



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018
N° 2018-081
OPH des Landes – XL Habitat
MONT DE MARSAN (40)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-081

OPH des Landes – XL Habitat – (40)

N° SIREN : 274 000 017
Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : OPH du département des LANDES
Président : Xavier Fortinon
Directrice générale : Maryline Perronne
Adresse : 953, Avenue Du Colonel Rozanoff, 40011 Mont-de-Marsan
Collectivité de rattachement : Conseil départemental des Landes

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de logements familiaux gérés	10 088	Nombre de logements familiaux en propriété :	10 088	Nombre d'équivalents logements (foyers...) :	545
Indicateurs patrimoine		Total OPH	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE					
Logements vacants (hors vacance technique)		1,70 %	3,22 %	2,84 %	(1)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)		0,60 %	1,76 %	1,55 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)		9,67 %	11,07 %	9,73 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)		10,70 %			
Âge moyen du parc (en années)		31	32,9	39	
POPULATIONS LOGÉES					
(2)					
Locataires dont les ressources sont :					
- < 20 % des plafonds		23,79 %	22,58 %	21,20 %	
- < 60 % des plafonds		73,03 %	62,19 %	59,40 %	
- > 100 % des plafonds		5,06 %	9,06 %	11,19 %	
Bénéficiaires d'aide au logement		58,00 %	51,35 %	47,40 %	
Familles monoparentales		26,31 %	21,7 %	20,80 %	
Personnes isolées		47,75 %	41,7 %	38,50 %	
GESTION LOCATIVE					
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)		4,4	4,8	5,5	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)		14,3 %	10,9 %	13,5 %	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE					
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (en Euros par logement)		2 722	2 842	2 371	
Fonds de roulements net global (en Euros par logement)		2 769	2 493	2 595	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires		14,3 %	nr	11,6 %	(3)

(1) RPLS au 1/1/ 2016

(2) OPS au 1/1/2016

(3) DiagfinOls 2017 : ensemble des OPH France entière

POINTS FORTS :

- ▶ Rôle social avéré
- ▶ Développement dynamique orienté sur les territoires tendus
- ▶ Patrimoine de qualité et en bon état d'entretien
- ▶ Situation financière saine entretenue par une bonne performance d'exploitation

POINTS FAIBLES :

- ▶ Système d'information insuffisamment développé et automatisé en raison notamment d'un progiciel métier obsolète
- ▶ Recouvrement des créances des locataires partis en forte dégradation
- ▶ Annuité d'emprunts élevée en raison d'une insuffisante optimisation de la trésorerie disponible jusqu'en 2017

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Temps de travail inférieur à la durée légale
- ▶ Non dissociation des aires de stationnement du bail du logement
- ▶ Non publication de la charte d'attribution
- ▶ Attributions irrégulières de 14 logements

Précédent rapport de contrôle : n° 2013-008 – juillet 2014
Contrôle effectué du 18 décembre 2018 au 15 mars 2019
Rapport de contrôle: novembre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-081

OPH des Landes – XL Habitat – 40

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Stratégie de l'office	11
2.2.2 Évaluation du fonctionnement de la gouvernance	11
2.2.3 Direction générale	11
2.2.4 Regroupement des trois opérateurs de logement social	12
2.2.5 Évaluation de l'organisation et du management	13
2.3 Commande publique	15
2.4 Conclusion	16
3. Patrimoine	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine	16
3.1.1 Description et localisation du parc	16
3.1.2 Données sur la rotation et la vacance	16
3.2 Accessibilité économique du parc	17
3.2.1 Loyers	17
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	19
3.2.3 Bail et Assurances locatives	19
3.2.4 Charges locatives	19
3.3 Conclusion	20
4. Politique sociale et gestion locative	20
4.1 Caractéristiques des populations logées	20
4.2 Accès au logement	21
4.2.1 Connaissance de la demande	21
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	21
4.2.3 Gestion des attributions	22
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	24
4.4 traitement des impayés	25

4.5	Conclusion	28
5.	Stratégie patrimoniale.....	28
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	28
5.2	Évolution du patrimoine.....	28
5.2.1	Offre nouvelle	28
5.2.2	Réhabilitations.....	29
5.2.3	Renouvellement urbain	29
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	30
5.4	Maintenance du parc.....	30
5.4.1	Evaluation de la maintenance	30
5.4.2	Sécurité dans le parc.....	31
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	33
5.5.1	Stratégie de vente.....	33
5.5.2	Impact financier des cessions de logements	33
5.6	Accession sociale (PSLA)	34
5.7	Conclusion	34
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	34
6.1	Tenue de la comptabilité	34
6.1.1	Organisation.....	34
6.1.2	Impact des « fusions ».....	35
6.1.3	Analyse des documents comptables.....	35
6.2	Analyse financière	36
6.2.1	Excédent brut d'exploitation	37
6.2.2	Capacité d'autofinancement (CAF) et autofinancement net HLM.....	40
6.2.3	Annuités de la dette locative.....	41
6.2.4	Tableau des flux.....	42
6.3	Situation bilancielle	43
6.3.1	Analyse de la dette	43
6.3.2	Bilan fonctionnel.....	44
6.3.3	Fonds disponibles à terminaison des opérations.....	45
6.4	Analyse prévisionnelle.....	46
6.5	Conclusion	47
7.	Annexes.....	48
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	48

7.2	Irrégularités sur les attributions	49
7.3	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	50
7.4	Sigles utilisés.....	51

SYNTHESE

Depuis le regroupement des trois bailleurs sociaux landais¹ au 1^{er} janvier 2015, l'OPH départemental « XL Habitat » fait désormais partie des 8 principaux bailleurs de la nouvelle Aquitaine et n'est pas concerné par les obligations de regroupement portées par la loi Elan. Avec 10 088 logements au 31 décembre 2017, il détient 83 % du parc social départemental

Le département des Landes (405 200 habitants), un des plus attractifs de la région Nouvelle Aquitaine et le plus vaste du territoire métropolitain après la Gironde, connaît un taux d'accroissement démographique de 1,2 % par an en moyenne depuis 2008. Si la tension du marché est globalement modérée, de forts contrastes opposent les zones rurales très détendues et les zones côtières. Avec seulement 7 % du parc des résidences principales du département, le parc social des Landes est de taille modeste, mais croît régulièrement (+2,5 % par an depuis 2013).

Le regroupement des trois opérateurs, décidé en juin 2014 pour une mise en œuvre six mois plus tard, a été conduit dans les délais et dans le respect des dispositions d'ordre public. L'office a dû faire face durant les trois années suivantes à la fois à l'intégration de l'ensemble des personnels des deux entités absorbées, l'harmonisation des régimes de rémunérations, la cohésion des équipes, et la nécessaire évolution des compétences et des procédures. Pour autant, les effectifs restent contenus, et plutôt inférieurs aux ratios de la profession, malgré un temps de travail inférieur à la durée légale que l'office va devoir régulariser. Les différentes démarches entreprises et encore à l'œuvre ont mis en évidence la nécessaire évolution du management, ainsi que l'obsolescence du progiciel métier pour répondre aux besoins d'un organisme de cette taille. L'évolution du système d'information constitue un enjeu majeur corrélativement au changement de régime comptable à l'échéance du 1^{er} janvier 2021.

L'office remplit sa mission sociale, avec une politique de loyers et de charges modérée et attentive qui lui permet d'accueillir une population modeste. Il doit toutefois mettre un terme à la pratique consistant à lier la location d'une aire de stationnement au bail du logement, ce qui revient à l'imposer au locataire alors qu'il est en droit de la refuser. Les irrégularités constatées dans les attributions relèvent d'un défaut de contrôle interne mais montrent également les limites de l'organisation actuelle. La qualité du service rendu au locataire fait l'objet d'un effort particulier avec plus de 50 % des effectifs dédiés à la gestion de proximité et une maintenance des résidences et des logements de bon niveau. Les résultats obtenus sont probants. Les risques locatifs, vacance et impayés, sont bien maîtrisés avec des résultats en constante amélioration, sauf sur le recouvrement des locataires partis qui s'est particulièrement dégradé. Cette situation doit être redressée en concertation avec le comptable public.

Parallèlement à la restructuration des services, l'office a poursuivi et accéléré son développement, axé sur les zones les plus tendues, les deux agglomérations de Mont-de-Marsan et Dax et les zones littorales. La requalification du patrimoine existant s'est également poursuivie avec une attention particulière à la performance énergétique des bâtiments : 1 064 logements ont été réhabilités (hors convention ANRU) entre 2013 et 2018 pour un coût moyen de 50 milliers d'euros par logement, dont deux particulièrement exemplaires, « La Pince » à Saint-Paul-lès-Dax (concours ADEME) et « La Croix » à Tarnos. Enfin, deux projets de rénovation urbaine à Mont-de-Marsan ont été financés par l'ANRU : le premier achevé sur le quartier du Peyrouat a

¹ Regroupement de l'OPH des Landes avec l'OPH de Dax et la SA d'HLM « Habitat Landes Océanes » également établie à Dax.

donné lieu à la démolition de 310 logements pour une offre nouvelle de 426 logements dont 90 sur site. Le second achèvera l'intervention sur ce quartier avec la démolition et reconstruction hors site de 88 logements et le réaménagement des voiries et espaces extérieurs. Il prévoit également la requalification du quartier de La Moustey à Saint-Pierre-du-Mont (résidentialisation des immeubles -306 logements- et aménagements extérieurs).

L'office dispose d'une situation financière entretenue par une performance d'exploitation qui ne s'est pas dégradée avec l'absorption des deux organismes d'HLM, même si les coûts de gestion, et en particulier les charges de personnels, ont fortement augmenté sur les trois derniers exercices, le temps d'absorber l'ensemble des effectifs puis de travailler, avec l'aide de prestataires, sur l'optimisation du management et des compétences. L'année 2018 amorce leur évolution à la baisse. Malgré un poids des annuités d'emprunts locatifs pénalisant (44,5 % des loyers), dû à une faible mobilisation de l'importante trésorerie disponible jusqu'en 2017 (peu de fonds propres investis dans les opérations et mobilisation de préfinancement dès leur commencement), la capacité d'autofinancement représente 47,3 % du chiffre d'affaires net et l'autofinancement net HLM 14,3 %, ratios plutôt élevés, témoignant d'une bonne rentabilité. Elle contribue à hauteur de 20 % à l'important effort d'investissement déployé par l'office, le produit des ventes de logement locatif n'y contribuant que très modestement (2,7 %) en raison d'une politique de vente jusqu'alors limitée aux seuls locataires occupants.

La simulation financière prévisionnelle, réalisée sans minimiser le programme d'investissement et le niveau de maintenance du patrimoine malgré les nouvelles modalités économiques (réduction de loyer de solidarité, TVA à 10%) montre une contraction de l'autofinancement qui se maintient toutefois bien au-dessus des seuils d'alerte. Le fonds de roulement quant à lui se maintient à un bon niveau sur l'ensemble de la période.

Le Directeur Général

Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le contrôle précédent a été réalisé conjointement avec les services de la direction générale des finances publiques (DGFIP). Le rapport définitif, publié en juillet 2014, avait relevé un rôle social affirmé, une gestion de proximité vigilante, un patrimoine attractif ainsi qu'une situation financière satisfaisante. Toutefois, il avait pointé un manque de lisibilité de la politique de maintenance, un entretien annuel des appareils à gaz insuffisant présentant des risques pour la sécurité des personnes et des biens, ainsi que des irrégularités en matière de ventes locatives.

Le présent contrôle intervient après « l'absorption » par l'OPH « XL Habitat » de l'OPH de Dax et de la SA d'HLM « Habitat-Landes Océanes » (HLO) intervenue au 1^{er} janvier 2015.

Le précédent contrôle de l'OPH de DAX qui avait relevé des insuffisances de l'organisation et de la direction générale, un développement quasi nul ainsi qu'une stratégie financière inadaptée suggérait déjà au CA de réfléchir sur l'opportunité d'un rapprochement avec un autre bailleur social. Celui de la SA HLO montrait un fonctionnement globalement satisfaisant et une situation financière correcte.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Depuis la fusion en 2015 de l'office départemental avec l'OPH de DAX et la SA d'HLM Habitat Landes Océanes (HLO), l'OPH XL Habitat détient 83 % du parc social du département avec 10 088 logements au 31 décembre 2017 et fait désormais partie des 8 bailleurs de la nouvelle Aquitaine qui gèrent un parc de plus de 10 000 logements. Cinq autres bailleurs dont le siège social est extérieur au département (Gironde ou Pyrénées atlantiques) se partagent le reste du parc.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Comptant 405 200 habitants au 1er janvier 2015² soit 6,9 % de la population de la région Nouvelle Aquitaine, le département des Landes est l'un des plus attractifs avec un taux d'accroissement annuel démographique de 1,2 % en moyenne depuis 2008. Uniquement dû au solde migratoire, il se concentre sur les deux principales agglomérations (Mont de Marsan et Dax) et le littoral.

Bien que non épargné par le chômage avec un taux de 13,8 % en 2015, le département des Landes reste moins touché par la pauvreté (12 % en 2015) contre 13,7 % pour la moyenne régionale.

Si la tension du marché est globalement modérée, de forts contrastes opposent les zones rurales très détendues et les zones côtières où la demande est supérieure à l'offre. Le taux de vacance³ (6,8 % contre 8,5 % pour la moyenne régionale) masque également de fortes disparités territoriales en lien avec l'âge du parc et son état d'entretien

Avec seulement 4 % du parc des logements de la région et 7 % du parc des résidences principales du département, le parc social est de taille modeste. Il connaît une croissance régulière (+ 2,5 % par an depuis 2013).

Deux pôles urbains principaux structurent le département : la communauté d'agglomération du Grand Dax (CAGD - 54 541 habitants) et Mont-de-Marsan agglomération (MDMA - 53 926 habitants⁴), toutes deux soumises à l'article 55 de la loi « solidarité et renouvellement urbains » (SRU).

- La CAGD dispose d'un parc en logements sociaux d'importance significative. Sur les deux villes concernées par la loi SRU, Dax atteint l'objectif de 20 % de logements sociaux en 2018 avec 21,6 % et Saint Paul-les-Dax s'en approche avec 16 %.
- En revanche, aucune des deux communes concernées de la MDMA ne satisfait aux exigences de l'article 55 de la loi SRU (Mont-de-Marsan - 17,3 % et Saint Pierre-du-Mont 14,5 %). Toutefois, sur la période 2017-2019, les objectifs pour ces communes sont calculés sur une obligation de production à 25 % des résidences principales. Dans, un contexte de marché du logement peu tendu, l'atteinte de cet objectif risque de faire monter la vacance. La demande de logement social est en effet caractérisée par une recherche qualitative de confort, avec un taux de refus après CAL important (50 % pour l'office en 2018).
- Enfin, deux communes proches du littoral (Tarnos et Saint-Martin-de-Seignanx) où la pression est plus forte doivent encore progresser avec des taux respectifs de 19,6 % et 11,6 % pour un objectif fixé à 25 %.

² Source INSEE – RP 2015

³ Source INSEE – RP 2015

⁴ Source INSEE – RP 2015

Dans ce contexte, avec près de 800 logements livrés au cours des cinq dernières années, l'office contribue au développement de l'offre en cohérence avec les objectifs de production identifiés dans les PLH et les besoins exprimés. Il est également très impliqué dans les projets de rénovation urbaine avec 20 % de son patrimoine situé dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Stratégie de l'office

Avec la fusion, le positionnement au titre de principal bailleur du département confère à l'office la légitimité et la capacité à adapter sa stratégie de développement aux besoins des territoires. En parallèle le renforcement de sa gestion de proximité lui permet d'assurer un meilleur ajustement de son effort d'entretien du patrimoine avec notamment la prise en compte des forts besoins de requalification du parc de l'ancien office de DAX.

En parallèle de la fusion, l'office a ainsi poursuivi son développement axé sur les zones les plus tendues assujetties à l'article 55 de la loi SRU, soit essentiellement les deux agglomérations de Dax et Mont de Marsan et les zones du littoral sans négliger l'effort soutenu de remise à niveau de son patrimoine existant.

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) établi en 2015 a été actualisé en 2018 au regard du nouveau périmètre d'intervention et de la nouvelle organisation stabilisée. Il prévoit une accélération du développement avec la production de 350 logements neufs par an, et la poursuite d'un plan d'entretien ambitieux avec 84 millions d'euros (hors ANRU) sur les 10 ans du plan dont 66 en première période.

Dans la continuité du premier projet ANRU, une seconde phase de démolitions et aménagements validée en 2018 (cf. 5.2.3) permettra de finaliser la requalification des deux quartiers situés en QPV sur Mont- de-Marsan et son agglomération.

L'accession à la propriété initialement développée par la SA d' HLM « HLO » reste une activité secondaire poursuivie à la faveur des opportunités rencontrées sur les zones les plus tendues avec 15 logements vendus sur les 5 dernières années.

La politique de vente locative très encadrée et réservée aux locataires occupants connaît des résultats modestes avec 27 ventes sur la période de contrôle.

Par ailleurs l'organisme n'est pas concerné par les obligations de regroupement portées par la loi Elan, du fait des fusions opérées, qui le positionnent comme seul organisme du département.

2.2.2 Évaluation du fonctionnement de la gouvernance

Depuis le regroupement des trois opérateurs landais, le conseil d'administration (CA) compte 27 membres dont 5 administrateurs représentants des locataires. Il est présidé, depuis juin 2008, par M. Xavier Fortinon, également président du Conseil départemental. Il a succédé le 7 avril 2017 à M. Henri Emmanuelli, à la tête du département durant 35 ans.

Le CA se réunit en moyenne quatre fois par an avec une présence forte et constante de ses membres (88 %).

2.2.3 Direction générale

La direction générale est confiée à Madame Maryline Perronne depuis le 7 septembre 2009. Son contrat et ses avenants successifs, conformes aux dispositions réglementaires (art. R. 421-16 et R. 421-20 et suivants), n'appellent pas d'observation. Depuis le dernier contrôle, ils ont systématiquement fait l'objet d'une délibération préalable du CA. Le dernier est intervenu le 1^{er} février 2015 pour tenir compte de l'évolution de la

taille de l'office (2 800 logements et 46 % de personnels supplémentaires). Une dernière délibération du 27 mars 2017 a pris acte du nouveau plafond de la part forfaitaire consécutivement à l'évolution du patrimoine à plus de 10 000 logements. Pour autant, la rémunération fixée en 2015, sans part variable, a été maintenue, soit à un niveau inférieur de 14 % au plafond.

2.2.4 Regroupement des trois opérateurs de logement social

Les opérations de regroupement de l'OPH de Dax et de la SA d'HLM « HLO » au sein de l'OPH « XL Habitat » emportant transmission universelle de patrimoine, ont été engagées suite aux décisions concomitantes des CA des 3 entités intervenues les 2, 19 et 26 juin 2014.

Les procédures, menées conformément aux règles particulières au secteur du logement social⁵, se sont achevées en fin d'exercice pour une prise d'effet au 1^{er} janvier 2015. Celles mises en œuvre pour la SA d'HLM HLO, dont « XL Habitat » était déjà l'actionnaire majoritaire (59,61 %), ont consisté à tout d'abord réduire le capital social de la SA à zéro pour ensuite procéder à une augmentation de capital au minimum réglementaire (37 000 €), entièrement réservée à l'office⁶. Le rachat des titres revalorisés conformément à la règle HLM s'est élevé à un total de 4,05 M€, dont 2,04 M€ pour l'office.

