation ordonnateur/comptable (cf. 2.2.4 Gouvernance financière).

L'activité de gestion locative est très largement prépondérante, et constitue la composante majeure de ses charges et produits d'exploitation.

L'activité de syndic fait l'objet d'une comptabilité annexe.

La régie fait l'objet d'une répartition détaillée des tâches : ce dispositif permet un suivi de l'activité des agents et des matériaux utilisés. L'annexe relative aux travaux réalisés par la régie, intégrant les dépenses de maintenance, est bien renseignée.

Sur la période contrôlée, certaines écritures ou opérations comptables ne sont pas effectués correctement.

Comme observé lors du contrôle précédent :

- la comptabilisation des subventions d'investissement à leur encaissement et non à leur notification, ce qui donne une image erronée de l'équilibre de haut de bilan (impact sur le calcul du fonds de roulement net global) ;
- l'absence de calcul des amortissements des emprunts non échus, qui contrevient au principe de l'annualité des comptes, modifiant ainsi l'équilibre AT/AF (exercices 2011 à 2013).

Quelques erreurs comptables, régularisées à postériori, ont été relevées par l'équipe de contrôle (cf. annexe 7.5).

Un recours « disproportionné » aux comptes d'attente inscrits au bilan, se caractérisant notamment par une évolution erratique (cf. annexe 7.5), est par ailleurs constaté.

L'office s'est néanmoins doté récemment d'un mémento comptable, s'articulant autour des thématiques suivantes : calendrier des tâches annuelles, états comptables préparatoires aux budget et compte financier et traitements divers.

L'organisme dispose de régies d'avances et de recettes. Les paiements des loyers en espèces nécessitent un contrôle interne plus resserré.

Sur la période contrôlée deux déficits de régie d'un montant non négligeable ont été relevés pour 3 480,42 € et 2 487,77 €.

Aux termes de la loi de finances n° 63-156 du 23 février 1963, article 60 : "Les régisseurs, chargés pour le compte des comptables publics d'opérations d'encaissement et de paiement, sont soumis aux règles, obligations et responsabilité des comptables publics dans les conditions et limites fixées par l'un des décrets prévus au paragraphe XII."

Le décret mentionné ci-dessus est le décret n° 66-850 du 15 novembre 1966 relatif à la responsabilité personnelle et pécuniaire des régisseurs. Ce décret a été modifié par le décret n° 76-70 du 15 janvier 1976, puis par le décret n° 2004-737 du 21 juillet 2004.

Le décret n° 2004-737 du 21 juillet 2004 précise que "les sommes allouées en décharge de responsabilité ou en remise gracieuse aux régisseurs ou celles dont ceux-ci ont été déclarés responsables mais qui ne pourraient être recouvrées ne peuvent être mises à la charge du comptable assignataire par le juge des comptes ou par le ministre sauf si le débet est lié à une faute ou une négligence caractérisée commise par le comptable public à l'occasion de son contrôle sur pièces ou sur place."

Ainsi, à défaut d'imputer la responsabilité du régisseur, l'office a pris en charge le déficit constaté pour 2 487,77 € par décision expresse du CA.

Les transferts de fonds en espèces entre les régies de recettes de l'organisme et la trésorerie sont effectués par les régisseurs, en contradiction avec les règles de sécurité les plus élémentaires.

Les régies de recettes de l'organisme (gardiens et service social) réalisent des encaissements en espèces pour plusieurs centaines de milliers d'euros par an. Ce numéraire est ensuite déposé par les régisseurs selon un calendrier prédéfini avec la trésorerie.

Cette pratique est contraire à toute règle de sécurité des biens et des personnes. En effet, en juin 2014, trois régisseurs du service social ont fait l'objet d'un « vol à l'arraché » générant ainsi un déficit pour l'office à concurrence de 8 713,21 €.

Selon l'office, les possibilités offertes d'encaissement en numéraire auprès des gardiens et du service social font partie de la politique de recouvrement des loyers. Elles permettent une adaptabilité à la situation financière précaire de certains locataires.

Un dispositif de sécurisation est à l'étude afin de conserver ce service proximité, compte tenu notamment de l'éloignement géographique et des contraintes horaires de la trésorerie.

6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

Les ratios de l'office sont comparés aux référents Boléro-DHUP « valeur 2014 » des offices publics d'HLM d'Île-de-France. L'analyse porte sur les comptes des exercices 2011 à 2015.

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 La rentabilité

L'autofinancement représente la richesse réelle dégagée par l'exploitation de l'organisme au cours de l'exercice. Il constitue la ressource qui permet de renforcer les capitaux propres et de faire face aux dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges.

Le tableau ci-dessous résume la formation de l'autofinancement :

Calcul de l'autofinancement net

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers	41 736	42 968	44 489	45 392	45 894
Coût de gestion hors entretien	-13 045	-12 161	-13 652	-12 980	-13 689
Entretien courant	-2 141	-2 499	-2 896	-2 487	-2 400
GE	-4 648	-3 588	-4 479	-5 090	-3 817
TFPB	-4 043	-4 199	-4 331	-4 431	-4 651
Flux financier	178	102	57	181	127
Flux exceptionnel	608	-26	-140	596	1 317
Autres produits d'exploitation	242	248	253	254	257
Pertes créances irrécouvrables	-63	0	-115	-280	-315
Intérêts opérations locatives	-8 348	-8 341	-8 496	-7 919	-6 887
Remboursements d'emprunts locatifs	-8 282	-8 443	-8 703	-10 251	-11 339
Autofinancement net³⁴	2 194	4 061	1 987	2 985	4 497
% du chiffre d'affaires	5,23%	9,40%	4,44%	6,54%	9,72%

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Calcul de l'autofinancement courant

