

**Rapport définitif n° 2013-002 Octobre 2013**

**Office public de l'Habitat d'Abbeville (ODA)**

**Abbeville (80)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF N° 2013-002 OPH D'ABBEVILLE (ODA) – 80

Président : M. René Dobremetz (intérim Mme Florence Chrétien - vice-présidente)  
Directrice générale : Mme Cécile Ferjani (intérim)  
Adresse : 13, rue Jeanne d'Arc  
80102 Abbeville cédex

Nombre de logements familiaux gérés : 3657

Nombre de logements familiaux en propriété : 3657

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 90

Indicateurs <sup>1</sup>	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1.7	1.17	0.11
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	61.0	46.7	50.4
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	0.1	1.4	0.9
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface corrigée)	2.62	2.99	2.88
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	4.40		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	3.19		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	5.84	4.18	
	Quartile : 3		
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	3.72	12.94	
	Quartile : 1		
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14.2	13.42	
	Quartile : 3		

**Présentation générale de l'organisme** L'office dispose d'un patrimoine de 3 657 logements concentrés sur la ville d'Abbeville, sa collectivité de rattachement, dont il loge 30 % de la population. Sur un marché immobilier détendu et un secteur d'intervention où les revenus sont faibles et le taux de chômage élevé, le patrimoine est constitué d'une majorité de grands ensembles situés en ZUS.

- Points forts**
- Des agences déconcentrées qui favorisent la gestion de proximité
  - Une vocation sociale affirmée qui se traduit par l'accueil d'une population à faibles revenus bénéficiant de niveaux de loyers modérés et d'un accompagnement social adapté.
  - Un rythme de développement élevé sur la période récente porté par un service de maîtrise d'ouvrage efficient et soucieux des enjeux financiers.
  - Des impayés élevés mais globalement contenus grâce à un partenariat efficace avec la trésorerie.
  - Un coût de gestion bien maîtrisé



- Points faibles**
- Un conseil d'administration qui n'assure pas pleinement son rôle
  - La vacance de la direction générale
  - Une réorganisation dont la mise en œuvre n'est pas achevée et un dispositif de contrôle interne à mettre en place
  - Des politiques d'occupation du patrimoine et d'attribution des logements qui ne sont pas pleinement appliquées à défaut notamment d'outils informatiques adaptés
  - Une politique des loyers qui ne tient pas compte des nécessités commerciales et sociales et de la situation financière de l'office
  - Une gestion de proximité dont l'organisation, en dépit de l'importance du dispositif en place, ne répond pas aux attentes des locataires
  - Une tenue comptable à améliorer pour garantir la qualité des informations soumises au conseil d'administration
  - Une santé financière fragile en raison de l'affaïssement de la rentabilité
  - L'incapacité à tenir les objectifs de développement et de vente de patrimoine n'a pas entraîné de définition d'une nouvelle stratégie patrimoniale
  - Un défaut d'appropriation de l'étude prévisionnelle produite et la nécessité d'une actualisation urgente pour négocier au mieux le passage délicat constitué par l'année 2014
- Anomalies ou irrégularités particulières**
- Le contrat de droit public du directeur général de l'office et les conditions d'attribution de la part variable de sa rémunération ne sont pas conformes aux dispositions des articles R. 421-20 et R. 421-20-1 du CCH.

**Conclusion** L'OPH d'Abbeville connaît une crise de gouvernance. La vacance prolongée de la direction générale n'a pas permis de mener à terme la réorganisation engagée et perturbe son fonctionnement. Des décisions sont reportées et, en particulier, les insuffisances du contrôle interne n'ont pas été corrigées. De son côté, le conseil d'administration n'exerce pas pleinement son rôle et n'est pas appelé à débattre de la stratégie de l'organisme.

Or l'office rencontre un contexte difficile. Il dispose d'une position dominante sur Abbeville et ses environs mais cette zone connaît des difficultés économiques importantes et le marché immobilier y est peu tendu. Les perspectives de développement sont donc faibles sur le secteur d'Abbeville et requièrent, sur les zones de développement envisagées, un investissement relationnel et humain.

Sa santé financière est par ailleurs fragile et ne lui assure pas la capacité de poursuivre à la fois ses objectifs de production, qui ne seront pas atteints, et l'effort prioritaire de maintenance et d'amélioration d'un patrimoine ancien.

Dans un contexte évolutif où son modèle économique est remis en cause, la stratégie de l'organisme doit être redéfinie et il doit disposer rapidement de l'organisation et des moyens de piloter efficacement le passage financièrement délicat de 2014. A cet égard, les politiques de loyers et de vente de patrimoine constituent des enjeux importants.

Inspecteurs-auditeurs Miilos : M. André Cléty, Mme Fannie Leclercq  
 Chargé de mission d'inspection : M. Philippe Boilot  
 Précédent rapport Miilos : n°2009-052 de décembre 2009  
 Contrôle effectué du 11/02/2013 au 28/06/2013  
 Diffusion du rapport définitif : Octobre 2013

Conformément à l'article R.451-6 du code de la construction et de l'habitation (CCH), ce rapport définitif de contrôle comprend le rapport provisoire, les observations du président ou dirigeant de l'organisme produites dans le délai et les conditions mentionnés à l'article R.451-5 du CCH et, en tant que de besoin, les réponses apportées par la Miilos.



# RAPPORT D'INSPECTION N° 2013-002

## OPH D'ABBEVILLE (ODA) – 80

### SOMMAIRE

<b>1. PRÉAMBULE.....</b>	<b>2</b>
<b>2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....</b>	<b>2</b>
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME .....	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	3
2.3 CONCLUSION DE LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE.....	5
<b>3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE .....</b>	<b>5</b>
3.1 OCCUPATION DU PARC .....	5
3.2 ACCES AU LOGEMENT .....	5
3.3 LOYERS ET CHARGES.....	6
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES .....	7
3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES .....	8
3.6 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE .....	9
<b>4. PATRIMOINE.....</b>	<b>9</b>
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE .....	9
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE .....	9
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE .....	10
4.4 MAINTENANCE DU PARC.....	11
4.5 VENTE DE PATRIMOINE .....	12
4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	13
<b>5. RENOVATION URBAINE.....</b>	<b>13</b>
<b>6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....</b>	<b>13</b>
6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	13
6.2 ANALYSE FINANCIERE.....	15
6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE.....	21
6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE.....	23
<b>7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS.....</b>	<b>23</b>
7.1 PERIODE A VERIFIER.....	23
7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION .....	23
7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS .....	24
<b>8. CONCLUSION .....</b>	<b>25</b>



## 1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de l'OPH d'Abbeville en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation (CCH) : « *L'objet du contrôle exercé par l'administration est de vérifier l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat et le respect par les organismes contrôlés des dispositions législatives et réglementaires qui régissent leur mission de construction et de gestion du logement social. L'administration peut également procéder à une évaluation d'ensemble de l'activité consacrée à cette mission, dans ses aspects administratifs, techniques, sociaux, comptables et financiers.* »

Le précédent rapport établi en 2009 soulignait la qualité de la gestion de proximité et l'activité de développement du patrimoine soutenue eu égard à la taille de la structure. Le patrimoine était jugé de qualité tout en offrant des niveaux de loyers modérés. Par contre, il soulignait le manque de vision stratégique à court et moyen terme illustré par l'absence de mise en œuvre opérationnelle du Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) et l'absence corollaire d'étude prévisionnelle solide.

## 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

Le patrimoine locatif de la société est constitué de 3 657 logements ordinaires à fin 2012, concentrés à plus de 92 % sur la commune d'Abbeville où il accueille près de 30 % de la population. Le solde se répartit sur 11 autres communes des environs.

La part de ce parc en Zone Urbaine Sensible (ZUS) atteint près de 60 %.

En nombre de logements et équivalents logements au 31/12/2012

	Logts familiaux	Foyers et résidences sociales			Total équiv. logts
		logements	chambres	équiv. logts	
Logements en propriété	3 657	90	0	90	3 747
Dont gérés	3 657	0	0	0	3 747
Logts gérés pour des tiers	0	0	0	0	0
<b>Total géré</b>	<b>3 657</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 657</b>

Sur ce secteur d'intervention, le marché immobilier est peu porteur. La population de la ville d'Abbeville stagne depuis les années 1980 en raison d'un solde migratoire négatif que ne compense pas le faible accroissement naturel. La demande de logements n'est soutenue que par l'accroissement du nombre de ménages. L'organisme souligne cependant la concurrence du marché de l'acquisition en ancien dont les prix sont peu élevés. Accessible à une frange de population modeste, il restreint l'entrée dans le parc social de la frange de population proche des plafonds de ressources.

La ville concentre par ailleurs la population défavorisée de la communauté de communes de l'Abbevillois. Au recensement de 2009, le revenu fiscal moyen était inférieur de 16 % à la moyenne départementale et le taux de chômage atteignait 20,2 % contre 13,3 % au niveau national.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---



## 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

### 2.2.1 Gouvernance

Le conseil d'administration de l'office est présidé par M. René Dobremetz, conseiller municipal de la ville d'Abbeville, la collectivité de rattachement.

**Obs 1 : Le conseil d'administration ne délibère pas sur l'ensemble des domaines de sa compétence.**

Le conseil ne remplit que partiellement son rôle même si ses débats sont animés. De façon générale, le conseil n'est pas appelé à débattre de la stratégie de l'organisme, hormis la politique des loyers. Seule la Convention d'Utilité Sociale (CUS), approuvée le 5 juillet 2011 a été l'occasion d'arrêter divers objectifs généraux.

L'objectif annuel de développement de l'offre nouvelle nécessite d'être examiné au regard des perspectives financières, de la politique d'apport de fonds propres, des politiques de maintenance et de réhabilitation, de loyers et de vente notamment. Ainsi, la politique de vente de l'organisme n'a pas fait l'objet de la délibération annuelle prévue au CCH (cf. § 4.5)

De même les marchés ne font pas l'objet du rapport annuel sur leur exécution qui doit être transmis au conseil dans les conditions fixées à l'article R. 433-6 du CCH

En plusieurs occasions, les membres du conseil d'administration n'ont pas été destinataires de documents débattus en séance relatifs à la vie ou à la politique de l'organisme. Ainsi le contrat du directeur général nommé en 2011 tout comme le dernier rapport de la Miilos, ont fait l'objet d'une simple présentation, sans être communiqués à chaque membre. Il est rappelé qu'aux termes de l'article R. 451-6 du CCH « ... le président du conseil d'administration ... est tenu de communiquer immédiatement le rapport définitif à chaque membre (du conseil)... ». Le conseil n'a pas été destinataire du détail des modulations de loyers appliquées jusqu'en 2011 alors qu'il s'agissait d'une demande expresse de l'un des représentants des locataires.

Il convient néanmoins de souligner le souci d'assurer une meilleure compréhension par le conseil d'administration des questions financières et comptables afin de lui permettre de mieux remplir son rôle (cf. organisation d'une journée de formation).

M. Payen, nommé directeur général (DG) en 2011, a remplacé à ce poste Mme Cécile Ferjani qui n'avait pas souhaité poursuivre son mandat. Toutefois, M. Payen, en congé maladie depuis fin 2012, n'a plus lui-même été en mesure d'assurer ce mandat. Il est décédé en cours de contrôle. En l'absence du DG et en application de l'article R. 421-18 du CCH, ses pouvoirs doivent être assumés par un des directeurs ou chefs de service, désigné par le CA. Mme Ferjani assure de fait cet intérim qui n'a cependant pas été expressément validé par le conseil. La prolongation au delà de six mois devra faire l'objet d'une décision de ce dernier afin de régulariser la situation.

**Obs 2 : Les conditions de rémunération du directeur général ne sont pas conformes aux dispositions de l'article R. 421-20 du CCH.**

Si la part forfaitaire de la rémunération est régulièrement établie, le calcul de la part variable appelle plusieurs remarques :

- le critère de performance retenu, soit le quitus donné au rapport de gestion, n'est pas décliné en objectifs et indicateurs mesurables et permettant une appréciation de la qualité du travail accompli par le DG ;
- pour l'année 2011, le président n'a pas soumis le montant de la part variable attribuée à l'approbation du conseil d'administration ;

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs 1 :

**1-1** - C'est en effet avec la CUS, signée en juin 2011, que la notion de stratégie de l'organisme a pris tout son sens.

La personne en charge du pilotage et du suivi de la convention a malheureusement été en longue maladie dès septembre 2011.

Le recrutement, dès août 2013, d'un chargé de mission organisation, contrôle et qualité, devra permettre d'avoir un suivi régulier des objectifs qui ont été fixés.

Ainsi, l'ODA prend acte de votre observation et s'engage à y remédier en proposant dès la fin d'année 2013, conjointement au débat d'orientation budgétaire, un débat sur les orientations stratégiques de l'organisme qui s'articulera autour de la présentation du bilan annuel de la CUS et permettra de traiter de l'objectif annuel de développement de l'offre nouvelle qui nécessite d'être examiné au regard des perspectives financières, de la politique d'apport de fonds propres, des politiques de maintenance et de réhabilitation, de loyers et de vente.

**1-2 – Sur les marchés** : le rapport annuel présenté en 2013 sera complété avec les éléments relatifs à l'exécution du marché manquants, à savoir : la raison de l'écart constaté entre montant initial et montant des sommes effectivement versées.

#### Sur la non transmission du rapport de la MIILOS :

Le rapport définitif, en date du 4 décembre 2009, a été reçu à l'ODA le 10 décembre 2009. La plus proche réunion du Conseil d'Administration avait lieu le 15 décembre 2009. Une copie papier du rapport ne pouvait être adressée avant cette séance, le Président a décidé d'en faire une présentation détaillée sur vidéo projecteur.

Par ailleurs, comme le relate le procès-verbal de séance, il lui souciait d'observer la plus grande prudence à ce sujet, compte tenu des débordements sur le rapport de 2004.

L'ODA a ainsi, en toute bonne foi et en toute transparence, pensé remplir ses obligations. Tel n'était pas le cas, mais il y sera remédié pour le contrôle 2013.

Dès lors que le CCH le prévoit expressément, le rapport de la MIILOS, ainsi que tout autre

**1-1** - Il est pris acte de la volonté d'organiser un débat au sein du conseil d'administration sur les orientations stratégiques de l'organisme à partir du bilan de la CUS. Le conseil devra délibérer sur les grands axes de cette stratégie et notamment sur les objectifs de vente.

**1.2 – « Sur les marchés »** : La Miilos prend acte des mesures correctives prises par l'organisme.

*« transmission du rapport Miilos »* : Il est pris acte de la volonté affichée de transmettre le présent rapport aux membres du conseil d'administration., conformément à la réglementation.





## Réponses de l'organisme

document, sera transmis aux membres du Conseil d'Administration.

Sur l'intérim non validé par le Conseil d'Administration : Monsieur PAYEN est décédé le 30 mai 2013, l'intérim a été validé par le Conseil d'Administration dès la première séance qui a suivi, c'est-à-dire le 25 juin 2013.

La Fédération des OPH interrogée à ce sujet dès la semaine suivant le décès de Monsieur Philippe PAYEN, a confirmé à l'ODA qu'il n'était pas nécessaire de réunir un Conseil d'Administration exceptionnel en urgence, dans la mesure où une réunion était déjà programmée.

\_\_\_\_\_

### Obs 2 :

- Conformément aux dispositions du CCH, le contrat du Directeur Général de l'ODA mentionne « le quitus donné au rapport de gestion » comme critère permettant de déterminer la part variable de sa rémunération. Il précise par ailleurs, que la nomination de Monsieur PAYEN étant intervenue en cours d'année, les objectifs et indicateurs déclinant le critère retenu seront définis par le Conseil d'Administration sur proposition du Président, et notifiés par écrit à l'intéressé dans un délai de 3 mois à compter de la prise de fonction. Ainsi, en sa réunion du 3 mai 2011, le Conseil d'Administration a délibéré sur ces objectifs et indicateurs en les définissant de la manière suivante :

- 3 % de la part forfaitaire sur le vote du quitus à la clôture de l'exercice et sur les objectifs et orientations budgétaires définis chaque année, par un suivi mensuel des dépenses et la présentation trimestrielle de la situation au Conseil d'Administration ;
- 2 % de la part forfaitaire sur la qualité du travail accompli par le Directeur Général dans le cadre de la mise en place et de l'application de la Convention d'Utilité Sociale.

Le critère de performance retenu a donc bien été décliné, toutefois les objectifs restent en effet insuffisamment précis et les indicateurs difficilement mesurables.

Le cas échéant, la rédaction de la clause concernant la part variable du prochain Directeur Général de l'ODA tiendra compte de ces observations afin de permettre une appréciation objective de la qualité du travail accompli.

- Pour l'année 2011, le Président a présenté le

## Nouvelles observations de la Miilos

« sur l'intérim » : la mission n' a pas demandé la réunion d'un conseil d'administration exceptionnel. Il est pris acte du respect de la réglementation à la suite des délibérations des 10 avril et 25 juin 2013.

\_\_\_\_\_

La délibération du 17 janvier 2011 comme le contrat de travail fixent une rémunération variable liée à la réalisation des objectifs fixés au directeur général. Le dernier alinéa du III de l'article R. 421-20 du CCH prévoit que « le montant annuel de la part variable attribué au directeur général, en fonction de la réalisation des objectifs qui lui ont été fixés, est approuvé par le conseil d'administration, sur proposition de son président ». C'est le montant qui sera effectivement versé qui doit être ainsi approuvé après examen de la réalisation des objectifs.

Il est pris acte de la volonté de prendre en compte les remarques.





### Réponses de l'organisme

### Nouvelles observations de la Miilos

montant de la part variable attribuée au Directeur Général lors de la présentation de son contrat de travail aux membres du Conseil d'Administration en sa réunion du 17 janvier 2011. D'ailleurs, la délibération précise : « *Monsieur le Président invite les Administrateurs à se prononcer sur le montant annuel de la part variable attribué au Directeur Général, soit 3.464,50 euros pour l'année 2011, calculé au prorata de son temps de présence au sein de l'ODA* ».

-

-

-

-

- Sur la question du versement mensuel par anticipation, la Fédération des OPH, questionnée à ce sujet, n'a émis aucune objection, y compris pour la première année du contrat, à condition qu'une régularisation soit opérée en fin d'année à partir du rapport d'activité présenté par le Directeur Général aux membres du Conseil d'Administration ; en l'absence d'un tel document, la régularisation n'a pas pu être réalisée pour les années 2011 et 2012.

L'ensemble de ces remarques sera pris en compte lors de la conclusion du contrat du prochain Directeur Général de l'ODA.

- pour 2012 et 2013, le président n'a pas proposé les objectifs et indicateurs déclinant le critère de performance à l'approbation du conseil, lequel n'a pas été en capacité d'en approuver le montant pour 2012.

La part variable versée en 2011 et 2012 (pour un montant total de 6476,73 € = 3031,45 € en 2011 + 3445,28 € en 2012) n'a donc pas de fondement juridique. S'il est admis que celle-ci soit versée mensuellement par anticipation, cela est exclu pour la première année du contrat.

En avril 2013, faute d'avoir obtenu du DG le rapport d'activité demandé pour 2011 et 2012, le CA a estimé ne pas être en possession des éléments nécessaires pour fonder son approbation de la part variable et a décidé de suspendre son versement « ...jusqu'à la présentation d'éléments lui permettant d'en juger objectivement. ».

La conclusion du contrat du futur directeur général devra tenir compte de ces remarques.

## 2.2.2 Organisation et management

### Obs 3 : Une réorganisation inachevée et un dispositif de contrôle interne insuffisant.

La vacance de la direction générale et l'incertitude quant au retour de M. Payen ont perturbé le fonctionnement de l'Office. A son arrivée, ce dernier a en effet initié un projet de service qui s'est accompagné d'une réorganisation dont il n'a pu assurer pleinement la mise en œuvre alors qu'elle soulevait parfois des incompréhensions. Un mal-être a pu être observé chez certains salariés. Les groupes de travail en charge de concrétiser cette mise en œuvre n'ont pas achevé leur missions. Cette situation a entraîné le report de certaines décisions et une situation d'attente, l'encadrement n'étant pas en mesure de trancher sans l'aval de la direction.

En particulier, le dispositif de contrôle interne reste insuffisant : les procédures, aujourd'hui inadaptées, n'ont pas été revues. qui avait en charge leur mise au point, a quitté ses fonctions à l'été 2013

Les tableaux de bord de direction ne sont plus établis depuis 2009.

Il est également relevé un manque de cohérence dans l'organisation des délégations qui induit des risques ou des lourdeurs de gestion. Ainsi, les engagements de travaux à la suite d'état des lieux ou réclamations ont été largement délégués sans qu'aucune règle précise ait été formalisée. La référence à la notion de « travaux importants » qui seuls sont soumis au visa préalable du responsable du patrimoine est une notion trop vague dont la traduction pourra varier selon les agents et les circonstances. A l'inverse, il est souhaitable que par souci d'efficacité, la directrice financière puisse disposer, dans un cadre établi, de délégations plus larges lui permettant d'effectuer des mandements jusqu'alors réservés à la seule direction générale.

Un manque d'homogénéité est relevé dans la gestion des gardiens d'immeuble. Cinq gardiens disposent d'un logement de fonction alors qu'ils exercent des fonctions équivalentes à celles de leur quatorze autres collègues. Cet avantage ne correspond pas à une réelle nécessité de service ainsi que le prévoit l'article R. 441-11 du CCH et induit une différence de traitement peu justifiée. S'ils restent en principe joignables par les locataires, ils n'assurent pas de permanences et n'ont aucune obligation de présence en dehors des horaires de travail. Depuis le nouvel accord d'entreprise de juin 2013 ils sont simplement soumis à des astreintes, qui jusqu'alors étaient facultatives, comme l'ensemble des gardiens mais en nombre plus important .

La nouvelle organisation a renforcé la décentralisation en agence de l'ensemble de la gestion de proximité. Par contre la régie de travaux, regroupée sur un seul site, est devenue autonome à l'égard des agences.

L'office a la volonté de maîtriser sa charge salariale. L'effectif de 77 agents au 31/12/2012 (73,13 équivalents temps plein), est en forte diminution à compter de 2010, par suite notamment de la sortie des effectifs de 6 agents sur les 15 recrutés en contrats d'avenir, les autres ayant vu leur emploi pérennisé en CDI. Par ailleurs, l'organisme a conduit un travail de cotation et de classification des emplois formalisé par l'accord d'entreprise du 17 décembre 2010.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 3 :**

L'ODA a procédé au recrutement dès août 2013 d'un chargé de mission organisation, contrôle et qualité. Parmi ses missions, on peut compter la mise à jour des procédures et des tableaux de bords.

Il est par ailleurs précisé que la mise en place de ce poste avait été initiée bien plus tôt mais a malheureusement été retardée par une mise en longue maladie, puis un mi-temps thérapeutique.

La Miilos prend acte des dispositions prises par l'organisme.



### 2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

L'office d'Abbeville intervient sur un secteur où le marché immobilier est peu tendu. Bien que son patrimoine soit d'importance limitée, il est l'acteur principal sur sa zone d'intervention. Le conseil d'administration doit pouvoir assurer pleinement son rôle et valider la stratégie de l'office. Le bon fonctionnement de ce dernier nécessite de disposer rapidement d'une direction générale pérenne qui soit en capacité de consolider et adapter l'organisation mise en place.

## 3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

### 3.1 OCCUPATION DU PARC

Ainsi que le souligne le tableau ci-dessous dont les données sont issues de l'enquête OPS, l'OPH d'Abbeville loge une proportion importante de personnes à très faibles ressources et de bénéficiaires des aides au logement. Cette situation est le reflet du faible niveau des revenus souligné au § 2.1.

	Familles mono parent.	Ménages 3 enfants et +	Revenus < 20 %*	Revenus <40 %*	Revenus <60 %*	Bénéficiaires APL+AL
<b>OPH d'Abbeville 2009</b>	<b>19,4 %</b>	<b>13,5 %</b>	<b>24,8 %</b>	<b>50,1 %</b>	<b>73,9 %</b>	<b>61,0 %</b>
Départ. de la Somme 2009	19,8 %	11,5 %	23,4 %	46,60 %	69,7 %	54,60 %
OPH d'Abbeville 2012	16,0 %	10,3 %	27,3 %	48,2 %	69,3 %	69,5 %

\* Revenu des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social (PLUS)

Compte tenu du poids de l'agglomération d'Amiens où la situation est plus favorable, la population logée est proche du reste du département.

La vacance est réduite. Elle atteint 1,64 % pour une moyenne départementale de 2,60 % au 1<sup>er</sup> janvier 2012 (source : RPLS) mais, pour des raisons techniques, affecte lourdement les 25 logements PLAI diffus. La vacance commerciale est particulièrement faible. Selon la même source, le taux de rotation est voisin de celui observé dans le département (10,85 %).

#### Obs 4 : Diverses clauses des contrats de location ne sont pas conformes aux dispositions de la loi du 6 juillet 1989 sur les rapports locatifs.

- l'article 5 des contrats ne mentionne que le préavis de départ de 3 mois applicable de manière générale sans préciser les possibilités prévues à l'article 15-I de la loi de ramener ce préavis à 1 mois dans diverses circonstances ;
- divers motifs de résiliation de plein droit du contrat, mentionnés à l'article 6 en référence aux 2, 3 et 4 de l'article 9, ne figurent pas à la liste limitative de l'article 4-g de la loi ;
- le paiement d'une indemnité d'immobilisation du logement si son état, du fait du locataire, ne permet pas sa relocation pour le premier jour suivant l'expiration du contrat (article 5) et d'un mois de loyer et de charges supplémentaires à défaut d'avoir pu établir l'état des lieux de sortie du fait du locataire (article 11 du contrat) ne peut être exigé. Les sommes réclamées ne correspondent pas à une charge récupérable et l'article 4-i de la loi interdit la perception d'amendes par le bailleur.

### 3.2 ACCES AU LOGEMENT

#### 3.2.1 Connaissance de la demande

A partir de son outil informatique, l'office dispose d'une bonne connaissance du profil des demandeurs. 1 703 demandes étaient en instance au 1<sup>er</sup> février 2013 qui représentent 4 fois le volume des demandes satisfaites sur 12 mois. On relève plus particulièrement que 40 % des

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs 4 :

- Diverses clauses des contrats de location, non-conformes : En effet, l'article 5 ne mentionne que le préavis de départ de trois mois, il sera modifié afin de préciser les différents délais de préavis, dans les plus brefs délais.

Conformément à l'article 4-g de la loi du 6 juillet 1989 les alinéas 2 et 4 de l'article 9 de notre contrat de location mentionnés dans l'article 6 faisant référence à la résiliation de plein droit, seront supprimés.

Toutefois, l'article 3 « user paisiblement de la chose louée » est une clause de plein droit conformément à l'article 4-g qui précise « est réputée non écrite toute clause qui prévoit la résiliation de plein droit du contrat en cas d'inexécution des obligations du locataire pour un motif autre que le non respect de l'obligation d'user paisiblement des locaux loués, résultant de troubles de voisinage constatés par une décision de justice passée en force de chose jugée ».

La Miilos prend acte des mesures prises par l'organisme.

La Miilos prend acte des mesures prises par l'organisme.

Le non respect de l'obligation d'user paisiblement des locaux loués constitue en effet une clause de résolution de plein droit sous réserve de constatation des troubles de voisinage par une décision de justice passée en force de chose jugée.





## Réponses de l'organisme

---

## Nouvelles observations de la Miilos

---

### - Indemnités d'immobilisation

Les articles 5 et 11 du contrat de location faisant état de l'indemnité d'immobilisation seront modifiés. En effet, on pourrait penser qu'il s'agit d'une pratique systématique. Toutefois, cette indemnité d'un mois maximum demandée au locataire et qui découle de l'état des lieux, est appliquée uniquement en cas de dégradations nécessitant des travaux d'une durée supérieure ou égale à un mois.

La Miilos prend acte des mesures prises par l'organisme.

demandes émanent de personnes seules et que le tiers de celles-ci porte sur des petits logements de type 1 ou 2 qui ne représentent que 7 % du patrimoine existant. L'office doit donc veiller à adapter son parc à l'évolution de la demande.

### 3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La CUS affiche des objectifs de rééquilibrage du peuplement qui s'appuient sur une connaissance de l'occupation des immeubles et l'affichage dans les cahiers de gestion sociale des possibilités d'accueil de ménages dits « très sociaux ». Les modalités d'attribution en œuvre ne permettent cependant pas d'assurer la prise en compte de cette dimension, sinon de manière empirique. L'outil informatique n'est pas adapté sur ce point et l'équilibre du peuplement ne fait pas l'objet d'une attention et d'un suivi particuliers, bien que cette préoccupation figure dans les critères d'attribution arrêtés par la commission d'attribution des logements (CAL).

Les capacités et objectifs d'accueil de l'ensemble des immeubles mériteraient d'être précisés et formalisés en tenant compte de l'occupation, pour les divers profils familiaux ou sociaux et les populations prioritaires en particulier.

L'office a procédé à l'analyse de la sous-occupation de son patrimoine qui porte sur 246 logements (7 % du parc) et concerne essentiellement des personnes seules occupant des type 4. Il n'a pris aucune disposition particulière, la sous occupation affectant peu de logements hors ZUS.

### 3.2.3 Gestion des attributions

L'attribution des logements relève d'une seule commission d'attribution des logements dont le règlement intérieur a été adopté par le conseil de surveillance lors de la séance du 18 octobre 2011. Les priorités et critères d'attribution sont clairement et précisément formalisés dans son règlement qui établit une cotation sur cette base. A ce jour ils ne sont cependant pas appliqués lors de l'instruction, l'outil informatique n'étant pas adapté à une telle gestion. Il subsiste donc une grande marge de subjectivité dans la sélection des demandes proposées en commission.

Les dispositions réglementaires sont cependant respectées ; il n'a pas été relevé de dépassement des plafonds de ressources sur l'échantillon contrôlé. L'organisme a le souci d'accueillir les populations en difficulté, qu'elles relèvent du droit au logement opposable ou d'autres dispositifs.

## 3.3 LOYERS ET CHARGES

### 3.3.1 Niveau des loyers

Comparaison des loyers en € au m<sup>2</sup> de SH avec valeurs RPLS au 01/01/2011

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Moyenne
Organisme	3,95	4,24	4,82	4,40
Département de la Somme	4,32	4,87	5,61	5,01
Région Picardie	4,25	4,85	5,57	4,97

Le niveau des loyers du parc locatif de l'ODA est inférieur de 13 % au loyer médian du parc social départemental et régional ce qui lui permet d'affirmer sa vocation sociale. La marge potentielle atteint près de 15 % des plafonds réglementaires.

L'office a décidé dans le cadre de la CUS, son patrimoine se situant en zone C, de maintenir le seuil d'application du Supplément de Loyer de Solidarité (SLS) à partir d'un dépassement de 60 % des plafonds de ressources.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---



### 3.3.2 Politique des loyers

Évolution annuelle des loyers	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	cumul
Recommandations ou plafond	1,8 %	1,8 %	2,70 %	2,38 %	1,00 %	1,10 %	1,90 %	13,37 %
Augmentations ODA	0,53 %	0 %	0 %	0 %	1,8 %	1,10 %	1,90 %	5,43 %

#### Obs 5 : Une politique des loyers inadaptée à la situation financière de l'office ainsi qu'aux nécessités sociales.

Depuis 2006, l'office a appliqué des augmentations annuelles des loyers très faibles, avec en particulier une période de blocage qui a porté sur 3 ans de 2007 à 2009. De 2006 à 2012, la hausse a été inférieure de près de 8 % aux recommandations gouvernementales et aux plafonds d'augmentation fixés pour 2011 et 2012. Cette modération a privé l'office de ressources qui lui auraient permis d'améliorer une situation financière tendue (cf. §6.4). Un changement de politique s'est amorcé en 2010 mais qui depuis lors s'est heurté à la limitation de la révision légale à la variation de l'indice de référence des loyers.

En 2011, une hausse à la relocation a été votée à hauteur de 50 % de l'écart entre le loyer plafond et le loyer pratiqué. Cette hausse indifférenciée, sans considération de loyer d'objectif, est en contradiction avec les conclusions du PSP et la volonté exprimée dans la CUS. Ces documents prévoient respectivement un classement du patrimoine tenant compte du service rendu et la volonté d'en tenir compte pour l'application des augmentations annuelles. L'application généralisée de la hausse à la relocation est aussi en contradiction avec la politique antérieure où prévalait une modulation des hausses ainsi qu'avec les réflexions menées sur le conventionnement global ; elle va à l'encontre de la remise en ordre des loyers. Appliquée sans discernement, elle est susceptible de soulever des difficultés d'ordre social et d'affecter l'attractivité de certains quartiers. L'office ne dispose pas en outre de l'outil informatique adapté à la gestion qui en découle.

### 3.3.3 Les charges locatives

Les charges locatives font l'objet d'une régularisation très rapide, l'avis étant adressé aux locataires dès le mois de février pour un quittancement pour le mois de mars.

Les modalités de répartition des charges n'appellent pas de remarques. Le montant des provisions est ajusté chaque année au vu des résultats de l'année précédente mais laisse subsister des surprovisions importantes sur certains programmes, plus particulièrement les immeubles disposant d'un chauffage collectif.

Les difficultés rencontrées avec les applications informatiques et l'absence de mise à jour de la base technique depuis 2 ans (cf. §3.5) ne permettent pas l'actualisation des pourcentages de vétusté et des coûts unitaires de travaux qui déterminent le montant des réparations locatives à charge des locataires partants. Cette carence entraîne plutôt une sous-estimation de celles-ci.

## 3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Évolution du stock d'impayés sur la période

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Loyers et charges quittancés	14 081	14 370	14 471	14 820	15 278
Stock cumulé des impayés (avec non-valeurs)	2 107	1 703	1 931	2 064	2 166
Soit en % des loyers et charges quittancés	14,96%	11,85%	13,35%	13,93%	14,18%
Evolution des créances locataires en %	0	-2,54%	1,92%	1,38%	1,37%
Admissions en non valeur (yc jugements)	41	49	70	109	119
Soit en % des loyers et charges quittancés	0,29%	0,34%	0,48%	0,74%	0,78%

Le stock d'impayés atteint 13,93 % du quittancement fin 2010, soit 0,5 point au dessus de la médiane des OPH. Il est caractérisé par la part très importante du reste dû sur les locataires partis, supérieur à 65 % des créances douteuses jusque 2009. Il a été ramené en dessous de la



**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs 5 :**

C'est lors de la mise en œuvre de la CUS, que l'ODA a pu développer une vision plus stratégique à long terme, et a ainsi pu prendre la mesure de la nécessité de reprise immédiate d'augmentations annuelles régulières. Celle de 2013 a suivi également les recommandations.

S'agissant de la hausse des loyers à la relocation, cette question a fait l'objet d'un débat lors de la réunion du Bureau du Conseil d'Administration, le 12 septembre 2013, lors de laquelle les Administrateurs ont émis un avis favorable à la proposition de modification de la délibération du 18 octobre 2011, en ce sens :

L'augmentation de 50 % à la première relocation serait maintenue, la seconde sera traitée dans le cadre de la remise en ordre des loyers en tenant compte de l'attractivité du patrimoine. Ce dossier sera prochainement présenté aux membres du Conseil d'Administration.

La Miilos prend acte des mesures prises par l'organisme.

barre des 60 % via une augmentation sensible, à l'initiative du trésorier, des admissions en non-valeurs à compter de cette date (+43 % en 2009 ; +56 % en 2010) afin de résorber progressivement l'important stock de créances anciennes.

Le suivi des impayés est géré en partenariat avec la Trésorerie. Il est correctement assuré tant par l'office en phase pré-contentieuse que par la Trésorerie. L'échange d'informations est bien assuré. La récente mise à jour des procédures contentieuse et pré-contentieuse témoigne de l'attention particulière portée sur ces points. Il est relevé que les procédures contentieuses sont en augmentation sensible en 2012, dans le contexte économique dégradé.

L'évolution de l'impayé de la structure est caractérisé par une tendance globale à la hausse sur la période récente. Elle reste cependant contenue au regard de la population fragile concernée (cf. §3.1). Cette hausse résulte essentiellement de l'accroissement important des charges de réparations locatives au départ des locataires et de la multiplication des procédures de surendettement aboutissant à l'effacement des créances sans recours possible. Elles représentent ainsi 89 % des admissions en non valeurs pour 2011.

La structure a globalement réussi à contenir le volume de l'impayé dans un contexte difficile mais les évolutions récentes appellent à la plus grande vigilance et doivent conduire l'organisme à mieux lisser les charges induites par les admissions en non valeur.

### 3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Bien que son patrimoine soit concentré sur Abbeville, l'ODA dispose de deux agences qui assurent la gestion des locataires en place et de leurs demandes d'interventions.

Le dispositif en place est largement dimensionné et représente 43 % de l'effectif. L'office maintient en outre une régie importante de 11 personnes chargées des remises en état de logements et des travaux faisant suite aux réclamations. Elle est apparue bien organisée et assure une réalisation rapide des travaux. L'office doit cependant être en mesure de disposer de tous éléments de coûts permettant d'évaluer périodiquement son efficacité et son intérêt. (cf. §6.2.1.4)

Un médiateur, salarié de l'office, intervient pour prévenir et traiter les incivilités, les dégradations ainsi que les conflits de voisinage. Une assistante sociale placée auprès de la direction prend en charge l'accompagnement de locataires en grande difficulté. Tous deux ont su nouer les relations utiles avec les services sociaux et les pouvoirs publics concernés.

#### **Obs 6 : L'organisation de la gestion de proximité présente des insuffisances et la satisfaction des locataires est en recul.**

- La gestion des réclamations est principalement assurée par les responsables d'agence depuis la réorganisation alors qu'elle est normalement du ressort des techniciens d'agence. Ces derniers font valoir que des difficultés de transmission des données de la base technique, l'absence d'interface entre le logiciel de gestion des états des lieux et la nouvelle application « Prem », le sous-effectif, sont source de difficultés : longueur voire impossibilité de transmission, défaut de mise à jour de la base de données, absence d'édition automatique des bons de travaux ... Ils assurent donc principalement la gestion des états des lieux et des travaux de remise en état des logements et très marginalement la gestion des réclamations qui figure dans leur fiche de poste.
- Le rôle des gardiens se limite essentiellement au nettoyage et à la sortie des conteneurs. Ils n'assurent aucune permanence, n'ont pas de rôle d'information, n'interviennent pas dans le traitement des réclamations et des problèmes d'incivilités, le contrôle des prestataires, dans le suivi des éléments de sécurité...
- Le contrôle des équipements de sécurité n'est pas organisé. Si une attention est portée sur ceux-ci, aucune procédure n'est en place ; l'absence de formalisation ne garantit pas le suivi.

Ces difficultés et l'organisation en place ne permettent pas de faire face aux attentes de locataires plus exigeants. Les résultats de l'enquête de satisfaction de 2011 font en général



**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs 6 :**

Gestion des réclamations : Les problématiques d'interface informatique sont en cours de résolution. Le système devrait être opérationnel fin septembre 2013. Les dysfonctionnements et retards dans la mise en œuvre du dispositif sont dus à la défaillance du prestataire informatique qui a reçu des mises en demeure.

A ce jour, la gestion des réclamations est principalement assurée par les Responsables d'Agence, dans la mesure où l'effectif des techniciens d'agence est insuffisant. Sur cette question, un recrutement interne a été effectué en juin 2012, mais l'agent a rapidement été placé en longue maladie. Un recrutement externe en février 2013 s'est achevé en mai 2013 à la fin de la période d'essai. Un nouveau recrutement est en cours pour la fin septembre. Ainsi en octobre 2013, le nombre de techniciens passera de 2 à 3,5.

Une montée en compétence des gardiens, présent en nombre important, pourrait permettre de leur confier des missions plus larges que celles centrées sur le nettoyage et la remontée d'informations. Le traitement par ces derniers, au plus près des occupants, des demandes simples serait de nature à décharger les techniciens d'agence et permettre aux responsables d'agence d'assurer pleinement leurs missions.

Il est pris acte des recrutements effectués et des améliorations mises en œuvre.





## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

Rôle des gardiens : Les missions des gardiens, autres que le nettoyage et la sortie des containers, consistent à vérifier les problèmes techniques de leurs bâtiments et remonter les informations à leurs agences de proximité. Ils ont aussi un rôle d'information auprès des locataires.

Satisfaction des locataires : Les résultats de l'enquête montrent effectivement que les locataires de l'ODA ne sont pas épargnés par une tendance générale à la détérioration du cadre de vie.

Le Cabinet Conseil ayant réalisé l'enquête a d'ailleurs précisé, à l'appui des résultats, que les locataires sondés précisaient volontiers que la dégradation de la propreté des parties communes était liée à une forte augmentation d'actes d'incivilité.

Toutefois, l'ODA doit rester vigilant et poursuivre les efforts. En ce sens, a été instaurée, depuis avril 2012, la mise en œuvre d'un planning d'interventions des agents affectés dans les cages d'escaliers.

Par ailleurs, dès le dernier trimestre 2013, un dispositif d'enquêtes permanent va être mis en œuvre. Le chantier a fait l'objet d'un groupe de travail qui s'est achevé en juin.

Enfin, s'agissant des troubles de voisinages, il est à noter que le résultat de l'enquête concerne sur ce point 22 personnes sur 450 interrogées (soit 4 %). Le Cabinet FYM a d'ailleurs pointé qu'il s'agissait de résultats à prendre avec précautions.

apparaître un taux de satisfaction en baisse et des résultats médiocres s'agissant de la propreté des parties communes, du traitement des réclamations et des troubles de voisinage.

L'organisation de l'important dispositif en place doit donc être adaptée. La forte présence des gardiens apparaît en particulier mal exploitée.

La visite d'une part importante du patrimoine a permis de relever un contraste entre des secteurs et immeubles offrant une grande qualité de prestations et d'autres où la mauvaise qualité des espaces extérieurs et de leur entretien, des retards dans la rénovation des halls d'entrée et des cages d'escalier et un niveau de propreté très insuffisant sont observés. Le quartier de l'Espérance, visé dans le rapport précédent, va faire l'objet d'une réhabilitation importante à compter de septembre 2013.

Le conseil de concertation locative a été réactivé mais se réunit peu. L'office a par contre entrepris un effort particulier d'information des locataires au moyen d'un guide de l'autonomie à destination des personnes âgées et à mobilité réduite et d'un livret d'accueil ainsi que de divers documents d'information. Le guide de l'autonomie présente notamment l'offre de services en petits dépannages et pour l'adaptation spécifiques des logements au handicap.

### **3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE**

L'office d'Abbeville loge une forte proportion de ménages très défavorisés et leur assure un accompagnement social adapté. Il doit cependant veiller à concrétiser ses objectifs en termes de priorité d'attribution et d'équilibre de peuplement en adaptant ses modalités de sélection des demandes de logement.

La politique de loyers actuelle doit être reconsidérée afin d'assurer l'équilibre financier et de tenir compte du service rendu comme de l'occupation du patrimoine. L'organisation de la gestion de proximité doit être améliorée afin de répondre aux attentes des locataires.

## **4. PATRIMOINE**

### **4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE**

Outre qu'il est concentré sur la ville d'Abbeville, majoritairement situé en ZUS et constitué de grands ensembles, le patrimoine se caractérise par une part de 27 % de logements individuels, voisine des données départementales. Ce parc est âgé, soit 33 ans en moyenne. Les logements très sociaux sont peu nombreux de même que les logements intermédiaires.

### **4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE**

La stratégie est formalisée dans la CUS sur la base des conclusions du PSP. L'office vise le maintien de l'effort de maintenance, des interventions d'ordre technique visant à accompagner le vieillissement de la population logée et à limiter les charges locatives. Il s'est également engagé sur la poursuite du développement à un rythme annuel de 50 logements. La construction porterait sur le centre d'Abbeville et la Picardie maritime, en logement mixte PLUS-PLAI ; l'office projette de développer le logement individuel et de privilégier la production de logements collectifs de plus faible surface.



**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

#### 4.3.1 Rythme de construction depuis les 5 dernières années et objectifs de production

	Mis en service	acquisitions	Vente locatif	Démol.	Transf.	Parc logts ordinaires	% évolution
2007						3 365	
2008	57	0	1	0	+2	3 423	1,72 %
2009	50	0	0	0		3 473	1,46 %
2010	48	0	0	0		3 521	1,38 %
2011	76	0	0	0		3 597	2,16 %
2012	60	0	0	0		3 657	1,66 %
<b>Variation</b>	<b>291</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>		<b>8,67 %</b>

De 2008 à 2012, 291 logements familiaux ont été mis en service soit un rythme élevé de 58 logements par an, essentiellement en opérations mixtes PLAI/PLUS. Aucune livraison de logements intermédiaires n'est intervenue depuis 2008.

Le rythme prévu dans la CUS et retenu dans l'étude prévisionnelle fournie, de 50 logements l'an à compter de 2012, correspond donc à l'activité passée. L'objectif fixé ne pourra pas être tenu : pour 2013 les prévisions portent sur 40 logements et pour 2014 aucune livraison n'est programmée. De grandes incertitudes pèsent sur les années suivantes compte tenu du faible nombre de projets et de leur état d'avancement.

L'organisme prévoit de développer des activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage. L'activité portera principalement à court terme sur la réalisation d'une crèche et d'un centre d'hébergement d'urgence, éventuellement d'une pension de famille

#### 4.3.2 Les résultats

Analyse de la production des années 2008-2012

Type de financement	Nbre de logts	SH/ logt	Prix de revient/ logt	Prix de rev./m <sup>2</sup> de SH			% Ch. fonc. / p. de revient.	Structure de financement en %					
				Ch. Fonc.	Bât.	Hono.		Total prêts	Total subv.	Dont subv. 1%.	Dont subv. Collectiv.	Fds propres	
PLUS	266	76	109 529	172	1 149	127	1 448	11,9%	77,7%	17,9%	3,8%	8,8%	4,4%
PLAI	17	52	68 027	119	1 053	137	1 309	9,1%	63,7%	31,7%	9,3%	5,8%	4,6%
PLS	8	45	85 045	151	1 536	221	1 908	7,9%	72,6%	10,6%	0,0%	10,6%	16,8%

Sur la période écoulée, le prix de revient des opérations est très modéré. Les coûts internes de l'organisme sont cependant sous-estimés. Ils doivent être comptabilisés à leur coût réel qui doit être évalué

Le poste bâtiment est particulièrement bien maîtrisé pour une qualité de construction et des performances satisfaisantes. L'office a en particulier mis l'accent sur la performance énergétique des nouvelles opérations qui depuis 2010 atteignent au minimum le label THPE. Il anticipe sur les réglementations thermiques en privilégiant une isolation performante et a expérimenté une installation photovoltaïque.

Jusqu'alors l'équilibre des opérations a pu être assuré avec un apport de fonds propres limité. Cependant les conditions de financement sur lesquelles reposait la production de logements sont actuellement remises en cause (cf. §6.2.3.3) et parallèlement, les coûts de construction ont augmenté.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---



### 4.3.3 Capacité de l'organisme à construire ou à acquérir des logements

La taille de l'office ne lui permet pas de disposer de personnes affectées à la recherche foncière. Celle-ci est liée aux relations privilégiées avec la Ville. Les réserves foncières sont limitées à une seule opération d'une capacité de 36 logements sur Abbeville.

La direction « développement et patrimoine » est constituée de cinq personnes qui, outre les opérations neuves, ont en charge les opérations lourdes de réhabilitation et les interventions sur le clos et couvert. Elle dispose des compétences nécessaires et apparaît en mesure d'assurer le rythme actuel des opérations de construction et de réhabilitation, si elles restent peu nombreuses. Un seul chantier a connu un dérapage important mais la responsabilité de l'office est limitée et le cas reste isolé. La directrice du développement doit cependant pouvoir être affectée à plein temps à ses responsabilités

Même si la taille de la structure permet une circulation satisfaisante de l'information, il est souhaitable de réactiver le comité d'engagement afin d'associer aux décisions l'ensemble des directions concernées. Par ailleurs, les informations présentées au conseil d'administration en termes de plan de financement et de volume de fonds propres investis, jusqu'ici très succinctes, doivent être étoffées .

La faisabilité des futures opérations est subordonnée à l'évolution des facteurs suivants :

- la disposition d'emprises foncières, hors Abbeville notamment ;
- la maîtrise des prix de revient des opérations et de leur équilibre financier : l'office intervient dans une zone non prioritaire pour la programmation du logement social et il doit faire face à la réorganisation des aides à la pierre, à la réduction des subventions de la région, que pourraient compenser le département et la communauté de communes. -
- la capacité de l'office à investir des fonds propres suffisants qui dépend de l'évolution de sa rentabilité (cf §6.3) et de la concrétisation des objectifs de vente de logements existants. L'objectif d'apport de fonds propres plafonné à 3 % dans la CUS n'est plus réaliste. Elle est de toute façon en contradiction avec l'étude prévisionnelle établie en 2012.

Au regard de ces contraintes, l'objectif de production ne pourra être maintenu.

## 4.4 MAINTENANCE DU PARC

L'organisation de la maintenance n'appelle pas de remarque particulière. Au vu des conclusions du PSP, un plan d'entretien à 10 ans a été établi. Il est actualisé chaque année et sert de base à l'établissement des budgets annuels de travaux (cf. §6.1).

### **Obs 7 : La réglementation relative à l'amiante issue des décrets des 13 septembre 2001, 3 mai 2002 et du 3 juin 2011 n'est pas intégralement respectée.**

Si les dossiers techniques amiante (DTA) sont réalisés, l'information des occupants sur les modalités de leur consultation n'a pas été assurée. En outre, en application du décret 2011-629 du 3 juin 2011, les diagnostics amiante parties privatives (DAPP) sont obligatoires à compter du 1<sup>er</sup> février 2012. Cependant, à ce jour, l'office n'a pris aucune disposition pour assurer leur réalisation.

L'office respecte par contre les obligations relatives à la mise aux normes des ascenseurs et portes et portails automatiques. Les DPE sont achevés, ils ont permis de constater la bonne performance d'ensemble du patrimoine : seul un programme ancien de 36 logements et quelques logements disposant de chauffage électrique ont une étiquette énergétique « E ».

La visite de patrimoine n'a pas révélé de retard manifeste dans la maintenance. Les interventions, devront toutefois pallier le manque d'attractivité des halls d'entrée et des espaces extérieurs en particulier.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 7 :**

Réglementation relative à l'amiante : Afin de respecter la réglementation en matière d'amiante, un marché à bons de commande sera établi en ce sens et lancé prochainement pour la réalisation des DAPP (Diagnostic Amiante Partie Privative) à chaque résiliation de bail.

La Miilos prend acte des engagements de l'organisme.



#### 4.5 VENTE DE PATRIMOINE

Stratégie de cession patrimoniale ODA

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
Objectif de ventes	2	0	84	0	36	0	122
Ventes réalisées	0	0					

Jusqu'en 2011, l'office ne conduit aucune politique de cession de patrimoine organisée hormis quelques ventes très ponctuelles (2 ventes relevées entre 2007 et 2010). Un objectif de vente de 122 logements individuels a été défini dans la CUS pour la période 2011-2016, associé à un stock identifié équivalent à 11% du parc (388 logements). L'organisme souhaite principalement favoriser le parcours résidentiel de ses locataires occupants.

**Obs 8 : La stratégie de vente doit faire l'objet d'une délibération annuelle du conseil d'administration en application de l'article L. 443-7 du CCH.**

La politique de vente ne fait toujours pas l'objet d'une délibération annuelle du conseil d'administration. Celui-ci a bien validé par ses délibérations des 10 février 2009, 16 juin 2012 et 18 décembre 2012 la mise en vente de 92 logements. Néanmoins, aucune décision ne formalise l'évolution de la stratégie, l'analyse des résultats et du stock à vendre. Aucune délibération n'a ainsi été prise sur l'exercice 2010. Toutefois depuis janvier 2013, le conseil d'administration a validé un règlement de vente précisant les modalités retenues en interne afin d'homogénéiser les pratiques et de lancer l'activité.

**Obs 9 : Huit logements proposés à la vente en 2013 par l'organisme ne sont pas suffisamment entretenus.**

Parmi le patrimoine proposé à la vente, 8 maisons individuelles sont identifiées comme particulièrement dégradées. Elle ne répondent pas à l'obligation minimale d'entretien ni aux normes minimales d'habitabilité prévues à l'article L. 443-7 du CCH et précisées à l'article R. 443-11. Elles ont fait l'objet de diagnostics de remise aux normes d'habitabilité et un coût moyen des travaux estimé à 27 k€ par habitation (soit une enveloppe de 214 k€ au total) a été identifié. L'organisme a effectué des simulations afin de contrôler l'équilibre d'exploitation en cas de réalisation des travaux qui aboutissent à un déficit d'exploitation. Cette problématique lourde, compte tenu de la situation financière de la structure (cf §6.2) est gérée en toute transparence. Sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2013, un bien a été vendu. La vente a été effectuée au bénéfice d'un investisseur. Le bien sera détruit et remplacé par un parking.

Par ailleurs, il est rappelé à l'organisme que la transmission des procès-verbaux du conseil d'administration dans le cadre, plus global, du contrôle de légalité ne saurait répondre à l'obligation du 3<sup>ème</sup> § de l'article L. 443-7. Ce point est en cours de régularisation.

Les 2 premières ventes programmées en 2011 n'ont pas été réalisées et les objectifs fixés dans le cadre de la CUS sont peu réalistes et difficilement tenables car :

- les objectifs de vente sont de manière évidente insuffisamment lissés sur la période ;
- les biens proposés à la vente se caractérisent par un faible taux de rotation et que la détermination du stock n'a pas donné lieu à une étude de faisabilité réelle. Un délai de commercialisation important est à prévoir ;
- l'organisation humaine reste à conforter car éclatée sur 2 agents relevant de direction différentes sans circulation efficiente de l'information.

Une mise en ordre de marche progressive se fait jour peu à peu sur le premier semestre 2013 marquée par l'adoption du règlement de vente, la mise en place d'une commission spécialisée mais les objectifs assignés sur la période ne seront, selon toute vraisemblance, pas atteints.



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 8 :**

Bien qu'ayant débattu à de nombreuses reprises, en Conseil d'Administration ou en Bureau du Conseil d'Administration sur la stratégie de vente de l'organisme, et notamment au travers de la mise en œuvre d'un règlement de vente, l'ODA n'a effectivement pas répondu à ses obligations au sens strict de l'article L. 443-7 du CCH. Il y sera remédié dès 2013 (voir notre réponse à l'observation 1, paragraphe 1-1, alinéa 4).

La Miilos prend acte de l'intention de l'organisme d'améliorer la qualité des débats sur sa politique de vente (stratégie, gestion et actualisation de stock, analyse régulière des résultats)

**Obs 9 :**

L'Office prend acte de cette observation.

#### 4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'office s'est engagé dans la CUS sur des objectifs patrimoniaux qui apparaissent d'ores et déjà difficilement réalisables. L'évolution des conditions de financement qui nécessitent un apport accru de fonds propres, l'absence de réserves foncières, la situation financière tendue, un programme de vente aux occupants irréaliste ainsi que les besoins de maintenance, ne permettront pas d'atteindre le rythme de développement prévu.

La stratégie patrimoniale de l'office doit faire l'objet d'une révision périodique, délibérée en conseil d'administration afin de tenir compte de l'évolution de ces paramètres ainsi que de l'environnement économique et social.

### 5. RENOVATION URBAINE

L'important patrimoine de l'office situé en ZUS ne fait pas l'objet de convention ANRU mais 2 opérations représentant au total 514 logement bénéficient d'une décision de subvention de l'agence portant sur les travaux d'économie d'énergie réalisés dans le cadre de leur réhabilitation. La subvention représente 12 % environ du coût prévisionnel des travaux. Une autre opération de réhabilitation de 250 logements a fait l'objet d'une demande de subvention à la fin 2012. Complété d'une forte participation des collectivités locales (région, département, FEDER), l'ensemble des subventions représenterait près de 40 % des dépenses prévisionnelles.

### 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

#### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

**Obs 10 : Un manque de rigueur dans l'établissement des annexes au compte financier et un défaut de contrôle interne comptable efficient sont constatés .**

L'examen comptable et financier a porté sur les exercices 2007 à 2011. La structure de travail reste fragile malgré la bonne implication du personnel en poste. Le contrôle interne comptable est inefficace. L'intégralité des procédures n'a pas fait l'objet d'une remise à jour et la fonction contrôle de gestion n'a aucune réalité de terrain. Les supports littéraires du compte financier font toujours défaut. De nombreuses anomalies ou défauts de suivi détaillés en annexe n° 1.9 troublent la lecture des états réglementaires. Les relations de travail avec le comptable public sont cadrées par une charte de partenariat dont la mise en œuvre est effective sur les sujets du quittancement et des impayés. En revanche, les délais de paiements ne donnent pas lieu à un suivi organisé côté ordonnateur et des difficultés, ont été relevées sur ce point particulier notamment l'absence d'interface automatisé permettant le retour d'information à l'ordonnateur sur les dates effectives de mandatement. L'application du décret du 29 mars 2013 et le durcissement afférent de la législation sur ce sujet dans les années à venir doivent conduire l'office à plus de rigueur sur ce point.

Les principales anomalies comptables suivantes donnent lieu aux observations suivantes :

**Obs 11 : En 2011, la provision gros entretien (PGE) n'a pas fait l'objet d'ajustement. Le principe de permanence des méthodes n'est pas respecté.**

Dans les faits, la structure dispose bien d'un plan pluriannuel de maintenance. Mais entre 2007 et 2011, le conseil d'administration ne délibère ni de la consistance ni du montant alloué dans ce cadre. Ce document de planification couvre la période 2012-2019 et est bien établi par groupe d'immeuble et catégorie de travaux. Cependant, il ne distingue pas les travaux immobilisés de ceux relevant du gros entretien. Un travail d'analyse annuel doit être effectué par le service financier sur cette base pour déterminer la part d'investissement, calculer la provision de gros

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs 10 :**

L'Office prend acte du manque de rigueur dans la tenue des annexes réglementaires au compte financier entre 2007 et 2011.

Les délais de paiement :

La Direction finance et comptabilité de l'ODA est en relation avec les informaticiens de la Direction Générale des Finances (DGFIP) afin de récupérer les informations lorsque le paiement est réalisé (retour indigo).

La Direction finance et comptabilité, soucieuse du respect de la réglementation, a rappelé à l'ensemble des services et directions, les délais de paiement et les incidences financières pour l'organisme en cas de non respect de ces derniers, dans une note datant du 26 juin 2013.

Régie d'entretien :

La régie a été remise en place en juin 2011, sans un budget approprié pour cette année là. L'analytique de la régie a véritablement démarré au 1er janvier 2012.

La Miilos prend acte des mesures prises par l'office et des démarches entreprises auprès du comptable public afin de permettre un réel suivi par l'ordonnateur des délais de paiement.

La Miilos prend acte des dispositions prises pour suivre les coûts de la régie.





## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Intérêts compensateurs :

Suite à une circulaire du 30 juillet 2009 portant diverses précisions d'ordre budgétaire et comptable, l'écriture de contrepassation au compte 515 des intérêts compensateurs a été oubliée par les services de l'ODA et du Trésor. La Direction finance et comptabilité va se rapprocher du Trésorier afin d'y remédier.

La Miilos prend acte des dispositions prises.

### Prélèvement sur le potentiel financier :

Suite à une erreur dans la comptabilisation du nombre de logements, le montant payé concernant le prélèvement sur le potentiel financier a été insuffisant en 2011 et 2012 pour un total de 159 300 €. La Direction finance et comptabilité va se rapprocher des services de la CGLLS pour demander des délais de paiement.

Le rapport définitif de la Miilos est adressé à la CGLLS. Il appartient effectivement à l'organisme de prendre également contact avec cette dernière.

### **Obs 11 :**

#### Provision de gros entretien :

En 2011, la Direction Générale avait demandé au service financier de supprimer cette provision. Elle sera rétablie dès 2013, en reprenant le plan pluriannuel de maintenance. Ce dernier sera retravaillé avec la Direction maintenance et clientèle afin de distinguer les travaux de gros entretien de ceux immobilisés.

La Miilos prend acte de ce retour à des pratiques conformes à la réglementation comptable.

entretien et les dotations-reprises correspondantes. En ce sens l'organisme ne dispose donc pas à proprement parlé d'un plan d'entretien pluriannuel, base de la détermination de la PGE. Il s'est néanmoins doté d'une PGE couvrant 3 années de gros entretien. L'adoption de cette provision n'a pas donné lieu à une présentation spécifique en conseil d'administration et n'est pas explicitée dans les annexes littéraires.

Entre 2007 et 2010, l'office a procédé aux dotations/reprises de sa PGE conformément aux dispositions de l'instruction comptable. A compter de 2011, l'ajustement de la PGE au regard des travaux supplémentaires planifiés (c.68157) et des montants utilisés ou devenus sans objet (c. 78157) n'est plus effectué. Cet état de fait impacte le résultat financier de l'exercice en cause et induit un changement de méthode comptable qui n'a été explicité.

**Obs 12 : L'organisme ne respecte pas la règle de l'équilibre des amortissements techniques (AT) et financiers (AF) pour 3 exercices consécutifs (art. R. 423-9 CCH). Le principe général de prudence à l'origine de cette disposition n'est en conséquence pas respecté.**

L'annexe « Tableaux de rapprochements des amortissements techniques et financiers » est erronée pour les exercices 2008 et 2009. Des redressements, ont été effectués dans le cadre du contrôle.

Ainsi en 2008, l'organisme fait état, en annexe, d'une provision réglementée au titre des amortissements dérogatoires pour un montant très conséquent de 6 815 k€ qui n'est corroborée par aucune écriture comptable au c.145 « amortissement dérogatoire » du bilan et dont la passation était de toute façon sans aucun fondement.

En revanche, les exercices 2009 à 2011 sont caractérisés par un déficit. L'écart AT/AF est systématiquement négatif et des dotations exceptionnelles au compte 145 auraient dues être passées à concurrence des montants significatifs ci-dessous:

k €	2009	2010	2011
Ecart Amortissement technique et financier	1 606	2 091	1 432

Or la structure n'a pris aucune provision réglementée sur la période observée. Cet état de fait a des incidences importantes sur la réalité des résultats comptables constatés sur ces exercices qui auraient dû être minorés d'autant et seraient en conséquence négatifs sur les 3 exercices.

**Obs 13 : La comptabilité de programmes présente des imperfections (art L. 423-3 CCH).**

De nombreuses anomalies et défauts de mise à jour ont été relevés et rendent délicate en l'état l'utilisation de la comptabilité de programmes comme outil de pilotage et de gestion. Les principales difficultés décelées

- concernant les opérations terminées non soldées, d'un défaut de mise à jour systématique des fonds propres affectés impliquant un montant 5 838 k€ et d'un retard dans les clôtures comptables alors que les décomptes généraux sont établis ;
- concernant les opérations en cours, d'une opération de réhabilitation portant sur 249 logements basculée trop précocement en encours (prévision de dépenses de 6 940 k€ dont 6 400 k€ de fonds propres ) et d'un défaut d'ajustement de fonds propres affectés.

Le déploiement de l'outil PREM doit permettre une amélioration du suivi du financement des opérations et accroître la collaboration entre les services technique et financier. Il n'en reste pas moins qu'au jour du contrôle, seule la comptabilité de programmes permet d'assurer un suivi exhaustif des financements et fonds propres investis. L'organisme doit donc mettre à jour sa comptabilité de programmes afin de fournir une information claire et cohérente à ses instances dirigeantes.



## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs 12 :

L'ODA prend acte et sera plus vigilant dans les années à venir.

En 2008, des sorties de réhabilitations totalement amorties ont été effectuées, sans reclasser les emprunts liés à ces opérations d'où un écart AT/AF important.

La Miilos insiste sur la nécessité :

- de mises à jour régulières des bases patrimoniales et de suivi des financements
- de veiller à la cohérence des données entre ces bases.

Par ailleurs, pour une information complète de l'organisme, la Miilos attire son attention sur les projets en cours de refonte des instructions comptables qui modifient les règles prudentielles.

### Obs 13 :

Fin 2012, la comptabilité de programme a été entièrement reprise pour les années 2007 à 2011 afin de redonner tout son sens aux fiches de situations financières et comptables et de fournir un potentiel financier à terminaison fiable.

Le retard de clôtures d'opérations, antérieures à 2011, a été présenté en bureau le 26 mars 2013. La commission financière sera réunie avant le 31 décembre 2013 afin de travailler sur ce dossier et de prévoir l'étalement des clôtures dans le temps, au vu de la projection financière.

La Miilos prend acte de la mise à niveau de la comptabilité de programmes.

## 6.2 ANALYSE FINANCIERE

### 6.2.1 Rentabilité

L'autofinancement dégagé par l'organisme est faible sur la période 2007-2011. Il représente en moyenne 4,1 % du chiffre d'affaires sur les exercices considérés soit 498 k€ par an en moyenne (4,9 % si on intègre les redressements liés à la mauvaise comptabilisation en 2007 des dépenses d'entretien immobilisable cf. rapport antérieur). Le ratio est très inférieur pour chaque exercice au ratio médian national des offices sauf en 2010. L'autofinancement élevé de 2010 est expliqué par l'achèvement de la politique de gel des loyers associé à la faiblesse de la charge financière induite par la forte baisse du livret A et à la réduction des effectifs cette même année

en k€	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Loyers	11 438	11 608	11 758	12 183	12 535	59 523
Coûts de gestion hors entretien	-2 769	-2 722	-2 889	-2 433	-3 004	-13 817
Entretien courant avec régie d'entretien	-634	-555	-276	-577	-352	-2 395
Gros entretien avec régie d'entretien	-2 329	-1 431	-1 101	-1 106	-1 143	-7 110
TFPB	-1 679	-2 231	-1 852	-1 901	-1 966	-9 628
Flux financiers	637	201	167	111	174	1 290
Flux exceptionnel	-18	498	-66	-36	-43	335
Autres produits d'exploitation	97	58	143	70	73	441
Pertes sur créances irrécouvrables	-41	-49	-70	-109	-119	-388
Intérêts d'opérations locatives	-2 136	-2 374	-2 755	-1 889	-2 229	-11 383
Remboursements d'emprunts locatifs	-2 589	-2 791	-2 491	-3 046	-3 459	-14 377
<b>Autofinancement net<sup>1</sup></b>	<b>-23</b>	<b>212</b>	<b>568</b>	<b>1 267</b>	<b>467</b>	<b>2 491</b>
% du chiffre d'affaires	-0,20 %	1,83 %	4,82 %	10,39 %	3,72 %	
% du chiffre d'affaires médiane OPH de 3 à 6 000 logements	-	9,82 %	11,21 %	11,75 %	-	

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

#### 6.2.1.1 Une faible progression des recettes locatives

La faiblesse de l'autofinancement sur la période étudiée est en très grande partie expliquée par la faible évolution des recettes de l'organisme. Ainsi, le loyer annuel moyen 2010, de 3 292 € au logement, ressort à un niveau inférieur de 3,7 % par rapport au référent national. Ce niveau résulte des loyers pratiqués qui se situent très en deçà des plafonds (cf. §3.3.1 loyer). La stratégie de revalorisation amorcée par l'organisme à compter de 2010 a pris du retard. Elle s'est heurtée d'une part à l'encadrement des hausses de loyers en 2011/2012 et d'autre part, concernant les hausses à la relocation, à des difficultés techniques de mise en œuvre.

#### 6.2.1.2 Un service de la dette soutenu

en k€	2007	2008	2009	2010	2011	Moyenne
Intérêts Payés	2 136	2 374	2 755	1 889	2 229	2 277
Capital remboursé	2 589	2 791	2 491	3 046	3 459	2 875
Annuité locative	4 725	5 165	5 246	4 935	5 688	5 152
Annuités / loyers	42,12 %	44,64 %	44,75 %	40,64 %	45,51 %	
Médiane nationale OPH	40,54 %	40,92 %	38,52 %	37 %		

<sup>1</sup> L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---



Le service de la dette est le deuxième facteur explicatif majeur de la situation financière de la structure. Le remboursement de la dette, à 40,6 % des loyers, est d'un niveau élevé, supérieur de 3,6 points au taux médian des OPH national. Cette charge soutenue s'explique par le recours important à l'emprunt aussi bien pour le financement des réhabilitations, des remplacements de composants pour les seules opérations neuves. Certes, les apports en fonds propres ont peu à peu évolué sur la période mais restent globalement modérés. Très faibles sur les opérations soldées (2,7 % du financement en moyenne), ils passent à 13,7 % en moyenne sur le prévisionnel des opérations en cours (tous types confondus).

La dette est bien gérée et sécurisée mais son évolution doit être surveillée. L'organisme n'a contracté aucun produit structuré. Le taux d'intérêt moyen est faible à 3,07 % fin 2012 pour une durée résiduelle de 25 ans. Son encours est passé à plus de 95 % auprès de la CDC. Il est indexé à 90 % sur le livret A, le reste est à taux fixe. Il recourt peu au pré-financement bancaire et conduit une politique de portage sur sa trésorerie propre.

#### 6.2.1.3 *Un coût de gestion très maîtrisé*

La structure présente globalement une bonne maîtrise de ses charges. En pourcentage des loyers, son coût de gestion (frais de personnel et frais généraux) est en deçà de la médiane nationale de 2 à 3 points par an pour l'ensemble de la période concernée.

Le ratio à fin 2010 est quant à lui remarquablement bas puisqu'il ressort à 691 € par logement soit un peu plus de 40 % inférieur au taux médian. Cependant, ce ratio est atypique et doit être nuancé par la prise en compte :

- de la mauvaise détermination des charges afférentes à la régie qui fausse le coût de gestion essentiellement sur 2010 et 2011
- d'une régularisation importante d'excédent de cotisation par l'URSSAF en 2010 qui minore de manière conséquente la masse salariale de 389 k€. Déduction faite de ce « remboursement sur rémunération du personnel », le coût de gestion 2010 est en réalité proche des 800 € par logement soit encore inférieur de 23 % au ratio médian de 980 € par logement.

La bonne maîtrise du coût de gestion s'explique par le niveau de la charge salariale. Pour 78 agents en 2011, les frais de personnel atteignent 635 € par logement en moyenne sur la période (redressés à 657 € par logement si on neutralise le virement URSAFF ci-dessus). Cela représente 16,1 % des loyers en 2010 et, une fois rectifié, avoisine les 19,2 % soit un niveau très correct au regard des référents nationaux des OPH (720 € par logement et 18,7 % des loyers). L'office compte un agent pour 46 logements ordinaires en moyenne alors que le standard est de 1 agent pour 20 logements.

#### 6.2.1.4 *La maintenance du patrimoine délicate à appréhender*

L'effort de maintenance correspond à une dépense de 478 € par logement soit 52 € de moins que le référent OPH 2010. Cette observation doit être nuancée en raison de la mauvaise valorisation du coût de la régie qui minore le ratio. En effet sur l'ensemble de la période étudiée, aucune revalorisation du coût horaire n'a été effectuée et le taux appliqué est extrêmement faible. L'absence de suivi analytique efficient concernant la régie ne permet pas d'analyser l'intégralité de l'effort d'entretien effectué par la structure.

Dans le cadre du PSP actualisé et de la CUS, la planification de l'entretien a été améliorée. La provision gros entretien est de 994 € par logement en 2010 soit très au dessus de la médiane nationale (380 € par logement). Elle couvre 3 années d'entretien et est cohérente par rapport au niveau de charges constatées sur les années antérieures (environ 1 200k€ par an sur les 3 dernières années).

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

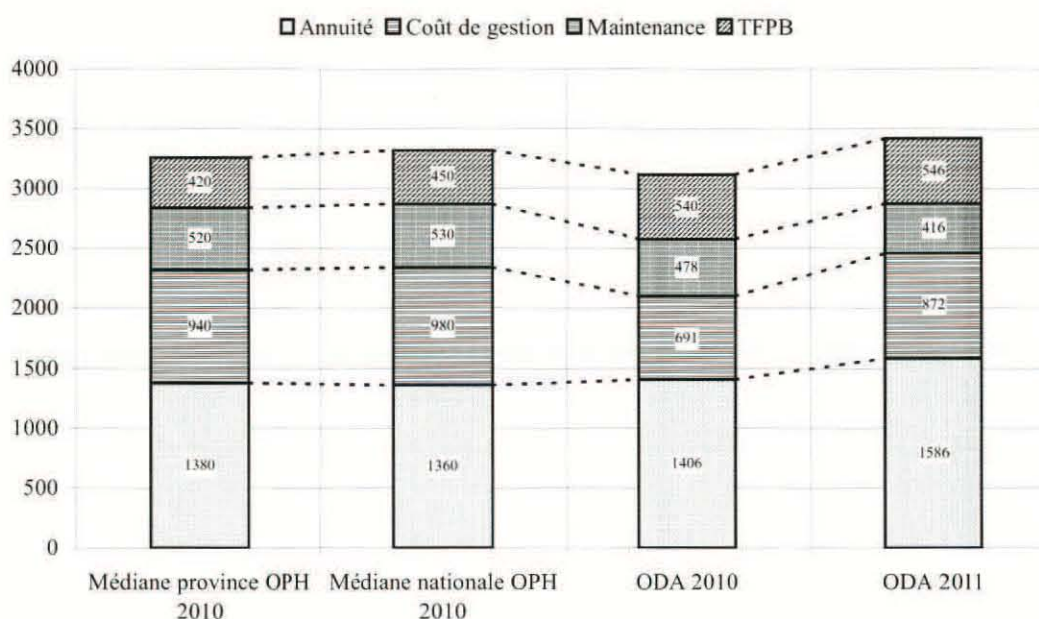
---

### 6.2.1.5 TFPB

Le parc est déjà soumis à 80 % à la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) pour un montant moyen de 540 € par logement contre 450 € au niveau national en raison de l'âge moyen du patrimoine (66 % du parc à plus de 30 ans). Elle représente 15,6 % des loyers. Elle est supérieure de 3,6 points à la médiane nationale. Ce prélèvement est conséquent pour la structure et pèse déjà fortement sur sa rentabilité alors que l'organisme bénéficie d'une importante exonération estimée à 480 k€ par an dans le cadre du conventionnement ZUS, prorogé suite à la signature de la CUS jusque fin 2014.

Le tableau et le graphique suivants comparent les principaux postes de charges de l'office pour 2011 avec les ratios de référence de 2010.

En €/logement	Médiane province OPH 2010	Médiane nationale OPH 2010	ODA 2010	ODA 2011
Annuité	1 380	1 360	1 406	1 586
Coût de gestion	940	980	691	872
Maintenance	520	530	478	416
TFPB	420	450	540	546



### 6.2.2 Résultats comptables

Le passage de l'autofinancement au résultat comptable est retracé dans le tableau ci-dessous :

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Autofinancement net	-23	212	568	1 267	467
Remboursements d'emprunts locatifs	2 589	2 791	2 491	3 046	3 459
Dotations aux amortissements et aux provisions	-4 100	-3 803	-3 623	-4 075	-3 957
Reprises sur amortissements et provisions	1 776	1 215	591	694	119
Plus ou moins values sur cessions :	-46	2 205	0	0	0
Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	510	491	657	456	385
Dotations aux amortissements des charges différées (Intérêts compensateurs)	139	87	25	191	205
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>845</b>	<b>995</b>	<b>913</b>	<b>1 579</b>	<b>679</b>



**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 14 : Le conseil d'administration n'a pas été en mesure d'assurer pleinement son rôle de pilotage budgétaire (articles R. 421-16 -3° et R. 423-1 du CCH).**

Les erreurs de détermination du résultat de la structure n'ont pas permis au conseil d'administration de voter en toute connaissance de cause un budget en équilibre réel (article R. 423-14 du CCH). La lecture des résultats de la structure doit être nuancée par les observations effectuées sur la tenue de la comptabilité (cf. §6.1).

- concernant l'absence d'ajustement en 2011 de PGE ;
- les erreurs relevées sur les dotations aux amortissements des intérêts compensateurs pour 2010 et 2011 ;
- enfin par l'absence de constitution de dotations aux provisions réglementées (couverture de l'écart entre amortissement technique et financier) pour les 3 derniers exercices pour des montants très significatifs

Si les écritures avaient été correctement passées les résultats comptables des exercices 2009 à 2011 auraient été négatifs (soit -692 k€ en 2009, -512 k€ en 2010 et -753 k€ en 2011 hors identification des impacts de dotations-reprises concernant la PGE pour cette dernière année).

L'organisme n'a pas rempli ses obligations eu égard à la qualité insuffisante de l'information financière et comptable soumise au conseil d'administration. Ce dernier a de ce fait procédé à l'affectation de résultats comptables inexistantes durant 3 ans.

### 6.2.3 Structure financière

#### 6.2.3.1 Bilans fonctionnels de 2007 à 2011

Les bilans fonctionnels pour les années 2007 à 2011 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Capitaux propres	21 007	23 505	24 587	25 920	26 998
Provisions pour risque et charges	4 379	3 999	3 778	3 600	3 600
<i>Dont PGE</i>	3 965	3 900	3 679	3 501	3 501
Amortissement et provisions (actifs immobilisés)	57 552	46 952	49 774	53 090	56 296
Dettes financières	58 857	65 393	69 313	74 109	75 346
Actif immobilisé brut	133 931	129 447	135 366	143 599	151 272
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>7 864</b>	<b>10 401</b>	<b>12 086</b>	<b>13 120</b>	<b>10 968</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations<sup>2*</sup></b>					<b>5 998</b>
Stocks (toutes natures)	0	0	0	0	0
Autres actifs d'exploitation	4 723	4 635	3 744	3 469	3 226
Provisions d'actifs circulant	699	712	712	765	1 191
Dettes d'exploitation	1 691	960	1 653	1 523	1 918
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation</b>	<b>2 334</b>	<b>2 963</b>	<b>1 380</b>	<b>1 181</b>	<b>118</b>
Créances diverses	105	3 892	108	65	65
Dettes diverses	2 541	2 141	2 116	2 405	2 565
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation</b>	<b>-2 436</b>	<b>1 751</b>	<b>-2 008</b>	<b>-2 340</b>	<b>-2 500</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement</b>	<b>-102</b>	<b>4 714</b>	<b>-628</b>	<b>-1 159</b>	<b>-2 383</b>
Trésorerie nette	7 966	5 687	12 714	14 279	13 351

\* Comptabilité de programmes redressée

<sup>2</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 14 :**

Depuis 2011, la situation financière de l'office est présentée aux administrateurs à chaque conseil d'administration.

Le Président de l'ODA, soucieux de transparence, a souhaité créer une commission financière. Cette dernière a été mise en place le 14 juin 2012.

A ce jour, un travail plus rigoureux est mis en place afin de présenter un autofinancement fiable et une vision à long terme des fonds propres.

La Miilos prend acte du souci de l'organisme d'assurer une présentation de sa situation comptable et financière claire et précise. Les mesures prises par l'office vont dans ce sens.



### 6.2.3.2 Fonds de roulement net global et fonds de roulement à terminaison

Au 31 décembre 2011, le fonds de roulement net global (FRNG) est de 10 968 k€ et représente 7,05 mois de dépenses. Il est bien plus élevé que la médiane nationale des OPH qui est de 4,2 mois. Les ressources stables de l'organisme couvrent donc ses investissements à long terme. Le FRNG est croissant sans discontinuité, aussi bien en montant qu'en mois de dépenses, entre 2007 et 2010 puis régresse de 2 150 k€ en 2011 en raison d'une moindre progression des dettes financières entre 2010 et 2011.

Les ressources internes (fonds propres internes, subventions, provisions) représentent 28,7 % des capitaux permanents (ressources internes, emprunts, dépôts des locataires) pour un ratio médian OPH situé à 35,2 %. Il reflète le niveau d'endettement un peu supérieur de la structure.

Le FRNG à terminaison est estimé à 5 998 k€ avec des réserves de lecture (cf. §6.1) soit 3,19 mois de dépenses sans caractère inquiétant car l'office paramètre bien ses équilibres opérationnels, les actualise aux étapes clefs et gère ses appels d'emprunts au plus près des mises en service.

Au 31 décembre 2011, les immobilisations locatives mobilisent 10 956 k€ des moyens financiers disponibles (17 240 k€). Les fonds propres disponibles de l'organisme correspondent à 6 482 k€ et le calcul à terminaison des opérations engagées indique un excédent de fonds propres de 1 511 k€.

En k€	2 011
<b>Total moyens financiers fin 2011</b>	<b>17 240</b>
Déficit de trésorerie des investissements locatifs	-10 956
couvertures autres immo.corporelles	-200
Fonds propres immobilisés fin 2011	-11 156
<b>Fonds propres disponibles au 31/12/2011</b>	<b>6 482</b>
Dépenses restant à comptabiliser	-5 856
Emprunts restant à encaisser	886
Subventions restant à notifier	0
Fonds propres immobilisés à terminaison	-16 126
<b>Fonds propres disponibles à terminaison</b>	<b>1 511</b>
Provisions et dépôts	4 486
<b>Fonds de roulement Net fin 2011</b>	<b>10 968</b>
<b>Fonds de roulement net à terminaison</b>	<b>5 998</b>

Cette situation s'explique par le fait que l'organisme mène une activité de production régulière. Il a ainsi procédé entre 2007 et 2011 à la mise en service en moyenne de 48 logements par an.

Sa stratégie de financement le conduit à avoir recours très massivement à l'emprunt (+30 % de dettes financières sur la période) et à rechercher activement des subventions. Le tableau ci-après détaille l'évolution du fonds de roulement et permet de conforter le fait que sur la période ce sont bien les financements externes qui ont couvert les investissements. La rentabilité générée par l'autofinancement net cumulé et les quelques cessions de patrimoine sont venues uniquement conforter cette situation et expliquent la variation à la hausse du FRN (+ 3 104 k€).

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

En k€	2008 à 2011
Autofinancement net	2 514
Dépenses d'investissement	-31 823
Financements comptabilisés	32 124
<b>Autofi. Disponible après invest.</b>	<b>2 815</b>
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-63
Produits de cessions d'actifs	387
Autres flux	-34
<b>Variation du FRN sur la période</b>	<b>3 104</b>

#### 6.2.3.3 Suivi des fonds propres à conforter face aux récentes évolutions des plans de financements

Les conditions de financement ont fortement évolué depuis 2 ans. L'office a bénéficié jusqu'à présent de subventions conséquentes communales et régionales qui lui ont permis de limiter son apport de fonds propres (moins de 5 %). Les simulations d'exploitation lui permettaient même de reconstituer ses fonds propres investis.

Les toutes dernières opérations lancées depuis 2011 et dont les mises en service sont programmées pour l'été 2013 montrent en revanche, en raison de la réorganisation des aides à la pierre notamment, une augmentation très sensible de la part de fonds propres investis portée à plus de 20 % en moyenne du prix de revient prévisionnel.

L'échantillon de dix opérations étudiées confirme que l'organisme s'attache à assurer le portage des opérations sur sa trésorerie et évite de recourir au pré-financement bancaire. Le financement définitif vise à mobiliser le moins possible de fonds propres.

Ce constat conduit à une remise en cause du modèle économique jusqu'ici en vigueur et implique que le suivi des fonds propres investis par l'ODA doit être conforté et faire l'objet d'une présentation plus efficiente et transparente aux instances dirigeantes (cf. §6.1).

#### 6.2.3.4 Gestion de trésorerie

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Valeurs mobilières de placement	3 076	1 302	2 089	3 693	3 450
Disponibilités	4 891	4 385	10 626	10 586	9 900
<b>Trésorerie nette</b>	<b>7 966</b>	<b>5 687</b>	<b>12 714</b>	<b>14 279</b>	<b>13 351</b>

Entre 2007 et 2011, la trésorerie a été multipliée par plus de un et demi. Elle représente 7,7 mois de dépenses et est largement supérieure à la médiane nationale des structures de même taille située à 3,6 mois.

- *Un déclin de rentabilité des placements*

Elle est en partie placée, de manière sécurisée et conforme à la réglementation (essentiellement en livret A) mais le flux financier associé à cette politique de placement connaît une régression très conséquente sur la période. Ainsi les produits financiers générés sont passés de 189 € par logement en 2007 à 30 € en 2011.

- *Un pilotage de trésorerie à optimiser*

Cette importante trésorerie disponible sert de support à la stratégie de portage de l'organisme et évite pour l'instant le recours au pré-financement institutionnel.

L'organisme ne dispose pas de plan prévisionnel de trésorerie décliné mensuellement et sur une durée significative eu égard aux chantiers conduits. Il n'existe donc pas de suivi mensuel de ses flux de dépenses et de recettes. La trésorerie disponible et le livret A sont ainsi utilisés pour absorber les pics de dépenses notamment en fin d'année (fin de gestion et impôts) sans que l'organisme ne s'astreigne à une réelle planification et sans analyse du coût financier de cette démarche. Cette importante trésorerie « stagnante » n'est pas ailleurs pas sans effet sur les



**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

cotisations sur le potentiel financier de l'organisme pour 2011 et 2012 (cf. §7 calcul de cotisation)

L'ensemble de ces constats appelle à la vigilance. L'élaboration d'outils de gestion s'impose dans le contexte actuel marqué par une nécessaire maîtrise du service de la dette déjà très conséquent et la nécessité d'augmenter les apports en fonds propres.

### 6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

**Obs 15 : L'organisme témoigne d'une faiblesse de pilotage par l'analyse prévisionnelle et doit s'approprier l'exercice.**

La structure dispose d'une simulation prévisionnelle d'exploitation jusqu'à fin 2019 produite avec l'appui de la fédération des OPH et validée par le conseil d'administration le 3 mai 2012. Le logiciel visial, pourtant utilisé antérieurement par la structure, n'est pas régulièrement tenu à jour. La base patrimoniale a été actualisée à l'occasion de l'intervention de la fédération. La forme même de l'exercice appelle à la plus grande vigilance sur la nécessité d'appropriation de la démarche par la structure. Cet état de fait, combiné aux difficultés relevées dans le suivi des affectations de fonds propres (cf. §6.2.3.3) doit rapidement être amélioré afin que l'organisme conforte sa stratégie financière à venir, essentiellement dans un contexte d'augmentation programmée des injections de fonds propres.

#### 6.3.1 Rentabilité prévisionnelle

**Obs 16 : L'étude prévisionnelle produite doit être très rapidement actualisée et soumise aux instances décisionnelles compte tenu des difficultés annoncées en 2014.**

Les principales hypothèses économiques retenues par l'organisme sont cohérentes et sécurisées.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Cumul 2013/2019
Autofinancement net	1 305	1 107	526	750	1 020	1 255	1 397	1 556	7 611
% des loyers	9,3 %	7,6 %	3,4 %	4,7 %	6,1 %	7,3 %	7,7 %	8,3 %	6,5%

L'étude prévisionnelle de l'organisme le conduit à prévoir un redressement de l'autofinancement en 2012 et 2013. Ce redressement est conforté par le fait que la prévisionnelle établie s'adosse à des autofinancements sous estimés de presque 10 % pour les exercices 2010 et 2011. Par ailleurs, l'autofinancement 2012 doit être consolidé avec les chiffres définitifs de la structure en cours de finalisation en raison notamment des modifications de planifications de certains chantiers induisant un effet report et des difficultés de mise en œuvre de la nouvelle stratégie de loyers. Il atteint donc 797 k€ (source : compte financier provisoire) et non 1 305 k€.

L'année 2014 apparaît comme particulièrement sensible en raison de l'achèvement de l'exonération de la TFPB (+500 k€) cumulé à un besoin important d'investissement cette même année (soit 2 414 k€ équivalent à 20 % des fonds propres à investir).

Sur la période 2013-2019, l'organisme projette un autofinancement moyen assez faible de 6,5 %.

Cette modeste rentabilité s'appuie sur les hypothèses économiques et patrimoniales suivantes:

- Une augmentation importante des loyers non conforme aux recommandations ministérielles observées sur la période antérieure mais rendue néanmoins possible par le faible niveau des loyers pratiqués ainsi que par la mise en œuvre par paliers de la hausse des loyers à la relocation, associée à un taux de rotation moyen de 9 à 10 %. Toutefois un retard de

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 15 :**

La Direction finance et comptabilité de l'ODA a remis en place l'outil VISIAL fin 2011. Une présentation de la situation financière prévisionnelle 2011-2019 a été réalisée le 3 mai 2012 auprès des administrateurs.

Soucieux d'une plus grande efficacité, un binôme se met en place au sein de cette direction, une formation VISIAL a été suivie par ces deux personnes à Paris le 13 septembre 2013 afin de maîtriser l'outil dans sa globalité.

**Obs 16 :**

L'analyse prévisionnelle de l'office sera représentée dès la prochaine commission financière, en reprenant comme année de référence 2012 et les hypothèses seront actualisées.

Le travail de cette dernière servira de base de travail pour le débat d'orientation budgétaire 2014.

La Miilos prend acte des mesures prises par l'office pour mieux maîtriser l'établissement de son étude prévisionnelle.

La Miilos insiste sur l'importance de la mise à jour rapide de la prévisionnelle afin de s'assurer de la soutenabilité financière du développement envisagé.



l'organisme doit être signalé sur ce sujet. La mise en œuvre initialement prévue en 2012 est reportée sur le 1<sup>er</sup> semestre 2013 et fait l'objet de critique (cf. §3.3.2).

- Des taux de vacance et d'impayés maîtrisés équivalents à 2,2 % des loyers dont l'évolution projetée coïncide avec les observations sur la période antérieure et l'efficacité de la structure sur ces sujets au regard de la population logée.
- Une bonne maîtrise du coût de gestion qui est corrélée par les constats effectués.
- Un service de la dette contenu grâce à une mise de fonds propres plus importante sur les opérations mais plafonnées à 20 %.
- Une offre nouvelle de 50 logements par an à compter de 2013 pour un coût de revient par logement de 120 k€.
- La vente du foyer d'accueil des personnes âgées pour 1 980 k€ en 2014.
- Une politique de réhabilitation de 567 logements financée à 7,5 % sur fonds propres.

### 6.3.2 Evolution du potentiel financier

La structure s'appuie sur l'analyse suivante :

En k€	2011	2012	2103	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Cumul 2013/2019
<b>Autofinancement net</b>		<b>1 305</b>	<b>1 107</b>	<b>526</b>	<b>750</b>	<b>1 020</b>	<b>1 255</b>	<b>1 397</b>	<b>1 556</b>	<b>7 611</b>
Fonds propres investis		2 008	1 612	2 414	1 544	1 574	1 605	1 637	1 669	12 055
Cessions		0	0	1 980	0	0	0	0	0	1 980
<b>Potentiel financier fin d'exercice</b>	<b>4 297</b>	<b>3 594</b>	<b>3 089</b>	<b>3 181</b>	<b>2 387</b>	<b>1 833</b>	<b>1 483</b>	<b>1 243</b>	<b>1 130</b>	

La mise en fonds propres repose en partie sur la vente du foyer d'accueil des personnes âgées. Ainsi sur les 12 055 k€ de fonds propres à injecter entre 2013 et 2019, 1 980 k€ doivent provenir de la plus value de cette vente (soit 16,4 %) projetée en 2014 et qui permet in extremis un meilleur équilibre des comptes alors qu'aucune démarche concrète n'est entreprise.

La tendance observée sur la base de ces hypothèses validées est néanmoins à la réduction très forte du potentiel financier qui est divisé par plus de 3 en 7 ans.

La suppression de la recette provenant de la vente du foyer en 2014 et la rectification de l'autofinancement 2012 font plonger le potentiel financier dans le rouge dès 2015 sur la base de ce programme d'investissement et de sa planification actuelle :

En k€	2011	2012	2103	2014	2015	2016	2017	2018	2019	cumul 2013/2019
<b>Autofinancement net</b>		<b>797</b>	<b>1 107</b>	<b>526</b>	<b>750</b>	<b>1 020</b>	<b>1 255</b>	<b>1 397</b>	<b>1 556</b>	<b>7 611</b>
Fonds propres investis		2 008	1 612	2 414	1 544	1 574	1 605	1 637	1 669	12 055
Cessions		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Potentiel financier fin d'exercice</b>	<b>4 297</b>	<b>3 086</b>	<b>2 581</b>	<b>693</b>	<b>-101</b>	<b>-655</b>	<b>-1 005</b>	<b>-1 245</b>	<b>-1 358</b>	

\* autofinancement 2012 : source compte financier provisoire.

Depuis l'élaboration de son étude prévisionnelle courant 2012, d'importantes modifications sont intervenues :

- reports de livraison sur l'offre nouvelle ;
- avancement des procédures d'appel d'offres et détermination du phasage de gros chantier de réhabilitation (rénovation des 249 logements sur le quartier de l'Espérance).

Il conviendrait en conséquence de procéder à un ajustement rapide de l'étude prévisionnelle. L'organisme est en mesure de réviser finement la planification du besoin annuel en fonds propres investis afin de piloter efficacement le passage délicat constitué par l'année 2014.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

#### **6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE**

La tenue de la comptabilité est à améliorer afin de faciliter l'analyse, les projections et offrir une information financière de qualité à ses instances dirigeantes.

Entre 2007 et 2011, la rentabilité de la structure est faible (inférieure à 5 % en moyenne) et ne génère pas les fonds propres suffisants pour sa politique d'investissement. La société a recours aux financements externes (emprunts et subventions élevées) et investit peu de fonds propres. Sa stratégie de portage, la conduit à s'appuyer sur sa trésorerie qui doit être mieux pilotée à l'avenir.

En fin de période, la situation financière de l'organisme requiert la plus grande vigilance. Compte tenu des marges de manœuvres réduites, les objectifs d'investissement affichés et les ambitions en terme d'apport de fonds propres devront vraisemblablement être modérés. L'organisme est amené à se concentrer sur les fondamentaux financiers et à revoir rapidement sa feuille de route.

### **7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS**

#### **7.1 PERIODE A VERIFIER**

La vérification a porté sur les déclarations effectuées de 2010 à 2012 pour la cotisation de base (exercices de référence 2009 à 2011) et sur les mêmes années pour la cotisation additionnelle (exercices de référence 2008 à 2010). Ces exercices ne sont pas concernés par le délai de prescription des trois ans.

#### **7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION**

La société a procédé aux déclarations des cotisations CGLLS et s'est acquittée des règlements correspondants.

##### **7.2.1 Cotisation de base**

L'OPH a réglé ses cotisations de base pour les montants suivants

6 689 € (2010), 0 € (2011) et 0 € (2012)

Concernant la déclaration 2010 (base comptable 2009), l'organisme a négligé de prendre en compte les 50 mises en service intervenues soit un trop versé de 6 689 €. Toutefois, le droit de recours est épuisé.

##### **7.2.2 Cotisation additionnelle**

L'OPH a réglé ses cotisations additionnelles pour les montants suivants:

17 445 € (2010), 24 773 € (2011) et 40 745 € (2012)

Concernant la déclaration 2012 (base comptable 2010), l'organisme a mal reporté la variation du compte 16 883. Cette erreur implique un versement insuffisant de 6 746 €.

##### **7.2.3 Potentiel financier**

L'OPH a réglé les montants suivants :

0 € (2010), 23 996 € (2011) et 41 437 € (2012)

Le contrôle conduit à relever un défaut de versement sur les années 2011 et 2012 induit par une erreur dans le calcul du potentiel moyen. L'organisme n'a pas repris correctement le nombre de logements sur lesquels il détient un droit réel. Les écarts sont conséquents et conduisent à un redressement du potentiel moyen



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Ainsi en 2011 ,le potentiel moyen est de 1 292 et non de 958. Le versement aurait donc du être de 107 310 € soit un complément de 83 314 € à verser à la CGLLS.

De même pour 2012, le potentiel moyen est de 1 306 et non de 1 044. Le versement aurait dû être de 117 423 € et doit être complété de 75 985 €.

Soit au total une insuffisance de versement au titre du potentiel financier chiffrée à 159 299 €.

### **7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS**

La société est invitée à se rapprocher de la CGLLS pour rectification et prise en compte des anomalies constatées.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---



## 8. CONCLUSION

L'OPH d'Abbeville connaît une crise de gouvernance. La vacance prolongée de la direction générale n'a pas permis de mener à terme la réorganisation engagée et perturbe son fonctionnement. Des décisions sont reportées et, en particulier, les insuffisances du contrôle interne n'ont pas été corrigées. De son côté, le conseil d'administration n'exerce pas pleinement son rôle et n'est pas appelé à débattre de la stratégie de l'organisme.

Or l'office rencontre un contexte difficile. Il dispose d'une position dominante sur Abbeville et ses environs mais cette zone connaît des difficultés économiques importantes et le marché immobilier y est peu tendu. Les perspectives de développement sont donc faibles sur le secteur d'Abbeville et requièrent, sur les zones de développement envisagées, un investissement relationnel et humain.

Sa santé financière est par ailleurs fragile et ne lui assure pas la capacité de poursuivre à la fois ses objectifs de production, qui ne seront pas atteints, et l'effort prioritaire de maintenance et d'amélioration d'un patrimoine ancien.

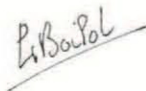
Dans un contexte évolutif où son modèle économique est remis en cause, la stratégie de l'organisme doit être redéfinie et il doit disposer rapidement de l'organisation et des moyens de piloter efficacement le passage financièrement délicat de 2014. A cet égard, les politiques de loyers et de vente de patrimoine constituent des enjeux importants.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



André Cléty

Le chargé de mission d'inspection



Philippe Boilot

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Conclusion :

Conscient de la nécessité impérieuse, d'une part, de remettre en ordre les procédures internes, et, d'autre part, de mettre à jour les outils de pilotage, indispensables à une vision globale et stratégique à long terme, un poste de chargé de mission organisation, contrôle et qualité, rattaché à la Direction Générale, a été créé et pourvu dès le 1er août 2013.

S'agissant de notre santé financière, le passage délicat de 2014 étant reporté d'un an, l'ODA compte bien profiter de ce « sursis » pour générer un autofinancement en 2014 bien supérieur aux prévisions, qui permettra d'aborder 2015 plus sereinement.

Par ailleurs, à ce jour, trois maisons sont vendues, un compromis de vente est signé, deux maisons vacantes ont reçu des propositions fermes d'acquisition, et deux familles occupantes montent actuellement leur dossier de financement. Ces chiffres montrent que l'enjeu de vente de patrimoine a bien été mesuré, et notamment, depuis la présentation du rapport de la Fédération des Offices, présenté en juin 2012 au Conseil d'Administration.

En complément du travail de la Commission Financière, créée en mai 2012, la reprise du pilotage et du suivi de la CUS permettra d'organiser un véritable débat sur la stratégie de l'organisme, annuellement, et conjointement au Débat d'Orientation Budgétaire. Le Conseil d'Administration pourra ainsi exercer pleinement son rôle.

Depuis le mois d'octobre 2012, pour palier à l'absence du Directeur Général, la Directrice Développement et Patrimoine a dû prendre en charge l'intérim, et ainsi mener de front les deux missions. Il est évident que l'activité liée au Développement en a pâti. L'ODA vient d'entreprendre le recrutement d'un nouveau directeur général, attendu pour début 2014. Dès son arrivée, le Conseil d'Administration lui fera prendre la mesure du travail à mener dans ce domaine, et notamment, d'une part, l'importance d'un investissement relationnel et humain sur le Pays des 3 Vallées, zone de développement définie dans la CUS, mais également, de la nécessité de diversifier ses domaines d'intervention, outre le logement locatif, pour devenir un acteur incontournable sur ledit territoire.

La Miilos prend acte de l'ensemble des mesures prises par l'ODA.





**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Réponses apportées par Mme Florence Chrétien, vice-présidente de l'OPH d'Abbeville (ODA) par lettre recommandée en date du 25 septembre 2013.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



André Cléty

Le chargé de mission d'inspection



Philippe Boilot