Les commissaires aux comptes de la SA « HLO » ont signalé dans leur rapport du 6 octobre 2014 que, pour 4,4 % des titres inconnus du teneur de compte (99 064, représentant 10 % de la valorisation des 2 239 437 titres), la société n'a pas mis en œuvre les formalités de publicité prévues par le code de commerce (art. L.228-6-1 et 3), à savoir une publication dans deux journaux à portée nationale valant mise en demeure des propriétaires des titres non identifiés, un an avant la vente. A défaut, ceux-ci n'ont pu a priori ni être informés de la procédure engagée, ni a fortiori bénéficié du rachat de leurs titres. Sans information complémentaire, l'office a consigné 475 630 € sur un compte à la CDC pendant une durée de 10 ans, conformément aux dispositions du code de commerce (art. R. 228-11).

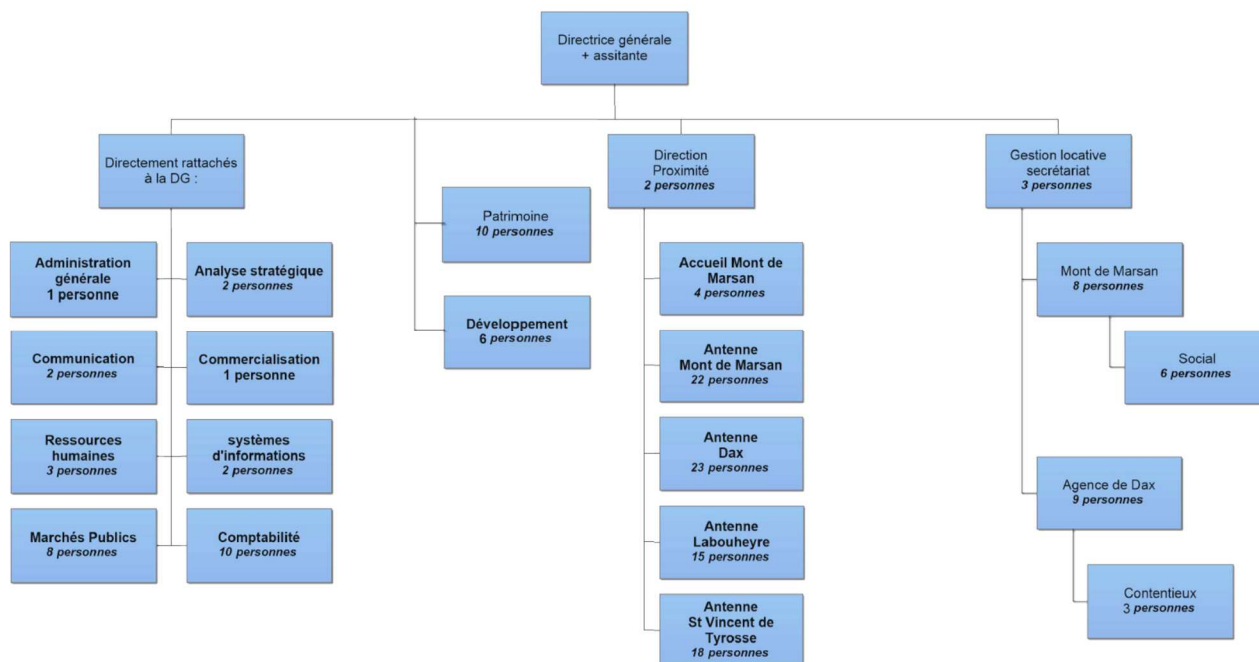
A l'issue des opérations, le patrimoine propriété de l'office a augmenté de près de 3 000 logements et équivalents-logements. L'office assure également le suivi des charges de 3 copropriétés gérées précédemment par la SA HLO. Le groupement d'intérêt économique du Logement landais (GIELL), constitué sans capital en 2007 entre la SA « HLO » et l'office, avec pour objet l'assistance à toute opération de maîtrise d'ouvrage, a été dissous après la clôture des comptes approuvée par le CA du 8 juin 2015.

⁵ Art. L.423-4 du CCH : Le prix maximal de cession des actions des sociétés d'habitations à loyer modéré mentionnées aux articles L. 422-2, L. 422-3 et L. 422-13 est limité au montant d'acquisition de ces actions, majoré, pour chaque année ayant précédé la cession, d'un intérêt calculé au taux servi au 31 décembre de l'année considérée aux détenteurs d'un livret A, majoré de 1,5 point et diminué des dividendes versés pendant la même période. Lorsque le montant ou la date d'acquisition ne peut être établi, il est appliqué le montant du nominal de ces actions pour une durée de détention ne pouvant excéder vingt ans. [...]

Art. L. 423-5 du CCH : [...] Par dérogation aux dispositions des articles L. 225-198 et L. 225-203 du code de commerce, les organismes privés d'habitations à loyer modéré ne peuvent procéder à l'amortissement de leur capital. En outre, si un organisme privé d'habitations à loyer modéré procède à une réduction de capital dans le cas prévu au deuxième alinéa de l'article L. 225-206 du même code, le prix de rachat ne peut être supérieur au prix maximum calculé en application du premier alinéa de l'article L. 423-4 [...]

⁶ Les opérations de fusion-absorption à la valeur des capitaux propres n'étant pas possibles du fait du statut juridique de l'OPH.

2.2.5 Évaluation de l'organisation et du management



Le regroupement des trois organismes HLM a nécessité de maintenir l'ensemble des personnels présents au moment du transfert au sein de l'OPH des Landes et d'adapter l'organisation à la taille de l'organisme et la nouvelle répartition géographique du patrimoine (création d'une agence et une antenne supplémentaires à Dax, évolution des outils, renforcement du contrôle interne et du contrôle de gestion, ...). Ces évolutions ont nécessité également de recruter quelques profils de compétences supplémentaires (système d'informations, communication, commercialisation). A fin 2017, les personnels sous statut de fonction publique territoriale constituent 43 % des effectifs (contre une moyenne de 20 % pour l'ensemble des OPH, selon le rapport de branche 2017)

L'organigramme a toutefois peu évolué depuis le dernier contrôle et apparaît moins adapté à un organisme de plus de 10 000 logements. La directrice générale encadre encore directement treize responsables de direction ou de service. Le mode de management des directions les plus importantes (gestion locative, proximité, comptabilité) reste très centralisé, avec des cadres trop mobilisés sur l'opérationnel au quotidien au détriment des fonctions de pilotage, ce qui nuit à la montée en responsabilités de l'encadrement intermédiaire. S'y ajoute un progiciel de gestion plutôt obsolète, au regard des outils métiers existants au sein de la profession, qui conduit à une multitude de développements sous Excel sans interface. A terme, cette organisation risque de fragiliser le fonctionnement de l'organisme qui jusqu'alors a plutôt fait ses preuves.

Cependant, plusieurs démarches ont été initiées dès 2015 et sont encore en cours, avec l'assistance d'un prestataire extérieur, en vue d'améliorer les pratiques managériales et le système d'informations. Elles ont donné lieu notamment à des projets de réorganisation de service dont la mise en œuvre était engagée au moment du contrôle. La direction générale va devoir rapidement trancher entre le passage à la version supérieure du progiciel actuel ou son remplacement par un des progiciels existants plus performants.

Concernant son organisation, l'office indique que le renforcement de l'encadrement intermédiaire est en cours avec une mise en œuvre effective depuis le contrôle dans les services de la gestion locative et de la comptabilité. Concernant son système d'information, il précise que le choix d'un nouveau progiciel est

provisoirement mis en attente d'une meilleure visibilité sur ses besoins au regard notamment de son futur passage en comptabilité commerciale.

Une gestion électronique des documents (GED) a été mise en place à fin 2016 pour, dans un premier temps le traitement des factures et la commande publique. A partir de mai 2017, une démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail (RPS-QVT) a également été conduite et a donné lieu en 2018 à des plans d'actions en particulier sur les champs de la communication institutionnelle, la transversalité interservices et le management.

Les effectifs ont évolué de manière contenue :

EFFECTIFS moyens en ETP	2013	2014	2015	2016	2017
ETP	112,30	114,45	164,85	165,85	164,15
Nombre de logements gérés	6 801	6 946	9 733	9 996	10 184
ETP/1000 logements	16,51	16,48	16,94	16,59	16,12
ETP technique, administratifs et sociaux	12,69	12,59	12,77	12,84	12,73

Rapportés au logement géré, à fin 2017, les effectifs représentent 16,1 équivalents temps plein (ETP) pour 1000 logements gérés (moyenne OPH 2017⁷ : 18,4) et 11,4 ETP pour les seuls personnels administratifs, techniques et sociaux (hors ouvriers de régie, employés d'immeuble, gardiens), voire 12,7 ETP si l'on y ajoute les seize gardiens, dont les tâches pour la plupart d'entre eux sont majoritairement consacrées à de la gestion technique et sociale (cf. § 4.3). Ces derniers ratios, en deçà de la moyenne nationale des OPH 2017 (respectivement 11,9 et 16,3 ETP), s'infléchissent un peu plus en 2018 avec des départs non remplacés (15,3 ETP, dont 10,6 ETP administratifs, techniques et sociaux non compris les gardiens). Les personnels affectés à la proximité (antennes + siège) représentent près de 50 % des effectifs. Le choix de consacrer la moitié des effectifs à la gestion de proximité se traduit par une excellente satisfaction du service rendu exprimée par les locataires (cf. § 4.3). Toutefois, elle réduit d'autant les marges de manœuvre pour les services du siège ; or, le fort développement mené de front avec de nombreuses opérations de réhabilitation du patrimoine et de requalification urbaine, ainsi que le prochain passage en comptabilité commerciale et la nécessaire évolution du système d'information, questionnent sur les limites de l'organisation actuelle.

L'office répond que la qualité de service est une priorité et qu'il souhaite maintenir sa présence de proximité au regard de l'implantation très diffuse de son patrimoine ainsi que des problématiques de vieillissement et d'isolement dans les zones rurales.

Il précise que ses services viennent de s'engager en concertation avec les membres du conseil de Concertation Locative dans une démarche de labellisation Quali'HLM.

Il est néanmoins conscient de la nécessité de faire évoluer à terme son organisation notamment avec le passage en comptabilité commerciale qui va nécessiter de nouvelles fonctions à assurer ainsi que le renforcement du contrôle interne.

L'absentéisme global (4 214 journées en 2017) représente un nombre moyen de 26 journées de travail par salariés et un taux global en jours calendaires de 6,95 %, ratios un peu plus élevés que la moyenne des OPH (24,5 jours – 6,7 % selon le rapport de branche 2017). Toutefois, le taux d'absentéisme lié à la maladie ordinaire est en baisse avec un taux de 6,17 % en 2017 contre 6,84 % en 2016. L'exercice 2018, après mise en congé de longue maladie d'une personne, confirme la baisse sensible avec un taux d'absentéisme lié à la maladie ordinaire de 4,51 %.

Le protocole d'accord relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail ne respecte pas la durée légale du temps de travail (art. 3121-27 du code du travail et art. 1 du décret n° 2000-825 du 25 août 2000).

⁷ Données du rapport de branche 2017

Le protocole d'accord sur l'ARTT signé avec les organisations syndicales le 28 octobre 2003 et modifié par deux avenants des 5 juillet 2013 et 14 avril 2015 a organisé le temps de travail sur une base de 39 h par semaine, avec en contrepartie la récupération de 22 jours par an, tout en maintenant un usage antérieur à la loi du 3 janvier 2001⁸ qui octroyait sept jours « président » en plus du congé annuel légal. De plus, lors de la négociation, il a été convenu d'intégrer au congé annuel les 2 jours supplémentaires prévus en cas de fractionnement des congés sur des périodes de moindre besoin, le portant ainsi à 27 jours. Enfin, en 2013, en contrepartie d'une réduction à six des jours « président » (mise en œuvre de la journée de solidarité instituée en 2004 et jusqu'alors non appliquée à l'office), l'octroi de deux jours de fractionnement du congé annuel en dehors des périodes estivales a de nouveau été introduit mais sans remettre en cause les 27 jours acquis. En conséquence, huit jours sont accordés sans cadre légal, ramenant la durée annuelle du temps de travail à 1 540 h. Le maintien d'un régime de travail plus favorable nécessitait, selon la jurisprudence administrative⁹, une décision expresse du CA ainsi que de l'avis du comité technique paritaire (alinéa 2 de l'article 7-1 de la loi du 26 janvier 1984) mais celui-ci ne pouvait se cumuler avec le régime des 35 h qu'à la condition que le protocole d'accord respecte la durée légale du temps de travail, soit 1 600 heures devenue 1 607 à partir de 2005, constituant non seulement un plafond mais également un plancher. Le nombre d'heures perdues représente, sur la base des effectifs 2017, l'équivalent de 6,8 ETP. Ainsi, dans le contexte actuel d'une nécessaire optimisation des moyens des organismes d'HLM et dans le respect des principes d'exemplarité rappelés par la circulaire « fonction publique » du 31 mars 2017¹⁰, relative à l'aménagement du temps de travail, l'office doit sans délai renégocier le protocole d'accord pour sa mise en conformité avec les dispositions d'ordre public. L'office prend acte de la nécessité de se mettre en conformité avec les dispositions réglementaires et de respecter la durée légale de 1 607h. Il s'engage à traiter ce sujet avec ses organisations syndicales et ses salariés.

2.3 COMMANDE PUBLIQUE

Placée sous l'autorité directe de la directrice générale, la direction des « marchés publics » est chargée de conduire l'ensemble des procédures de passation et de contrôle de l'exécution de tous les marchés de l'office (procédures formalisées et librement définies). Elle est composée de 9 personnes, y compris le directeur pour une activité annuelle moyenne de 700 à 800 marchés (+2 agents chargés de la logistique). La dématérialisation des marchés est mise en œuvre, facilitée depuis fin 2016 par la GED.

Les règles internes sont pertinentes et leur mise à jour est conforme aux dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et de son décret d'application n° 2016-360 du 25 mars 2016. La commission d'appel d'offres (CAO) est régulièrement constituée. Sa composition a été mise en conformité par délibération du CA du 9 octobre 2017, un peu tardive pour une mise en œuvre au 1^{er} juillet 2017, conformément aux dispositions du décret n° 2017-516 du 10 avril 2017 d'application de la loi « Sapin II ».

Le contrôle des procédures de passation a porté sur trois consultations de maîtrise d'œuvre dont un concours, deux marchés d'exploitation (entretien des chaudières et de la robinetterie), le marché de travaux d'entretien des logements (2017-2019) et l'accord-cadre pour les prestations de représentation légale. Les différentes étapes de la mise en concurrence à l'attribution du marché et l'information des candidats non retenus sont

⁸ Loi du 3 janvier 2001 relative à « la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la fonction publique ainsi qu'au temps de travail dans la fonction publique territoriale »

⁹ Cour administrative d'appel de Paris, 31 décembre 2004, département des Hauts de Seine et Cour administrative d'appel de Versailles, 23 juin 2005, commune d'Evry.

¹⁰ Circulaire du 31 mars 2017 relative à l'application des règles en matière de temps de travail dans les trois versants de la fonction publique, suite au rapport établi par la commission présidée par M. Philippe Laurent, président du Conseil supérieur de la Fonction publique Territoriale.

correctement tracées et formalisées ainsi que la validation des avenants. Il est toutefois noté que les deux marchés d'entretien des appareils à gaz et de la robinetterie pour l'ensemble des logements du patrimoine, attribués en 2016, n'ont pas fait l'objet d'allotissement malgré l'obligation désormais consacrée par l'article 32 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015. L'office indique qu'il vient de relancer le marché robinetterie et que la procédure d'allotissement a été scrupuleusement respectée.

Fin 2018, une mission d'assistance a été confiée à un prestataire dans l'objectif de faire évoluer l'activité sur des missions de service d'achats (pilotage et animation d'une gestion transversale des marchés, conseil et appui juridique des directions opérationnelles, ...). Elle était en cours au moment du contrôle.

2.4 CONCLUSION

L'office dispose d'une gouvernance impliquée et d'une organisation adaptée à sa stratégie. La « fusion » des trois opérateurs a été conduite dans des délais très contraints et l'amélioration du management, encore à l'œuvre, se poursuit dans de bonnes conditions. Le changement de régime comptable constitue un enjeu fort à court terme, de même que l'évolution du système d'information qui devra l'accompagner.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2017, l'office est propriétaire de 10 088 logements familiaux, tous conventionnés, à l'exception de 2 logements. A ce parc, s'ajoutent 545 équivalents-logements répartis dans 18 foyers gérés par des tiers.

L'implantation du patrimoine est diffuse sur l'ensemble du département même si les deux agglomérations principales, (Mont-de-Marsan et Dax) concentrent près de la moitié du parc et les ensembles les plus importants. Le classement en QPV (quartiers prioritaires de la politique de la ville) concerne 20 % du parc soit 1 993 logements dont 987 à Dax et 1 006 sur Mont-de-Marsan et son agglomération).

Le parc est caractérisé par sa relative jeunesse (31 ans pour une moyenne nationale de 39 ans¹¹), une forte proportion de logements individuels (45 %) et une majorité de T3/T4 (73 %).

3.1.2 Données sur la rotation et la vacance

Le taux de rotation (9,7 %) est comparable à la moyenne régionale de l'ex-région Aquitaine (9,94 %).

Fin octobre 2018, le taux de vacance global s'établit à 1,76 % dont 0,26 % correspond à de la vacance technique pour démolitions.

Vacance au 31 décembre (en % du parc)	2015	2016	2017	Oct 2018
Vacance commerciale	1,76	1,67	1,70	1,50
dont vacance commerciale >3 mois	0,85	0,74	0,60	0,46
Vacance technique	1,04	1,15	1,10	0,26
Vacance globale	2,8	2,82	2,8	1,76

¹¹ Source RPLS au 1^{er} janvier 2016.

La vacance commerciale diminue régulièrement sur la période pour s'établir à 1,5 % dont 0,45 % de plus de 3 mois. Outre l'accélération des réhabilitations globales de patrimoine, cette évolution positive résulte de l'ensemble des mesures prises par l'office : Un tableau de bord mensuel d'analyse des causes de la vacance au logement donne lieu à la mise en place d'actions adaptées (baisses de loyers, renforcement de la présence de proximité, travaux à la relocation renforcés). Sont notamment relevés les bénéfices des actions de commercialisation développées sur les grands ensembles peu attractifs de DAX, qui souffraient d'une très forte vacance au moment de la fusion. L'organisation de journées portes ouvertes avec des visites de logements proposées à des groupes de demandeurs identifiés sur le SNE ont permis de relouer l'ensemble des logements vacants.

Enfin la mise en place d'une bonne coordination avec le service de proximité (visite conseil systématique déclenchée dès le préavis par la gestion locative, transmission automatique aux entreprises concernées du prévisionnel de travaux pour une meilleure anticipation, fixation de délais de réalisation des travaux et contrôle rigoureux de leur exécution) permet de contenir la durée d'immobilisation des logements et contribue à la bonne maîtrise des délais de relocation. Une marge de progrès reste encore à exploiter avec une amélioration de la fréquence des CAL.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Années	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Augmentation annuelle	0,90 %	0,47 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,25 %
Taux légal ¹²	0,90 %	0,47 %	0,02 %	0,00 %	0,00 %	1,25 %

Malgré un parc plutôt récent avec seulement 44 % de loyers bas (anciens financements et PLAI), la politique de loyer historiquement modérée de l'office et les faibles augmentations légales récentes lui permettent de disposer d'un parc accessible aux ménages les plus modestes.

