



OPH HABITAT DU LITTORAL

Boulogne-sur-Mer (PAS-DE-CALAIS)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2018-066

RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2018-066

OPH HABITAT DU LITTORAL

Boulogne-sur-Mer (PAS-DE-CALAIS)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-066 OPH HABITAT DU LITTORAL – (PAS-DE-CALAIS)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 276200029

Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : OFFICE PUBLIC D'HLM DE BOULOGNE

Président : M. Frédéric CUVILLIER

Directeur général : M. Philippe CHARTON

Adresse : 30-32, avenue Charles-de-Gaulle - BP 527 - 62311 BOULOGNE-SUR-MER

Actionnaire principal : Communauté d'agglomération du Boulonnais

AU 31 DÉCEMBRE 20XX

Nombre de logements familiaux gérés	6 546	Nombre de logements familiaux en propriété:	6 546	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	246
-------------------------------------	--------------	---	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	10,6 %	4,3 %	4,6 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	2,8 %	1,1 %	1,5 %	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	12,0 %	10,1 %	9,8 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	12,2 %	nc	nc	(2)
Âge moyen du parc (en années)	35	42	40	(2)
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	30,9 %	21,8 %	21,6 %	
- < 60 % des plafonds	70,3 %	61,5 %	59,7 %	
- > 100 % des plafonds	5,8 %	9,6 %	11,2 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	62,7 %	56,9 %	47,7 %	
Familles monoparentales	18,4 %	19,3 %	20,9 %	
Personnes isolées	40,9 %	37,6 %	38,3 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	5,3	5,5	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	4,2 %	nc	nc	
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,7 %	nc	nc	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	2,2	12,2	12,0	(3)
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	1,6	4,7	4,7	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	0,7 %	nc	nc	

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Bolero 2016 : ensemble des OPH de province

POINTS FORTS :

- ▶ Un rôle social avéré caractérisé par une occupation du parc conforme à son objet social
- ▶ Des loyers accessibles aux demandeurs les plus modestes
- ▶ Une présence de proximité globalement efficace
- ▶ La qualité du traitement du quartier « Transition » réalisé dans le cadre de l'ANRU
- ▶ Un niveau de charges modéré et en baisse

POINTS FAIBLES :

- ▶ L'absence de déclinaison opérationnelle de la stratégie patrimoniale définie par le conseil d'administration
- ▶ Un niveau préoccupant de la vacance globale, essentiellement technique
- ▶ Une absence de vente de logements anciens préjudiciable à la reconstitution des fonds propres de l'office
- ▶ Un service rendu de moindre qualité pour les locataires de certains immeubles du quartier « Triennal » en attente de traitement dans le cadre du NPNRU
- ▶ Une rentabilité faible et en recul constant et une structure financière fragilisée
- ▶ Des opérations accessoires à l'activité locative sociale, accession à la propriété, bureaux, qui viennent grever la situation financière de l'office

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Un important retard dans l'établissement des diagnostics amiante des parties privatives
- ▶ Des obligations de lutte contre la sous-occupation non respectées
- ▶ Le montant maximum du loyer des logements conventionnés n'est pas renseigné sur les quittances adressées aux locataires
- ▶ Les orientations applicables à l'attribution des logements n'ont pas été rendues publiques
- ▶ Des baux non réglementaires
- ▶ La CAL ne rend pas compte annuellement de son activité au conseil d'administration
- ▶ Absence d'établissement de diagnostics de l'état de l'installation intérieure de gaz dans les logements en location
- ▶ 1 logement loué à la ville de Boulogne-sur-Mer à des fins de logement de service à un agent

Précédent rapport de contrôle : n° 2012-013 d'avril 2013

Contrôle effectué du 29 novembre 2018 au 12 avril 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE: février 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-066

OPH HABITAT DU LITTORAL – PAS-DE-CALAIS

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'office	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	9
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	9
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	10
2.2.3 Commande publique.....	12
2.2.4 Gouvernance financière.....	12
2.2.5 Les démarches de rapprochement engagées avec d'autres bailleurs sociaux.....	13
3. Patrimoine.....	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine	14
3.1.1 Description et localisation du parc	14
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	15
3.2 Accessibilité économique du parc.....	16
3.2.1 Loyers.....	16
3.2.2 Charges locatives	17
3.2.3 Supplément de loyer de solidarité.....	17
4. Politique sociale et gestion locative	18
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	18
4.2 Accès au logement	18
4.2.1 Connaissance de la demande	18
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	19
4.2.3 Gestion des attributions.....	19
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	21
4.4 Traitement des impayés	22
4.4.1 L'importance et l'évolution de l'impayé.....	22
4.4.2 L'organisation et la gestion du recouvrement.....	22
4.5 Location à des tiers ou occupations non réglementaires	23

5.	Stratégie patrimoniale.....	24
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	24
5.2	Évolution du patrimoine.....	25
5.2.1	Offre nouvelle.....	25
5.2.2	Réhabilitations.....	25
5.2.3	Accessibilité des logements.....	26
5.2.4	Contribution à la politique de la ville.....	26
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	26
5.4	Maintenance du parc.....	27
5.4.1	Entretien et exploitation du patrimoine.....	27
5.4.2	Sécurité dans le parc.....	28
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	30
5.6	Autres activités.....	30
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	34
6.1	Tenue de la comptabilité.....	34
6.2	Analyse financière.....	34
6.2.1	Analyse de l'exploitation.....	35
6.2.2	Gestion de la dette.....	40
6.2.3	Gestion de la trésorerie.....	40
6.2.4	Une structure financière fragilisée.....	41
6.3	Analyse prévisionnelle.....	43
7.	Annexes.....	46
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'office.....	46
7.2	Organigramme général de l'office.....	47
7.3	Cartographie du patrimoine.....	48
7.4	Sigles utilisés.....	49

SYNTHESE

Créé en 1914, Habitat du Littoral est un office public de l'habitat (OPH) dont la collectivité territoriale de rattachement est, depuis le 1^{er} janvier 2017, la Communauté d'agglomération du Boulonnais (CAB).

Son adossement historique à la commune de Boulogne-sur-Mer explique la concentration de près de 80 % de son patrimoine sur la ville-centre ainsi que son rôle important dans la vie économique et sociale locale.

En accueillant des personnes modestes dans des logements économiquement accessibles, Habitat du Littoral remplit pleinement son rôle de bailleur social dans un territoire marqué par un taux de chômage élevé et un revenu disponible médian par unité de consommation inférieur aux références nationales.

Les deux-tiers de son patrimoine étant situé en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), l'office est confronté à de fortes problématiques sociales tout en étant fortement impacté par la thématique du renouvellement urbain.

Si les investissements considérables engagés pour rénover le quartier « Transition » dans le cadre de l'ANRU ont contribué à améliorer sensiblement l'attractivité d'un parc historiquement dégradé le conseil d'administration a également voulu développer la production de logements locatifs ou en accession sur un marché immobilier pourtant relativement détendu. Il a par ailleurs souhaité fortement concourir au développement économique de l'agglomération Boulonnaise et soutenir le secteur du BTP. Dans ce cadre, il a multiplié les opérations accessoires à son objet social en aménageant des locaux commerciaux, en développant notamment de l'accession libre, ou encore en construisant, via une société civile immobilière de construction-vente (SCCV) dédiée, un programme comprenant, outre des logements locatifs sociaux, des logements en accession sociale et des logements en accession libre, un important parc de stationnement essentiellement consacré à la desserte du Centre national de la mer (Nausicaa). Ces activités, si elles sont autorisées, ont entraîné un portage par l'office de près de 8 millions d'euros dans l'attente de cessions ou de financements pérennes.

Dans l'attente du lancement du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) et en raison de ses choix stratégiques, il n'est parallèlement pas parvenu à endiguer le développement de la vacance au sein de son patrimoine locatif social.

En conséquence, alors qu'il s'apprête à rénover les quartiers « Aiglon » et « Triennal », sa situation financière actuelle paraît difficilement conciliable avec l'ampleur des investissements à réaliser. Sur la période 2013-2017, le niveau d'endettement de l'office s'est constamment et fortement amplifié au point d'interroger ses financeurs sur sa solidité financière et de lui occasionner des difficultés de financement.

Réalisée dans le cadre de l'établissement d'un protocole de redressement, l'étude prévisionnelle effectuée en lien avec la fédération des OPH et la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS), met en effet en lumière une insuffisance de fonds propres (de 6,6 millions à 15 millions d'euros fin 2017 suivant les hypothèses retenues) appelant un renforcement de sa structure financière et un recentrage de son activité sur l'entretien et la réhabilitation de son parc locatif social historique.

Dans l'attente d'une consolidation de sa situation financière, Habitat du Littoral doit s'abstenir d'engager de nouvelles opérations d'accession, de rachat de commerces ou encore d'aménagement.

S'il a engagé des discussions avec d'autres bailleurs dans le cadre de la loi ELAN, l'office ne souhaite pas formaliser un éventuel rapprochement avant 2020.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'OPH « Habitat du Littoral » 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 conduit est un contrôle complet dans le cadre de la périodicité.

Le précédent rapport d'inspection, d'avril 2013, soulignait la stabilité de sa gouvernance ainsi que la bonne qualité globale du service rendu à ses locataires. Bien que limités, les moyens financiers de l'office devaient lui permettre de soutenir un portage conséquent d'investissements nécessaires sur son patrimoine.

« Habitat du Littoral » devait toutefois s'attacher à améliorer l'information fournie à son conseil d'administration (CA) ainsi qu'à opérer des arbitrages clairs et argumentés quant à l'important effort qu'il lui restait à mener en matière de requalification de son parc.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'OFFICE

Pour le présent rapport, l'OPH « Habitat du Littoral » est dénommé « HdL » ou « l'office ».

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Créé en 1914, l'Office Public de l'Habitat (OPH) de Boulogne-sur-Mer, désormais dénommé OPH « Habitat du Littoral » (HdL) est un bailleur social dont le siège se trouve sur la commune de Boulogne-sur-Mer, au cœur administratif de son territoire d'intervention.

L'office intervient principalement sur le territoire de sa nouvelle collectivité de rattachement, la Communauté d'agglomération du Boulonnais (CAB) et, de manière plus ponctuelle, sur les deux Communautés de communes de Desvres-Samer et de la Terre des Deux Caps. A ce titre, il est ainsi le principal bailleur social sur le territoire de la commune de Boulogne-sur-Mer.

Située dans le département du Pas-de-Calais au sein de la région Hauts-de-France, la CAB subit de grandes difficultés économiques se traduisant notamment, selon les données de l'INSEE en 2015, par un important taux de chômage ainsi qu'un revenu disponible médian par unité de consommation sensiblement inférieur à la moyenne nationale.

Dans ce territoire connaissant des difficultés économiques et sociales importantes, le logement social représente, selon les données de l'INSEE, 25,9 % des résidences principales, soit une part bien plus élevée que les moyennes régionale (19,2 %) et nationale.

A ce constat, s'ajoute un marché immobilier qui apparaît en relative détente avec un taux de vacance des logements de 8,1 % au titre de l'année 2015.

Au 31 décembre 2017, HdL est propriétaire d'un parc de 6 546 logements familiaux dont près des quatre cinquièmes sont concentrés sur la seule ville de Boulogne-sur-Mer et dont les deux-tiers se situent en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Ce parc souffrait antérieurement d'une image fortement dégradée.

Au titre du premier programme de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), HdL a conduit un important projet de rénovation urbaine sur le secteur « Transition » situé au sein du quartier du « Chemin Vert ». L'inscription du traitement des deux autres secteurs « Triennal » et « Aiglon » dudit quartier au Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) va impacter fortement l'activité de l'office dans les années à venir.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

HdL est, depuis le 1^{er} janvier 2017, rattaché à la Communauté d'agglomération du Boulonnais (CAB).

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le changement de collectivité de rattachement n'a pas provoqué de modification majeure au sein de la gouvernance de l'office.

La présidence d'HdL est assurée depuis juillet 2001 par M. Frédéric CUVILLIER, président de la CAB et maire de la commune de Boulogne-sur-Mer.

M. Philippe CHARTON est le directeur général (DG) de l'office depuis 2005. Son dernier contrat de travail de DG a été conclu le 1er mai 2017 pour une durée indéterminée.

Au titre de l'année 2017, sa rémunération brute annuelle forfaitaire est de 92 489 euros, à laquelle s'ajoute une part variable pour un total de 106 225 euros bruts annuels. Le DG bénéficie de la mise à disposition d'un véhicule de fonction.

Les modalités de fixation de la rémunération du directeur général ne respectent pas strictement les dispositions du décret n° 2009-1218 repris par les articles R. 421-20 et suivants du CCH.

Les critères pris en compte pour déterminer le montant de sa part variable se limitent principalement à l'approbation des comptes et de la gestion au titre de l'année précédente. Or, ces éléments sont de portée trop générale pour permettre une appréciation de la performance du DG et de nature à entraîner l'octroi quasi automatique du taux maximal de 15 % de sa part variable.

De plus, si les modalités de calcul de la part forfaitaire de rémunération du DG sont bien détaillées dans son contrat de travail, son montant n'y est pas expressément mentionné. L'office doit donc modifier les termes de ce contrat de travail en y portant l'indication du montant forfaitaire de sa rémunération ainsi que les objectifs et indicateurs quantifiables destinés à permettre au bureau, dans le cadre de la délégation octroyée par le CA, de déterminer en parfaite connaissance de cause la part variable de rémunération du DG.

Le conseil d'administration (CA) se réunit quatre fois par an. Chacune de ses réunions est précédée par celle du bureau où sont préparées les délibérations qui seront soumises au vote du CA suivant.

Les administrateurs participent à la commission d'attribution des logements (CAL) ainsi qu'à la commission d'appel d'offres (CAO) et à la commission technique qui étudie les projets puis l'avancement des opérations nouvelles.

La commission d'attribution des logements ne rend pas compte annuellement de son activité au conseil d'administration contrairement aux dispositions de l'article R. 441-9 du CCH.

Le fait que les principales données chiffrées relatives à son activité soient désormais incluses au sein du rapport d'activité annuel d'HdL et que la CAL soit constituée d'administrateurs ne la dispense pas de rendre compte de son activité au CA au moins une fois par an.

Par ailleurs, la présentation d'un tel bilan annuel doit permettre au CA d'évaluer les résultats de la politique d'attribution des logements de l'office et de débattre, le cas échéant, des nouvelles orientations pour l'avenir.

L'office précise qu'un bilan annuel sera présenté lors d'un prochain CA.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Habitat du Littoral dispose d'un effectif trop important qui s'avère fortement touché par l'absentéisme.

Au 31 décembre 2017, HdL disposait d'un personnel de 175 salariés composé à 56 % d'agents publics. Cet effectif, relativement stable sur la période de contrôle, représente 26,7 ETP pour 1 000 logements. Il demeure par conséquent largement supérieur au ratio de 19,8 ETP des OPH compris entre 5 000 et 10 000 logements, repris dans l'édition 2017 du rapport de branche de la fédération des OPH.

L'importance des effectifs découle selon l'organisme essentiellement de :

- la nécessité de disposer, eu égard aux besoins d'un patrimoine principalement situé en QPV, d'une importante présence de proximité représentant près de 7,8 ETP pour 1 000 logements, à comparer aux 5,9 ETP pour la moyenne nationale des OPH ;
- l'existence d'une régie de travaux conséquente employant 27 salariés dans un contexte où de nombreux bailleurs sociaux ont fait le choix d'externaliser cette prestation.

De plus, l'office est historiquement confronté à un taux d'absentéisme extrêmement important. A titre comparatif, le taux d'absence du personnel d'HdL était de 12,6 % sur l'année 2016 à comparer au taux moyen de 6,4 % repris dans l'édition 2017 du rapport de branche de la fédération des OPH. Ainsi, le nombre moyen de jours d'absence par salarié de l'office est 37,7 jours au titre de l'année 2017 contre 23,5 jours pour la moyenne nationale des OPH.

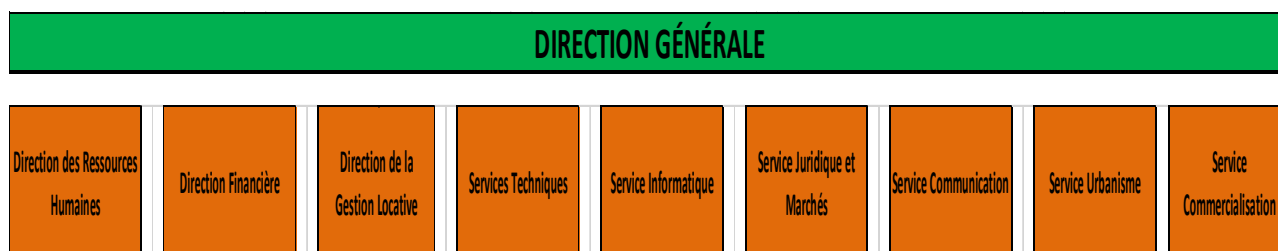
IL en résulte la nécessité pour HdL d'engager une réflexion relative à ces constats et de mettre en place un plan d'actions destiné à rationaliser ses effectifs et réduire l'important absentéisme auquel il est confronté.

L'office reconnaît l'importance de l'effectif et le poids de l'absentéisme. Il indique la nécessité de disposer d'une forte présence de proximité ainsi que d'une régie réactive et précise le poids des absences longues supportées par le bailleur social.

Une organisation du travail et une absence de politique de formation qui pénalisent le bon fonctionnement des services.

L'organisation de l'office a peu évolué sur la période contrôlée. Elle apparaît fortement segmentée au regard de la présence de 9 directions ou services pour certains constitués de nombreuses entités.

Organigramme général des services d'Habitat du Littoral



Source : Habitat du Littoral

Cet important cloisonnement occasionne notamment des difficultés de communication entre les différentes directions. Ainsi, les difficultés de transmission de l'information entre les services de la gestion locative et de la maîtrise d'ouvrage expliquent dans une large mesure l'importance des délais de vacance pour les logements devant faire l'objet de travaux avant leur relocation ou encore l'absence de reprise des diagnostics de performance énergétique (DPE) en annexe des contrats de location.

HdL partage ce constat et précise que des évolutions organisationnelles visant à la mise en place d'un organigramme davantage resserré ont d'ores et déjà été mises en place depuis l'été 2019.

A ces difficultés organisationnelles viennent s'ajouter des lacunes en termes de coordination, de capitalisation des connaissances et de formation.

Ainsi, les procédures internes et les dispositifs de contrôle hiérarchique ont été insuffisamment déployés et de façon très inégale selon les directions et domaines d'activité. Ce constat s'explique notamment par l'absence de remplacement du titulaire de poste de contrôleur interne pourtant récemment et spécifiquement créé dans cette optique. Il en résulte que ce manque de procédures et de repères internes ne facilite pas la fluidité de la bonne transmission de l'information au sein d'une organisation au demeurant très morcelée.

En témoignent notamment les incohérences des données produites - à partir du logiciel « métier » de l'office et de divers tableurs - sur une thématique majeure et transversale telle que la vacance des logements et commerces.

En outre, l'effort de formation effectué par l'office en 2017 représente seulement 1,18 % de sa masse salariale. Ce niveau est très modeste en comparaison de la moyenne des OPH de près de 3 %. Les moyens consacrés à la formation des collaborateurs d'HdL ont même encore considérablement baissé depuis pour ne plus représenter que 0,61 % de la masse salariale en 2018.

Ce manque de formation se fait particulièrement ressentir dans l'utilisation du logiciel de gestion de l'office, et ceci quels que soient les domaines d'activité. En conséquence, les nombreuses fonctionnalités de l'outil informatique sont bien trop peu utilisées en raison de la simple méconnaissance des capacités de l'outil. Face aux difficultés rencontrées pour accéder aux informations nécessaires à la réalisation de leurs missions, de nombreux agents ont été amenés à multiplier en réaction des outils informatiques épars et non interfacés.

2.2.3 Commande publique

HdL a précédemment fait le choix de rester sous l'égide du code des marchés publics et se trouve désormais assujéti aux dispositions du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics.

L'office dispose d'un service juridique et marchés qui gère, à l'exception de certaines prestations de petits montants suivies par le service technique, la quasi-totalité des mises en concurrence.

Bien que l'office se soit doté d'un document relatif à l'exercice de la gouvernance des achats, ce dernier s'avère insuffisamment précis et connu en interne pour constituer un véritable guide des procédures d'achat. HdL est invité à rédiger puis à diffuser à destination de ses différents services, un véritable guide des marchés à jour de la réglementation et qui spécifie la politique de l'office en matière de commande publique.

Pour autant, l'intégralité des marchés passés sont désormais systématiquement mis en concurrence. Tous les marchés dont le montant se situe entre 25 milliers d'euros et les seuils de procédure formalisée font l'objet de publicités adaptées. La commission d'appels d'offres (CAO) de l'office se prononce sur les marchés relevant des seuils communautaires mais également sur des marchés identifiés comme significatifs en termes d'objet comme de montant.

De manière générale, les lettres d'information à destination des candidats dont l'offre a été rejetée mériteraient toutefois d'être davantage explicitées quant aux motivations du choix de l'offre retenue.

2.2.4 Gouvernance financière

L'analyse des procès-verbaux (PV) des réunions du CA montre que la gouvernance est régulièrement informée sur la situation financière de l'office. Les rapports présentés rendent compte de façon transparente de l'évolution des indicateurs financiers et des principaux phénomènes à l'origine des tendances observées.

2.2.5 Les démarches de rapprochement engagées avec d'autres bailleurs sociaux

Dans le cadre du processus de regroupement des bailleurs sociaux, les OPH « Habitat du Littoral », « Pas-de-Calais Habitat » et « Terre d'Opale Habitat » ont signé le 28 mars 2018 une « convention de partenariat dans le cadre de la commission de rapprochement des offices publics de l'habitat du Pas-de-Calais ».

A ce jour, les modalités concrètes tout comme les décisions définitives des gouvernances respectives quant à l'éventuel rapprochement de ces trois offices n'étaient pas actées.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2017, HdL gère en propriété 6 546 logements familiaux et 246 équivalents logements répartis en foyers pour personnes âgées ou en résidences étudiantes.

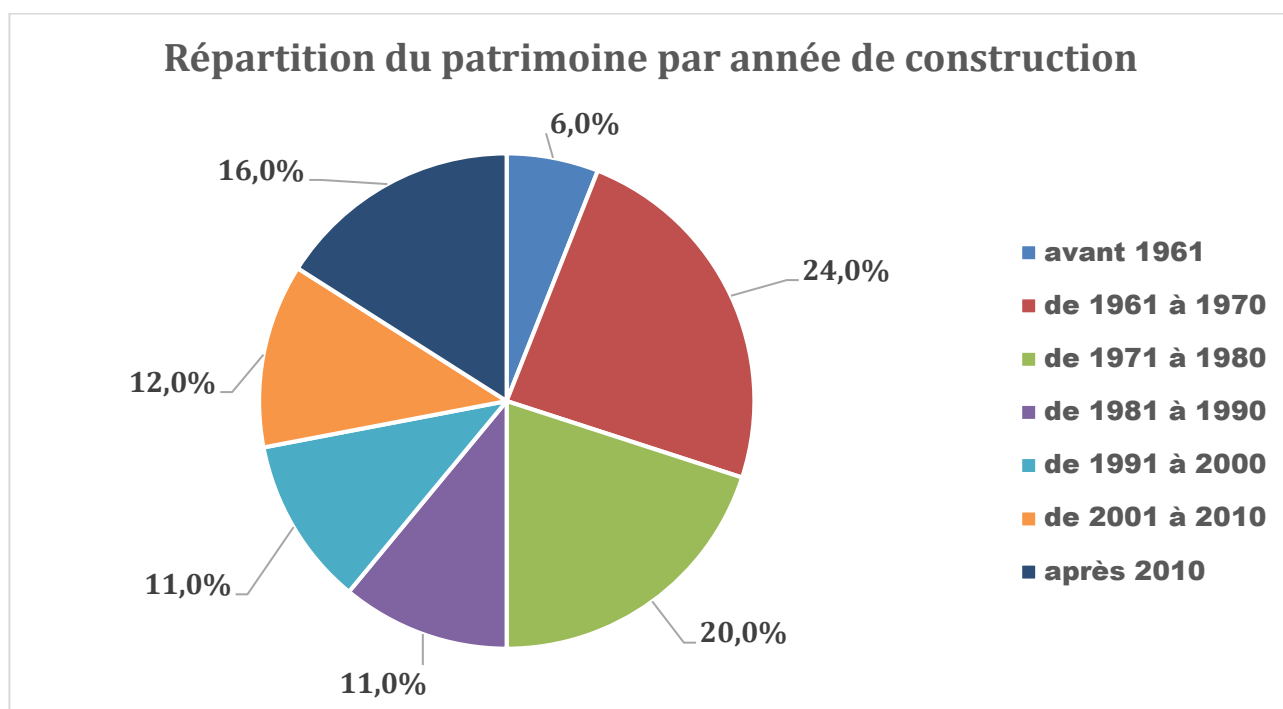
Nombre de logements en propriété / gérés

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total (en équivalents-logements)
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par HdL	6 546	0	0	6 546
Nombre de logements en propriété non gérés par HdL		201	135	246
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	6 546	201	135	6 792

* Équivalence égale à un pour un ** Équivalence égale à un pour trois

Sources : données transmises par l'organisme au 31/12/2017

Si le parc locatif social de l'office affiche une ancienneté moyenne de près de 35 ans, cette situation renvoie à des réalités contrastées, comme en atteste le graphique ci-après. Une moitié du patrimoine construite avant les années 1980 est beaucoup moins attractive que les logements livrés beaucoup plus récemment, notamment dans le cadre de l'ANRU.



Il en résulte que l'office dispose actuellement d'un patrimoine n'étant pas totalement en adéquation avec l'état actuel de la demande sur son secteur d'intervention.

Comparaison de l'offre et de la demande de logement social par typologie

En %	T1-T2	T3	T4	>T4
Demandes SNE sur la Communauté d'agglomération du Boulonnais	41,6	33,9	19,9	4,6
Parc d'HdL	24,3	35,3	31,8	8,6
Parc social sur la Communauté d'agglomération du Boulonnais	21,2	38,2	31,1	9,5

Sources : Infocentre SNE ; RPLS au 01/01/2017

Par ailleurs, les logements individuels représentent près de 21 % du parc locatif familial d'HdL. Leur proportion s'avère limitée et sensiblement inférieure aux 24,5 % du territoire de l'agglomération du Boulonnais. Cette situation obère potentiellement l'attractivité du patrimoine locatif de l'office dans un territoire où la demande de ce type de logements est forte.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le taux de vacance globale supporté par HdL s'avère très largement supérieur à celui de son département de référence et a constamment et fortement progressé entre 2013 et 2017.

Evolution de la vacance et de la rotation au sein du parc d'HdL

En %	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Taux de vacance globale d'HdL	7,5	9,7	10,7	11,2	11,5	10,1
Taux de vacance globale - département Pas-de-Calais	5,8	6,0	6,3	6,5	–	6,1
Taux de vacance technique d'HdL	4,6	5,5	5,3	5,5	8,9	6,0
Taux de vacance technique - département Pas-de-Calais	3,6	5,0	3,9	3,4	–	4,0
Taux de rotation globale d'HdL	11,4	11,2	9,5	9,3	8,6	10,0
Taux de rotation globale - département Pas-de-Calais	10,0	10,0	10,4	10,5	–	10,2

Sources : base de données / données transmises par l'organisme (date d'extraction, service...) Ratio RPLS (Pas-de-Calais)

La vacance atteint des proportions préoccupantes aux conséquences financières importantes.

La vacance supportée par HdL présente des caractéristiques essentiellement techniques résultant tout d'abord des mises en vacance « stratégique » de logements collectifs principalement localisés sur le quartier du « Chemin vert » dans l'attente des arbitrages du NPNRU en termes de démolition et de réhabilitation lourde. Elle découle par ailleurs du développement de la problématique de remise en état de logements dégradés avant relocation.

Cette tendance s'est poursuivie durant l'année 2018 à la fin de laquelle l'office comptait 817 logements vacants, dont 643 pour des raisons techniques.

En conséquence, les pertes financières correspondantes - en constante augmentation - se situent désormais à un niveau inquiétant. Elles pèsent lourdement sur la rentabilité actuelle de l'activité de l'office et grèvent ses capacités d'investissement (cf. §6.2.1.2.1.).

En réponse, l'office partage ce constat tout en indiquant que la majorité des logements vacants se trouvent bien localisés sur le quartier du « Chemin vert » dans l'attente des arbitrages du NPNRU et sur lesquels le

bailleur s'est trouvé confronté, en attente de la requalification de ce secteur, à de nombreuses incivilités et actes de délinquance.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

HdL exerce son rôle de bailleur social en proposant des logements dont les loyers s'avèrent inférieurs à ceux pratiqués par les autres organismes de son unité urbaine et de son département de référence, comme en atteste le tableau ci-après.

Analyse de la distribution des loyers d'HdL au 31/12/2017

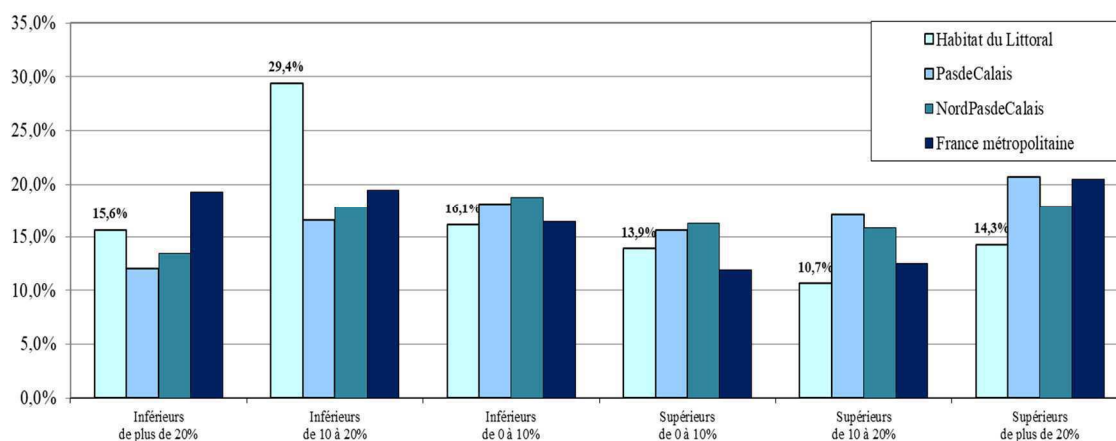
Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
HdL	6 546	4,6	5,3	5,8
Unité Urbaine de Boulogne-sur-Mer	11 591	4,8	5,3	5,9
Département du Pas-de-Calais	136 025	4,9	5,5	6,1
France métropolitaine	4 232 803	4,8	5,6	6,4

Sources : RPLS au 01/01/2017 / données transmises par HdL

Le loyer mensuel moyen au logement pratiqué se situe à 358 euros à fin 2017 et apparaît accessible au regard de la moyenne du département du Pas-de-Calais se situant à près de 387 euros.

De plus, la part de logements auxquels est appliqué un loyer inférieur au loyer de référence de l'APL est de 61,1 % pour HdL contre 46,7 % dans le département du Pas-de-Calais et 55,2 % à l'échelle nationale.

Comparaison des loyers pratiqués avec les loyers de référence des aides à la personne pour le patrimoine étudié et pour l'ensemble des organismes locaux et de France métropolitaine



La politique générale des loyers de l'office repose sur des décisions annuelles du CA fixant le niveau d'augmentation des loyers pratiqués. Elle est conforme à la réglementation.

Si HdL applique par ailleurs une politique de loyers dits « à la relocation » consistant à aligner ceux-ci sur les loyers plafonds conventionnels lors du changement de locataire, les travaux de réhabilitation réalisés dans le cadre de l'ANRU n'ont, quant à eux, donné lieu à aucune augmentation des loyers.

Enfin, l'office peut ponctuellement pratiquer, après autorisation préalable de son CA, des « remises commerciales » sur des logements conventionnés en PLS, des garages ou des parkings identifiés en vacance commerciale prolongée.

L'office ne mentionne pas, contrairement aux dispositions de l'article R. 442-2-1 du CCH, le montant maximum du loyer des logements conventionnés¹ sur les quittances adressées à ses locataires.

Aucun document adressé par l'office à ses locataires ne fait état du montant du loyer maximal applicable à leur logement. En conséquence, les locataires ne sont pas en mesure de situer leur niveau de loyer pratiqué par rapport au niveau maximum autorisé par la convention APL.

HdL s'engage à intégrer l'indication de ce montant à compter des quittances de janvier 2020.

3.2.2 Charges locatives

Confrontée à un contexte économique délicat sur son secteur d'intervention, HdL porte une attention particulière quant au niveau de ses charges locatives récupérables qui a diminué de près de 6,5 % sur la période de contrôle.

Cette baisse résulte d'une politique active de renégociation avantageuse des contrats de prestations de services d'entretien des équipements ainsi que du raccordement de près de 2 250 logements à deux réseaux de chaleur de la ville de Boulogne-sur-Mer. Ces réseaux sont alimentés notamment par la valorisation des boues de la station d'épuration communale et une nouvelle chaufferie biomasse sur le quartier du « Chemin Vert ».

Les charges locatives font l'objet d'une régularisation annuelle étalée selon les groupes entre les mois de mai et juin de l'année N+1.

3.2.3 Supplément de loyer de solidarité

HdL applique le supplément de loyer de solidarité (SLS) aux locataires assujettis. Pour l'année 2017, ce dernier ne concerne – en raison de l'occupation très sociale du parc et de sa forte présence en QPV – qu'un nombre restreint de 31 ménages pour un produit de 13 444 euros, soit une moyenne de 36 euros par mois et par logement.

¹ Le loyer des logements conventionnés ne peut pas dépasser un maximum fixé par la réglementation. Ce montant est indépendant du loyer maximum de référence pris pour le calcul de l'APL.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'occupation du parc d'HdL demeure tout à fait conforme à son objet social, comme le montre le tableau ci-après.

Analyse sociale de l'occupation						
En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono- parentales	Ménages 3 enfants et +
HdL (enquête OPS 2014)	26,6	69,1	6,5	61,2	18,4	10,6
Unité Urbaine de Boulogne-sur-Mer (enquête OPS 2014)	20,6	63,5	7,0	61,9	15,5	9,6
Pas-de-Calais (enquête OPS 2014)	22,1	64,7	7,1	60,2	18,0	11,8
HdL (enquête OPS 2016)	30,9	70,3	5,8	62,7	19,6	11,2
Unité Urbaine de Boulogne-sur-Mer (enquête OPS 2016)	23,8	64,2	7,1	59,6	18,4	10,0
Pas-de-Calais (enquête OPS 2016)	23,4	64,4	7,7	65,6	17,5	10,7

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

La population accueillie présente un profil socio-économique très modeste. En effet, la proportion de ménages aux plus faibles ressources (inférieures à 20 % des plafonds PLUS) ou disposant de ressources inférieures aux plafonds PLAI apparaît beaucoup plus élevée que pour les autres bailleurs sociaux de son secteur d'intervention.

L'importante part de ménages logés par l'office et qui sont bénéficiaires d'une aide au logement (62,7 %) vient d'ailleurs confirmer cette analyse.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le secteur d'intervention d'HdL apparaît relativement détendu et les 3 857 demandes en stock en janvier 2018 sur l'agglomération du Boulonnais reflètent une légère baisse par rapport aux années précédentes.

L'enregistrement tout comme la gestion des demandes sont centralisés au sein du service de la gestion locative, lui-même rattaché à la direction de la gestion locative. Les primo-demandes, les renouvellements et demandes de mutation sont enregistrés au moyen du logiciel interne de l'office.

HdL satisfait aux obligations réglementaires d'enregistrement du numéro unique et de radiation circonstanciée des demandes des locataires récemment entrés dans son parc.

En l'absence de mise en place d'un outil informatique spécifique au rapprochement de l'offre et de la demande, la mise en adéquation du profil des demandeurs avec les logements disponibles relève principalement de la connaissance par les chargés de clientèle – en charge de la sélection des dossiers – des caractéristiques propres de leurs dossiers dédiés.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La politique générale des attributions de l'office devra prochainement intégrer les orientations fixées par la Conférence Intercommunale du Logement (CIL) de l'agglomération du Boulonnais.

Les orientations applicables à l'attribution des logements et le règlement intérieur de la CAL n'ont pas été rendus publics et mis en ligne dans le respect des dispositions de l'article R. 441-9-IV du CCH.

La dernière version en date du règlement intérieur de la commission d'attribution des logements (CAL) d'HdL remonte à une délibération du CA du 15 décembre 2015. En conséquence, ce règlement n'intègre pas les dispositions de la Loi Egalité et Citoyenneté (LEC), notamment en ce qui concerne les voix délibératives revenant au représentant de l'Etat dans le département ainsi qu'aux représentants des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) compétents en matière de Programme local de l'habitat (PLH).

L'office s'engage à présenter un nouveau règlement intérieur modifié de la CAL lors d'un prochain conseil d'administration.

En l'absence de formalisation d'une véritable politique de gestion de l'équilibre de peuplement de son patrimoine, la responsable comme les chargés de clientèle du service gestion locative, s'ils disposent bien de données statistiques brutes extraites de leur logiciel interne sur le peuplement des résidences, sont amenés à effectuer une sélection de candidats principalement basée sur leur propre expérience et connaissance des publics prioritaires.

L'office n'a pas satisfait pas à ses obligations de lutte contre la sous-occupation relevant de l'article L. 442-3-1 du CCH.

HdL ne s'est pas astreint à la procédure de recensement des cas de sous-occupation sur son parc locatif. De ce fait, l'office ne s'est pas mis en capacité de traiter la situation des ménages potentiellement en situation de sous-occupation conformément aux obligations introduites par la Loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (MOLLE).

Cette réglementation a pour vocation première de favoriser la mobilité au sein du parc social et la libération de logements sous-occupés au profit des demandeurs en attente.

Cependant, il convient de préciser que les possibilités de relogement des cas de sous-occupation dans le parc d'HdL apparaissent limitées en raison notamment de la forte demande de logements sociaux de type I et II existant sur le territoire de la CAB.

L'office s'engage à proposer désormais un entretien systématique aux locataires identifiés lors de l'enquête OPS en cours.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

HdL met en œuvre une politique d'attribution de ses logements sociaux en adéquation avec le profil des demandeurs sur ses territoires d'intervention.

L'office gère un flux annuel moyen de 575 attributions parmi lesquelles se trouvent 120 mutations internes.

La fréquence de réunion de la CAL est désormais bimensuelle afin notamment d'améliorer la réactivité d'attribution de logements et, par là-même, de lutter contre la vacance commerciale.

Les chargés de clientèle s'efforcent de présenter au moins trois candidats par logement à attribuer à l'exception de certains programmes sur lesquels la demande apparaît parfois insuffisante.

En application de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC), un minimum de 25 % des attributions de logements sociaux réalisées en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) doit être effectué à destination des demandeurs les plus pauvres.

Durant l'année 2017, 15 % des logements attribués hors QPV par HdL l'ont été à des ménages du 1^{er} quartile de ressources. Cependant, une amélioration tend à se dessiner dans la mesure où HdL a augmenté à 18 %, sur l'année 2018, sa part d'attribution aux ménages du 1^{er} quartile contre 16 % pour l'ensemble des bailleurs sociaux.

De plus, par la réalisation de 77 % de ses attributions en QPV à des ménages situés hors du 1^{er} quartile de ressources, l'office a largement dépassé l'objectif de 50 % inclus dans la LEC.

Les contrats locatifs établis par l'office comportent des clauses irrégulières au regard des lois n° 89-462 du 6 juillet 1989 modifiée et n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR).

Si ces dispositions contractuelles ne sont de facto pas appliquées, le contrat de location type utilisé par l'office doit être mis en conformité avec la réglementation sur les points suivants :

- l'article 3 stipule que le dépôt de garantie est restitué, dans tous les cas, dans le délai maximal de 2 mois à compter de la remise des clés. La loi ALUR a réduit à 1 mois ce délai maximum lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée ;
- l'article 3 précise également que les pièces justificatives du décompte des charges locatives sont tenues à la disposition des locataires durant 1 mois. Ce délai, mentionné à l'article 23 de la loi du 6 juillet 1989, a été porté à 6 mois par l'article 6 de la loi ALUR ;
- l'interdiction générale de sous-location du contrat de location ne fait pas référence aux exceptions prévues à l'article L. 442-8-1 II du CCH. L'accueil, en tant que sous-locataires, de personnes âgées, handicapées ou de moins de 30 ans doit être permis en tout état de cause après information de l'office.

De plus, le décompte des surfaces utiles ou corrigées n'est pas joint au bail signé.

L'office indique qu'un nouveau contrat de bail tenant compte de ces observations est en cours de rédaction.

Enfin, le dossier de diagnostic technique comprenant, notamment, un DPE, un constat de risque d'exposition au plomb (CREP), un état de l'installation intérieure de l'électricité et un état de l'installation intérieure de gaz n'est pas annexé au contrat de location.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Précédemment « en stock », la gestion du contingent préfectoral du Pas-de-Calais est, depuis le 1^{er} janvier 2018, désormais effectuée en « flux ».

HdL joue son rôle de bailleur social en ce qui concerne le relogement des ménages classés comme prioritaires. Du fait des 135 relogements effectués au titre de l'année 2018, l'office a largement dépassé l'objectif de prise en compte de 115 dossiers qui lui a été assigné par les services de l'Etat.

L'implication d'HdL dans la mise en œuvre du dispositif droit au logement opposable (DALO) apparaît globalement satisfaisante et l'objectif assigné au titre de l'année 2018, certes limité à huit relogements, a été rempli.