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers	41 736	42 968	44 489	45 392	45 894
Coût de gestion hors entretien	-13 045	-12 161	-13 652	-12 980	-13 689
Entretien courant	-2 141	-2 499	-2 896	-2 487	-2 400
GE	-4 648	-3 588	-4 479	-5 090	-3 817
TFPB	-4 043	-4 199	-4 331	-4 431	-4 651
Flux financier	178	102	57	181	127
Autres produits d'exploitation	242	248	253	254	257
Pertes créances irrécouvrables	-63	0	-115	-280	-315
Intérêts opérations locatives	-8 348	-8 341	-8 496	-7 919	-6 887
Remboursements d'emprunts locatifs	-8 282	-8 443	-8 703	-10 251	-11 339
Autofinancement courant	1 586	4 087	2 127	2 389	3 180
% du chiffre d'affaires	3,78%	9,46%	4,75%	5,23%	6,89%

Entre 2011 et 2015, l'autofinancement net, solde des flux réels, se maintient à un niveau modeste (au-deçà des valeurs médianes) avec un autofinancement net de 7,07 % en moyenne sur 5 ans, soit un niveau inférieur à la médiane correspondante des offices HLM d'Île-de-France (12,94 %). Hors flux exceptionnels, l'autofinancement courant représente en moyenne annuelle 6,02 % des loyers sur la même période.

Le taux d'autofinancement net atteint 6,54 % en 2014, soit un niveau inférieur de 6,37 points à la médiane qui s'établissait à 12,94 %. Ce taux est néanmoins remonté à 9,72 % en 2015, évolution

³⁴ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

néanmoins conjoncturelle induite par un flux exceptionnel significatif, lié à la vente d'un terrain pour 1 380 000 €.

Le niveau modéré de l'autofinancement s'explique par le volume élevé des annuités locatives consécutif à la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation de constructions nouvelles, de travaux de réhabilitations ainsi qu'à destination des autres investissements matériels.

6.2.1.2 Les produits et les incidences des risques locatifs

L'ensemble des produits locatifs (loyers des logements, des commerces et des parkings) correspondait en 2015 à 59,87 % du montant total des produits comptabilisés, ces derniers comprenant notamment les récupérations de charges locatives, comptabilisés en produits pour 22 124 k€. Au titre de cette même année, l'intégralité des produits a représenté 76 564 k€ contre 74 159 k€ en 2014, soit une augmentation de 3,36 %.

L'évolution des loyers sur la période contrôlée se présente comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers des logements*	40 036	41 150	42 504	43 420	43 872
Suppléments de loyers de solidarité	47	89	152	93	72
Autres loyers (commerces, parkings...)	1 653	1 729	1 833	1 879	2 040
Total des loyers	41 736	42 968	44 489	45 392	45 894

* hors charges récupérables.

Entre 2010 et 2015, les loyers perçus ont progressé de 4 158 k€, soit près de 10 %, malgré la stabilité du nombre total de logements gérés sur cette période contrôlée (10 408 logements contre 10 590 logements).

Les augmentations de loyers restent ainsi principalement conditionnées aux réhabilitations des logements par l'organisme (cf. § 5.2.2 réhabilitations).

Le produit des loyers représentait, en 2014, 4 132 €/lgt, contre une médiane de 4 048 €/lgt. Il se situait ainsi 2 % au-dessus du produit médian. Il s'est stabilisé en 2015 en s'établissant à 4 141 €/lgt. Cette situation est induite par une localisation des logements en première couronne dans une zone particulièrement tendue en matière d'offres locatives.

En effet, le niveau des loyers demeure en deçà des plafonds en vigueur (cf. § 3.2.1 Loyers).

Par ailleurs, les pertes financières liées à la vacance des logements qui viennent minorer le montant des loyers perçus à hauteur de 946 k€ (2,1 % des loyers)³⁵, sont relativement stables.

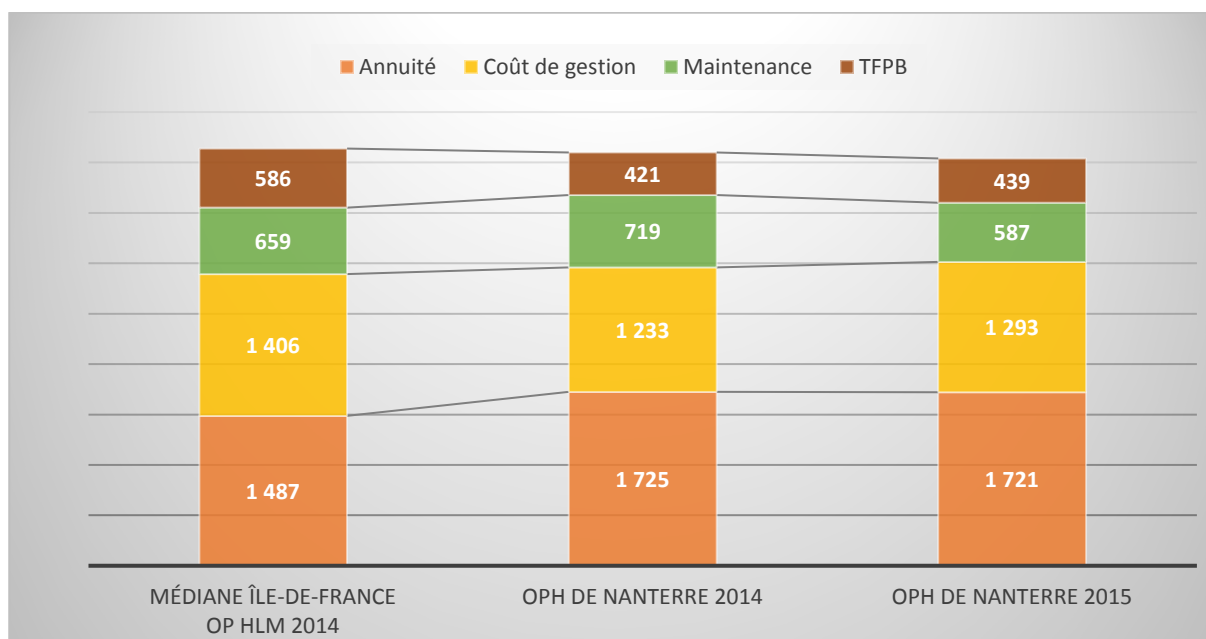
Sur la période contrôlée, le taux de vacance à plus de 3 mois (hors vacance technique) est sensiblement supérieur à la médiane régionale (1,1 % contre 0,4 % en 2015). Néanmoins, une réelle inflexion est relevée étant donné le taux constaté en 2011 et 2012 pour respectivement 2,1 % et 2,5 %, suite aux opérations de relogement menées dans le cadre des travaux de réhabilitation du patrimoine financés par l'Anru.