Loyer mensuel 2018 au m² de SH en € :

Comparaison des loyers 2018 au m ² de SH avec les valeurs de référence*	Nombre de logements	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile	Moyenne
OPH XL Habitat	10 080	4,3	5,1	5,6	5,1
OHLM AQUITAINE	152 550	4,8	5,6	6,3	5,7
OHLM France Métropolitaine	4 799 720	4,8	5,6	6,4	5,8

*Référence : RPLS au 01/01/2017

Loyer mensuel en euro par type de financement :

Type Financement	Nombre de Logements*	SH Médiane en m2	1 ^{er} Quartile	Médiane	3 ^{ème} Quartile
Anciens financements	3628	75	274	310	343
PLAI	765	70	295	336	374
PLUS	1967	66	320	365	409
PLA	3669	76	367	417	461
PLS	51	76	497	561	622
Ensemble	10 080	73	306	356	416

*logements conventionnés au 1^{er} janvier 2018 hors FJT.

¹² À compter de 2011 taux légal basé sur l'évolution de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année N-1 (cf. article L 353-9-3 du CCH) puis 2^{ème} trimestre à compter de 2017

Avant fusion, l'office des Landes n'augmentait pas les loyers à la relocation, sauf à la suite de travaux de réhabilitation lourde, contrairement à l'office de Dax et à la SA HLO qui pratiquaient des augmentations systématiques.

Afin d'harmoniser les pratiques et dans un souci d'équité et de cohérence territoriale, un diagnostic du parc a été réalisé. Une segmentation du parc croisant le niveau d'attractivité selon les critères du PSP, le loyer et le niveau de précarité, a été établie. Confirmant l'intérêt d'une meilleure adéquation entre les niveaux de loyers et les niveaux d'attractivité, elle a donné lieu depuis fin 2017 à une nouvelle politique d'augmentation des loyers à la relocation :

Pour 3 % du parc aucune augmentation n'est effectuée. Pour 7 %, des baisses à la relocation sont réalisées soit en raison de difficulté de commercialisation, soit d'objectif spécifique d'accueil de ménages défavorisés. Elles concernent essentiellement le parc hors QPV pour une meilleure adéquation avec son environnement de marché et un renforcement de l'accueil de ménages à faibles ressources. 139 logements ont bénéficié d'une baisse supérieure à 10 % (essentiellement des loyers PLA élevés).

Le reste du parc fait l'objet de hausses à la relocation. Ces dernières restent cependant relativement limitées : 58 % sont inférieures à 10 %. Seulement 8 % sont supérieures à 20 % et concernent le parc qui cumule des loyers très bas et un très bon positionnement territorial.

L'ensemble de ces ajustements permet de garder des loyers inférieurs aux loyers de marché (source Clameur) qui se situent en moyenne à 8,5€ m² de SH avec des variations selon les territoires, comprises entre 6,5 à 10 € en moyenne.

Sur la base d'une hypothèse de rotation moyenne de 10 % l'an, l'office a estimé le gain de cette nouvelle politique de loyer à 300 000 € pour 2018.

Des hausses de loyers sont par ailleurs pratiquées conformément à la réglementation dans le cas de réhabilitations lourdes. Elles résultent d'une démarche concertée entre l'ensemble des services afin de prendre en compte les contraintes liées à l'occupation sociale et la vacance. Elles font par ailleurs l'objet d'une évaluation individuelle pour les ménages concernés. Malgré quelques augmentations parfois conséquentes, l'accessibilité économique est préservée du fait de la faiblesse des loyers d'origine. C'est notamment le cas pour l'opération de « La Pince » à Saint Paul-les-Dax où le loyer d'un T4 de 76 m² est de 350 € après une réhabilitation fortement requalifiante d'un montant de 62 000 € par logement.

Pour une grande majorité du parc collectif, le loyer des aires de stationnement n'est pas dissocié de celui du logement en infraction à l'article L 442-6-4 du CCH.

Pour 989 logements qui disposent d'un stationnement payant (garage ou place de parking individualisée), le loyer mensuel de ce dernier (entre 15 et 35 €) est intégré au bail de location laissant croire au preneur qu'il ne peut être dissocié de celui du logement. Cette situation se traduit par une très faible vacance des garages (2,9 %) comparativement aux taux habituellement constatés.

Si, dans un but social, l'office n'impose pas le stationnement aux ménages les plus modestes (revenus inférieurs au PLAI si minima sociaux) ou encore aux personnes âgées ou handicapées non véhiculées, cette pratique est toutefois créatrice d'une inéquité entre les locataires.

En conséquence, l'office doit régulariser la situation en donnant le choix à l'ensemble de ses locataires de prendre à bail une aire de stationnement indépendamment du logement.

L'office prend note de la nécessité d'établir des baux séparés du logement pour les espaces de stationnement. Les problèmes, rencontrés en cas de stationnements souterrains ou intégrés au bâti, induisant l'absence d'autre offre de stationnement pour les locataires (stationnement anarchique sur les espaces verts, devant les bâtiments) doivent être traités dans le cadre des missions de veille de la gestion de proximité.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

En 2017, 40 % du parc entrant dans le champ d'application du SLS, déduction faite des logements situés en QPV et ZRR. Parmi les 93 locataires assujettis au SLS (soit moins d'1 % du total), 78 % ont un dépassement de revenus inférieur à 50 % des plafonds. Le montant mensuel moyen du SLS est de 80 € avec des variations importantes au regard de l'occupation (de 2 à 526 €). La majorité des locataires concernés occupent leur logement depuis plus de 15 ans (53 %) et sont logés dans les zones les plus tendues.

Le montant du SLS perçu pour dépassement du plafond de ressources s'élève au total à 89 300 € pour l'exercice 2017. Aucun locataire n'était concerné par la perte du droit au maintien dans les lieux (ressources supérieures à 150 % des plafonds PLS sur deux années consécutives).

3.2.3 Bail et Assurances locatives

Le bail était en cours de mise à jour au moment du contrôle pour l'intégration des nouvelles dispositions des lois n°2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) et n°2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique (ELAN).

Concernant les assurances locatives, une relance mensuelle systématique des locataires est effectuée un mois avant la date d'échéance de leur contrat (2 relances et une mise en demeure). Le nombre de relances restées sans réponse (500 par an en moyenne) doit conduire l'office à étudier un dispositif lui permettant de se substituer au locataire tel que prévu par la loi ALUR.

L'office précise qu'il a évoqué avec les membres du conseil de concertation locative la mise en place d'un dispositif de substitution en cas de défaillance des locataires. Ce sujet fera l'objet d'une étude plus poussée.

3.2.4 Charges locatives

Le contrôle a été réalisé sur la régularisation des charges récupérables de l'exercice 2017. Les données analytiques extraites du logiciel de gestion intégrée font l'objet de multiples traitements sous tableur Excel, à défaut d'une gestion plus automatisée intégrée à l'applicatif métier. L'exercice est finalisé de manière à adresser les décomptes individuels en mai pour une imputation des soldes sur le quittancement de juin. Depuis la fusion, l'office a mis en œuvre un groupe de travail avec les membres du conseil de concertation locative sur l'harmonisation des charges locatives qui porte autant sur les clés de répartition que sur les ajustements à opérer en termes de provisions.

Les acomptes de charges appelés par résidence (hors celles livrées dans l'année) montrent globalement un correct ajustement aux dépenses de l'exercice. Toutefois, la part prépondérante des logements individuels, le faible nombre de résidences en chauffage collectif et la facturation directe des consommations individuelles d'eau aux locataires par les gestionnaires, limitent de fait la difficulté. Ramené aux seules résidences de logements collectifs, l'exercice de régularisation montre des excédents supérieurs à 200 € par locataires pour 17% des résidences (32/183) cumulant un quart des logements collectifs. Parmi celles-ci, 13 résidences enregistrent des excédents supérieurs à 400 € pour 152 locataires (3 % des logements collectifs). Les deux-tiers de ces excédents concernent le chauffage collectif. Aucun réajustement n'est intervenu en 2018, d'une part dans l'attente de l'impact de la pose des répartiteurs de calories sur les consommations individuelles, d'autre part, en raison des réhabilitations en cours ou livrées depuis lors.

Les locataires partis en cours d'années ne bénéficient pas d'une pré-régularisation et doivent attendre la clôture de l'exercice sur l'année suivante. En revanche, un complément de provisions de charges de chauffage est imputé aux locataires concernés et partis durant la période de chauffe.

Les dépenses récupérables sont dans l'ensemble contenues, avec une analyse attentive des coûts. L'office décide de conserver à sa charge quelques surcoûts qu'il considère non imputables aux locataires, en raison d'éléments conjoncturels ou liés à une situation particulière, sans plus-value sur le service rendu aux locataires.

Cette prise en charge reste marginale pour 2017 (69 milliers d'euros, soit 2°% des charges à récupérer). Les dépenses sont réparties à la surface corrigée pour les ordures ménagères, à la surface de chauffe pour le chauffage collectif et pour la quasi-totalité des autres charges au logement. La répartition au logement ou à la surface corrigée tend à charger un peu plus les petits logements.

L'absence de mise en œuvre des clauses des contrats d'entretien des appareils de chauffage et de robinetterie conduit à facturer aux locataires la totalité des coûts malgré une réalisation partielle du contrat, en particulier pour ce qui concerne l'entretien de la robinetterie

Les contrats d'entretien des équipements individuels (appareils à gaz, VMC, robinetterie) ne font pas l'objet de régularisation. Ils sont quittancés au tarif forfaitaire annuel du contrat alors que ceux-ci prévoient des pénalités en deçà d'un taux de visite annuelle à atteindre, voire pour l'entretien des appareils à gaz le paiement des seules visites réalisées sur l'exercice. Cependant, contrairement aux dispositions contractuelles, ils ont été réglés en totalité malgré un taux de réalisation à 98°% pour l'entretien des chaudières et un taux de 70° % pour le contrat robinetterie qui n'a fait l'objet d'aucune pénalité pourtant applicable en deçà de 90°%.

Afin de remédier à ce problème, l'office précise que le marché d'entretien robinetterie récemment relancé prévoit que seules les visites réalisées seront rémunérées. L'augmentation de tarif induite de 43°% soit 2,01 €/logt au lieu de 1,45 € dans le précédent marché sera, en accord avec le conseil de concertation locative, régularisée sur l'ensemble du patrimoine et non seulement aux logements visités et ce dans le respect de l'esprit de l'accord collectif.

Quelques dépenses d'entretien des parties communes (6 résidences) ou des espaces verts (7 résidences) apparaissent élevées, pour partie en raison de la configuration des lieux. La liste a été fournie à l'office.

3.3 CONCLUSION

Malgré un contexte de marché globalement peu tendu, la vacance diminue grâce aux actions de commercialisation et à l'effort de renouvellement patrimonial. L'office préserve l'accessibilité économique de ses logements par une politique mesurée d'augmentation des loyers et des charges locatives globalement contenues. Il doit cependant remédier à l'irrégularité relative à la facturation des aires de stationnement incluse dans les baux.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Au 31 décembre 2017, 58 % des locataires perçoivent l'aide personnalisée au logement (APL), ratio supérieur à la moyenne régionale (51 %). Avec un montant moyen de 245 € par ménage aidé, l'APL couvre 58,6 % de la quittance globale des bénéficiaires (y compris loyers annexes et charges locatives). Selon l'enquête OPS 2016, 48,3 % des ménages ont des ressources inférieures à 40 % des plafonds et 73 % inférieures à 60 %, ce qui montre le caractère social de l'occupation.

Ressources des locataires / plafonds règlementaires en %

Occupation du parc OPS 2016	Personnes Isolées	Familles Mono- parentales	Revenu < 40 %	Revenu < 60 %	Revenu > 100 %	Bénéficiaires APL + AL
Locataires Office (taux de réponse 84,7%)	nc	26,3	48,3	73,0	5,1	58,0
Nouveaux entrants 2015/16	37,8	32,1	58,2	80,7	1,4	70,7
Locataires tous bailleurs Région	41,7	21,7	41,1	62,2	9,1	51,4

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

La demande (7 632 demandes actives dont 1971 mutations¹³) se concentre principalement sur les deux communautés d'agglomération et les zones côtières. Elle se caractérise par une proportion élevée de personnes seules (49 % des demandes hors mutations) et une stabilité de la demande la plus sociale (62 % des demandeurs ont des ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS contre 59 % en 2015). Enfin, elle est plus paupérisée sur les communes de Dax et Mont-de-Marsan avec 74 % de ressources inférieures au PLAI.

Hors mutation, 67 % des demandes ont moins d'un an et 4 % plus de 3 ans ce qui traduit globalement une tension modérée. L'ancienneté de la demande est plus marquée sur les zones côtières traduisant une pression plus forte avec moins des deux tiers de demandes inférieures à un an (57 % sur Tarnos et Cap Breton). Sur ces deux communes, la demande est supérieure à l'offre (1 493 demandes pour un patrimoine de 962 logements) alors que les agglomérations de Dax et Mont-de-Marsan ne comptent que 2 626 demandes pour un patrimoine de 4 940 logements.

L'office saisit les demandes sur le SNE et les rapatrie sur son outil informatique avec une interface qui lui garantit une bonne traçabilité de leur traitement et une bonne gestion de processus de renouvellement et de radiation.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Au 31 décembre 2017, hors contingent préfectoral, seulement 2,6 % des logements relèvent d'un droit de réservation, principalement au bénéfice de collecteurs du réseau d'Action-Logement (92 %). Sur les programmes récemment livrés (2016 à 2018), le taux de réservation reste limité à 5 %. Compte-tenu d'une gestion du contingent préfectoral déléguée aux bailleurs, l'office bénéficie d'une marge de manœuvre dans la gestion de ses attributions.

La politique d'attribution est définie dans le cadre d'une charte validée en CA du 9 octobre 2017. Elle s'appuie sur les critères de priorité du CCH en les mettant en perspective avec le contexte local tout en rappelant la nécessaire prise en compte de l'ancienneté des demandes.

La charte d'attribution ainsi que le règlement intérieur de la CAL n'ont pas fait l'objet d'une publication en infraction avec le décret n°2015-522 du 12 mai 2015 qui en prévoit la publication à compter du 1^{er} janvier 2016. L'office s'est engagé à les publier sur son nouveau site internet dès son opérationnalité en octobre 2019.

L'office dispose d'un outil interne qui recense les caractéristiques socio-économiques de l'occupation par résidences. Bien que régulièrement actualisé à partir des enquêtes OPS et SLS celui-ci reste peu exploité. Il pourrait notamment être utilisé pour l'application des plafonds majorés de ressources et de loyers prévus dans les conventions APL (PLUS Majoré) ou encore comme outil d'aide à la décision pour le positionnement de

¹³ Source SNE – 31 12 2017.

candidats en CAL. Par ailleurs, ses données pourraient utilement être valorisées dans le rapport annuel de la CAL qui reste succinct.

La pression modérée et la précarisation de la demande complexifient toutefois la recherche d'un équilibre d'occupation. Au regard de l'importance des QPV, cet objectif implique la recherche d'une souplesse dans les attributions des résidences concernées par l'utilisation du dispositif dérogatoire prévu par l'article R. 441-1-1 du CCH. Sa mise en œuvre doit faire l'objet d'un arrêté préfectoral.

Outre les mutations prioritaires effectuées au motif de l'inadaptation du logement ou d'impayés, l'office est attentif au parcours résidentiel de ses locataires. Les mutations représentent 14 % des attributions.

Évaluée à l'occasion des enquêtes OPS, la sous-occupation avérée (personne seule ou couple occupant un T4 ou plus) concernait 1 256 locataires parmi lesquels 837 étaient âgés de plus de 60 ans. Même si la tension du marché est faible notamment sur les grands logements et que le territoire n'est plus concerné par la perte du droit au maintien dans les lieux (cf. art 109 de la loi 2018 -1021 du 23/ 11/ 2018 dite loi ELAN)¹⁴, l'office doit s'attacher à évaluer la situation de l'ensemble des locataires concernés. Ce diagnostic lui permettra de les informer de la possibilité d'une mutation dans un logement mieux adapté à leur situation dans le cadre d'un dispositif dérogatoire, (pas de conditions de ressources et prise en charge des frais de déménagement) même si les petites typologies sont les moins disponibles.

Le caractère social des attributions (cf. § 4.1 nouveaux entrants) est avéré avec 80,7 % des logements attribués à des ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds réglementaires et 58,2 % au bénéfice de ménages aux ressources inférieures à 40 % des plafonds.

Suite à la loi « égalité et citoyenneté » et dans les perspectives de la loi ELAN, l'office a engagé le suivi des attributions à des ménages du 1^{er} quartile de ressources hors QPV¹⁵. Toutefois au moment du contrôle, il n'avait pas encore intégré cet élément dans sa politique d'attribution. Jusqu'en 2018, il a analysé a posteriori les résultats obtenus. Ainsi, selon les données fournies par l'office, les attributions hors QPV à des ménages relevant du 1^{er} quartile de ressources représentent en moyenne en 2018, 21 % des attributions, sur l'agglomération de Mont de Marsan soit 185 attributions et 18 % sur celle de Dax, soit 337 attributions).

A compter de 2019, le calcul automatisé des revenus par rapport au seuil des quartiles doit permettre aux chargés de clientèle la prise en compte des objectifs de la loi dans les propositions d'attribution et de les porter à la connaissance des membres de la CAL.

Enfin, l'office est très impliqué dans le partenariat local : il travaille avec plusieurs associations d'insertion dans le cadre d'un dispositif de location/sous-location pour des personnes défavorisées. 127 logements sont actuellement mis à disposition pour du relogement temporaire dont 34 dans le cadre du CADA pour l'accueil de migrants.

4.2.3 Gestion des attributions

La commercialisation des logements est partagée entre le siège et l'agence de Dax créée après la fusion. Les attributions sont gérées dans le cadre de deux CAL territorialisées (nord et sud) qui se réunissent en moyenne une fois par mois. L'obligation de présentation de trois candidats est respectée y compris par l'ensemble des

¹⁴ Depuis la loi Elan, sont concernées uniquement les communes en zone A et B1 telles que délimitées par l'arrêté du 1er août 2014 pris en application de l'article R. 304-1 du code de la construction et de l'habitation.

¹⁵ La loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et citoyenneté fixe un objectif de 25 % des attributions annuelles de logements hors QPV à des demandeurs dont le niveau de ressources par unité de consommation est situé dans le 1^{er} quartile des ressources des demandeurs de logements sociaux. Dans les landes, 2 EPCI sont concernés par cette mesure ; à savoir les communautés d'agglomération de Dax et Mont de Marsan.

réservataires. Les membres disposent d'une information correcte sur la situation des demandeurs et les procès-verbaux garantissent la traçabilité de la procédure.

Toutefois, les limites de l'outil informatique ou de son utilisation ne permettent pas une automatisation suffisante des documents de gestion de la CAL. Elles conduisent à multiplier la saisie manuelle de données inadaptée au regard de la masse de dossiers et constituent un obstacle au développement du contrôle interne.

Ainsi, un certain nombre de données essentielles (taux d'effort, APL et reste à vivre) ne sont pas automatiquement calculées. L'information détenue par les services sur le montant d'APL est donnée oralement à la demande des membres de la CAL. Ce mode de fonctionnement constitue un frein à la prise de décision et ne permet pas une gestion optimale du temps.

Le niveau de refus après attribution très élevé (50%) interroge sur l'efficacité du processus de commercialisation et de traitement des attributions.