Par ailleurs, HdL utilise systématiquement le logiciel SYstème Priorité Logement (SYPLO) pour identifier les publics prioritaires.

La réservation de logements au titre d'Action Logement demeure statistiquement limitée en l'absence de réelle pression des réservataires potentiels liée notamment aux difficultés qu'ils éprouvent à proposer des salariés.

Bien que les droits de réservation des collectivités n'aient pas été formalisés, ces dernières sont systématiquement consultées dès la libération de tout logement libre de tout droit de réservation se trouvant sur leur ressort géographique.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La gestion de proximité est principalement assurée par le service gestion urbaine de proximité (GUP) qui dépend de la direction gestion locative et se trouve géographiquement implanté au cœur du quartier du « Chemin Vert ».

Le service GUP est composé de plus d'une cinquantaine d'agents, parmi lesquels de nombreux gardiens et agents d'immeubles. HdL respecte ses obligations en matière de gardiennage ou de surveillance au titre des articles R. 271-1 et R. 271-2 du code de la sécurité intérieure.

Cette nécessaire présence en termes de personnel de proximité sur un parc situé aux deux-tiers en QPV, associée au recours à une entreprise extérieure pour certains sites, permet d'assurer globalement la propreté des halls d'entrée et des parties communes ainsi qu'un relationnel étroit avec les locataires du parc collectif.

Cependant, le service global rendu aux locataires des résidences « Percier Fontaine » sur le quartier Triennal - en attente de réhabilitation lourde ou de démolition dans le cadre du NPNRU - apparaît qualitativement en deçà de celui constaté sur le reste du parc locatif et nécessite une attention particulière de l'office.

Le traitement des réclamations est réparti, selon leur nature, entre le service GUP de la direction gestion locative et le service réclamations et sinistres de la direction des services techniques.

La GUP assure le traitement des réclamations relatives aux troubles de voisinage et autres incivilités. Ses gardiens de permanence assurent également la réception des appels d'urgence reçus en dehors des horaires d'ouverture ainsi que les week-end et jours fériés.

Les réclamations techniques sont directement gérées par le service réclamations et sinistres qui va, en fonction de leurs caractéristiques, orienter leur traitement vers la régie d'HdL ou l'entreprise titulaire de la prestation. Il convient de signaler que si les interventions d'un prestataire donnent systématiquement lieu à la signature d'un quitus par les locataires, celles de la régie ne donnent, en revanche, pas lieu à un retour d'évaluation.

La régie apporte une plus-value en termes de qualité de service aux locataires de par sa réactivité dans la mesure où cette dernière est susceptible d'intervenir 7 jours sur 7 (astreintes le soir, le week-end et jours fériés) à la demande de la GUP, des services état des lieux et réclamations.

La concertation locative est directement pilotée par le directeur de la gestion locative. Elle associe les associations de locataires sur des sujets élargis tels que les projets de réhabilitation et de construction, les bilans des régularisations de charges d'ajustements ou la qualité de service.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 L'importance et l'évolution de l'impayé

Le taux de recouvrement des loyers et des charges de l'office apparaît très satisfaisant, comme le montre le tableau ci-après.

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Créances clients (N-1) (1)	3 450,05	3 160,09	3 347,55	3 502,63	3 616,26
Produits des loyers (2)	24 616,95	25 201,67	26 455,68	26 683,28	27 037,05
Récupération de charges locatives (3)	5 845,67	5 280,12	5 249,02	4 943,60	5 162,39
Quittancement (4)=(2)+(3)	30 462,62	30 481,79	31 704,70	31 626,87	32 199,43
Créances clients (N) (5)	3 160,09	3 347,55	3 502,63	3 616,26	3 717,87
Pertes sur créances irrécouvrables (6)	- 243,79	- 275,21	- 181,82	- 169,05	- 100,20
Total encaissement (N) (7) = (1)+(4)-(5)+(6)	30 508,81	30 019,12	31 367,80	31 344,20	31 997,62
Taux de recouvrement (8)=(7)/(4)	100,15%	98,48%	98,94%	99,11%	99,37%
<i>Valeurs de référence</i>	99,43%	99,33%	99,19%	99,06%	99,07%

De plus, depuis 2014, l'office a sensiblement réduit de plus d'un tiers son stock d'impayés locatifs des locataires présents. Il représente désormais 644 milliers d'euros à fin 2018.

A noter que la gestion des impayés des locataires partis est, quant à elle, exercée jusqu'à présent par la trésorerie générale.

4.4.2 L'organisation et la gestion du recouvrement

Le traitement de la problématique des impayés des locataires présents relève conjointement du service social et du service impayés situés au sein de la direction gestion locative. HdL privilégie un traitement social de l'impayé qui s'appuie sur la bonne communication des informations et un fonctionnement transversal efficace entre les deux unités en charge de l'accompagnement social, du précontentieux comme du contentieux.

Dans un contexte de plus en plus dégradé, l'office joue ici pleinement son rôle de bailleur social. A cet effet, sa démarche se veut volontariste et se matérialise notamment par le biais :

- de la proximité et du travail de prévention des 4 conseillères en économie sociale et familiale (CESF) situées sur le quartier du « Chemin Vert » ;
- de la possibilité d'échelonner autant que de besoin le remboursement de la dette locative et de

reprendre – à tout moment de la procédure engagée – la discussion précédemment interrompue à l'initiative du débiteur ;

- de la diversification des moyens de paiement proposés (prélèvement automatique, carte bancaire, téléphonique...).

Entre 2017 et 2018, l'office a été amené, suite à résiliation de bail et d'échec de toutes les tentatives d'accompagnement social comme d'apurement de la dette, à procéder à 37 expulsions avec concours de la force publique.

4.5 LOCATION A DES TIERS OU OCCUPATIONS NON REGLEMENTAIRES

Un logement est loué à la ville de Boulogne-sur-Mer en infraction aux dispositions des articles L. 353- 5 et L. 442-8 et suivants du CCH.

A la demande de la mairie de Boulogne-sur-Mer, l'office a signé le 10 septembre 2014 avec cette dernière et l'un des employés, une « convention de location précaire d'un logement de fonction » de l'un des logements familiaux du parc du bailleur social.

Cette location s'inscrivant dans le cadre d'une location précaire consentie par la mairie de Boulogne-sur-Mer pour utilité de service à l'un de ses agents assurant une fonction de gardiennage, ladite collectivité prend en charge le paiement direct auprès d'HdL de la moitié du loyer de son agent.

Cette pratique est contraire aux dispositions de l'article L. 353-5 du CCH, selon lesquelles « *les logements ... doivent être loués dans des conditions conformes à celles fixées par la convention* », laquelle prévoit que « *les logements sont loués nus à des personnes physiques, à titre de résidence principale ...* ».

De plus, la situation de ce logement ne fait pas partie des dérogations réglementaires à l'article L. 442-8 du CCH qui mentionne l'interdiction, dans les immeubles financés avec l'aide de l'Etat, de louer ou de sous-louer un logement sous quelque forme que ce soit.

L'office précise que ce logement a été libéré depuis.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La politique patrimoniale d'HdL entre 2011 et 2016 est présentée dans la convention d'utilité sociale (CUS). L'objectif ambitieux de la CUS en termes d'offre nouvelle de logements familiaux sur un territoire pourtant relativement détendu a été atteint. Sur cette période, l'office a mis en service 973 logements pour un objectif de 934. Le projet de renouvellement urbain, situé au sein du quartier du « Chemin Vert » a, quant à lui, fortement pesé sur la politique patrimoniale de l'office dans la mesure où il s'est appliqué à presque l'intégralité des 1 000 logements du secteur « Transition », que ce soit sous la forme de démolition – reconstruction ou de réhabilitation.

Suite au constat posé dans le cadre de la CUS relatif à l'important déficit de maintenance et d'entretien du parc d'HdL, l'effort d'investissement relatif aux travaux de réhabilitation du parc et de remplacements de composants a été soutenu.

Habitat du Littoral souffre de l'absence d'un document stratégique définissant et affichant une politique patrimoniale prospective.

En effet, le dernier plan stratégique de patrimoine (PSP) de l'office date de la période 2007-2012. Force est de constater que les démarches d'élaboration d'un nouveau PSP – lancées très tardivement en 2015 – demeurent toujours au stade du diagnostic du patrimoine. Ce constat s'explique en partie par les lacunes du renseignement des bases de données indispensables à la cotation précise de l'attractivité et des besoins des différents programmes du parc de l'office.

L'office précise qu'une nouvelle consultation a été lancée pour l'élaboration de son PSP pour un choix du prestataire devant avoir lieu en juin 2020 au plus tard.

Le NPNRU sur les secteurs « Triennal » et « Aiglons » devrait avoir un impact conséquent en termes d'investissement pour HdL et nécessiter à ce titre, des arbitrages, voire une redéfinition des priorités d'intervention de l'office sur du patrimoine nécessitant pourtant d'ores et déjà d'importants efforts de mise à niveau.

Pour autant, la stratégie patrimoniale de l'office apparaît aujourd'hui guidée par les politiques d'aménagement du territoire et de développement économique de la ville de Boulogne-sur-Mer et de la Communauté d'agglomération du Boulonnais (CAB) qui se déclinent au travers du dernier contrat de ville et du projet « Axe Liane » de revitalisation de ses rives. Cette proximité s'est notamment matérialisée par :

- l'acquisition et la réhabilitation d'anciennes friches commerciales en centre-ville pour y monter des projets mixant locaux commerciaux franchisés et logements sociaux (cf. §5.6) ;
- la réalisation d'un parking public en silo de 800 places destiné à subvenir aux besoins de stationnement résultant de l'extension de NAUSICAA, dans le cadre d'un programme monté par la SCCV Marvas (constituée d'HdL et de SA HLM Logis 62) comprenant également de l'accession libre et sociale à la propriété ainsi que du locatif social (cf. § 5.6).

Ces orientations ont conduit l'office à multiplier les investissements d'aménagement, de développement de l'offre locative et d'accession au détriment de ses interventions sur son patrimoine historique hors ANRU.

Si ces opérations sont autorisées par la réglementation, elles doivent être accessoires et ne pas conduire à des déficits qui viennent obérer la capacité financière de l'office à intervenir sur le parc existant.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Le parc locatif a considérablement progressé, de 12,2 % sur la période de contrôle, pour atteindre 6 546 logements familiaux au 31 décembre 2017.

Évolution du patrimoine d'HdL

Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition Amélioration	Achat	Vente	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution en %
2013 5 833	161	0	0	0	0	2	5 992	2,7
2014 5 992	177	5	25	0	0	25	6 174	3,0
2015 6 174	83	0	6	151	0	48	6 366	3,1
2016 6 366	70	24	0	9	0	60	6 409	0,7
2017 6 409	135	18	21	0	0	37	6 546	2,1
Total	626	47	52	160	0	172	-	12,2

Sources : données transmises par HdL

La principale explication résulte de l'importante production neuve en maîtrise d'ouvrage interne (125 logements par an) dont la moitié a été effectuée dans le cadre de l'achèvement des dernières opérations ANRU. Dans une moindre mesure, cette évolution découle du rachat par l'office de 151 logements représentant la totalité du patrimoine de la SEM URBAVILEO.

5.2.2 Réhabilitations

Afin d'amorcer le rattrapage du retard en matière de maintenance précédemment accumulé sur son patrimoine, l'office a procédé sur la période de contrôle au lancement de travaux de réhabilitation et de campagnes conséquentes de remplacements de composants.

Entre 2013 et 2017, HdL a procédé à la réhabilitation de 305 logements, répartis sur 6 opérations. Ces travaux ont pris diverses formes telles que : des réhabilitations thermiques, des mises en accessibilité pour personnes à mobilité réduite (PMR) et des mises en conformité électriques.

Ces réhabilitations ont été complétées sur d'autres programmes par des remplacements de composants tels que des chaudières et menuiseries extérieures, et des travaux de réfection et d'isolation de toiture-terrasse.

Le cumul de ces interventions a permis de répondre à une partie des besoins du parc de l'office non couverts par le NPNRU. L'effort d'investissement initié doit nécessairement être poursuivi dans la durée afin de poursuivre la mise à niveau du parc locatif, notamment individuel.

L'intégralité des logements de l'office a bien fait l'objet de diagnostics de performance énergétique (DPE) dont les résultats permettent de constater que :

- 17,2 % du parc relève d'une classe thermique E ;
- 3,3 % du parc relève d'une classe thermique F ;

- 0,7 % du parc relève d'une classe thermique G.

Il convient de préciser que près de 260 logements du quartier « Triennal » concernés par une étiquette énergétique dégradée vont être démolis ou réhabilités thermiquement sur l'année 2019.

Pour autant, l'objectif fixé à l'article 5 de la loi du 3 août 2009 relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement ne sera pas réalisé.

Enfin, la CAB a créé en juin 2018 un fonds destiné à subventionner – dans la limite de 30 % HT de l'opération plafonnée à 30 000 euros par opération – la réhabilitation lourde de PLAI individuels diffus. HdL a identifié une trentaine de logements PLAI individuels vacants et dégradés susceptibles d'être traités dans le cadre de ce nouveau dispositif communautaire.

5.2.3 Accessibilité des logements

HdL intègre les obligations réglementaires en la matière dans les programmes de ses opérations neuves comme dans ses opérations de réhabilitation.

De plus, l'office prend également en charge, après avis favorable d'une commission interne composée d'administrateurs et du DG, des travaux d'adaptation des logements ouvrant droit à dégrèvement de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) tels que le remplacement de baignoires par des douches, la pose de barres de maintien ou l'installation de volets roulants électriques.

Cependant, l'office n'a effectué aucun travail de recensement de l'accessibilité et de l'adaptabilité des logements constituant son parc plus ancien. Il en résulte pour l'office une méconnaissance de l'accessibilité d'une partie de son parc renforcée par l'absence de mention dans sa base patrimoniale de certains travaux de mise en accessibilité aux PMR pourtant réalisés.

5.2.4 Contribution à la politique de la ville

Dans le cadre du premier programme ANRU, HdL est intervenu sur l'intégralité du secteur « Transition ». L'important projet de renouvellement urbain a principalement consisté en la démolition de 746 logements sociaux, la reconstruction de 737 logements – dont 103 hors site – ainsi que la réhabilitation 186 logements répartis sur 6 bâtiments. Il est désormais achevé.

HdL est actuellement pleinement engagé dans les démarches de préfiguration du NPNRU au titre desquelles des autorisations de démarrage anticipé de travaux ont d'ores et déjà permis la construction de 114 logements sur le secteur « Triennal » ainsi que la pose de nouvelles chaudières dans 192 logements sur le secteur de « l'Aiglon ». L'office se trouve concerné par le traitement de ces deux secteurs du quartier du « Chemin Vert » sur lesquels a été identifié un potentiel ambitieux de près 291 démolitions, 384 réhabilitations et 270 reconstitutions de l'offre. Les arbitrages relatifs au projet présenté par HdL étaient en cours au moment du contrôle.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

La mise en œuvre et le suivi de la production neuve comme des réhabilitations sont exercés par le service investissement de la direction des services techniques de l'office. Cette même direction assure également la gestion technique comme administrative de la maintenance et de la sécurité sur le patrimoine de l'office.

HdL s'est doté d'un comité d'engagement (CE) composé du président, du DG, d'administrateurs désignés par le CA ainsi que de la responsable de la direction des services techniques et ses monteurs d'opération. Ce CE se réunit à fréquence bimestrielle. Il remplit cependant davantage les fonctions d'une commission technique de suivi que d'un CE dans la mesure où il se limite principalement au point d'avancement des opérations en cours.

Ainsi, les décisions d'opportunité de lancement et de financement de chaque nouveau projet sont prises dès en amont au niveau de la direction générale et du directeur des affaires financières. Les calculs d'équilibre sont effectués par la direction financière pour les opérations neuves et de réhabilitation.

Les monteurs d'opération, en charge du montage de la production neuve et des réhabilitations, assurent le suivi de l'avancement des opérations, de la conception des projets au suivi des travaux.

Pour les projets les plus complexes, HdL s'appuie en interne sur les compétences d'une architecte DPLG (Diplômé Par Le Gouvernement) qui intervient - à l'exception de toute activité de maîtrise d'œuvre - sur la faisabilité et le montage du programme avant transmission au monteur d'opération afférent. Elle intervient également sur l'inscription d'opérations d'HdL dans des programmes européens adéquats de type FEDER ou INTERREG en vue de l'obtention de financements mobilisables sur ces projets.

Prix de revient final hors taxe (HT) des opérations nouvelles (y compris VEFA) 2013-2017* :

Surface utile (SU) en m ² / Logement	Prix de revient en € /logement	Prix de revient en € Hors Taxe/m ² de SU	Structure de financement en %				
			Total prêts	Total subv.	Dont subv. 1 %	Dont subv. Coll.	Fonds propres
76	122 506	1 614	81,1	10,2	-	1,8	8,7

* données de base communiquées par HdL

Les prix de revient de la construction des logements sociaux de l'office sont inférieurs aux moyennes de sa région de référence qui sont de 2 062 euros HT/m² de SU². Ce constat s'explique pour partie par des coûts d'acquisition du foncier modérés sur le territoire de la CAB.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien et exploitation du patrimoine

La gestion de l'entretien et de l'exploitation du patrimoine de l'office est effectuée par le service patrimoine de la direction des services techniques. Ce service est également en charge des opérations de remplacements unitaire de composants (chaudières individuelles, douches en lieu et place de baignoires).

Les besoins d'entretien courant et d'exploitation du parc d'HdL sont couverts par des accords-cadres à bons de commande et marchés subséquents allotis sur lesquels s'appuient les techniciens de la direction des services techniques pour émettre des bons de travaux.

En complément, la régie de l'office intervient sur des travaux d'entretien et rafraichissement des parties communes des halls d'entrée, de remise en état de logements dégradés suite à libération, de sécurisation de logements en vacance stratégique et d'entretien des espaces verts.

Le suivi interne de l'activité de la régie apparaît insuffisant dans la mesure où il se limite à la computation du nombre d'interventions réalisées par type d'activité (menuiserie, peinture, plomberie...). En l'absence de mise

² Données : infocentre système d'information pour le suivi des aides au logement (SISAL) du 8 janvier 2018

en place des outils indispensables à un véritable suivi des interventions de la régie, HdL ne dispose pas des informations qui lui permettraient d'effectuer une analyse analytique de cette activité. Il en résulte qu'à l'exception de l'entretien des espaces verts, l'office ne dispose pas du coût global par domaine d'activité des interventions de la régie et ne se met ainsi pas en capacité de comparer l'impact financier de ses interventions par rapport à des prestations externalisées.

La maintenance et l'exploitation de l'ensemble des installations de chauffage collectif et de production d'eau chaude sanitaire du parc de l'office, y compris les résidences raccordées aux réseaux urbains, sont couvertes par le même marché. Son suivi et le contrôle de son exécution a été externalisé par l'office et confié à un assistant à maîtrise d'ouvrage extérieur.

Des programmes en attente de démolition ou de réhabilitation lourde dans le cadre du NPNRU souffrent d'un manque d'entretien.

La visite de patrimoine, si elle a permis de constater une amélioration notable dans l'exercice des activités de gardiennage, de suivi et de nettoyage du parc collectif, a cependant mis en perspective des lacunes perdurant dans l'entretien des parties communes des différents immeubles dénommés « Percier Fontaine ». La tranquillité des lieux comme la sécurité des occupants n'y sont plus systématiquement assurées en raison de squats dans les halls de certaines entrées, de tags dans les parties communes, de carreaux cassés, ou encore de boîtes aux lettres dégradées en raison d'actes de vandalisme ou de leur vieillissement.

HdL doit continuer à prendre toutes mesures permettant d'éviter des risques potentiels pour la sécurité des locataires de ses immeubles précités et y consacrer les moyens nécessaires pour assurer une équité de traitement à l'échelle de son parc même pour les immeubles voués à la démolition dans le cadre du NPNRU.

L'absence d'un outil agrégé de connaissance du patrimoine suffisamment exhaustif ne permet pas à l'office de disposer d'une vision complète et harmonisée des besoins de son parc.

HdL ne dispose pas à ce jour d'une base patrimoniale unifiée susceptible de lui permettre d'exercer une gestion technique suffisamment précise de son parc. L'office se doit de mettre en place des outils intégrés de connaissance et de suivi de l'état de son patrimoine afin d'être en capacité de prioriser ses choix d'intervention.

Les informations relatives à l'état du parc sont actuellement dispersées entre le logiciel interne de l'office et de nombreux tableurs renseignés indépendamment les uns des autres par différentes sources. Ces données apparaissent, de surcroît, inaccessibles à la majorité des utilisateurs potentiels au sein de l'office. Cette disparité des informations, au demeurant non interfacées entre elles, ne permet pas à l'office de disposer d'une vision consolidée de son patrimoine.

Dans ses réponses, HdL a indiqué qu'il allait unifier et améliorer ses bases de données.

5.4.2 Sécurité dans le parc

Les obligations de mise aux normes de sécurité des ascenseurs ainsi que des portes et portails automatiques sont respectées et les contrôles techniques périodiques mis en place.

Si HdL fait bien systématiquement vérifier la sécurité électrique de tous ses logements mis en relocation, il doit veiller à annexer au contrat de bail les informations afférentes à ce diagnostic.

L'office ne respecte pas les dispositions de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) et du décret n° 2016-1104 du 11 août 2016 relatives à la réalisation de diagnostics de l'état de l'installation intérieure de gaz dans les logements en location.

Dans le mois suivant son emménagement, chaque locataire entrant est invité par l'office à faire passer, par anticipation sur la visite d'entretien annuelle, le prestataire extérieur en charge de la maintenance des chaudières individuelles.

Pour autant, l'office doit prendre sans tarder toutes dispositions afin que soit effectué, dans les cas prévus par la réglementation en vigueur, et transmis à ses nouveaux locataires un diagnostic de l'état de l'installation intérieure de gaz lors de chaque location d'un logement.

Après avoir indiqué que le déploiement du nouveau gaz sur la commune de Boulogne-sur-Mer impliquera la réalisation de contrôle sur l'ensemble des installations, l'office a ajouté que l'appel d'offres concernant l'entretien des chaudières et de la robinetterie, lancé début 2020, imposera à son titulaire de fournir systématiquement le certificat « Qualigaz Bailleur ».

Un nombre conséquent de chaudières individuelles à gaz échappe encore au contrôle annuel obligatoire mentionné par le décret n° 2009-649 du 9 juin 2009 et l'arrêté du 15 septembre 2009 relatifs à l'entretien annuel des chaudières.

Sur l'année 2018, bien qu'en hausse par rapport à 2017 (85,5 % au lieu de 82 %), le taux de pénétration dans les logements du prestataire en charge du contrat d'entretien et de garantie des chaudières individuelles et chauffe- bains fonctionnant au gaz, n'est pas assez efficient.

Ainsi, en 2018, 528 chaudières individuelles du parc de l'office n'ont pas fait l'objet de la visite annuelle obligatoire.

Bien que les dispositions contractuelles prévoient une procédure de relances multiples des locataires ne donnant pas suite aux demandes d'accès à leur logement, force est de constater que les démarches initiées tant par le prestataire que par HdL s'avèrent insuffisantes au regard du volume des équipements non vérifiés annuellement.

En l'absence de mise en place d'un dispositif visant à identifier les chaudières individuelles non contrôlées plusieurs années consécutives, cette situation fait courir un risque pour la sécurité des personnes et des biens. HdL se soit d'y remédier et éviter ainsi d'engager la responsabilité de ses dirigeants.

Dans ses réponses, l'office a indiqué qu'il renforcerait son dispositif formalisé de suivi des taux de pénétration dans les logements dotés d'une chaudière individuelle.

La gestion de la problématique de l'amiante n'a pas été suffisamment prise en compte et accuse, de ce fait, un retard conséquent.

Bien que l'office ait fait réaliser ses diagnostics techniques amiante (DTA), force est de constater qu'ils ne sont pas mis à jour et que les obligations issues des résultats des repérages, prévues par l'article R. 1334-27 du code de la santé publique ne sont pas mises en œuvre.

Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) des logements collectifs, mentionnés à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique comme obligatoires à compter du 1^{er} février 2012, ne sont toujours pas réalisés. A ce jour, seuls 49 logements d'un foyer pour personnes âgées ont fait l'objet d'un DAPP.

Les diagnostics amiante avant travaux (DAAT) sont, quant à eux, systématiquement effectués avant toute intervention et les résultats sont communiqués aux entreprises concernées.

Il résulte de ce qui précède que, contrairement aux salariés des entreprises, les agents de la GUP et de la régie ne sont pas informés quant à la potentielle présence d'amiante lors de leurs activités de nettoyage des parties communes et de travaux dans les logements du parc d'HdL.

Afin de résorber son important retard en la matière, HdL indique avoir confié à un prestataire la mise à jour des DTA et la réalisation des DAPP sur son parc locatif.

Concernant la présence de plomb, les 94 logements de l'office datant d'avant 1949 concernés par cette problématique ont bien fait l'objet d'un constat de risque d'exposition au plomb (CREP).

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

L'absence de définition par l'office d'une véritable politique de vente contrevient à l'article L. 443-7 du CCH.

Les orientations de l'office en la matière sont globalement toujours celles définies lors du CA du 17 décembre 1998 et se limitent, hormis les ventes de commerces et les opérations de construction destinées à la vente libre ou à la location accession, à la possibilité de répondre favorablement à d'éventuelles sollicitations des locataires de son parc individuel.

Il s'avère qu'en l'absence d'une stratégie en la matière, l'office n'a pas conclu la moindre vente de logements anciens depuis 2013.

Le CA délibère annuellement sur sa politique de vente et valide une stratégie visant à ne pas mettre en vente le patrimoine de l'office, qu'il soit individuel ou collectif.

Il n'en demeure pas moins que pour permettre, dans le respect des dispositions de l'article L. 443-7 du CCH, un aboutissement au parcours résidentiel de ses locataires, HdL doit élaborer une véritable politique de vente de son patrimoine et envisager la possibilité d'étendre les ventes à ses logements collectifs.

L'office précise s'être engagé dans le cadre du protocole CGLLS à vendre 40 logements individuels sur la commune d'Hucqueliers.

5.6 AUTRES ACTIVITES

Sur la période de contrôle, HdL s'est lancé dans un certain nombre d'opérations d'aménagement de prime abord éloignées de l'objet social principal d'un OPHLM et, pour le moins, commercialement hasardeuses. Les investissements en découlant s'avèrent, par conséquent, sources d'incertitudes financières supplémentaires dans le contexte économique délicat de l'office.

L'opération « Les Terrasses de la Falaise »

Depuis 2012, HdL est sociétaire, avec la SA HLM Logis 62 (Flandre Opale Habitat), de la SCCV Marvas destinée à l'aménagement d'une partie du quartier de « Folkestone » à Boulogne-sur-Mer. L'objet de la société est de réaliser un vaste projet immobilier incluant la réalisation de 40 logements en accession sociale, 30 logements locatifs sous plafonds de ressources, 103 logements en accession libre et 1 000 places de stationnement souterrain dont 800 places à destination de la Communauté d'agglomération du Boulonnais (CAB) pour un

coût prévisionnel global de 45,3 millions d'euros. L'office a directement la charge de la commercialisation des logements en accession libre, des logements locatifs sous plafonds de ressources ainsi que de 200 places de stationnement.

Aux termes des statuts de la société, la gérance est confiée à HdL et les risques financiers sont répartis au prorata des participations au sein de la société créée (soit 50,5 % à la charge d'HdL).

L'engagement dans l'opération d'aménagement portée par la SCCV Marvas est source de risques financiers insuffisamment évalués par l'office et non opportuns.

L'office fait actuellement face à de grosses difficultés de commercialisation de ses logements en accession libre malgré la création à proximité immédiate du site d'une agence commerciale spécialement dédiée à cette activité.

Ainsi seulement 18 ventes effectives sont dénombrées à ce jour sur les 96 logements proposés.

HdL s'est résolu à modifier de manière importante sa grille de prix initiale de telle manière que l'office a dû se résoudre à baisser de près de 25 % (d'environ 4 000 euros/m² à 3 000 euros/m²) le prix de vente initial de plusieurs logements dont la commercialisation s'est révélée infructueuse jusque-là.

A noter que depuis peu, l'office a également décidé de transformer en locatif 13 logements situés en pied de l'un des bâtiments de l'opération.

Le niveau de prix initialement élevé des logements dédiés à l'accession ainsi que la faible attractivité commerciale de l'opération « Les Terrasses de la Falaise » interrogent sur la pertinence de l'étude de marché.

A ce stade, cette opération se traduit par le versement d'une avance d'un montant de 2,9 millions d'euros au profit de la SCCV Marvas, cette avance impactant négativement le fonds de roulement net global (FRNG) et la trésorerie d'HdL.

L'office indique que le projet était en priorité destiné à conforter les falaises de Boulogne-sur-Mer présentant des risques d'effondrement.

Il précise que 16 logements ont été transformés en plateaux libres désormais destinés à un usage de bureaux et qu'HdL étudie le rachat des 23 deniers logements du programme aux fins d'une mise en location en PLS.

L'opération « Façade Maritime »

Cette opération fait partie du projet de requalification urbaine du quartier du « Chemin Vert » qui a donné lieu à la signature d'une convention ANRU en 2004. Sur le futur site de « Façade Maritime », s'élevait un bâtiment de 60 logements collectifs construit en 1959 dans le cadre du programme « Million ».

Le projet retenu à l'issue du concours de conception-réalisation a abouti à la construction d'un programme immobilier qui comporte :

- trois immeubles d'habitation (R+4) de 66 logements, d'une surface habitable totale de 4 650 m², dont les deux premiers sont destinés à l'accession sociale à la propriété et le troisième à la location sociale en financement PLUS ;
- une tour de bureaux (R+8) comprenant un restaurant panoramique de 240 m² au rez-de-chaussée et 1 820 m² de bureaux.

La commercialisation de l'opération « Façade Maritime » demeure, à ce stade, très problématique pour HdL.

Ainsi, sur les 46 logements dédiés à l'accession à la propriété, seules 5 ventes ont pu être effectuées. L'office s'est ainsi retrouvé dans la nécessité de modifier la destination de 34 logements collectifs de l'accession à la propriété vers le locatif de type PLS. Pour autant, HdL n'a réussi à louer que la moitié de ces logements à l'heure actuelle.

La tour dédiée à l'activité subit également des difficultés puisqu'à l'heure actuelle à peine trois des huit niveaux sont occupés par une seule et même entreprise.

L'office indique la commercialisation entretemps d'un étage de la tour.

N'ayant pu obtenir de prêt à la suite de la reprise des lots invendus en logements locatifs sociaux, l'office avait intégralement porté sur ses fonds propres cette opération. Il en résultait un impact négatif de 4,4 millions d'euros sur son FRNG et sa trésorerie.

HdL précise que, depuis lors, à la suite de l'obtention de l'agrément PLS, un prêt PLS de 5 108 000 euros a été obtenu pour ces logements.

L'opération « Faidherbe »

L'office a fait l'acquisition auprès d'une SCI, pour un montant de 1 275 milliers d'euros financé en partie sur ses fonds propres, d'un ensemble immobilier situé dans le centre-ville de Boulogne-sur-Mer, précédemment occupé par une enseigne de bricolage, et aménagé en tant que local à usage commercial.

Cet investissement a eu pour but principal, suite au départ de l'enseigne mentionnée supra, de permettre l'implantation au rez-de-chaussée d'un magasin franchisé de vente de produits culturels et de transformer en logements sociaux le premier étage de l'immeuble.

L'étage est désormais aménagé en 10 logements étudiants et fait l'objet d'une convention de location de 9 ans, signée le 8 décembre 2017 avec le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS), pour un loyer de 132 euros/m² représentant un montant total annuel de 95 170,68 euros.

L'opération « Résistance »

L'activité de l'office en matière d'accession sociale en prêt social location-accession (PSLA) s'est limitée, hors ANRU, à ce programme commercialisé à partir de 2016, situé sur les hauteurs de Boulogne-sur-Mer, englobant 100 logements collectifs et 30 individuels. Sur les 15 logements individuels dédiés à la vente en location-accession, HdL n'a signé jusqu'à présent que 4 contrats de location-accession - sans levée d'option de surcroît - de telle sorte que la transformation des 11 autres logements en logements locatifs (PLS) s'est avérée nécessaire.

Il en résulte notamment le constat général selon lequel toutes les tentatives, de commercialisation par l'office de logements en accession à la propriété se sont soldées par des échecs et ceci quelle que soit leur localisation géographique au sein de l'agglomération du Boulonnais.

L'opération « Dumont de Courset »

Alors qu'il a été acquis en 2012 pour près d'1 million d'euros, un ensemble immobilier sis rue « Dumont de Courset » n'a à ce stade fait l'objet d'aucun projet de construction de logements sociaux.

Ayant été intégralement financé sur fonds propres, cette opération grève le FRNG et la trésorerie de l'office de la totalité des sommes investies.

L'office précise que cet investissement dans un parking couvert de plus de 100 places de stationnement s'inscrivait dans le but de faciliter la réalisation ultérieure de futurs programmes de restructuration du tissu urbain central notamment dans le cadre du programme Action Cœur de Ville.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

HdL est soumis au régime de la comptabilité publique, son comptable assignataire des paiements étant la Trésorerie de Boulogne Municipale. Dans le cadre des dispositions de la loi ELAN, l'office se prépare à passer en comptabilité privée le 1^{er} janvier 2021.

A compter de l'exercice 2014, l'office a mis en œuvre le décret n° 2014-1151 du 07 octobre 2014 portant diverses dispositions financières et comptables applicables aux organismes d'habitations à loyer modéré³.

Le contrôle n'a pas relevé d'éléments de la comptabilité générale ou de la comptabilité de programmes faisant obstacle à l'analyse financière.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a principalement pour objet :

- d'apprécier la performance d'exploitation de l'organisme. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- de présenter les modalités de financement des investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions d'investissement et des capitaux propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur la structure financière de la société ;
- d'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- de présenter ses perspectives financières à moyen terme.

Le contrôle porte sur l'analyse des états financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017.

³ A compter de l'exercice comptable 2014, le décret n° 2014-1151 a introduit un seuil d'alerte basé sur un ratio d'autofinancement net HLM, défini aux articles R. 423-1-4 et R. 423-9 du CCH, différent de celui jusqu'alors utilisé par les opérateurs du secteur professionnel du logement social.

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 Une évolution de l'autofinancement net HLM préoccupante

Évolution de l'autofinancement net d'Habitat du Littoral

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Marge sur accession	0	0	374	-57	88
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	24 617	25 202	26 456	26 683	27 037
Coût de gestion hors entretien	-5 546	-6 331	-6 756	-6 967	-7 011
Entretien courant	-1 567	-1 457	-1 421	-2 223	-2 086
GE	-2 231	-2 162	-1 771	-1 675	-1 511
TFPB	-3 129	-3 211	-3 374	-3 220	-3 293
Flux financier	-121	-41	-13	-73	-82
Flux exceptionnel	418	221	-153	902	1 271
Autres produits d'exploitation	583	905	1 026	874	365
Pertes créances irrécouvrables	-244	-275	-182	-169	-100
Intérêts opérations locatives	-4 700	-4 197	-4 097	-3 584	-3 400
Remboursements d'emprunts locatifs	-6 035	-7 175	-8 825	-9 828	-10 243
Autofinancement net (1)	2 045	1 479	1 264	664	1 034
% du chiffre d'affaires	8,2 %	5,8 %	4,5 %	2,4 %	3,7 %

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

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2013 à 2017

Sur l'ensemble de la période, les ressources générées par le cycle d'exploitation d'HdL ont progressé de près de 40%. Cette situation s'explique tout d'abord par l'accroissement des loyers quittancés par l'office en raison de la croissance rapide de son patrimoine (cf. §6.2.1.2.1.). Elle résulte par ailleurs de la baisse tendancielle des taux d'intérêts, laquelle a entraîné une diminution sensible des intérêts d'emprunts dus par l'office.

Corollaire de sa politique volontariste d'investissement, du faible niveau de fonds propres injectés dans ses opérations, et d'une renégociation tardive de son encours de dette, les remboursements en capital des emprunts locatifs de l'office ont continuellement et fortement progressé sur l'ensemble de la période. Passant de 6 millions d'euros en 2013 à 10,2 millions d'euros en 2017, leur progression (+70 %) est plus rapide que celle des ressources générées par le cycle d'exploitation.

Il en résulte une baisse continue de l'autofinancement net HLM de l'office, qui, divisé par deux sur l'ensemble de la période, ne représente plus qu'un million d'euros, soit 3,7% de son chiffre d'affaires au titre de l'année 2017, soit un niveau très nettement inférieur aux dernières médianes observées pour l'ensemble des OPH de province (12,2 % en 2016).

S'établissant en moyenne à 3,6 % du chiffre d'affaires sur les trois derniers exercices contrôlés, l'autofinancement net HLM n'est en outre que très légèrement supérieur aux seuils d'alerte en deçà desquels

l'article R. 423-9 du CCH impose notamment d'engager des actions spécifiques d'information à destination de la gouvernance de l'office.

Au surplus, le redressement de l'autofinancement net HLM affiché par l'office en 2017 n'est qu'apparent. L'amélioration observée repose en grande partie sur des dégrèvements de TFPB (1,5 million d'euros) correspondant notamment à des dépenses réalisées par l'office en 2015 (0,4 million d'euros) et ayant initialement vocation à faire l'objet de dégrèvements au titre de l'exercice comptable 2016. Redressé de cet élément, la rentabilité réelle de l'office poursuit sa dégradation sur les deux dernières années étudiées, passant de 1,1 million d'euros représentant 3,9 % de son chiffre d'affaires en 2016 à 0,6 million d'euros représentant 2,2 % de son chiffre d'affaires en 2017, comme le montre le tableau ci-après.

Évolution de l'autofinancement net HLM redressé d'HdL

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Autofinancement net HLM redressé *	2 045	1 479	1 264	1 093	605
% du chiffre d'affaires	8,2	5,8	4,5	3,9	2,2

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

* Autofinancement net HLM redressé des dégrèvements de TFPB 2017 ayant initialement vocation à être comptabilisé en 2016

Sur l'ensemble de la période, cette dégradation continue de la rentabilité résulte d'un effet ciseaux défavorable, les produits locatifs de l'office progressant moins rapidement que ses coûts de gestion et le service de sa dette.

6.2.1.2 Composantes de l'autofinancement net HLM

Les éléments repris dans les tableaux et graphiques ci-après ont essentiellement trait aux principaux postes de produits encaissables et de charges décaissables liés à l'activité de gestion locative de l'office.

6.2.1.2.1 Des produits locatifs dont la progression est grevée par l'essor de la vacance

Fin 2017, les produits locatifs d'HdL s'établissent à 27 millions d'euros. Ils sont essentiellement issus des loyers de ses logements familiaux et du SLS (93,5 %), complétés par des redevances versées par les gestionnaires de ses foyers et résidences sociales (0,9 %), des loyers de locaux commerciaux (2,5 %), des loyers de garages et de parkings (1,7 %) et des indemnités d'occupation (1,4 %).

Évolution des produits locatifs d'HdL

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers des logements familiaux et SLS	23 233	23 731	24 825	24 948	25 274
Autres produits locatifs	1 384	1 470	1 631	1 735	1 763
Total produits locatifs	24 617	25 202	26 456	26 683	27 037

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

Entre 2013 et 2017, l'ensemble des produits locatifs d'HdL a progressé de 9,8 %, soit de 2,4 millions d'euros. Cette progression repose essentiellement sur une hausse des loyers des logements familiaux (+2 millions d'euros) et, dans une moindre mesure, sur celle des autres produits locatifs (+0,4 million d'euros) quittancés par l'office.

La croissance des loyers des logements familiaux résulte quasi-exclusivement du développement important du patrimoine de l'office (+713 logements familiaux) et, accessoirement, de sa politique de loyers.

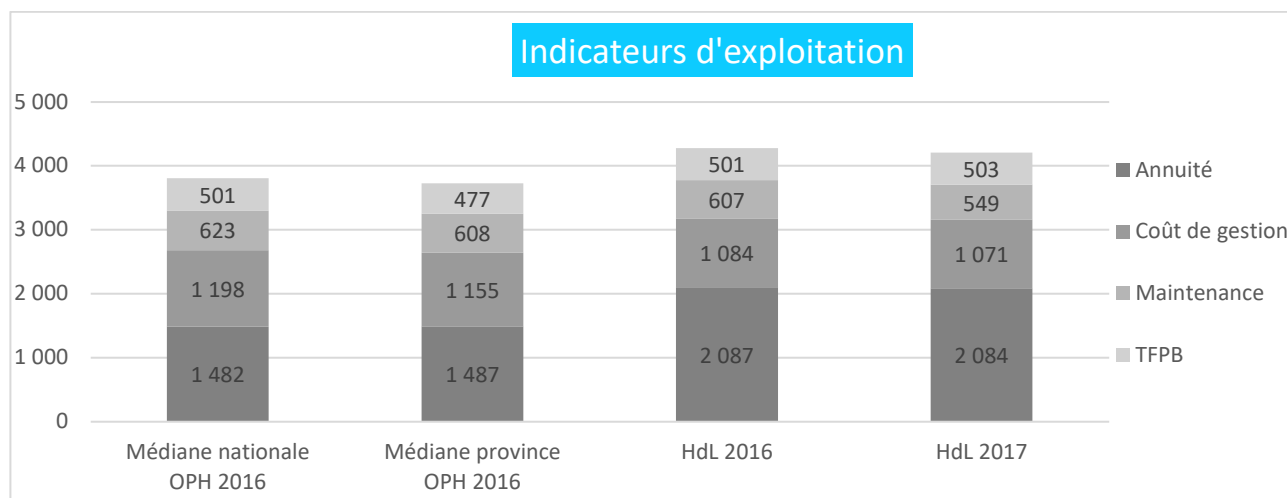
La progression des produits locatifs de l'office est toutefois grevée par l'essor inquiétant de la vacance touchant ses logements familiaux et des pertes financières correspondantes.

Malgré la mise en place d'une politique dite de remise commerciale pour les logements et les places de stationnement connaissant des difficultés de commercialisation, l'office ne parvient pas à endiguer la croissance de la vacance globale au sein de son patrimoine. Ce constat s'explique principalement par l'augmentation importante du nombre de logements vacants pour des raisons techniques et pour lesquels HdL a décidé d'attendre le lancement du NPRNU pour engager leur réhabilitation. Il en résulte une croissance considérable des pertes financières correspondantes sur la période contrôlée (+63,3 % représentant 1,4 million d'euros). En 2017, ces pertes financières représentent 12,6 % des loyers potentiels, soit 3,6 millions d'euros.

L'absence de données fiables sur les commerces et les places de stationnement n'a pas permis d'objectiver et de chiffrer précisément les incidences respectives des mises en services et de la vacance sur la variation des autres produits locatifs de l'office. Au regard des constatations réalisées lors des visites de patrimoine, des dires de ses collaborateurs, et du point réalisé sur la situation fin 2018, il semble toutefois que les produits locatifs issus des commerces et stationnements connaissent des évolutions comparables.

6.2.1.2.2 Des charges locatives augmentant sensiblement

Les principaux postes de charges d'exploitation liées à l'activité de gestion locative sont détaillés dans le graphique ci-après.



Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2013 à 2017

L'analyse des indicateurs d'exploitation met en lumière un accroissement considérable de l'annuité d'emprunt découlant de l'importance des investissements réalisés par l'office, des coûts de gestion négativement impactés par le doublement des frais généraux, un effort de maintenance du patrimoine demeurant dans la norme, et une progression modérée de la TFPB amplifiée par la croissance de la vacance stratégique et des difficultés rencontrées sur certains dossiers réalisés dans le cadre de l'ANRU.

6.2.1.2.2.1 Une annuité d'emprunt consommant désormais plus de la moitié des loyers

Sur l'ensemble de la période, le service de la dette a constamment et fortement progressé (+2,9 millions d'euros) pour s'établir à 13,6 millions d'euros en 2017. Le recul des intérêts d'emprunts résultant de la baisse tendancielle du taux d'intérêt du livret A (-1,2 million d'euros) est en effet nettement inférieur à la

hausse des remboursements en capital des emprunts locatifs en cours (+4,2 millions d'euros) découlant de la politique volontariste d'investissement menée par l'office.

Évolution du service de la dette d'HdL

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Principal des emprunts locatifs	6 035	7 175	8 825	9 828	10 243
Intérêts des emprunts locatifs	4 454	3 880	3 824	3 360	3 293
Intérêts compensateurs à répartir	246	317	274	224	108
Annuité hors remboursements anticipés.	10 735	11 372	12 922	13 412	13 643

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

Fin 2017, les annuités locatives sont importantes et représentent 2 084 euros par logement et 50.5 % des loyers. Elles sont très largement supérieures aux médianes observées en 2016 au niveau national pour l'ensemble des OPH de province (1 487 euros par logement / 36,2 % des loyers).

6.2.1.2.2.2 Des coûts de gestion négativement impactés par un doublement des frais généraux

Au titre de l'année 2017, les coûts de gestion hors entretien de l'office s'élèvent à 7 millions d'euros. Ils représentent 1 071 euros par logement et 25,9 % des loyers.

S'ils demeurent inférieurs aux médianes observées au niveau national pour l'ensemble des OPH de province en 2016 (1 115 euros par logement / 28,5 % des loyers), ils ont fortement progressé sur l'ensemble de la période contrôlée (+26,4 % représentant 1,5 million d'euros).

Cette augmentation résulte essentiellement du doublement des frais généraux (+1,3 million d'euros sur la période) et, dans une moindre mesure, de la progression des frais de personnel (+6,9 % représentant 0,3 million d'euros), comme le montre le tableau ci-après.

Évolution du coût de gestion hors entretien d'HdL

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Frais généraux	1 293	1 836	2 296	2 522	2 597
Impôts et taxes*	224	251	204	165	109
Frais de personnel**	4 029	4 244	4 257	4 280	4 305
Coût de gestion hors entretien	5 546	6 331	6 756	6 967	7 011

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

* Hors TFPB et taxes sur les salaires

** Hors frais de personnel de la régie affecté à des activités d'entretien courant

Cette progression des frais de personnel apparaît toutefois contenue et inférieure à l'augmentation du nombre de logements familiaux gérés par HdL (+12,2 %) et des loyers correspondants (+8,8 %). Dans un contexte de léger recul des effectifs (-2 ETP), elle résulte quasi-exclusivement d'un phénomène de glissement vieillesse technicité.

La forte croissance des frais généraux découle principalement de l'augmentation des primes d'assurance de l'office (+0,4 million d'euros), de l'essor de la vacance locative (+0,3 million d'euros) et de l'impact de la mutualisation.

La hausse de la sinistralité, la croissance du patrimoine et la modification des garanties souscrites (baisse de la franchise par sinistre, suppression de la franchise forfaitaire autogérée...) ou encore la comptabilisation en

charges d'exploitation des assurances dommage-ouvrage à compter de 2015, expliquent l'augmentation des primes d'assurance de l'office.

Corollaire de l'essor de la vacance locative, la part des dépenses récupérables demeurant à la charge de l'office a par ailleurs fortement progressé, passant de 0,2 million d'euros en 2013 à 0,5 million d'euros en 2017.

Conséquence indirecte des difficultés de financement rencontrées par l'office, la contribution à la mutualisation financière 2017 sur la production 2016 s'est élevée à 0,3 million d'euros, les financements en attente n'ayant pu être intégrés dans le calcul des droits à aide dont aurait pu bénéficier l'office.

6.2.1.2.2.3 *Un effort de maintenance demeurant dans la norme*

En 2017, le coût de maintenance du patrimoine de l'office s'élève à 3,6 millions d'euros, représentant 549 euros par logement et 13,3 % de ses loyers.

Évolution du coût de maintenance d'HdL

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Entretien courant	1 567	1 457	1 421	2 223	2 086
Gros entretien	2 231	2 162	1 771	1 675	1 511
Coût de maintenance	3 797	3 619	3 192	3 898	3 597

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

S'il a légèrement reculé sur l'ensemble de la période et se situe désormais en deçà de la médiane observée au niveau national pour l'ensemble des OPH de province en 2016 (608 euros au logement et 14,5 % des loyers), le niveau de dépenses de maintenance d'HdL s'explique principalement par l'essor de la vacance stratégique dans l'attente du lancement du NPNRU, par la renégociation de certains contrats d'entretien, par le lancement de campagnes de remplacements de composants et par la livraison d'un grand nombre de logements neufs.

6.2.1.2.2.4 *Une progression modérée de la taxe foncière sur les propriétés bâties*

En 2017, la TFPB non récupérable acquittée par l'office s'élève à 3,3 millions d'euros, représentant 503 euros par logement et 12,2 % de ses loyers. Elle est légèrement supérieure à la médiane observée au niveau national pour l'ensemble des OPH de province en 2016 (477 euros au logement et 11,8 % des loyers).

Évolution de la TFPB d'HdL

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
TFPB non récupérable	3 129	3 211	3 374	3 220	3 293

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

Sur l'ensemble de la période, cette charge a progressé de 5,2 %, soit à un rythme inférieur au nombre de logements familiaux de l'office (+12,2 %) et des loyers correspondants (+8,8 %).

Cette situation traduit principalement des sorties naturelles d'exonération d'une partie de son parc locatif.

A compter de 2017, elle a par ailleurs été négativement impactée de 49 457 euros en raison de l'impossibilité d'obtenir une exonération de TFPB pour une opération de construction de 68 logements locatifs sociaux pourtant réalisée dans le cadre de l'ANRU. Le financement d'une partie significative de cette opération par un prêt PRUCD BBC - présentant pourtant des caractéristiques comparables aux prêts PLUS - n'a pas permis à l'office d'obtenir des services fiscaux l'exonération de taxe foncière prévue à l'article 1384 A 2^{ème} alinéa du CGI.

Il est en outre souligné que l'échec du projet d'accession libre dit « Façade Maritime » lancé dans le cadre de l'ANRU pour promouvoir la mixité sociale et les parcours résidentiels dans le quartier « Transition » a eu une incidence négative sur la TFPB pesant sur l'office. N'étant parvenu à vendre que 5 des 46 logements produits, l'office a été contraint de réintégrer 34 desdits logements dans son parc locatif social sans pouvoir, faute d'agrément de cette opération, bénéficier des exonérations classiquement attachées au logement locatif social. En conséquence, l'office est depuis 2018 redevable de 40 879 euros de TFPB au titre de ces logements.

6.2.2 Gestion de la dette

Sur la période 2013-2017, HdL n'a pas réalisé d'opération de renégociation de sa dette. Si elle a été étudiée, cette possibilité a en effet été jugée inopportune en raison de l'accroissement global de la charge des intérêts liée à la proposition qui lui avait été faite.

Ce n'est finalement que mi-2018, dans le cadre des mesures de compensation de la réduction du loyer de solidarité (RLS), que l'office a procédé au réaménagement de sa dette auprès de la caisse des dépôts et consignations (CDC). Cette opération a entraîné une diminution sensible de ses annuités d'emprunts dès 2018, mais surtout à compter de 2019 (cf. § 6.3).

Capacité apparente de désendettement d'HdL

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Dette nette de trésorerie	174 128	195 388	210 757	221 515	226 783
CAF PCG	8 326	8 970	10 362	10 716	11 385
Capacité de désendettement (en années)	21	22	20	21	20

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

Ce ratio est relativement constant sur la période, les dettes et les ressources issues de l'exploitation ayant progressé dans des proportions comparables.

6.2.3 Gestion de la trésorerie

La trésorerie de l'office fait l'objet d'un suivi régulier et précis. Les disponibilités n'ayant pas vocation à être rapidement mobilisées sont placées sur des supports conformes à la réglementation.

En raison de la faiblesse de la trésorerie pouvant être placée, les produits financiers correspondants demeurent toutefois modestes. Sur l'ensemble de la période, ils s'établissent à 0,2 million d'euros, comme le montre le tableau ci-après.

Produits financiers issus des placements de trésorerie d'HdL

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Produits des placements de trésorerie	18	34	98	34	26

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

6.2.4 Une structure financière fragilisée

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou, dans le cas contraire, que le besoin en fonds de roulement est financé par l'excédent des ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie est positive.

Evolution de la structure financière d'HdL

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	44 887	55 649	54 528	56 330	57 604
Provisions pour risques et charges	14 628	5 796	7 577	8 444	8 247
- Dont PGE	13 397	3 648	3 618	4 000	4 043
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	107 927	112 691	120 968	128 005	136 583
Dettes financières	178 206	210 740	221 038	228 530	232 986
Actif immobilisé brut	335 060	363 050	384 894	406 167	427 687
Fond de Roulement Net Global (FRNG)	10 588	21 826	19 217	15 143	7 733
FRNG à terminaison des opérations (1)	-	-	-	-	3 656
Stocks (toutes natures)	2 988	4 870	7 927	7 503	3 054
Autres actifs d'exploitation	11 161	9 183	8 113	8 291	9 068
Provisions d'actif circulant	1 810	2 023	2 169	2 445	2 476
Dettes d'exploitation	3 884	3 299	4 004	3 302	4 779
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	8 454	8 732	9 867	10 046	4 867
Créances diverses (+)	1 152	703	1 833	327	1 202
Dettes diverses (-)	3 096	2 961	2 763	2 246	4 540
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-1 944	-2 258	-931	-1 918	-3 337
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	6 510	6 474	8 936	8 128	1 530
Trésorerie nette	4 078	15 352	10 280	7 015	6 203

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

(2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

Au 31 décembre 2017, la structure financière de l'office apparaît équilibrée dans la mesure où les ressources qu'il détient à long terme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) sont supérieures à son actif immobilisé et couvrent son besoin en fonds de roulement, lui permettant ainsi de disposer d'une trésorerie positive.

Conséquence conjuguée de sa politique volontariste d'investissement et des difficultés rencontrées dans le financement de certaines de ses opérations, la structure bilancielle de l'office est toutefois fragilisée, comme en attestent, fin 2017, les faibles niveaux de son fonds de roulement net global (FRNG), de son fonds de roulement net global à terminaison des opérations (FNRGT), et de sa trésorerie.

6.2.4.1 Un fonds de roulement net global très faible et quasi-inexistant à terminaison des opérations fragilisé par des difficultés de financement

Au 31 décembre 2017, le FRNG de l'office est faible (7,7 millions d'euros). Ne représentant qu'un mois et demi de dépenses courantes de l'office, il se situe à un niveau nettement inférieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des OPH de province (4,7 mois de dépenses courantes en 2016).

A la même date, son FRNGT s'affiche à un niveau comparable mais légèrement supérieur (8,5 millions d'euros), la comptabilité de programmes de l'office renvoyant à des prêts et subventions à mobiliser sur les opérations en cours et/ou terminées mais non encore soldées (17,8 millions d'euros) légèrement supérieurs aux dépenses restant à comptabiliser sur ces mêmes opérations (17 millions d'euros).

Ce FRNGT affiché par l'office doit cependant être négativement retraité d'un montant de 4,8 millions d'euros se rattachant aux opérations dites « Façade Maritime » (4,4 millions d'euros) et « Dumont de Courset » (0,4 million d'euros). A la clôture du contrôle, aucun agrément officiel de l'opération n'ayant été accordé à l'office concernant le programme « Façade Maritime », cette situation faisait obstacle à toute contractualisation de financement auprès de la CDC. A la même date, aucun projet d'aménagement de logements n'était par ailleurs projeté sur le site « Dumont de Courset », ce constat étant incompatible avec l'obtention à court ou moyen terme d'un prêt ou d'une subvention.

Il résulte de ce qui précède que le FRNGT de l'office fin 2017 s'établissait en réalité à 3,7 millions d'euros, soit à un niveau quasi-inexistant représentant à peine trois semaines de ses dépenses courantes. Conjugué à la baisse tendancielle et à la faiblesse de sa rentabilité (cf. § 6.2.1.1.), ce constat laissait entrevoir un risque de liquidité pour le second semestre 2018, particulièrement lors de la période d'exigibilité de la TFPB.

6.2.4.2 Variations du FRNG

Le tableau ci-après présente synthétiquement les origines des flux de trésorerie et de la variation du FRNG d'HdL durant les exercices 2014 à 2017.

Flux de trésorerie d'HdL		
Montant en milliers d'euros		
Rubriques	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2017		10 588
Autofinancement de 2014 à 2017	4 441	
Dépenses d'investissement	-105 458	
Financements comptabilisés	94 863	
Autofinancement disponible après investissements	-6 154	
Remboursements d'emprunts non locatifs (bâtiments administratifs...)	-257	
Cessions d'actifs	1 834	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	1 722	
Flux de trésorerie disponible	-2 855	
Fonds de roulement fin 2017		7 733

Sources : Etats financiers d'HdL pour les exercices 2013 à 2017

Sur la période 2014-2017, l'office a investi 105 millions d'euros, dont 102 millions d'euros consacrés aux immobilisations locatives.

Face à la faiblesse de sa rentabilité – son autofinancement net HLM cumulé couvrant à peine 4 % des investissements réalisés – l'office a massivement recouru à l'emprunt (95 millions d'euros) et par ailleurs mis à contribution son FRNG pour porter sa politique ambitieuse d'investissement.

6.2.4.3 Trésorerie

Au 31 décembre 2017, la trésorerie nette de l'office est très réduite (6,2 millions d'euros). Elle ne lui permet de couvrir qu'un peu plus d'un mois de dépenses courantes. Elle se situe très largement en deçà du niveau observé au niveau national pour l'ensemble des OPH de province (4,7 mois de dépenses courantes en 2016).

Face à ce niveau très faible de trésorerie et aux difficultés de financement de ses opérations, l'office a ouvert le 14 août 2018 une ligne de trésorerie de 2 millions d'euros auprès d'un établissement bancaire. Souscrite pour une durée d'un an, cette ligne de trésorerie n'avait cependant pas été utilisée par l'office à la clôture du contrôle.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Réalisée mi 2018 en collaboration avec les services de la fédération des OPH (FOPH) et de la caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS), la dernière étude prévisionnelle disponible, en cours d'actualisation à la clôture du contrôle, est basée sur la situation de l'office au 31 décembre 2017. Elle porte sur la période 2018-2027. Elle intègre la RLS et la mesure de compensation de l'allongement de la dette CDC.

Elle repose, pour l'ensemble de la période de projection, sur les hypothèses macroéconomiques suivantes :

- une inflation et un indice des coûts de la construction (ICC) évoluant de 1,4 % par an ;
- un ICC évoluant de 1,2 % par an ;
- un livret A rémunéré à 1,7 % par an.

En termes d'exploitation, elle intègre :

- le maintien de la RLS sur l'ensemble de la période de projection ;
- une augmentation des loyers, sur la base de l'indice de révision des loyers (IRL), prévisionnelle à partir de 2020, après une augmentation prévisionnelle de 0,5 % au 1^{er} janvier 2019 ;
- une diminution sensible du taux de vacance, ramené à 5,4 % à partir de 2021, suite aux opérations de démolition et d'amélioration projetées ;
- des impayés à hauteur de 1,5 % des loyers ;
- une actualisation des frais de personnel et de gestion de 2 % par an à partir des montants constatés au cours de l'exercice 2017 ;
- une progression de la TFPB en raison des sorties d'exonération, de l'actualisation de 2,5 % par an des taux et des bases, et du maintien du dégrèvement QPV après 2020 ;
- des dépenses de maintenance maintenues au niveau constaté au cours de l'exercice 2017 et actualisées annuellement de 1,7 % ;
- des produits exceptionnels liés aux travaux d'économie d'énergie.

En ce qui concerne l'investissement, elle repose sur :

- un programme de travaux sur le patrimoine existant de 51,5 millions d'euros ;

- la démolition de 361 logements dont près de 300 dans le cadre du NPNRU ;
- un important programme de livraison de logements neufs et d'acquisition-amélioration portant sur près de 2 000 logements.

Les résultats de cette étude montrent un redressement progressif de la situation financière de l'office. Ils prévoient, d'une part, le passage d'un autofinancement courant négatif en 2017 à un autofinancement courant positif dès 2019 s'établissant à 5 % en fin de période. Ils projettent par ailleurs la résorption progressive de l'insuffisance de financement long terme de début de période, avec un retour à l'équilibre à l'horizon 2025, comme le montre le tableau ci-après :

Evolution prévisionnelle de la situation financière de l'office sur la période 2018-2027

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	-247	-617	1 370	603	1 006	1 375	1 512	1 558	1 774	1 984	1 741
<i>en % des loyers</i>	-0,9	-2,3	5,0	2,1	3,3	4,3	4,5	4,5	5,0	5,5	4,7
<i>Taux moyen de pertes de loyers dues à la vacance (en %)</i>	-10,8	-11,7	-10,5	-8,8	-6,6	-5,4	-5,2	-5,2	-4,9	-4,6	-4,5
Eléments exceptionnels d'autofinancement	1 279	980	1 270	880	1 292	880	-20	-20	169	-20	-20
AUTOFINANCEMENT NET HLM	1 032	363	2 640	1 483	2 298	2 255	1 492	1 538	1 943	1 964	1 721
<i>en % des produits des activités et financiers</i>	3,70	1,30	8,80	4,90	7,10	6,60	4,20	4,30	5,20	5,20	4,40
Structure financière FINANCIER début d'exercice à la livraison		-4 196	-3 682	-2 300	-3 016	-1 799	-790	-560	-300	219	867
Autofinancement net HLM		362	2 640	1 483	2 299	2 254	1 492	1 540	1 944	1 964	1 722
Affectation à la PGE		2 005	-29	-29	-29	-30	-30	-31	-31	-31	-32
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres (FP) investis sur travaux		7	0	-1 249	0	0	0	0	0	0	0
FP investis sur démolitions		0	-631	0	-20	0	0	0	-127	0	0
FP investis sur opérations nouvelles		-274	-343	-629	-813	-948	-962	-975	-989	-1 003	-1 017
FP investis sur interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements en capital emprunts non locatifs		-91	-94	-92	-84	-67	-70	-74	-78	-82	-86
Autres variations du potentiel financier		-1	390	-161	-200	-136	-200	-200	-200	-200	-200
Variation des ACNE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Structure financière à terminaison en fin d'exercice	-4 196	-3 682	-2 300	-3 016	-1 799	-790	-560	-300	219	867	1 254

Il est toutefois souligné que ces hypothèses, qui mettent en lumière, fin 2017, une insuffisance de moyens financiers à terminaison des investissements locatifs en cours de 4,2 millions d'euros, intègrent pourtant le retraitement en emploi à court terme des avances en compte courant réalisé par l'office à la SCCV Marvas pour 2,9 millions d'euros, l'obtention d'un financement des logements de l'opération « Façade Maritime » initialement prévus en accession libre mais finalement repris en locatif par l'office (4,4 millions d'euros) et enfin un retraitement de provisions sur risques de non cotisation aux ASSEDIC pour 2,4 millions d'euros.

Elles reposent par ailleurs sur une réduction de moitié de la vacance locative, y compris après la reprise des invendus des opérations d'accession lancées par l'office, et sur un refinancement desdites opérations à 100 % en PLI et PLS.

Elles s'avèrent ainsi optimistes puisqu'elles traduisent une issue favorable à la résolution des problèmes rencontrés par l'office sur des opérations d'accession ou d'aménagement en cours.

Elle conclut par ailleurs à la nécessaire vigilance de l'office afin d'éviter toute situation de rupture de trésorerie et au nécessaire renforcement de sa structure financière par des aides gratuites supplémentaires permettant d'alléger le coût de financement des opérations.

7. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE : HABITAT du Littoral - OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT

SIÈGE SOCIAL :
Adresse du siège : 30-32, avenue Charles-de-Gaulle
Code postal, Ville : 62200 BOULOGNE-SUR-MER
Téléphone : 03.21.10.01.30
Télécopie :

PRÉSIDENT : M. Frédéric CUVILLIER

DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. Philippe CHARTON

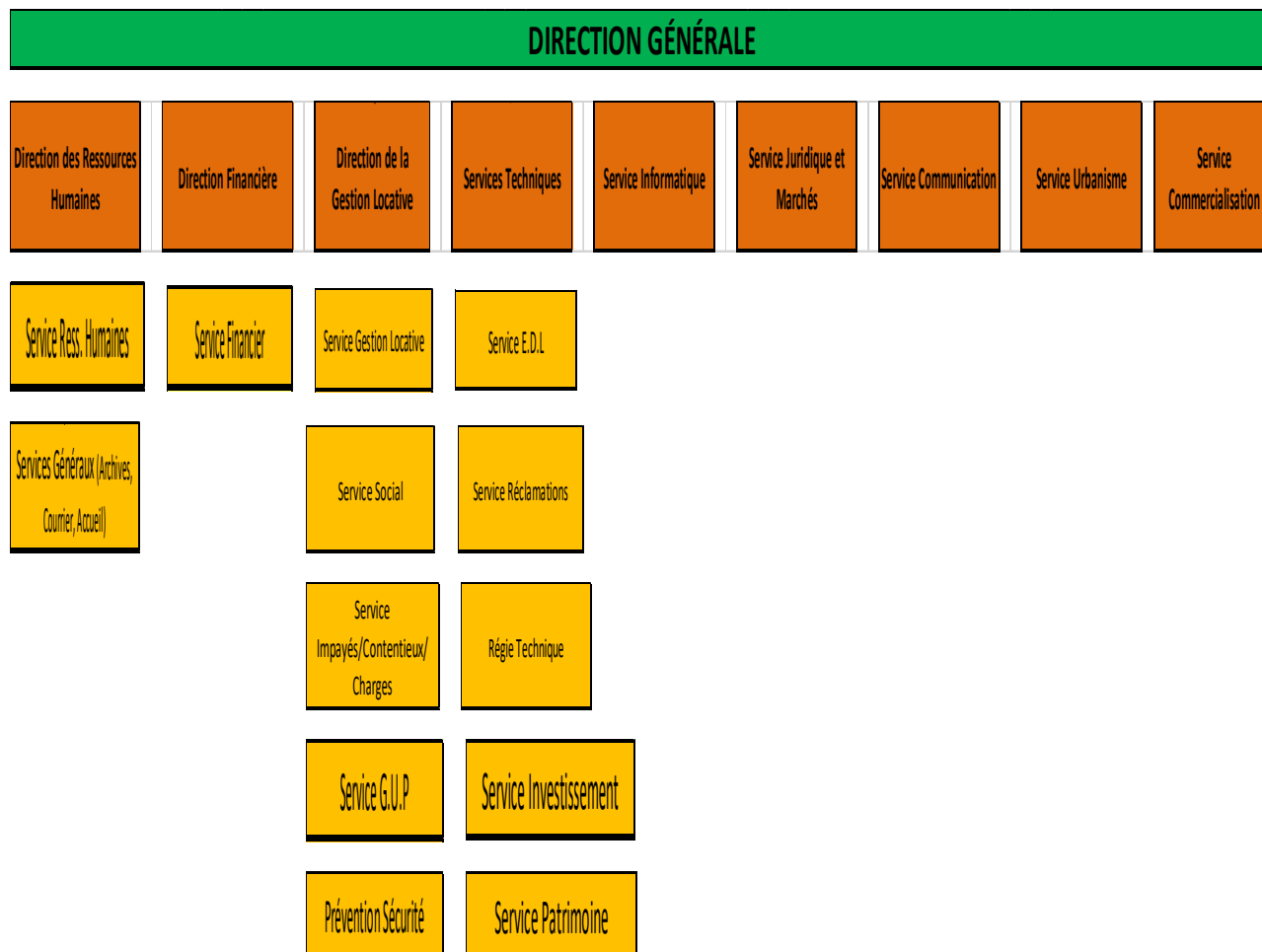
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Communauté d'agglomération du Boulonnais (CAB)

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 15/11/2018 <i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 21 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	CUVILLIER Frédéric	CAB	Maire
	PETITBOIS Colette	CAB	Retraitée
	LEFEBVRE Dominique	CAB	Conseiller municipal
	FASQUEL Raymonde	CAB	Sans
	CAEROU Odette	CAB	Salariée
	HINGREZ-CEREDA Mireille	CAB	Adjointe au maire
	BALY Christian	CAB	Maire
	GUILBERT Thérèse	CAB	Maire
	DUCRON Yvon	CAB	Retraité
	DELATTRE Reinold	CAB	Industriel
	BALU Régine	CAB	Retraitée
	CATTO Christine	CAF	Aide familiale
	VANHOUTTE Serge	UDAF	Retraité
	BAEY Bernard	Groupeement Paritaire	Retraité
	MARCQ Jean-Michel	Syndicat CGT	Retraité
	PERNEL Pascal	AFOC	Retraité
	DELBECQ Olivier	Insertion	Directeur Général
Représentants des locataires	FAUCHOIX Bernadette	CLCV	Sans
	PRUVOST Xavier	ALEC/CNL	Taxi animalier
	HONVAULT Paulette	CSF	Sans
	BALLE Régine	AFOC	Salariée

COMMISSAIRE AUX COMPTES : Trésorerie de Boulogne Municipale

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2017	Cadres :	8	Total administratif et technique : 107
	Maîtrise :	0	
	Employés :	99	
	Gardiens :	22	Effectif total : 175
	Employés d'immeuble :	19	
	Ouvriers régie :	27	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'OFFICE



7.3 CARTOGRAPHIE DU PATRIMOINE



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