6.2.1.3 Les charges

Les principaux postes de charges, composantes significatives de la formation de l'autofinancement, sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

³⁵ DIS 2014.

En €/logement	Médiane Île-de-France OPH 2014	OPH de Nanterre 2014	OPH de Nanterre 2015
Annuité	1 487	1 725	1 721
Coût de gestion	1 406	1 233	1 293
Maintenance	659	719	587
TFPB	586	421	439



• Le coût des annuités locatives

Les annuités locatives sont élevées et pèsent sur l'autofinancement. Le montant net de la dette à fin 2015 s'établissait à 280 606 k€. Celle-ci est composée des strates suivantes : un financement à taux variable pour 87,2% de la dette (dont une indexation sur le livret A à concurrence de 78,2%), un endettement à taux fixe représentant respectivement 12,8% du volume.

Au 31 décembre 2015, l'annuité locative versée par l'office est stable par rapport à 2014 (1 721 €/lgt contre 1 725 €/lgt). Toujours en 2014, elle était supérieure de 16 % à la médiane régionale 2014 (1 487 €/lgt). Pour 2015, l'évolution de l'annuité locative confirme cette tendance.

L'annuité locative atteignait 40 % des loyers en 2014, à comparer avec une médiane de 32,6 %. En 2015, ce ratio diminue de 0,3 point et demeure ainsi sensiblement supérieure à la médiane précitée.

Cette situation est induite par le versement d'intérêts locatifs significatifs, s'élevant à 774 €/lgt pour 2014 et à 660 €/lgt pour 2015. La médiane régionale s'élevait à 464 €/lgt au titre de 2014. Ainsi, en 2014 et 2015, les intérêts locatifs versés par l'office étaient respectivement supérieurs de 66,8 % et de 42,2 % à la médiane.

Il est à noter que, sur la période 2011-2015, les intérêts locatifs sont passés de 833 €/lgt à 660 €/lgt, soit une diminution de 20,77 %. Cette situation s'explique par une amélioration des conditions de financement (cf. 6.2.1.4).

Au titre de 2013 et de 2014, les intérêts locatifs représentaient respectivement 18,4 % et 15,2 % des loyers contre une médiane de 10,0 %. Cette situation est le corollaire d'un endettement élevé, fragilisant par ailleurs l'indépendance financière de l'organisme (cf. § 6.2.3.1 Gestion de la dette).

L'office précise que la charge significative des annuités locatives, au regard des produits, résulte également d'une politique assumée de modération des loyers.

- **Le coût de gestion hors entretien**

Le coût de gestion est relativement stable sur la période 2011-2015. Il est en effet passé de 1 253 €/lgt à 1 293 €/lgt.

Pour 2014, le coût de gestion de l'organisme se situait plus de 10 % en deçà de la médiane régionale (1 233 €/lgt contre 1 406 €/lgt).

Rapporté au montant des loyers, le ratio s'établissait à 28,6 % pour 2014 et à 29,8 % pour 2015, contre une médiane 2014 de 30,5 %.

Les frais de personnel constituent la principale composante du coût de gestion. Ils sont stables puisqu'ils représentent respectivement 782 €/lgt et 784 €/lgt au titre des exercices 2014 et 2015. Pour 2014, les frais de personnel de l'organisme se situaient près de 10 % en deçà de la médiane (782 €/lgt contre 868 €/lgt). En 2015, leur niveau reste sensiblement inférieur à la médiane précitée.

- **Le coût de la maintenance**

Entre 2011 et 2015, le coût de la maintenance qui regroupe l'entretien courant et le gros entretien est passé de 652 €/lgt à 587 €/lgt, soit une diminution de près de 10 %.

Pour l'année 2014, il était supérieur à la médiane régionale (719 €/lgt contre 659 €/lgt). Il a en revanche diminué en 2015 pour atteindre 587 €/lgt, soit un niveau sensiblement inférieur à la médiane. Eu égard à l'ancienneté d'une fraction significative du parc de l'organisme, le coût de la maintenance peut être sujet à des variations importantes en fonction des travaux réalisés au cours de telle ou telle année. Ainsi, le coût constaté en 2014 résulte de l'augmentation des dépenses afférentes au gros entretien.

Compte tenu du niveau des loyers pratiqués, le coût de la maintenance s'établissait à 16,7 % des loyers en 2014, contre 15,1 % pour la médiane régionale, soit 1,6 points de plus que celle-ci. En 2015, le taux diminue et atteint 13,5 % et devient ainsi inférieur à la médiane précitée.

Les dépenses de REL (remise en état des logements) sont de l'ordre de 2 750 € par logement. Leur montant significatif est induit par la rotation modérée des logements, traduction d'une longue durée d'occupation des logements par les locataires (16 ans en moyenne).

L'office ne constitue pas de provision pour gros entretien. Il dispose néanmoins d'un plan pluriannuel de travaux programmés sur une période triennale.

- **Le coût de la taxe foncière sur les propriétés bâties**

Le coût de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) est modéré.