Bien que la CAL identifie, quasi systématiquement des suppléants classés en 2ème et 3ème position, le nombre de refus après attribution est élevé (50 % des dossiers en 2018) et impacte les délais de relocation. L'analyse de ces refus montre qu'ils concernent essentiellement les logements collectifs et notamment ceux situés en QPV et fait également apparaître l'importance des ménages déjà relogés (17 %). Ces constats doivent amener l'office à s'interroger sur l'efficacité de son organisation actuelle. Un effort est à engager pour une meilleure qualification de la demande avec la réception des candidats et une mise à jour plus systématique des dossiers avant CAL. Des marges de progrès sont à poursuivre sur la commercialisation des logements avec l'organisation de visites sur place avant passage en CAL. Enfin, la fréquence mensuelle des CAL n'est pas adaptée à la taille du parc et aux enjeux du territoire et pèse sur les délais de relocation.

L'office indique que cette problématique a fait l'objet d'une réflexion et d'une étude approfondie, présentée au conseil d'administration. Depuis le contrôle, deux axes de travail sont mis en œuvre pour limiter ce taux de refus :

- qualifier la demande très en amont de la commission et recontacter le demandeur avant commission d'attribution pour s'assurer que cette demande n'a pas évolué.
- adopter une stratégie commerciale : visite des logements collectifs notamment situés en quartier politique de la ville avant la commission ; il convient de noter en effet que près de 50% des refus sont afférents à des attributions en QPV et en majorité à des personnes dont les ressources sont supérieures au 1^{er} quartile ; cette démarche a déjà été mise en œuvre notamment sur le quartier de Cuyès à Dax et a donné des résultats satisfaisants.

Concernant la fréquence des CAL, l'office indique que l'analyse des précédentes commissions n'a pas révélé la nécessité d'augmenter le nombre de réunions, compte tenu de la diminution continue de la rotation. Cette évaluation sera poursuivie et l'organisation des CAL revue en fonction.

Le contrôle des attributions a révélé 14 irrégularités dont 11 dépassements des plafonds de ressources et 3 absences de justificatif [art. L. 441-1 et art. L. 342-14 du CCH]. Le contrôle sur fichier a porté sur 2 938 attributions, effectuées sur les 3 dernières années avec un contrôle approfondi d'un échantillon ciblé de 53 dossiers. Les 11 dépassements constatés, liés à des erreurs des services et un manque de contrôle interne, varient entre 2 % et 45 % et concernent essentiellement des logements financés en PLAI (cf. annexe 7.2).

L'office précise que les irrégularités constatées dans les attributions de logements PLAI, dues à des erreurs humaines, (défaut de vérification du type de financement) ont conduit à modifier et automatiser la procédure de contrôle. Il s'engage par ailleurs à être attentif à ce que le nouveau logiciel métier favorise l'automatisation de calcul de données et conforte le contrôle interne. Enfin, dans la perspective du passage en comptabilité commerciale, il a initié une consultation visant à auditer et renforcer ses process de contrôle interne.

4.2.3.1 Gestion des contingents

Le contingent préfectoral est principalement géré en flux (en stock pour les programmes neufs). Une convention individuelle de réservation entre l'office et l'Etat définit des objectifs de relogements au titre des critères prioritaires tels que décrits par le PDALPD fixés à 200 logements annuels pour 2017/ 2019. Pour autant les demandes de relogement effectuées par les services de l'Etat au titre de la réserve préfectorale s'établissent seulement à 70 par an en moyenne sur les 3 dernières années dont une vingtaine de DALO. Par ailleurs, environ 400 relogements annuels sont effectués par l'office pour des candidats relevant des critères de priorité. Toutefois ces attributions ne font l'objet d'aucune labellisation préalable ni même d'un contrôle de l'Etat à posteriori.

Ce mode de fonctionnement ne permet donc pas de qualifier et quantifier l'effort pourtant réel de relogement de publics très précaires et qui relèvent des critères de priorité. De plus, lors des CAL, il conduit à mettre en concurrence sur un même logement des publics labellisés au titre de la réserve préfectorale, y compris des publics DALO, avec d'autres candidats prioritaires identifiés par l'office et dont l'ancienneté de la demande est plus importante.

La mise en place prochaine de l'outil avec une labellisation a priori de l'ensemble de ces publics par les services de l'Etat devrait mettre fin à cet écueil, garantissant ainsi une meilleure évaluation de chaque situation et une plus grande transparence dans les attributions.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La relation de proximité s'appuie sur une implantation territoriale renforcée depuis la fusion, composée de quatre antennes (création de la quatrième sur le territoire Dacquois) chargées de la maintenance courante et de la relation avec le locataire.

Pilotées par un directeur de la proximité, ces antennes sont structurées chacune en 3 secteurs (appelés unités de gestion) de 900 logements en moyenne, dont les responsables assurent les états des lieux sortants, la veille technique sur le patrimoine, le traitement des réclamations ainsi que le premier niveau des troubles de voisinages.

Elles s'appuient ;

- d'une part, sur 17 agents de secteurs dénommés « gardiens » bien qu'ils n'assurent ni entretien ménager ni traitement des ordures ménagères (à quelques rares exceptions) ; tous dotés d'une loge sur place, ils sont chargés de la surveillance et l'entretien des équipements, de menues réparations et de la relation avec le locataire (état des lieux entrants, enregistrement des réclamations, visites commerciales avant attributions et visites de courtoisie après entrée dans les lieux)
- d'autre part, sur une régie composée de 4 à 6 agents selon les antennes, chargée des petits travaux d'entretien sur les parties communes ou privatives et d'interventions ponctuelles ne nécessitant pas le recours à une entreprise ou demandant une réactivité particulière.

Par ailleurs, un technicien de patrimoine délocalisé dans chaque antenne assure le suivi des travaux (gros entretien et réhabilitations). Il apporte une expertise sur des points particuliers et assiste les responsables dans l'évaluation des besoins de travaux en lien avec le PSP.

Depuis la fusion, un travail d'harmonisation des pratiques et de responsabilisation des équipes est engagé avec la mise en place de nouvelles procédures et le développement du contrôle interne. L'analyse mensuelle des dépenses réalisées par mois pour chaque unité de gestion permet d'évaluer tant les pratiques que les besoins d'entretien ou de remise à niveau selon les parcs ou territoires.

Un contrôle des plannings a également été mis en place pour une couverture optimale du territoire et une présence journalière sur tous les sites. La visite de patrimoine a permis de constater le bon état d'entretien du parc ainsi que la réactivité du personnel de proximité.

Depuis 2012, la mise en œuvre d'une procédure formalisée de traitement des réclamations garantit une bonne traçabilité et une plus grande efficacité des interventions. Outre les deux référents au siège qui enregistrent les demandes et assurent le premier niveau d'information des locataires, tous les personnels de proximité sont en capacité de générer une demande d'intervention y compris les gardiens. Des objectifs de délais de traitement sont fixés (80 % de demandes traitées dans les 8 jours et moins de 5 % après 30 jours) et font l'objet d'un contrôle régulier à l'échelle de l'unité de gestion.

Les résultats de l'enquête de satisfaction de 2017 traduisent ces efforts avec des taux de satisfaction croissants et un resserrement des écarts entre les antennes et unités de gestion. Le taux de satisfaction global est de 84 % (contre 79 % en 2013) dont 80 % pour le logement. Il progresse également pour le traitement des réclamations techniques avec un taux de satisfaction de 71 % contre 63 % en 2013.

Concernant la persistance d'un taux de satisfaction médiocre sur les troubles de voisinage, une procédure renforcée est actuellement testée sur deux antennes particulièrement concernées avec un travail sur les courriers et les délais de traitement ainsi qu'une consolidation du partenariat avec les services de police.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Côté ordonnateur, le recouvrement se partage entre le service social situé à Mont-de-Marsan et le pôle contentieux situé à l'agence de Dax, cumulant un peu moins de 9,6 ETP, la responsable du pôle contentieux étant également la cheffe d'agence. Un agent est par ailleurs mis à disposition du comptable public depuis 2015. Les deux services sont placés sous la responsabilité de la directrice de la gestion locative. Quatre conseillères en économie sociale et familiale (CESF) interviennent en phase amiable : l'activité représente en 2018 une moyenne mensuelle de 660 situations de ménages en difficultés. Le pôle contentieux comprend quatre chargés de contentieux, y compris la responsable de l'agence, pour un encours moyen mensuel de 810 dossiers (données 2017 et 2018). La représentation de l'office au tribunal est confiée à un cabinet d'avocats de Mont-de-Marsan.

Les moyens de paiements restent essentiellement le prélèvement automatique pour 64 % des locataires à fin 2017 (59 % à fin 2016). Les paiements par carte bleue par téléphone progressent. Ils représentent 4,5 % des règlements en 2017 contre 2,3 % en 2016.

Les paiements en numéraire restent nombreux, particulièrement à l'agence de Dax et ont plutôt tendance à évoluer à la hausse.

Ils représentent 690 k€ en 2017 dont 502 k€ pour l'agence de Dax (contre 601 k€ en 2016 et 456 k€ pour Dax), alors que de nombreux organismes HLM ont à ce jour quasiment éliminé le maniement d'espèces au sein de leurs services. Ces encaissements qui représentent environ 300 règlements mensuels, dont 200 pour Dax, sont regroupés sur les premiers jours du mois. En plus des risques auxquels sont exposés les personnels et les locataires, cette situation est fortement consommatrice de moyens. Un audit de la chaîne du recouvrement, confié à un prestataire « HLM » à l'automne 2015, avait estimé les temps consacrés aux régies de recettes à 35 h par mois pour Mont de Marsan et 45 h pour Dax. L'office doit rapidement décider de la mise en œuvre de solutions alternatives.

Depuis le contrôle, des terminaux de paiement par carte ont été installés à l'agence de Dax et au siège de Mont-de-Marsan. Les locataires habitués au paiement en numéraire ont été rencontrés pour évaluer leur

situation et vérifier qu'ils disposaient d'autres moyens de paiement. En juillet, le montant en numéraire encaissé n'était plus que de 4 281€ (20 locataires) sur Mont-de-Marsan et 3 256€ à Dax (14 locataires). Enfin, le nouveau site internet va permettre aux locataires de payer en ligne.

Analyse du recouvrement

En milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Créances clients (N-1)	5 246,16	4 465,13	6 454,78	6 636,81	7 165,94
Produits des loyers (1)	30 855,85	31 399,83	43 375,03	44 962,99	46 256,91
Récupération de charges locatives (2)	2 506,81	2 565,74	4 250,32	4 562,84	4 517,03
Quittancement (3)=(1)+(2)	33 362,66	33 965,57	47 625,34	49 525,84	50 773,94
Créances clients (N)	4 465,13	4 505,66	6 636,81	7 165,94	7 268,10
Pertes sur créances irrécouvrables	- 180,75	- 372,04	- 450,62	- 462,81	- 464,52
Total encaissement (N) (4)¹⁶	33 746,06	33 553,00	46 992,70	48 533,90	50 207,25
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	101,15%	98,79%	98,67%	98,00%	98,88%
Valeur de référence	98,73%	98,60%	98,89%	98,85%	98,81%

Le taux de recouvrement se détériore légèrement en 2016 après l'absorption des deux organismes locaux (dont les montants cumulés de créances locatives représentaient plus de 15 % du quittancement) pour revenir à une situation maîtrisée à fin 2017 (98,88 %). L'exercice 2018 (comptes provisoires) confirme la tendance avec un taux de recouvrement calculé à hauteur de 98,96 %.

Le taux de recouvrement suivi par le comptable public¹⁷, propre à chaque exercice, permet d'évaluer plus précisément les résultats annuels (hors encaissements sur créances d'exercices antérieurs). Il confirme la tendance observée :

Rubriques	2015	2016	2017
Taux de recouvrement des créances de l'exercice au 31/12/N+1	97,05 %	97,22 %	97,41 %
Taux de recouvrement (hors prise en charge de APL) au 31/12/N+1	95,61 %	95,89 %	96,16 %

L'étude précitée a entre autres conduit à accélérer l'engagement de la phase contentieuse avec un déclenchement des commandements de payer dès le 2^e terme impayé (ou le 3^e pour les créances inférieures à 50 euros) dans l'objectif de réduire le flux, en comptant sur la réactivité des locataires. Le nombre d'actes d'huissiers à l'initiative de l'office a ainsi été multiplié par plus de deux entre 2015 (665) et 2016 (1 532) en raison d'un stock d'anciens dossiers à relancer. Il tend à diminuer en 2017 (1233). Cette procédure a alourdi de fait la créance des locataires en difficultés (coût moyen du commandement : 70 euros) tandis que dans le même temps les mises en demeure émises par le comptable public (sans frais pour le locataire) ont quasiment cessé sur les trois derniers exercices. Au regard des masses financières en jeu, majoritairement imputées aux locataires, l'office doit se doter d'un suivi formalisé des actions menées par les huissiers (reporting mensuel ou trimestriel) :

¹⁶ Le total des encaissements (numérateur du ratio) est égal au quittancement de l'exercice corrigé de la variation des créances locatives entre l'exercice n-1 et l'exercice n et minoré des pertes sur créances irrécouvrables. Pour ce qui concerne l'exercice 2015, les créances locatives de l'année n-1 ont été corrigées pour tenir compte du rapprochement des trois entités dans la variation des créances d'une année sur l'autre

¹⁷ Le taux de recouvrement correspond à l'ensemble des encaissements des créances locatives nées dans l'exercice (loyers nets des aides au logement + provisions de charges), nets des encaissements relatifs à des créances antérieures, rapporté au quittancement de l'exercice hors aides au logement.

En milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017
Frais de poursuite	182,40	323,57	351,84
Refacturation aux locataires	148,59	209,60	208,76
Part des honoraires d'huissier imputés aux locataires	81,5%	64,8%	59,3%

Le comptable public a de son côté plus que doublé les oppositions à tiers détenteurs¹⁸ : 1 517 OTD en 2017 et 2 008 en 2018 contre 699 en 2016. Les expulsions restent limitées : 3 effectives sur les 2 derniers exercices (5 en 2015) avec une moyenne de 38 départs spontanés avant expulsion.

Cette nouvelle procédure a également conduit le service social à modifier sa pratique pour intervenir encore plus rapidement auprès des locataires en difficultés. Un phoning mensuel sur le flux de locataires en impayés permet une première orientation du dossier et le développement d'un applicatif améliorant les requêtes mensuelles sur dossiers et le reporting des actions engagées a permis de libérer du temps administratif au bénéfice de leur présence sur le terrain.

Les résultats constatés sur les 3 derniers exercices « post-fusion » sont réels, uniquement sur l'évolution des créances des locataires présents :

Analyse des créances
d'euros

en milliers

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Evol. 2017 /2015
Quittancement (1)	33 362,66	33 965,57	47 625,34	49 525,84	50 773,94	3,3%
Loc. présents créances douteuses > à 1 an (2)	1 266,11	1 348,98	2 249,89	2 282,37	1 955,43	-6,8%
Loc. présents créances douteuses < à 1 an (3)	542,68	560,37	727,85	739,96	707,00	-1,4%
Total locataires présents créances douteuses (4)=2+3	1 808,79	1 909,35	2 977,74	3 022,33	2 662,43	-5,4%
Locataires partis créances douteuses (5)	1 669,82	1 775,08	2 741,13	3 166,26	3 704,65	16,3%
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (6)=(4)+(5)	3 478,61	3 686,43	5 718,88	6 188,59	6 367,08	5,5%
Total compte 411 Locataires + APL (7)	986,52	821,23	917,34	977,35	901,02	
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (8) = (6) + (7)	4 465,13	4 505,66	6 636,81	7 165,94	7 268,10	4,7%
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (9) = (8) / (1)	13,38%	13,27%	13,94%	14,47%	14,31%	1,4%
Médianes OPH France entière	13,13%	13,57%	13,56%	13,43%	13,46%	
Créances locataires partis / Créances totales	37,40%	39,40%	41,30%	44,18%	50,97%	11,1%
Médianes OPH France entière	29,90%	30,35%	32,68%	33,58%	34,29%	

Le stock des créances locatives, un peu élevé à fin 2017 (7,27 M€, soit 14,3 % du quittancement annuel – médiane OPH : 13,5 %), affiche une nette réduction des créances douteuses des locataires présents, plus significative pour les créances supérieures à un an (- 6,8 % par an). En revanche, les créances des locataires partis évoluent fortement (16,3 % par an). Elles représentent 51 % du stock 2017 (41 % en 2015), pour une médiane des OPH de 34,3 %, voire 56 % à la fin de l'exercice 2018 (comptes provisoires), soit 1,39 M€ de plus en trois ans pour une augmentation en masse de 0,70 M€ du stock de créances. L'absence d'information de

¹⁸ L'opposition à tiers détenteur (OTD) est une des mesures d'exécution forcée relevant de la compétence du comptable public lui permettant de réclamer auprès d'une tierce personne les sommes d'argent que celle-ci détient ou doit, dans le cas présent, au locataire redevable envers l'office. L'OTD est notifiée directement par le comptable sans le recours préalable obligatoire à un juge ou à un huissier

l'office sur les actions conduites par le Trésor sur les créances des locataires partis, au-delà des décisions d'admission en non-valeur, n'a pas permis d'analyser les causes d'une telle évolution.

L'impact des mesures prises au titre des procédures de surendettement, en particulier les effacements de dettes et les procédures de rétablissement personnel, ne font pas l'objet d'analyse régulière. Jusqu'à présent, aucune de ces décisions n'a fait l'objet d'une contestation par l'office.

L'office doit avec le comptable public se mobiliser sur le recouvrement des créances des locataires partis pour tirer pleinement profit des résultats obtenus sur les créances des locataires présents, et en prévision du passage à la comptabilité commerciale.

L'office précise qu'après la fusion, dans un souci de prévention des expulsions, ses efforts ont particulièrement porté sur le traitement des impayés des locataires en place, pénalisant partiellement le traitement des dettes des locataires partis. Depuis le contrôle, l'équipe chargée du recouvrement a été renforcée, avec le recrutement d'un agent mis à disposition du comptable public depuis le mois de juin et les premiers résultats sont encourageants.

Une réunion mensuelle de bilan/évaluation est organisée sur cette question de l'impayé permettant de faire le point sur les interventions respectives et complémentaires de l'office et du comptable.

4.5 CONCLUSION

La mission sociale est affirmée et l'office loge une population modeste, même si des irrégularités ont été relevées dans les attributions. La qualité du service rendu au locataire qui a fait l'objet d'un effort particulier s'appuie sur une gestion de proximité performante. La gestion des impayés des loyers affiche des résultats en nette amélioration pour les locataires présents mais se détériore pour les locataires partis.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Près de 800 logements ont été livrés sur la période de contrôle (2013-2017) soit une moyenne de 160 par an. Outre la fusion avec l'OPH de Dax et la SA HLO, 204 logements ont été acquis par achat en bloc auprès d'autres bailleurs. La croissance nette du parc après fusion et ajout des acquisitions de patrimoine, déduction faite des démolitions et ventes, est de 3 380 logements, soit un taux de croissance de 50,4 % sur 5 ans.

La production nouvelle est ciblée sur les zones les plus tendues et recentrée sur des T2 et T3 conformément à la demande. Après un début de montée en régime dès 2018 (202 logements livrés), l'objectif de 350 logements annuels fixé dans le cadre du nouveau PSP devrait être atteint, voire dépassé avec la programmation de 879 logements sur les deux prochaines années (2019 et 2020).

