

Montauban (82)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-083

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-083

OFFICE PUBLIC D’HLM TARN ET GARONNE HABITAT

Montauban (82)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-083

OPH TARN et GARONNE HABITAT – 82

N° SIREN : 278 200 019

Raison sociale (qui se rapporte au N° de SIREN : Office Public de l'Habitat (TARN ET GARONNE HABITAT)

Président : Mme BAREGES

Directeur général : F. TOULET

Adresse : 401 bd Irénée Bonnafous – 82000 MONTAUBAN

Actionnaire principal : Conseil Départemental 82

AU 31 DECEMBRE 2015

Nombre de logements familiaux gérés :	4070	Nombre de logements familiaux en propriété :	4070	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	102
Indicateurs		Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE					(2)
Logements vacants (hors vacance technique) (%)		7,13%	3 %	3 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)		5,72%	2,2 %	2 %	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)		11%	12 %	10 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)		NS	2,5 %	1,5 %	
Age moyen du parc (en années)		29			
POPULATION LOGEES					(1)
Locataires dont les ressources sont :		%	%	%	
• < 20 % des plafonds (%)		36,6%	28,3 %	19,3 %	
• < 60 % des plafonds (%)		80,2 %	68,10%	59,9 %	
• > 100% des plafonds (%)		2,9%	7,2 %	10,4 %	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)		65 %	59,2 %	50,6 %	
Familles monoparentales (%)		20,3 %	21,9 %	20 %	
Personnes isolées (%)		39 %	41,8 %	37,4 %	
GESTION LOCATIVE					
Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)		5,28	5,5	5,5	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)		16,4 %	nc	14,4 %	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE					(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)		7,1	nc	3,8	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)		6,2	nc	3,8	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)		10,1 %	nc	11 %	

(1) Enquête OPS 2014 pour l'office (2012 pour les références)

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2014 : ensemble des OPH de France

POINTS FORTS :

- ▶ Rôle social avéré
- ▶ Une gouvernance et un management impliqués avec un projet stratégique structurant
- ▶ Réorganisation des services et élaboration de procédures en cours
- ▶ Bonne rentabilité de l'exploitation de 2012 à 2015

POINTS FAIBLES :

- ▶ Insuffisance de contrôle interne et de transversalité
- ▶ Vacance structurelle croissante en secteur rural
- ▶ Taux d'impayés élevé et croissant
- ▶ Patrimoine collectif peu attractif et typologie peu adaptée à la demande
- ▶ Insuffisances dans la gestion des attributions
- ▶ Outil informatique obsolète
- ▶ Absence d'analyse prévisionnelle actualisée

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Dépassement de plafonds de loyers pour 148 logements
- ▶ Modification des prix de vente sans publicité
- ▶ Prise en compte insuffisante des risques sanitaires liés à une exposition au plomb et à l'amiante
- ▶ Clôtures d'opérations présentées en CA non soldées

Inspecteurs auditeurs ANCOLS :

Déléguée territoriale, chargée de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : n° 2011-113 d'avril 2013

Contrôle effectué du 17 octobre 2016 au 23 mars 2017

Diffusion du rapport de contrôle : Mars 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-083

OPH TARN et GARONNE HABITAT – 82

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'office dans son contexte	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	10
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	10
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	11
2.2.3 Commande publique	12
2.3 Conclusion	12
3. Patrimoine	13
3.1 Caractéristiques du patrimoine	13
3.1.1 Description et localisation du parc	13
3.2 Accessibilité économique du parc	16
3.2.1 Loyers	16
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)	18
3.2.3 Charges locatives	18
3.3 Conclusion	18
4. Politique sociale et gestion locative	18
4.1 Caractéristiques des populations logées	19
4.2 Accès au logement	19
4.2.1 Connaissance de la demande	19
4.2.2 Politique d'occupation du parc	20
4.2.3 Gestion des attributions	20
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	22
4.4 Traitement des impayés	23
4.5 Conclusion	24
5. Stratégie patrimoniale	25
5.1 Analyse de la politique patrimoniale	25
5.2 Évolution du patrimoine	25
5.2.1 Offre nouvelle	25
5.2.2 Réhabilitation	25

5.3	Exercice de la fonction maitrise d'ouvrage	26
5.4	Maintenance du parc.....	26
5.4.1	Entretien du patrimoine	26
5.4.2	La régie.....	27
5.4.3	Sécurité dans le parc.....	27
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	28
5.6	Autres activités	29
5.6.1	Accession sociale.....	29
5.7	Conclusion	30
6.	tenue de la comptabilité et analyse financière.....	31
6.1	Tenue de la comptabilité	31
6.1.1	Comptabilité du comptable public	31
6.1.2	Comptabilité de l'ordonnateur	31
6.2	Analyse financière	32
6.2.1	Analyse de l'exploitation	32
6.2.4	Les budgets 2016 et 2017.....	34
6.2.6	Structure financière	36
6.3	Procédure CGLLS.....	39
6.5	Conclusion	40
7.	Annexes.....	41
7.1	Informations générales sur l'office	41
7.2	Composition du conseil d'administration	42
7.3	Organigramme de l'office.....	43
7.4	Cartographie du patrimoine de l'office.....	44
7.5	Dépassement de plafonds de loyers.....	45
7.6	Détail des résultats comptables de 2011 à 2017.....	46
7.7	Sigles utilisés.....	47

SYNTHESE

Propriétaire de 4 070 logements et 12 structures collectives d'hébergement, l'office du Tarn-et-Garonne est le premier bailleur du département où il détient la moitié du parc social. Implanté sur 73 communes, 48 % de son parc est situé sur l'agglomération de Montauban.

Impacté par le dynamisme de l'agglomération toulousaine, le département du Tarn-et-Garonne (250 352 habitants – source Insee 2013) connaît une croissance démographique régulière. Cette évolution profite essentiellement à la communauté d'agglomération du grand Montauban (GMCA) alors que le reste du territoire plus rural est peu attractif.

Dans un contexte de marché globalement peu tendu, la demande de logement social est très précarisée.

Avec 2/3 de son parc en quartiers prioritaires (QPV) et une forte proportion de grands ensembles collectifs peu attractifs, l'office accueille la fraction la plus sociale de la demande. Associé à la faible tension du marché, ce contexte confronte l'office aux deux problématiques majeures que sont la vacance et les impayés.

Jusqu'en 2015, les nombreux changements de direction intervenus ont été peu propices à la mobilisation des services pour remédier aux faiblesses identifiées par la précédente inspection. L'implication de la nouvelle gouvernance et l'arrivée du nouveau directeur général (DG) en novembre 2015 ont permis à l'office d'élaborer un projet stratégique pour consolider sa situation financière et poursuivre son développement. Sa mise en œuvre s'appuie sur une refonte progressive de l'organisation et des procédures ainsi que sur le passage de l'office à la comptabilité commerciale au premier janvier 2017.

Portée par le DG, cette démarche nécessite un renforcement du contrôle interne et de la transversalité entre les services. Son efficacité repose sur la mise à niveau des systèmes d'information et la création d'un contrôle de gestion.

Le dispositif de résorption de la vacance donne déjà des résultats encourageants qui doivent être confortés par l'amélioration de la fluidité dans la chaîne locative et la poursuite des efforts d'adaptation des loyers à l'attractivité des résidences.

L'efficacité des procédures de recouvrement repose sur la mise en synergie de l'ensemble des services de la gestion locative et sur le renforcement de l'action préventive.

Si le rôle social de l'office est avéré avec l'accueil d'une population très modeste, les insuffisances identifiées dans la gestion des attributions nécessitent une plus grande implication du conseil d'administration dans la stratégie d'occupation et l'évaluation de ses résultats. L'amélioration de la qualité de service reste à parfaire avec la remobilisation des gardiens et une gestion des charges locatives plus réactive.

L'effort de requalification du parc engagé depuis 2016 contribue à la préservation de l'attractivité du patrimoine. Le plan stratégique de patrimoine en cours d'actualisation devra faire faire l'objet d'une traduction opérationnelle formalisée sur le moyen terme. Cohérente avec les besoins du territoire, la reprise du développement de l'office engagée depuis 2016 s'appuie sur une maîtrise d'ouvrage renforcée.

Bien qu'il ait été mis fin aux dysfonctionnements identifiés lors du précédent contrôle, les insuffisances de formalisation des décisions en matière de vente HLM nuisent encore à la traçabilité des décisions et au contrôle interne de cette activité.

La rentabilité de l'exploitation sur la période 2011/2015 semble stabilisée à un niveau confortable. Sa baisse sensible en 2016 est liée à des facteurs conjoncturels.

La structure financière s'est consolidée sur la période. Les effets de la renégociation de la dette et du prêt haut de bilan bonifié devraient conforter l'office dans la mise en œuvre de sa stratégie patrimoniale, affichée dans le PSP à venir. La production d'une analyse prévisionnelle prenant en compte tous ces éléments est alors indispensable pour en mesurer les impacts. .

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'OPH du Tarn et Garonne 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'Agence 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'Etat 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'Agence, après examen du rapport par son Comité du contrôle et des suites et après que l'organisme ait 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.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'OFFICE DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Propriétaire de 4 070 logements et 12 structures collectives d'hébergement fin 2015, l'office du Tarn-et-Garonne est le premier bailleur du département où il détient la moitié du parc social. Implanté sur 73 communes, 48 % de son parc est situé sur l'agglomération de Montauban.

Impacté par le dynamisme de l'agglomération toulousaine, le département du Tarn-et-Garonne (250 352 habitants¹) connaît une croissance démographique régulière essentiellement liée au solde migratoire positif. Cette évolution profite essentiellement à la communauté d'agglomération du GMCA qui représente le deuxième pôle démographique et économique de la région Midi-Pyrénées (8 communes comptant 70 000 habitants) alors que le reste du territoire et en particulier les zones rurales du nord et de l'ouest du département est en perte d'attractivité.

¹ Source INSEE 2013

La vacance de logements (parc privé et public) est significative¹ (9,6 % des résidences principales dont 10,3 % sur Montauban, contre 7,7 % au niveau national). Elle résulte de l'inadaptation de l'offre existante (typologie, vétusté ou implantation) ainsi que de la production non maîtrisée d'une offre défiscalisée.

La pression de la demande restant modérée, les obligations de production de logements sociaux fixées par la loi SRU ont été maintenues à 20 % des résidences principales pour les 3 communes de l'agglomération concernées. Montauban comptait, en 2015, 16,07 % de logements sociaux. Pénalisé par les démolitions réalisées au titre du programme de rénovation urbaine, le bilan triennal 2011-2013 a donné lieu à un arrêté préfectoral de carence levé en 2017.

Au plan économique, le Tarn-et-Garonne est marqué par un important taux de chômage : 11,9 % de la population active au 1^{er} trimestre 2013 et connaît le second plus fort taux de pauvreté de la région¹ : 17,3 % de la population pour une moyenne régionale de 14,5 %. Selon les statistiques du système national d'enregistrement (SNE), la demande de logements sociaux émane pour près des ¾ des catégories de ménages les plus précaires (revenus inférieurs au plafond PLAI).

Avec 2/3 de son parc en QPV et une forte proportion de grands ensembles collectifs qui pénalise son attractivité, l'office accueille la fraction la plus sociale de cette demande.

Le conseil départemental et la GMCA détiennent chacun la compétence des aides à la pierre sur leurs territoires respectifs. Cette dernière a été retenue parmi les 10 sites pilotes en France pour expérimenter l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan stratégique local (PSL). Signé en septembre 2013, ce dispositif de sortie des conventions de rénovation urbaine, vise à garantir la pérennité des investissements réalisés et à conforter l'attractivité retrouvée des secteurs rénovés.

La signature du contrat de ville en 2015 qui est venue compléter le dispositif comporte un volet sur la stratégie de peuplement pour un renforcement de la mixité sociale. Instituée récemment, la conférence intercommunale du logement n'a pas encore été suivie de la mise en place des dispositifs opérationnels qui l'accompagnent (convention d'équilibre territorial et accord collectif intercommunal).

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Après les élections départementales de mars 2015, la présidence est assurée depuis le 30 juin 2015 par Mme Brigitte BAREGES, maire de Montauban, présidente de la communauté d'agglomération du grand Montauban et vice-présidente du conseil départemental.

Le conseil d'administration (CA) est composé de 23 membres. Il se réunit entre 4 à 6 fois par an. Les débats retracés au travers des comptes rendus montrent une bonne implication de ses membres. Les observations formulées tout au long du rapport montrent toutefois un manque d'information du CA (clôtures d'opérations, politique et bilan d'attribution, analyse prévisionnelle actualisée...).

L'implication de la nouvelle gouvernance vient conforter le positionnement et les efforts de redressement de l'office dont la direction générale a été confiée à M. François TOULET par décision du CA du 26 novembre 2015.

Son contrat ainsi que les modalités de calcul de sa rémunération basée sur la seule part forfaitaire n'appellent pas d'observation.

Face aux deux enjeux majeurs que sont la maîtrise de la vacance et des impayés, le nouveau DG a présenté son projet stratégique au CA, lors du séminaire du 28 janvier 2016. Il repose sur trois grands axes :

- la maîtrise budgétaire par un meilleur recouvrement des loyers et une diminution de la vacance,

- la reprise et la poursuite du développement par la réalisation, dès 2017 de 50 à 80 logements par an,
- l'amélioration de la satisfaction des locataires en renforçant la politique de proximité.

Il s'est traduit par la mise en place d'un plan d'action global structuré dont les premiers résultats encourageants sont présentés tout au long du rapport

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Depuis le 1^{er} janvier 2009, et jusqu'au 26 novembre 2015 l'office a connu de nombreuses perturbations avec le départ de deux DG et deux périodes d'intérim assurée par l'actuel DGA (directeur technique en charge du patrimoine et du développement).

Ces aléas n'ont pas favorisé la nécessaire mobilisation des services pour remédier aux faiblesses de l'organisation relevées lors des contrôles successifs opérés par la MIILOS.

Depuis l'arrivée du nouveau DG, le pilotage de l'office est renforcé. Des mesures ont été prises pour assurer son bon fonctionnement et remédier en particulier à certaines irrégularités signalées par le précédent contrôle.

La refonte de l'organisation progressivement mise en place s'appuie sur la redéfinition des procédures en cours, une mise à niveau des systèmes d'information ainsi que sur le passage de l'office à la comptabilité commerciale. Ce dernier s'est notamment traduit par la réintégration dans les effectifs de l'office des deux agents mis à disposition de la Trésorerie générale.

Les 4 directions (administrative, finances, technique, et gestion locative) voient leurs équipes renforcées par un encadrement intermédiaire et la création de binômes d'agents pour assurer la cohérence et la permanence de l'action.

La direction financière a mis en place depuis le 1^{er} janvier 2017 la comptabilité commerciale qui va permettre de disposer de la souplesse nécessaire pour améliorer la réactivité, notamment dans le traitement des impayés.

La volonté d'impliquer l'encadrement dans le projet de l'office et de créer une véritable culture d'entreprise se concrétise par l'organisation de CODIR tous les 15 jours élargis aux cadres intermédiaires une fois par mois. Une information des agents, visant à faire connaître et partager la nouvelle stratégie de la direction, est également organisée (3 fois par an) au cours de « petits déjeuners » de travail.

L'efficacité de la réorganisation et la mise en œuvre des nouvelles procédures méritent un renforcement du contrôle interne et de la transversalité.

Depuis 2016, les modifications importantes et successives de l'organisation non stabilisée à ce jour fragilisent temporairement la structure.

La démarche de réorganisation nécessite d'être sécurisée par la généralisation du contrôle interne au sein de chaque service et d'une automatisation des tâches. Encore trop souvent basé sur des pratiques orales et manuscrites qui se révèlent chronophages, le fonctionnement actuel induit des erreurs et ne permet pas d'établir de suivi ou de bilan des actions (cf. Obs. 3, 7, 9, 18, 19). Ces approximations ont été également mises en évidence par le manque de fiabilité de nombreux éléments transmis durant le contrôle.

La performance des services devrait s'améliorer avec le développement de l'outil informatique. En parallèle, la création d'un poste de contrôleur de gestion devrait permettre de construire de véritables indicateurs destinés à appuyer la direction dans la mise en œuvre de sa démarche.

Par ailleurs, l'effort de transversalité et de coordination engagé doit être poursuivi.

Il concerne particulièrement les services de la direction de la gestion locative dont l'élargissement conséquent du champ d'intervention la positionne au cœur des enjeux de l'office. L'efficacité des nouvelles procédures mises en place mérite encore une clarification des tâches, et des circuits, ainsi qu'une mise en synergie des différents services intervenant dans la chaîne locative (cf. § 3.2.3, § 4.2.3.1, § 4.4).

Après le contrôle, l'office indique la nomination d'un responsable qualité, ainsi que la mise en œuvre de l'écriture de procédures transverses. Des indicateurs destinés à la direction générale et au CA sont à l'étude, sachant que des tableaux de bord sur la vacance et les impayés ont été réalisés.

De même, l'insuffisance de coordination entre les services nuit à la fiabilité des pièces comptables et ne permet pas à la direction de suivre correctement la comptabilité d'investissements.

La direction administrative assure les missions de gestion des ressources humaines, mais également celles relevant des aspects juridique, de la communication, des ventes et des marchés. Les différents domaines d'intervention sont assurés sans véritable coordination entre les divers intervenants et pas toujours bien maîtrisés, ce qui démontre un défaut de management. En matière de gestion des ressources humaines, une méconnaissance des différents statuts des agents (FPT et salariés privés) conduit à un manque de sécurisation dans les actes pris au sein de cette direction.

Un récent diagnostic « RH » corrobore l'ensemble des dysfonctionnements relevés lors du contrôle.

Ces constats méritent qu'une réflexion soit menée rapidement sur l'organisation et le fonctionnement de cette direction qui regroupe des secteurs d'activité disparates.

Courant 2017, l'office a restructuré son organisation. Un pôle est maintenant dédié à la gestion des ressources humaines au sein de la direction administrative.

Au 31 décembre 2015, l'office dispose de 85 agents dont 41 de la fonction publique territoriale et 44 sous statut de droit privé. Cet effectif représente 73,44 salariés² en équivalent temps plein (ETP), soit 16,91 ETP pour 1 000 logements (ratio DISRH 2015 = 22,11 ETP). Un accord d'intéressement incluant les personnels relevant de la fonction publique territoriale (conformément au décret n° 2011-636 du 18 juin 2011) a été signé le 13 janvier 2016 et porte sur une période de trois ans allant du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018.

2.2.3 Commande publique

La passation et le contrôle des marchés sont centralisés au sein de la direction administrative. Les modalités de mise en concurrence et de gestion des marchés sont formalisées dans le cadre d'un règlement intérieur qui rappelle les règles et définit les procédures communes à l'ensemble des acheteurs. Régulièrement mis à jour, sa dernière version intègre les évolutions introduites par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015. Un « service des marchés » accompagne l'ensemble des services et veille au respect des principes fondamentaux de la commande publique.

Le contrôle des marchés relatifs aux travaux de remise en état des logements à la relocation et au contrat multiservices d'entretien des équipements du logement a confirmé une maîtrise des pratiques et une bonne traçabilité des procédures. Concernant le contrat multiservices, on note toutefois que les pénalités pour non atteinte des objectifs ne sont pas appliquées.

2.3 CONCLUSION

L'implication de la nouvelle gouvernance et le renforcement du pilotage constituent un atout pour la mise en œuvre du projet stratégique de l'office. Si la mise en place progressive de la nouvelle organisation améliore la coordination et la réactivité des services, un effort dans les domaines du contrôle interne et de la transversalité reste encore à réaliser. Des marges de progression en la matière sont notamment identifiées pour la direction de la gestion locative et la direction administrative.

² L'effectif des salariés est rapporté à 1 000 logements. Il est comparé aux normes données par la fédération des OPH dans le Dossier Individuel de Situation (indicateur de gestion des ressources humaines 2015).

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

L'office est propriétaire de 4 070 logements familiaux tous conventionnés à l'exception de 73 logements dont 64 sont loués à 8 gendarmeries. D'un âge moyen de 29 ans, le patrimoine comporte 72 % de logements collectifs et 35 % de grands logements T4/T5). Situé en zone 3 de loyer, il comporte 1 258 logements en QPV et 294 en ZRR.

L'office est également propriétaire de 273 logements-foyers soit 102 équivalents-logements dans 12 établissements (jeunes travailleurs, handicapés et hébergement d'urgence) dont la gestion est assurée par des tiers.

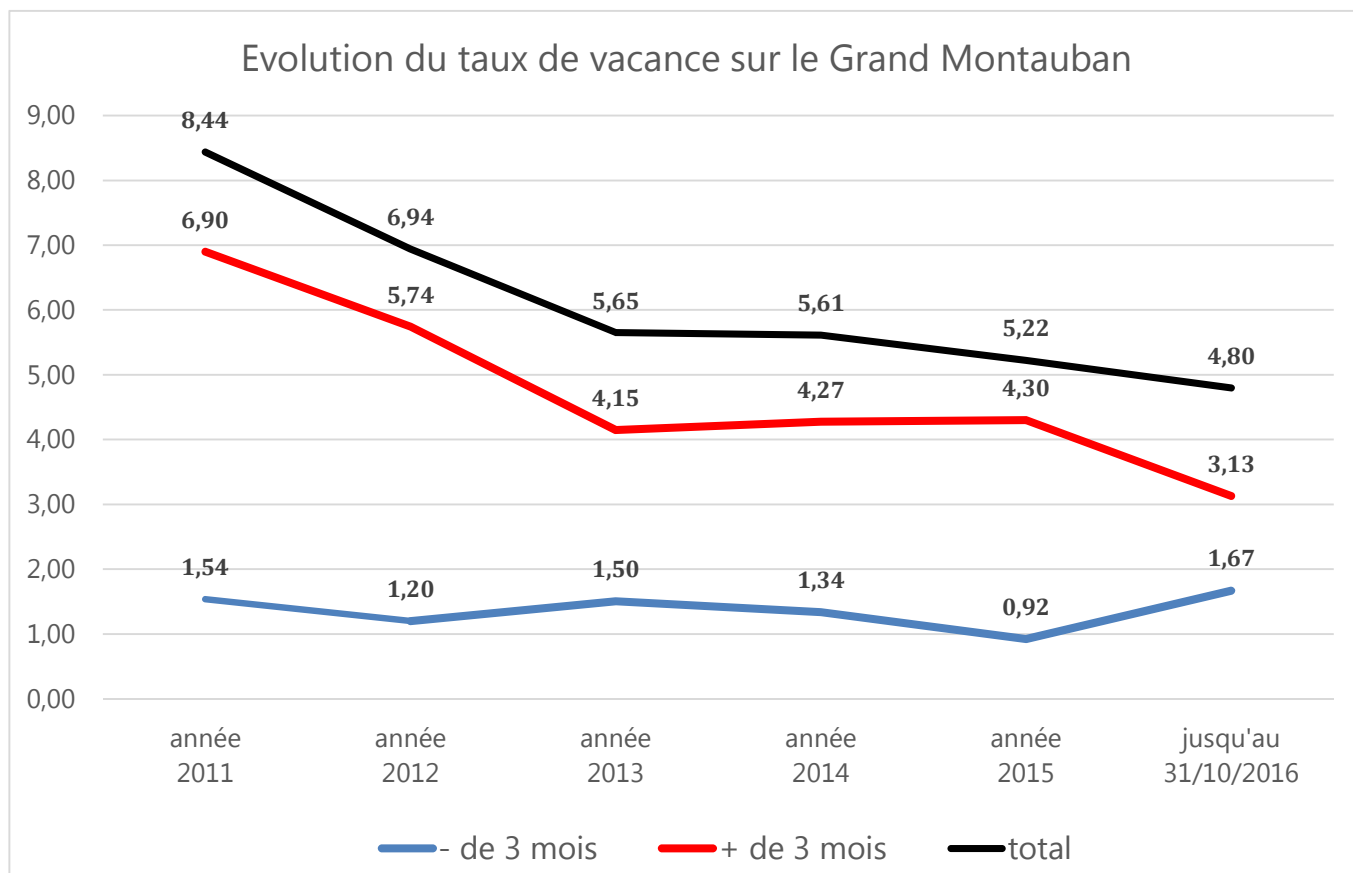
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Comparable aux moyennes départementales ou régionales, le taux de rotation est de 11 % dont 1,5 % au titre des demandes de mutations.

Le taux de vacance au 31 décembre 2015 s'établit à 7,3 % dont 5,72 % supérieur ou égal à 3 mois pour une moyenne régionale de 3 % et 2,2 %. Il amorce une légère baisse en 2016 (6,67 % dont 5,50 % au 31 octobre 2016) qui s'est confirmée en 2017 selon les derniers résultats transmis par l'office.

Le graphique ci-dessous retrace son évolution, différenciée selon les secteurs géographiques, depuis 2011.

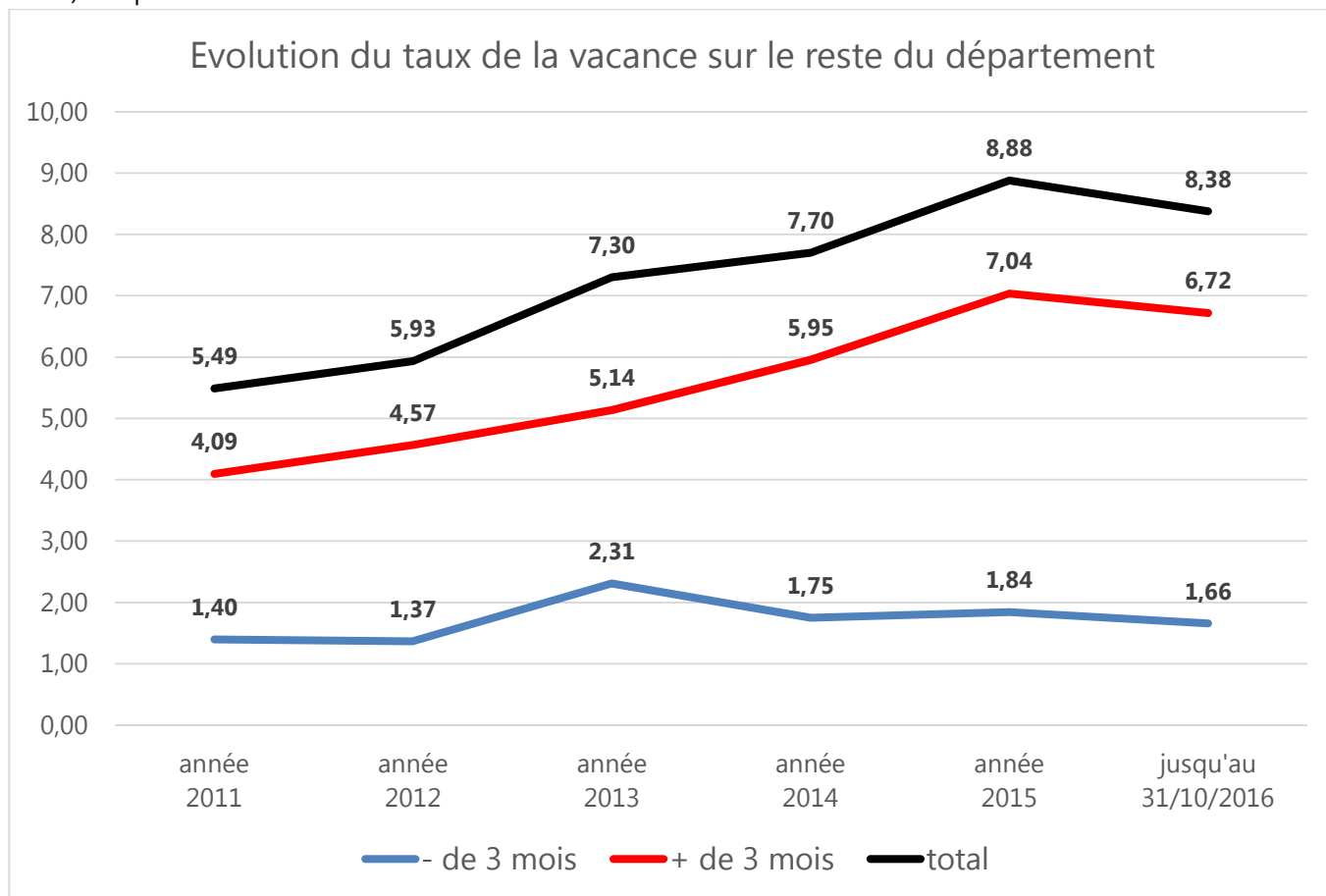
a) Grand-Montauban



La vacance est en baisse régulière sur le « Grand Montauban » où elle se stabilise à 4,80 % du parc concerné contre 8,44 % en 2011. En effet, le site des « Chaumes » en QPV affiche à ce jour un taux de vacance maîtrisé (3,49 % dont 2,33 % supérieur à 3 mois), grâce à l'opération ANRU finalisée en 2016 avec la démolition des 36 derniers logements.

La situation reste toutefois préoccupante sur le site de « Beausoleil bas », hors QPV, qui souffre de problèmes de délinquance déportée et d'insécurité. Le taux de vacance à ce jour y est de 15,82 % dont 13,78 % (27 logements) supérieur à 3 mois. Afin d'infléchir cette vacance structurelle, une réflexion a été engagée sur la résidentialisation des immeubles et une sécurisation des rez-de-chaussée dont la mise en œuvre est prévue au cours du 1^{er} semestre 2017.

b) Département hors Grand-Montauban.



En revanche, le reste du département est confronté à une aggravation de la vacance structurelle. Le taux de vacance global qui se situait à 5,49 % sur ce territoire en 2011 atteint en 2016 8,38 % dont 6,72 % de plus de 3 mois.

L'absence de demande sur certains secteurs du département très ruraux et éloignés des services ainsi que l'inadaptation du parc existant par rapport aux besoins des demandeurs (logements disponibles trop grands, logements en collectif sur des zones rurales, loyers non concurrentiels avec le parc privé) expliquent cette tendance.

Placé au premier rang des priorités de l'office, l'objectif de résorption de la vacance fait l'objet d'un suivi régulier de tous ses paramètres par la direction générale.

Un plan d'action est axé sur le développement de la relation commerciale pour la recherche de candidats (développement du phoning et des visites de logement, mise en place de sites d'annonces en ligne et depuis décembre 2016 d'un site internet de l'office). Des transformations de logements ciblées sur les grandes typologies inadaptées à la demande, ainsi que des réhabilitations lourdes ou démolitions de patrimoine obsolètes en cours viennent compléter ce dispositif (cf. § 5.2 et 5.4).

L'identification de phénomènes de vacance structurelle donne lieu à des contacts renforcés avec les maires concernés pour les sensibiliser et adapter la stratégie de l'office au regard des besoins exprimés. Quelques diminutions de loyers ciblées sur des sites peu attractifs et non concurrentiels ont été judicieusement opérées (cf. § loyer).

La légère inflexion observée depuis 2016 (cf. graphiques) montre les effets des premières mesures prises.

Elle reste à conforter avec la réorganisation des services de la gestion locative actuellement en cours pour une meilleure maîtrise des délais de relocation (cf. § 4.2.3.1).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Le CA délibère annuellement sur les augmentations de loyers et les hausses pratiquées sont égales au plafond de l'IRL sauf pour les années 2015 et 2017 où aucune augmentation n'a été appliquée.

En revanche, la politique d'alignement systématique du loyer pratiqué à la relocation sur le loyer plafond autorisé par les conventions n'est pas toujours adaptée à l'accueil des ménages aux ressources très modestes. Elle mériterait une déclinaison circonstanciée pour tenir compte de l'accueil des publics les plus fragiles.

Avec un loyer mensuel moyen par logement de 348 € et un loyer médian au m² de surface habitable de 5,28 €, les loyers pratiqués sont légèrement inférieurs à la moyenne départementale et régionale (5,4 € et 5,5 €).

L'agglomération de Montauban bénéficie des loyers les plus bas avec un niveau médian de 5,19 € contre 5,37 € pour le reste du département (cf. tableau ci-dessous)

Sur l'ensemble du parc la répartition est la suivante :

type financement	loyer mensuel 2016 au m ² de SH en €						
	nb de logement*	SH méd.	minimum	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile	maximum
AF	1 699	63,37	3,02	4,46	4,72	5,15	7,82
TS	218	72,30	3,06	4,40	4,59	4,89	7,93
PLUS	1 008	74,00	3,89	5,38	5,64	5,91	7,48
PLA	1 035	70,14	3,78	5,32	5,60	5,89	9,55
PLS	13	86,94	5,83	7,44	7,57	8,08	8,35
AUTRES	9	86,78	3,81	3,81	5,45	5,73	7,34
ensemble	3 982	69,66	3,02	4,69	5,28	5,69	9,55

*Logements livrés au 1^{er} janvier 2016 hors gendarmerie et sous location association « Soliha ».

Comparaison des loyers 2016 au m ² de SH avec les valeurs de référence *	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^e quartile	moyenne
Tarn et Garonne habitat (3 982 logements)	4,70	5,28	5,70	5,20
Dont agglomération (1 928)	4,72	5,19	5,68	5,20
Dont département (2 045)	4,67	5,37	5,69	5,40
Moyenne départementale	4,70	5,40	5,70	5,30
Moyenne régionale :	4,40	5,50	6,34	5,80
Moyenne nationale	4,80	5,50	6,40	5,70

*Référence : SOeS, RPLS au 01/01/2015

Insuffisamment adaptés à la population accueillie, les niveaux de loyer parfois élevés des territoires les plus ruraux contribuent à la vacance et aux impayés.

Alors que la demande diminue sur les territoires hors agglomération, les loyers pratiqués par l'office sont les plus élevés du parc, résultat d'une forte proportion de financements chers (cf. tableau) et de surfaces habitables importantes (121 logements supérieurs à 100 m²).

Sur ce secteur, la comparaison avec les loyers plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL montre que seulement 44 % des logements ont un loyer compatible avec les plafonds APL, contre 49 % pour l'ensemble des organismes de Midi-Pyrénées. A l'inverse, 32 % ont un loyer supérieur de plus de 20 % par rapport au loyer maximum APL, contre 25 % au niveau régional.

La part importante de logements classés en E, F, G selon les DPE (37 %) impacte la facture énergétique. Selon les constats faits par l'office, elle pénalise les ménages déjà fragilisés par les frais occasionnés par l'éloignement des services et du travail.

Ces constats sont à corréliser avec le montant des impayés sur ce territoire qui représente 58 % de leur montant total alors que les logements ne représentent que 51 % du parc. La vacance structurelle qui progresse sur une grande partie de ce secteur (cf. § 3.1.2) est aggravée par le poids de la quittance.

Les baisses ponctuelles de loyers à la relocation (de 50 à 100 € soit de 10 % à 20 %) opérées depuis 2016 en témoignent, puisque sur les 35 logements concernés, 16 logements ont été rapidement reloués. Issue d'études du fonctionnement des marchés et du relationnel mis en place avec les maires, cette démarche a été renforcée par l'office avec la mise en place d'une procédure qui permet de traiter toute situation de vacance structurelle de plus de 6 mois par le déclenchement au cas par cas de baisses de loyers sur les zones très tendues.

Les prochaines révisions du PSP et de la CUS constituent une opportunité pour affiner l'évaluation de l'attractivité de l'ensemble du patrimoine indispensable à la définition d'une politique de loyer mieux adaptée à la demande.

Le contrôle des conventions APL a fait apparaître des dépassements des taux maxima de loyers autorisés pour 148 logements.

Les dépassements pris en compte se situent entre 3 % et 14 %. Pour la résidence « Chambord », ils concernent 137 logements et sont le résultat d'une erreur liée à l'absence de prise en compte des avenants passés en 1989 et 1994. Un mauvais paramétrage du logiciel est à l'origine de l'erreur pour les 11 autres logements. Ces constats doivent conduire l'office à développer son contrôle interne.

L'office doit régulariser les loyers concernés. Sans préjudice des actions que pourraient initier les locataires, il doit procéder au remboursement des montants indûment perçus à tous les locataires concernés (cf. annexe 7.5). En fin de contrôle l'office n'a effectué aucune régularisation pour les locataires en place. Il indique avoir appliqué le loyer rectifié aux nouveaux entrants.

Contrat de location

Le contrat de location a été mis à jour en 2016 et comporte l'ensemble des annexes réglementaires à l'exception des diagnostics plomb non réalisés.

Il inclut toutes les dispositions d'application immédiate de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) et notamment la réduction du délai de restitution du dépôt de garantie à un mois. Ce délai est respecté par l'office.

Le suivi des attestations d'assurance (art 7 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs) donne lieu à une relance systématique lors de l'échéance annuelle. Les difficultés rencontrées pour obtenir une réponse des locataires (494 absences de réponses fin 2016) a conduit l'office à étudier des modalités de substitution offertes par la loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) du 24 mars 2014.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

L'office applique le barème de droit commun défini par le CCH et n'a pas prévu de dérogation dans le cadre de la CUS. En 2015, 22 ménages étaient assujettis au SLS en raison de leurs revenus, soit 0,5 % de l'ensemble des locataires pour un montant moyen de 16 €.

3.2.3 Charges locatives

Bien qu'un audit réalisé fin 2014 ait identifié les principales marges de progrès dans la gestion des charges, aucun plan d'action n'a été mis en place.

Alors qu'il est générateur d'impayés, le sous-provisionnement important des charges récupérables perdure

L'analyse de la régularisation des charges de l'année 2015 réalisée en juin 2016 montre une insuffisance d'ajustement des acomptes déjà relevée lors du précédent contrôle. A l'exception des « Chaumes » dont l'évaluation des charges était obligatoire au titre du dispositif ANRU, aucune actualisation de la prévision de charges n'a été réalisée depuis 2011.

Le défaut de coordination des services souligné dans le rapport précédent persiste. Alors que des augmentations de coûts des contrats d'entretien (chaudières individuelles à gaz) et la mise en place de la récupération des gardiens depuis 2015 ont conduit à une augmentation sensible des charges récupérables (80 € par logement en moyenne), aucun ajustement des acomptes n'a été opéré.

Ainsi, en 2015, 494 locataires présentaient des insuffisances de provisions supérieures à 200 € dont 147 de plus de 400 €. De plus, la régularisation tardive des charges de 2014 (intervenue en février 2016 du fait de l'absence prolongée de l'agent responsable), soit à 4 mois d'intervalle avec celle de 2015 (intervenue en juin 2016) s'est avérée doublement pénalisante pour les ménages concernés et génératrices d'impayés.

En partie liée à de fortes consommations d'eau, ces situations devraient être mieux gérées avec la mise en place récente de systèmes de « télé-relève » des compteurs qui permettront un meilleur suivi des consommations et une plus grande réactivité dans l'ajustement des provisions.

Ces constats ont conduit la nouvelle direction à intégrer le poste « régularisation de charges » au sein de la direction de la gestion locative avec la mise en place d'un binôme (quittancement-charges) renforcé par le recrutement d'un agent depuis le contrôle de l'Ancols. Cette première étape nécessaire à et à la continuité du service nécessite d'être confortée par une remise à jour des prévisions en lien avec une évolution du système d'information. L'office indique que l'adéquation entre provisions de charges récupérables et consommation sera traitée annuellement avec ajustement systématique dès la fin du premier trimestre 2018.

3.3 CONCLUSION

Les efforts entrepris pour améliorer l'attractivité du patrimoine et lutter contre la vacance donnent des premiers résultats qui doivent être poursuivis. L'office doit remédier aux déficiences dans la gestion des charges locatives qui fragilisent les ménages les plus défavorisés et génèrent des impayés.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

La nécessaire amélioration des performances sur les domaines de l'impayé, de la vacance et du service rendu au locataire a conduit à une réorganisation de la direction de la gestion locative. La prise en charge de nouvelles responsabilités (services techniques de proximité, quittancement et charges) a été accompagnée par un

renforcement des équipes et la création de binômes pour mieux assurer la continuité du service et la coordination des actions.

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

En %	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL+AL
Enquête OPS 2014 Locataires	36,6 %	61,5 %	80,2 %	2,9 %	65,0 %
Enquête OPS 2014 emménagés récents	43,9 %	67,3 %	84,4 %	2,2 %	71,8 %
Attributions office 2015/2016	49,0 %	72,0 %	86,0 %	0	nc
Région OPS 2012	28,3 %	47,7 %	68,1 %	7,2 %	59,2 %

Ressources des locataires/ plafonds réglementaires

Au 31 décembre 2015, 65 % des locataires bénéficient de l'aide personnalisée au logement (APL). D'un montant moyen de 269 €, elle couvre 60 % de la quittance des bénéficiaires.

L'analyse des ressources des locataires en place (enquête OPS 2014) montre une occupation très sociale avec 61,5 % de ménages dont les revenus sont inférieurs à 40 % des plafonds et 80,2 % inférieurs à 60 %.

L'enquête « emménagés récents » montre une paupérisation des populations accueillies avec 67 % de revenus inférieurs à 40 % des plafonds et 84 % inférieurs à 60 %. L'analyse des attributions de l'office depuis 2015 confirme cette tendance. La surreprésentation de ces ménages au regard de la demande exprimée (cf. § 4.2.1) démontre le rôle social avéré de l'office pour l'accueil des plus démunis.

Toutefois, l'absence d'évaluation et de suivi des logements en sous-occupation prive des ménages de l'opportunité de bénéficier d'un logement mieux adapté à leur situation.

De plus, l'office n'a pas procédé à l'identification des locataires susceptibles d'être touchés par la perte du droit au maintien dans les lieux en raison de la sous-occupation de leur logement en 2011 [art. L. 442-3-1 du CCH]³.

Même si la demande de grands logements est satisfaite, il convient d'informer les locataires concernés de la possibilité d'une mutation, dans le cadre d'un dispositif dérogatoire, notamment en matière de plafond de ressources et d'aide à la mobilité.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

En octobre 2016, 3 645 demandes étaient identifiées sur le système national d'enregistrement (SNE) du Tarn-et-Garonne dont 58 % sur la commune de Montauban (2 424 hors mutations). La fiabilité des données s'améliore depuis que les radiations des demandes obsolètes sont générées en temps réel sur le SNE.

77 % des demandes nouvelles (hors mutations) ont moins d'un an ce qui est caractéristique d'un marché détendu (ancienneté moyenne de 9 mois) et 71 % concernent des ménages dont les ressources sont inférieures

³ Sont concernées les communes comprises, au sens du recensement général de la population, dans une agglomération de plus de 50 000 habitants et comprenant au moins une commune de plus de 15 000 habitants ainsi que dans les communes de plus de 20 000 habitants (cf. 7° de l'art 10 de la loi n° 48-1360 modifié).

au plafond PLAI. Les demandes correspondent pour 41 % à des petits logements (T1-T2) alors que ces derniers ne représentent que 16 % du parc de l'office.

Depuis fin 2016, l'office met à disposition des demandeurs un guichet pour l'enregistrement en ligne sur le « portail grand public », dans ses locaux, avec l'assistance d'un agent.

4.2.2 Politique d'occupation du parc

A l'exception du contingent prioritaire de l'Etat, le principal réservataire est « Action-Logement » avec 212 logements sur un total de 250 logements réservés ce qui confère à l'office une large maîtrise de ses attributions.

L'absence de formalisation de la politique d'attribution des logements et l'insuffisance des indicateurs sur l'occupation du parc ne permettent pas à la commission d'attribution (CAL) de jouer pleinement son rôle.

Le règlement intérieur des CAL fait référence aux critères du CCH sans que le CA ait défini la politique d'attribution conformément à l'article R. 441-9 du CCH récemment modifié par le décret n° 2015-522 du 12 mai 2015 qui en prévoit la publication à compter du 1^{er} janvier 2016. La charte d'attribution qui rappelle les critères réglementaires reste trop générale pour constituer un véritable guide de l'instruction des demandes et des décisions de la CAL.

De même, le bilan annuel d'activité présenté au CA fait un point très succinct comportant principalement une analyse des refus. Il ne contient aucune analyse qualitative des caractéristiques et de l'évolution des attributions permettant la définition d'orientations adaptées.

En l'absence d'outil automatisé permettant de caractériser l'occupation des résidences selon des critères socio-économiques (situation au regard de l'emploi, revenus, âge, composition familiale, ...), les chargées de clientèle établissent leurs propositions de candidats à la CAL en se reposant sur leur connaissance ou celle des gestionnaires de patrimoine.

La présence d'un parc important en QPV et les constats faits par l'office de phénomènes de spécialisation devraient l'inciter à améliorer la connaissance de son occupation pour définir une politique de peuplement à l'échelle des résidences en utilisant les possibilités réglementaires de dérogation aux plafonds de ressources (PLUS majoré, dérogations dans le cadre du QPV ou de la CUS).

L'office indique qu'un groupe de travail a été mis en place sur cette problématique et qu'une délibération sur la politique des attributions sera proposée au Conseil d'Administration avant fin 2018 en prenant en compte les évolutions législatives récentes et les documents d'orientation des différentes collectivités à savoir les conventions intercommunales d'attribution (CIA) et le PDALHPD

L'office participe également au logement des plus démunis et des personnes rencontrant des problèmes d'insertion par un travail partenarial avec une dizaine d'associations qui pratiquent des contrats de sous-location(87 logements) dont principalement « Soliha Tarn-et-Garonne », . . En l'absence de mesure d'accompagnement permettant le glissement des baux, l'office prend lui-même le relai en relogant les ménages dans son parc classique dès lors que le ménage est jugé autonome.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Réglementairement constituée, la CAL se réunit tous les 15 jours. La règle de présentation des 3 candidats est respectée dès lors que la demande le permet. En l'absence de document d'information automatisé, la présentation des caractéristiques des candidats se fait oralement.

L'analyse des attributions effectuées depuis 2015 montre leur caractère très social avec 73 % des ménages disposant de ressources inférieures à 40 % (cf. § 4.1). La majorité d'entre elles (87 %) concerne des demandes de moins d'un an ce qui est cohérent avec les caractéristiques de la demande et la tension modérée du marché.

L'archivage des dossiers et le fichier interne des attributions présentent des insuffisances qui témoignent de l'absence de contrôle interne et nuisent à la traçabilité et au contrôle des attributions.

Sur l'année 2015, et malgré les recherches des services, l'avis d'imposition de l'année n-2 faisait défaut dans 24 dossiers. Le contrôle des avis d'imposition de l'année n-1 présents au dossier a néanmoins permis de constater qu'ils étaient tous inférieurs au plafond de ressources. L'office doit conserver l'ensemble des pièces pour répondre aux contrôles dont il fait l'objet.

L'exploitation du fichier des attributions par l'équipe de contrôle a permis de relever des erreurs ou des oublis dans les données relatives aux revenus fiscaux de référence. Dans de nombreux cas (395 soit 17 % des dossiers), le revenu fiscal de référence n'est pas enregistré sur le logiciel de traitement des attributions ce qui ne permet pas d'établir un suivi statistique fiable de l'occupation de son parc.

Le contrôle du respect des plafonds de ressources réalisé à partir de ce fichier a nécessité une recherche manuelle des services à partir des dossiers. Il a été ciblé sur les deux dernières années d'attributions (2015 et 2016) soit 664 dossiers. Couplé avec l'examen de 40 dossiers, il a permis de constater l'absence de dépassements de plafonds ou d'attributions hors CAL. L'examen des 13 dossiers d'attributions effectuées au bénéfice du personnel de l'office n'appelle pas d'observation.

Pour remédier à ces dysfonctionnements, l'office indique qu'un contrôle trimestriel de la base et du fichier informatique sera réalisé. La mise en place d'une procédure « attribution » vient compléter le dispositif de veille.

Le nombre de refus important après CAL et le manque de fluidité dans le processus de relocation impactent la vacance commerciale.

Alors même que l'office s'efforce de présenter plusieurs candidats par logement, le nombre de refus reste élevé (54 % en 2015). Au regard de la part significative des refus de ménages au motif qu'ils sont déjà relogés (15 %), des marges de progrès sont à exploiter sur la mise à jour des dossiers avant leur pré-sélection.

En l'absence d'outil automatisé, la saisie des données pour la préparation de la CAL est établie manuellement. Le temps imparti à cette tâche pourrait utilement être consacré à l'effort commercial (recherche de candidats et organisation de visite systématique avant CAL), stratégique dans un marché détendu.

Ce fonctionnement impacte le délai de relocation, déjà très important au regard des difficultés de commercialisation (110 jours en moyenne en 2015 selon les fichiers fournis). Le niveau et l'évolution de ces délais ne sont pas suivis par l'office alors que cet indicateur est stratégique, à la fois pour mesurer la tension du marché et réduire le coût de la vacance.

La réorganisation récente des services, basée sur un travail en binôme (chargés de gestion locative et gestionnaires de patrimoine), permet d'automatiser la programmation de la pré-visite dès la réception du préavis. L'émission des bons de travaux dès ce stade sans attendre l'état des lieux doit permettre une meilleure anticipation de la mise en œuvre des travaux par la régie ou les prestataires.

En revanche, l'information des chargées de clientèle sur la date prévisionnelle de la disponibilité du logement après travaux qui reste orale n'est pas suffisamment maîtrisée.

La démarche de rationalisation des tâches entreprise doit être poursuivie et renforcée avec un fonctionnement en réseau pour améliorer l'efficacité des procédures et la réactivité des services.

Après le contrôle, l'office indique que le développement de la commercialisation via le site internet ainsi que les efforts d'organisation et de coordination entre le service commercial et les responsables techniques ont

permis de réduire les délais de relocation fin 2017. Ces mesures ainsi que la diminution du nombre de refus après CAL (43 % contre 54 % en 2016) ont permis de conforter la baisse de la vacance globale qui est passée de 7 % fin 2016 à 5.5 % fin 2017 (cf. 3.1.2).

4.2.3.2 Gestion des contingents

Dans le Tarn-et-Garonne, les modalités d'accueil des ménages relevant du contingent prioritaire sont fixées par un accord collectif actualisé au 1^{er} janvier 2016. Préalablement labellisés en commission-interservices du logement social (CILS), les dossiers sont sélectionnés par les organismes directement sur l'outil SYPLO.

Les résultats de la majorité des bailleurs sont bien en dessous de leurs objectifs (116 relogements pour 236 soit 49 % en 2016). La détente du marché explique partiellement ces résultats.

Alors que les objectifs de relogement fixés par l'Etat ne sont pas atteints, aucun suivi formalisé n'a été mis en place en interne pour améliorer les résultats et pour caractériser les difficultés rencontrées.

Ainsi, en 2015, pour un objectif de 94 relogements, 84 propositions ont été effectuées dont 57 seulement ont été acceptées.

L'office invoque l'inadaptation géographique de son parc à la demande de ces publics sans toutefois se donner les moyens d'améliorer ses résultats. En effet, les modalités de gestion du contingent prioritaire ne font l'objet d'aucune analyse ou suivi formalisé. En l'absence de directive ou d'objectif fixé aux chargées de clientèle, les résultats obtenus sont constatés et aucun bilan n'est présenté en CAL ou en CA.

La décision récente d'associer les deux conseillères en éducation sociale et familiales aux CAL et aux CILS complétée par la mise en place d'une évaluation préalable réalisée auprès de chaque ménage avant passage en CAL constitue un premier axe de progrès.

Elle reste à compléter par une déclinaison spécifique de la politique d'attribution sur le relogement de ces publics pour assurer la pertinence, la transparence et la traçabilité des propositions effectuées. Les résultats obtenus pourront alors faire l'objet d'un bilan approfondi en coordination avec les services de l'Etat.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La gestion de proximité repose sur une équipe de trois techniciens responsables de secteur qui prennent en charge les états des lieux, assurent une veille technique sur le patrimoine et contrôlent les prestations d'entretien des parties communes.

Repositionnés au sein de la direction de la gestion locative depuis 2016 en binôme avec les gestionnaires administratifs pour améliorer la transversalité, ils développent la relation commerciale en organisant plus systématiquement la visite préalable du logement avant proposition en CAL. Renforcé par le recrutement d'un nouveau responsable, le pôle proximité encadre à compter de 2017 l'équipe des 14 gardiens.

Jusqu'en 2016, ces derniers étaient principalement positionnés sur des tâches de veille générale du patrimoine (propreté des abords, encombrants, petites réparations) ou de lien avec le locataire (distribution de quittances, médiation de premier niveau). Ils venaient ponctuellement en appui des 3 chargés de secteur pour faire visiter les logements. Intervenant sur plusieurs sites sans permanence organisée et sans affichage d'horaires de passage, leur plus-value n'était pas démontrée et leur action est peu visible par les locataires.

Les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée en 2016 dans le cadre du protocole d'accord entre l'ETAT et l'USH qui situaient l'office légèrement en dessous de la moyenne des organismes de la région Midi-Pyrénées (82 % de satisfaction globale contre 85 %) traduisent ces lacunes. Les axes d'amélioration identifiés concernaient principalement, la propreté des espaces extérieurs et des parties communes, la communication, l'accueil et le traitement des réclamations techniques.

La prise en compte de ses résultats a conduit l'office à revoir son organisation avec une centralisation du circuit des réclamations au siège pour en assurer le suivi. Il reste à l'office à faire évoluer son outil informatique pour un meilleur contrôle des délais de traitement des réclamations.

Le repositionnement des gardiens sur les tâches classiques (ordures ménagères et entretien des parties communes) en cours pendant le contrôle a été confirmé et renforcé. La saisie des réclamations qui leur est confiée vient compléter leur rôle de proximité avec le développement en cours de points d'accueil sur l'ensemble du département.

L'impact de l'ensemble de ces réorganisations récentes mériterait une évaluation des résultats obtenus et de la satisfaction des locataires au regard de leur impact sur le niveau des charges récupérables.

Le plan de concertation locative a été actualisé en octobre 2015. Le conseil de concertation locative s'est réuni en moyenne 3 fois par an au cours des trois dernières années et les procès-verbaux témoignent de la qualité de fonctionnement de cette instance impliquée dans tous les domaines qui relèvent de sa compétence.

Des prestations d'entretien et de maintenance des équipements du logement sont imposées irrégulièrement aux locataires et le coût d'intervention est indûment récupéré auprès de ceux qui n'en ont pas bénéficié (article 4 f de la loi du 6 juillet 1989).

L'office a contracté pour le compte de ses locataires un contrat multi-services qui consiste en une révision (menues réparations, voire remplacement) des équipements du logement (robinetterie, plomberie, appareils sanitaires, électricité, serrurerie, menuiseries), une fois par an ainsi qu'un service de dépannage à la demande. Optionnelle jusqu'en 2015, cette prestation validée par accord collectif en 2014 était acceptée par la grande majorité des locataires (56 refus en 2015).

Pour des raisons de facilités de gestion et après consultation du conseil de concertation locative ce contrat a été imposé à tous les locataires à compter de 2016. Or l'ajout de cette prestation au titre de la liste des charges récupérables fixées par le décret du 26 août 2007, n'est pas légal puisque la possibilité de déroger à ce décret est limitée aux seuls domaines de la sécurité et du développement durable.

A ce titre, l'office facture sur une ligne de la quittance un coût forfaitaire mensuel de 10,23 € ou 10,60 €, en infraction avec la réglementation qui interdit le paiement forfaitaire et par avance de réparations locatives sur la base d'une estimation faite unilatéralement par le bailleur. De plus, le coût de la prestation est facturé à tous les locataires sans s'assurer de la réalité effective de cette dernière : aucune régularisation n'est effectuée alors que 92 % seulement des logements ont bénéficié du contrôle annuel en 2015 soit 298 logements non visités. Enfin, bien que l'objectif minimum contractuel de 95 % n'ait pas été atteint, aucune pénalité n'a été appliquée au prestataire alors que le marché le prévoyait. L'office indique que le cahier des charges du prochain marché prévu en 2018 comportera des clauses de pénalités plus claires et faciles à appliquer qui permettront à l'office de suivre ce contrat de façon plus consciencieuse.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

En augmentation constante sur la période les impayés atteignent un taux de 16,4 %, niveau supérieur à la médiane (14,4 %). Cette évolution résulte pour partie d'une politique de recouvrement insuffisamment réactive. La dette des locataires partis pèse fortement sur ces résultats. Malgré l'importance des admissions en non-valeur réalisées depuis 2014, elle a doublé sur la période et représente 51 % des impayés en 2015 contre 38 % en 2010.

Bien que moins forte, l'augmentation régulière des impayés des locataires présents (+20 %) témoigne de la fragilité croissante des ménages dont 9 % sont en impayés dès le premier mois de loyer. Les difficultés de recouvrement sont davantage marquées sur les territoires hors agglomération où elles concernent des ménages très précarisés pénalisés par des loyers plus élevés (cf. § 3.2.1 Obs 2).

Evolution du montant des impayés	2011	2012	2013	2014	2015
1/ coût des créances locatives en k€	2 676	2 975	3 354	3 570	3 611

en % des loyers et charges quittancés	13,3 %	14,1 %	15,3 %	16,1 %	16,4 %
médiane Boléro OPH France entière	13,4 %	13,8 %	14 %	14,4 %	nc
2/ variation des créances locatives		1,9 %	2,5 %	1,6 %	1,7 %
médiane Boléro OPH France entière		1,1 %	1,1 %	1,2 %	nc

La réactivité des services était jusqu'en 2016 obérée par la conduite des procédures conjointement par la trésorerie et l'office, pour certaines réalisées en doublon, et par l'obsolescence de l'outil informatique.

Le choix du changement de régime comptable au 1^{er} janvier 2017 a été motivé, sur le volet recouvrement, par une volonté de reprendre l'ensemble des procédures pour une plus grande réactivité auprès des locataires. L'automatisation des relances et l'augmentation de leur fréquence mises en place depuis 2016 permet le déclenchement du commandement de payer dans des délais réduits (45 jours suivant l'apparition de l'impayé). Parallèlement, l'équipe a été renforcée avec le recrutement d'une seconde conseillère en économie sociale et familiale (CESF) et d'une responsable du contentieux mise à disposition de la Trésorerie jusqu'au 31 décembre 2016 pour préparer dans les meilleures conditions le transfert des missions.

L'efficacité de l'organisation mise en place repose toutefois sur l'implication de l'ensemble des services de la gestion locative avec une mise en synergie des actions. Si le recrutement de cadres intermédiaires permet d'asseoir la nouvelle organisation, leur positionnement au sein du service nécessite d'être reconsidérée autour d'objectifs communs et partagés afin d'assurer une meilleure cohésion des actions.

L'ajustement régulier du provisionnement des charges (cf. § 3.2.3) constitue une étape déterminante dans la prévention des impayés. Facilitée par leur association aux CAL et CILS, l'intervention des CESF plus en amont et dès la sélection des candidats est à privilégier pour identifier les ménages en situation de précarité et sécuriser leurs conditions d'accès au logement. Enfin, l'importance de l'enjeu en matière d'impayé doit conduire la direction générale à consolider le positionnement du pôle contentieux pour lui donner l'autonomie nécessaire à la priorisation de son action.

Suite au passage en comptabilité commerciale le 1^{er} janvier 2017, l'office applique de nouvelles procédures qui permettent une plus grande réactivité des services.

Un étalement du remboursement est mis en place dès que la régularisation des charges dépasse 100 €.

Un travail sur les créances irrécouvrables est en cours visant à diminuer le stock des impayés des locataires partis.

4.5 CONCLUSION

L'office assume son rôle de bailleur social en accueillant une population très modeste. L'absence de politique d'occupation et de directives internes se traduit par des insuffisances dans la gestion des attributions et l'évaluation de ses résultats.

Les efforts engagés pour améliorer la qualité de service sont complétés avec la remobilisation des gardiens.

Le dispositif de lutte contre la vacance et l'amélioration nécessaire du recouvrement doivent être confortés par une meilleure fluidité de la chaîne locative et un travail de cohésion interne à la direction de la gestion locative.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La convention d'utilité sociale (CUS) a été signée en 2012 sans remise en ordre des loyers pour la période 2012-2016.

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) élaboré en 2010, qui a servi de base à l'élaboration de la CUS a identifié les besoins techniques sur la période à partir d'un classement du patrimoine selon le niveau de service rendu sans définir de stratégie globale sur le moyen terme.

Sous l'impulsion de la nouvelle direction générale, les prémices d'une politique de requalification du patrimoine se dessinent avec le démarrage des premières opérations globales de réhabilitation ou de démolitions hors ANRU.

L'actualisation du PSP prévue en 2017 constitue néanmoins un préalable indispensable à la mise en place d'une politique patrimoniale structurée et plus ambitieuse (cf. Obs 13). Après le contrôle, l'office indique que cette actualisation sera finalisée en avril 2018.

De même, les objectifs de croissance initialement fixés par la CUS à 30 logements par an sont revus à la hausse (entre 50 et 100) pour contribuer au développement de l'offre sur l'agglomération et au renouvellement du parc obsolète dont la démolition est programmée. La mobilisation des fonds propres nécessaires s'appuie sur les bénéfices escomptés de l'activité d'aménagement et la poursuite de la politique de vente HLM.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Dans un contexte de transition (plan de redressement CGLLS, carence du management), l'office n'a pas atteint ses objectifs. De 2012 à 2016, la production est restée modeste avec 93 logements livrés, ce qui permet à peine de compenser les démolitions et les ventes (67).

L'obtention d'agréments pour 110 logements en 2016 témoigne de l'effort de relance engagé. Majoritairement situés sur l'agglomération ou le sud-ouest du département, les programmes prévus mixent des constructions neuves et des opérations d'acquisition-amélioration sur le centre-ville de Montauban ainsi que de petites opérations en centre-bourg ciblées pour les personnes âgées. La typologie des logements programmés est adaptée aux besoins avec une prédominance de petits logements.

5.2.2 Réhabilitation

Son opération ANRU achevée, l'office poursuit et accélère son programme de réhabilitation et requalification nécessaire au renforcement de l'attractivité de son parc, grâce aux nouvelles capacités de financement négociées avec la CDC dans le cadre du prêt haut de bilan bonifié (PHBB) (cf. § 6.4).

Bien que les logements énergivores soient peu nombreux (cf. § 5.4.3.3), il s'attache à améliorer la performance thermique de son patrimoine dans un objectif de maîtrise des charges en réalisant des travaux d'isolation par l'extérieur.

Depuis 2016, les travaux de réhabilitations sont orientés vers la réduction de la vacance (projets de restructuration d'immeubles avec créations de logements plus petits adaptés à une demande de personnes âgées, créations d'ascenseurs). Ils sont complétés par des réhabilitations globales : seront notamment concernés dès 2017 les 135 logements de la résidence « Les Chênes » pour un coût moyen de 56 k€ par logement. L'opération de reconstruction-démolition programmée pour les 80 logements obsolètes de la Cité Jean-Jaurès s'inscrit dans le cadre d'une restructuration et d'une requalification globale du quartier.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

Sur la période de contrôle, 11 opérations ont été livrées pour un coût moyen très modéré (1 300 € TTC du m² de SH), même si la sous-évaluation de la conduite d'opération, déjà signalée lors du précédent contrôle, reste forfaitisée à 1 % du montant des travaux soit bien en deçà des coûts réels.

Depuis 2016, le service du développement s'étoffe et se réorganise pour faire face aux nouveaux objectifs de production. Un responsable du développement récemment recruté prend en charge le montage et le suivi des opérations neuves et des réhabilitations avec l'aide de deux techniciens.

L'impulsion de la nouvelle gouvernance a ouvert à l'office de nouvelles opportunités foncières propices à son développement. En cours de réalisation, plusieurs opérations d'aménagement mixent des programmes de logements sociaux et la vente de terrains. La VEFA est utilisée en tant que de besoin lorsqu'elle constitue une opportunité (coût maîtrisé ou possibilité pour l'office de s'implanter sur une nouvelle commune).

5.4 MAINTENANCE DU PARC

En l'absence d'outil opérationnel de programmation, l'office n'est pas en mesure d'établir une prévision à moyen terme des besoins de maintenance.

Le recensement et la hiérarchisation des travaux validés par le Bureau du CA sont établis annuellement au regard du diagnostic du PSP complété par les constats effectués par les référents techniques. Le prévisionnel établi sur 10 ans géré sur un outil « Excel » utilisé de manière empirique n'est pas à jour.

L'actualisation du PSP de 2010 en cours doit se décliner avec la mise en place d'une programmation pluriannuelle des travaux et de leur financement qui permette de suivre et d'évaluer sa mise en œuvre opérationnelle.

5.4.1 Entretien du patrimoine

L'effort financier consacré à la maintenance (entretien courant et gros entretien) légèrement inférieur à la médiane, reste cohérent avec l'âge du parc.

en K€	2011	2012	2013	2014	2015
ENTRETIEN COURANT :					
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers	337	317	375	460	467
Plus charges de la régie affectables à l'entretien courant	457	382	374	367	366
<i>TOTAL ENTRETIEN COURANT</i>	<i>794</i>	<i>699</i>	<i>748</i>	<i>826</i>	<i>833</i>
EFFORT DE MAINTENANCE GE :					
Gros entretien sur biens immobiliers	1 540	1 136	967	1 249	1 436
Plus charges de la régie affectables au GE	292	339	326	207	286
<i>TOTAL GE</i>	<i>1 832</i>	<i>1 475</i>	<i>1 292</i>	<i>1 456</i>	<i>1 722</i>
REMPLACEMENT DE COMPOSANTS :	2 775	3 930	1 588	1 320	1 038
<i>TOTAL REMPLACEMENT de COMPOSANTS</i>	<i>2 775</i>	<i>3 930</i>	<i>1 588</i>	<i>1 320</i>	<i>1 038</i>
TOTAL EFFORT CONSERVATION DU PATRIMOINE	5 401	6 103	3 629	3 602	3 593
<i>P.M. NB LOGEMENTS GERES EN PROPRE</i>	<i>3 961</i>	<i>4 040</i>	<i>4 051</i>	<i>4 058</i>	<i>4 070</i>
Ratio en €/logement	1 364 €	1 511 €	896 €	888 €	883 €

Sur la période de contrôle, l'office a privilégié les interventions ponctuelles de remplacement de composants (mise aux normes d'ascenseur, sécurisation des halls et traitement des façades). Les montants importants de 2011 et 2012 sont la résultante d'opérations ANRU.

Un diagnostic des installations électriques a identifié des besoins de mises en sécurité qui donnent lieu à des travaux actuellement en cours.

L'important programme de réhabilitations engagé en 2016 qui complète ces interventions (cf. § 5.2.2) va permettre de rattraper le retard d'entretien signalé par le précédent contrôle.

La visite de patrimoine (environ 40 % du parc) a permis de constater l'état de maintenance globalement satisfaisant des différents programmes. L'entretien des parties communes ainsi que l'affichage dans les halls reste toutefois perfectible. Le niveau de remise en état des logements lors des relocations est globalement correct mais inégal selon les secteurs. Selon les données fournies par l'office, il représente un coût moyen de 1 960 € par logement.

5.4.2 La régie

L'office dispose d'une régie de travaux (rattachée à la direction technique) importante composée de 22 agents au 31 décembre 2015. Elle intervient principalement sur la remise en état des logements après état des lieux (EDL) ainsi que sur l'entretien des espaces verts.

L'organisation et les procédures mises en place permettent d'encadrer son activité et d'assurer un contrôle hiérarchique effectif. Bien qu'elle ait fait la preuve de son efficacité dans des situations d'urgence (tempête de 2015), un manque de réactivité dans la réalisation des travaux dans les logements suite à état des lieux impacte encore les délais de relocation. La réorganisation intervenue en 2016 et l'amélioration de la coordination avec le siège devrait lui permettre d'améliorer ses performances.

En dépit de son importance au sein de l'office, la régie ne fait pas l'objet d'une analyse suffisante de son efficience et de ses coûts.

L'absence de comptabilité analytique ne permet pas de disposer d'indicateurs pertinents pour évaluer l'efficience de la régie et rendre les arbitrages nécessaires alors qu'elle intervient pour des prestations qui pourraient être fournies par des entreprises. L'estimation du coût horaire (de l'ordre de 30 € par heure) date de 2010 et doit être actualisée.

5.4.3 Sécurité dans le parc

5.4.3.1 Contrats d'entretien des appareils individuels à gaz

L'office assure pour le compte des locataires l'entretien de 2 237 appareils individuels à gaz pour lesquels il a conclu un contrat avec deux prestataires.

L'office ne dispose pas d'accord collectif au sens de l'article 88 – 3° de la loi n° 2006-872 du 13 juillet 2006 (loi « ENL »), qui, dans la mesure où l'objet vise la sécurité des biens et des personnes, lui permet de déroger aux dispositions de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs. A défaut, il ne peut imposer la prestation à ses locataires. En fin de contrôle l'office s'est engagé à mettre le sujet à la discussion du Conseil de Concertation Locative en vue de conclure un accord.

Le suivi régulier du prestataire et les procédures de mise en demeure mises en œuvre par l'office permettent de limiter le nombre de chaudières non contrôlées (31 en 2015). Les procédures contentieuses pour contraindre les locataires concernés sont en cours de mise en place.

5.4.3.2 Sécurité des ascenseurs

L'entretien et le dépannage des 34 ascenseurs sont assurés et le contrôle quinquennal a été mis en place conformément aux dispositions de la loi sécurité des ascenseurs existants. De plus, une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage a été confiée à un prestataire pour l'expertise technique et le contrôle des prestations réalisées par les exploitants. La réalisation des travaux de mise aux normes obligatoires est conforme aux échéances légales.

5.4.3.3 Diagnostics techniques

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) ont été réalisés pour l'ensemble du patrimoine et sont remis au locataire lors de la signature du bail.

Au regard des travaux effectués et de l'utilisation majoritaire du gaz naturel pour ses besoins en chauffage, les 2/3 du patrimoine sont classées en C ou D. Le parc classé en EFG (soit 1/4) concerne majoritairement le patrimoine hors agglomération pénalisé par le type d'énergie utilisée (38 % d'équipements électriques). Il se résorbe rapidement avec les réhabilitations ou démolitions en cours.

L'office n'est pas à jour des obligations réglementaires relatives à la protection des personnes contre les risques liés à une exposition à l'amiante.

L'office est fortement concerné par les obligations relatives à l'amiante avec 2 357 logements locatifs et un foyer ayant fait l'objet d'un permis délivré avant juillet 1997. Le repérage étendu de l'amiante dans les parties communes a été réalisé en 2005 et les dossiers techniques amiante (DTA) constitués conformément à la réglementation. L'amiante en bon état de conservation n'a pas nécessité la mise en œuvre de travaux spécifiques.

Toutefois, l'office n'a pas pris en compte les obligations réglementaires introduites par le décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 relatif à la réalisation des diagnostics des parties privatives (DAPP) alors qu'ils sont obligatoires depuis le 1^{er} février 2012. Le diagnostic effectué dans un logement témoin à l'occasion du repérage initial des matériaux de la liste A sur les parties communes n'est pas suffisant pour faire office de DAPP.

A défaut de réaliser des repérages avant travaux à la relocation (RAAT), l'office agit par principe de précaution comme s'il y avait présence d'amiante. Pour ce faire, il confie ces travaux soit à sa régie dont le personnel a été formé et certifié (sous-section 4) et équipé de matériels agréés, soit à des entreprises qui n'interviennent qu'après diagnostic avant travaux.

Par ailleurs, l'office ne respecte pas certaines obligations d'information [art. R 1334-9-4 et R 1334-9-5 du CSP]. La communication des DAPP et DTA aux différents intervenants (entreprises et personnel) susceptibles d'agir à proximité des équipements contenant de l'amiante n'est pas toujours formalisée alors que la réglementation exige qu'une trace écrite de cette communication soit conservée. Après le contrôle, l'office indique que les diagnostics sont désormais remis aux agents de la régie et aux entreprises intervenantes sur les immeubles en même temps que la transmission systématique des RAAT lors des travaux.

De même, l'office s'est engagé à transmettre aux locataires la fiche récapitulative du DTA qui doit réglementairement être communiquée aux occupants de l'immeuble concernés dans un délai d'un mois à compter de sa date de constitution ou de mise à jour.

Les obligations relatives au constat de risque d'exposition au plomb ne sont pas respectées (cf. articles L. 1334-6 et suivants du code de la santé publique).

L'office possède 511 logements construits avant 1949 concernés par les mesures de prévention contre le saturnisme pour lesquels aucun diagnostic n'a pu être fourni. Ces logements sont majoritairement issus d'opérations d'acquisition-amélioration ayant, pour certains, fait l'objet de travaux lourds. Les constats de risques d'exposition au plomb (CREP) sont obligatoires pour toute relocation depuis août 2008 et doivent être fournis aux locataires. Ils doivent en conséquence être réalisés dans les meilleurs délais. En fin de contrôle, l'office indique qu'un marché a été conclu pour la réalisation de ces diagnostics.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

L'office poursuit la politique de vente de son patrimoine engagée depuis 1993. A l'exception de la résidence Chambord, la vente est limitée aux seuls logements individuels. A fin 2016, le stock de logements mis à la vente atteignait 57 logements dont 7 étaient vacants. Sur les cinq dernières années, 17 ventes ont été réalisées pour un prix moyen de 96 000 € par logement.

La modicité des revenus des locataires en place et l'absence d'avantage consenti sous la forme d'un prix de vente préférentiel n'est toutefois pas favorable à la commercialisation. Seulement 6 ventes ont été effectuées en leur faveur, les 11 restantes ayant bénéficié à des locataires du parc (3) et des extérieurs (8). Même si l'office applique le respect des plafonds de ressources PLS pour ces derniers, il doit mettre en œuvre tous les moyens pour privilégier ses locataires dans le cadre du parcours résidentiel.

La délibération annuelle du CA renouvelle et actualise la politique de vente. En complément des résidences mise en ventes, un logement peut faire l'objet d'une vente à la demande du locataire, dès lors qu'il a plus de 15 ans. Cette pratique de ventes ponctuelles reste toutefois marginale (1 sur la période).

Une commission des ventes composée d'administrateurs est chargée d'attribuer les logements au regard de critères destinés à garantir leur objet social.

Bien qu'aucune remise en état ne soit réalisée avant la vente, la visite de patrimoine a permis de vérifier l'état globalement satisfaisant du patrimoine mis en vente.

Depuis le dernier contrôle MILOS, une procédure a été mise en place pour garantir le respect de l'ensemble des dispositions réglementaires (prix des domaines, publicité et intégration de la clause anti-spéculative en cas de revente d'un logement acquis à un prix inférieur à celui des domaines (art L. 443-12-1 du CCH).

Les modalités de fixation des prix de vente ne sont ni encadrées ni formalisées. Aucune procédure ne permet l'exercice d'un contrôle interne pour prévenir le risque de conflit d'intérêt.

La fixation des prix de vente est rarement effectuée par le CA dont les délibérations rappellent simplement les marges réglementaires par rapport au prix des domaines. Évalués par les services en fonction de critères qualitatifs (situation du marché et état du bien), ces prix ne font toutefois l'objet d'aucune validation formalisée par la direction générale. En cas de difficulté de commercialisation, des baisses de prix sont réalisées par les services sans aucune procédure et sans nouvelle publicité en contradiction avec les dispositions de l'article R 443-12 du CCH.

A défaut d'être définie par le CA, la politique de prix nécessite a minima un affichage clair qui permette non seulement de s'assurer de sa cohérence par rapport à la stratégie développée mais également de prévenir le risque de conflit d'intérêt lié à l'absence de traçabilité des décisions.

Depuis le contrôle, la procédure a été encadrée : la Direction Générale valide les prix sous forme d'une grille. Une commission des ventes mise en place par le CA du 30 juin 2017 examine toute les propositions et les valide au regard de critères de priorité. Les cadres de l'office ne peuvent se porter acquéreur d'un logement mis en vente.

5.6 AUTRES ACTIVITES

5.6.1 Accession sociale

Une seule opération de 8 logements (T3/T4) a été livrée en 2012 dans le cadre du dispositif ANRU sur le quartier des Chaumes pour un prix de vente moyen de 113 000 €.

Les difficultés de commercialisation principalement liées à l'image du quartier ont conduit à transformer 3 logements en PLS dont le loyer pratiqué sensiblement inférieur au plafond, a permis une mise en location rapide. Les procédures réglementaires sont respectées et aucun dépassement de plafond de ressources n'a été relevé. Toutefois les contrats de vente en PSLA n'incluent pas la clause fiscale prévoyant le reversement du différentiel entre TVA à taux réduit et TVA de droit commun en cas de revente dans les 10 premières années. Le développement de cette activité n'est pas envisagé par l'office qui a prévu en cas de besoin de faire appel à la société coopérative de production d'HLM Midi Logement (cf. convention de partenariat entre l'office et la société du 30 novembre 2016).

5.7 CONCLUSION

Si l'effort de requalification du parc engagé depuis 2016 contribue à la nécessaire préservation de l'attractivité du patrimoine, la traduction opérationnelle de sa politique d'entretien à moyen terme mérite d'être davantage formalisée pour en assurer la cohérence et la visibilité.

Adaptée aux besoins du territoire, la reprise du développement de l'office engagée depuis 2016 s'appuie sur une maîtrise d'ouvrage renforcée et assure le renouvellement de l'offre locative de l'office.

Les insuffisances de formalisation des décisions en matière de vente HLM nuisent à la traçabilité des décisions et au contrôle interne de cette activité.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Comptabilité du comptable public

Le comptable public assiste au CA auquel il rend compte de son activité.

La gestion comptable est assurée depuis le 1^{er} janvier 2008 par le trésorier municipal. La trésorerie municipale a en gestion 3 secteurs : hospitalier (2 hôpitaux), collectivités locales (ville de Montauban, communauté d'agglomération du grand Montauban, diverses communes), organisme HLM (TGH 82). Le suivi de l'office est assuré par 2 agents de la trésorerie et 2 agents mis à disposition par l'organisme jusqu'au 31 décembre 2016.

6.1.2 Comptabilité de l'ordonnateur

A compter du 1^{er} janvier 2017, l'office est passé en comptabilité commerciale afin de disposer d'une plus grande souplesse d'action, notamment dans le domaine de la gestion des impayés.

La direction des finances, qui gère également le domaine informatique, comporte 3 pôles : le pôle budget, le pôle flux fournisseurs, et le pôle suivi des opérations. Le poste de contrôleur interne créé dès le début de l'année 2017 au sein de cette direction sera rattaché, à court terme, auprès du DG afin d'effectuer les missions de contrôleur de gestion.

A la suite d'une mise en concurrence, un commissaire aux comptes (CAC) a été nommé pour la période couvrant les exercices 2017 à 2022 en vue de la certification des comptes de l'office. Cette prestation s'élèvera pour les 6 années à un montant TTC d'environ 106 k€.

Bien qu'elle fasse l'objet de remises en ordre progressives chaque année, l'annexe XV « fiche de situation financière et comptable » (FSFC) reste à fiabiliser. A titre d'exemple, pour l'année 2015 cette annexe présente des montants restant à réaliser pour les opérations terminées soldées, et la différence entre les subventions notifiées et les subventions encaissées ne correspond pas au compte 441 de l'actif « subventions à recevoir ». Ce manque de rigueur est préjudiciable à la fiabilité des données relatives au suivi de la comptabilité de programme.

L'office a pris acte du manque de fiabilité du suivi de sa comptabilité de programme et s'engage à poursuivre le travail d'apurement des fiches de situation financière et comptable (FSFC) relatives aux opérations terminées soldées sur 2016 et 2017.

Certaines opérations affichent toujours des déséquilibres "historiques" qui restent à solder.

Comme signalé lors du précédent contrôle de la MIILOS en 2011, et dans le rapport de la chambre régionale des comptes du 24 février 2016, des opérations clôturées présentent des sur-financements ou des insuffisances de financements (apports de fonds propres de l'organisme).

Alors qu'une procédure est définie sur les différentes étapes à respecter dans le suivi financier des opérations, le défaut de communication entre les différents services concernés ainsi que le manque de contrôle interne sur la comptabilité d'engagements sont constatés. Ces dysfonctionnements amènent le CA à clôturer régulièrement depuis 2011 des opérations terminées non soldées.

L'office doit mettre en œuvre les mesures nécessaires pour solder ces opérations afin de présenter au CA des clôtures d'opérations équilibrées.

L'office s'engage à élaborer de nouvelles procédures visant à mettre fin aux sur-financements par un rapprochement entre les directions technique et financière.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

La rentabilité d'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net et de son évolution, en référence à la base de données Boléro 2014 pour les OPH de la France entière.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	122	-83	-6	-5	0
Loyers	16 847	17 539	18 285	18 331	18 324
Coût de gestion hors entretien	-3 597	-3 839	-4 174	-4 429	-4 252
Entretien courant (avec régie)	-767	-649	-679	-701	-694
GE (avec régie)	-1 832	-1 475	-1 292	-1 456	-1 722
TFPB	-1 642	-1 691	-1 762	-1 817	-1 884
Flux financier	-87	-138	-181	-213	-87
Flux exceptionnel	270	1 422	371	639	409
Autres produits d'exploitation	538	189	176	211	256
Pertes créances irrécouvrables	-105	-169	-144	-343	-148
Intérêts opérations locatives	-4 276	-4 489	-4 017	-3 234	-2 773
Remboursements d'emprunts locatifs	-4 324	-4 322	-4 422	-5 115	-5 570
Autofinancement net ⁴	787	2 296	2 155	1 870	1 857
% du chiffre d'affaires	4,7 %	12,8 %	11,8 %	10,2 %	10,1 %
Ratio Boléro : OPH HLM France entière	10,1 %	10,1 %	11,8 %	11 %	nc

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

L'autofinancement net atteint en moyenne 11,22 % sur la période 2012-2015, sensiblement égal à la médiane (11 % en 2014). L'année 2011 n'a pas été prise en compte dans le calcul de cette moyenne car elle a fait l'objet d'une ré-imputation du gros entretien (GE) en exploitation alors qu'il était auparavant comptabilisé en investissement.

Le niveau des loyers a augmenté sur la période de 8,8 % pour une augmentation du patrimoine de 2,8 % (hors foyers).

Le montant cumulé des loyers sur la période représente 96 % des produits encaissables et les charges décaissables se répartissent comme suit : annuités locatives (51 %), coût de gestion (24 %), maintenance (13 %), TFPB (10 %).

6.2.2 Analyse des coûts

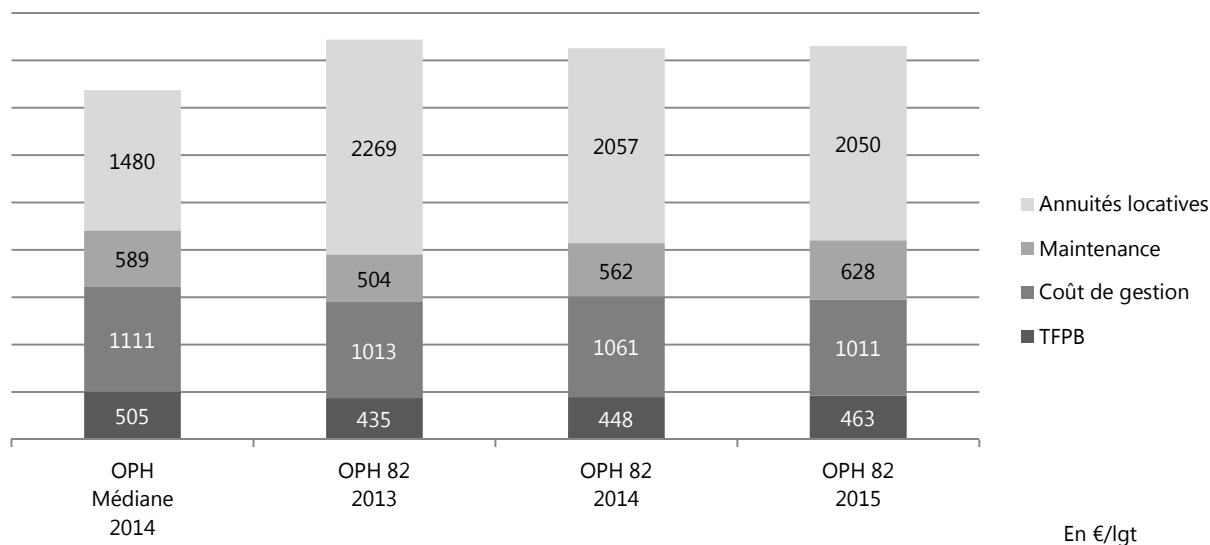
- Le montant des remboursements d'emprunts locatifs pèse fortement sur l'autofinancement avec un taux d'annuités locatives d'une moyenne de 50,4 % pour un ratio de 36,5 %. Toutefois ce pourcentage est en

⁴ 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.

baisse pour 2014 et 2015 avec une valeur de 45,5 %, conséquence de la diminution du taux d'intérêt du livret A.

- Le coût de la maintenance s'élève en moyenne à 12,7 % des loyers pour un ratio de 14,4 %.
- Le coût de gestion est maîtrisé. Il représente en moyenne 22,3 % des loyers pour une médiane à 27,2 %.
- La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) a une valeur moyenne de 9,9 % du montant des loyers pour un ratio de 12,1 %, ce qui s'explique par la relative jeunesse du parc de l'office (âge moyen de 29 ans). L'office a obtenu depuis 2011 environ 2 194 k€ de dégrèvements pour des travaux d'économie d'énergie (2 172 k€) ou autres travaux (22 k€).

Le graphique, ci-dessous, présente les coûts d'exploitation en € par logement :



6.2.3 Les pertes de produits locatifs

Les impayés et la vacance impactent négativement la rentabilité d'exploitation.

6.2.3.1 Les impayés

La masse financière des impayés augmente de manière constante sur la période 2011 à 2015 (+ 35 %) passant de 2 676 k€ à 3 611 k€, soit 16,4 % des loyers et charges quittancés pour un ratio égal à 14,4 % en 2014 (cf. § 4.4). Les pertes constatées se traduisent dans le calcul de l'autofinancement par des inscriptions en non-valeur (ANV) d'environ 182 k€ par an. Le pic constaté en 2014 (343 k€) correspond à un apurement effectué.

6.2.3.2 La vacance

Les pertes occasionnées par la vacance sur la rentabilité d'exploitation sont évaluées dans le tableau ci-dessous :

Impact de la vacance en k€	2011	2012	2013	2014	2015
Sur les loyers	1 182	1 377	1 269	1 500	1 621
Sur les charges	370	385	397	277	432
Total	1 552	1 762	1 666	1 777	2 053
% du CA	9,3 %	9,8 %	9,1 %	9,7 %	11,2 %

La diminution des impayés et de la vacance est un axe important de la stratégie de l'office.

Les actions engagées (cf. § 3.1.2) devraient permettre, à terme, de diminuer l'impact négatif de la vacance sur la rentabilité d'exploitation.

6.2.4 Les budgets 2016 et 2017

Le tableau, ci-après, présente l'évolution des résultats comptables, de la capacité d'autofinancement (CAF), et de l'autofinancement.

en k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 prévi.
CHARGES	-24 050	-25 687	-23 397	-23 354	-23 467	-25 902	-23 670
PRODUITS	24 240	29 916	24 971	24 851	25 325	26 437	24 428
RESULTAT	190	4 229	1 574	1 497	1 858	535	758
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (PCG)	5 402	6 887	6 812	7 249	7 698	6 036	6 180
Remboursements d'emprunts locatifs	-4 324	-4 322	-4 422	-5 115	-5 570	-5 695	-5 686
Intérêts compensateurs	-291	-270	-235	-265	-271	-242	-189
AUTOFINANCEMENT NET HLM	787	2 296	2 155	1 870	1 857	99	305
% du chiffre d'affaires	4,7 %	12,8 %	11,8 %	10,2 %	10,1 %	0,53 %	1,65 %

6.2.4.1 Le budget 2016

Le bilan de l'exécution budgétaire au 30 juin 2016 avec exécution prévisionnelle au 31 décembre 2016 a été présenté au CA du 17 octobre 2016.

La capacité d'autofinancement (CAF) annoncée s'élève à environ 6 M€ en diminution de 22 % par rapport à l'année 2015.

Le poste des charges augmente de 10 % alors que les produits ne progressent que de 4,3 % (voir annexe 7.6). Cette évolution est conjoncturelle.

Elle est la conséquence du passage à la comptabilité commerciale qui génère l'acquisition de nouveaux logiciels, la formation des agents, et les honoraires d'un commissaire aux comptes (+371 k€), du montant des inscriptions en non-valeur et des plans de redressement personnel (+775 k€), des indemnités découlant de la renégociation de la dette (+790 k€), et enfin de la démolition de 36 logements des Chaumes (+855 k€) qui impactent à la fois les charges d'exploitation et les charges exceptionnelles.

Dans le même temps, les produits exceptionnels augmentent notamment grâce aux cessions d'actif (+229 k€) et aux indemnités d'assurance (+603 k€). Il est à noter cependant une diminution des subventions encaissées (-350 k€).

Le résultat estimé au 31 décembre 2016 affiche un bénéfice de 535 k€, soit en forte diminution en comparaison des années passées (voir tableau ci-dessus).

6.2.4.2 Le budget 2017

L'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) 2017 a été présenté en séance du CA du 15 décembre 2016. Il prévoit un résultat bénéficiaire en légère hausse et de l'ordre de 758 k€, avec une CAF à hauteur de 6 180 k€.

L'analyse montre que les charges diminuent de 9 % (par rapport à 2016) pour se trouver à un montant quasiment équivalent à celui de 2015. La diminution des charges d'exploitation d'environ 5 M€ (par rapport à 2015 et 2016) est compensée par l'augmentation des charges exceptionnelles. En effet, la dotation aux amortissements et aux provisions (environ 6 M€) a été inscrite en exceptionnel et non en exploitation.

Enfin, les produits diminuent de 8 % par rapport à 2016 et perdent 897 k€ par rapport aux produits enregistrés en 2015. Le montant des produits relatifs à l'exploitation est comparable aux autres années (voir annexe 7.6)

et le montant des produits exceptionnels est inférieur d'environ 1 M€ à ceux de 2015 en l'absence de vision sur les indemnités d'assurance et sur les éventuelles annulations de mandat sur exercice antérieur.

6.2.4.3 Analyse de l'évolution de l'autofinancement sur la période 2011 à 2017

La dégradation très nette du résultat en 2016 a un fort impact sur l'autofinancement qui est légèrement positif.

L'autofinancement 2017 devrait légèrement progresser et atteindre une rentabilité de 1,65 % du chiffre d'affaires. Cette faible rentabilité est la conséquence du montant du résultat impacté par la baisse notable des produits exceptionnels (voir § 6.2.4.2).

6.2.4.4 Gestion de la dette

6.2.4.4.1 Encours de la dette

L'encours de la dette de l'office s'élève au 31 décembre 2015 à environ 123 M€. Cette dette est composée pour 108 M€ de prêts CDC (soit 88 % des prêts indexés sur le livret A), et pour 15 M€ de prêts hors CDC. Le poids des annuités locatives se monte pour 2015 à 8,3 M€ (2,8 M€ d'intérêts et 5,5 M€ de capital). Ces annuités représentent 45,5 % du montant des loyers et 2 050 € par logement pour une médiane de 1 480 €, soit +38,5 %.

Le taux d'endettement de l'office est historiquement élevé, avec notamment un mode d'allocation des subventions communales délivrées tardivement qui oblige l'office à contracter des prêts dans l'attente de leur versement.

Les capitaux restant dus suite à des ventes ou des démolitions ne sont pas remboursés et les prêteurs ainsi que les garants ne sont pas informés.

Les établissements bancaires ayant consenti les prêts, et les institutions ayant apporté leur garantie ne sont pas informés de ces faits. Les capitaux ainsi gardés ne sont pas injectés dans d'autres opérations locatives mais sont considérés comme des fonds propres (FP).

Cette situation nuit à l'office puisque le montant de la dette reste très élevé et qu'une partie de cette dette n'est plus couverte par les immobilisations correspondantes. A titre d'exemple, pour l'année 2015, un montant d'environ 855 k€ n'a pas été remboursé alors qu'il correspond pour 820 k€ à des ventes, et pour 35 k€ à des démolitions.

L'office aurait intérêt à rembourser ces sommes afin de ne pas gonfler artificiellement ses ressources et diminuer ainsi le poids des annuités locatives, ou obtenir l'autorisation de conserver ces fonds de la part du prêteur et du garant d'emprunt.

Après contrôle, l'office s'engage à informer, à l'avenir, les prêteurs et les garants du non remboursement du capital restant dû en cas de ventes ou de démolitions.

6.2.4.4.2 Renégociation de la dette :

L'office a décidé de renégocier sa dette afin de dégager des marges de manœuvre sur les cinq prochaines années pour retrouver un niveau confortable d'autofinancement et des fonds propres supplémentaires visant à mettre en œuvre la stratégie patrimoniale. A compter du 1^{er} janvier 2017, 30 % des prêts de la CDC sont réaménagés, ce qui apportera à l'office un gain financier annuel moyen de 427 k€ sur les 5 prochaines années.

6.2.5 Résultats comptables

Les résultats comptables (voir détail en annexe 7.6) ont évolué comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats comptables	190	4 229	1 574	1 497	1 858
- Dont part des plus-values de cessions	415	177	179	0	240
- Nombre de logements vendus	7	3	4	0	3

Le résultat de l'année 2011 est très faible compte tenu d'un montant de charges exceptionnelles élevé avec notamment 615 k€ sur des opérations de gestions et 300 k€ pour les dotations aux provisions.

Le résultat de 2012 bénéficie d'une reprise d'amortissement dérogatoire de 3,6 M€.

Les résultats 2013, 2014 et 2015 sont favorablement impactés par la baisse du taux du livret A, ce qui a permis de diminuer fortement les charges relatives aux intérêts d'emprunts sur les opérations locatives.

Enfin, les plus-values des ventes locatives contribuent aux résultats à raison de 576 k€ en 2011, 310 k€ en 2012, 411 k€ en 2013, 10 k€ en 2014 et 355 k€ en 2015. La plus-value moyenne par logement vendu est de l'ordre de 60 k€.

6.2.6 Structure financière

6.2.6.1 Analyse des bilans fonctionnels

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	46 425	49 914	51 614	52 300	54 372
Provisions pour risques et charges	918	931	839	659	505
- Dont PGE	0	350	426	505	505
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	66 847	68 434	74 311	79 544	85 331
Dettes financières	135 961	135 203	131 019	128 036	125 249
Actif immobilisé brut	-242 738	-247 017	-250 144	-251 218	-252 687
Fonds de Roulement Net Global	7 412	7 464	7 639	9 321	12 770
FRNG à terminaison des opérations⁵					14 699
Stocks (toutes natures)	478	409	100	99	100
Autres actifs d'exploitation	10 265	7 951	6 671	4 942	6 206
Provisions d'actif circulant	-1 700	-1 843	-2 062	-2 383	-2 783
Dettes d'exploitation	-2 046	-1 039	-689	-895	-936
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	6 996	5 478	4 020	1 764	2 588
Créances diverses (+)	318	187	322	189	435
Dettes diverses (-)	-3 025	-3 162	-2 544	-2 125	-2 062
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-2 707	-2 975	-2 222	-1 936	-1 627
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	4 289	2 503	1 798	-172	960
Trésorerie nette	3 123	4 961	5 841	9 493	11 810

⁵ 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

La situation financière de l'office s'améliore sur la période (procédure CGLLS jusqu'en 2013), et le montant de la trésorerie a été multipliée par 4 en passant de 3 M€ en 2011 à 12 M€ en 2015.

Les capitaux propres ont évolué à la hausse de plus de 17 % (environ 8 M€) sous l'effet principalement du report à nouveau constitué par la somme des bénéfices des exercices comptables antérieurs non affectés (5,6 M€) et des subventions d'investissement perçues (2,4 M€).

La provision pour gros entretien (PGE) :

Lors du précédent contrôle il était noté qu'aucune PGE pour les foyers n'était constituée en dépit du montant des redevances encaissées. Bien que l'office ait été dispensé de la mettre en place dans le cadre du protocole CGLLS jusqu'en 2011 aucun suivi analytique ne permettait de mesurer les sommes à provisionner à ce titre et de financer les travaux à réaliser sur les foyers.

A partir de 2012, l'office a constitué une PGE à l'aide d'une provision de 350 k€, constituée sur la base d'un programme pluriannuel (2012-2023), elle est maintenant suivie par le biais d'une comptabilité annexe. Un montant de 505 k€ est inscrit au bilan en 2015.

Aucune reprise de provision pour gros entretien (PGE) n'est effectuée pour financer les travaux exécutés dans les foyers, ce qui n'est pas conforme à la réglementation [règlement n° 2015-04 du 04 juin 2015 de l'ANC]. Alors que des travaux éligibles à la PGE sont réalisés tous les ans sur les foyers, aucune reprise de PGE n'a été opérée depuis 2012 pour les financer.

Cette pratique est contraire au règlement de l'autorité des normes comptables (ANC) n° 2015-04 du 04 juin 2015 et au plan comptable général (PCG) préexistant. La réglementation indique que le montant de la PGE doit être ajusté par la constatation d'une dotation représentant la quote-part supplémentaire des travaux inscrits au plan pluriannuel (débit du compte 68157) et d'une reprise de provision pour les montants utilisés (crédit du compte 78157).

L'office devra donc veiller à effectuer les reprises sur provision de manière à ajuster la PGE en conséquence.

Enfin, la mise en place d'un programme pluriannuel de travaux (cf. obs. 13) devrait permettre de constituer une PGE pour les logements familiaux.

L'office s'engage à mener une réflexion, avec le commissaire aux comptes, visant à mettre en place une PGE pour les logements locatifs et les foyers.

6.2.6.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG progresse régulièrement sur la période grâce aux subventions d'investissement reçues dans le cadre de la procédure CGLLS couvrant les années 2007 à 2013 (cf. § 6.4) et à la bonne rentabilité de l'exploitation constatée depuis 2012 (11,2 % en moyenne par an).

L'augmentation du FRNG est de l'ordre de 72 % et atteint un montant de 12,8 M€ fin 2015, ce qui représente 6,2 mois de dépenses pour un ratio égal à 3,8 mois.

Le calcul du FRNG à terminaison, réalisé sans prise en compte des opérations préliminaires ni du foncier, fait l'objet de réserves quant à son montant compte-tenu du manque de fiabilité des fiches de situation financière et comptable (cf. § obs. 19). A terminaison, il devrait augmenter de 1,9 M€ et permettrait de couvrir 7,1 mois de dépenses.

dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

6.2.6.3 Besoins ou ressources en fonds de roulement

Le cycle d'exploitation annuel ne génère pas de ressources (sauf en 2014) en raison, notamment, d'un niveau élevé de subventions notifiées mais non encaissées chaque année (voir tableau ci-dessous) :

en k€	2011	2012	2013	2014	2015
BFR Exploitation	6 996	5 478	4 020	1 764	2 588
Subventions à recevoir	6 849	4 654	3 009	1 265	1 932
<i>Poids des subventions à recevoir dans le BFR Exploitation</i>	98 %	85 %	75 %	72 %	75 %

6.2.6.4 Trésorerie

La trésorerie nette augmente chaque année sur la période 2011-2015, grâce à la variation positive du FRNG, pour atteindre 11,8 M€ couvrant 5,7 mois de dépenses pour un ratio national égal 3,1 mois.

6.2.6.5 La variation du fonds de roulement

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

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2011		7 412
Autofinancement de 2012 à 2015	8 177	
Dépenses d'investissement	-17 726	
Financements comptabilisés	18 993	
Autofinancement disponible après investissements	9 444	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-540	
Cessions d'actifs	1 197	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-4 744	
Flux de trésorerie disponible	5 358	5 358
Fonds de roulement fin 2015		12 770

L'autofinancement après investissements est élevé (9 444 k€) grâce à une bonne rentabilité d'exploitation sur la période et à la masse de financements comptabilisés pour 6 583 k€ de variation de subventions d'investissements et 12 410 k€ d'emprunts nouveaux qui viennent compenser les 17 726 k€ de dépense d'investissement.

Le montant des remboursements anticipés d'emprunts locatifs est faible (540 k€) et ne concerne que l'année 2012.

Les cessions d'actifs représentent 22 % du flux de trésorerie disponible et sont composées pour 1 086 k€ de ventes HLM (soit 91 %).

Les autres emplois sont constitués en grande partie de remboursements d'emprunts non locatifs (47 %).

Les fonds propres disponibles, calculés en déduisant du FRNG à terminaison (14 699 k€) les amortissements courus non échus (3 194 k€), les provisions (505 k€), et les dépôts de garantie (1 163 k€) s'élèvent à 9 837 k€.

6.2.6.6 Indépendance financière

L'indépendance financière est analysée au travers de la mesure du risque de solvabilité et de l'autonomie financière.

Le risque de solvabilité regroupe la capacité théorique de remboursement qui passe, pour l'office, de 24 ans en 2011 (risque élevé) à 14 ans en 2015 (risque faible), et le poids de la dette au regard des ressources propres, très important pour l'organisme, qui varie de 284 % en 2011 (risque élevé) à 202 % en 2015 (risque modéré).

L'autonomie financière de l'office progresse régulièrement sur la période de 26 % en 2011 à 30,6 % en 2015. Elle reste cependant inférieure au ratio (Boléro 2014) d'une valeur de 37,7 %.

Ces trois indicateurs financiers évoluent donc positivement sur la période 2011-2015.

6.3 PROCEDURE CGLLS

L'office a fait l'objet d'un plan d'aide au rétablissement de l'équilibre CGLLS de 1993 à 1998. A l'issue de ce premier plan les impayés demeuraient élevés et la vacance importante.

Depuis ce plan de redressement, la situation financière de l'office était restée fragile et il ne disposait pas d'une capacité d'autofinancement suffisante (cf. rapport de la MILOS n° 2005-161).

Un nouveau protocole d'aide au rétablissement de l'équilibre de l'office sur la période 2007-2013 a donc été signé.

L'office a souscrit aux engagements contractuels suivants :

1. Evolution de la masse des loyers d'au minimum 1,8 % par an,
2. Taux de pertes de loyers dus à la vacance variant de 10,2 % (2007) à 4,6 % (2011),
3. Variation du taux d'impayés (en pourcentage des loyers) passant de 1,9 % (2007) à 1,5 % (2011),
4. Maîtrise des frais de gestion,
5. Maintien des dépenses de maintenance à une moyenne annuelle de 1 600 k€,
6. Mesures patrimoniales : achèvements du programme de réhabilitation, résidentialisation, et remplacements de composants, du programme de constructions, reconstructions, et acquisitions-améliorations, des démolitions.
7. La réalisation d'opérations neuves était envisagée sous-réserve que les opérations soient équilibrées et ne nécessitent pas l'injection de fonds propres.
8. Enfin, la réalisation d'1 M€ de produits de cession par la vente du foncier de St Hilaire était prévue.

En contrepartie, les signataires du protocole s'étaient engagés à verser des aides sous forme de subventions d'investissement ou d'aide à l'équilibre de l'exploitation : le conseil départemental du Tarn et Garonne (4 000 k€), l'Etat (5 825 k€), l'ANRU (15 301 k€), la CGLLS (2 500 k€).

L'analyse montre que les engagements souscrits par l'office ont été tenus sauf pour le 7^{ème} (voir obs. 20).

Le suivi du plan a été assuré par le biais d'un rapport annuel validé par le CA de l'office et remis à la CGLLS, au conseil général du Tarn-et-Garonne et au Préfet du département.

Le comité des aides de la CGLLS du 18 septembre 2014 a validé le dernier suivi du plan de rétablissement de l'équilibre concernant l'office et a rendu un avis favorable en faveur d'une clôture du plan de redressement lors de la séance du 27 janvier 2015.

6.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

Une analyse a été réalisée par la fédération des OPH, en sortie de procédure CGLLS en 2014. Elle porte sur la période 2013-2022 et a été examinée en CA le 18 février 2014.

Cette simulation qui s'appuyait sur une baisse de la vacance, une stabilisation du montant des impayés, la réalisation régulière de ventes de logements et la prise en compte de l'ensemble des besoins du patrimoine en matière de réhabilitation, permettait de présenter une situation sans déséquilibre mais avec une certaine fragilité.

Une autre analyse prévisionnelle, validée par l'office, a été réalisée par la CDC à partir des résultats 2014 sur la période 2015-2024 et présentée à son comité national le 15 janvier 2016.

Les coûts moyens de l'exploitation pris en compte par la CDC et le montant de l'autofinancement net annuel couvre les besoins estimés en fonds propres.

Cette analyse prévisionnelle permet également de présenter une situation équilibrée. Toutefois, le paramètre pris en compte pour le taux de vacance (4,35 %) paraît assez faible au regard du taux actuel connu (6,67 %).

Alors qu'un nouveau plan d'action a été décidé à l'arrivée du nouveau DG, l'office ne possède pas d'analyse prévisionnelle réactualisée.

Avec l'arrivée du DG actuel, un nouveau plan d'action a été décidé. Il prévoit un développement patrimonial plus important avec la production de 50 à 80 logements neufs par an (30 logements neufs envisagés dans les analyses prévisionnelles initiales), et une politique de vente plus affirmée.

Il convient donc de réactualiser l'analyse prévisionnelle avec ces paramètres et d'intégrer les éléments nouveaux, ci-dessous :

- la renégociation de la dette qui va baisser les annuités locatives de l'office d'environ 427 k€ par an sur les cinq prochaines années (cf. § 6.2.4.4.2). Les résultats de cette renégociation n'ont été connus qu'en fin 2016.
- la mise à disposition d'un prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) d'un montant de 6,5 M€ qui va apporter une nouvelle capacité de financement à chiffrer. La convention a été signée avec la CDC le 19 décembre 2016 pour une période de 4 ans expirant le 31 décembre 2019. L'offre de la CDC repose sur deux sous-enveloppes rénovation thermique (6,254 M€) et production neuve (0,246 M€). L'impact du PHBB sur l'activité de l'office représenterait 625 logements additionnels pour les rénovations thermiques, et 10 logements supplémentaires pour la production neuve.
- Un taux de vacance plus proche de la réalité.

L'office doit actualiser son analyse prévisionnelle qui servira de base au bilan annuel à rendre à la CDC.

6.5 CONCLUSION

L'office a réussi à stabiliser la rentabilité de son exploitation à un niveau confortable sur la période 2011-2015, et la structure financière paraît saine. Il reste cependant à poursuivre les efforts de maîtrise du taux de vacance et du taux d'impayés toujours trop importants à ce jour.

La faiblesse de la rentabilité de l'autofinancement 2016 est conjoncturelle. L'EPRD 2017 prévoit une rentabilité en légère hausse et les produits issus de l'exploitation progressent régulièrement.

Confortée par les effets de la renégociation de la dette et par l'apport financier du prêt PHBB, la nouvelle stratégie de développement implique de s'appuyer sur une analyse prévisionnelle réactualisée qui constitue un outil de gestion indispensable pour la direction de l'office.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES SUR L'OFFICE

RAISON SOCIALE : TARN ET GARONNE HABITAT SIEGE SOCIAL : 401 Boulevard Irénée BONNAFOUS Code postal, Ville : 82000 MONTAUBAN	Téléphone : 05 63 91 70 00 Télécopie : 05 63 91 70 09
--	--

PRÉSIDENT : Mme Brigitte BAREGES

DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. François TOULET

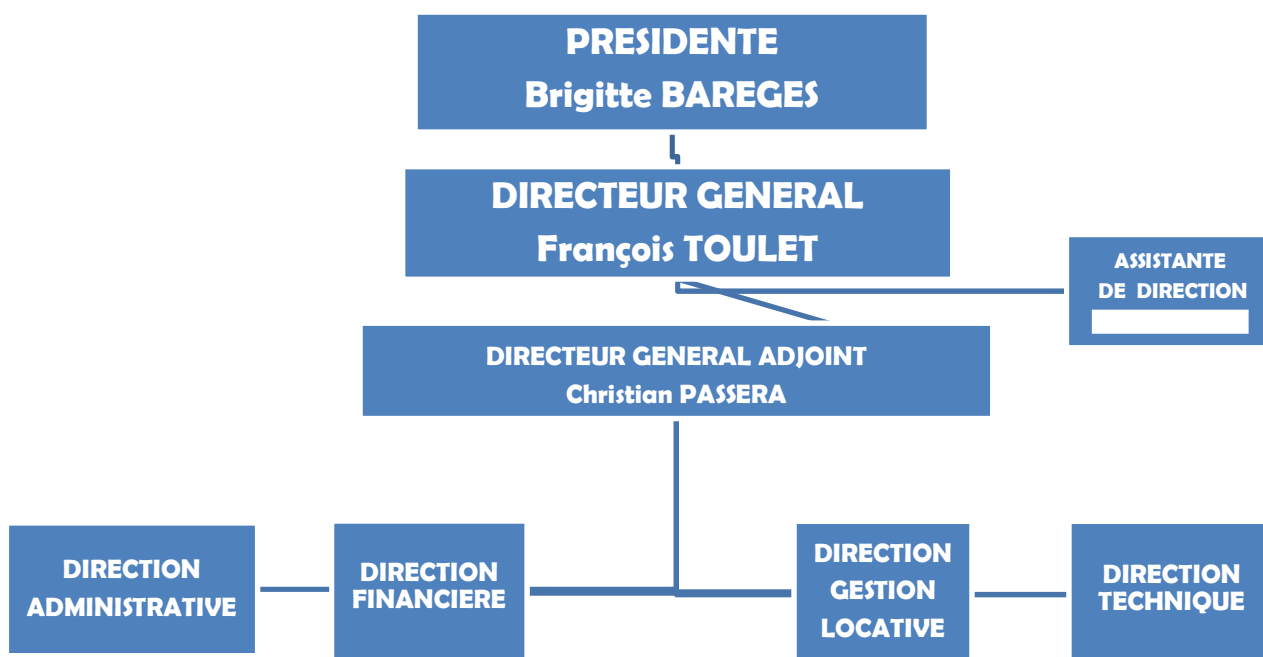
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Conseil Départemental de Tarn-et-Garonne
--

EFFECTIFS AU 31/12/2015	Cadres : 20	Total administratif et technique : 49
	Maîtrise : 3	
	Employés : 26	
	Gardiens : 16	Effectif total : 87
	Ouvriers de régie : 22	

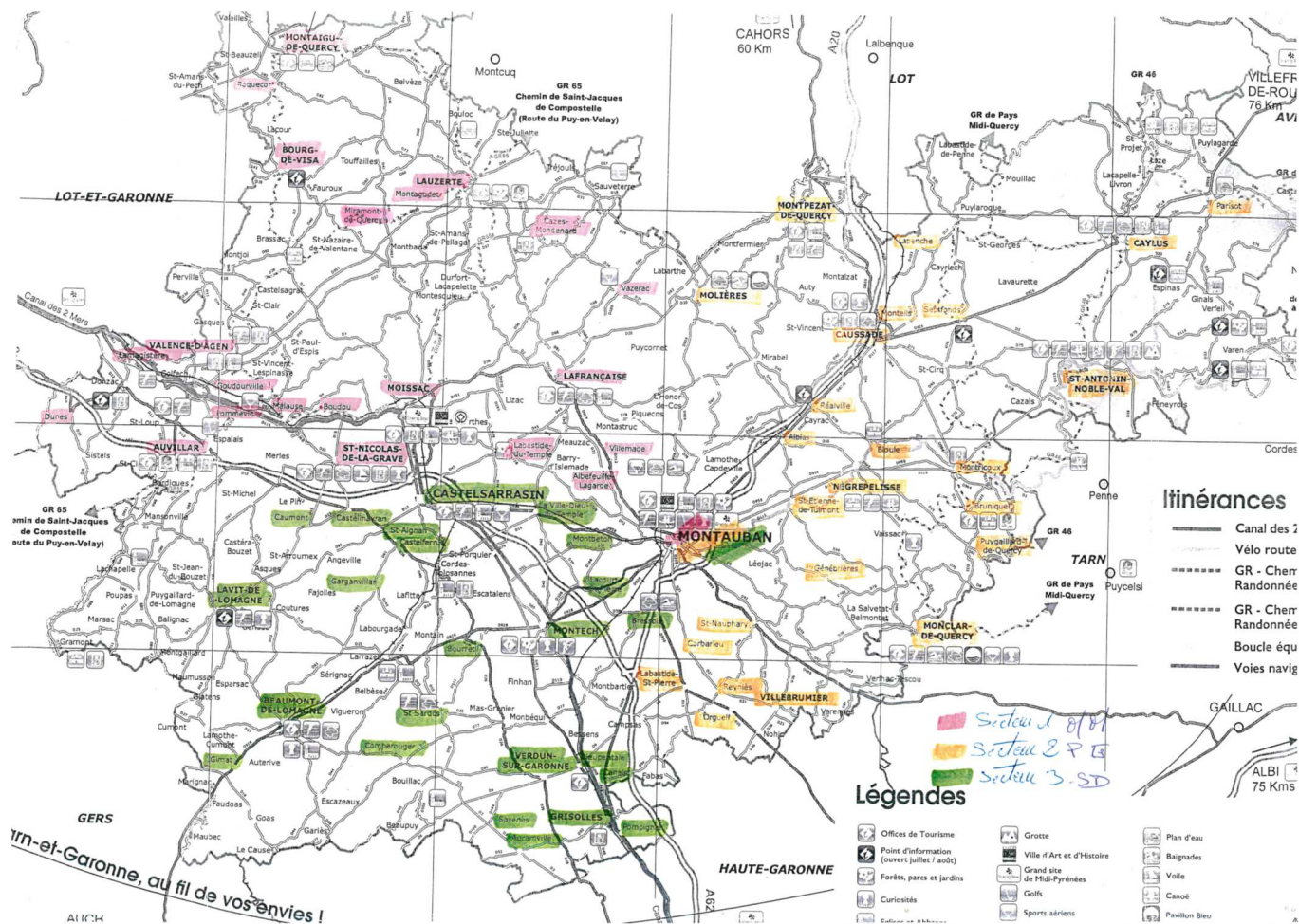
7.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Désignation personnes morales		Nom du représentant	Profession	Fonction élective	Fonction au sein du C.A.	Date d'entrée au CA
Membres désignés par la collectivité	membres de la collectivité	Brigitte BAREGES	Avocate /Maire de MONTAUBAN	Conseiller Départemental	Présidente	30/06/2015
			Retraité	Conseiller Départemental	Membre du CA	30/06/2015
			Comptable	Conseiller Départemental	Membre du CA	30/06/2015
			Retraîtée	Conseiller Départemental	Membre du CA	30/06/2015
			Enseignant	Conseiller Départemental	Membre du CA	30/06/2015
			Maire de CASTELSARRASIN	Conseiller Départemental	Membre du CA	30/06/2015
	personnes qualifiées		Employé	Autre élu désigné - Mairie MOISSAC	Membre du CA	30/06/2015
			Infirmière	Autre élu désigné - Mairie MONTAUBAN	Membre du CA	30/06/2015
		Yvon COLLIN	Retraité	PACT ARIM	Membre du CA	30/06/2015
			Promoteur	Caisse Locale Crédit Agricole	Membre du CA	30/06/2015
			Directrice de RELIENCE	Membre désigné par la collectivité	Membre du CA	30/06/2015
			Retraité	Membre désigné par la collectivité	Membre du CA	30/06/2015
		A	Retraité	Membre désigné par la collectivité	Vice-Président	30/06/2015
Membre représentant les associations			Médecin	Association MONTAUBAN SERVICE	Membre du CA	30/06/2015
Membre désigné C.A.F.			Retraité	Membre désigné CAF	Membre du CA	
Membre désigné U.D.A.F.			Comptable	Membre désigné UDAF	Membre du CA	
Membre désigné collecteur			Retraité	CILEO	Membre du CA + Membre du Bureau	
Membres désignés par les syndicats			Retraité	Membre désigné par les syndicats	Membre du CA	30/06/2015
			Employé	Membre désigné par les syndicats	Membre du CA	30/06/2015
Membres désignés par les locataires			Retraité	Membres désigné par les locataires	Membre du CA	10/12/2014
			Employée	Membres désigné par les locataires	Membre du CA	10/12/2014
			Retraîtée	Membres désigné par les locataires	Membre du CA	10/12/2014
			Retraîtée	Membres désigné par les locataires	Membre du CA	10/12/2014

7.3 ORGANIGRAMME DE L'OFFICE



7.4 CARTOGRAPHIE DU PATRIMOINE DE L'OFFICE



7.5 DEPASSEMENT DE PLAFONDS DE LOYERS

ETAT DES LOYERS A REGULARISER

TROP PERCU LOCATAIRES PRESENTS :

	Résidence CHAMBORD	Autres	Total
2014	30 303 €	2 466 €	32 769 €
2015	35 000 €	2 621 €	37 261 €
2016	50 881 €	3 718 €	54 599 €
Total	116 184 €	8 805 €	124 989 €

7.6 DETAIL DES RESULTATS COMPTABLES DE 2011 A 2017

CALCUL RESULTAT en k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
charges d'exploitation	-18 275	-18 814	-18 519	-19 138	-19 103	-19 755	-14 459
charges financières	-4 487	-4 654	-4 253	-3 521	-2 930	-2 702	-1 985
charges exceptionnelles	-1 288	-2 219	-625	-695	-1 434	-3 445	-7 226
sous-total CHARGES	-24 050	-25 687	-23 397	-23 354	-23 467	-25 902	-23 670
produits d'exploitation	21 359	22 503	22 747	22 803	22 428	22 167	22 468
produits financiers	87	20	49	70	69	414	30
produits exceptionnels	2 794	7 393	2 175	1 978	2 828	3 856	1 930
sous-total PRODUITS	24 240	29 916	24 971	24 851	25 325	26 437	24 428
RESULTAT	190	4 229	1 574	1 497	1 858	535	758

7.7 SIGLES UTILISES

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

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

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