Le montant de la TFPB est passé de 4 043 k€ à 4 651 k€ sur la période 2011-2015, soit de 388 €/lgt à 439 €/lgt. Alors que la médiane 2014 s'établissait à 586 €/lgt, le coût de la taxe foncière pour l'office équivalait cette même année à 421 €/lgt.

La TFPB absorbait 9,8 % des loyers en 2014, proportion inférieure à la médiane qui atteignait 13,6 %. En 2014, la part des loyers consacrée à la TFPB reste stable.

L'organisme bénéficie de conventions d'abattement de TFPB conclus avec l'État pour les résidences en QPV³⁶. Par ailleurs, des dégrèvements sont accordés suite à des travaux en faveur de personnes à mobilité réduite ainsi que ceux destinés à réaliser des économies d'énergie.

6.2.1.4 Gestion de la dette

Au 31 décembre 2015, le capital restant dû par l'office s'élève à 280 606 k€. Le prêt adossé au livret A représente la grande majorité de sa dette.

³⁶ ZUS jusqu'en 2014.

La totalité de la dette bancaire de l'office est garantie par la commune de Nanterre.

La durée résiduelle moyenne des emprunts s'élève à 26 ans au 31 décembre 2015.

Dans le cadre du refinancement de la dette, l'organisme a souscrit trois emprunts structurés³⁷ : le volume financier y afférent s'élève à 22 543 k€ au 31/12/2015, soit 8 % de la dette. Selon la charte Gissler, un emprunt structuré contracté (représentant 9 182 k€) est référencé avec un score 3E, ce qui traduit un indice sous-jacent très risqué.

Ce mode de financement influe dès lors défavorablement sur le montant des intérêts locatifs, dont le montant excède la médiane régionale (cf. § 6.2.1.3 les charges – le coût des annuités locatives).

Néanmoins, l'organisme bénéficie théoriquement d'un environnement favorable, lié à la baisse tendancielle de la rémunération du livret A. La diminution des intérêts locatifs est ainsi le corollaire d'une amélioration des conditions de financement.

Bien que la part des emprunts structurés soit relativement contenue, l'organisme devra opérer un suivi attentif étant donné le risque d'indexation défavorable lié aux évolutions du marché, générateur de potentiels surcoûts financiers.

6.2.1.5 Gestion de la trésorerie

Les produits financiers dépendent de la trésorerie disponible. Sa variation s'explique notamment par le décalage du démarrage des travaux d'investissement.

La trésorerie disponible placée est exclusivement rémunérée à travers le livret A.

Le taux de rendement est modeste étant donné le niveau de rémunération du livret A.

Les délais de paiement des fournisseurs sont globalement respectés. (cf. annexe 7.6).

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats comptables	1 206	3 977	1 808	6 968	11 366
dont part des plus-values de cessions					1 380

Le résultat comptable d'une entreprise ou d'une entité qui établit une comptabilité est déterminé pour une période donnée (par exemple : l'année calendaire ou sur un exercice de 12 mois). Il est égal à la différence constatée sur un exercice entre d'une part, les produits et, d'autre part, les charges (d'exploitation, financières et exceptionnelles) auxquelles s'ajoute le cas échéant l'impôt sur les sociétés.

Le résultat comptable augmente tendanciellement sur la période contrôlée.

Les principaux soldes intermédiaires de gestion sur la période contrôlée se présentent comme suit :

37

N° contrat	Indice	Année de réalisation	Derniers taux connus	Date d'échéance	En cours au 31/12/2015
Dexia-MPH255540EUR	CMS 30-2	2008	4,26	01/03/2025	9 181 769,05
Dexia-MIN229293EUR	EURIBOR12M	2005	3,44	01/11/2017	1 544 234,26
Dexia-MPH255532EUR	EURIBOR12M	2008	4,31	01/09/2036	11 817 321,48

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Valeur ajoutée	9 417	11 911	10 746	14 557	17 093
Excédent brut d'exploitation (EBE)	2 010	4 223	2 807	6 383	8 865
Résultat d'exploitation	1 117	3 899	2 385	6 197	8 542
Résultat courant	1 295	4 001	2 441	6 379	8 669
Résultat comptable	1 206	3 977	1 808	6 968	11 366

L'évolution de ces agrégats traduit une amélioration de l'efficacité de l'organisme sur la période contrôlée.

En effet, la valeur ajoutée, qui représente la richesse créée par l'office grâce aux opérations d'exploitation, croît globalement de 81 % entre 2011 et 2015. Il en découle une augmentation annuelle moyenne supérieure à 15 % sur la période contrôlée. Cette situation traduit une progression plus importante des produits d'exploitation par rapport aux consommations de l'exercice.

L'EBE, qui représente la trésorerie générée par les opérations d'exploitation au sens strict, si l'ensemble des produits et charges le composant ont été encaissés et décaissés, progresse plus rapidement que la valeur ajoutée. Cette situation est induite par une variation moindre des frais de personnel sur la période (+11 %).

Le résultat d'exploitation, qui correspond à l'EBE corrigé de la politique d'investissement menée par l'office (amortissements) et des risques liés à l'exploitation (dépréciation, provisions), suit une évolution symétrique. Le résultat courant, représentant le résultat d'exploitation corrigé des éléments financiers (charges financières), bénéficie dès lors d'une trajectoire similaire.

Le résultat comptable représente 24,8 % des loyers en 2015 contre 2,7 % en 2011.

L'exercice 2015 connaît une forte croissance liée à une amélioration significative du résultat d'exploitation conjuguée à la réalisation de plus-values de cession.

6.2.3 Structure financière

Le tableau ci-dessous présente les principaux postes de la structure du bilan.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	129 568	136 797	139 483	146 582	161 230
Provisions pour risques et charges	0	0	0	0	0
<i>Dont PGE</i>					
Amortissements, et provisions (actifs immobilisés)	210 970	221 285	229 816	240 746	251 136
Dettes financières	248 621	272 097	283 559	280 528	284 518
Actif immobilisé brut	- 590 388	- 615 316	- 634 518	- 651 678	- 665 641
Fonds de Roulement Net Global	-1 229	14 863	18 340	16 178	31 243
FRNG à terminaison des opérations³⁸					21 411
Stocks (toutes natures)	0	209	185	202	201
Autres actifs d'exploitation	8 536	9 140	10 838	8 554	8 179
Provisions d'actif circulant	- 6 573	- 6 613	- 6 663	- 6 319	- 6 041
Dettes d'exploitation	- 9 597	- 8 273	- 6 636	- 7 025	- 7 636
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	- 7 634	- 5 537	-2 276	-4 588	-5 297
Créances diverses (+)	6 019	4 667	4 868	1 193	2 625
Dettes diverses (-)	6 709	7 442	7 108	3 771	3 354
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-690	- 2 775	-2 240	-2 578	-729
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	-8 324	- 8 311	-4 516	-7 165	-6 026
Trésorerie nette	7 095	23 174	22 856	23 343	37 269

³⁸ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

6.2.3.1 Indépendance financière

L'indépendance financière peut être mesurée à travers le ratio Boléro B13 « Capitaux propres / Ressources permanentes ».

L'évolution des composantes du ratio se présente comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	129 568	136 797	139 483	146 582	161 230
Dettes financières	248 621	272 097	283 559	280 528	284 518
Ressources permanentes	378 189	408 894	423 042	427 010	445 748
Capitaux propres / Ressources permanentes	0,34	0,33	0,33	0,34	0,36

Ce ratio permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'organisme vis-à-vis des prêteurs. Sur la période contrôlée, il oscille entre 33% et 36%, et apparaît donc très stable. Par ailleurs, la moyenne constatée s'élève à 34%.

Il est à noter que le ratio d'autonomie financière des offices publics d'habitat d'Île-de-France, déterminé sous le même mode opératoire, s'élève à 43,5% au titre de l'année 2014.

Le poids de la dette peut obérer l'autonomie financière de l'organisme. Dès lors, il constitue un point de vigilance notamment dans le cadre du financement des opérations de croissance externe. L'organisme s'expose à des difficultés potentielles, notamment en cas de hausse des taux d'intérêt.

L'office bénéficie actuellement d'un environnement financier favorable, marqué par un taux du livret A à un niveau historiquement bas. Toutefois, il demeure essentiel de veiller à conserver une certaine indépendance financière, notamment en cas de dégradation des conditions de financement.

Depuis 2014, l'office ne reçoit plus de subvention municipale au titre du financement des grands travaux.

Il convient cependant de noter que l'office dispose par ailleurs de ressources acquises pour l'amortissement de son patrimoine (251 M€) qui conforte son assise. Le marché immobilier de Nanterre apparaît attractif et le patrimoine de l'office de Nanterre est globalement en bon état d'entretien (le parc ancien a été réhabilité), une réhabilitation d'envergure restant toutefois à programmer (les tours Aillaud).

6.2.3.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

L'évolution du fonds de roulement net global (FRNG) tant sur le plan financier qu'en nombre de mois de dépenses se présente comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
FRNG	-1 229	14 863	18 340	16 178	31 243
Dépenses mensuelles moyennes	7 575	7 176	7 649	7 116	6 791
FRNG / Dépenses (nombre de mois)	-0,16	2,07	2,40	2,27	4,60

Le FRNG a crû entre 2011 et 2015. Il est ainsi passé de -1 229 k€ à 31 243 k€.

Ramené au nombre de mois de dépenses, il s'établit en moyenne à 2,3 mois sur la période contrôlée, contre une médiane de 3,8 mois.

Néanmoins, fin 2015, le fond de roulement atteint 4,6 mois de dépenses : cette tendance positive doit être confirmée les années ultérieures.

La progression significative du FRNG trouve notamment son origine, entre 2011 et 2015, dans une croissance des capitaux permanents, à la suite de l'augmentation des capitaux propres (comprenant

l'accumulation des résultats comptables bénéficiaires des années antérieures³⁹), le recours à l'emprunt ainsi que dans une proportion moindre l'octroi de subventions.

En parallèle, sur la même période, il est constaté une progression pour 13% de l'actif brut immobilisé, conjugaison d'une augmentation modérée de l'offre locative et de la réalisation de travaux de réhabilitation, inscrits l'actif du bilan.

Dès lors, malgré une augmentation notable en 2015, le fonds de roulement net global demeure modeste, impliquant une certaine dépendance financière de l'organisme dans le cadre du financement des opérations d'investissement.

Néanmoins, le fonds de roulement à terminaison des opérations, calculé à partir des fiches de situation financière et comptable établies par l'organisme, fait ressortir un excédent de 21 411 k€ qui permet, toutes choses égales par ailleurs, de mener à terme les opérations en cours.

6.2.3.3 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2011 à 2015 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2011		- 1 229
Autofinancement de 2012 à 2015	13 530	
Dépenses d'investissement	-82 680	
Financements comptabilisés	99 798	
Autofinancement disponible après investissements	30 648	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs		
Cessions d'actifs	1 399	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)		
Autres ressources (+) ou emplois (-)	425	
Flux de trésorerie disponible	32 472	
Fonds de roulement fin 2015		31 243

La croissance du FRNG résulte d'une augmentation du flux de trésorerie disponible pour 32 472 k€. Elle résulte notamment d'un autofinancement cumulé disponible avant investissement s'élevant à 13 530 k€ sur la période 2012-2015. En outre, les financements externes, s'élevant à 99 798 k€ sur la même période, sont la principale composante de la croissance du flux de trésorerie disponible.

6.2.3.4 Fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation

Sur la période 2011-2015, le cycle d'exploitation génère exclusivement une ressource en fonds de roulement. L'analyse du bas de bilan fait ainsi ressortir des ressources en fonds de roulement d'exploitation respectifs de 7 634 k€ en 2011, de 5 537 k€ en 2012, de 2 276 k€ en 2013, de 4 588 k€ en 2014 et de 5 297 k€ en 2015, qui constituent des ressources à court terme issus du cycle d'exploitation.

La principale composante du fonds de roulement d'exploitation est constituée par les créances détenues sur les locataires. Or, un volant substantiel des créances détenues sur les locataires est considéré comme douteux : le montant concerné est passé de 6 627 k€ en 2011 à 6 448 k€ en 2015, soit une légère diminution (inférieure à 3%). Le taux de dépréciation adossé atteint 90 % au 31/12/2015 (5 787 k€ pour un volume de créances douteuses de 6 448 k€). Dès lors, la conjugaison d'un taux de dépréciation élevé des créances et des dettes d'exploitation significatives (néanmoins cohérentes avec le niveau d'activité de l'office) concourt au dégagement pérenne de ressource en fond de roulement d'exploitation.

Quant au cycle relevant des opérations hors exploitation, la période 2011-2015 est marquée par le dégagement de ressources en fond de roulement. L'analyse du bas de bilan fait ainsi ressortir des

³⁹ Mécanisme comptable du report à nouveau

ressources en fonds de roulement hors exploitation respectifs de 690 k€ en 2011, de 2 775 k€ en 2012, de 2 240 k€ en 2013, de 2 578 k€ en 2014 et de 729 k€ en 2015, qui constituent des ressources à court terme issus du cycle hors exploitation. Ces dernières résultent essentiellement des dettes diverses sur immobilisations et des intérêts courus non échus (montants respectifs de 1 091 k€ et 2 263 k€ au 31/12/2015).

6.2.3.5 Trésorerie

La trésorerie disponible a augmenté entre 2011 et 2015, passant de 7 095 k€ à 37 269 k€.

Elle s'établit à un niveau supérieur à la médiane des offices d'Île-de-France puisque l'organisme disposait, au 31 décembre 2015, d'une trésorerie nette couvrant 5,5 mois de dépenses moyennes contre une médiane 2014 de 3,3 mois.

Entre 2011 et 2015, la trésorerie se situait en moyenne au 31 décembre à 22 747 k€.

Le niveau confortable de trésorerie résulte de la concomitance de ressources longues et courtes, corollaire du dégagement pérenne de ressources en fonds de roulement d'exploitation (cf. § 6.2.3.4).

L'encours permet à l'organisme de disposer d'un matelas de sécurité suffisant en cas de dépenses imprévues et substantielles.

6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

L'organisme a réalisé à partir de Visial une analyse prévisionnelle, sous forme de plan à moyen terme à 10 ans (période 2016-2025), dont la dernière version date d'août 2016.

S'agissant des opérations identifiées à ce jour, l'organisme envisage de mettre en service 133 logements neufs en 2016 ainsi que 64 logements en 2017⁴⁰. L'office prévoit ensuite une cadence annuelle de 120 logements à compter de 2018.

S'agissant des années 2017 et 2018, divers projets en cours de signature ou à l'étude font état d'une livraison potentielle de 216 logements (cf. annexe 7.4).

Les principales hypothèses de hausses annuelles retenues sont les suivantes :

- *Financières*

Livret A : 0,75 % en 2016 et 2017, puis 1,00 % à compter de 2018.

Inflation : 1,00 %.

Taux des placements : 0,75 % en 2016 et 2017, puis 1,00 % à compter de 2018 (montant prévisionnel annuel retenu pour 150 000 €/an).

- *Exploitation*

Frais de gestion : 2 %.

Salaires : 2,5 %.

Loyers : 0 % en 2016 et 2017 puis 0,5 % à compter de 2018.

- *Maintenance*

Entretien et gros entretien : 1 %.

- *Fiscalité*

Taxe foncière sur les propriétés bâties : 2,5 %.

Ces hypothèses sont cohérentes en tendance.

⁴⁰ Implémentation de logements dans le cadre de la réhabilitation des provinces françaises.

Les résultats de l'analyse prévisionnelle de l'organisme sont retracés ci-dessous tant au niveau de l'autofinancement courant que de la structure financière :

En k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Loyers	47 092	47 911	48 977	50 022	51 081	52 148	53 225	54 312	55 408	56 513
Autres produits d'exploitation	1 563	1 579	1 594	1 610	1 626	1 643	1 659	1 676	1 693	1 709
Charges d'exploitation	-13 845	-14 022	-14 341	-14 666	-14 998	-15 337	-15 685	-16 042	-16 407	-16 779
Maintenance	-9 812	-9 940	-10 069	-10 200	-10 333	-10 467	-10 604	-10 742	-10 882	-11 025
Taxe foncière sur propriétés bâties	-4 695	-4 812	-4 933	-5 123	-5 251	-5 490	-5 763	-6 058	-6 386	-6 739
Produits financiers	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Annuités d'emprunts	-17 952	-17 300	-16 834	-17 780	-18 210	-19 108	-19 310	-20 246	-20 656	-20 032
Autofinancement courant	2 501	3 566	4 544	4 013	4 065	3 539	3 672	3 050	2 920	3 797
En % des loyers	5,3 %	7,4 %	9,3 %	8,0 %	8,0 %	6,8 %	6,9 %	5,6 %	5,3 %	6,7 %
Potentiel financier	29 964	28 036	30 054	31 501	32 958	33 845	34 824	35 138	35 278	36 252
Fonds de roulement long terme à la livraison	33 234	31 366	33 446	34 956	36 476	37 427	38 469	38 847	39 052	40 090

L'analyse prévisionnelle repose sur un modèle de développement circonscrit au périmètre de la ville de Nanterre. Il devra être réinterrogé dans la perspective de la stratégie de la nouvelle collectivité de rattachement de l'office.

L'offre locative supplémentaire s'inscrivant exclusivement dans le cadre d'opérations réalisées en Vefa, les perspectives de développement sont dès lors tributaires des opérations menées par les promoteurs immobiliers.

La cadence de logements retenue est par ailleurs tributaire des prix de sortie des opérations, actuellement fixés par la commune de Nanterre, favorisant implicitement le développement du patrimoine dans des conditions très encadrées.

De fait l'analyse prévisionnelle réalisée par l'office se caractérise par une grande stabilité de ses paramètres.

Plus finement, la lecture des résultats de l'analyse prévisionnelle met en lumière une rentabilité de l'organisme qui diminuerait légèrement à compter de 2016, pour se redresser ensuite. En valeur, l'autofinancement courant oscille entre 2016 et 2025 entre 2 501 k€ et 3 797 k€. Ramené au chiffre d'affaires, la tendance est similaire : il passerait de 5,3 % à 6,7 %, restant à un niveau sensiblement inférieur à la médiane des offices en Île-de-France 2014 (12,94 %).

Si les hypothèses de cette simulation sont respectées, l'exploitation resterait donc à un niveau modeste sur l'ensemble de la période, avec des marges d'autofinancement limitées.

Cette situation est induite par l'évolution des annuités des emprunts locatifs ainsi que la taxe foncière.

S'agissant des annuités d'emprunt, la diminution des annuités initiales du patrimoine de référence ne compense pas les annuités nouvelles liées aux investissements. Le point culminant du poids de la dette est atteint en 2016, cette dernière atteignant 38 % des loyers. Une stabilité est plutôt constatée : la part des loyers consacrée aux annuités locatives s'élèvera à 35 % au terme de la période de simulation.

Quant à la taxe foncière, la progression est significative étant donné que les dispositifs d'exonération cesseront pour les logements dont la livraison est antérieure à plus de 15 ans.

En parallèle, le fonds de roulement à long terme augmenterait sur la même période. La progression prévue s'élève à 20,63 %. Le potentiel financier suit la même courbe ascendante (36 252 k€ contre 29 964 k€).

Historiquement rattaché à la commune de Nanterre, l'office sera adossé à l'établissement public territorial seine-ouest La Défense à compter de 2018. Ce changement de collectivité peut induire dès lors des perspectives différentes de développement. Il est susceptible par ailleurs de modifier le modèle économique actuel de l'office, très stable mais avec des marges de manœuvre contraintes et dépendantes du mode de financement retenu sur la ville de Nanterre.

Dès lors, un scénario complémentaire s'avèrera nécessaire, la prévisionnelle actuelle ayant assez peu de sens à horizon 10 ans. En réunion de clôture, la présidente a confirmé que la pertinence de ce scénario pourrait difficilement excéder 2020.

La direction de l'office ainsi que son CA sont pleinement conscients que la mise en œuvre de la loi, créant la métropole du Grand Paris et instaurant les nouvelles intercommunalités, aura des répercussions importantes.

Néanmoins, l'office considère que son intervention sur la ville de Nanterre restera forte, ne serait-ce que dans le cadre des opérations de renouvellement urbain (notamment la création d'un nouveau quartier complet, en l'espèce les Groues).

Le nouveau CA, qui sera mis en place début 2018, devrait poursuivre la politique de l'office dans la limite de ses capacités financières.

La nouvelle CUS, qui devrait être arrêtée d'ici la fin de l'année 2017, définira les principaux axes et indicateurs d'évaluation de fonctionnement de l'office pour les prochaines années en s'appuyant sur le PSP définitif.

6.4 CONCLUSION

L'organisme a conservé le régime de la comptabilité publique, confortée par la conclusion d'une convention de services comptable et financier avec la Direction départementale des finances publiques des Hauts-de-Seine.

Fin 2015, l'OPH de Nanterre présente une structure bilancielle équilibrée avec un FRNG en augmentation et une trésorerie suffisante pour faire face à ses dépenses courantes.

Son exploitation est caractérisée par des loyers modérés associés à des risques locatifs contenus et des coûts de gestion maîtrisés. Néanmoins, les annuités locatives élevées limitent son autofinancement. Ainsi, malgré une exploitation vertueuse, le poids de la dette peut constituer un frein dans sa capacité d'investissement. Il dispose donc de marges de manœuvre financière limitées, dépendantes du mode de financement à l'œuvre sur la ville de Nanterre. La valeur de son patrimoine, globalement bien entretenu et localisé sur un marché immobilier porteur, constitue toutefois parallèlement un atout.

Le modèle économique actuel de l'office, qui repose sur une grande stabilité des indicateurs financiers, devra être réinterrogé à l'aune de la stratégie de la nouvelle collectivité de rattachement, dépassant ainsi le périmètre historique de la commune de Nanterre. L'analyse financière prévisionnelle actuelle perd en effet de son sens à long terme. Le développement de l'offre locative dans le cadre d'un changement d'échelle géographique devra donc être intégré.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

RAISON SOCIALE : OPH de Nanterre

SIÈGE SOCIAL :
 93 avenue Joliot-Curie
 92 000 Nanterre
 Téléphone : 01 47 25 66 66
 Télécopie : 01 47 21 77 70

PRÉSIDENTE : Mme Marie-Claude GAREL

DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. Pierre-Hugues LORLEAC'H

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Ville de Nanterre

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2015 <i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 23 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Présidente	Marie-Claude Garel	Collectivité	
Vice-président	Nadine Ali Salim	Idem.	
	Abdelkader Selmet	Idem.	
	André Cassou	Idem.	
	Alexandre Guillemaud	Idem.	
	Patrice Marchal	Idem.	
	Marie-Christine Baillet	Idem.	
	Adelaïde Naturel	Idem.	
	Michel Bottreau	Idem.	
	Manuel Devillers	Idem.	
	Catherine Dessane	Idem.	
	Nicole Dion	Idem.	
	Abderrahim Karim	Idem.	
	Marc Vigneau	Idem - Association	
	Marie-Noëlle Papouin-Senne	UDAF	
	Bassem Ismaïl	CAF	
	Françoise Brzuszek	Organismes collecteurs	
	René Amand	Organisations syndicales	
	Pascal Anglade	Organisations syndicales	
Représentants des locataires	Jacques Shaker	Élu	
	Pierre Bernière	Élu	
	Hugo Ferraz	Élu	
	Joseph Ridolfi	Élu	
Commissaire du Gouvernement : Préfet			

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2015	Cadres : 17	Total administratif et technique : 83
	Maîtrise : 44	
	Employés : 149	
	Gardiens : 52	Effectif total : 210
	Employés d'immeuble : 42	
	Ouvriers régie : 33	

7.3 ESTIMATION DU MONTANT DU MANQUE À GAGNER DE SLS POUR LA PÉRIODE 2013-2014

Supplément de loyer de référence par m ² de SH						
Année	Montant appliqué par l'OPH de Nanterre	Montant à appliquer pour la zone 1 (agglomération parisienne) selon art. R. 441-21 du CCH actualisé (base 2 € au 1 ^{er} janvier 2009)	Écart à redresser	Surface habitable moyenne d'un logement de l'OPH	Nombre moyen de locataires assujettis selon l'OPH (ressources > 40 % des plafonds)	Estimation du nombre de locataires se situant dans la tranche de dépassement comprise entre 20 % et 40 % des plafonds
2013	0,40 €	2,11 €	1,71 €	64,00	150,00	150,00
2014	0,40 €	2,14 €	1,74 €	64,00	150,00	150,00
2015	0,40 €	2,14 €	1,74 €	64,00	150,00	150,00
Total de la période						99 648,00 €

Pour info		
Montants du SLS perçu	Montant des loyers	En % du montant des loyers
2011	47 157	41 736 064
2012	88 979	42 967 651
2013	151 577	40 262 542
2014	92 469	41 164 575
2015	71 912	43 872 000

7.4 HYPOTHÈSES ET RÉSULTATS DE L'ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Projets en cours de signature ou à l'étude faisant état d'une livraison potentielle à l'horizon 2018

- ✓ Sainte-Geneviève C2/C3 : 48 logts livraison potentielle fin 2017.
- ✓ Terrasse 7 : 30 logts idem.
- ✓ Terrasse 8 : 33 logts idem.
- ✓ Provinces-Françaises B2 : 23 logts idem.
- ✓ Clémenceau (nom provisoire, car déjà utilisé dans le patrimoine) : 48 logts 2017/2018.
- ✓ Provinces-Françaises - Cœur de quartier lot 5 : 34 logts. À l'étude pour 2018.

7.5 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

Distorsions avec les comptes établis par le comptable public

Écart de ventilation charges récupérables/charges non récupérables au titre de l'exercice 2011

	Charges récupérables	Charges non récupérables	Total charges
Office	20 147 845,64 €	45 471 795,25 €	65 619 640,89 €
Trésorerie	19 190 415,41 €	46 429 225,48 €	65 619 640,89 €

Erreurs comptables

Une erreur de concordance a été relevée au titre des intérêts compensateurs concernant les comptes clos le 31 décembre 2012 (concordance entre les comptes 48183 et 16883) pour un montant de 143 805,11 €. Un certificat administratif a été établi le 31 janvier 2014 à destination du Trésorier afin de procéder à une rectification.

Une erreur, au titre des amortissements des immobilisations (bâtiments administratifs et VRD) afférents à l'exercice clos le 31 décembre 2012, pour un montant de 21 416,39 €, a fait l'objet d'un certificat administratif établi le 28 février 2014.

Comptes d'attente

	Compte 47 -actif	Compte 47-passif
Exercice 2011	29 210,87 €	1 616 369,67 €
Exercice 2012	429 939,02 €	678 458,87 €
Exercice 2013	433 099,22 €	1 518 610,09 €
Exercice 2014	333 431,70 €	1 684 942,34 €
Exercice 2015	69 856,74 €	1 354 711,10 €

7.6 DÉLAI DE PAIEMENT

Le décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique prévoit de nouvelles règles en matière de délais de règlement des fournisseurs. Le délai de règlement convenu ne doit pas dépasser 30 jours à compter de la date de réception des factures

Processus retenu par l'office de Nanterre

La date de départ du délai global de paiement est l'arrivée de la facture au service comptabilité, ce dernier étant le seul point d'entrée, quel que soit le service dépensier. Les factures sont ensuite adressées aux services dépensiers pour visa du service fait. Le mandatement doit intervenir au plus tard dans les 20 jours afin que le comptable ait l'intégralité de son délai de 10 jours.

Dans le cadre de l'analyse opérée par l'office, les factures, ayant été réglées pendant la journée complémentaire, ont été écartées (soit 2 172 mandats).

L'analyse a donc porté sur 13 327 mandats.

Il en ressort les constatations suivantes :

Délai de mandatement effectif	Inférieur à 10 jours	Entre 10 et 20 jours	Entre 21 et 30 jours	Plus de 30 jours
Nombre de factures	10 061	3 234	12	20

Sondage opéré par l'équipe de contrôle

Un fichier de 274 mandats a été transmis à la Trésorerie, dont un volant traité au cours de la journée complémentaire.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Délai de paiement effectif	Plus de 30 jours	Taux de retard
Nombre de factures	38	13,87%

Délai de mandatement effectif	Plus de 20 jours	Taux de retard
Nombre de factures	30	10,95%

Il en ressort un taux de paiement effectif à 30 jours supérieur à 85%.

7.7 SIGLES UTILISÉS

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