Par ailleurs, 3 foyers ont été livrés sur la période : un foyer de jeunes travailleurs de 55 places à Tarnos, 21 places en maison relais et 9 places en foyer à DAX.

Une opération importante de restructuration d'un ancien foyer handicapé était également en cours lors du contrôle avec démolition et reconstruction d'une centaine de logements.

5.2.2 Réhabilitations

L'office poursuit la requalification de son parc le plus ancien avec une attention particulière à la qualité thermique dans l'objectif d'améliorer le classement énergétique du parc et de diminuer les charges de chauffage des locataires. Sur la période 2013-2018, 1 064 logements ont été réhabilités (hors ANRU) pour un coût moyen de l'ordre de 50 000 €. Ces réhabilitations importantes qui sont principalement axées sur les grands ensembles des années 60 et 70 les plus obsolètes se traduisent par des programmes de travaux complets aboutissant à la requalification globale des résidences (parties communes et privatives) et des espaces extérieurs. La visite de patrimoine a permis d'évaluer la qualité de ces réhabilitations dont certaines (La Pince à Saint-Paul-les-Dax, La Croix à Tarnos) sont exemplaires tant du point de vue de la qualité du service rendu aux locataires que de la concertation établie en amont avec ces derniers pour en définir les caractéristiques.

Pour autant, l'office ne délaisse pas son parc individuel plus récent mais énergivore du fait notamment du mode d'énergie (électrique). On note à ce titre l'effort de réhabilitation thermique de 197 maisons en structure bois des années 1982 à 84 disséminées sur l'ensemble du territoire qui ont fait l'objet à cette occasion d'une rénovation extérieure complète.

5.2.3 Renouvellement urbain

Un premier projet de rénovation urbaine financé par l'ANRU sur le quartier du Peyrouat à Mont de Marsan était en cours lors du précédent contrôle. Il a donné lieu à la démolition de 310 logements sociaux avec une reconstitution de l'offre à hauteur de 426 logements dont 90 sur site pour un coût de l'ordre de 60 M€ dont 39 financés par l'OPH.

La communauté d'agglomération de Mont-de-Marsan a bénéficié d'un second programme dans le cadre d'une convention signée le 13 novembre 2018 pour un montant de 25 M€ dont 16 financés par l'office. Ce programme comprend :

- d'une part, la poursuite et la finalisation de la requalification du quartier du Peyrouat par la démolition et reconstruction hors site de 88 logements ainsi que le réaménagement des voiries et espaces délaissés. ; à ce jour les relogements ont été effectués et le chantier de démolition était en cours au moment du contrôle.
- d'autre part, la requalification du quartier de La Moustey à Saint Pierre- du- Mont comprenant le réaménagement des espaces extérieurs conjointement avec la commune qui en est propriétaire et la résidentialisation des immeubles (306 logements) ; le programme inclut également la réfection des cages d'escalier (peintures et éclairage), l'amélioration des entrées d'immeubles (accès PMR, portes et sécurisation des accès) ainsi que le traitement des pieds d'immeuble (plantations).

Sont par ailleurs prévus, bien que non subventionnés par l'ANRU, un nettoyage/remise en peinture des façades, le traitement des toitures terrasses et la réfection complète du réseau extérieur de chauffage et de la chaufferie.

Une autre opération de renouvellement urbain a par ailleurs été réalisée hors Anru. La réhabilitation de « Cuyès » quartier de DAX inscrit en QPV (335 logements) engagée par l'OPH de Dax en 2012 s'est finalisée en décembre 2017, par la réhabilitation de la Tour Gascogne. Au total plus de 10 M€ ont été investis par l'office, complétés par 1,2M€ de subventions de l'agglomération et de la ville.

La création d'une équipe dédiée de gardiens et agents techniques de maintenance sur le site et la requalification des espaces extérieurs ont permis d'accompagner la mutation et la reconquête de ce quartier, constatées lors de la visite de patrimoine.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

La direction du développement du patrimoine a la responsabilité des opérations de construction neuve. Outre la responsable, elle est composée de 4 chargés d'opérations, et d'une assistante qui prennent en charge l'ensemble des phases, du montage des projets jusqu'à la livraison des programmes. Après évaluation des besoins en parallèle avec la gestion locative, l'étude de faisabilité est réalisée par la responsable de service.

En l'absence de prospection, le foncier est principalement apporté par les collectivités. La part de la VEFA jusqu'alors contenue (22 % sur la période de contrôle) tend à augmenter notamment sur les territoires les plus tendus qui ne disposent pas de foncier public et où l'office est en concurrence avec les autres bailleurs (30 % en 2018 et 60 % en 2019). L'office intervient également à la demande des collectivités sur le bâti ancien dans le cadre d'opérations acquisition-amélioration dont la qualité d'usage a pu être évaluée lors de la visite de patrimoine.

Au regard des coûts engagés, presque toutes les opérations ont fait l'objet d'une mise en concurrence dans le cadre d'une procédure adaptée. L'analyse des opérations fait apparaître une bonne maîtrise des coûts, avec un prix de revient final proche du prévisionnel (-1,5 % en moyenne).

Le prix de revient moyen des opérations livrées, y compris le foncier, est de 1 590 €/m² de SH, (1 545€ en maîtrise d'ouvrage office et 1 714 € en VEFA). Il paraît contenu au regard d'un marché contrasté avec quelques zones de tension sur le sud du département et le littoral.

L'office note toutefois une tendance récente à l'augmentation des coûts du fait de propositions des entreprises supérieures aux ratios habituellement retenus et de nombreux lots infructueux. Le prix des travaux est ainsi passé de 1 050 € au m² de SH à 1 100€ en moyenne en 2018.

Sur la période 2013/2017, la part des fonds propres représentait 8 000 € soit environ 8 % en moyenne par opération. Depuis 2018, elle oscille entre 10 000 et 12 000 €, la politique de l'office étant d'affecter au maximum 15 000 € par opération, sauf cas particulier. L'apport de fonds propres intervient pour boucler le financement et est utilisé comme « variable d'ajustement ».

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Evaluation de la maintenance

La maintenance du parc est assurée par la direction du patrimoine qui programme les budgets et assure le suivi des travaux confiés aux entreprises

Elle élabore et actualise le PSP en lien avec la direction de la proximité.

Les outils mis en place (plan d'entretien du patrimoine pour le gros entretien et les réparations courantes et tableau de bord de suivi des réhabilitations) mis à jour annuellement après arbitrages avec les services permettent le suivi et la mise en œuvre du PSP.

La visite de 2 800 logements (28% du parc) a permis de constater le bon état général d'entretien du patrimoine.

Coût total d'intervention sur le parc

En milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Charges d'exploitation liée aux immeubles	86,12	105,69	144,32	112,28	132,06
Entretien et réparations courants sur immeubles locatifs	3 595,90	2 895,17	3 320,59	4 082,35	3 376,33
Dépenses de gros entretien sur immeubles locatifs	4 016,66	3 205,41	3 057,80	2 972,86	2 533,25
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	893,14	1 017,06	1 337,62	1 364,31	1 257,91
Maintenance locative en régie - Consommations	290,40	232,92	287,99	283,48	285,11
Coût de la maintenance (1)	8 882,22	7 456,25	8 148,31	8 815,28	7 584,67
Additions et remplacement de composants	3 300,74	940,65	1 421,88	9 119,43	7 920,68
Coût total d'intervention (2)	12 182,96	8 396,90	9 570,19	17 934,71	15 505,35
Nombre de logements et foyers gérés (3)	6 801	6 946	9 733	9 996	10 184
Coût de maintenance en euros par logement (4) = (1) / (3)	1 306,02	1 073,46	837,18	881,88	744,76
<i>Médianes OPH France entière</i>	<i>607,19</i>	<i>634,37</i>	<i>650,90</i>	<i>659,06</i>	<i>658,13</i>
Coût total d'intervention en euros par logement (5) = (2) / (3)	1 791,35	1 208,88	983,27	1 794,19	1 522,52
<i>Médianes OPH France entière</i>	<i>1 005,27</i>	<i>964,47</i>	<i>987,20</i>	<i>981,28</i>	<i>1 017,03</i>

Sur les trois derniers exercices, l'office a consacré en moyenne 8,2 millions d'euros à la maintenance de son patrimoine. Rapportées aux logements gérés (y compris les foyers), les dépenses représentent en moyenne 821 euros par logement. Plutôt en baisse sur la période (- 3,5 %), elles restent élevées pour un patrimoine de faible ancienneté. Sur les trois derniers exercices, la totalité des interventions sur le patrimoine (y compris remplacements de composants) représente un coût moyen de plus de 14 M€ par an et une moyenne de 1 433 euros par logement (médiane OPH 2017 : 995 euros). L'accélération des réhabilitations sur les deux derniers exercices témoigne de l'effort de rattrapage programmé, notamment sur le patrimoine de Dax, qui pâtissait d'un retard d'entretien. Par ailleurs, des travaux sont réalisés pour les locataires en perte d'autonomie qui sollicitent des aménagements spécifiques. Entre 100 et 150 dossiers par an ont été réalisés (principalement douches).

L'ensemble des investissements réalisés au titre de l'amélioration des performances énergétiques et de l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite ont généré des dégrèvements de TFPB pour un total de 3 millions d'euros sur les cinq exercices.

Les coûts de remise en état des logements au départ de locataires représentent de 21 à 31 % de la dépense totale de maintenance sur les cinq exercices. Après un budget de plus de 2,86 millions d'euros en 2016, celui-ci se restreint à 2,12 millions d'euros en 2017, soit 26 % des dépenses totales de maintenance, elles-mêmes en diminution. Rapporté au nombre de logements avec travaux, la dépense moyenne s'élève à 3 140 euros en 2017 (3 767 euros en 2016) et à 2 709 euros en 2018¹⁹.

5.4.2 Sécurité dans le parc

5.4.2.1 Entretien des appareils à gaz

L'entretien des installations individuelles de chauffage, d'eau chaude sanitaire et des systèmes de ventilation, est assuré par un prestataire dans le cadre d'un contrat. Afin de pouvoir se substituer aux locataires, l'office a conclu un accord collectif conforme à l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 modifiée et communiqué aux locataires lors de la signature du bail.

¹⁹ Données extracomptables de la direction de la proximité

En 2017, sur 4 302 chaudières et chauffe-eau individuels à gaz, 10 n'ont pas été entretenus. Ces résultats, en forte amélioration par rapport au contrôle précédent (600 appareils non entretenus) ont été obtenus grâce à un suivi rigoureux du prestataire ainsi qu'à la mobilisation des moyens internes de l'office, avec notamment l'implication du personnel de proximité. La mise en œuvre de procédures contentieuses pour les appareils non entretenus permet à l'office de s'exonérer de sa responsabilité en cas de sinistre ou d'intoxication au monoxyde de carbone.

5.4.2.2 Sécurité des ascenseurs

L'office possède 48 ascenseurs qui desservent 1 299 logements. L'entretien et le dépannage font l'objet d'un contrat global confié à un prestataire extérieur. La mise en conformité au regard des obligations réglementaires fixées par la loi SAE (sécurité des ascenseurs existants) a été effectuée et les contrôles quinquennaux sont réalisés.

5.4.3 Diagnostics techniques

5.4.3.1 Diagnostics de performance énergétique

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) sont tous établis pour l'ensemble du patrimoine. Du fait de sa faible ancienneté le parc bénéficie d'un classement plutôt favorable avec 60 % des logements en catégorie ABC. 1 305 Logements (13 % du parc) restent encore en catégorie E, F ou G. Les réhabilitations programmées sur la durée du PSP doivent permettre le reclassement de ces immeubles en catégorie C ou D.

5.4.3.2 Etat des installations gaz et électricité

Conformément au décret n°2016-1104 et 1105 du 11 août 2016, l'office effectue un diagnostic de l'état des installations intérieures d'électricité et de gaz lors de chaque changement de locataire²⁰.

5.4.3.3 Constats des risques d'exposition au plomb (CREP)

L'office possède 130 logements, une gendarmerie et une maison de retraite issus d'opérations d'acquisition-amélioration concernés par les mesures de prévention contre le saturnisme. Les constats de risques d'exposition au plomb (CREP) ont permis d'identifier quelques cas de peintures au plomb dégradées. Les préconisations de suppression de l'exposition au plomb ont toutes été suivies de travaux d'élimination ou de recouvrement.

5.4.3.4 Repérage amiante

L'office est concerné par les obligations relatives à la protection des personnes contre les risques liés à une exposition à l'amiante pour 4 332 logements collectifs et 8 foyers ayant fait l'objet d'un permis délivré avant juillet 1997. Seulement 2 403 logements contiennent des parties amiantées. Les dossiers techniques amiante (DTA) réalisés en 2005 ont été mis à jour dès 2015 avec prise en compte de l'extension de la liste des matériaux et produits de la liste B.

Le repérage étendu des flocages, calorifugeages et faux plafonds dans les parties privatives (diagnostics amiante sur les parties privatives) initié en 2012 s'est échelonné jusqu'en 2017 pour le patrimoine récemment acquis en prenant en compte les listes A et B. Les résultats obtenus montrent qu'aucun logement ne contient des matériaux de la liste A et 635 contiennent des matériaux de la liste B.

²⁰ L'état des installations gaz et électricité est devenu obligatoire pour toute nouvelle location, à compter du 1^{er} juillet 2017 pour les immeubles collectifs dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} janvier 1975 et à compter du 1^{er} janvier 2018 pour les autres logements.

La communication des DTA aux différents intervenants, susceptibles d'agir à proximité des équipements contenant de l'amiante est formalisée par messagerie.

5.4.3.5 Information des locataires

L'ensemble des diagnostics réglementaires (DPE, CREP, état des risques naturels et technologiques, état des installations électriques et gaz) est annexé au contrat de location. De même, la fiche récapitulative du DTA est communiquée aux occupants des immeubles concernés par courrier précisant également les modalités de consultation des diagnostics et les précautions à prendre en cas de travaux.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

5.5.1 Stratégie de vente

Avec pour seul objectif de privilégier le parcours résidentiel du locataire, la politique de vente telle que validée en CA du 24 octobre 2011 puis confirmée récemment (CA des 30 janvier 2017, 27 mars et 26 juin) est très encadrée. Réservée, à leur demande, aux seuls locataires occupants des logements individuels, hors communes SRU, elle a donné des résultats modestes avec 27 logements vendus sur les 5 dernières années. Les conditions de ventes n'appellent aucune remarque, les prix de vente sont fixés dans la fourchette prévue de l'évaluation par les domaines et validés par le directeur général (86 000 € en moyenne).

Afin de relancer cette activité, le recrutement d'un agent responsable de la commercialisation a été effectué en octobre 2017 et un premier plan de vente a été défini : 58 groupes résidentiels (720 logements) ont été fléchés. Malgré une démarche de commercialisation active (contact téléphonique de l'ensemble des locataires ou publipostage avec support de communication, suivis d'une centaine de rendez-vous individuels), les résultats restent modestes avec seulement une vingtaine de ventes en cours. Un nouveau plan de vente est actuellement à l'étude pour renouveler le même type d'actions.

Toutefois, les limites que s'impose l'office en excluant les secteurs les plus attractifs et en se focalisant sur le vivier très limité des locataires occupants, ne permettront pas une montée en régime de cette activité.

5.5.2 Impact financier des cessions de logements

Plus-values nettes sur ventes locatives				en milliers d'euros		
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	cumul
Produits sur ventes des logements locatifs (hors foyers)	375,00	409,00	170,00	532,60	915,00	2 401,60
- Valeur nette comptable des logements locatifs vendus	225,96	129,97	40,39	207,79	278,25	882,37
- frais de commercialisation	6,26	2,60	3,36	8,57	12,06	32,86
Plus-values nettes sur ventes locatives (hors foyers)	143	276	126	316	625	1 486
Impact des +values des ventes locatives sur le résultat	8,85%	6,29%	2,51%	4,47%	5,32%	4,98%

Retraitées des cessions en 2013 et 2014 des foyers pour personnes âgées²¹ situés sur les communes d'Hagetmau (- 226 k€) et de Tarnos (- 1 039 k€), les ventes de logements locatifs contribuent au résultat net cumulé à hauteur d'un peu moins de 5 %. La plus-value nette moyenne par logement s'établit à 55 k€ pour un produit de cession moyen de 89 k€. En 2018 (comptes provisoires), les résultats sont plus marqués avec une plus-value sur les 20 logements vendus de 1,7 million, soit 85k€ par logement en moyenne, pour un produit de cession variant de 66 à 132k€.

²¹ La moins-value constatée sur la vente des foyers comprend la restitution des provisions pour gros entretien non utilisées.

5.6 ACCESSION SOCIALE (PSLA)

La maîtrise d'ouvrage des opérations (étude financière, montage du dossier et réception des travaux) est assurée par le siège tandis que la commercialisation est réalisée par l'agence de Dax.

L'activité d'accession sociale reste modérée au regard des opportunités présentées et de la faible tension du marché. Trois opérations totalisant quinze logements (T3-T4) ont été commercialisées sur les cinq dernières années à des prix compris entre 140 000 et 160 000 €. Au moment du contrôle, douze logements étaient en cours de chantier sur la commune de Labenne dont onze déjà réservés. La localisation (zones côtières tendues) et le prix de vente attractif car nettement inférieur aux prix du marché privé, garantissent une commercialisation efficace (aucun invendu sur la période).

La quasi-totalité des acquéreurs sont primo-accédants, et 30 % sont d'anciens locataires HLM. L'apport personnel représente en moyenne 22 % du prix d'achat. L'ensemble des dispositions réglementaires sont respectées (plafonds de ressources, de prix et de redevance) et les délais de levée d'option sont fixés entre 1 mois à 6 mois.

En cas de revente avant 10 ans, une clause anti-spéculative prévoit la possibilité de rachat du bien par l'office dans des conditions de prix encadrées : le prix de vente ne pourra excéder le prix d'achat d'origine (majoré des frais notariés et des dépenses de travaux d'amélioration) réévalué en fonction de l'indice du coût de la construction. En revanche, le contrat de location accession n'intègre pas la clause relative au dispositif fiscal prévoyant le remboursement du différentiel de TVA à taux réduit et TVA de droit commun en cas de non-respect d'occupation à titre de résidence principale pendant 10 ans.

5.7 CONCLUSION

L'office développe une offre adaptée aux besoins des territoires, avec une production récente orientée sur les zones les plus tendues. Le patrimoine ancien est globalement en bon état du fait d'une politique patrimoniale volontariste avec un effort soutenu de réhabilitation du parc le plus obsolète et de son investissement sur les projets ANRU. La stratégie de vente est à évaluer au regard des faibles résultats et des besoins en fonds propres nécessaires au développement soutenu de l'office.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation

L'office, soumis aux règles de la comptabilité publique, dispose d'un service comptable de 10 personnes, y compris sa responsable et l'agent mis à disposition du comptable public depuis 2015. Une réorganisation était en cours au moment du contrôle autour d'une répartition des compétences entre comptabilité d'investissement et comptabilité d'exploitation avec la mise en place d'un encadrement intermédiaire, pour seconder la cheffe de service, trop mobilisée sur l'opérationnel au détriment des tâches de pilotage. Cette démarche vise également à adapter les effectifs et les compétences au passage à la comptabilité commerciale. Parallèlement, le quittancement jusqu'alors géré par le service comptable était également en cours de transfert à la direction locative. La dématérialisation des pièces comptables est opérationnelle depuis deux ans. L'ordonnateur et le comptable public nouvellement nommé entament une remise à plat des procédures, en particulier pour ce qui concerne le recouvrement en vue du passage à la comptabilité commerciale qui interviendra au terme du délai réglementaire, soit le 1^{er} janvier 2021.

