

RAPPORT DE
CONTRÔLE 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-003

TERRE D'OPALE HABITAT-OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT

Calais (62)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-003 TERRE D'OPALE HABITAT-OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT – (62)

N° SIREN : 276 200 037

Raison sociale : TERRE D'OPALE HABITAT – OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT

Président : M. Gérard CLAIS

Directeur général : M. Hans RYCKEBOER

Adresse : 16, quai de la Gendarmerie, 62103 Calais

Collectivité de rattachement : Agglomération Grand Calais Terres et Mers

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	6 869	Nombre de logements familiaux en propriété :	6 869	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	444
---------------------------------------	--------------	--	--------------	--	------------

Indicateurs	OPH TOH	Hauts de France	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	1,7 %	2,3 %	3,0 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,8 %	1,1 %	1,5 %	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	11,7 %	9,9 %	9,8 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	+ 0,2 %	nc	nc	(2)
Age moyen du parc (en années)	39	42	39,2	(2)
POPULATION LOGEES				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds	35,8 %	21,9 %	21,6 %	(1)
< 60 % des plafonds	73,4 %	61,5 %	59,7 %	(1)
> 100 % des plafonds	5,9 %	9,7 %	11,2 %	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	72 %	56,9 %	47,7 %	(1)
Familles monoparentales	nc	19,3 %	20,9 %	(1)
Personnes isolées	35,4 %	37,6 %	38,3 %	(1)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	4,6	5,5	5,5	(3)
Taux de créances locatives inscrit au bilan (% des loyers et charges)	10,8 %	-	14,5 %	(4)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,7	-	-	-
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4	-	4,4	(4)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	12,4 %	-	12,4 %	(4)

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) RPLS au 1/1/2016

(4) Bolero 2015 : ensemble des OPH de province

POINTS FORTS :

- ▶ Un rôle social avéré, caractérisé par une occupation sociale d'un parc aux loyers accessibles conforme à l'objet social
- ▶ Une présence de proximité globalement efficace
- ▶ Une réorientation des interventions patrimoniales vers la réhabilitation plutôt que le gros entretien
- ▶ Une rentabilité correcte
- ▶ Un volume de vente élevé pour soutenir l'effort de réhabilitation du patrimoine, assuré dans le respect de la réglementation

POINTS FAIBLES :

- ▶ Des coûts de gestion demeurant élevés malgré des efforts engagés en termes d'amélioration des coûts de gestion
- ▶ Un niveau préoccupant de vacance technique
- ▶ D'importants besoins en réhabilitation du patrimoine
- ▶ Un service rendu de moindre qualité pour les locataires de certains immeubles en attente d'arbitrage dans le cadre du NPNRU
- ▶ Des projections financières à actualiser et à conforter pour intégrer les orientations du NPNRU et ses impacts sur le PSP couvrant la période 2017-2026

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Un important retard dans l'établissement des diagnostics amiante des parties privatives
- ▶ 4 logements individuels ne respectant pas les normes minimales d'habitabilité
- ▶ 2 logements demeurant loués à la ville de Calais à des fins de logements de service
- ▶ Des baux non réglementaires
- ▶ Des obligations de lutte contre la sous-occupation non respectées
- ▶ Le montant maximum du loyer des logements conventionnés n'est pas renseigné sur les quittances adressées aux locataires
- ▶ Les orientations applicables à l'attribution des logements n'ont pas été rendues publiques

Précédent rapport de contrôle : n° 2014-107 d'avril 2015
Contrôle effectué du 19/03/2018 au 10/07/2018
RAPPORT DE CONTRÔLE : avril 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-003

TERRE D'OPALE HABITAT-OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT

– 62

Synthèse.....	7
1. Préambule.....	9
2. Présentation générale de l'office.....	10
2.1 Contexte socio-économique.....	10
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
3. Patrimoine.....	13
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	13
3.1.1 Description et localisation du parc.....	14
3.1.2 Données sur la rotation et la vacance.....	15
3.2 Accessibilité économique du parc.....	16
3.2.1 Loyers.....	16
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	17
3.2.3 Charges locatives.....	17
4. Politique sociale et gestion locative.....	18
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	18
4.2 Accès au logement.....	18
4.2.1 Connaissance de la demande.....	18
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'office.....	19
4.2.3 Gestion des attributions.....	19
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	21
4.4 Traitement des impayés.....	21
4.5 Location à des tiers ou occupations non réglementaires.....	22
5. Stratégie patrimoniale.....	23
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	23
5.2 Évolution du patrimoine.....	24
5.2.1 Offre nouvelle.....	24
5.2.2 Réhabilitations.....	24

5.2.3	Le respect des normes minimales d'habitabilité	25
5.2.4	Accessibilité des logements.....	25
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	25
5.4	Maintenance du parc.....	26
5.4.1	Entretien et exploitation du patrimoine.....	26
5.4.2	Sécurité dans le parc.....	27
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	28
5.6	Autres activités	29
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	30
6.1	Tenue de la comptabilité	30
6.2	Analyse financière	30
6.2.1	Analyse de l'exploitation	30
6.2.2	Gestion de la dette	35
6.2.3	Gestion de la trésorerie	35
6.2.4	Résultats comptables.....	36
6.2.5	Structure financière	37
6.3	Analyse prévisionnelle.....	39
7.	Annexes.....	41
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'office	41
7.2	Organigramme général de l'office	43
7.3	Sigles utilisés.....	44

SYNTHESE

Créé en 1923, TERRE D'OPALE HABITAT est un office public de l'habitat dont la collectivité territoriale de rattachement était historiquement la commune de Calais. Depuis le 1^{er} janvier 2017, il est rattaché à l'agglomération dénommée « Grand Calais Terres et Mers ».

Ses 6 895 logements familiaux et 444 équivalents-logements en foyers et résidences sociales répondent à des besoins avérés sur son territoire d'intervention marqué par un taux de chômage élevé et un revenu disponible médian par unité de consommation sensiblement inférieur aux références nationales. Hébergeant un tiers de la population de Calais il dispose d'un poids économique et social local considérable. En offrant aux populations les plus modestes des logements économiquement accessibles dont le niveau d'entretien courant (propreté des parties communes et des extérieurs) est satisfaisant, il remplit par ailleurs pleinement son rôle de bailleur social.

Le retard historiquement accumulé en termes de maintenance et de réhabilitation de son patrimoine l'oblige désormais à faire face à d'importantes dépenses d'investissement sur près des deux-tiers de ses logements locatifs, essentiellement sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) dits « Beau Marais » et « Fort Nieulay ». Il génère par ailleurs une importante vacance technique s'établissant à près de 9 % fin 2017.

Dans cette optique, sa nouvelle gouvernance s'efforce d'optimiser la rentabilité de l'activité, principalement en rationalisant ses effectifs et son organisation, en renégociant sa dette, et en préférant intervenir au travers de campagnes de remplacement de composants et de réhabilitations globales plutôt qu'en réalisant des dépenses de gros entretien sur son patrimoine.

Au 31 décembre 2016, l'office dispose d'une rentabilité correcte et d'une structure bilancielle saine. Il semble donc financièrement en mesure d'engager un programme de réhabilitation important sur son parc locatif. Son plan stratégique de patrimoine (PSP) 2017-2026 prévoit d'ailleurs le traitement de plus de 4 000 logements pour un montant total de 106 000 milliers d'euros.

Le Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), en cours de discussion, peut potentiellement impacter les orientations stratégiques et patrimoniales de l'office. Le dernier projet de NPNRU prévoit d'importantes interventions sur environ 2 200 logements situés en QPV. Auquel cas, l'office ne pourrait pas réaliser l'intégralité des interventions prévues sur le reste de son patrimoine.

Dans ce contexte, il apparaît indispensable que TERRE D'OPALE HABITAT poursuive l'optimisation de ses ressources financières disponibles et mobilise de nouveaux leviers afin de maximiser les interventions sur son parc locatif (renégociation de la dette, mobilisation de la seconde phase des prêts de haut de bilan - PHBB – prêts de haut de bilan bonifié, augmentation des loyers à la relocation et suite à réhabilitation, vente de logements et de réserves foncières, optimisation des coûts de gestion, réduction de la vacance...).

En fonction des mesures de compensation de la réduction du loyer de solidarité (RLS) et du dimensionnement définitif du NPNRU, il appartiendra à sa gouvernance d'actualiser son étude financière prévisionnelle et, le cas échéant, de revoir sa stratégie patrimoniale en priorisant les interventions sur son patrimoine historique.

A la clôture du contrôle, différentes alternatives de rapprochement étaient envisagées dans le cadre de la loi Elan, notamment avec d'autres offices du Pas-de-Calais. Aucune proposition n'avait cependant été validée par le conseil d'administration de TERRE D'OPALE HABITAT.

Le Directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le contrôle conduit est un contrôle complet dans le cadre de la périodicité.

Le précédent rapport d'inspection, d'avril 2015, a été réalisé dans le cadre d'un contrôle de suites. Il soulignait les progrès accomplis en matière de gouvernance et de management tout en relevant le poids trop important des frais de personnel ainsi que la nécessité de remettre à niveau un parc obsolète pesant sur les capacités financières de l'office.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'OFFICE

Pour le présent rapport, TERRE D'OPALE HABITAT-OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT est dénommé « TOH » ou « l'office ».

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Créé en 1923, l'Office Public de l'Habitat (OPH) de Calais, dénommé TERRE D'OPALE HABITAT-OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT depuis le 1^{er} janvier 2017, est un bailleur dont le siège se trouve à Calais, au cœur administratif de son territoire d'intervention.

L'office intervient principalement sur le territoire de sa nouvelle collectivité de rattachement, l'Agglomération Grand Calais Terres et Mers et, de manière plus ponctuelle, sur la Communauté de Communes Pays d'Opale. Il est ainsi le principal bailleur social de cette agglomération au sein de laquelle il représente 63 % de l'offre locative sociale.

Située dans la région Hauts-de-France, dans le département du Pas-de-Calais, l'agglomération Grand Calais Terres et Mers subit de grandes difficultés économiques se traduisant notamment, selon les données de l'INSEE, par un important taux de chômage de 22,9 % en 2013 et un revenu disponible médian par unité de consommation de 16 095 euros, sensiblement inférieur à la médiane nationale de 19 785 euros.

A ce constat, s'ajoutent un solde migratoire négatif depuis 2007 (-1,1 %) ainsi qu'une tendance au vieillissement de la population.

Au 31 décembre 2017, TOH est propriétaire d'un parc de 6 895 logements familiaux dont 6 665 sont concentrés sur la seule ville de Calais.

Le patrimoine de TOH est très fortement représenté – à proportion de 62 % – dans le zonage des QPV.

Si seul le « Beau Marais » à Calais a été concerné par le premier programme de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), le quartier «Fort Nieulay », désormais classé en opération d'intérêt national, devrait également bénéficier du NPNRU.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

TOH est un office qui, depuis le 1^{er} janvier 2017, est rattaché à l'agglomération Grand Calais Terres et Mers.

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

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

La présidence de l'OPH est assurée depuis le 1^{er} janvier 2012 par M. Gérard CLAIS, conseiller communautaire de l'agglomération Grand Calais Terres et Mers.

M. Hans RYCKEBOER est le directeur général (DG) de l'office depuis le 16 décembre 2010. Le dernier rapport de contrôle a relevé que son contrat de travail ne respectait pas les dispositions de l'article R. 421-20 du CCH. Il se limitait en effet à indiquer le mode de calcul de son plafond de rémunération et mentionnait, par ailleurs,

le bénéfice d'un logement « pour utilité de service ». Cet avantage irrégulier a pris fin, dans les faits, à la suite d'une délibération du conseil d'administration (CA) du 25 juin 2012. Les avenants au contrat de travail des 10/07/2015 et 16/12/2016 ont permis de préciser les modalités de fixation des parts forfaitaire et variable de la rémunération du DG ainsi que d'acter la suppression du bénéfice d'un logement « pour utilité de service ».

Le CA est composé de 27 membres, qui participent avec assiduité aux réunions qui ont lieu 6 fois par an. Les comptes rendus détaillés des échanges sont accompagnés de nombreuses annexes explicatives. Leurs membres disposent ainsi de l'information de nature à leur permettre de prendre des décisions en connaissance de cause.

Outre le bureau, les commissions d'attribution des logements (CAL) et d'appel d'offres (CAO), de nombreuses autres commissions ont été constituées au sein du CA: gestion des impayés, commission sociale, incivilités, vie de quartier et commission associative.

Le comité de direction (CODIR), composé de l'ensemble des directeurs, se réunit toutes les deux semaines et met en œuvre la stratégie générale de l'entreprise entérinée par le CA. Il pilote les projets stratégiques, fixe les objectifs et s'assure de leur atteinte par l'office. Ce CODIR est élargi, une fois par trimestre, à tous les cadres de direction de l'office.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Les importants efforts entrepris, à juste titre, pour réduire la masse salariale et les charges de personnel doivent être poursuivis.

Au 31 décembre 2017, TOH disposait d'un effectif, comprenant près de 40 % d'agents publics, de 156 équivalents temps plein (ETP) correspondant à 166 salariés. Cet effectif, bien qu'en baisse de 4,5 ETP par rapport à 2013, représente encore 22,7 ETP pour 1 000 logements. Il demeure par conséquent largement supérieur au ratio de 19,8 ETP des OPH compris entre 5 000 et 10 000 logements, repris dans l'édition 2017 du rapport de branche de la fédération des OPH. L'analyse des coûts de gestion de l'office confirme ce constat (cf. § 6.2.1.2.1.2) qui repose essentiellement sur :

- l'ampleur des recrutements effectués dans des proportions inconsidérées sous l'ancienne gouvernance;
- la nécessité pour l'office de disposer, eu égard aux besoins de son parc situé en QPV, d'une importante présence de proximité représentant près de 7,3 ETP pour 1 000 logements, à comparer aux 5,9 ETP pour la moyenne nationale des OPH.

L'organisation de l'office a évolué à de nombreuses reprises durant les dernières années dans le but d'en rationaliser la performance. Le nouvel organigramme de février 2018 fait apparaître une organisation simplifiée visant à mutualiser les missions et, par là même, à réduire l'importante masse salariale supportée par TOH.

Dans l'optique de la maîtrise des effectifs, outre le non remplacement des départs en retraite des gardiens d'immeubles, la direction des ressources a été supprimée et ses missions directement rattachées au DG.

TOH s'est par ailleurs astreint à réduire certains avantages sociaux accordés aux salariés sous la précédente présidence parmi lesquels figuraient de nombreuses journées de congés exceptionnels.

De plus, la prévention de l'absentéisme – historiquement très élevé au sein de l'office avec des taux pouvant atteindre certains mois plus de 13,8 % – a été identifiée comme un enjeu prioritaire de l'office et a donné lieu

à partir de 2016 à des actions volontaristes ayant d'ores et déjà permis de faire reculer le nombre de jours d'absence des agents de manière significative (4 272 jours en 2017 contre 6 684 en 2016).

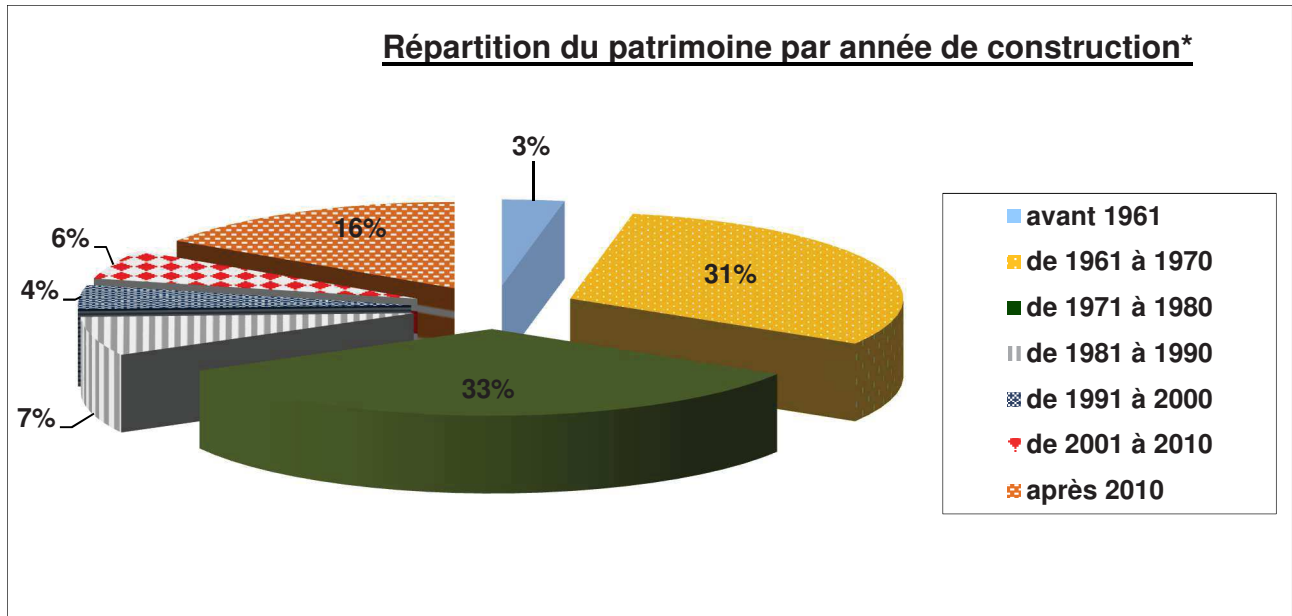
TOH dispose d'un service marchés centralisé au niveau du siège et relevant de la direction juridique. Il vérifie notamment la bonne application des directives internes, le respect des règles de mise en concurrence ainsi que la computation des seuils.

L'exercice de la gouvernance des achats est précisément défini par un guide des procédures régulièrement remis à jour et qui apparaît conforme à la réglementation, notamment à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et au décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics. Tous les marchés dont le montant se situe entre 25 milliers d'euros et les seuils de procédure formalisée font l'objet de procédures adaptées définies précisément. La CAO de l'office se prononce sur toutes les procédures relevant des seuils communautaires.

TOH s'est doté d'un nouveau système informatique performant et a mis en place une centaine de procédures couvrant les champs d'activité de l'office. Un contrôleur interne, directement rattaché au DG, a été nommé afin d'effectuer régulièrement des contrôles ciblés dont le bilan annuel circonstancié est présenté au CA ainsi qu'au commissaire aux comptes (CAC).

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE



*Données issues des annexes légales et réglementaires pour l'année 2016 de TOH

L'ancienneté moyenne du patrimoine de l'office est de 39 ans. Elle correspond à l'âge du parc social en France métropolitaine. Ce résultat s'explique principalement par le fait que près des deux-tiers du patrimoine a été construit durant les années 60 et 70.

Près de 4 250 logements familiaux du parc de l'office sont répartis entre les deux quartiers de « Beau Marais » et de « Fort Nieulay ».

Pour autant, elle s'avère moins élevée que la moyenne de la région Hauts-de-France qui est, au regard des données du RPLS au 1^{er} janvier 2017, de 42 ans.

3.1.1 Description et localisation du parc

Composition du parc locatif de TOH au 31/12/2016

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes*	Places et chambres en équivalent-logement**	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	6 869	0	0	6 869
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	348	96	444
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	101	99	0	99
Total	6 869	348	96	7 313

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

Source : Données issues des annexes légales et réglementaires pour l'année 2016 de TOH

Au 31 décembre 2016, le parc immobilier de TOH était constitué de 6 869 logements familiaux et de 444 équivalents-logements principalement répartis en foyers pour personnes âgées ou jeunes travailleurs et en résidences étudiantes.

Les logements individuels représentent 19 % du parc locatif de l'office. Leur proportion s'avère limitée et sensiblement inférieure à celle observée au niveau de l'arrondissement de Calais (26 %) et du territoire de l'agglomération Grand Calais Terres et Mers (23,1 %). L'attractivité du patrimoine locatif de l'office s'en trouve obérée dans un territoire où la demande pour ce type de logements est forte.

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

*Typologie de logements (en %)	T1-T2	T3	T4	>T4
Demandes SNE sur l'agglomération Grand Calais Terres et Mers*	39,9%	31,5%	22,1%	6,5%
Parc de TOH**	18,5%	36,4%	29,4%	15,7%
Parc social sur l'agglomération Grand Calais Terres et Mers**	20,2%	37%	29%	13,8%

* Source : Infocentre SNE ** Source : RPLS au 01/01/2016

La faible proportion de logements d'une ou deux pièces au sein du patrimoine de TOH constitue une difficulté supplémentaire dans un secteur géographique où près de 40 % des demandes de logements sociaux concernent cette typologie.

3.1.2 Données sur la rotation et la vacance

Le taux de rotation de l'office est historiquement élevé et bien supérieur à celui de son département de référence en raison notamment du phénomène de détente du marché sur l'agglomération de Grand Calais Terres et Mers et d'une demande s'orientant de plus en plus vers les logements neufs et/ou individuels.

Le taux de vacance globale supporté par TOH s'avère largement supérieur à celui de son département de référence et s'est sensiblement accru entre 2013 et 2016. Cette vacance présente des caractéristiques essentiellement techniques qui se déclinent pour partie par des mises en vacance « stratégique » de logements collectifs en QPV en attente des arbitrages du NPNRU en termes de démolition et de réhabilitation.

Evolution de la vacance et de la rotation au sein du parc de TOH

Vacance et rotation (en %)	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Taux de vacance globale*	8,50	8,85	10,07	10,70	10,24	9,67
Ratio RPLS (Pas-de-Calais)	5,8	6,0	6,3	6,5	----	6,2
Taux de vacance à plus de 3 mois*	7,0	7,09	8,06	9,02	8,71	8,0
Ratio RPLS (Pas-de-Calais)	1,5	1,0	1,1	2,0	----	1,4
Taux de vacance technique*	7,25	6,93	9,04	9,01	8,94	8,23
Ratio RPLS (Pas-de-Calais)	3,6	5,0	3,9	3,4	----	4,0
Taux de rotation globale*	13,89	12,55	11,05	10,47	11,69	11,93
Ratio RPLS (Pas-de-Calais)	10,0	10,0	10,4	9,8	----	10,1

* Source : TOH / RPLS

Bien qu'elle constitue un point de vigilance pour la gouvernance de TOH, la vacance technique demeure importante et pèse considérablement sur les capacités financières de l'office.

Outre l'intégration de la réduction de la vacance dans les accords d'intéressement depuis 2015, la mise en place d'un plan d'actions transversal de lutte contre la vacance entend répondre à l'importance prise par ce phénomène au sein du parc locatif de l'office.

TOH a ainsi engagé en 2018 une politique de résorption de ses logements dégradés et jusqu'alors comptabilisés au titre de la vacance technique. Les travaux nécessaires à la remise en location de 250 logements sur la période 2018-2019 sont actuellement confiés à un prestataire extérieur sous le contrôle du service satisfaction clientèle de la direction patrimoine (cf. § 3.1.2).

Il n'en demeure pas moins qu'au 31 décembre 2017, 327 logements locatifs – soit environ 4,8 % du parc de TOH – sont en vacance « stratégique ».

En conséquence, les pertes financières correspondantes - en constante augmentation - se situent désormais à un niveau inquiétant. Elles pèsent lourdement sur la rentabilité actuelle de l'activité de l'office et grèvent ses capacités d'investissement à l'avenir (cf. § 6.2.1.2.1.1).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

TOH met en pratique une politique de loyers permettant l'accès de son parc au plus grand nombre. Ainsi, les loyers médians comme les plus élevés appliqués par l'office s'avèrent sensiblement inférieurs à ceux des autres organismes de logement social, tout particulièrement ceux du département.

Le loyer mensuel moyen au logement pratiqué se situe à 342 euros à fin 2017.

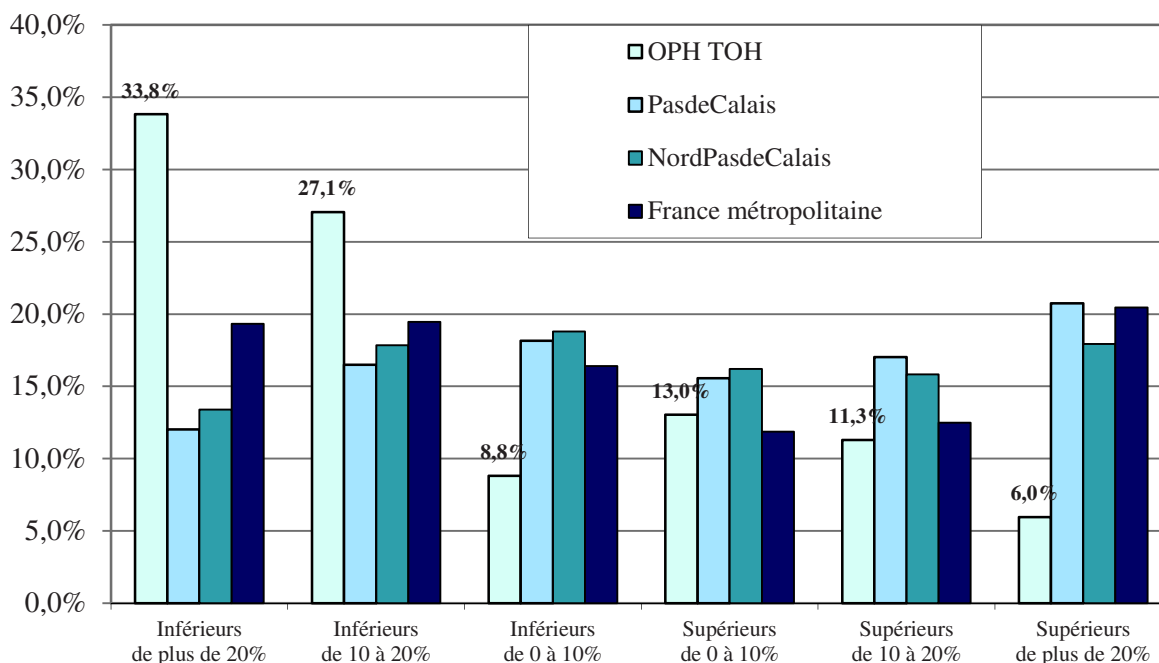
Structure des loyers

Année 2017	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable			
	Nombre de logements	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
TOH*	6 888	4,2	4,6	5,4
Agglomération de Calais	10 564	4,4	5,2	5,8
Pas-de-Calais	135 689	4,9	5,5	6,1
France Métropolitaine	4 153 165	4,8	5,5	6,4

Source : TOH / * RPLS

TOH exerce pleinement son rôle de bailleur social. La part de logements auxquels est appliqué un loyer inférieur au loyer de référence de l'APL est ainsi de 69,7 % pour TOH contre 46,7 % dans le département du Pas-de-Calais et 55,2 % à l'échelle nationale.

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



* Source : RPLS

La politique générale des loyers de l'office repose sur des décisions annuelles du CA fixant, le cas échéant, le niveau d'augmentation des loyers pratiqués.

L'office s'est attaché à limiter l'augmentation moyenne des loyers des locataires en place. A l'exception de l'exercice 2015, l'évolution des loyers mise en place par TOH s'est avérée inférieure à l'IRL (Indice de référence des Loyers) du 3ème trimestre de l'année précédente, voire même nulle en 2014.

TOH n'appliquait jusqu'à présent pas de politique de loyers dits « à la relocation » consistant à aligner ceux-ci sur les loyers plafonds conventionnels lors du changement de locataire. Depuis 2018, l'office a décidé de mettre en place cette politique sur l'intégralité de son parc locatif.

La réalisation de travaux de réhabilitation donne lieu à l'augmentation des loyers qui ne sont cependant pas systématiquement portés au plafond inscrit dans les conventions APL mais limités au strict équilibre des opérations. Ces augmentations de loyers sont bien soumises, dans les cas prévus par la réglementation, à l'autorisation du Préfet de département.

L'office peut ponctuellement pratiquer, après autorisation préalable du CA, des « remises commerciales » sur des logements PLS, des garages ou parkings identifiés en vacance commerciale.

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

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

TOH précise que la rectification est actuellement en cours auprès de son fournisseur du système d'exploitation.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

L'office applique le supplément de loyer de solidarité (SLS) aux locataires assujettis. Pour l'année 2016, ce dernier ne concerne – en raison de l'occupation très sociale du parc – qu'un nombre restreint de 52 logements pour un produit de 37 milliers d'euros, soit une moyenne de 59 euros par mois et par logement.

3.2.3 Charges locatives

Les charges locatives font l'objet d'une régularisation annuelle à fin octobre de l'année N+1. La nature des charges récupérées n'appelle pas de remarque particulière.

Le bilan de l'évolution des charges locatives fait chaque année l'objet d'une présentation en conseil de concertation locative (CCL) à la suite de laquelle un ajustement des acomptes est réalisé chaque année au 1^{er} juillet.

Les méthodes de provisionnement des charges récupérables apparaissent globalement satisfaisantes au regard du taux de surprovisionnement de 3 % sur l'année 2016.

Les charges de personnel de proximité sont mutualisées et non pas facturées au coût réel par groupe. Cette mesure, pratiquée de longue date par TOH, s'inscrit toutefois dans une logique assumée d'équité de traitement entre les locataires visant à ne pas pénaliser les nombreuses résidences sur lesquelles la nécessaire présence de proximité s'avère plus onéreuse.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

En %	Personnes. isolées	Revenu < 20 % *	Revenu < 60 % *	Revenu > 100 %*
Enquête OPS 2014	34,5	37,7	75,8	5,1
UU Calais	34,9	27,2	67,2	7,2
Pas-de-Calais	35	22,1	64,7	7,1
Enquête OPS 2016	35,4	35,8	73,4	5,9
UU Calais	36,1	26,7	65,6	8,4
Pas-de-Calais	37	23,4	64,4	7,7
dont emménagés récents	25,2	46	75,8	4,9

L'occupation du parc de TOH demeure conforme à son objet social. La population accueillie présente un profil socio-économique très modeste et la proportion de ménages aux plus faibles ressources (inférieures à 20 % des plafonds PLUS) apparaît beaucoup plus importante que pour les autres bailleurs sociaux de son secteur d'intervention. Ce constat devrait perdurer à l'avenir au regard du profil des emménagés récents.

L'importante part de ménages logés par l'office et qui sont également bénéficiaires d'une aide au logement (72 %) vient d'ailleurs confirmer cette analyse.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le secteur d'intervention de TOH apparaît relativement détendu et les 3 168 demandes en stock en janvier 2018 sur l'agglomération Grand Calais Terres et Mers reflètent une légère baisse par rapport aux années précédentes.

L'enregistrement tout comme la gestion des demandes sont centralisés au sein du service commercial "IMM-HOP" qui est rattaché à la direction gestion locative. Les primo-demandes, les renouvellements et demandes de mutation sont enregistrées par les assistants commerciaux au moyen du logiciel interne de l'office.

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

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

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'office

Le CA de TOH a approuvé, par délibération du 19 avril 2018, l'actuel règlement intérieur des commissions d'attributions de logements (CAL).

Les orientations applicables à l'attribution des logements n'ont pas été rendues publiques et mises en ligne dans le respect des dispositions de l'article R. 441-9-IV du CCH.

Il en est de même en ce qui concerne la dernière version du règlement intérieur des deux CAL.

La politique générale des attributions de TOH apparaît conforme aux orientations du CCH. Elle devra prochainement intégrer les orientations qui seront fixées dans le courant de l'année 2018 par la Conférence Intercommunale du Logement (CIL) de l'agglomération Grand Calais Terres et Mers.

En l'absence d'affichage d'une véritable politique de gestion de l'équilibre de peuplement de son patrimoine, les agents commerciaux, s'ils disposent bien de données statistiques brutes extraites de leur logiciel interne sur le peuplement des résidences, sont amenés à effectuer une sélection de candidats principalement basée sur leur propre expérience et connaissance des publics prioritaires.

La politique de peuplement est désormais consultable sur le site internet de l'office.

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

Bien que l'office se soit attaché à identifier les cas de sous-occupation correspondant aux nouveaux critères introduits par la loi Egalité et Citoyenneté (LEC), les situations recensées n'ont cependant pas été traitées conformément aux obligations introduites par la loi MOLLE.

Cependant, il convient de préciser que les possibilités de relogement des cas de sous-occupation dans le parc de TOH apparaissent limitées en raison d'une faible proportion de logements de type 1 et 2 limitée à 18,5 % de son patrimoine.

L'office indique que, sur certaines de ses résidences, la superficie et le loyer de ses logements de type 3 se rapprochent des caractéristiques de type 2 situés sur d'autres programmes.

En revanche, TOH a initié, dans le cadre de la démarche RSE, un projet destiné, avec l'aide d'une association locale, à accompagner la mutation interne de « séniors » (personnes de plus de 65 ans) en situation de sous-occupation. Sur les 113 situations identifiées en logements individuels, l'office prévoit dans un premier temps de financer, sur l'année 2018, l'accompagnement de 30 locataires « séniors » vers des logements adaptés à leur situation personnelle ; 5 locataires ont d'ores et déjà bénéficié de ce dispositif.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

TOH a défini et mis en œuvre une politique d'attribution de ses logements sociaux en adéquation avec le profil des demandeurs sur ses territoires d'intervention.

TOH gère un flux annuel moyen de 670 attributions.

La gestion des attributions est répartie, selon un découpage du patrimoine, entre deux CAL qui se réunissent chacune deux fois par mois selon les modalités définies par le règlement intérieur.

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

Si l'information mise à disposition des membres de la CAL apparaît complète, il convient de signaler que les procès-verbaux de ces commissions gagneraient en transparence à mentionner expressément la motivation des décisions prises.

L'accès au parc de l'office de demandeurs en situation de handicap est désormais facilité par la possibilité pour les agents commerciaux de consulter la base informatique de l'office qui recense exhaustivement les logements adaptés.

En application de la loi Égalité et Citoyenneté (LEC) du 27 janvier 2017, un minimum de 25 % des attributions de logements sociaux réalisées en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) doit être effectué à destination des ménages demandeurs situés dans le 1^{er} quartile de ressources.

Durant l'année 2017, 18 % des logements attribués hors QPV par TOH l'ont été à des ménages du 1^{er} quartile de ressources. A titre comparatif, ce taux d'attribution n'est que de 14 % pour l'ensemble des bailleurs sociaux sur le territoire de l'agglomération Grand Calais Terres et Mers.

Compte tenu des grandes difficultés à atteindre les 25 % d'attributions de logements sociaux réalisées en dehors des QPV, la Conférence Intercommunale du Logement (CIL) a décidé de réduire, dans un premier temps, cet objectif à 15 %.

De plus, par la réalisation de 70 % de ses attributions en QPV à des ménages situés hors du 1^{er} quartile de ressources, l'office a largement dépassé l'objectif de 50 % inclus dans la LEC.

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

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

- l'article 2 stipule que le dépôt de garantie est restitué, dans tous les cas, dans le délai maximal de 2 mois à compter de la remise des clés. La loi ALUR a réduit à 1 mois ce délai maximum lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée ;
- l'article 3 précise que les pièces justificatives du décompte des charges locatives sont tenues à la disposition des locataires durant 1 mois. Ce délai, mentionné à l'article 23 de la loi du 6 juillet 1989, a été porté à 6 mois par l'article 6 de la loi ALUR.

L'office précise que son contrat locatif type vient d'être révisé par délibération du 18 octobre 2018.

4.2.3.2 Gestion des contingents

L'implication de TOH dans la mise en œuvre du dispositif Droit Au Logement Opposable (DALO) et dans l'accueil des populations défavorisées apparaît globalement satisfaisante.

Par ailleurs, l'usage pour les publics prioritaires du logiciel Système Priorité Logement (SYPLO) par le bailleur social est systématique.

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

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Bien que le nombre de gardiens et d'employés d'immeubles ait significativement diminué durant la période de contrôle, TOH respecte toujours ses obligations en matière de gardiennage ou de surveillance au titre des articles R. 271-1 et R. 271-2 du code de la sécurité intérieure. Depuis l'année 2018, les gardiens se sont vus accroître leurs prérogatives par la délivrance d'une assermentation leur permettant, le cas échéant, de dresser des procès-verbaux face à des situations d'incivilités entre autres.

Cette présence en terme de personnel de proximité, associée au recours à une entreprise extérieure pour certains sites, permet d'assurer la propreté des halls d'entrées et des parties communes ainsi qu'un relationnel étroit avec les locataires du parc collectif.

Pour autant, le service global rendu aux locataires des immeubles en attente d'un arbitrage dans le cadre du NPNRU demeure qualitativement en deçà de celui constaté sur le reste du parc locatif et nécessite un investissement de TOH (cf. § 4.4.1).

Compte tenu de la concentration des effectifs de proximité sur les QPV (agence Beau Marais et point d'accueil de Fort Nieulay) la gestion de proximité à destination des locataires des logements individuels n'est pas correctement assurée. En témoigne notamment la découverte, lors des visites de patrimoine, d'une situation non identifiée nécessitant la mise en place urgente d'un accompagnement social ou encore des incompréhensions de certains locataires quant à la justification réglementaire de hausses de loyers suite à l'installation d'un système de chauffage central (cf. §.5.2.3).

Le traitement des réclamations a connu des améliorations notables, et notamment la mise en place d'un Serveur Vocal Interactif (SVI), ou encore la possibilité de déposer une réclamation depuis le site internet ou via une application gratuite sur smartphone. Les réclamations sont désormais directement orientées, en fonction de leurs caractéristiques, vers l'unité en charge de la thématique concernée. Leur traçabilité comme le suivi de leur traitement sont assurés par le logiciel interne de gestion.

La concertation locative est directement pilotée par le directeur de la gestion locative. Elle associe efficacement les associations de locataires sur des sujets élargis tels que la qualité de service, les projets de réhabilitation, les ajustements de charges ou les actions d'animation à destination des locataires.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

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

Pour les besoins de la comparaison avec les autres OPH, le stock de créances présenté ci-dessous comprend le quittancement du mois de décembre même si les créances correspondantes, exigibles à terme échu, ne constituent pas des impayés.

S'il a connu une forte augmentation entre 2012 et 2016 (+ 26,2 %), le stock de créances de TOH (10,8 % des loyers et des charges en 2016) demeure inférieur au niveau observé en 2015 pour l'ensemble des offices (13,2 % des loyers et des charges en 2016).

4.4.2 L'organisation et la gestion du recouvrement

L'augmentation des impayés locatifs constitue l'un des sujets de vigilance de la gouvernance.

Afin de contenir ce phénomène, l'office a, début 2016, regroupé le recouvrement amiable et le contentieux de l'impayé au sein de la direction juridique.

Cette réorganisation s'est accompagnée de mesures parmi lesquelles :

- la détection et prise en charge très précoces des premières difficultés de paiement par les chargés de recouvrement ;
- l'augmentation effective des propositions, en tant que de besoin, de plans d'apurement et autres protocoles ;
- le développement, en cas d'échec des actions d'accompagnement du locataire débiteur, d'une démarche volontariste de saisine des tribunaux en résiliation de bail.

La commission « gestion des impayés » de TOH est consultée sur les dossiers contentieux et délibère sur l'opportunité de mise en place des procédures (commandement de payer, résiliation de bail, commandement de quitter les lieux, etc....) ainsi que sur la proposition de solutions pour les locataires en difficulté.

Entre 2015 et 2017, l'office a été amené, suite à résiliation de bail et d'échec de toutes les tentatives d'accompagnement social comme d'apurement de la dette, à procéder à 84 expulsions dont 13 avec concours de la force publique.

4.5 LOCATION A DES TIERS OU OCCUPATIONS NON REGLEMENTAIRES

Deux logements demeurent loués à la ville de Calais en infraction aux dispositions des articles L. 353- 5 et L. 442-8 et suivants du CCH.

Le précédent rapport mentionnait la location de 4 logements à la commune de Calais, personne morale, utilisés dans les faits comme logements de fonction pour des agents communaux.

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

De plus, la situation de ces logements n'entre pas dans le champ des dérogations prévues aux articles L. 442-8-1 et L. 442-8-1-1 du CCH et n'est donc pas conforme à l'article L. 442-8 du CCH qui mentionne l'interdiction, dans les immeubles financés avec l'aide de l'Etat, de louer ou de sous-louer un logement sous quelque forme que ce soit.

Bien qu'un courrier ait été adressé en mars 2015 à la commune de Calais et que le CA de TOH ait délibéré en octobre 2015 aux fins de faire cesser cet état de fait, force est de constater qu'à ce jour, la situation de 2 de ces 4 logements est toujours inchangée.

TOH indique avoir adressé entretemps un nouveau courrier de relance à la mairie de Calais.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La politique patrimoniale de TOH entre 2011 et 2016 est présentée dans la convention d'utilité sociale (CUS). Ce document affiche- en cohérence avec le précédent plan stratégique de patrimoine (PSP) de l'office - ses orientations stratégiques en matière de production neuve qui consistent en la livraison de 897 logements. Ces engagements de développement sont complétés notamment par des engagements financiers portant sur les dépenses d'investissement relatives aux travaux de réhabilitation du parc et de remplacement des composants à hauteur de 495 euros/logement/an sur l'ensemble de la période.

Les objectifs de la CUS en termes d'offre nouvelle de logements familiaux sont cependant loin d'être atteints dans la mesure où seulement 453 logements ont été mis en service (principalement en raison d'un ralentissement de la production en fin de période)

Le PSP 2017-2026 a été actualisé par décision du CA du 5 décembre 2017. Sur la base d'une étude multicritères, le patrimoine y est segmenté, selon son attractivité, en différentes catégories pour lesquelles sont identifiées des orientations stratégiques d'intervention telles que la requalification, la réhabilitation légère ou lourde ainsi que la démolition.

La programmation des travaux à réaliser au titre des différentes modalités d'intervention retenues a été lissée sur la totalité de la période d'application du PSP. Le coût total prévisionnel des travaux programmés sur les 4 044 logements priorités – soit plus de la moitié du parc de l'office – est de 106 335 milliers d'euros sur l'ensemble de la période.

La convention pluriannuelle de rénovation urbaine du programme ANRU, signée en janvier 2007 et dont la clôture a été fixée à fin 2019, est axée sur le seul QPV de Beau Marais pour un montant global de travaux de près de 168 millions d'euros. L'important programme de rénovation urbaine – comprenant notamment 690 constructions, 1 091 réhabilitations et 676 démolitions – est aujourd'hui achevé.

Le projet de protocole de préfiguration de la communauté d'agglomération du Calaisis est en cours de négociation entre les différents partenaires du NPNRU. Il devrait élargir son champ géographique d'intervention au QPV de Fort Nieulay qui n'a pas bénéficié, à la différence de celui de Beau Marais, de traitement dans le cadre de l'ANRU. Les orientations pressenties – mais non encore validées – s'orientent vers d'importants projets de démolition ainsi que de réhabilitation et de résidentialisation sur ces deux QPV.

En partie différent du PSP actuel, ce protocole peut impliquer des arbitrages, voire une redéfinition des priorités d'intervention de l'office sur du patrimoine nécessitant pourtant d'ores et déjà d'importants efforts de mise à niveau (cf. §6.3.).

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construc. (hors VEFA et AA)	VEFA	Acqui- sition Amélio- ration (AA)	Achat	Ventes	Chgt d'usage	Démol.	Parc au 31 décembre	Évolution
2013	6 842	96	0	6	0	24	0	0	6 920	+ 1,1%
2014	6 920	0	0	0	0	16	0	50	6 854	- 0,9%
2015	6 854	73	0	0	0	13	0	14	6 900	+ 0,7%
2016	6 900	0	0	0	0	31	3	1	6 869	- 0,4%
2017	6 869	17	45	3	0	28	0	8	6 895	+ 0,37%
Total	-----	186	45	9	0	112	3	73	-----	+ 0,77%

Source : TOH

Sur les cinq dernières années, le nombre de logements familiaux de l'office est demeuré stable avec seulement 53 habitations supplémentaires.

Ce constat s'explique par une production neuve limitée de 48 logements par an – inexistante en 2014 et 2016 – ainsi que par les dernières démolitions effectuées au titre de l'ANRU tout comme les ventes qui sont indispensables au financement d'une partie des futures réhabilitations à mener (cf. §.5.5).

Depuis 2017, TOH a désormais recours à la VEFA et poursuit ce mode opératoire en 2018.

TOH a également développé significativement son investissement en foyers pour personnes âgées et résidences étudiantes ; 181 équivalents-logements ont ainsi été livrés sur les cinq dernières années dans un contexte d'accroissement des besoins issus du vieillissement de la population sur l'agglomération de Calais. A noter également la livraison d'une opération novatrice sur le territoire calaisien d'un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Handicapées (EHPAH) sur l'éco-quartier Coubertin.

5.2.2 Réhabilitations

En application de sa programmation à moyen terme en matière de réhabilitations, basée sur son précédent PSP, l'office a développé ses interventions afin d'engager le rattrapage du retard accumulé principalement en raison de ses difficultés financières. Entre 2013 et 2017, 984 logements ont été réhabilités, ANRU compris. Ces opérations ont pris la forme de réfections de clos et couverts, de réhabilitations thermiques, de simples requalifications des logements et enfin de résidentialisations. Parmi ces opérations, la réhabilitation des bâtiments H, J, K et L du groupe Matisse à Calais, portant sur 171 logements, est la seule opération d'amélioration énergétique d'envergure effectuée par TOH sur la période de contrôle.

Malgré leur accroissement récent, ces interventions apparaissent loin de répondre aux importants besoins de réhabilitation qui perdurent à l'échelle du parc mais pourraient en partie être couvertes par le NPNRU. L'intégralité du parc locatif de l'office a bien fait l'objet de diagnostics de performance énergétique (DPE) dont les résultats permettent de constater que :

- 8,9 % du parc relève d'une classe thermique E ;
- 1,4 % du parc relève d'une classe thermique F ;

- 2,4 % du parc relève d'une classe thermique G.

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

5.2.3 Le respect des normes minimales d'habitabilité

En raison du signalement en 2015 par les services de l'Etat de l'existence de logements individuels dépourvus d'installation de chauffage, TOH a procédé à la mise en place, dans chacun des logements concernés, d'un chauffage central au gaz en substitution des moyens de chauffage rudimentaires (poêles à bois ou à charbon) installés au cas par cas et à leurs propres frais par les locataires.

L'office loue des logements individuels ne respectant pas les dispositions du décret n° 87-149 du 6 mars 1987 fixant les conditions minimales de confort et d'habitabilité auxquelles doivent répondre les locaux mis en location.

Les visites de patrimoine effectuées dans le cadre des opérations de contrôle ont notamment mis en évidence que, parmi les habitations précédemment dépourvues de chauffage, les 4 logements individuels du programme Gallieni à Calais – sur lesquels l'installation d'un système de chauffage central au gaz a bien été effectuée – ne disposent d'aucune salle d'eau pas plus que de baignoire ou de douche.

De plus, l'état considérablement dégradé des façades et menuiseries extérieures, l'importante présence d'humidité dans ces logements et la méconnaissance des caractéristiques des installations rudimentaires de chauffage mises en place par les locataires sont symptomatiques d'un manque d'entretien et de suivi de ces logements individuels anciens et interroge sur l'accompagnement social des locataires concernés (cf. §4.3).

TOH affirme avoir programmé en 2019 des travaux de remplacement des menuiseries extérieures, d'isolation et de réorganisation des pièces des logements concernés afin de permettre l'installation de salles de bains.

De plus, l'office a l'intention de faire appel à un marché multiservices lui permettant, entre autres, un meilleur suivi de l'état technique des logements et une meilleure réactivité quant aux travaux à réaliser.

5.2.4 Accessibilité des logements

La production neuve intègre les obligations réglementaires en matière d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite.

TOH a lancé en 2016 son propre label « Adapt'imm » destiné à proposer une offre de logements accessibles et adaptés à ses locataires en situation de handicap ou de vieillissement en vue de favoriser leur maintien à domicile. Dans ce cadre et sur demande dûment justifiée, l'office prend en charge les travaux d'adaptation ouvrant droit à dégrèvement de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB). Depuis le lancement de cette démarche, 118 logements ont pu bénéficier d'aménagements au titre d'« Adapt'imm ».

La base de données informatique de l'office permet d'identifier les logements initialement construits ou ultérieurement adaptés afin de répondre aux besoins des personnes à mobilité réduite.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

La mise en œuvre et le suivi de la production neuve comme des réhabilitations sont exercées par la direction patrimoine. Celle-ci assure également la gestion technique comme administrative de la maintenance et de la sécurité sur le patrimoine de l'office.

L'opportunité de chaque projet ainsi que toutes les importantes évolutions de son prix de revient global sont examinées par le comité d'engagement (cf. §2.2.3). Les calculs d'équilibre sont respectivement effectués par la direction patrimoine pour la production neuve (logements familiaux comme foyers) et par la direction financière en ce qui concerne les opérations de réhabilitation.

Eu égard à l'important foncier détenu par TOH sur la ville de Calais, la production neuve privilégie, autant que faire se peut, l'utilisation des terrains dont l'office s'avère propriétaire.

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

Type de Financement	Nbre de logts	SU / logt	Prix de revient / logt	Prix de revient en € / m ² de SU			Total
				Charge foncière	Bâtiment	Honoraires	
PLUS	82	78	145 563	282	1 419	170	1 870
PLAI	21	39	81 162	383	1 520	173	2 075
PLS	25	77	195 116	567	1 699	264	2 529
PLUS Construct. – Démol.	56	75	141 973	274	1 452	172	1 898

**données exploitables fournies par TOH*

Les prix de revient de la construction des logements sociaux sont de l'ordre des standards des Hauts-de-France qui sont de 2 045 euros/m² de SU (infocentre SISAL du 9 janvier 2017).

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien et exploitation du patrimoine

Jusqu'en septembre 2017, les dépenses de maintenance du parc relevaient de la compétence des directions gestion locative (pour l'entretien courant) et patrimoine. Depuis lors, dans un souci de cohérence globale, la direction patrimoine est en charge de l'ensemble de la thématique de maintenance.

TOH dispose d'un contrat multiservices réparti entre deux prestataires en fonction d'un allotissement géographique dont les missions se sont enrichies par avenants successifs pour intégrer notamment les diagnostics gaz et électricité ainsi que les vérifications et travaux inhérents à la relocation. Les modalités du nouveau marché multiservices – en cours de passation – devront faire l'objet d'une validation et d'un accord collectif en CCL. Le suivi des prestations est assuré par la mise à jour d'un tableau détaillé ainsi que par la tenue d'une réunion trimestrielle par prestataire portant sur le bilan des visites annuelles d'entretien.

Les autres besoins d'entretien courant sont couverts par des marchés à bons de commande sur lesquels s'appuient les techniciens de la direction patrimoine pour émettre des bons de travaux.

TOH détermine sa politique d'intervention relative aux dépenses de gros entretien en concertation avec l'agence de Beau Marais et le point d'accueil de Fort Nieulay. L'office s'appuie sur un plan d'entretien prévisionnel actualisé chaque année et réalisé à l'aide d'un logiciel de gestion permettant à l'office de disposer à tout moment d'une connaissance assez fine des caractéristiques techniques de son patrimoine.

Stables sur la période 2012-2014, les dépenses de maintenance de l'office ont par la suite diminué de plus d'un tiers pour s'établir à 2 495 milliers d'euros en 2016.

Les sommes consacrées par l'office au titre de la maintenance de son patrimoine (8,9 % des loyers représentant 363 euros par logement) apparaissent dorénavant nettement inférieures à celles observées au niveau national pour l'ensemble des OPH de province (14,8 % des loyers soit 600 euros au logement en 2015).

Coût de maintenance de TOH sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Entretien et réparation courant non récupérables (en k€)	523	583	635	547	582	574	11,3%
Gros entretien non récupérable (en k€)	2 693	2 847	2 670	2 026	1 416	2 330	-47,4%
Dépenses de maintenance en régie (en k€)	617	522	541	474	497	530	-19,4%
Coût de maintenance (en k€)	3 833	3 952	3 845	3 047	2 495	3 434	-34,9%
Coût de maintenance (€ par logt)	559	571	561	441	363	499	-35,1%
Médiane des OPH de province - ratio B8 (€ par logt)	-	-	-	600	-	-	-
Coût de maintenance (% des loyers)	14,1%	14,1%	13,6%	10,7%	8,9%	12,3%	-36,8%
Médiane des OPH de province - ratio B8 bis (% des loyers)	-	-	-	14,8%	-	-	-

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

Cette évolution résulte essentiellement d'un changement de stratégie patrimoniale, TOH privilégiant désormais les campagnes programmées de remplacement de composants ou les opérations de réhabilitations globales aux travaux ponctuels de gros entretien.

Elle repose par ailleurs sur l'augmentation du nombre de logements placés en vacance « stratégique » dans l'attente du lancement du NPNRU, les immeubles correspondants étant ceux sur lesquels l'office a le plus fortement limité ses interventions de maintenance.

Des programmes en attente d'arbitrage quant à leur devenir souffrent d'un manque d'entretien de la part de l'office.

Les visites de patrimoine, si elles ont permis de constater une amélioration notable dans l'exercice des activités de gardiennage et de nettoyage du parc collectif, ont cependant mis en perspective des lacunes perdurant dans l'entretien des parties communes dans les immeubles (Constantine, Gagarine, NT1 rue Chaffée, Utrillo...) en attente, dans le cadre du NPNRU, d'un arbitrage entre réhabilitation lourde et démolition. La tranquillité des lieux comme la sécurité des occupants n'y sont plus assurées en raison de portes d'entrée hors service, de carreaux cassés, de boîtes aux lettres arrachées ou encore d'escaliers dégradés en raison d'actes de vandalisme ou de leur vieillissement.

L'office doit continuer à prendre toutes mesures permettant d'éviter des risques potentiels pour la sécurité des locataires de ses immeubles précités et y consacrer les moyens nécessaires pour assurer une équité de traitement à l'échelle de son parc.

5.4.2 Sécurité dans le parc

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

Les prestations relatives à ces différents marchés sont suivies et vérifiées par l'office qui a recours, pour ce faire, aux services d'un assistant à maîtrise d'ouvrage extérieur.

Le contrôle annuel des chaudières individuelles fait partie des prestations incluses dans le contrat multiservices. En cas d'absence du locataire lors de la visite de contrôle annuelle et d'impossibilité pour le prestataire de le

joindre ultérieurement, un courrier de mise en demeure est envoyé par l'office avant de recourir, en dernière extrémité, aux offices d'un huissier de justice.

La gestion de la problématique des diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) accuse du retard.

Jusqu'à présent, TOH s'attachait à réaliser des diagnostics élargis – DAPP et diagnostics amiante avant travaux (DAAT) – au fur et à mesure des départs des locataires et avant remise en location.

Afin de résorber complètement son important retard quant à la réalisation des DAPP, mentionnés à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique comme obligatoires à compter du 5 février 2012, TOH a lancé un programme de rattrapage visant à couvrir 1 000 logements sur l'année 2018 et 1 500 logements par an sur la période 2019-2021.

Les DAAT sont, quant à eux, systématiquement effectués et les résultats communiqués aux entreprises concernées. L'intégralité des diagnostics techniques amiante (DTA) ainsi que leur mise à jour ont bien été effectués.

Concernant la présence de plomb, les 44 logements de l'office datant d'avant 1949 concernés par cette problématique ont bien fait l'objet d'un constat de risque d'exposition au plomb (CREP).

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le suivi de la vente de logements figure parmi les chantiers prioritaires de la gouvernance de TOH.

L'accélération du rythme des ventes et le respect des objectifs de la CUS apparaissent nécessaires pour contribuer au financement des interventions que l'office doit mener en matière de réhabilitation de son patrimoine. (cf. §6.24. et §6.2.5.3.) L'objectif ambitieux de 40 ventes annuelles fixé dans la CUS n'est cependant pas atteint malgré un périmètre des cibles de ventes de 500 logements.

Evolution des ventes de patrimoine – hors accession sociale

	2013	2014	2015	2016	2017
Objectif annuel de ventes			40		
Ventes réalisées	24	16	13	31	28

Le CA délibère chaque année sur les orientations de sa politique de vente de logements exclusivement avec des individuels. TOH privilégie le parcours résidentiel des locataires et applique, dans cette optique, la politique tarifaire suivante :

- un prix de base pour les locataires occupants, leurs ascendants et/ou descendants du vivant du locataire ainsi que pour les locataires du parc avec une ancienneté de plus de dix dans le parc ;
- une majoration de 10 % pour les locataires du parc de l'office avec une ancienneté de moins de dix ans dans le parc ;
- une majoration de 20 % pour les personnes extérieures (non locataires du parc).

S'agissant de la procédure mise en œuvre, l'examen des dossiers de vente de patrimoine n'appelle pas d'observation.

5.6 AUTRES ACTIVITES

L'activité de TOH en matière d'accession sociale en prêt social location-accession (PSLA) apparaît modeste et s'est limitée à la concrétisation de 11 ventes entre 2013 et 2017.

L'opération «Le carré des artistes » en est l'illustration dans la mesure où cette dernière associait, dans le cadre de la reconstitution de l'offre ANRU sur le QPV de Beau Marais, une offre locative de logements collectifs avec 15 individuels mitoyens en PSLA. N'ayant pu obtenir que deux levées d'option, l'office a sollicité et obtenu la transformation des autres logements en logements locatifs (PLS). Le niveau de prix élevé de cette opération ainsi que la faible attractivité du programme sur ce secteur interrogent sur la pertinence de l'étude de marché.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Soumis jusqu'au 31 décembre 2014 au régime de la comptabilité publique, TOH a opté pour un passage en comptabilité commerciale à compter de l'exercice 2015 et s'est depuis lors doté d'un commissaire aux comptes (CAC).

Sur la base des audits effectués et au regard des règles et principes comptables applicables, ce dernier a certifié les comptes de l'office pour les exercices 2015 et 2016.

Lors du contrôle, il n'a pas été relevé d'éléments de la comptabilité générale ou de la comptabilité de programmes faisant obstacle à l'analyse financière.

Si l'organisation de la chaîne comptable et le paramétrage des outils informatiques dédiés semblent garantir une séparation des tâches entre l'engagement des dépenses, leur comptabilisation, et le paiement des fournisseurs, un effort important de formalisation et de déploiement du contrôle interne comptable reste à engager, les quelques procédures mises en place s'apparentant davantage à des modes opératoires ou des guides d'utilisation qu'à un véritable dispositif de contrôle interne.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

Le contrôle porte sur l'analyse des états financiers de TOH pour les exercices 2012 à 2016. Les ratios de l'office sont comparés aux référents Boléro 2015 pour l'ensemble des OPH de province.

6.2.1 Analyse de l'exploitation

L'analyse financière de l'exploitation de l'office s'appuie essentiellement sur la notion d'autofinancement net HLM. Cette dernière correspond globalement aux ressources restant à disposition de l'office après remboursement des emprunts liés à son activité locative, à l'exclusion des remboursements anticipés.

6.2.1.1 Niveau et évolution de l'autofinancement net HLM

A compter de l'exercice 2014, l'office a mis en œuvre le décret n° 2014-1151 du 07 octobre 2014 portant diverses dispositions financières et comptables applicables aux organismes d'habitations à loyer modéré¹.

Positionnement de l'autofinancement net HLM* de TOH de 2012 à 2016 (en % du chiffre d'affaires)

	2012	2013	2014	2015	2016
OPH TOH	8,0%	15,6%	7,9%	14,0%	12,4%
Médiane nationale des OPH de province - ratio B1	-	-	-	12,3%	-

* Autofinancement net HLM intégrant le changement de méthode prévu par le décret n° 2014-1151 à compter de l'exercice 2014
 Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016 / Base de données BOLERO

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

Entre 2012 et 2016, l'autofinancement net HLM de l'office est positif. Sur les trois derniers exercices contrôlés, il s'établit en moyenne à 11,5 % du chiffre d'affaires. Il dépasse ainsi les seuils d'alerte en deçà desquels l'article R. 423-70 du CCH impose notamment d'engager des actions spécifiques d'information à destination de la gouvernance.

Au 31 décembre 2016, l'autofinancement net HLM de l'office (12,4 % du C.A.) se situe par ailleurs à un niveau comparable à la médiane observée pour l'ensemble des OPH de province (12,3 % en 2015).

Composition de l'autofinancement net HLM* de TOH sur la période 2012-2016 (en milliers d'euros)

	2012	2013	2014	2015	2016
Marge sur accession	-47	36	1	-276	217
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Produits locatifs	27 200	28 063	28 293	28 387	27 956
Coût de gestion (hors entretien)	-9 876	-10 114	-10 135	-9 892	-9 421
Entretien courant	-900	-902	-965	-837	-886
GE	-2 933	-3 050	-2 880	-2 210	-1 609
TFPB	-2 519	-2 609	-2 601	-2 683	-2 862
Flux financier	-1	-64	-36	14	8
Flux exceptionnel	3 053	3 227	-324	-52	-184
Autres produits d'exploitation	551	348	812	938	500
Pertes sur créances irrécouvrables	-146	-369	-277	-190	-230
Intérêts sur opérations locatives	-5 108	-4 428	-3 667	-3 369	-3 176
Remboursements d'emprunts locatifs (hors RA)	-7 020	-5 724	-5 950	-5 760	-6 689
Chiffre d'affaires	28 076	28 239	28 837	29 065	29 120
Autofinancement net HLM	2 254	4 413	2 271	4 071	3 625

* Autofinancement net HLM intégrant le changement de méthode prévu par le décret n° 2014-1151 à compter de l'exercice 2014
 Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016 / Base de données BOLERO

Sur l'ensemble de la période, TOH a dégagé 16 634 milliers d'euros d'autofinancement net HLM représentant 11,6 % de son chiffre d'affaires cumulé.

Si des flux exceptionnels liés à la comptabilisation de subventions ANRU ont positivement impacté l'autofinancement net HLM de l'office en 2012 et 2013, les évolutions de la rentabilité de l'activité ont par la suite été guidées par les orientations impulsées par la nouvelle gouvernance.

L'annuité locative a ainsi reculé sous l'effet de la renégociation de la dette de l'office. Les réductions d'effectifs et l'adoption d'une stratégie patrimoniale privilégiant les campagnes de remplacement de composants et les réhabilitations globales expliquent le recul des coûts de gestion et de maintenance.

6.2.1.2 Composantes de l'autofinancement net HLM

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

6.2.1.2.1 Les produits locatifs

En 2016, les produits locatifs de l'office s'élèvent à 27 956 milliers d'euros. Ils sont constitués de loyers et d'indemnités d'occupation de logements familiaux (90,6 %), de redevances versées par les gestionnaires de

foyers et de résidences sociales (6,3 %) et, dans une moindre mesure, de loyers de parkings et garages (2,2 %) ou de locaux commerciaux (0,9 %).

Entre 2012 et 2016, ils ont globalement progressé de 2,8 % (soit de 757 milliers d'euros), cette augmentation reposant essentiellement sur la hausse des redevances perçues au titre des foyers et résidences sociales (+434 milliers d'euros) et des produits locatifs issus des logements familiaux (+301 milliers d'euros).

6.2.1.2.1 Les produits locatifs issus des logements familiaux

En 2016, les produits locatifs issus des logements familiaux de l'office s'établissent à 25 329 milliers d'euros. Sur l'ensemble de la période, ils ont modestement progressé de 1,2 %.

Produits locatifs issus des logements familiaux de TOH sur la période 2012-2016 (en milliers d'euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Loyers et SLS	25 028	25 843	25 794	25 321	24 899	25 377	-0,5%
Indemnités d'occupation	0	0	0	459	430	-	-
Produits locatifs issus des logements familiaux	25 028	25 843	25 794	25 780	25 329	25 555	1,2%

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016 / Base de données BOLERO

Cette faible augmentation s'explique tout d'abord par la quasi stabilité du patrimoine de l'office (+0,2 % soit 13 logements), les ventes et les démolitions avoisinant le nombre de logements neufs mis en service sur l'ensemble de la période. Elle découle par ailleurs du caractère modéré de la politique générale de loyers décidées par son CA (cf. §2.4.1.).

S'ils ont légèrement progressé entre 2012 et 2016, les produits locatifs issus des logements familiaux de l'office ont constamment régressé à compter de 2013. Entre 2013 et 2016, ils ont ainsi diminué de près de 2 %, soit de 514 milliers d'euros.

Ce recul est la conséquence des démolitions de patrimoine (cf. §4.2.1.) et l'essor de la vacance, essentiellement stratégique et technique, au sein du parc de l'office (cf. §2.3.2.).

Vacance financière estimée pour les logements familiaux de TOH sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moy.	Evol.
Produits locatifs hors SLS (en k€)	24 990	25 815	25 759	25 270	24 862	25 339	-0,5%
Coût total estimé de la vacance (en k€)	2 726	2 604	2 912	3 309	3 922	3 095	43,9%
dont coût estimé de la vacance au titre des loyers (en k€)	1 953	1 863	2 062	2 388	2 848	2 223	45,8%
dont coût estimé de la vacance au titre des charges (en k€)	773	741	850	921	1 074	872	39,0%
Taux de vacance financière (en % des loyers potentiels)	9,8%	9,2%	10,2%	11,6%	13,6%	10,9%	38,5%

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016 / Données internes de l'office.

Sur l'ensemble de la période, les pertes financières liées à la vacance connaissent une croissance inquiétante (+43,9 %). Sur 2016, elles s'établissent à près de 4 000 milliers d'euros représentant 13,6 % des loyers potentiels.

6.2.1.2.2 Les autres produits locatifs

L'office ne possédant qu'une trentaine de locaux commerciaux, ses autres produits locatifs sont essentiellement des redevances versées par les gestionnaires de ses foyers et résidences sociales ainsi que des loyers de garages et de parkings.

Entre 2012 et 2016, ils ont fortement progressé (+20,97 % représentant 455 milliers d'euros).

Autres produits locatifs de TOH sur la période 2012-2016 (en milliers d'euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Redevances foyers et résidences sociales	1 333	1 440	1 671	1 733	1 767	1 589	32,6%
Loyers des locaux commerciaux	228	155	191	237	235	209	2,9%
Loyers des garages et parkings	611	625	637	636	625	627	2,4%
Ensemble des autres produits locatifs	2 172	2 220	2 499	2 607	2 627	2 425	21,0%

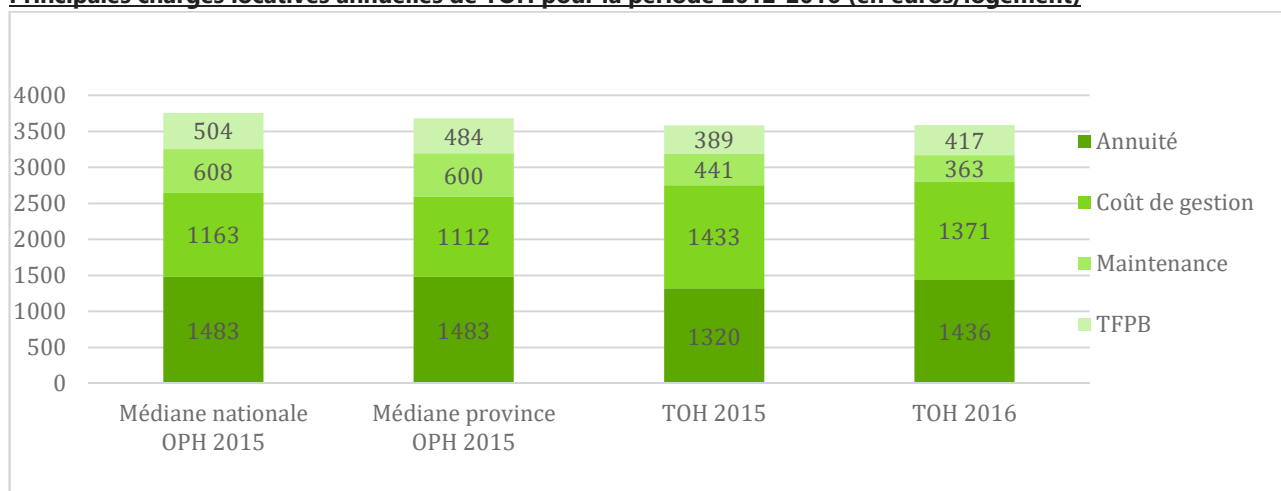
Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

Cette augmentation des autres produits locatifs de l'office repose quasi exclusivement sur la hausse des redevances perçues au titre de ses foyers et résidences sociales (+32,6 % représentant 434 milliers d'euros). Elle découle de la politique de développement de l'office, lequel a mis en service une large gamme de logements spécifiques dont une résidence étudiante, un ensemble de logements individuels pour des personnes âgées (béguinage), des foyers pour jeunes travailleurs, et plus récemment un EHPAH (cf. §4.2.1.).

6.2.1.2.2 Les charges locatives

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

Principales charges locatives annuelles de TOH pour la période 2012-2016 (en euros/logement)



Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

6.2.1.2.2.1 L'annuité locative

En 2016, les annuités locatives représentent 1 436 euros par logement, niveau légèrement inférieur à la médiane observée au niveau national pour l'ensemble des OPH de province (1 483 euros par logement en 2015).

Annuité locative de TOH sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moy.	Evol.
Annuité locative, hors R.A. (en k€)	12 128	10 153	9 617	9 129	9 865	10 178	-19%
<i>dont remboursement du principal d'emprunts locatifs (en k€)</i>	7 020	5 724	5 950	5 760	6 689	6 229	-5%
<i>dont charges d'intérêts sur opérations locatives (en k€)</i>	5 108	4 428	3 667	3 369	3 176	3 950	-38%
Annuité locative de TOH, hors R.A. (en €/log.)	1 770	1 466	1 403	1 322	1 436	1 479	-19%
Médiane des OPH de province - ratio B7 (en €/log.)	-	-	-	1 483	-	-	-

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

S'établissant à 9 865 milliers d'euros en 2016, l'annuité locative de l'office a reculé de près de 19 % sur l'ensemble de la période.

Cette évolution découle non seulement de la baisse tendancielle des taux d'intérêt observée entre 2012 et 2016, mais également de l'opération de réaménagement de dette réalisée par l'office en 2013. Cette dernière a principalement permis d'allonger la maturité de l'ensemble des prêts, de baisser le taux d'intérêt de bon nombre d'entre eux, et enfin de sécuriser une partie de l'encours en remplaçant des taux variables par des taux fixes (cf. §6.2.2.).

6.2.1.2.2.2 Les coûts de gestion

Les coûts de gestion hors maintenance sont très élevés.

Coûts de gestion (hors maintenance) de TOH sur la période 2012-2016 (en milliers d'euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Dépenses de personnel	6 651	6 583	6 529	6 540	6 042	6 469	-9,2%
Impôts et taxes (hors TFPB et I&T sur les rémunérations)	122	267	304	181	223	219	82,6%
Frais généraux	3 103	3 264	3 302	3 171	3 156	3 199	1,7%
Total coût de gestion (hors maintenance)	9 876	10 114	10 135	9 892	9 421	9 887	-4,6%
Coût de gestion hors maintenance (en € par logement)	1 441	1 461	1 478	1 433	1 371	1 437	-4,8%
Médiane des OPH de province - ratio 6 (en € par logement)	-	-	-	1 112	-	-	-
Coût de gestion hors maintenance (% des loyers)	36,3%	36,0%	35,8%	34,8%	33,7%	35,3%	-7,2%
Médiane des OPH de province - ratio 6bis (% des loyers)	-	-	-	27,8%	-	-	-

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

Les coûts de gestion hors maintenance (1 371 euros au logement représentant près de 34 % des loyers quittancés) sont très supérieurs au niveau médian des OPH de province (1 112 euros au logement représentant près de 28 % des loyers).

Sur l'ensemble de la période, ils ont toutefois reculé de 4,6 % pour s'établir à 9 421 milliers d'euros en 2016. Cette baisse est due aux premiers effets de la politique de rationalisation et d'optimisation des ressources humaines engagée par l'office : réduction des effectifs et de certains avantages sociaux, réorganisation des

services, prévention de l'absentéisme, et de la mise en place d'un accord d'intéressement permettant d'aligner les intérêts de l'office et ceux de ses collaborateurs.

L'office se doit de poursuivre dans cette voie.

6.2.1.2.2.3 La taxe foncière sur les propriétés bâties

En 2016, la TFPB non récupérable nette des abattements acquittée par l'office s'élève à 2 862 milliers d'euros, représentant 417 euros par logement et 10,2 % de ses loyers.

Tableau : Taxe foncière sur les propriétés bâties de TOH sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moy.	Evolution
TFPB non récupérable nette des abattements (en k€)	2 519	2 609	2 601	2 683	2 862	2 655	13,6%
TFPB non récupérable nette des abattements (en € / logement)	368	377	379	389	417	386	13,4%
TFPB non récupérable nette des abattements (en % des loyers)	9,2%	9,3%	9,2%	9,4%	10,2%	9,5%	11,3%

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

Sur l'ensemble de la période, la TFPB due par TOH a progressé plus rapidement (13,6 %) que ses produits locatifs (1,2 %). Cette situation résulte de l'évolution de la fiscalité locale et de la fin des abattements découlant du vieillissement de son patrimoine.

Sur la même période, la quasi-stabilité de son parc de logements locatifs familiaux explique la dégradation du ratio de TFPB au logement, lequel demeure toutefois inférieur à la dernière médiane nationale des OPH de province (484 euros au logement en 2015).

L'évolution du poids de la TFPB acquittée par l'office au regard de ses loyers apparaît nettement plus défavorable. Confronté à l'essor de la vacance et appliquant des hausses de loyers modérées, l'office fait face à un accroissement du poids relatif de cette charge, laquelle représente désormais 10,2 % de ses loyers soit un niveau légèrement supérieur à celui observé au niveau national pour les OPH de province (9,3 %).

6.2.2 Gestion de la dette

TOH a procédé en 2013 à un réaménagement de sa dette portant sur un encours total de 83 473 milliers d'euros.

Réalisée avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), cette opération lui a permis d'allonger la maturité de l'ensemble des prêts concernés, passant d'une durée moyenne de 27,82 ans à 31,05 ans. Elle a par ailleurs offert à l'office de baisser la marge de 10 points de base le taux des prêts dont la marge était supérieure à 1,20 % tout en sécurisant une partie de ce même encours à taux fixe.

6.2.3 Gestion de la trésorerie

Conformément à la réglementation, les disponibilités de trésorerie excédant les besoins immédiats de l'office sont placées au fil de l'eau sur des livrets rémunérés, ou sur des livrets A auprès d'établissements de crédit agréés.

Sur l'ensemble de la période, les produits financiers correspondant ont néanmoins fortement reculé (-30,4 %), essentiellement en raison de la baisse tendancielle des taux d'intérêts.

Souhaitant bénéficier d'une opportunité de marché lui offrant de bénéficier de fonds à des taux plus intéressants que ceux du préfinancement CDC, l'office a contractualisé un concours bancaire de 5 000 milliers d'euros en 2012.

6.2.4 Résultats comptables

Sur l'ensemble de la période, TOH a dégagé des résultats comptables cumulés bénéficiaires de 12 645 milliers d'euros.

Résultats de TOH sur la période 2012-2016 (en milliers d'euros)

	2012	2013	2014	2015	2016
Autofinancement net HLM	2 254	4 413	2 271	4 071	3 625
Remboursements d'emprunts locatifs hors R.A. (+)	7 020	5 724	5 950	5 760	6 689
Dotations aux amortissements et aux provisions (-)	-11 314	-11 379	-10 532	-10 559	-11 281
Reprises sur amortissements et provisions (+)	1 107	1 889	1 266	1 347	230
Moins-values sur cessions d'éléments d'actif (+)	1 748	1 285	2 272	297	1 754
<i>dont plus ou moins-values sur cessions de logements</i>	<i>2 139</i>	<i>1 268</i>	<i>917</i>	<i>1 460</i>	<i>1 757</i>
Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat (+)	1 228	1 276	1 235	1 046	1 052
Dotations aux amortissements des charges différées (+)	278	195	158	142	126
Résultat de l'exercice	2 321	3 403	2 622	2 103	2 196
<i>dont part des plus-values sur cession de logements</i>	<i>92,1%</i>	<i>37,3%</i>	<i>35,0%</i>	<i>69,4%</i>	<i>80,0%</i>

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

Les ventes HLM ont fortement contribué à la formation de ces résultats comptables cumulés, les plus-values de cession correspondantes en représentant près de 60 %.

Les cessions de terrains sont quant à elles parfois réalisées en moins-value, ce constat matérialisant les risques financiers induits par certaines acquisitions foncières réalisées sous l'ancienne gouvernance et soulignés lors du précédent rapport d'inspection.

6.2.5 Structure financière

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

Evolution de la structure financière de TOH sur la période 2012-2016 (en milliers d'euros)

	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres (+)	74 214	74 206	75 980	76 532	79 963
Provisions pour risques et charges (+)	5 576	5 274	5 379	5 675	3 713
<i>dont PGE</i>	4 794	4 967	5 033	5 116	2 387
Amortissements et provisions (actifs immobilisés) (+)	147 348	155 646	163 512	170 073	178 118
Dettes financières (+)	178 801	182 133	188 719	192 567	202 665
Actif immobilisé brut (-)	387 118	394 466	411 877	420 621	444 344
Fond de Roulement Net Global	18 821	22 793	21 713	24 226	20 116
FRNG à terminaison des opérations (1)	-	-	-	-	18 753
Stocks (toutes natures) (+)	1 678	3 201	1 241	3 764	2 813
<i>dont accession</i>	1 528	3 072	1 115	3 659	2 723
Autres actifs d'exploitation (+)	12 480	11 333	15 300	8 301	7 527
Provisions d'actif circulant (-)	1 789	1 840	1 956	1 884	2 750
Dettes d'exploitation (-)	6 043	5 285	5 071	8 094	9 791
Besoin ou Ressources en FR d'exploitation	6 326	7 410	9 513	2 087	-2 201
Créances diverses (+)	221	2 341	5 685	1 787	934
Dettes diverses (-)	5 942	3 321	1 449	3 278	5 913
Besoins ou Ressource en FR Hors exploitation	-5 721	-980	4 237	-1 492	-4 979
Besoin ou Ressources en FR (2)	605	6 429	13 750	596	-7 180
Trésorerie nette	18 216	16 364	7 963	23 630	27 296

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

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

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

Au 31 décembre 2016, la structure financière de TOH apparaît saine dans la mesure où les ressources que l'office détient à long terme financent son actif immobilisé, que le cycle d'exploitation de l'office dégage une ressource en fonds de roulement et que sa situation de trésorerie est en conséquence très largement positive.

6.2.5.1 Indépendance financière

L'évaluation de l'indépendance financière de l'office renvoie à l'analyse - en valeur absolue et relative - de son endettement, ainsi que de sa capacité de désendettement.

Poids de l'endettement de TOH sur la période 2012-2016 (en % des loyers)

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Annuité locative / loyers	44,8%	36,3%	33,9%	32,0%	35,6%	36,5%	-25,92%
Médiane nationale des OPH de province - ratio B7bis	-	-	-	36,9%	-	-	-

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

Si l'endettement, net de la trésorerie nette, de l'office a progressé de 12 % sur l'ensemble de la période pour s'établir fin 2016 à 175 952 milliers d'euros, son poids relatif par rapport aux loyers a sensiblement reculé en raison de l'opération de réaménagement de dette réalisée en 2013.

En 2016, l'annuité de l'office représente ainsi 35,6 % de ses loyers, soit un niveau inférieur à celui observé pour l'ensemble des OPH de province (36,9 % en 2015).

Capacité théorique de désendettement de TOH sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moy.	Evolution
Endettement net (en k€)	156 851	164 019	180 469	168 996	175 952	169 257	12,18%
Capacité d'autofinancement PCG (en k€)	9 552	10 332	8 379	9 973	10 440	9 735	9,3%
Ratio de désendettement apparent (en années)*	16,42	15,87	21,54	16,95	16,85	17,53	2,63%

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

En s'établissant en moyenne à 18 années sur la période 2014-2016, le ratio de désendettement apparent² de TOH n'apparaît pas excessif.

Les importants efforts restant à engager pour remettre à niveau un patrimoine ayant historiquement souffert d'un manque d'investissement implique cependant d'être vigilant sur les modalités de financement et les équilibres d'opération du futur NPNRU.

6.2.5.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Au 31 décembre 2016, le fonds de roulement net global (FRNG) de TOH est important (20 116 milliers d'euros représentant 4 mois de dépenses courantes de l'office). Il est toutefois légèrement inférieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des OPH de province (4,4 mois de dépenses courantes en 2015).

A la même date, son fonds de roulement net global à terminaison des opérations (FRNGT) s'établit à un niveau légèrement inférieur, mais confortable (18 753 milliers d'euros représentant 3,7 mois de dépenses courantes de l'office), les dépenses restant à comptabiliser sur les opérations en cours et/ou terminées mais non encore soldées (33 919 milliers d'euros) étant légèrement supérieures aux recettes à encaisser sur ces mêmes opérations (32 556 milliers d'euros).

² Le ratio de désendettement apparent correspond à la capacité théorique de désendettement. Il correspond au nombre d'années nécessaire pour rembourser l'intégralité de l'endettement net en y consacrant l'intégralité la capacité d'autofinancement PCG.

6.2.5.3 Variations du FRNG

Le tableau ci-dessous présente synthétiquement les origines des flux de trésorerie et de la variation du fonds de roulement net global de TOH sur les exercices 2013 à 2016.

Evolution du FRNG de TOH sur la période 2013-2016 (en en milliers d'euros)

	Flux de trésorerie	FRNG
Fonds de roulement net global en début de période		18 821
Autofinancement net HLM de 2013 à 2016	14 380	
Dépenses d'investissement (1)	-69 660	
Financements comptabilisés	51 486	
Autofinancement disponible après investissements	-3 793	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs (1)	-697	
Cessions d'actifs	11 126	
Autres ressources ou emplois	-5 341	
Flux global de trésorerie sur l'ensemble de la période	1 295	
Fonds de roulement net global en fin de période		20 116

Sources : Etats financiers de l'office pour les exercices 2012 à 2016

(1) Données corrigées des remboursements anticipés et des financements comptabilisés dans le cadre de l'opération de gestion de la dette réalisée en 2013

Sur la période 2013-2016, le FRNG de TOH a légèrement progressé (+1 295 milliers d'euros).

Les financements externes contractualisés (51 486 milliers d'euros) et l'autofinancement net dégagé par l'office (14 380 milliers d'euros) n'ont à eux seuls pas permis de soutenir les dépenses d'investissement réalisées (69 660 milliers d'euros).

Les cessions d'actifs réalisées conformément aux orientations de son CA (cf. § 5.5.) ont permis à l'office de financer les investissements auxquels il doit faire face. Les produits de cessions ont en effet abondé le FRNG de l'office à hauteur de 11 126 milliers d'euros, permettant ainsi de financer les investissements sans mettre sous tension la structure financière de l'office.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Basées sur son PSP couvrant la période 2017-2026, les dernières projections financières de l'office, réalisée en mai 2018, reprennent les interventions sur les 4 044 logements qui y sont priorisés tout en y intégrant les scénarii initialement envisagés dans le cadre du NPNRU, à savoir la démolition de deux bâtiments jumeaux de 85 logements chacun, ou la réhabilitation de l'un et la démolition de l'autre.

Ces projections financières, globalement réalistes au regard des performances d'exploitation et des modalités de financement des opérations antérieures de l'office, impliquent sa mise sous tension financière.

Cette mise sous tension découle essentiellement de la progression importante des annuités d'emprunts (16 249 milliers d'euros en 2027 contre 9 578 milliers d'euros en 2017) résultant des investissements dans la production de logements neufs, mais surtout de la réhabilitation du patrimoine historique de l'office.

Il est toutefois relevé que cette mise sous tension est amplifiée par les hypothèses retenues pour l'évolution de la masse salariale (progression en ligne avec l'inflation anticipée sur la période, à savoir 1,4 % annuel) ou encore la faiblesse du recul attendu de la vacance technique (-2 logements par mois). Ces deux éléments

apparaissent en effet pessimistes, au regard d'une part de la politique de rationalisation des effectifs qu'entend poursuivre l'office, et d'autre part de la résorption de la vacance devant découler des efforts d'investissement programmés.

Au final, l'office projette une dégradation importante de son autofinancement net HLM et de son fonds de roulement à long terme comme le montre le tableau ci-après reprenant l'hypothèse apparaissant la plus probable en fin de contrôle : celle de la démolition d'un des bâtiments et la réhabilitation de l'autre.

Projections financières réalisées par TOH sur la période 2017-2026

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autofinancement net HLM en % du chiffre d'affaires	10,6	13,1	12,7	11,5	9,9	8,5	6	4,4	2,5	0,1
Fonds de roulement long terme (en k€)	14 266	14 350	16 909	16 282	16 602	13 956	11 957	10 394	8 124	6 592

Sources: projections financières prévisionnelles de l'office réalisées fin 2016

Ces projections financières n'intègrent ni les effets de la RLS et de ses mesures de compensation ni la totalité du dernier projet de NPNRU, à savoir la démolition de 195 logements, la réhabilitation de 1 500 logements, et la résidentialisation de 500 autres.

En fonction des mesures de compensation de la RLS et du dimensionnement définitif du NPNRU, il appartient donc à sa gouvernance d'actualiser son étude financière prévisionnelle et, le cas échéant, de revoir sa stratégie patrimoniale en priorisant les interventions sur son patrimoine historique.

Parallèlement, il apparaît indispensable que TOH poursuive l'optimisation de ses ressources financières disponibles et mobilise de nouveaux leviers afin de maximiser les interventions sur son parc locatif (renégociation de la dette, mobilisation de la seconde phase des prêts de haut de bilan (PHBB), augmentation des loyers à la relocation et suite à réhabilitation, vente de logements et de réserves foncières, optimisation des coûts de gestion, réduction de la vacance...).

7. ANNEXES

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

TERRE D'OPALE HABITAT-OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT – (62)

RAISON SOCIALE : TERRE D'OPALE HABITAT-OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT

SIÈGE SOCIAL :
 Adresse du siège : 16, quai de la Gendarmerie
 Code postal, Ville : 62103 CALAIS CEDEX
 Téléphone : 03 21 46 04 80
 Télécopie :

PRÉSIDENT : CLAIS Gérard

DIRECTEUR GÉNÉRAL : RYCKEBOER Hans

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Agglomération Grand Calais Terres et Mers

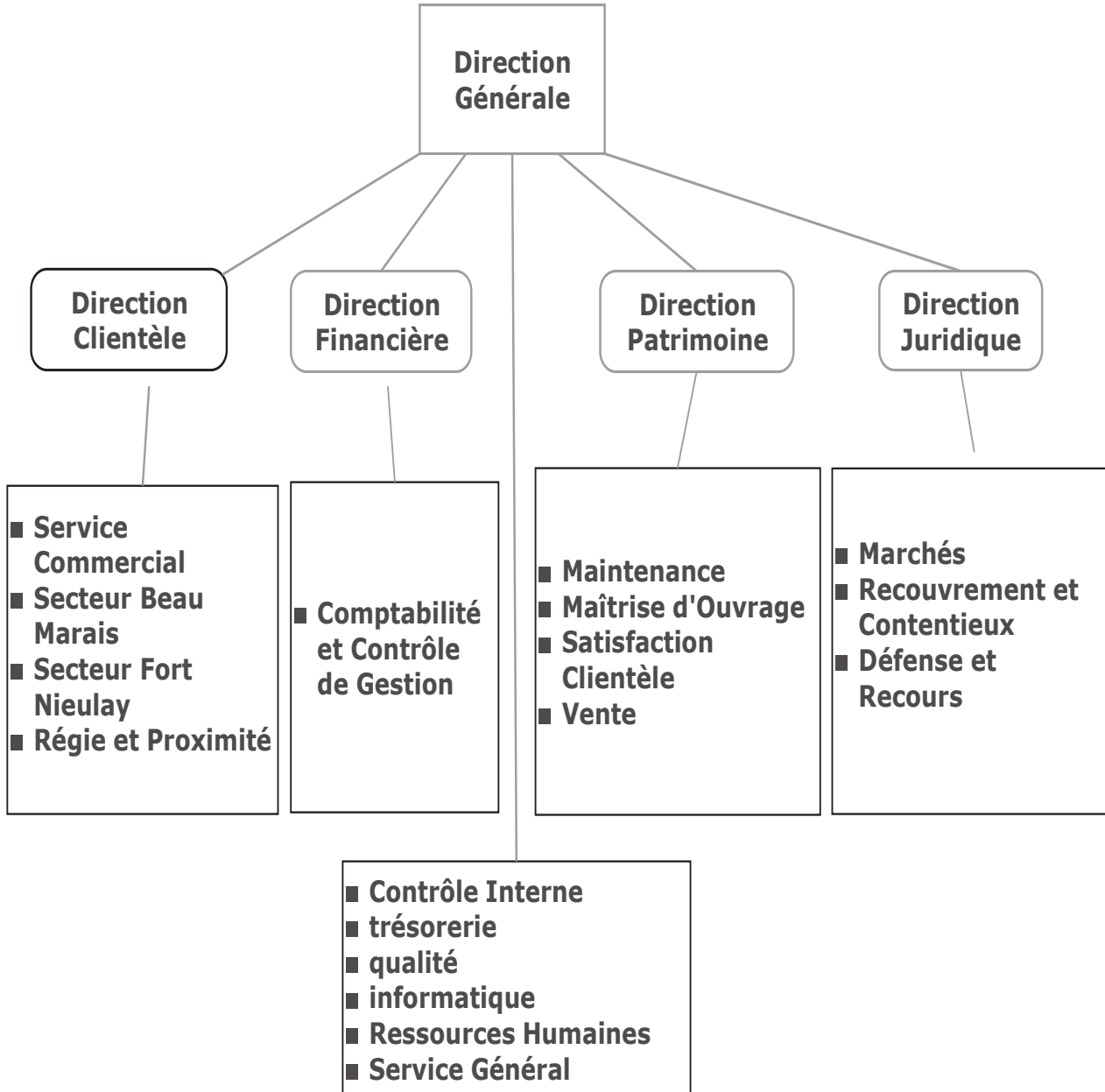
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2017 <i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 27 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	CLAIS Gérard	EPCI Grand Calais Terres et Mers	Retraité
	BEGUE Guy	EPCI Grand Calais Terres et Mers	Retraité
	LELIEVRE Bernard	EPCI Grand Calais Terres et Mers	Retraité
	HEUX Nicole	EPCI Grand Calais Terres et Mers	Retraité
	GUISELAIN Stéphanie	EPCI Grand Calais Terres et Mers	/
	FAUQUET Alain	EPCI Grand Calais Terres et Mers	Maire
	BEE Pierre	Personne qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement ou d'affaires sociales	Retraité
	VANBELLE Pierre	Personne qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement ou d'affaires sociales	Retraité
	ROLOS Michel	Personne qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement ou d'affaires sociales	Retraité
	COQUISART Patrice	Personne qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement ou d'affaires sociales	Retraité
	CASSEZ Joël	Personne qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement ou d'affaires sociales	Retraité

	DEWET Jean-Pierre	Personne qualifiée en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement ou d'affaires sociales	Retraité
	PETIT Sylviane	Membre en qualité de personnes qualifiée ayant la qualité d' élu d'une collectivité autre que celle de rattachement	Retraité
	LENOIR Laurent	Membre en qualité de personnes qualifiée ayant la qualité d' élu d'une collectivité autre que celle de rattachement	Enseignant
	DUMONT Jean-Pierre	Membre en qualité de personnes qualifiée ayant la qualité d' élu d'une collectivité autre que celle de rattachement	Retraité
	VERWAERDE Catherine	Membre dont l'un des objets est l'insertion ou le logement des personnes défavorisées	Directrice association
	LEVEUGLE Dominique	Membre dont l'un des objets est l'insertion ou le logement des personnes défavorisées	/
	MESTDAGH Laurent	CGT	/
	FOUQUE Christiane	CFDT	
	DUMONT Véronique	CAF	Directrice CAF
	LOGIER Jean	UDAF	Retraité
	FOURMAINTRAUX Olivier	1 % logement	Retraité
Représentants des locataires	DEPRET Dominique / AFOC	Élu	Retraité
	GARDIN Philippe / CNL	Élu	Retraité
	LEGRAND Arlette / CLCV	Élu	Retraité
	MORIN COCQUERELLE Gisèle / CNL	Élu	Retraité
	MOREL Fabienne / ADLDC	Élu	/

COMMISSAIRE AUX COMPTES : Cabinet ENODIA

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2017	Cadres :	21	Total administratif et technique : 99,96
	Maîtrise :	21	
	Employés :	57,96	
	Gardiens :	27,55	Effectif total : 156,17
	Employés d'immeuble :	22,66	
	Ouvriers régie :	6	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'OFFICE



7.3 SIGLES UTILISES

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

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

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



MINISTÈRE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES
ET DES RELATIONS
AVEC LES
COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES

MINISTÈRE
CHARGÉ
DE LA VILLE
ET DU LOGEMENT



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

MINISTÈRE
DE L'ACTION ET DES
COMPTES PUBLICS