6.1.2 Impact des « fusions »

Les opérations de « fusions » avec l'OPH de Dax et la SA d'HLM « Habitat Landes océanes » ont impacté les comptes de l'exercice 2015. Les documents extracomptables élaborés consécutivement permettent d'évaluer l'impact des transferts sur les comptes de l'office :

- Le solde de PGE disponible dans les deux organismes s'élève à 3 891 500 € ;
- Les provisions pour charges diverses, provenant de l'OPH de Dax, s'élèvent à 583 501 € dont 169 k€ d'honoraires de recherche d'amiante, 105 k€ pour une indemnité de licenciement du directeur de l'OPH de Dax en prévision d'un risque de contentieux (reprise en 2016), 115 k€ pour indemnités de chômage à verser aux anciens salariés de l'OPH de Dax, et 189 k€ pour litiges sur charges récupérables ;
- La provision pour dépréciation des créances douteuses s'élève à 1 263 642 € (dont 942 k€ au titre des créances locatives et emprunteurs et 322 € au titre de créances diverses) ;
- Les dettes financières se décomposent ainsi : le capital restant dû sur les emprunts rapatriés s'élève à 72 047 593 € (intérêts courus non échus compris) et les charges d'intérêts compensateurs différés, après harmonisation des méthodes, à 1 365 645 € ; les dépôts de garantie s'élèvent à 738 236 €
- Les immobilisations transférées s'élèvent à 146 211 141 € en valeur brute et leur amortissement à 56 790 137 €, soit une valeur nette de 89,4 M€ (dont 7,3 M€ d'immobilisations financières, dépôts et cautionnements). Par ailleurs, au vu des modalités d'amortissement différentes, l'office a opté pour le maintien des plans d'amortissement des opérations d'investissement mises en service avant le 1^{er} janvier 2015 (notamment composant structure sur 50 ans au lieu de 60 ans pour XL Habitat) ; en revanche, les méthodes de l'office s'appliqueront aux opérations en cours à leur mise en service.
- Les stocks transférés représentent un montant de 1 709 219 €.

6.1.3 Analyse des documents comptables

Les comptes de l'office sont globalement bien tenus et donnent lieu à de nombreux contrôles de cohérence.

Conformément à la réforme comptable d'octobre 2014 ayant introduit notamment de nouvelles règles prudentielles, les amortissements dérogatoires constitués préalablement dans le respect de l'équilibre entre les amortissements techniques et les amortissements financiers (ex. art. R. 423-9), ont été repris en totalité à la clôture de l'exercice 2014 et directement sur le report à nouveau. Ils s'élèvent à 14 545 296 €, montant relativement élevé en raison des durées d'amortissement du patrimoine, 60 ans pour la structure, 30 ans pour menuiseries et chauffage collectif.

Quelques anomalies de portée limitée ont été relevées qui ne remettent pas en cause la sincérité du bilan :

- L'office n'a pas provisionné l'abandon probable de l'opération de « la ferme du Mousse » (1,56 M€ de dépenses immobilisées), ni les coûts de démolition y afférents (environ 100 000 €). Héritage de l'OPH de Dax, l'opération de 60 logements, à réaliser selon un procédé innovant dans le cadre d'un marché de conception-réalisation signé le 28 janvier 2012, a dû être interrompue en novembre 2013 au vu de malfaçons et désordres majeurs constatés sur les deux premiers lots en cours de construction. Depuis l'entreprise liée à la maîtrise d'œuvre est en liquidation judiciaire. Le recours contentieux engagé par XL Habitat à l'égard de l'équipe de conception-réalisation, et du contrôleur technique, a fait l'objet d'un jugement en faveur de l'office en octobre 2018. L'indemnisation du préjudice a été fixée à 0,56 M€ (hors intérêts courus), imputables aux différentes parties mises en cause (entreprise de travaux, maîtrise d'œuvre et contrôleur technique), dont 87 % à la charge de l'entreprise en liquidation, ce qui laisse peu de perspectives de recouvrement. Selon le principe de prudence, l'office aurait dû constituer une

provision à hauteur du montant des travaux immobilisés sans attendre le jugement et avant même d'avoir pris une décision entre l'abandon de l'opération (et la démolition des constructions engagées) ou la poursuite des travaux avec reprise des désordres, option peu réaliste au vu des risques à prendre à la reprise du chantier ;

- La provision pour gros entretien (11,3 M€) censée couvrir trois années des besoins identifiés par un plan d'entretien pluriannuel (7,3 M€ selon les prévisions 2018-2020) apparaît surdimensionnée et insuffisamment justifiée par le plan pluriannuel de patrimoine lui-même peu défini au-delà de trois exercices. Pour les mêmes raisons, le changement de modalités d'évaluation de la provision pour gros entretien, intervenu en 2016 en application du règlement n° 2015-04 de l'ANC, n'a pas été réellement mis en œuvre.
- Les subventions d'investissement ne sont pas comptabilisées à leur notification mais selon les financeurs à la demande de 1^{er} acompte, ou encore au fur et à mesure des demandes d'acomptes jusqu'au solde pour les subventions attribuées au titre du FEDER. Cette pratique, dérogatoire à l'instruction comptable, est mise en œuvre en raison de réfections parfois importantes sur les financements définitifs ; elle tend à minorer le fonds de roulement constaté en fin d'exercice ;
- Les coûts internes de production des immobilisations sont comptabilisés forfaitairement à hauteur de 1,3 % du coût des immobilisations au moment de leur livraison et aux seules opérations neuves. Aucun rapprochement avec la réalité des coûts engagés sur l'exercice n'est effectué, contrairement à la norme comptable. Toutefois, au vu du rythme de production de l'offre nouvelle et des réhabilitations engagées, il est vraisemblable que le forfait comptabilisé reste inférieur aux coûts réels des moyens consacrés à la maîtrise d'ouvrage et la conduite d'opération. Il appartient à l'office d'évaluer cette réalité afin de justifier annuellement ses choix de gestion.
- L'office enregistre les frais d'huissier facturés aux locataires dans un compte de produits exceptionnels (c/77188) au lieu d'utiliser le compte de transfert ad hoc (c/79188) et alors que la dépense est supportée en charges d'exploitation. Ils ont été remontés au niveau de l'excédent brut d'exploitation dans l'analyse financière (cf. § 6.2).
- Les états réglementaires relatifs aux stocks de l'activité de promotion immobilière (accession sociale) n'ont pas été suffisamment renseignés pour permettre de rendre compte de l'activité ; quant à l'opération d'accession « Ferme du Mousse », portée par une SCI (50 % avec la SACICAP PROCIVIS), elle n'a fait l'objet d'aucune information ni renseignement des états réglementaires, alors qu'il restait neuf logements à vendre selon le dernier bilan de la SCI présenté au CA du 25 juin 2018.
- Consécutivement à la réforme des règles prudentielles, l'office a omis de retrancher les remboursements d'emprunts des actifs démolis ou cédés (211 502 €) dans le calcul de l'autofinancement net de l'exercice 2015, ce qui fausse légèrement la présentation des ratios d'alerte (ratio 2015 et moyenne des 3 exercices 2015-2017) dans les états réglementaires 2015 à 2017 (annexe VII). La correction a été faite dans l'analyse financière ci-après.

L'office a pris les dispositions nécessaires depuis le contrôle pour remédier à ces irrégularités.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

Les données sont fournies sur les cinq derniers exercices clos, toutefois, l'analyse financière sur l'ensemble des thématiques suivantes a privilégié les trois derniers, en raison de l'absorption des deux opérateurs HLM intervenue au 1^{er} janvier 2015 (+2 800 logements et équivalents-logements).

6.2.1 Excédent brut d'exploitation

En milliers d'Euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Var. an. /3 ans
Loyers	30 855,85	31 399,83	43 375,03	44 962,99	46 256,91	3,3%
Écart de récupération de charges	- 82,93	- 152,25	- 168,33	- 68,03	- 136,11	-10,1%
Ventes d'immeubles	0,00	546,65	1 016,09	0,00	990,41	
Produits des activités annexes	155,50	195,03	117,74	276,44	538,55	113,9%
Chiffre d'affaires	30 928,42	31 989,27	44 340,52	45 171,40	47 649,76	3,7%
Production stockée	290,01	- 247,90	- 790,22	895,21	- 877,06	5,4%
Production immobilisée	96,69	117,61	131,07	141,27	129,34	-0,7%
Produit des activités	31 315,12	31 858,97	43 681,37	46 207,88	46 902,04	3,6%
Coût personnel (hors régie)	- 3 397,71	- 3 575,61	- 5 559,71	- 5 822,94	- 6 370,80	7,0%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 1 557,12	- 1 726,76	- 2 562,57	- 2 857,36	- 3 475,28	16,5%
Coût de gestion non retraité des coûts internes immobilisés	- 4 954,84	- 5 302,37	- 8 122,28	- 8 680,30	- 9 846,08	10,3%
Coûts promotion immobilière	- 290,01	- 282,18	- 258,78	- 895,21	- 19,65	
Charges de maintenance (y.c régie)	- 8 882,22	- 7 456,25	- 8 148,31	- 8 815,28	- 7 584,67	-3,5%
Cotisation CGLLS	- 126,30	- 156,11	- 303,65	- 340,60	- 492,10	27,3%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 2 123,60	- 2 219,35	- 3 393,38	- 3 607,47	- 3 681,72	4,2%
Créances irrécouvrables	- 180,75	- 372,04	- 450,62	- 462,81	- 464,52	1,5%
Excédent brut d'exploitation	14 757,40	16 070,68	23 120,21	23 406,21	24 813,30	3,6%
EBE / chiffre d'affaires	47,71%	50,24%	52,14%	51,82%	52,07%	
<i>Médianes OPH France entière</i>	<i>45,29%</i>	<i>44,39%</i>	<i>43,48%</i>	<i>43,52%</i>	<i>43,03%</i>	

Le chiffre d'affaires (net de l'écart de récupération de charges) évolue de 3,7 % par an en moyenne. Il est constitué à 97 % du produit des loyers. Ceux-ci évoluent de 3,3 % par an sur 3 ans, grâce à un développement dynamique (cf. § 5.2). L'activité de promotion (accession sociale) est peu développée ; cumulés sur la période, les produits des ventes représentent un peu moins de 1,3 % du chiffre d'affaires. L'évolution des produits des activités annexes en 2017 est due à la vente de certificats d'économie d'énergie pour un montant de 0,43 million d'euros.

L'excédent brut d'exploitation²² se maintient à hauteur de 52 % du chiffre d'affaires sur les trois exercices (médiane OPH 2017 : 43 %), ce qui témoigne d'une bonne performance de l'exploitation, boostée par la politique de réduction de la vacance. Par ailleurs celle-ci est également le fruit d'une maîtrise correcte des coûts de gestion, bien qu'en forte évolution dans un contexte de restructuration de l'organisme suite à l'absorption des deux opérateurs HLM locaux. La réduction des dépenses de maintenance en 2017 contribue aussi à maintenir le ratio à 52 %.

²² L'excédent brut d'exploitation (EBE) calculé selon les règles du plan comptable général (PCG), soit exclusivement à partir des flux d'exploitation réels permet de mieux appréhender la performance d'exploitation que l'EBE « HLM » qui inclut des charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises sur subventions) et les charges financières liées aux emprunts locatifs.

6.2.1.1 Coût de gestion

en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Var.an. /3 ans
Coûts de personnel (1)	3 301,03	3 458,00	5 428,64	5 681,67	6 241,46	7,2%
Autres charges externes (2)	1 557,12	1 726,76	2 562,57	2 857,36	3 475,28	16,5%
Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1)+(2)	4 858,15	5 184,76	7 991,20	8 539,03	9 716,74	10,3%
Nombre de logements et foyers gérés (4)	6 801	6 946	9 733	9 996	10 184	2,3%
Coût de gestion locatif normalisé par logement en euros = (3)/(4)	714,33	746,44	821,04	854,25	954,12	7,8%
<i>Médiane OPH - France entière</i>	<i>954,72</i>	<i>1 006,68</i>	<i>985,58</i>	<i>982,13</i>	<i>1 015,41</i>	<i>1,5%</i>
Loyers (5)	30 855,85	31 399,83	43 375,03	44 962,99	46 256,91	3,3%
Coût de gestion locatif normalisé / Loyers = (3)/(5)	15,74%	16,51%	18,42%	18,99%	21,01%	6,8%
<i>Médiane des OPH - France entière</i>	<i>24,48%</i>	<i>25,35%</i>	<i>24,59%</i>	<i>24,79%</i>	<i>24,85%</i>	<i>0,5%</i>

Le coût de gestion normalisé²³, rapporté au logement, évolue de près de 8 % par an sur les trois derniers exercices et consomme 21 % des loyers en 2017, impacté par les fusions et l'augmentation significative des charges de personnel. Pour autant, il reste en deçà de la médiane des OPH (24,8%). Il représente 975 euros par logement géré en 2017 (médiane OPH : 1 015 euros).

Les charges de personnel

En milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Var.an. /3 ans
Charges de personnel	4 170,07	4 500,83	6 861,10	7 183,86	7 623,69	5,4%
Personnel extérieur à l'organisme	120,78	91,83	36,23	3,39	5,02	
Déduction coût personnel de maintenance en régie	- 893,14	- 1 017,06	- 1 337,62	- 1 364,31	- 1 257,91	3,0%
Déduction coûts internes immobilisés et stockés	- 96,69	- 117,61	- 131,07	- 141,27	- 129,34	0,7%
Coûts de personnel	3 301,03	3 458,00	5 428,64	5 681,67	6 241,46	7,2%
Coût de personnel normalisé / Loyers	10,70%	11,01%	12,52%	12,64%	13,49%	3,8%
<i>Médiane des OPH - France entière</i>	<i>16,95%</i>	<i>17,17%</i>	<i>17,23%</i>	<i>17,16%</i>	<i>17,65%</i>	<i>1,2%</i>

Les charges de personnels non récupérables avant retraitement évoluent en masse d'un peu plus de 5 % par an sur les trois derniers exercices (+769 milliers d'euros), alors que dans le même temps le patrimoine géré augmente de 2,3 %. Déduction faite des charges des personnels des régies de travaux réaffectés à la maintenance et des coûts internes de la production immobilisée et stockée, elles croissent de plus de 7 % et consomment 13,5 % des loyers quittancés en 2017 (médiane OPH : 17,6 %), soit 813 milliers d'euros de plus entre 2015 et 2017. La forfaitisation des coûts internes à 1,3 % du prix de revient des immobilisations à leur mise en service apparaît vraisemblablement en deçà de la réalité. Elle impacte d'autant à la hausse le ratio.

L'intégration des personnels des deux entités « absorbées » avec maintien des avantages acquis collectivement, puis l'harmonisation des classifications, des modalités de rémunérations et de leurs périphériques (mutuelle, prévoyance, intéressement, prime d'ancienneté...), ainsi que la montée en

²³ Coût de gestion normalisé = charges de personnel nettes des coûts internes de la production immobilisée et stockée et des coûts de personnels de régie affectés à la maintenance + frais généraux et charges diverses de gestion courante nets des consommations de la régie de travaux affectées à la maintenance, et des charges non récupérables des contrats d'entretien du patrimoine, ainsi que des cotisations CGLLS et charges de mutualisation

compétences de certains emplois ont abouti à l'évolution constatée. Ainsi, pour un effectif relativement stable, le coût salarial interne moyen évolue de 5,4 % par an sur les trois derniers exercices :

Coût salarial moyen

en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Var.an. /3 ans
Charges totales personnel interne et assimilé NR	4 170,07	4 500,83	6 861,10	7 183,86	7 623,69	5,4%
Effectif moyen interne (en ETP)	112,3	114,5	164,9	165,9	164,2	-0,2%
Coût salarial interne moyen	37,13	39,33	41,62	43,32	46,44	5,6%

Les autres charges externes

Retraitées des cotisations CGLLS, les autres charges externes constitutives du coût de gestion évoluent de près de 17 % par an sur les trois derniers exercices et consomment 7,5 % des loyers en 2017 (médiane OPH : 7,63 %). Le poste « honoraires » cumule les plus fortes hausses (40 % par an). Il s'élève à 1,79 M€ en 2017 contre 0,91M€ en 2015 déjà impacté lui-même des honoraires liés aux opérations de transfert de patrimoine (238k€) et aux prestations d'accompagnement du management institutionnel (220 k€). L'accroissement des diagnostics techniques réglementaires explique la hausse constatée (1,35 million d'euros d'honoraires de détection d'amiante entre 2016 et 2017). S'y ajoutent la poursuite des démarches de management pour consolider la cohésion d'équipes (204 k€ entre 2016 et 2017).

6.2.1.2 Maintenance

L'effort de maintenance est évalué dans sa globalité au § 5.3.1 (cout total d'intervention sur le patrimoine = dépenses d'exploitation et d'investissement). Les dépenses d'exploitation (entretien courant et gros entretien) consomment 18,3 % des loyers en moyenne des trois derniers exercices, ce qui est relativement élevé, au regard de l'ancienneté moyenne du patrimoine. A méthode homogène, elles consomment 18 % des loyers pour une médiane Boléro 2016 de 13,6 % (tous organismes de province confondus).

6.2.1.3 Autres charges d'exploitation

Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Var.an. /3 ans
Taxes foncières sur les propriétés bâties	2 123,60	2 219,35	3 393,38	3 607,47	3 681,72	4,2%
Nombre de logements soumis à la TFPB	5 255	5 331	7 794	8 058	8 203	
TFPB moyenne par logement en €	404,11	416,31	435,38	447,69	448,83	1,5%
TFPB en % des loyers	6,9%	7,1%	7,8%	8,0%	8,0%	
<i>p.m. loyers</i>	30 855,85	31 399,83	43 375,03	44 962,99	46 256,91	3,3%

Avec un peu plus de 81 % du parc de logements familiaux assujetti, et 18 % de logements situés en QPV bénéficiant à ce titre d'un abattement de 30 % (-312 k€ en 2017, 946 k€ en 3 ans depuis la mise en œuvre du périmètre QPV), la TFPB consomme 8 % des loyers quittancés, ratio plutôt faible. Ramenée au logement assujetti, elle évolue peu sur les trois derniers exercices (+1,5 % par an).

Cotisations CGLLS

Les cotisations à la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS) s'élèvent à 492 k€ en 2017 et consomment un peu plus de 1 % du chiffre d'affaires. La mutualisation des fonds propres, comptabilisée en autres charges et produits d'exploitation (cf. tableau § 6.2.2), impacte la capacité d'autofinancement. Sur les

quatre exercices de sa mise en œuvre, elle s'est traduite par une charge de 2013 à 2015 pour un montant total de 584 k€ et par un produit en 2017 de 585 k€. Au final, les flux se neutralisent sur la période.

6.2.2 Capacité d'autofinancement (CAF) et autofinancement net HLM

En milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Var. an. /3ans
Excédent brut d'exploitation	14 757,40	16 070,68	23 120,21	23 406,21	24 813,30	3,6%
Autres charges d'exploitation	0,00	- 243,77	- 197,51	- 204,13	0,00	
Autres produits d'exploitation	116,18	194,26	510,70	347,49	936,77	
Intérêts sur financements locatifs	- 6 149,85	- 4 525,87	- 5 747,27	- 5 380,73	- 4 830,52	- 8,3%
Capacité d'autofinancement courante	8 723,73	11 495,31	17 686,13	18 168,84	20 919,56	8,8%
en % du chiffre d'affaires	28,01%	35,67%	39,55%	39,76%	43,46%	4,8%
<i>Médianes OPH France entière</i>	<i>31,91%</i>	<i>34,10%</i>	<i>34,14%</i>	<i>35,38%</i>	<i>35,80%</i>	<i>2,4%</i>
Produits financiers divers	351,11	177,57	225,17	109,64	417,53	36,2%
Autres charges d'intérêt	0,00	0,00	- 36,16	- 19,05	- 30,76	
Autres produits et charges exceptionnels	1 830,20	- 310,19	299,89	844,32	1 257,00	104,7%
Impôt sur les bénéfices	- 5,59	- 1,87	- 1,29	- 20,82	- 8,17	
Capacité d'autofinancement brute	10 899,45	11 360,82	18 173,75	19 082,93	22 555,17	11,4%
en % du chiffre d'affaires net	35,24%	35,51%	40,99%	42,25%	47,34%	7,5%
<i>Médianes OPH France entière</i>	<i>33,65%</i>	<i>35,57%</i>	<i>35,67%</i>	<i>42,58%</i>	<i>37,09%</i>	<i>1,9%</i>
Remboursement des emprunts locatifs	8 996,70	8 686,76	14 275,28	14 890,82	15 738,96	5,0%
Autofinancement net HLM	1 902,76	2 674,06	3 898,47	4 192,11	6 816,21	32,2%
en % du chiffre d'affaires net	6,15%	8,36%	8,79%	9,28%	14,30%	
<i>Médianes OPH France entière</i>	<i>12,41%</i>	<i>12,84%</i>	<i>11,72%</i>	<i>17,68%</i>	<i>11,62%</i>	

La CAF courante (y compris intérêts sur financements locatifs) augmente de près de 9 % par an sur les trois derniers exercices et atteint 20,9 M€ à fin 2017, soit 43,5 % du chiffre d'affaires, grâce en particulier à la baisse importante des intérêts d'emprunts (- 8,3 %) adossés au taux du livret A ; s'y ajoutent d'autres produits d'exploitation dont notamment en 2017 le résultat en faveur de l'office de la « mutualisation des fonds propres » (+ 585k€) et une subvention pour frais de fusion (147k€). Ces résultats témoignent d'une bonne rentabilité de la structure.

Majorée des produits financiers et du flux exceptionnel, la CAF brute évolue à la hausse (11,4 % par an sur les trois derniers exercices) pour atteindre 22,6 M€ à fin 2017, avec notamment 1,4M€ de dégrèvement d'impôts. Elle représente 47,3 % du chiffre d'affaires, soit 10 points de plus que la médiane des OPH France entière.

L'autofinancement net HLM²⁴ s'établit à fin 2017 à 6,8 M€, soit 14,3 % du chiffre d'affaires (médiane des OPH : 11,6%). Conformément à l'article R. 423-9 du CCH, depuis 2014, l'office publie ses ratios prudentiels (cf. compte financier), à savoir l'autofinancement net HLM rapporté à la masse du chiffre d'affaires majoré des produits financiers réels et la moyenne sur les trois derniers exercices. A la clôture de l'exercice 2017, ceux-ci s'élèvent respectivement à 14,1 % et 10,7 %, très au-delà des seuils d'alerte correspondants fixés à 0 % et 3 %.

²⁴ L'autofinancement net HLM correspond à l'ensemble des ressources réelles dégagées par l'exploitation après remboursement de tous les emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés), y compris ceux relatifs à des sorties d'actif immobilisé (consécutivement à des démolitions, ventes ou sorties de composants). Son calcul résulte de la définition de l'article R. 423-1-4 du CCH applicable à compter de l'exercice comptable 2014.

6.2.3 Annuités de la dette locative

En milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Remboursement des emprunts locatifs (1)	8 996,70	8 686,76	14 275,28	14 890,82	15 738,96
Charges d'intérêts (2)	6 149,85	4 525,87	5 783,43	5 399,78	4 861,28
Annuités emprunts locatifs (1) + (2)	15 146,55	13 212,63	20 058,71	20 290,60	20 600,24
Loyers de l'exercice	30 855,85	31 399,83	43 375,03	44 962,99	46 256,91
Annuités emprunts locatifs / Loyers	49,09%	42,08%	46,24%	45,13%	44,53%
<i>médianes OPH France entière</i>	<i>37,27%</i>	<i>36,55%</i>	<i>36,30%</i>	<i>35,54%</i>	<i>35,63%</i>
Taux apparent de la dette²⁵	3,17%	2,24%	2,16%	1,90%	1,70%

L'annuité locative consomme 44,5 % des loyers à fin 2017, ratio plutôt élevé (médiane OPH : 35,6 %) au regard de l'ancienneté moyenne du patrimoine. L'analyse du financement des opérations montre une faible mobilisation des fonds propres, en particulier pour le financement des réhabilitations ou des remplacements de composants (16 % de fonds propres en moyenne des opérations terminées non soldées), et par conséquent un recours à l'emprunt plus important jusqu'à ces dernières années. De plus, malgré une trésorerie conséquente, l'office mobilisait l'emprunt dès le démarrage de l'opération, plutôt que de porter le préfinancement sur celle-ci ou sur une ligne de trésorerie bien négociée, moins onéreuse que le préfinancement de la caisse des dépôts. La mise en œuvre récente d'une gestion de trésorerie pertinente permet aujourd'hui de préfinancer les opérations jusqu'à leur mise en service et une nouvelle stratégie financière a été opérée depuis 2018 consistant à mobiliser au maximum les fonds disponibles, sur la base de 15 000 € par logement en moyenne sur les opérations neuves et le solde sur les opérations de réhabilitation.

L'amortissement de la dette locative représente 70 % de la capacité d'autofinancement brute, ratio élevé mais en amélioration sur l'exercice 2017 comparativement aux deux précédents (79 et 78 %). Le taux apparent de la dette se réduit sur les deux derniers exercices (1,7 % de l'encours) en raison principalement de la baisse des taux d'intérêts.

La dette locative a bénéficié de deux réaménagements sur la période : le premier en 2014 est intervenu sur 245 prêts représentant un encours de 79,5 M€ (reprofilage et allongement de 2 ans, baisse de marge, indexation sur taux fixe) procurant une marge de manœuvre potentielle de 3,5 M€ sur 5 ans. Le deuxième est intervenu en fin d'année 2017 sur un encours nettement moins important que la demande formulée par l'office. Il a porté sur 88 prêts CDC (27,5 M€), dont le dispositif RIAD²⁶ auquel a souscrit l'office pour la démolition des 41 logements à Morcenx, la baisse de marge procurant un gain de seulement 0,8 M€ sur la durée résiduelle (23 ans) ; d'autre part, 53 prêts « 1% » (0,86 M€) ont été refinancés pour un gain de 40 000 €. Une nouvelle négociation est intervenue en 2018, suite à la mise en place de la RLS, pour l'allongement de la dette de 5 à 10 ans sur 160 prêts (44,7M€). La simulation montre un gain d'annuités de 15,9 millions d'euros sur les 10 prochaines années pour un coût total de 6,36 M€ (valeur comptable). Parallèlement, l'office a contracté un premier prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) en 2017 pour 9,3 M€ (déblocage de 1,58 M€ en 2017) ; le deuxième de 1,78 M€ (PHBB 2.0) a été sollicité en juillet 2018 et la convention de réservation au bénéfice d'Action-Logement est en cours de finalisation.

²⁵ Le taux apparent de la dette est égal aux frais financiers divisés par l'ensemble des dettes financières.

²⁶ Remise d'intérêts actuariels pour la démolition à hauteur de 5 000 €/logements distribuée par la CDC.

6.2.4 Tableau des flux

En milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	Cumul sur 2 ans
Fonds de roulement net global (FRNG) à l'ouverture	13 749,84	29 193,97	
Autofinancement net HLM	4 192,11	6 816,22	11 008,33
- Remboursements anticipés des emprunts locatifs	185,98	862,47	1 048,45
- RA des emprunts locatifs sur les actifs démolis ou cédés	3 448,78	125,37	3 574,14
- Autres remboursements d'emprunts (b)	67,00	69,52	136,52
+ Produits de cessions d'actif immobilisé	535,00	934,32	1 469,32
Financement propre disponible (A)	1 025,35	6 693,19	7 718,54
Subventions d'investissement	5 448,05	4 664,44	10 112,50
+ Nouveaux emprunts locatifs (c)	34 197,19	18 033,19	52 230,38
- Dépenses d'investissements locatifs	24 458,73	28 930,02	53 388,75
<i>dont foncier</i>	1 534,25	1 666,04	3 200,29
<i>dont additions et remplacements de composants</i>	5 457,16	4 605,67	10 062,83
<i>dont offre nouvelle</i>	17 467,33	22 658,31	40 125,63
Flux relatifs aux investissements locatifs (B)	15 186,51	- 6 232,39	8 954,13
- Autres dépenses d'investissements	298,78	138,83	437,61
- Dotations nettes sur dépréciations d'actif circulant	468,96	76,20	545,16
Autres flux (C)	- 767,73	- 215,03	- 982,77
Var. du Fonds de Roulement Net Global (A+B+C)	15 444,13	245,77	15 689,90
FRNG à la clôture de l'exercice	29 193,97	29 439,74	
BFR à l'ouverture	- 2 305,08	- 2 774,43	
Accession et opération d'aménagement	- 201,84	- 855,65	- 1 057,48
Créances	- 94,60	- 329,92	- 424,51
Subventions à recevoir	- 1 605,46	99,12	- 1 506,34
Autres actifs réalisables	378,44	684,56	1 063,00
Dettes sur immobilisations	- 291,37	978,01	686,65
Dettes d'exploitation et autres	- 762,73	631,32	- 131,41
Variation du BFR	- 469,36	- 2 011,21	- 2 480,57
BFR à la clôture	- 2 774,43	- 4 785,64	
Variation FRNG-Variation BFR	15 913,49	2 256,98	18 170,46
Variation de la trésorerie	15 913,49	2 256,97	18 170,46
Trésorerie à l'ouverture	16 054,92	31 968,42	
Trésorerie à la clôture	31 968,42	34 225,39	

L'analyse des flux a été réalisée sur les deux derniers exercices, en raison des opérations de « fusion » intervenues sur l'exercice 2015. Sur ces deux années, l'office a réalisé un effort d'investissement soutenu de près de 54M€ dont 99 % consacrés à l'activité locative. Il a mené de front un développement actif pour 40,1 M€, soit 81,2 % de l'effort d'investissement et l'amélioration et la réhabilitation du patrimoine ancien pour 10 M€. Pour ce faire, il a levé 52,2 M€ d'emprunts (montant élevé en raison de l'encaissement tardif d'emprunts contractés sur l'exercice précédent) et engrangé parallèlement 10,1 M€ de subventions d'investissement. Après remboursements de tous les emprunts, remboursements anticipés compris, l'autofinancement dégagé, abondé des produits de cession pour 1,47 M€, s'élève à 7,7 M€ et vient compléter les ressources mobilisées (emprunts + subventions d'investissement). Le total des ressources dépassant nettement les dépenses d'investissements, en raison du décalage de trésorerie susvisé, le fonds de roulement s'est accru de 15,7 ME. Selon les données des fiches de situation financière et comptable arrêtées au 31 décembre 2017, la quotité de fonds propres investis ou à investir dans les opérations de construction neuve livrées ces dernières années et mises en

chantier²⁷ représente seulement 8 % du prix de revient, les réhabilitations et améliorations du patrimoine ancien étant autofinancées à hauteur de 18 %. Les données sur les opérations en cours montrent les prémices de la nouvelle stratégie financière : 10 % de fonds propres investis en moyenne sur les constructions neuves et 25 % sur les réhabilitations et améliorations.

Sur ces deux exercices, l'autofinancement net dégagé, grâce à une bonne performance de l'exploitation, couvre les investissements à hauteur de 20,5 % et les produits de cessions d'actifs immobilisés pour seulement 2,7 %, en raison d'une politique de ventes jusqu'alors limitée aux seuls locataires occupants, ce qui laisse entrevoir un potentiel de trésorerie disponible supplémentaire.

La variation du BFR²⁸ procure un surcroît de ressources de près de 2,5 M€ qui vient conforter la trésorerie de l'organisme (cf. 6.3.2).

6.3 SITUATION BILANCIELLE

6.3.1 Analyse de la dette

<i>Encours de la dette</i>		<i>En milliers d'euros</i>			
Rubriques	2015	2016	2017	Moyenne	
Endettement ouverture	272 902,13	267 975,37	284 720,50	275 199,33	
Nouveaux emprunts	10 677,82	35 337,71	18 033,19	21 349,57	
Remboursement en capital	15 604,58	18 592,58	16 832,18	17 009,78	
Endettement clôture	267 975,37	284 720,50	285 921,50	279 539,12	
Variation capital restant dû	- 4 926,76	16 745,13	1 201,01	4 339,79	
Ressources Stables clôture	600 756,24	638 608,03	663 876,99	634 413,75	
Variation capital restant dû / Ressources stables	-0,82%	2,62%	0,18%	0,68%	
<i>Médianes OPH France entière</i>	1,01%	0,94%	0,58%	0,84%	
Trésorerie nette	18 863	34 920	37 299	30 361	
Encours total de dettes net de la trésorerie	249 112	249 801	248 623	249 178	

L'encours de dettes (98,6% liés à l'activité locative) s'élève à 286 millions d'euros au 31 décembre 2017. La variation moyenne sur les trois exercices représente 0,68 % des ressources stables, ce qui apparaît modéré (moyenne OPH : 0,84 %). Net de la trésorerie active, il affiche une grande stabilité. Il est constitué à plus de 86 % d'emprunts indexés sur le livret A. Les emprunts à taux fixe représentent seulement 10,3 % de l'encours.

<i>Ratios de solvabilité</i>		<i>En milliers d'euros</i>			
Rubriques	2015	2016	2017	Moyenne	
Encours total de dettes (en fin d'année)	267 975,37	284 720,50	285 921,51	279 539,12	
Endettement / CAFC en années	15,28	15,85	13,81	14,98	
<i>Médianes OPH France entière</i>	15,22	14,97	14,85	14,85	
Encours total de dettes net de la trésorerie	249 112,13	249 800,93	248 622,65	249 178,57	
Endettement net de trésorerie / CAFC en années	14,37	14,07	12,15	13,37	
<i>Médianes OPH France entière</i>	13,95	13,14	13,43	13,51	

La capacité de désendettement mesure la capacité de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années nécessaires, en théorie, s'il consacrait la totalité de sa CAF courante au

²⁷ Les besoins en fonds propres sur les opérations en cours et terminées non soldées s'élèveraient, selon les données actualisées au 31 décembre 2017 des fiches de situation financière et comptable, à 19,8 M€ dont 13,9 M€ pour l'offre nouvelle (construction neuve, acquisitions et acquisitions-amélioration) et 5,9 M€ pour la réhabilitation et l'amélioration du patrimoine existant.

²⁸ Le besoin en fonds de roulement est issu des décalages de trésorerie liés au cycle d'exploitation. Il correspond à l'écart entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Lorsqu'il est positif, il mobilise de la trésorerie. Lorsqu'il est négatif, il constitue une ressource en fonds de roulement.

remboursement de sa dette. Elle s'élève pour l'office à un peu moins de 15 ans sur les trois derniers exercices, ce qui est satisfaisant (médiane OPH France entière –moyenne 2015-2017 : 15,01). L'encours de dettes net de trésorerie représente 167 % des capitaux propres de l'office (contre 201 % en 2015), ce qui confirme l'absence de risque de solvabilité. Par ailleurs la dette exigible à moins d'un an représente, selon les informations fournies par l'état réglementaire, moins de 5 % de l'encours, soit 48 % de la trésorerie active. L'office ne présente donc pas non plus de risque de liquidités.

6.3.2 Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Capital et réserves nets des participations (a)	39 537,88	42 127,91	60 913,55	65 951,26	73 037,63
Résultat de d'exercice (b)	1 612,47	4 393,78	5 037,71	7 070,11	11 739,57
Subventions nettes d'investissement (c)	43 139,03	44 857,51	58 140,54	61 554,93	63 977,16
Capitaux propres (d)=(a)+(b)+(c)	84 289,37	91 379,20	124 091,80	134 576,30	148 754,36
Provisions pour gros entretien (e)	3 973,53	4 947,36	10 387,81	11 669,09	11 328,05
Autres provisions pour risques et charges (f)	1 369,59	1 434,82	2 704,82	2 694,41	2 685,79
Amortissements et dépréciations (g)	119 793,75	126 510,24	194 125,44	205 233,93	215 819,67
Ressources propres (h)=(d)+(e)+(f)+(g)	209 426,24	224 271,61	331 309,87	354 173,73	378 587,88
Dettes financières (i)	195 810,71	202 779,34	269 446,37	284 434,29	285 289,11
Ressources stables (j)=(h)+(i)	405 236,95	427 050,95	600 756,24	638 608,03	663 876,99
Immobilisations d'exploitation brutes (k)	386 732,61	405 525,94	585 298,11	608 318,37	633 723,62
Fonds de roulement économique (l)= (j)-(k)	18 504,34	21 525,01	15 458,13	30 289,66	30 153,37
Immobilisations financières (m)	1 473,08	1 152,27	1 708,29	1 095,68	713,63
Fonds de roulement net global (FRNG) = (l)-(m)	17 031,26	20 372,74	13 749,84	29 193,98	29 439,74
FRNG en nombre de jours de charges courantes	186,25	233,36	116,13	239,50	255,81
<i>Médianes OPH France entière</i>	<i>137,62</i>	<i>196,36</i>	<i>185,28</i>	<i>191,75</i>	<i>192,47</i>
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	482,43	265,08	1 042,06	1 980,72	1 089,21
Emprunts promotion immobilière (p)	0,00	0,00	230,99	1 371,50	1 335,63
Portage accession (r)=(o)-(p)	482,43	265,08	811,06	609,23	- 246,42
Créances (s)	1 083,33	844,30	923,80	829,20	499,29
Subventions à recevoir (t)	2 242,72	2 390,28	3 278,02	1 672,57	1 771,69
Autres actifs réalisables (u)	2 446,00	4 607,94	2 171,95	2 550,39	3 234,95
Dettes sur immobilisations (v)	617,45	1 794,37	1 270,47	979,11	1 957,12
Dettes d'exploitation et autres (w)	6 696,01	6 422,25	8 219,43	7 456,71	8 088,03
Besoin de Fonds de Roulement=(r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	- 1 058,97	- 109,02	- 2 305,08	- 2 774,43	- 4 785,64
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	19 999,20	22 459,51	18 863,24	34 919,57	37 298,85
Dépôts et cautionnements reçus (z)	1 908,97	1 977,75	2 808,31	2 951,16	3 073,46
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	18 090,24	20 481,76	16 054,92	31 968,41	34 225,39
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	197,83	234,61	135,60	262,26	297,40
<i>Médianes OPH France entière</i>	<i>88,37</i>	<i>110,39</i>	<i>145,85</i>	<i>169,70</i>	<i>173,35</i>

Les capitaux propres, nets des participations, se renforcent avec des résultats cumulés sur la période à hauteur de 29,8 M€. L'évolution constatée en 2014 des dotations et réserves est due au transfert des amortissements dérogatoires en réserves via le compte de report à nouveau (cf. § 6.1.3).

La provision pour gros entretien (PGE) s'élève à 11,3 M€ à fin 2017. Surdimensionnée (cf. 6.1.3.0), elle minore le « potentiel financier » pris en compte dans les projections à moyen terme réalisées par l'outil de la profession. Les provisions pour risques (2,69 M€), plutôt en diminution sur les trois derniers exercices, couvrent pour l'essentiel les besoins de travaux sur les foyers donnés en gestion (1,87 M€), les charges de diagnostics amiante (0,45 M€) et des risques et charges liées à la gestion des ressources humaines (0,19 M€).

Le fonds de roulement net global (FRNG), minoré des dépôts de garantie et autres cautionnements, s'élève à 29,4 M€ au 31 décembre 2017, ce qui représente 256 jours de charges courantes et 2 769 euros par logement en propriété, témoignant d'une structure financière saine (médiane OPH France entière : 2 493 euros). Le montant des subventions notifiées ne représente pas tout à fait la réalité en raison de leur mode de comptabilisation (cf. observation 3). L'analyse du suivi extracomptable des subventions contractualisées et restant à encaisser montre un rythme d'apurement du stock satisfaisant. A terminaison²⁹ des opérations d'investissements en cours, le FRNG s'élève à 28,9 millions d'euros, soit 2 722 euros par logement. Corrigé du surplus de financements engrangés sur des opérations préliminaires, il se réduit à 28 M€, ce qui représente 2 634 euros par logement en propriété, et confirme une bonne situation financière. Les stocks représentent d'une part l'inventaire des fournitures et matériel des régies de travaux (0,23 M€) et d'autre part les encours de l'activité d'accession (0,86 M€). Ceux-ci, largement couverts par des emprunts (1,33 M€), ne pèsent pas sur la trésorerie et l'activité reste très modeste. A fin 2017, deux PSLA sur huit logements livrés en 2016 restent en attente de levée d'option dont une est intervenue en 2018, une autre opération PSLA de 12 logements est en cours ainsi que la viabilisation de six lots de terrain à bâtir. Seul un foncier hérité de la SA d'HLM HLO, à l'origine prévu pour une opération PSLA, est resté en l'état depuis (0,327 M€). L'opération PSLA « Ferme du Mousse » à Dax, portée par la SCI constituée avec la SACICAP Procvivis, n'entre pas dans le stock de l'office ; en l'absence d'information dans l'état réglementaire dédié, selon l'information fournie aux actionnaires, 9 logements restaient à vendre à fin 2017 (un vendu en 2019) et il a été décidé en octobre 2018 de rembourser l'emprunt contracté sans attendre la fin de la commercialisation, ce qui donnera lieu à une avance de trésorerie par l'office à la SCI d'un montant de 408 milliers d'euros. Le cycle d'exploitation, ou besoin en fonds de roulement (BFR), abonde la trésorerie, particulièrement en 2017 (4,78 millions d'euros) en raison notamment d'un crédit fournisseurs élevé (4,8 millions d'euros).

Au final, la trésorerie, nette des dépôts de garantie des locataires et autres cautionnements, progresse fortement sur les deux derniers exercices. Elle atteint 34,2 millions d'euros à fin 2017 et représente 3 219 euros par logement en propriété (médiane des OPH France entière : 2 155 euros).

6.3.3 Fonds disponibles à terminaison des opérations

En milliers d'euros

FRNG au 31 décembre 2017	29 439,74
Dépenses restant à comptabiliser sur opérations locatives	-46 796,12
Emprunts restant à encaisser sur opérations locatives	43 074,34
Subvention restant à comptabiliser sur opérations locatives	3 226,41
Neutralisation de l'impact des opérations préliminaires	-932,39
Neutralisation des provisions pour risques et charges ne présentant pas un caractère de réserve	-2 685,79
Amortissements du capital courus non échus (ACNE)	-9 005,39
Fonds disponibles à terminaison	16 320,80
Fonds disponibles à terminaison en euros par logement en propriété	1 534,92

²⁹ Fonds de roulement net global à terminaison des opérations en cours : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations d'investissement engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

A terminaison des opérations, après neutralisation des provisions ne présentant pas un caractère de réserve et des amortissements du capital courus non échus (ACNE), les fonds disponibles s'élèvent à 16,3 M€ et représentent 1 535 € par logement en propriété, ce qui reste encore correct.

6.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

La simulation financière ci-après réalisée au moyen de l'outil développé par la profession sur la base des comptes clos de 2017 constitue la base initiale à partir de laquelle l'office simule différents scénarii. Pour l'instant, aucun de ceux-ci n'a donné lieu à une présentation au CA.

Les hypothèses de développement prévoient une production nouvelle d'un peu plus de 350 logements par an à partir de 2019, avec une mise de fonds propres un peu plus importante (10 à 15 k€ par logement). La vente de logements est prévue au rythme de 38 par an pour un prix de cession moyen de 93 k€ et une plus-value moyenne de 71 k€. 65 logements ont été démolis en 2018 et la démolition d'un foyer de 19 logements interviendra en 2021. Les opérations de réhabilitation devraient concerner 1 424 logements jusqu'en 2024 autofinancés entre seulement 10 et 20 % du coût prévisionnel. En revanche, les changements de composants seront entièrement financés par fonds propres pour un montant total sur la période de 8,9 M€. Les hypothèses d'évolution macro-économiques retenues sont celles recommandées par la CGLLS. Les risques locatifs retenus (impayés et vacances) reflètent bien la réalité actuelle de l'organisme.

Evolution de la structure financière

En milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autofinancement net	6 814	2 515	3 585	2 038	3 742	2 795	3 469	3 966
Autofinancement net / CA + produits financiers	14,6%	5,8%	8,0%	4,5%	7,3%	5,2%	6,3%	6,9%
<i>p.m. loyers quittancés</i>	46 256	42 934	44 742	45 588	51 512	53 373	55 301	57 398
<i>p.m. annuités % loyers</i>	-44,5%	-48,9%	-43,1%	-46,2%	-46,2%	-48,4%	-49,3%	-49,0%
Remboursement d'emprunts non locatifs		-26	-27	-28	-239	-244	-249	-254
Produits de cessions		1 500	2 910	2 971	3 033	3 097	3 161	3 226
Fonds propres investis en travaux		-2 168	-1 710	-2 977	-3 445	-3 664	-542	-547
Fonds propres investis en démolitions		-780	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-3 624	-1 395	-3 479	-4 167	-4 251	-4 336	-4 422
Autres variations du potentiel financier dont PHBB et ACNE		6 750	3 752	-1 752	-2 160	-1 053	-210	-215
Potentiel financier à terminaison ou livraison 31/12	16 161	20 328	27 443	24 216	20 980	17 660	18 953	20 707
Potentiel financier à TO par logement en propriété en euros	1 520	1 889	2 478	2 124	1 794	1 471	1 539	1 640
Provisions (PGE, IDR, SWAP) et dette intérêts compensateurs	11 328	11 328	11 555	11 507	11 167	10 520	10 731	10 945
Dépôts de Garantie	3 072	3 126	3 236	3 320	3 437	3 552	3 668	3 787
FDR long terme à terminaison ou livraison 31/12	30 561	34 782	42 234	39 045	35 583	31 732	33 351	35 439
FDR long terme à TO par logement en propriété en euros	2 874	3 232	3 813	3 425	3 043	2 643	2 708	2 806

Les résultats confirment la réduction de l'autofinancement avec l'introduction de la RLS qui minore le produit des loyers de 2 et 2,2 M€ en 2018 et 2019, représentant en moyenne 4 points d'autofinancement, puis en 2020 à hauteur de 3,6 M€, soit 7 points d'autofinancement. Toutefois, l'office n'a pas comptabilisé de charge de RLS à partir de 2021. La compensation intervenue au titre du lissage de la RLS sur la cotisation CGLLS s'est élevée pour 2018 à 366 k€, soit 0,8 points d'autofinancement. Le niveau d'annuités des emprunts locatifs continue de peser sur les loyers, (+ 2 points en 2018 et 2019 et près de 4 points en 2020). En fin de période, il représenterait 49 % du produit des loyers. Les produits des ventes locatives procurent près de la moitié des fonds propres à investir (48 %) dans l'offre nouvelle et la réhabilitation du patrimoine.

Dans cette perspective, le « potentiel financier » à terminaison des opérations évoluerait légèrement sur la période à hauteur de 1 848 euros par logement en moyenne avec un point bas en 2024 à 1 650 euros. Le fonds de roulement de long terme à terminaison des opérations, plus pertinent dans une perspective de continuité

de l'activité, évoluerait de la même façon sur la période, avec une moyenne de 3 096 euros par logement, et un point bas en 2022 à 2 643 euros. Cette tendance dépend en grande partie des résultats des ventes locatives dont les objectifs paraissent réalistes, à la condition de ne pas limiter les cessions aux seuls locataires occupants. Par ailleurs, l'office peut également faire appel à l'emprunt.

6.5 CONCLUSION

L'office dispose d'une situation financière saine. La conduite de la fusion des trois opérateurs à partir de 2015 et encore en cours au moment du contrôle n'a pas déséquilibré son exploitation. L'office conserve des coûts de gestion maîtrisés malgré une évolution conséquente des charges de personnel. La gestion attentive du patrimoine et une bonne maîtrise des risques locatifs (vacance, impayés) contribuent à la performance d'exploitation permettant la reconstitution des fonds propres.

La simulation réalisée montre que l'office est en mesure de faire face à son développement et à son programme ambitieux de réhabilitation du patrimoine existant, malgré l'impact de la RLS. Les résultats de sa future politique de ventes locatives doivent lui permettre de maintenir sa structure financière à un niveau satisfaisant, sachant qu'il peut également faire appel à l'emprunt.

7. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE : OPH DES LANDES – « XL Habitat »					
SIEGE SOCIAL : MONT DE MARSAN					
Adresse du siège : 953, avenue du colonel Rozanoff		Téléphone : 0558053131			
Code postal : 40011		Télécopie :			
Ville : MONT DE MARSAN					
DIRECTEUR GÉNÉRAL : Maryline PERRONNE					
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :		CONSEIL DEPARTEMENTAL DES LANDES			
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2017					
Nombre de membres :		27			
	Membres	Désignés par :	Professions		
FORTINON X.	Président	Conseil départemental	Chargé de mission		
BEDAT H.		Conseil départemental	Cadre bancaire		
CROZES M.		Conseil départemental	Cadre socio-éducatif		
DORVAL G.		Conseil départemental	Professeur des écoles		
GONTHIER C.		Conseil départemental	Agricultrice		
LUBIN M.		Conseil départemental	Sénatrice		
BLAISUS S.		Conseil départemental	Directrice ADIL 40		
CARON B.		Conseil départemental	Retraité		
CARRERE N.		Conseil départemental	Retraitée		
DESTOUESSE D.		Conseil départemental	Retraitée		
LE BAIL G.	Vice-président	Conseil départemental	Prestataire en dispositifs médicaux		
LOUME-SEIXO V.		Conseil départemental	Professeur des écoles		
PEDEUBOY J.L.		Conseil départemental	Retraité		
TEILETCHE F.		Conseil départemental	Directeur centre affaires des Landes		
THOMAS F.		Conseil départemental	Clerc de notaire		
LABARBE C.		Membre désigné CAF	Retraité		
ANCIZAR G.		Membre désigné UDAF	Retraité		
MUCCI D.		Org. Socio-professionnelles	Officier sapeur-pompier		
URIONABERRENECHEA		Syndicat	Retraité		
AGOUTBORDE M.		Syndicat	Educateur		
FRITZ N.		Assoc d'insertion logt des personnes défavorisées	Directrice adjointe association LISA		
GORY J.			Directeur Maison du logement Dax		
Représentants des locataires	JANVIER A.	Représentants locataires	Sans emploi		
	BEAUGILLET J.P.	Représentants locataires	Retraité		
	SIBE E.	Représentants locataires	Sans emploi		
	TAUZIA J.	Représentants locataires	Retraitée		
	FERRIER L.	Représentants locataires	Ouvrière d'usine		
Représentant CE : DOAT A.					
Commissaire du Gouvernement : Monsieur le préfet					
EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2017		Nombre	ETP	Total administratif et technique :	
	Cadres :	39	38,5		
	Maîtrise :	55	54,4		
	Employés :	23	22,7		
	Gardiens :	16	16		
	Employés d'immeuble	5	4,55		
	Régie	28	28	Effectif total : 166	

7.2 IRREGULARITES SUR LES ATTRIBUTIONS

Nom du programme	N° logt	Commune	Financement	Numéro unique	Date signature bail	Irrégularités constatée	% dépassement	Loyer mensuel
ATURA	SV03010001	AIRE SUR L'ADOUR	PLAI	040041703003010999	16/10/2017	Dépassement plafond de ressources	22 %	251
CLOS DU TUC	BD01020006	BENESSE-LES-DAX	PLAI	040051803616810999	27/06/2018	Dépassement plafond de ressources	6 %	385
HONTAREDE1	BN01010010	BENESSE-MAREMNE	PLAI	040041401425611018	03/03/2016	Dépassement plafond de ressources	15 %	336,37
CARCARES SOURBE	CR01010006	CARCARES-SAINT-CROIX	PLAI	040061703093010999	06/09/2017	Dépassement plafond de ressources	22 %	309,56
CITE "MONBEIGT"	HE01010003	HEUGAS	PLAI	0400618036527AL002	03/08/2018	Dépassement plafond de ressources	57 %	425
Le clos d'iris	LM01020111	LIT-ET-MIXE	PLAI	040121502274611005	03/02/2016	Dépassement plafond de ressources	49 %	234,33
CITE DARROZE	PA10010003	PONTONX SUR LADOUR	PLAI	040101602750110999	25/11/2016	Dépassement plafond de ressources	34 %	296,96
LAHITTE	PL02010006	POUILLON	PLAI	040051703047910999	25/09/2017	RI manquant		290
GUICHALET	PY12030029	PEYREHORADE	PLAI	040051703029310999	18/08/2017	Dépassement plafond de ressources	43 %	270
METGES	SP20010009	SAINT PAUL LES DAX	PLUS	040051501991010999	01/07/2016	Dépassement plafond de ressources	2 %	335,22
LIBERTE	SP27010005	SAINT PAUL LES DAX	PLA	040021803468010999	27/06/2018	Dépassement plafond de ressources	45 %	276,84
GALEBEN	ST06020010	SOUSTONS	PLAI	0400716026089AL002	05/01/2018	RI manquant		285
MORAS	SV01220228	SAINT VINCENT DE PAUL	PLAI	040011602332010999	01/02/2017	Dépassement plafond de ressources	42 %	330,83
MICONNE	RI09010001	RION DES LANDES	PLAI	040061803674710999	05/10/2018	Garde alternée non attestée		412,37

7.3 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

Patrimoine locatif logts et foyers	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Livraisons		215	350	362	352	350	350	350
- Ventes et Démolitions		-85	-38	-38	-57	-38	-38	-38
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	10 633	10 763	11 075	11 399	11 694	12 006	12 318	12 630

Exploitation en k€ courants	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Loyers patrimoine de référence Théorique logements	45 490	44 046	44 663	45 004	45 402	45 858	46 352	46 932
Foyers	1 907	1 810	1 822	1 822	1 823	1 823	1 823	1 824
Autres	306	-1 735	-1 961	-3 380	240	241	241	242
p.m. impact de la RLS		-2 004	-2 200	-3 620				
Impact des Ventes et Démolitions		-272	-427	-633	-846	-1 064	-1 393	-1 624
Impact des Travaux		11	252	412	517	587	644	682
Loyers des opérations nouvelles		385	1 689	3 639	5 624	7 152	8 836	10 569
Perte de loyers / vacance logements	-1 447	-1 311	-1 296	-1 276	-1 248	-1 224	-1 202	-1 227
Total loyers quittancés (logts et foyers)	46 256	42 934	44 742	45 588	51 512	53 373	55 301	57 398
Annuités Patrimoine de référence	-20 569	-20 859	-18 487	-18 757	-18 518	-19 032	-18 845	-17 993
Incidence des Ventes et Démolitions sur les annuités		0	24	69	115	161	206	252
Annuités des Travaux & Renouvl de Composants		0	0	-731	-1 571	-1 857	-2 282	-2 713
Annuités des Opérations nouvelles		-123	-822	-1 620	-3 808	-5 087	-6 367	-7 668
Total annuités emprunts locatifs	-20 569	-20 982	-19 285	-21 039	-23 782	-25 815	-27 288	-28 122
TFPB	-3 682	-3 773	-3 870	-3 978	-4 110	-4 188	-4 266	-4 346
Maintenance du parc (y compris régie)	-7 528	-7 879	-8 146	-8 483	-8 965	-9 322	-8 799	-9 155
Charges non récupérées	-142	-138	-136	-134	-131	-129	-126	-129
Coûts des Impayés	-463	-429	-447	-456	-515	-534	-553	-574
Marge Locative directe	13 872	9 733	12 858	11 498	14 009	13 385	14 269	15 072
Marge brute des autres activités	0	0	0	4	2	0	0	0
Personnel (corrigé du personnel de régie)	-6 210	-6 098	-6 222	-6 782	-6 945	-7 050	-7 054	-7 160
Frais de gestion, autres charges et Intérêts autres emprunts	-3 915	-3 796	-3 913	-3 899	-4 186	-4 270	-4 390	-4 513
Production immobilisée	129	130	131	132	133	134	135	136
Autres produits courants	1 560	639	325	291	291	291	231	181
Cotisations et prélèvements CGLLS	-494	-288	-687	-724	-736	-749	-762	-775
Produits financiers	417	300	150	80	60	60	60	60
Autofinancement courant	5 359	620	2 642	600	2 628	1 801	2 489	3 001
Eléments exceptionnels d'autofinancement	1 455	1 895	943	1 438	1 114	994	980	965
Autofinancement net	6 814	2 515	3 585	2 038	3 742	2 795	3 469	3 966
Autofinancement net / CA + produits financiers	14,6%	5,8%	8,0%	4,5%	7,3%	5,2%	6,3%	6,9%

Evolution structure financière en k€ courants	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autofinancement net		2 515	3 585	2 038	3 742	2 795	3 469	3 966
Remboursement emprunts non locatifs		-26	-27	-28	-239	-244	-249	-254
Produits de cessions		1 500	2 910	2 971	3 033	3 097	3 161	3 226
Fonds propres investis en travaux		-2 168	-1 710	-2 977	-3 445	-3 664	-542	-547
Fonds propres investis en démolitions		-780	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-3 624	-1 395	-3 479	-4 167	-4 251	-4 336	-4 422
Autres var pot Fi y cis provisions, dette IComp et ACNE		6 750	3 752	-1 752	-2 160	-1 053	-210	-215
Potentiel financier à terminaison ou livraison 31/12	16 161	20 328	27 443	24 216	20 980	17 660	18 953	20 707
Potentiel financier à TO par logt en propriété en euros	1 520	1 889	2 478	2 124	1 794	1 471	1 539	1 640
Prov (PGE, IDR, SWAP) et dette IComp	11 328	11 328	11 555	11 507	11 167	10 520	10 731	10 945
Dépôts de Garantie	3 072	3 126	3 236	3 320	3 437	3 552	3 668	3 787
FDR long terme à terminaison ou livraison 31/12	30 561	34 782	42 234	39 045	35 583	31 732	33 351	35 439
FDR long terme à TO par logement en propriété en euros	2 874	3 232	3 813	3 425	3 043	2 643	2 708	2 806

7.4 SIGLES UTILISES

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

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

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

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
MINISTÈRE CHARGÉ DE LA VILLE ET DU LOGEMENT	MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS