

Rapport définitif n° 2014-011 Octobre 2014

Office public d'HLM d'Amiens

Amiens (80)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF N° 2014-011 OPH D'AMIENS – 80

Président : M. Jean-Christophe Loric
 Directeur général : M. Jean-Pierre Bachelay
 Adresse : 1 rue du Général Frère
 80084 Amiens cedex

Nombre de logements familiaux gérés : 13343

Nombre de logements familiaux en propriété : 13343

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 607

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0.3	1.17	0.11
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	nc	46.7	50.4
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	1.8	nc	nc
Loyers mensuels (€/m ² de surface corrigée)	nc	3.2	2.97
Loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5.37		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	4.5		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4.58 Quartile : 3	4.18	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	16.3 Quartile : 3	12.94	
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13.59 Quartile : 3	13.42	

Présentation générale de l'organisme L'OPH d'Amiens dispose d'un patrimoine de plus de 13 000 logements essentiellement implanté sur la Ville d'Amiens, sa collectivité de rattachement. C'est un acteur majeur du logement social de la ville avec près de 60 % des logements sociaux par ailleurs concentrés à 38 % sur la ZUS d'Amiens Nord qui fait l'objet d'une opération de rénovation urbaine.

Points forts

- Une gestion transparente des demandes de logement et des attributions qui favorise l'accueil d'une population défavorisée
- Une gestion de proximité qui se renforce et s'adapte à un environnement difficile pour assurer un service au locataire de meilleur niveau
- Une rentabilité satisfaisante

Points faibles

- Des problèmes d'organisation et de management difficilement réglés qui ont fortement perturbé le fonctionnement de l'office et l'atteinte de ses objectifs
- Une vacance commerciale élevée
- Un niveau moyen de loyer élevé au regard du service rendu

- Un retard de maintenance qui reste important en dépit des aides apportées et qui, hors périmètre de rénovation urbaine, ne sera pas comblé à court terme
- Une gestion prévisionnelle de la maintenance défaillante et une absence de démarche d'ensemble sur les problématiques amiante et de performance énergétique
- Une situation financière en trompe l'œil au regard des investissements nécessaires
- Une nécessité d'améliorer rapidement les outils de pilotage financier (gestion prévisionnelle de trésorerie ,comptabilité de programmes ...) pour être en mesure de gérer finement en période de montée en charge

Anomalies ou irrégularités particulières Sans objet

Conclusion L'OPH d'Amiens est le bailleur principal de la ville, sa collectivité de rattachement, ainsi que de la métropole. Son patrimoine s'y concentre et se situe à près de 40% en ZUS, objet d'interventions de l'ANRU auxquelles l'organisme contribue.

Dans un contexte difficile, il assume son rôle social et a renforcé sa gestion de proximité. Une part importante de son patrimoine reste cependant peu attractive et la vacance commerciale est élevée et croissante. Alors que le niveau de loyer moyen est élevé, son parc souffre en effet de vétusté et d'obsolescence qui résultent d'un retard persistant de maintenance et d'amélioration.

Les engagements pris dans le cadre de la CUS ou de la convention CGLLS, dont le dispositif a pour objet de lui apporter les moyens de combler ce retard historique, n'ont pas été respectés. Des problèmes d'organisation et de management qui ont notamment affecté la maîtrise d'ouvrage en sont l'une des causes principales. Leur résolution a été longue et l'organisation actuelle a connu ses dernières évolutions courant 2013.

Faute de capacité à tenir les objectifs initiaux, la priorité a été donnée à la réalisation des programmes de rénovation urbaine, au détriment d'autres interventions également urgentes et du programme de développement d'une offre nouvelle souhaité par les collectivités.

La structure financière, confortable en fin de contrôle, est en trompe l'œil et résulte des retards opérationnels qui ont repoussé sa mise sous tension. La perspective de cette montée en charge implique que l'organisme se dote très rapidement d'outils de pilotage financier efficaces.

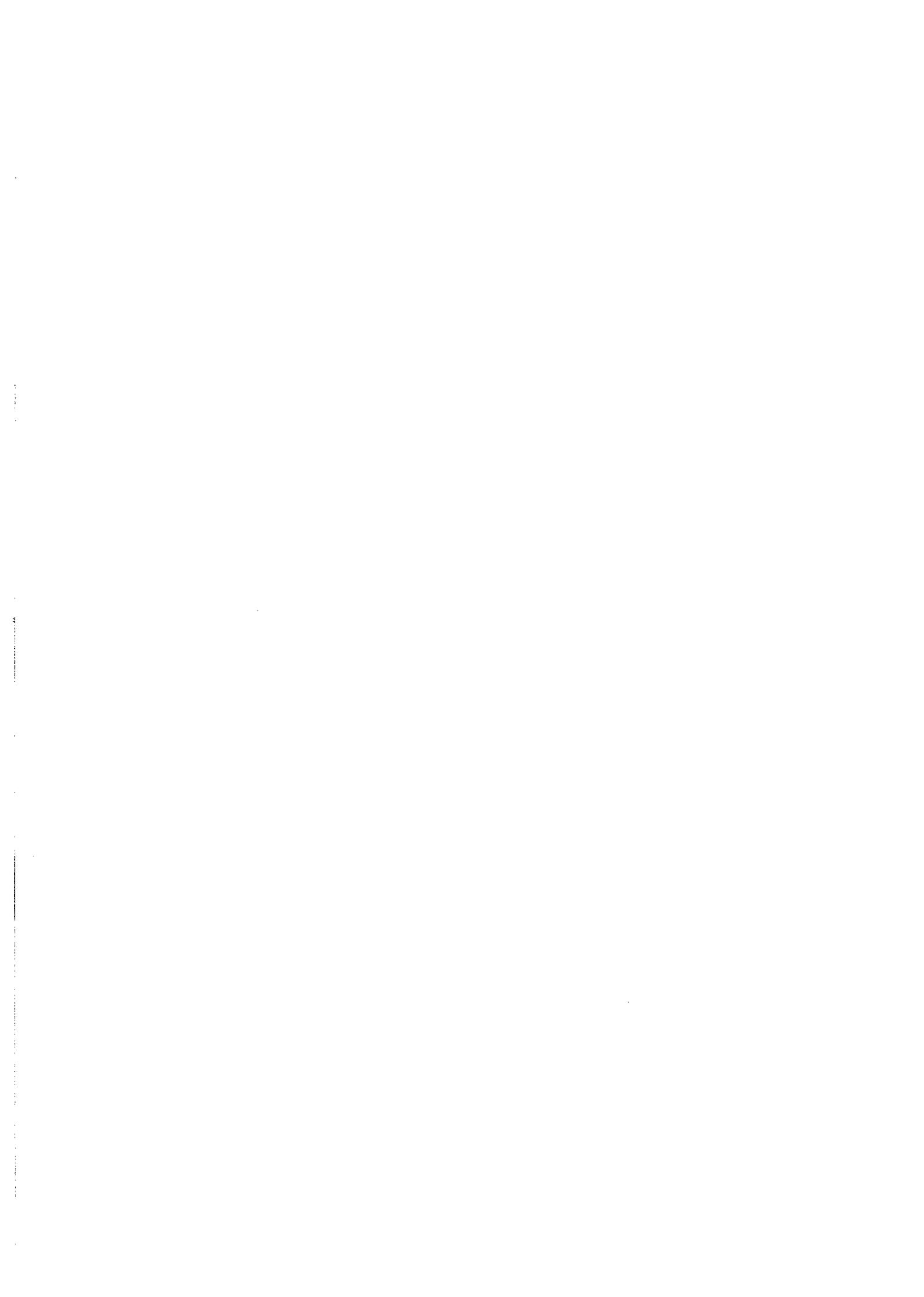
La priorité doit être maintenue en faveur d'une remise à niveau du parc ancien qui requiert l'établissement d'un plan d'entretien prévisionnel. Ce dernier devra intégrer les travaux liés à la présence d'amiante et à l'amélioration de la performance énergétique des immeubles.

Précédent rapport Miilos : n°2009-001 d'octobre 2009

Contrôle effectué du 27/02/2014 au 02/07/2014

Diffusion du rapport définitif : Octobre 2014

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° 2014-011

OPH D'AMIENS – 80

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE.....	2
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....	2
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	3
2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE.....	5
3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE	5
3.1 OCCUPATION DU PARC	5
3.2 ACCES AU LOGEMENT	6
3.3 LOYERS ET CHARGES.....	7
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES	8
3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES	9
3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE	10
4. PATRIMOINE.....	10
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE	10
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE	10
4.3 CAPACITE DE L'ORGANISME A CONSTRUIRE, REHABILITER OU ACQUERIR DES LOGEMENTS	11
4.4 RENOVATION URBAINE	11
4.5 MAINTENANCE DU PARC	12
4.6 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE	13
4.7 VENTE DE PATRIMOINE	14
4.8 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	14
5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....	15
5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	15
5.2 ANALYSE FINANCIERE.....	16
5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE ET PLAN DE CONSOLIDATION CGLLS	22
5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE	24
6. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS.....	24
6.1 PÉRIODE À VÉRIFIER.....	24
6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION.....	24
6.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS	25
CONCLUSION	26

1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de l'office public d'HLM d'Amiens en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation : « 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'État 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 contrôle de 2009 soulignait la vocation sociale de l'office et sa rentabilité satisfaisante. Il constatait par contre d'importants retards de maintenance et de réhabilitation du patrimoine ainsi que dans la réalisation des programmes ANRU. La qualité du service rendu aux habitants apparaissait peu satisfaisante. Les objectifs de développement de l'offre nouvelle n'étaient pas atteints.

Or la structure financière était jugée insuffisante pour faire face aux investissements nécessaires sur le patrimoine et pour tenir dans le même temps les objectifs de développement. Le rapport concluait donc à la nécessité d'un renforcement des moyens financiers justifiant l'inscription dans le dispositif de prévention mis en place par la CGLLS.

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

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

L'office gérait au 31/12/2013 un patrimoine de 13 343 logements familiaux et 607 équivalents logements en foyers et résidences diverses. Ce patrimoine est concentré à 93% sur le territoire de la ville d'Amiens, la collectivité de rattachement, et se situe presque intégralement sur l'agglomération. Il est très largement situé en zone urbaine sensible soit à près de 38%.

L'agglomération a observé un recul de sa population entre les recensements de 1999 et 2010 qui a plus particulièrement concerné la ville d'Amiens. Les communautés de communes voisines ont à l'inverse globalement connu une croissance modérée de leur population. La demande de logements est principalement soutenue par la croissance du nombre de ménages. L'agglomération connaît un niveau de chômage élevé qui atteint 16,1% en 2010 et 18,4% sur la ville d'Amiens. Le niveau de revenus y est faible.

Le marché du logement est peu tendu.

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

	Logements familiaux	Foyers et résidences sociales			Total équiv. logts
		logements	chambres	équiv. logts	
Logements en propriété	13 343	467	422	608	13 951
Dont gérés	13 343	0	0	0	13 343
Logts gérés pour des tiers	0	0	0	0	0
Total géré par l'OPH Amiens	13 343	0	0	0	13 343

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Indicateurs - Bénéficiaires d'aide au logement

7 510 familles sont bénéficiaires d'une aide au logement au 31 décembre 2013, soit 56.3% des logements sont occupés par des ménages bénéficiaires d'une aide au logement.

Vu.

Indicateurs - Loyers mensuels

Lors de l'élaboration de la Convention d'Utilité Sociale, l'office a fait le choix d'engager une nouvelle politique de loyers en fonction du service rendu et d'abandonner la surface corrigée au profit de la surface utile. Cet indicateur ne peut, en conséquence, plus être complété.

C'est la raison pur laquelle l'information n'est pas complétée.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Gouvernance

Le conseil d'administration de l'OPH était présidé à la date d'ouverture du contrôle par Mme Graux, adjointe au maire d'Amiens, la collectivité de rattachement. M. Jean-Christophe Loric adjoint au nouveau maire lui a succédé à compter du 20 mai 2014. M. Jean-Pierre Bachelay assure la direction générale depuis le 14 février 2005 en vertu du contrat du 28 janvier 2005.

Obs 1 : Des conditions de rémunérations du directeur général dont la régularisation doit être complétée.

Le contrat initial de 2005 a fait l'objet d'un premier avenant du 26 février 2010 prenant effet au 13 octobre 2009 à la suite de l'entrée en vigueur du décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009. Cet avenant comportait des dispositions irrégulières portant sur le maintien d'une allocation décès pour les ayants droit du directeur général et sur les modalités de fixation de la part variable de la rémunération. L'avenant n° 2 du 18 juillet 2013 a supprimé le bénéfice de l'allocation décès et revu les conditions d'attribution de la part variable.

Cependant, le contrat de droit public du directeur général n'est toujours pas entièrement conforme aux dispositions des articles R. 421-19 et suivants du CCH :

- la part forfaitaire de la rémunération est fixée en référence aux modalités de calcul de son plafond ; son montant n'est pas expressément indiqué ainsi que le prévoit l'article R. 421-20 du CCH ;
- le montant de la part variable est déterminé par l'atteinte des objectifs et indicateurs fixés dans le cadre du budget voté par le conseil d'administration et son versement l'année N résulte du quitus donné par le conseil et l'approbation du rapport de gestion du directeur général, au titre de l'année N-1. Ces éléments sont de portée trop générale pour permettre une appréciation de la performance de ce dernier et peuvent entraîner l'octroi quasi automatique de la part variable.

Sur ce dernier point des évolutions sont cependant intervenues, mises en œuvre à compter de 2012. Par lettres au directeur général des 22 mars 2012 et 7 mars 2013, la présidente lui a notifié des objectifs complémentaires portant sur le respect des indicateurs fixés dans la CUS et le dépôt des demandes de financement auprès de l'ANRU dans le cadre de l'avenant n°4 à la convention d'octobre 2005. Sur ces bases, le conseil d'administration a décidé le versement de 80% du plafond de part variable en 2012 et 90% en 2013. Or, si le président détient un pouvoir de proposition des objectifs et indicateurs, c'est le conseil - en application de l'art. R. 421-20 III du CCH - qui est compétent pour définir ceux-ci.

L'office devra donc apporter au contrat, dès 2014, les régularisations portant sur l'indication du montant forfaitaire de rémunération et la mention de critères de fixation de la part variable pouvant se traduire en objectifs et indicateurs. Ces derniers devront être approuvés chaque année par le conseil d'administration.

L'OPH d'Amiens détient 34% du capital de la SCP d'HLM d'Amiens Métropole suite à la récente augmentation du capital, majoritairement détenu par la Communauté d'agglomération Amiens Métropole. Ce niveau de participation de l'OPH au capital de la SCP permet le respect des dispositions du CCH (art. R. 421-3) qui requiert que l'office détienne un tiers du capital social. Dans le cadre du plan de consolidation CGLLS, l'office n'a pas été autorisé à faire un apport direct sur ses fonds propres. Sa contribution a donc été apportée avec l'aide de la ville d'Amiens via une subvention de 322 912€.

La stratégie de la société est définie sur la base du Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) mis à jour préalablement à l'approbation de la convention d'utilité sociale (CUS) le 30 décembre 2010 qui formalise ses différents aspects. L'accent y est principalement mis sur la qualité de service au locataire, la réhabilitation du patrimoine dans le cadre et hors de l'opération de rénovation urbaine mais aussi le développement d'une offre nouvelle permettant de répondre aux besoins identifiés dans le cadre du Plan local de l'habitat(PLH). Compte tenu des capacités financières

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 1 :**Chapitre 2.2.1 - 1^{er} paragraphe**

Le contrat de travail initial prévoyait en son article 1.4 Protection sociale et accessoires : le Directeur Général bénéficie «... *et plus généralement de toutes garanties et avantages d'ordre social dont bénéficie ou viendrait à bénéficier le personnel de l'établissement* », et en son article 2.4 « *Les ayants droit du Directeur Général décédé avant l'âge prévu pour la cessation d'activité bénéficient, au moment du décès, et quelle qu'en soit la cause, d'une allocation de décès telle qu'elle résulte du contrat souscrit par l'OPAC d'Amiens pour son personnel* »

L'avenant n° 2 du 18 juillet 2013 a abrogé ces 2 clauses.

Le contrat de travail du Directeur Général ne comporte donc plus de mention spécifique relative au bénéfice d'une garantie décès depuis la signature de l'avenant du 18 juillet 2013.

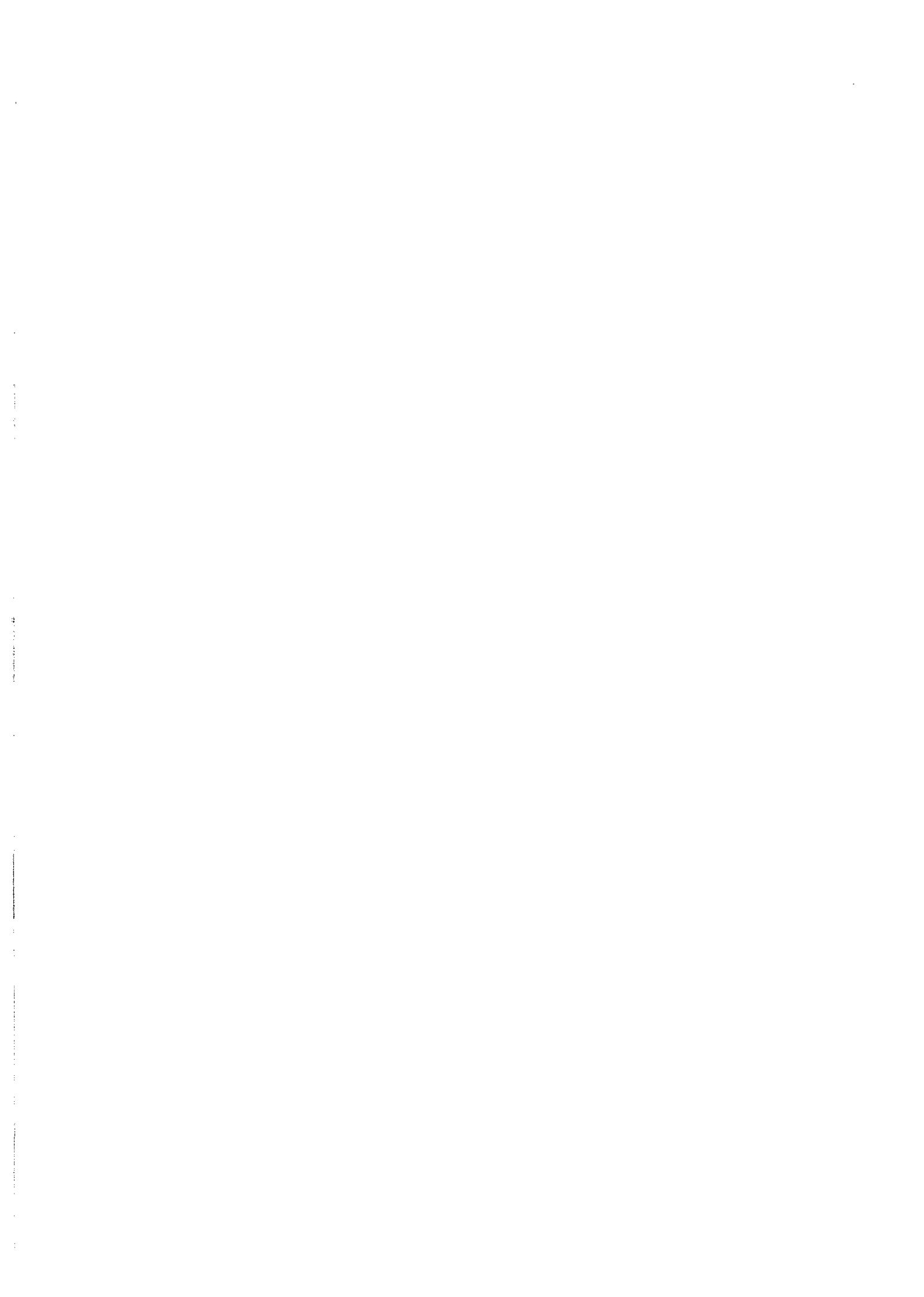
Toutefois, selon l'article R.421-20-1 du CCH, le contrat du Directeur Général peut également stipuler en faveur de celui-ci les avantages suivants : lorsque le Directeur Général n'est pas un fonctionnaire en position de détachement, la prise en charge des cotisations patronales à des régimes collectifs de prévoyance et de retraite complémentaire prévus par accord collectif conclu au sein de l'office...

Or les régimes de prévoyance comportent souvent des prestations décès en faveur des ayants droit, ce qui est le cas pour le contrat prévoyance de l'OPAC d'Amiens conclu sur la base de l'accord collectif du 15 décembre 2011 qui s'applique à tout salarié de l'entreprise, dont le Directeur Général.

Il est pris acte de l'existence d'un accord collectif au sein de l'office qui prévoit pour son personnel le bénéfice de prestations décès. L'observation est levée sur ce point.

Obs 1 :**Chapitre 2.2.1. – 2^{ème} paragraphe – 1^{er} alinéa et 4^{ème} paragraphe**

Ainsi qu'indiqué dans l'avenant n° 1 du 26 février 2010 au contrat initial, la part forfaitaire a été calculée conformément à l'article 1-II du Décret 2009-1218 du 12 octobre 2009, sur la base du nombre de logements locatifs de l'OPH d'Amiens au 31 décembre 2008. La seule revalorisation de la



Réponses de l'organisme

part forfaitaire réalisée depuis, correspond à celle notifiée par les pouvoirs publics en 2010 : lettre ministérielle du 1er mars 2010, informant d'une revalorisation de 1,2 % de la part forfaitaire de la rémunération des directeurs généraux des Offices Publics de l'Habitat au titre de l'année 2010.

Le montant correspondant au calcul en résultant, n'est pas indiqué dans le contrat, ainsi que le prévoit l'article du CCH. Ce point fera l'objet d'une régularisation par voie d'un avenant soumis à l'approbation du Conseil d'Administration en 2014.

Le rapport de la MILOS note que des évolutions sont intervenues en 2012 quant à la nature des objectifs et indicateurs fixés au Directeur Général. Il est à noter par ailleurs qu'en 2014 (CA du 21 février), le Conseil d'Administration, en application de l'article R 421-20 III du CCH, a, sur proposition de la Présidente, définit les objectifs et indicateurs retenus. Il est par contre noté que le contrat du Directeur Général doit mentionner les critères de fixation de la part variable pouvant se traduire en objectifs et indicateurs, ces derniers étant approuvés chaque année par le Conseil d'Administration.

Ce point fera l'objet d'une régularisation par voie d'avenant soumis à l'approbation du Conseil d'Administration en 2014.

Chapitre 2.2.1. – 6^{ème} paragraphe

Le P.S.P., validé le 26 février 2010, n'est pas une mise à jour du PSP de 2005 mais une refonte complète.

En effet, un plan stratégique de patrimoine a pour objectif **de cerner les ambitions stratégiques et d'en mesurer les effets attendus**, tant sur le plan des moyens humains, de la qualité du service rendu que sur le plan de la contrainte financière liée à la taille du projet. Le plan stratégique de patrimoine (PSP) est une démarche visant à :

- *promouvoir une vision stratégique patrimoniale prenant en compte des facteurs externes et internes (mobilisation des compétences, environnement urbain, services rendus, enjeux techniques et situation financière),*
- *anticiper des tendances dans un horizon de temps de 10 ans,*
- *programmer des actions patrimoniales et de service devant renforcer les positions de l'office,-*
- *mettre en œuvre une vision partagée des enjeux à travers une démarche concertée ouverte à tous les métiers de l'office: gestion locative, gestion*

Nouvelles observations de la Miilos

La Miilos constate que l'organisme souscrit à son observation en ce qui concerne l'absence dans le contrat du DG et ses avenants du montant correspondant au calcul de la part forfaitaire de la rémunération ainsi que l'absence de critères permettant de définir des objectifs et des indicateurs pour fixer la part variable de la rémunération.

Il est pris acte des régularisations envisagées par l'organisme sur ces différents points de l'observation.

Vu.



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

patrimoniales, développement, finances,...

Le Plan Stratégique de Patrimoine de 2005 n'ayant pas été élaboré sur ces bases, étant incomplet et n'ayant pas été actualisé, il n'a en conséquence pas servi de base de travail au nouveau Plan Stratégique de Patrimoine.

La méthode de travail retenue en 2009 pour élaborer le Plan Stratégique de Patrimoine validé en février 2010 est la suivante :

- 1- Identifier les missions et la stratégie de l'office ;
- 2- Analyser l'environnement de l'office et ses évolutions à court, moyen et long termes ;
- 3- Analyser les ressources de l'office ;
- 4- Réviser les missions ;
- 5- Réviser la stratégie ;
- 6- Définir les politiques associées (clients, patrimoniales, financières, R.H.....) ;
- 7- Définir les plans d'actions y afférents.

Le Conseil d'Administration de l'OPH d'Amiens, lors de sa séance du 26 février 2010, a décidé de conforter notre principale mission reconnue d'utilité publique, à savoir la gestion locative et patrimoniale,

en ayant une approche prospective et globale visant à :

- répondre aux attentes et besoins de nos locataires et anticiper les évolutions sociétales,
- créer des lieux où il fait bon vivre,
- apporter à nos locataires et à nos partenaires des réponses innovantes,
- prendre en compte les équipements et services actuels et futurs des quartiers,- mettre en œuvre les différentes politiques liées à l'habitat de nos partenaires,
- protéger l'environnement et préserver les ressources,
- assurer la pérennité de notre entreprise,
- prendre en considération la qualité de vie au travail de nos collaborateurs,

afin de :

- garantir une politique sociale équitable,
- poursuivre l'amélioration continue de la qualité de nos services,
- inscrire nos politiques de travaux et de



Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
<p>développement dans une démarche de rénovation urbaine,</p> <ul style="list-style-type: none"> - assurer la pérennité de notre entreprise, - mettre en œuvre une organisation du travail dédiée, dont la clef de voûte est le service public de l'habitat. 	<p>La Miilos fait ici référence à la CUS et à son article 9.3, qui après reconstitution de l'offre prévoit, à compter de 2013, l'engagement d'une production nouvelle de 100 logements l'an, conformément au PSP.</p>
<p>En février 2010, le Programme Local de l'Habitat d'Amiens Métropole était en cours d'élaboration. Pour information, il a été approuvé le 15 décembre 2011. Le P.S.P. de l'OPH d'Amiens, validé le 26 février 2010, a été élaboré comme précisé ci-dessus en tenant compte des Politiques liées à l'Habitat en vigueur des différents Partenaires. Enfin, le P.S.P. de l'OPH d'Amiens ne prévoit pas de développement d'une offre nouvelle complémentaire sur la période 2010/2019, mais principalement le renouvellement des logements déconstruits (ANRU et hors ANRU).</p>	
<p>Chapitre 2.2.1. – 9^{ème} paragraphe</p>	
<p>Le projet d'avenant de clôture à la Convention ANRU a fait l'objet d'un examen favorable par le Comité d'Engagement de l'ANRU, lors de sa réunion du 03 juillet 2014.</p>	Vu.
<p>Sur la base des nouvelles hypothèses en résultant (démolition et non réhabilitation de la résidence Fafet notamment), un avenant au protocole CGLLS est en cours d'élaboration et devrait aboutir dans les prochains mois.</p>	
<p>Chapitre 2.2.1. – dernier paragraphe</p>	
<p>Lors de sa séance du 5 juillet 2013, le Conseil d'Administration de l'office a examiné le bilan des deux premières années de la Convention d'Utilité Sociale.</p>	Vu, l'ensemble des éléments qui suivent avaient été portés à la connaissance de la mission.
<p>Concernant la construction de logements locatifs sociaux, l'office s'était engagé, au titre de sa Convention d'Utilité Sociale, sur la reconstitution de l'offre correspondant aux démolitions ANRU essentiellement puis, à partir de 2013, sur une production nouvelle de 100 logements / an en compensation majoritairement des futures démolitions (hors ANRU).</p>	
<p>Les objectifs de dépôt de dossiers de financement concernant la construction neuve étaient les suivants :</p>	



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

		Objectifs					
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
PLUS	Annuel	176	161	91	67	67	67
PLAI	Annuel	9	12	44	33	33	33
PLS	Annuel	20	0	0	0	0	0
TOTAL	Annuel	205	173	135	100	100	100

Le réalisé et la projection présentés en Conseil d'Administration en juillet 2013 étaient les suivants :

Nb de logts	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Engag.	205	173	135	100	100	100
Réalisé	33	278				
Prévisionnel			7	6	54	100
Ecart cumulé	-172	-67	-195	-289	-335	-335

Les commentaires suivants ont été apportés :

« Les écarts entre le réalisé/prévisionnel et les engagements sont dus à :

- *Un retard important résultant tant d'une planification trop optimiste que d'une organisation mal calibrée et incomplète. Ce retard concerne tant le volet ANRU que le Plan de Cohésion Sociale. Depuis 2011, d'importants moyens humains sont consacrés au programme ANRU. Le retard concernant le plan ANRU est, à ce jour, stabilisé ;*
- *Une non mise à disposition de fonciers initialement prévus dans la Convention ANRU pour reconstituer l'offre nouvelle ; l'office s'est trouvé dans l'obligation d'utiliser des fonciers identifiés dans le cadre du Plan de Cohésion Sociale pour reconstituer l'offre nouvelle. Les faibles réserves foncières de l'office ont quasiment été épuisées. Concernant celles restantes (Chemin de la Chaussée et rue du 8ème BCP), les études n'ont pu être menées du fait de l'importante charge de travail ANRU. ».*

Concernant le renouvellement des composants et la réhabilitation de son parc, l'office s'était engagé, au titre de sa Convention d'Utilité Sociale, sur les montants suivants :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Engagement et réalisation de l'office*Pour les renouvellements de composants (en k€):*

en k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Engag.	4 700	4 700	4 700	4 700	4 700	4 700
Réalisé	1 100	5 540				
Prévisionnel			7 000			
Ecart cumul	-3 600	-2 760	-460			

Un retard important concernant les gros travaux a été pris au début de la Convention d'Utilité Sociale. Ce retard devrait être comblé d'ici à fin 2014.

Pour la réhabilitation :

en k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Engag.	6 901	6 862	11 266	18 189	7 459	3 753
Réalisé	3 373	4 603				
Prévisionnel			2 555			
Ecart cumul	-3 528	-5 787	-14 498			

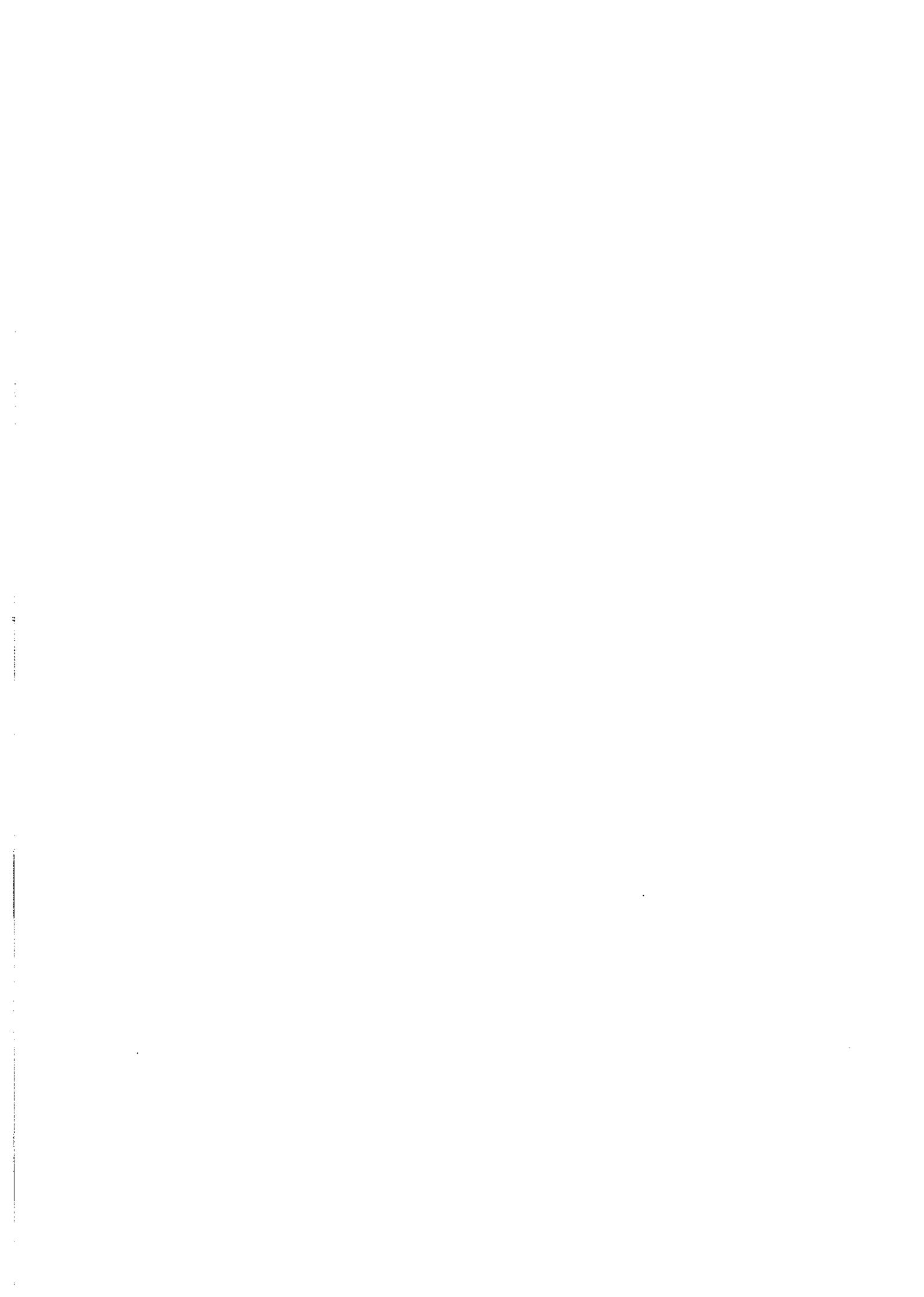
Un retard important concernant les travaux de réhabilitation a été pris résultant tant d'une planification trop optimiste que d'une organisation mal calibrée et incomplète.

Ce retard concerne tant le volet ANRU que le Plan de Cohésion Sociale. Depuis 2011, d'importants moyens humains sont consacrés au programme ANRU. Le retard est, à ce jour, stabilisé. Il convient également de noter que d'importantes évolutions réglementaires ont eu des impacts importants sur les plannings (évolution de la Réglementation Amiante au 4 mai 2012 et au 1er juillet 2013, par exemple).

Depuis le mois de mai 2013, l'office engage les opérations de réhabilitation dites « Plan de Cohésion Sociale » les unes après les autres, avec un démarrage des études de faisabilité tous les mois à compter du mois de septembre 2013. La planification des opérations est en cours de révision

Au total (renouvellement des composants et réhabilitation) :

en k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Engagt.	11 601	11 562	15 966	22 869	12 159	8 453
Réalisé	4 473	10 143				
Prévisionnel			9 555			
Ecart cumul	-7 128	-8 547	-14 958			



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

La conclusion du bilan des deux premières années de la Convention d'Utilité Sociale était :

« On peut dresser un bilan contrasté des deux premières années de la Convention d'Utilité Sociale par

- *des indicateurs de gestion patrimoniale et locative pour leur très grande majorité respectés,*
- *des indicateurs concernant les projets d'investissement pour la plupart non respectés.*

Comme précisé ci-dessus, le retard pris dans nos opérations d'investissement résulte :

- *D'une planification trop optimiste et d'une organisation mal calibrée et incomplète. Ce retard concerne tant le volet ANRU que le Plan de Cohésion Sociale ;*
- *D'une non mise à disposition de fonciers initialement prévus dans la Convention ANRU pour reconstituer l'offre nouvelle ; l'office s'est trouvé dans l'obligation d'utiliser des fonciers identifiés dans le cadre du Plan de Cohésion Sociale pour reconstituer l'offre nouvelle. Les faibles réserves foncières de l'office ont quasiment été épuisées.*

Sur le volet Ressources Humaines, une année 2012 « compliquée » : climat social tendu, démission d'une partie des membres du Comité d'Entreprise, très nombreuses démissions, niveau d'absentéisme élevé,...

L'année 2012 a essentiellement été consacrée à la stabilisation de la situation et à ramener plus de sérénité dans le climat social de l'entreprise. De nombreux recrutements ont été réalisés en fin d'année 2012 et début 2013.

Concernant les perspectives 2013-2016 :

L'année 2013 sera pour l'office une année de relance. En 2013, la planification des opérations d'investissement doit être revue et fiabilisée et les réhabilitations dites Plan de Cohésion Sociale doivent être prioritairement lancées.

Les années 2014 et 2015 devront être consacrées :

- *à la reconstitution des « réserves foncières » de l'office pour pouvoir poursuivre l'effort de rénovation urbaine : démolition de bâtiments devenus obsolètes et reconstitution de l'offre sur des sites « diffus » ;*

Réponses de l'organisme

- à la redéfinition du programme de renouvellement des composants (Gros Travaux).

L'office poursuivra l'adaptation de son organisation et des compétences de ses collaborateurs à ses enjeux. Les moyens humains devront être pleinement mobilisés sur le cœur de métier de l'office.... ».

Nouvelles observations de la Miilos

de l'organisme au regard de l'importance des investissements identifiés, le PSP faisait état de la nécessité de procéder à des arbitrages, lesquels arbitrages étaient suspendus notamment à la conclusion d'un plan de consolidation auprès de la CGLLS. Ce dernier a été conclu pour la période 2011-2015.

Les engagements de l'office à ce titre portent sur:

- l'augmentation des loyers, avec une hausse minimum de 2% par an et la pratique des loyers à la relocation ;
- la maîtrise de la vacance et de l'impayé en deçà de seuil déterminé ;
- la maîtrise des charges de personnel hors régie et du coût de gestion ;
- la réalisation d'un niveau déterminé de dépenses de maintenance ;
- la réalisation des mesures patrimoniales contractualisées en respectant le niveau de fonds propres défini et en veillant systématiquement au bon équilibre d'exploitation prévisionnel.

Toutefois, les difficultés qui ont affecté l'organisation de l'office (cf. §2.2.2) l'ont contraint à donner la priorité à la réalisation du programme de rénovation urbaine et, hors périmètre ANRU, à mettre en sommeil à la fois les engagements d'interventions sur le patrimoine et le développement d'une offre nouvelle repris dans la CUS.

Les évolutions financières et de planning du programme ANRU nécessitent un avenant au protocole CGLLS en cours d'approbation lors du contrôle, les engagements initiaux ne pouvant être tenus.

Le conseil d'administration dispose de nombreux éléments de réflexion et d'analyses ainsi que d'un rapport annuel de gestion qui fournit une présentation claire et complète des résultats de l'activité. Il est donc en capacité d'exercer ses prérogatives. Cependant, sur un sujet tel que la révision des objectifs d'interventions hors ANRU qui remettent en cause les engagements pris dans la CUS, il doit disposer d'éléments suffisants quant à leur programmation, aujourd'hui inexistante.

2.2.2 Organisation et management

Obs 2 : Les problèmes d'organisation et de management ne lui ont pas permis d'atteindre ses objectifs.

Depuis le précédent contrôle l'OPH a rencontré d'importantes difficultés de management qui ont entraîné un absentéisme et une démobilité dans certains services tels que les ressources humaines ou la gestion locative. Ces dysfonctionnements ont affecté le climat social, compromis l'atteinte des objectifs comme développé ci-après et nécessité une réorganisation. Celle-ci a été difficile à mettre en place et n'a abouti qu'en 2013. L'encadrement a été profondément renouvelé et les outils de suivi et de contrôle sont très récents.

L'organisation se caractérise par sa centralisation, elle est très hiérarchisée et marquée par une grande spécialisation :

- la concentration du patrimoine sur la ville d'Amiens et plus particulièrement sur ses quartiers Nord n'a pas justifié la création d'unités décentralisées ;
- les directions se subdivisent en de nombreux services ; ainsi la direction générale comprend 3 directions et 10 services ou équivalents comportant eux-mêmes divers responsables d'activités (animateurs de pôles, superviseurs, responsable de site, coordonnateur...). Cette organisation hiérarchisée correspond à une forte spécialisation en une multitude de métiers et autant de fiches de poste. La gestion locative comporte 6 services distincts, 5 fonctions distinctes pour les seuls impayés, 4 pour la location ; 4 pour la gestion proximité et 7 fonctions différentes pour la gestion clientèle.

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos****Chapitre 2.2.2****Obs 2.**

Il convient, dans un premier temps, de définir les difficultés rencontrées en 2012 par l'office :

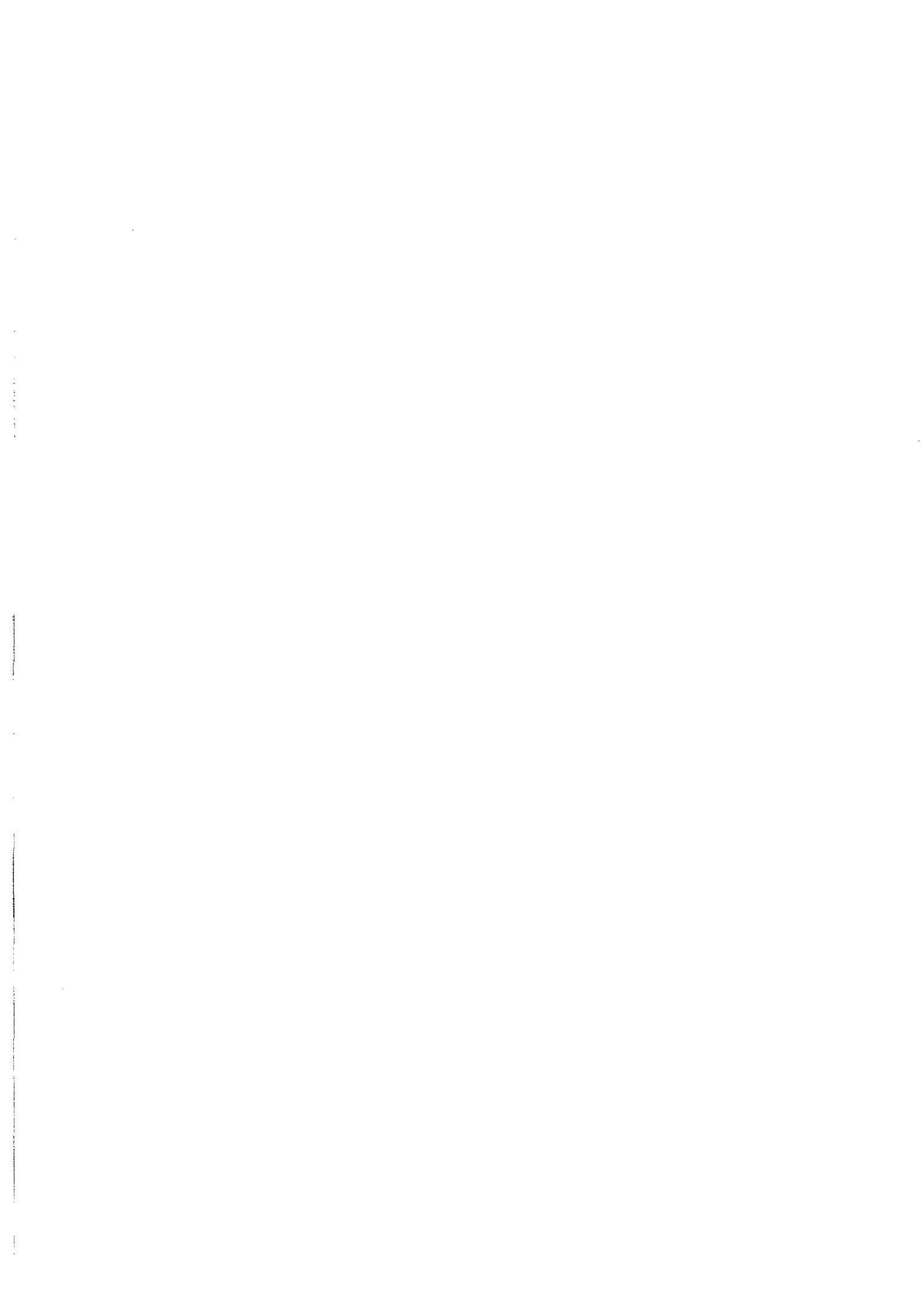
- climat social tendu,
- perte de confiance de l'encadrement intermédiaire envers la Direction,
- nombre de démissions en augmentation, nombreuses absences reportant l'activité sur quelques collaborateurs.

Ces difficultés ont touché toutes les directions.

Dans le même temps, l'office se devait de :

- mener une nouvelle négociation avec les organisations syndicales concernant la classification des emplois,
- travailler à la préparation d'un avenant n°4 à la Convention ANRU pour faire

De façon générale les réponses apportées confirment l'observation de la Miilos en renouvelant des précisions déjà communiquées au cours du contrôle.



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

face tant aux évolutions de programmes résultant de la mise en œuvre du PSP, qu'aux recalages de plannings et aux changements d'opérations de constructions du fait de la non mise à disposition de fonciers pour reconstituer l'offre nouvelle,

- négocier la mise à disposition de nouveaux fonciers pour tenir les engagements de la convention ANRU, et lancer les programmes y afférents,
- mener une réflexion stratégique sur des dossiers complexes dans des délais extrêmement courts (par exemple : élaboration d'une Délégation de Service Public pour le Réseau de Chaleur Nord, consultation et négociation avec les entreprises dans un délai de 5 mois),
- faire face à une montée en puissance des actes d'incivilités et agressions sur le quartier Nord (émeutes de l'été 2012 et création d'une ZSP),
- mobiliser du temps de travail pour lancer l'activité de la Coopérative,
- répondre à une forte attente de la part de ses partenaires concernant le respect de ses engagements.

L'ensemble des éléments précisés ci-avant a entraîné une surcharge de travail et des retards importants dans tous les domaines d'activité de l'office.

L'année 2012 et le début de l'année 2013 ont été essentiellement consacrés à la stabilisation de la situation et à ramener plus de sérénité dans le climat social de l'entreprise.

A compter du deuxième semestre 2013, l'activité a été relancée. C'est ainsi que :

- la satisfaction des clients de l'OPH d'Amiens s'est de nouveau améliorée : note de satisfaction supérieure à 7/10 (7,19),
- la majorité des indicateurs de la Convention d'Utilité Sociale a été respectée,
- le planning ANRU, recalé dans le cadre de l'avenant n°4, est respecté ; 92% des opérations programmées dans ce même avenant sont en phase chantier à ce jour,

Réponses de l'organisme

- le retard pris sur le renouvellement des composants (gros travaux) est partiellement rattrapé,
- un accord concernant la classification des emplois a été conclu avec les deux organisations syndicales et les postes ont été remontés dans les emplois sur proposition d'une commission transitoire. A ce titre, il convient de préciser que l'accroissement du nombre de collaborateurs cadres s'explique par cette remontée des postes dans les emplois en juin 2013 : 12 collaborateurs sont passés du statut agent de maîtrise au statut cadre. De même, la diminution du personnel d'exécution résulte de la mise en œuvre de ce même accord : 22 collaborateurs sont passés du statut d'employé au statut d'agent de maîtrise ; d'où une diminution de 22 collaborateurs dans le statut « *personnel administratif et technique d'exécution* ».

Il convient, à ce stade, de préciser la grande implication des collaborateurs (quel que soit leur poste) dans leurs missions, leur attachement à l'office et à ses valeurs.

Pour renforcer la confiance de l'encadrement intermédiaire envers la Direction, l'office a clairement redéfini les attendus concernant la ligne managériale dans le cadre de la classification des emplois. Ce travail a été réalisé avec un groupe représentatif de managers et l'aide d'un prestataire externe. Sur la base de ces travaux, l'office a souhaité, en 2013, aligner vision, stratégie, prévisions et actions. Pour répondre à ces enjeux, des formations/séminaires ont été mis en œuvre « en cascade » à destination des managers : d'abord les managers de direction, puis les responsables de service et managers opérationnels, puis les managers de production. La session de clôture, qui s'est tenue en mai 2014 avec l'ensemble des managers, a fait ressortir notamment les effets positifs suivants de la formation : Positionnement clarifié du manager et Coopération renforcée entre les managers.

L'organisation actuelle ne fait pas suite aux difficultés ci-avant mentionnées. Elle est le résultat de la réflexion concernant la mise en œuvre du PSP et des adaptations rendues nécessaires en fonction :

Nouvelles observations de la Miilos

Hors le personnel ouvrier de la régie et celui affecté au gardiennage et au nettoyage, le personnel d'exécution ne représente qu'un peu plus de 11 % de l'effectif.

L'office devra évaluer la pertinence de l'organisation au regard des résultats obtenus.

Vu.



Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos**

- des enjeux à court, moyen et long termes,
- des compétences disponibles et à développer,- de l'environnement de l'office et de ses évolutions futures.

Sur ces trois dernières années, l'office a fait le choix de mettre en œuvre une structure organisationnelle fonctionnelle, hautement spécialisée, tout en développant l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs pour :

- faire face à une complexification croissante des activités (notamment due aux très importantes évolutions réglementaires),
- apporter des réponses simples et efficaces aux attentes et/ou questions parfois complexes de nos clients et/ou partenaires.

Le travail en mode projet (transversalité inter directions et inter services) a été développé.

L'office dispose à ce jour d'une structure organisationnelle apprenante. L'OPH d'Amiens se doit de poursuivre le développement de l'autonomie et la responsabilisation de ses collaborateurs pour faire face aux enjeux futurs. En particulier, le « management de la qualité » doit être développé avec la mise en place d'un process d'amélioration continue.

Le nombre de collaborateurs est effectivement inférieur aux valeurs médianes observées dans les offices.

Enfin, les procédures sont effectivement à actualiser au regard des différentes évolutions de l'organisation et de la réglementation. Cette mise à jour se finalisera par la mise en place d'outils de suivi et de contrôle.

Sans remettre en cause ce choix d'organisation, la mission appelle l'attention de l'office sur ses inconvénients et ses contraintes.

Cette spécialisation a souvent constitué la réponse pour une activité qui rencontrait des difficultés. Une telle organisation implique la mise en place d'une bonne coordination, de procédures formalisées et de disposer de personnel en nombre pour chaque activité, l'absence de polyvalence ne permettant pas de souplesse dans la gestion des effectifs. Si des procédures existent, elles sont incomplètes et elles doivent être actualisées pour tenir compte des évolutions intervenues dans l'organisation.

L'effectif salarié croît chaque année et son augmentation atteint 15% de 2009 à fin 2013 pour atteindre 279 agents. L'encadrement s'est particulièrement renforcé ainsi que l'échelon maîtrise alors que le personnel administratif et technique d'exécution s'est réduit de moitié en 2013. Si on tient compte du maintien d'une régie de travaux importante (près de 40 personnes), cet effectif reste modéré et inférieur aux valeurs médianes observées dans les offices (cf. § 5.2.1 « rentabilité »).

La régie prend en charge les petites interventions et urgences nécessitant de la réactivité, les travaux de peu d'ampleur et non répétitifs ainsi que l'entretien des espaces verts. Son organisation n'appelle pas de remarque.

Le nombre de gardiens (60 et 3 postes à pourvoir) et d'employés d'immeubles (14) a peu évolué mais ils sont désormais encadrés par 6 coordonnateurs.

2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

Dans les années qui précèdent le contrôle, l'OPH d'Amiens a connu de grandes difficultés de management. Elles ont affecté le climat social et ont eu des répercussions importantes, compromettant notamment l'atteinte d'objectifs opérationnels.

Une réorganisation est intervenue, finalisée en 2013 qui a vu un profond renouvellement de l'encadrement, notamment par recrutement de chefs de service qui doivent prendre la mesure de leurs nouvelles responsabilités. Les outils de suivi et le contrôle interne sont en cours d'adaptation et ces améliorations semblent de nature à permettre à l'office de remplir ses objectifs.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

3.1 OCCUPATION DU PARC

3.1.1 Le profil des occupants

Profil des ménages (source : enquêtes OPLS 2012)

	Pers. isolées	Familles mono- parent.	Ménages 3 enfants et +	Revenus < 20 %*	Revenus <40 %*	Revenus <60 %*	Revenus >100%*
Départ. de la Somme 2012	30,9%	25,2%	12,1%	20,4%	38,6%	60,2%	10,2%
OPH Amiens : département	35,0%	17,6%	9,8%	26,7%	45,8%	65,8%	8,6%
agglo d'Amiens 2012	32,0%	24,5%	11,1%	24,6%	42,4 %	62,6%	9,5%
OPH : Agglo Amiens	35,3%	17,7%	9,7%	26,7%	45,7%	65,8%	8,7%

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

Comme lors des enquêtes antérieures, l'enquête 2012 sur l'occupation du parc locatif social (OPLS) met en évidence l'occupation particulièrement sociale du patrimoine de l'office. Sachant qu'il regroupe une grande part du patrimoine de l'agglomération d'Amiens, la comparaison avec l'ensemble du parc de celle-ci est particulièrement significative du rôle social de l'OPH d'Amiens et plus particulièrement de sa forte présence en ZUS.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 2.2.2, dernier paragraphe

Le nombre de coordonnateurs est de 5.

L'organigramme fourni mentionne 5 postes de coordonnateur et 1 poste de coordonnateur expert.

Chapitre 2.3, 2^{ème} paragraphe

Les outils de suivi et de contrôle interne sont en cours d'adaptation et d'amélioration.

C'est la confirmation de ce qu'indique la conclusion de cette partie du rapport.

3.1.2 Vacance et mobilité

Obs 3 : Une vacance élevée et croissante.

Les données recueillies auprès de l'organisme font apparaître une vacance totale très importante qui atteint 9,2% du patrimoine à la fin 2013. Cette vacance est principalement technique (5,9%), liée à l'important programme de réhabilitation et de démolition en zone de rénovation urbaine. Cette forte vacance technique devrait se maintenir au-delà de l'achèvement des programmes ANRU avec le lancement d'importantes opérations de réhabilitation et de démolition dont la réalisation a été jusqu'à présent différée.

La vacance commerciale est elle-même élevée et de longue durée en raison de la désaffection dont souffre une part du patrimoine peu attractive par sa situation, des loyers élevés, son occupation ou les retards d'amélioration. En outre, les difficultés et tensions observées dans le service location, particulièrement jusqu'en 2011, ne lui ont pas permis de faire face à la demande. Les logements intermédiaires (PLS) connaissent aussi une vacance importante.

On observe que sur les années écoulées, la vacance commerciale a régulièrement progressé, passant de 1,8% en 2010 à 3,3% en 2013. Les objectifs fixés dans le protocole CGLLS ne sont pas atteints. La création d'un service spécifique « OPAC Location », sa réorganisation et le renforcement des équipes en 2011 ainsi que l'affectation d'une personne à la commercialisation des logements financés en PLS, assurent depuis 2013 un fonctionnement plus satisfaisant.

La mobilité est stable et se situe dans la moyenne des organismes soit 10%.

3.1.3 Les conditions de location

Obs 4 : Les contrats de location ne comportent pas la clause prévoyant l'application des articles L. 442-3-1 à L. 442-4 du CCH.

Ainsi que le prévoit l'article 61-V de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009, les contrats doivent inclure la clause relative à la remise en cause du droit au maintien dans les lieux en cas de sous occupation ou d'occupation d'un logement adapté aux besoins de personnes présentant un handicap dans les conditions prévus aux articles du CCH susvisés.

3.2 ACCES AU LOGEMENT

3.2.1 Connaissance de la demande

L'office dispose d'une bonne connaissance de la demande qui fait l'objet d'analyses présentées chaque année en conseil d'administration et détaillées dans les rapports de gestion du directeur général. Près de 90% des demandes émanent de ménages dont les revenus sont inférieurs à 60% du plafond de ressources pour l'accès au logement social.

Le fichier interne à l'organisme permet d'assurer un suivi des demandes anciennes portant notamment sur les motifs de non attribution, le nombre de présentations en commission d'attribution des logements (CAL) et les refus des propositions de logements. Les demandes en dépassement du délai anormalement long font l'objet d'un examen régulier en commission.

3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

L'OPH d'Amiens dispose d'une bonne connaissance de l'occupation de ses logements mais n'a pas défini de politique d'occupation de son patrimoine. L'équilibre de peuplement ne figure pas dans les objectifs de la commission alors qu'on observe de fortes disparités d'occupation et la concentration de populations en difficulté sur divers programmes.

Les logements réservés représentaient un total de 6 980 logements à fin 2013, soit 3 220 logements au bénéfice du préfet, 1 639 aux collecteurs de la participation des employeurs et 2 121 pour les collectivités locales. L'office dispose donc d'une large autonomie d'attribution d'autant que la ville d'Amiens lui délègue la gestion de son contingent. La gestion de ces contingents n'appelle pas de remarque.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 3 :

Les logements en vacance technique sont ceux à mettre en hors service, voués à la démolition, en attente de décision du Conseil d'Administration sur le devenir de la résidence, faisant l'objet de gros entretien, de renouvellement de composants (gros travaux) ou de réhabilitation, sinistrés, indisponibles car squattés, en attente de décision de Justice, réquisitionnés par l'Etat et/ou les communes, destinés à loger le gardien de la résidence, mis en vente.

La vacance technique est de 578 logements au 25 août 2014. Elle a fortement diminué depuis la fin de l'année 2013 du fait de la démolition des 111 derniers logements de Victorine Autier et des 200 derniers logements de Brossolette dans le cadre de la Convention ANRU. Il convient toutefois de préciser que cette vacance technique évoluera à la hausse dans les mois à venir avec les libérations des logements devant être restructurés et des logements voués à la démolition au titre du PSP. Cette vacance est incluse dans les projections financières à moyen terme de l'office (VISIAL).

La vacance commerciale correspond aux logements non quittancés ne relevant pas de la vacance technique.

La vacance commerciale est de 458 logements au 25 août 2014.

Dans le cadre de la volonté de réduire cette vacance commerciale, l'office a :

- affecté un collaborateur à la commercialisation des logements aux loyers élevés (PLS),
- renforcé ses équipes de commercialisation de 3 CDD jusque fin 2014.

Un plan d'actions pour réduire cette vacance est en cours d'élaboration. L'amélioration du patrimoine favorisera cette diminution de la vacance commerciale.

Obs 4 :

Le contrat de location sera actualisé d'ici à la fin de l'année.

Ces précisions ne remettent pas en cause l'observation mais la confirment en tous points.

Il est pris acte de la volonté d'actualiser le contrat de location.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 3.2.2 – 1er paragraphe

Le comité d'engagement de l'ANRU soulignait, lors de sa séance du 20 décembre 2012 concernant le projet d'Amiens Métropole, la nécessité de mettre en œuvre une « *stratégie de peuplement* ».

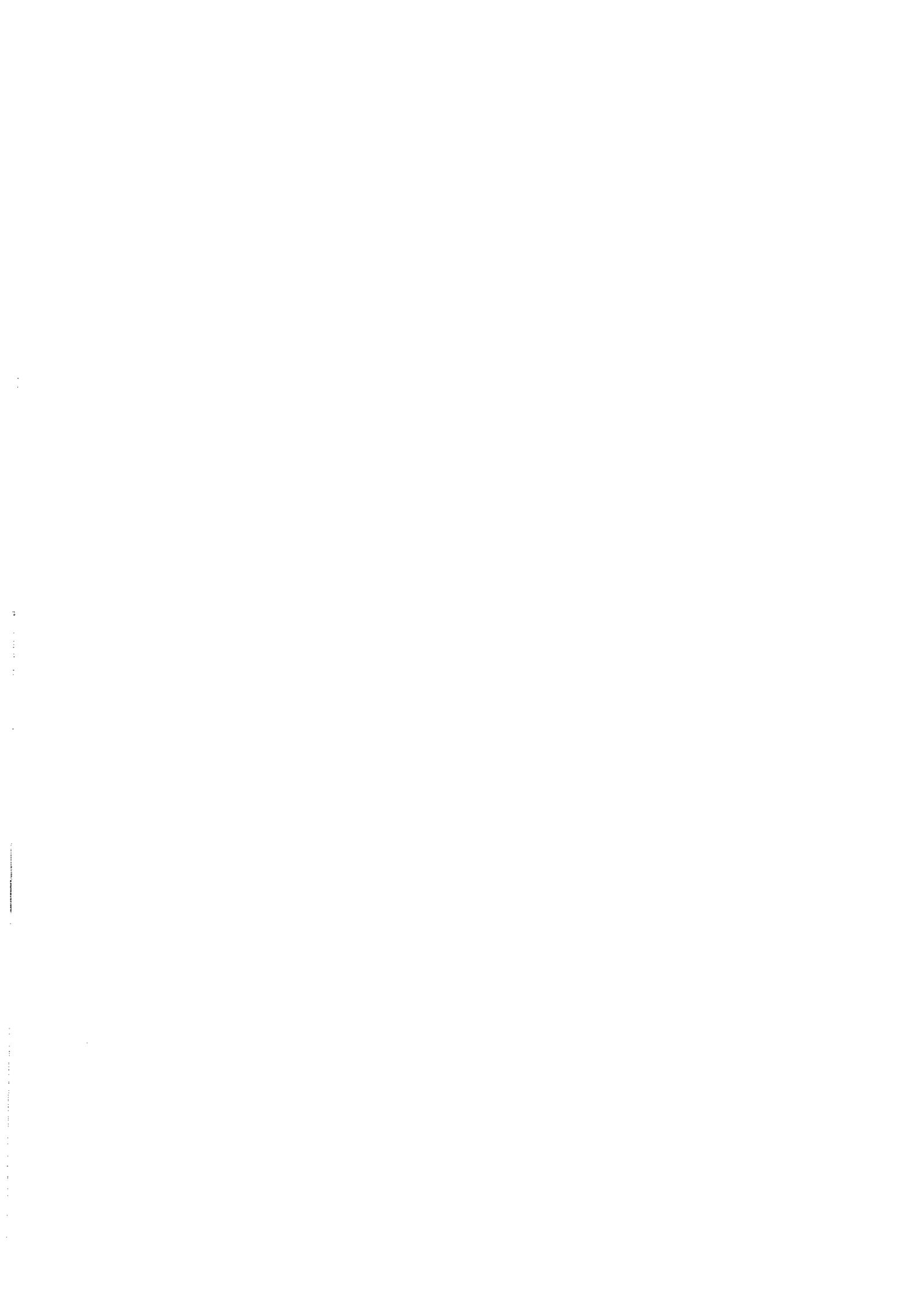
L'ANRU, par le biais de son Pôle d'Appui Opérationnel, a mandaté le Cabinet HTC pour une mission d'appui au porteur de projet Amiens Métropole concernant la définition d'une telle stratégie. L'office a activement participé aux travaux réalisés par le Cabinet HTC en 2013.

Dans le même temps, la Ville d'Amiens a été désigné site préfigurateur du nouveau Contrat de Ville. En son article 8, **la loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine stipule que :**
« Dès lors que le Contrat de Ville est élaboré sur des territoires comprenant un ou plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville, le représentant de l'Etat dans le département, les communes signataires et l'établissement public de coopération intercommunale, lorsqu'il est compétent en matière d'habitat, concluent avec le département, les bailleurs sociaux possédant ou gérant du patrimoine sur le territoire intercommunal et les organismes collecteurs de la participation des employeurs à l'effort de construction titulaires de droits de réservation sur ce patrimoine une convention intercommunale qui définit, en cohérence avec la politique intercommunale en matière d'attributions de logements sociaux et les objectifs du contrat de ville :

- 1. les objectifs de mixité sociale et d'équilibre entre les territoires à l'échelle intercommunale à prendre en compte pour les attributions de logements sociaux, dont les mutations, en tenant compte de la situation des quartiers prioritaires de la politique de la ville ...,*
 - 2. les modalités de relogement et d'accompagnement social dans le cadre des projets de renouvellement urbain,*
 - 3. les modalités de la coopération entre les bailleurs sociaux et les titulaires de droits de réservation pour mettre en œuvre les objectifs de la convention....*
- ».

L'OPH d'Amiens a activement participé aux

Il est pris acte des objectifs et projets de la ville et de l'office visant à améliorer l'équilibre d'occupation.



Réponses de l'organisme

travaux préliminaires concernant l'élaboration de ce nouveau Contrat de Ville. Les travaux concernant la définition des objectifs de mixité sociale et équilibre entre les territoires devraient débuter dans les prochaines semaines. L'office adaptera alors le règlement intérieur de sa Commission d'Attribution des Logements et y intégrera les objectifs définis conjointement avec les partenaires.

Nouvelles observations de la Miilos

3.2.3 Gestion des attributions

L'examen des modalités de gestion des attributions a permis de confirmer la gestion rigoureuse et transparente des demandes. Toutes les demandes instruites correspondant à un logement en voie de libération sont soumises à la CAL : les propositions sont très souvent supérieures à 3 et jusqu'à 13 candidatures pour un même logement ont pu être relevées sur l'échantillon examiné. L'étude des dossiers a permis d'observer le souci de retenir les demandes correspondant aux priorités affichées dans les orientations d'attribution et pour un logement adapté notamment aux capacités financières des ménages. L'ancienneté des demandes est prise en compte à situation équivalente. Les demandes de mutation internes sont favorisées.

S'agissant des ménages prioritaires au titre du droit au logement opposable (DALO), du plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées (PDALPD) ou sortant d'hébergement ou logement temporaire, l'office a largement rempli les objectifs retenus dans la CUS. Les relogements au titre du DALO sont notamment en forte progression en 2013 pour atteindre 45 ménages soit la moitié des familles désignées par le préfet. Les demandes sans suite correspondent à des dossiers en cours d'instruction et des refus des propositions faites.

La gestion des demandes et des attributions est apparue exemplaire.

3.3 LOYERS ET CHARGES

3.3.1 Les loyers

Obs 5 : Des loyers élevés au regard des prestations offertes.

Les loyers pratiqués par l'office sont supérieurs aux valeurs médianes départementales et régionales relevées dans le recensement du parc locatif social. La comparaison avec l'agglomération d'Amiens où elle se trouve en situation dominante n'est pas significative.

Loyers (en € au m ² de SH) / valeurs de référence *	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Moyenne
OPH Amiens (2014)	4,8	5,3	6,0	5,5
Agglomération d'Amiens	4,6	5,2	6,0	5,4
Département de la Somme	4,4	5,0	5,7	5,1
Région Picardie	4,3	5,0	5,7	5,1

* Source : RPLS 2012

Ce niveau de loyer est élevé au regard du service offert et en particulier de l'obsolescence d'une partie du parc et du retard important d'amélioration, hors secteur de rénovation urbaine (cf. § 4.5)

L'OPH d'Amiens a toutefois appliqué la remise en ordre des loyers au 1^{er} janvier 2011, dans le cadre de sa CUS qui doit permettre de mieux tenir compte du service rendu. Elle a été l'occasion de régulariser les dépassements de loyer plafond de convention relevés lors du précédent contrôle. Pour les programmes dont le loyer pratiqué était supérieur au loyer d'objectif, l'office a procédé à des baisses.

Augmentation annuelle des loyers

En %	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Recommandations ou obligation	2,38%	1,00%	1,10%	1,90%	2,15%	0,9%	9,79%
Augmentation au 01/01	1,97%	1,71%	0,92%	1,75%	2,01%	*1,50%	10,27%

*hausse de 0,85% au 1^{er} janvier et de 0.65% au 1^{er} juillet

Dans le cadre du plan de consolidation de la CGLLS, l'office s'est engagé à augmenter ses loyers de 2% au minimum par an sur la durée du protocole de 2011 à 2015. Cet engagement n'a été formellement tenu qu'en 2013. La CGLLS a accepté de considérer que l'engagement était respecté en 2014 en prenant en compte les hausses à la relocation.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 5 :

Le niveau de loyer moyen du marché du locatif privé sur Amiens était de 11,8 €/m² de surface habitable en 2013 (source Observatoire Clameur).

Au 1er janvier 2014, le niveau de loyer moyen de l'office était de 5,43 €/m² de surface habitable. L'enquête RPLS de l'année 2012 indique que le niveau moyen de loyers sur l'agglomération d'Amiens est de 5,40€/m² de surface habitable.

En 2011, l'OPH d'Amiens s'est engagé dans la mise en œuvre d'une nouvelle politique de loyers dont les objectifs sont les suivants :

- unifier les modalités de détermination des loyers,
- mettre en œuvre une modulation différenciée des loyers plafonds de chaque groupe en fonction du service rendu,
- permettre la mise en œuvre du programme d'amélioration du patrimoine tel que défini dans le Plan Stratégique de Patrimoine.

Au titre de sa nouvelle politique de loyers, l'office a fait le choix de la moduler en fonction du service rendu. L'appréciation du service rendu prend en compte :

- la qualité de la construction et des prestations techniques qui recouvre la qualité architecturale, l'isolation phonique et thermique, la qualité de

Ces éléments de réponse ne font pas apparaître de différence d'analyse significative et confirment les données avancées par la mission sur la base du fichier qui lui a été fourni.

L'observation est maintenue compte tenu de la médiocrité des prestations offertes par l'office sur une part importante du patrimoine. Celle-ci accuse des retards d'amélioration, une vétusté ou une obsolescence de ses équipements, de mauvaises performances énergétiques.

Le rattrapage des retards d'amélioration du patrimoine et de son environnement doit permettre de légitimer certains niveaux de loyer.

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos**

certains équipements collectifs et individuels, leur état de vétusté et d'entretien,

- la localisation de l'immeuble et son environnement ce qui vise, notamment, la forme urbaine des immeubles, la proximité des équipements publics ou marchands, la qualité des abords,- plus généralement, tout élément d'attractivité pour les demandeurs de logements, le service rendu allant de la catégorie A à F ; A étant la meilleure catégorie.

Au 1er janvier 2014, il ressortait le niveau de loyers moyen suivant sur le patrimoine de l'office :

Catégorie de service rendu	Nombre de logements concernés	Niveau de loyer moyen mensuel en €/m ² de surface habitable
A	1 464	6.61 €/m ² S. Hab
B	3 573	5.68 €/m ² S. Hab
C	3 011	5.37 €/m ² S. Hab
D	3 474	5.06 €/m ² S. Hab
E	1 395	4.81 €/m ² S. Hab
F	426	4.04 €/m ² S. Hab

L'objectif de l'office est de poursuivre l'amélioration de son patrimoine et la qualité des services offerts à ses clients. L'OPH d'Amiens veillera à respecter scrupuleusement le protocole CGLLS et à augmenter les loyers au minimum de 2 % par an.

L'OPH ne dispose que d'une marge globale d'augmentation réduite par rapport au plafond de loyer, passée de 4,8 à 4,5% de 2011 à 2014. La remise en ordre des loyers lui a ouvert des possibilités de modulation des loyers lui permettant de mieux tenir compte du service rendu.

3.3.2 Les charges locatives

Obs 6 : Des modalités irrégulières de répartition des charges récupérables.

L'office fait supporter aux locataires en place une partie des charges locatives récupérables correspondant aux logements vacants. Le coût de l'entretien propreté et de l'ensemble des charges communes tels les contrats d'entretien, exception faite du chauffage collectif et de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, est en effet réparti sur les locataires présents. Pour ce qui concerne l'entretien propreté, la charge est en outre globalisée à l'échelle de l'ensemble du patrimoine concerné puis répartie au prorata de la surface de chaque logement. Si cette péréquation amortit l'effet de la vacance, elle ne tient pas compte du temps passé ou du nombre de logements dont les gardiens ou femmes de service ont la charge et donc du service rendu.

La dépense de chauffage collectif est également globalisée pour être imputée sur la base d'un coût moyen au m² de surface chauffée unique, quels que soient l'énergie utilisée, l'équipement ou le niveau de performance énergétique de l'immeuble ou secteur desservi.

Aux termes de l'art. L. 442-3 du CCH « *...les charges récupérables (...) sont exigibles en contrepartie des services rendus liés à l'usage de la chose louée...* ». Les locataires ne peuvent donc être tenus de supporter les charges communes qu'en proportion de la part du logement qu'ils occupent et du service offert. L'office devra revoir les conditions de répartition de ces charges récupérables à compter de la régularisation de l'année 2014.

Les provisions sont désormais mieux ajustées globalement et excèdent de moins de 2% les charges réparties. Un ajustement est effectué chaque année au vu des résultats de l'année précédente. La régularisation intervient dans des délais normaux.

3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

3.4.1 L'organisation et la gestion du recouvrement

Les procédures et l'organisation du recouvrement, récemment revue pour éviter le passage trop tardif des dossiers en contentieux, sont globalement adaptées. Une évolution est à l'étude visant à regrouper sous la responsabilité d'un même service la gestion de l'impayé aujourd'hui éclatée entre la gestion locative pour les locataires présents et la direction financière pour les locataires partis.

L'office devra s'attacher à favoriser les règlements par prélèvement automatique dont la part reste faible soit 31% des loyers fin 2013, ainsi que les autres modes de paiement sécurisés, et à limiter a contrario les règlements en espèces et les risques qu'ils présentent.

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

L'OPH d'Amiens prend acte de cette observation. Ce mode de répartition est le résultat de nombreuses décisions tant du Conseil de Concertation Locative que du Conseil d'Administration :

- la péréquation permettant de garantir un tarif unique pour les principales charges récupérables,
- la vacance n'étant pas supportée par les locataires pour le chauffage et la Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères.

Les services de l'office étudient actuellement la possibilité de faire évoluer le mode de refacturation des charges. Ces études seront présentées au Conseil d'Administration lors d'une de ses prochaines séances ; en particulier l'impact pour chaque client de l'OPAC d'Amiens.

L'observation est donc maintenue.

L'office doit supporter la part de charges récupérables correspondant aux logements vacants.

Les locataires ne peuvent se voir imputer de charges qu'au prorata des dépenses imputables selon le cas au logement, à l'immeuble ou groupe qui les concernent.

Chapitre 3.4.1, 2^{ème} paragraphe

Des actions seront menées afin de promouvoir et encourager les règlements par prélèvement.

Vu.

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

En dépit de cette bonne organisation, le stock d'impayés est en hausse sur la période. Il reste néanmoins maîtrisé. Il est systématiquement inférieur à la médiane nationale entre 2008 et 2011. Le rythme d'évolution des créances est contenu depuis 2010. En revanche, l'exercice 2012 se caractérise par une reprise soutenue. Cette tendance est confirmée en 2013 (+ 9 642 k€ soit un taux d'évolution de 14%).

Evolution du stock d'impayés sur la période:

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Loyers et charges quittancés	65 025	63 672	68 312	68 020	67 983
Stock cumulé des impayés	7 718	8 495	8 563	8 716	9 236
soit en % des loyers et charges quittancés	11,87%	13,34%	12,54%	12,81%	13,59%
Médiane nationale (B14)	13,09%	13,65%	13,40%	13,40%	
Admissions en non-valeur	562	370	378	399	688
Soit en % des loyers et charges quittancés	0,86%	0,58%	0,55%	0,59%	1,01%
Evolution des créances locatives /loyers totaux	0,00%	2,10%	0,64%	0,78%	1,35%
Médiane nationale (B3)	0,41%	1,17%	0,80%	0,80%	

Evolution des créances douteuses

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Evolution des créances douteuses	5 322	6 347	6 466	6 714	6 815
soit annuellement		19,27%	1,87%	3,84%	1,50%
dont locataires partis	2 179	2 410	2 484	2 512	2 452
dont locataires présents	3 143	3 938	3 982	4 202	4 363

La part des créances douteuses représente en moyenne 74% du stock d'impayés sur la période. On constate que le reste dû sur les locataires partis est stable alors que l'impayé des locataires présents augmente très significativement (+ 39%). En 2013, la tendance s'inverse et l'impayé se stabilise pour les locataires présents mais s'est fortement aggravé pour les locataires partis et appelle à la plus grande vigilance. La politique comptable de l'organisme en matière d'impayé n'appelle pas d'observation. Les admissions en non-valeur sont régulières, fondées sur des critères clairs. Le suivi est assuré par une commission ad hoc et donne lieu à un bilan complet en conseil d'administration. Les créances anciennes (de plus de 3 ans) maintenues dans le stock sont associées à des plans d'apurement ou à des contentieux en cours.

Dans le cadre du protocole CGLLS, l'organisme s'est engagé à maintenir le coût annuel des impayés au dessous de 2% des loyers totaux. Cet objectif, qui intègre la prise en compte de charges et produits calculés, a été respecté depuis la mise en œuvre du protocole.

3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Des secteurs importants du patrimoine connaissent toujours de lourdes difficultés en grande partie liées à l'insécurité qui y règne. La rénovation urbaine permet toutefois d'apporter de nettes améliorations par l'action concertée des divers acteurs et la mobilisation des forces de l'ordre, en particulier à la suite de la création d'une zone de sécurité prioritaire (ZSP).

L'office a pour sa part renforcé sa gestion de proximité. Des procédures opérationnelles sont en place et deux médiateurs sont chargés, outre les tâches de médiation, des dépôts de plainte et de la tenue d'une main courante ainsi que des relations avec les services de police et le procureur. L'ensemble des incidents et actes de délinquance font l'objet d'une procédure d'enregistrement permettant un bon suivi et d'alimenter les réunions des divers instances de suivi de la délinquance.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 3.4.2

Il ne s'agit pas d'une évolution de + 9 642 K€ entre 2012 et 2013. A fin 2013, le stock cumulé des impayés est de 9 642 K€, soit un taux de 14% des loyers et charges quittancés, et non une évolution de + 14% par rapport à 2012.

Concernant l'évolution de l'impayé, les principales causes sont présentées dans les rapports de gestion des années 2011, 2012 et 2013.

En 2013, l'office a fait le choix de faire évoluer son organisation en conservant une écoute et un suivi actifs de ses locataires. Ainsi, le service Gestion des Impayés privilégie la recherche de solution amiable afin de permettre aux ménages concernés de se maintenir dans leur logement.

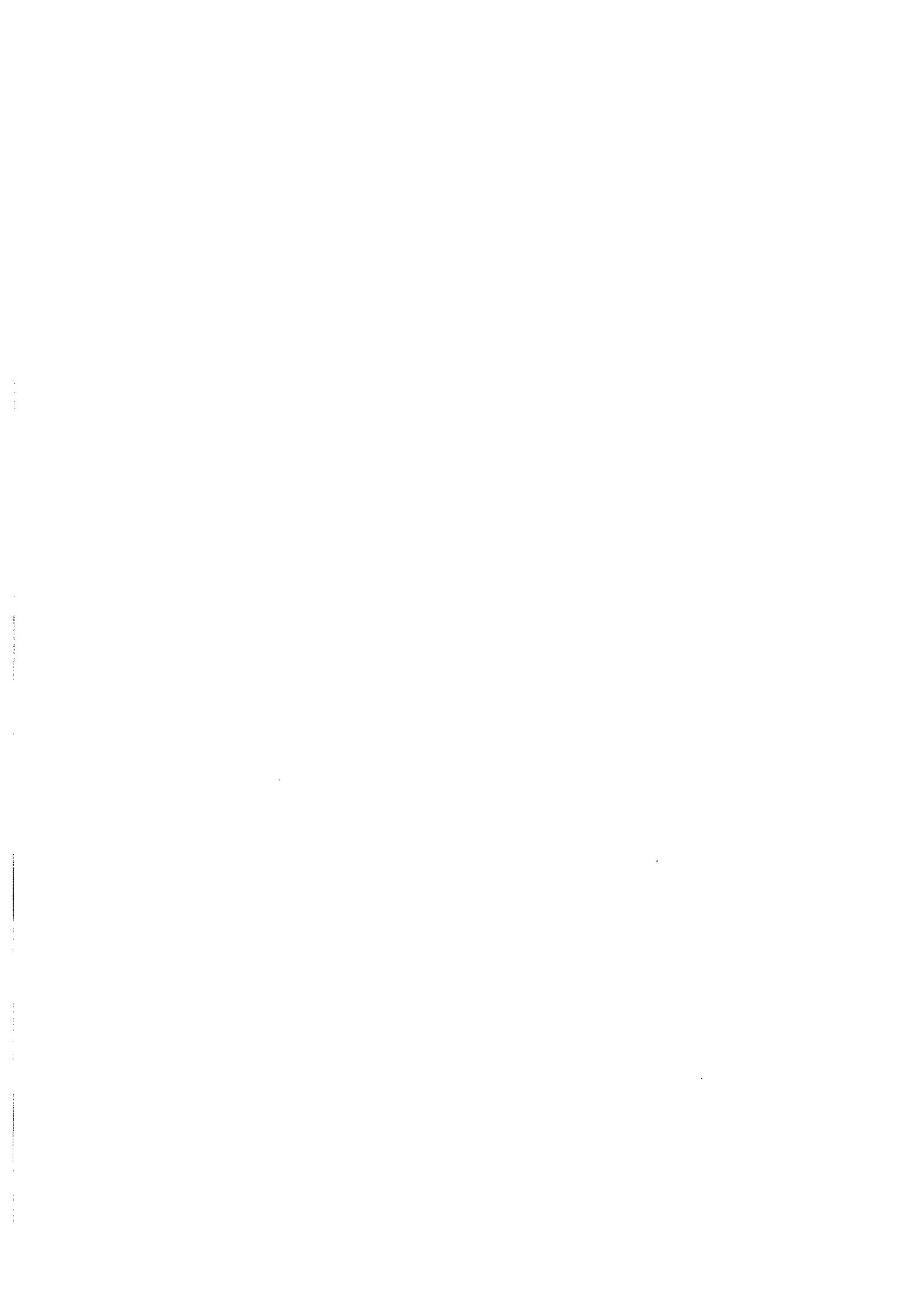
Les principales actions déployées sont les suivantes :

- réagir rapidement dès la naissance de l'impayé,
- rechercher le contact avec le ménage débiteur,
- analyser son budget,
- conseiller le ménage sur ses ressources et ses dépenses, -négocier le paiement ou un plan d'apurement de la dette,
- veiller à l'adéquation du logement avec la situation familiale et financière,
- orienter vers les aides possibles
- mobiliser les partenaires sociaux
- engager la procédure contentieuse lorsqu' aucune solution amiable n'a pu être mise en place.

De plus, l'office a mis l'accent sur le recouvrement de l'impayé naissant en créant un pôle spécifique « *Recouvrement* »; à ce sujet et dès le premier incident de paiement, le dossier est confié à ce pôle qui s'attache à nouer le contact avec le locataire défaillant, et ce, afin de convenir de modalités de remboursement au regard de ses capacités financières.

Ainsi et quelques mois après la mise en place de la nouvelle organisation de ce service, on peut observer une évolution intéressante concernant l'impayé des nouveaux débiteurs, en nombre et en valeurs :

Le stock cumulé d'impayé 2013 est bien de 9 642k€ et représente 14% des loyers et charges quittancés. La mission ne formule pas d'observation sur la gestion de l'impayé et se contente de signaler une tendance à la hausse.



Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos**

Année de référence	Nouveaux débiteurs en montant €	Nouveaux débiteurs en nombre
Moyenne 2012 (janvier à juillet)	99 891 €	421
Moyenne 2013 (janvier à juillet)	97 157 €	421
Moyenne 2014 (janvier à juillet)	83 574 €	374

Les 60 gardiens présents (l'effectif théorique de 63 gardiens n'est toujours pas atteint) restent les seuls interlocuteurs directs des locataires mais bénéficient du renfort de cinq coordonnateurs qui ont un rôle d'encadrement et d'appui pour les problèmes d'incivilité.

L'office a mis l'accent sur la qualité du service au locataire : la gestion des réclamations est bien organisée et la propreté des parties communes et des abords fait l'objet d'une attention particulière et d'un contrôle périodique sur la base de fiches de suivi. En mars 2014, une démarche d'amélioration a été lancée avec l'appui d'un consultant, fondée sur l'établissement d'un diagnostic fouillé devant aboutir à un plan propreté.

Lors de la visite d'une partie du patrimoine, il n'a pas été relevé de défaut récurrent dans l'entretien propreté. Les insuffisances localisées qui ont été relevées visent des immeubles situés dans un contexte social difficile et en attente de réhabilitation. Le suivi devra y être renforcé et il apparaît nécessaire de définir un niveau d'exigence commun à l'ensemble des coordonnateurs, quel que soit le secteur concerné.

Le conseil de concertation locative se réunit régulièrement et les locataires bénéficient d'une large information au travers notamment d'un journal.

Les efforts déployés par l'office doivent lui permettre d'améliorer le niveau de satisfaction des locataires qui reste insuffisant sur certains aspects.

Afin de faire face au vieillissement de la population, l'organisme devra aussi s'attacher à évaluer les besoins des personnes âgées et à mobilité réduite, une grande partie du parc ancien étant peu adaptée et peu adaptable en l'état de par sa conception.

3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

Fortement implanté en ZUS, l'OPH d'Amiens maintient une politique d'attribution exemplaire qui contribue à l'accueil d'une part très importante de ménages en grande difficulté et à faible ressources et sur ce point assure pleinement sa vocation.

Les caractéristiques de l'occupation et les difficultés rencontrées en ZUS entraînent cependant la persistance d'une vacance importante et rendent difficile la maîtrise des impayés. L'organisation récemment mise en place doit contribuer à des progrès sur ces aspects et à assurer aux locataires un service de meilleure qualité mais n'a pas permis de renforcer la présence effective sur le terrain.

Les efforts doivent porter sur la définition et la mise en œuvre d'une politique de peuplement visant à favoriser un meilleur équilibre d'occupation et une plus grande attention portée aux besoins des personnes à mobilité réduite.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Le patrimoine de l'OPH est ancien (37 ans en moyenne pondérée), majoritairement mis en service avant 1980 et constitué de grands ensembles concentrés plus particulièrement sur la ZUS d'Amiens Nord.

Les logements individuels sont peu nombreux (12,6%) et le parc accuse un important retard de réhabilitation relevé lors du précédent contrôle et confirmé par le PSP.

4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Le PSP initial - établi en 2006 - envisageait une remise à niveau du patrimoine sur 10 ans qui a subi d'importants retards. Lors de son actualisation en 2010, le PSP fait l'état des lieux des besoins d'interventions sur le patrimoine et fixe divers objectifs après les arbitrages qui tiennent

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 3.5 – 3^{ème} paragraphe

L'OPH d'Amiens a poursuivi ses recrutements de gardiens. Au 15 septembre 2014, 2 nouveaux gardiens doivent entrer dans les effectifs (promesses d'embauche signées), portant l'effectif à 62. Un autre recrutement non finalisé est en cours.

Vu.

Chapitre 3.5 – 5^{ème} paragraphe

Depuis 2003, l'OPH d'Amiens écoute et mesure chaque année le niveau de satisfaction de ses locataires et mène des actions d'amélioration. En 2008, afin de s'inscrire durablement dans une démarche d'amélioration de la qualité du service rendu et notamment en termes de propreté des espaces (communs et abords) de ses résidences, l'OPH d'Amiens a formalisé une démarche ambitieuse :

- en s'engageant dans un projet global nommé « Améliorer la propreté des parties communes et des abords » qui prend en compte ce thème dès la conception du programme de travaux,
- en élaborant un référentiel : une procédure unique mais un plan de propreté, un référentiel de propreté et un matériel adaptés à chaque résidence ainsi qu'un marché de nettoyage sensibilisant le prestataire autour de la qualité de service,
- en traduisant l'engagement en garantie de service avec une communication auprès du personnel de l'office et des clients par l'affichage de notre engagement dans les halls d'entrée de leur résidence.

La démarche a été présentée à l'ensemble du personnel le 20 juin 2008 et la méthode a été déployée sur le patrimoine de l'office dès le début de l'année 2009.

En 2010, l'OPH d'Amiens a contractualisé avec l'Etat une Convention d'Utilité Sociale, sur la période 2011-2016 dans laquelle ses engagements sont explicites, à savoir un taux de clients satisfaits en ZUS et hors ZUS mais aussi un plan d'actions qui précise notamment « la poursuite d'une mise en œuvre d'un plan de propreté sur chaque résidence composée de logements collectifs d'ici à fin 2013 ». Depuis, les résultats des enquêtes de

Réponses de l'organisme

satisfaction s'avèrent encourageants et en évolution, mais ils ne répondent pas totalement aux engagements pris.

A l'automne 2013, une réorganisation de la Direction de la Gestion Locative a été mise en œuvre afin de répondre aux enjeux de l'OPAC d'Amiens, et notamment « *envisager une autre approche de la proximité pour renforcer la satisfaction de ses locataires et plus particulièrement concernant la propreté* ».

Cette nouvelle organisation, dont la mission est de conforter la gestion locative dans une optique de qualité de service et de performance, s'appuie notamment sur un Service Proximité dont la mission principale est de mobiliser les ressources nécessaires à une gestion de proximité renforcée.

Pour soutenir et accompagner cette nouvelle équipe dans la réalisation de ses objectifs et afin d'améliorer la qualité du service rendu en termes de propreté, l'office a souhaité réaliser un bilan du projet « *Améliorer la propreté des parties communes et des abords* ».

Les objectifs de cette mission s'articulent autour de 3 axes fondamentaux :

- réaliser un diagnostic conseil de l'application de la méthode et la mise en œuvre effective des référentiels (plan de propreté...), ainsi que de la qualité du nettoyage sur un échantillon représentatif du patrimoine de l'office,
- présenter une restitution claire et objective avec les points forts identifiés et les points d'amélioration,- proposer des préconisations pertinentes pour traiter des situations de non qualité.

Pour ce faire le prestataire ANALYSE & ACTION, spécialisé dans ce type de démarche dans le logement social, est intervenu courant mars 2014. Son diagnostic souligne les actions déployées par l'office, l'évolution globale et constante ces 3 dernières années de ses résultats d'enquête de satisfaction et la pertinence de l'organisation mise en œuvre au travers de la création d'un service Proximité dédié et « *parfaitement dimensionné* ».

Toutefois, il préconise de compléter, sans remettre en cause l'existant, le plan de propreté en axant notamment le travail sur le développement des coopérations interservices, sur la formation des acteurs de la propreté

Nouvelles observations de la Miilos

Ces précisions ont pour l'essentiel été communiquées lors du contrôle.

La mission fait état des efforts déployés mais ne peut que souligner les insuffisances qui subsistent.

Réponses de l'organisme

(gardiens, coordonnateurs...) afin d'homogénéiser les pratiques, et enfin sur le développement de la méthodologie de suivi des prestations et des actions correctives.

Sur cette base, un plan d'action est en cours d'élaboration et sera déployé dans les prochaines semaines sous la forme d'un « *plan de progrès propreté* ».

Chapitre 3.5 – dernier paragraphe

L'office dispose d'un recensement complet de son patrimoine en matière d'adaptation et d'accessibilité.

Au 31 décembre 2013, l'office disposait de :

- 1 686 logements accessibles aux personnes en fauteuil roulant,
- 568 logements accessibles aux personnes à mobilité réduite,
- 6 171 logements accessibles aux personnes âgées,
- 287 logements adaptés aux personnes en fauteuil roulant,
- 29 logements adaptés aux personnes malvoyantes,
- 92 logements à destination des personnes âgées (C.C.A.S.),
- 97 logements ayant fait l'objet d'adaptation de la part de l'office (WC rehaussé, barre d'appui, douche ou cabine de douche handicapés,...).

Dans le cadre des travaux préfigurateurs du nouveau Contrat de Ville, l'office a fait le choix de participer à l'élaboration de la fiche action « *Favoriser le maintien dans leur logement des personnes vieillissantes au sein des quartiers* ». Les actions identifiées vont de la définition d'un référentiel commun aux bailleurs sociaux des logements répondant aux besoins des personnes âgées, à l'évaluation des besoins futurs, et à l'anticipation des besoins d'adaptation.

Dans le cadre de chaque projet de réhabilitation depuis 2012, l'office procède au recueil des besoins et attentes de ses clients. Une attention particulière est portée aux besoins et attentes des personnes âgées et à la possibilité de rendre accessible la résidence, voire quand c'est possible de créer des logements adaptés. En cas d'impossibilité technique de rendre accessible la résidence, le

Nouvelles observations de la Miilos

Vu.

Il est pris note de ces précisions qui confirment l'inadaptation aux besoins d'une part importante du parc.

Il paraît important que l'office puisse disposer d'une analyse globale des besoins pour l'ensemble des locataires de son parc.



Réponses de l'organisme

programme de travaux comporte ce qui peut être réalisé pour faciliter la vie des personnes âgées dans leur logement (installation de main courante dans les parties communes, installation de douches avec le plus faible ressaut possible, installation de WC surélevés, modification du système d'éclairage de la chambre avec installation d'un va et vient...).

Enfin, l'office répond aux demandes ponctuelles de ses clients âgés ou handicapés par des travaux d'adaptation. Comme précisé ci-avant, 97 logements ont fait l'objet de diverses adaptations sur les 10 dernières années.

Nouvelles observations de la Miilos

compte de la capacité financière de l'office. Les engagements pris pour les six ans de la CUS sont cohérents avec le PSP. Ils portent sur :

- l'achèvement des interventions engagées dans le cadre de la convention ANRU conclue le 24 octobre 2005 et son avenant global du 29 juillet 2010 sur le périmètre d'Amiens nord ;
- la réhabilitation de 1 685 logements ;
- un budget annuel de renouvellement de composants de 4 700 k€ ;
- un effort annuel d'entretien courant et de gros entretien de 528 € au logement ;
- la réalisation des diagnostics de performance énergétique avant la fin 2013 ;
- le renouvellement d'un patrimoine devenu obsolète portant sur 401 logements ;
- la production de 1 012 logements neufs.

Cette stratégie et les engagements contractés ont toutefois été largement affectés par les difficultés internes de l'organisme et l'incapacité de la maîtrise d'ouvrage à faire face à cet important programme. Le conseil d'administration a donc pris acte de la priorité donnée à l'achèvement du programme ANRU.

4.3 CAPACITE DE L'ORGANISME A CONSTRUIRE, REHABILITER OU ACQUERIR DES LOGEMENTS

L'équipe de maîtrise d'ouvrage n'a pas été en capacité d'assurer efficacement son rôle. Les mesures prises, notamment l'appui du service prospective depuis 2012, le renforcement des effectifs de la direction du patrimoine, achevé en 2013, le passage en mode projet, apportent désormais les moyens et compétences nécessaires. L'équipe renouvelée devra acquérir l'expérience et prendre toute la mesure de ses responsabilités, actualiser et compléter les procédures et perfectionner les outils de gestion. Le transfert de la gestion des travaux de gros entretien, de la direction de la production immobilière, recentrée sur le neuf et les opérations lourdes, vers la direction technique, corrige l'éclatement du suivi de la maintenance.

4.4 RENOVATION URBAINE

Le tableau ci-dessous fait le point de l'avancement du programme ANRU de l'office, détaillé par opérations en annexe 1.7, sur la base du programme finalisé dans le cadre de l'avenant de clôture en cours d'approbation.

Relogts		Démolitions		Const. Neuves		Réhabilitations		Résidentialisations	
Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	livré	Prévu	livré	Prévu	livré
432	368	810	482	603	290	1 165	698	1 119	779
85,2%		59,5%		48,1%		59,9%		69,6%	

Le programme connaît d'importants retards. Ils sont dus aux évolutions souhaitées par la collectivité (la part des démolitions et des réhabilitations a été fortement augmentée), aux difficultés d'intervention des entreprises sur des secteurs où règne l'insécurité mais aussi aux insuffisances d'une maîtrise d'ouvrage manquant de moyens, de culture de la réhabilitation et insuffisamment organisée pour y faire face. Les retards entraînent des surcoûts importants en raison des nouvelles contraintes du désamiantage. Certaines réhabilitations de première génération, mal maîtrisées, vont en outre nécessiter des interventions complémentaires, financées hors ANRU. C'est le cas du programme « Philéas Lebègue » de 283 logements, réhabilité en 2011, qui fait l'objet de travaux portant sur les eaux usées, les halls et revêtements de sols pour un total s'élevant à 2 400 k€.

En 2014 et 2015, une part importante des programmes devrait être réalisée. Des difficultés subsistent cependant pour l'achèvement des reconstructions, réalisées à 50% seulement, et

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos****Chapitre 4.3**

Les années 2012 et 2013 ont été consacrées à :

- faire face à l'ensemble de nos engagements ANRU,
- positionner l'office en véritable maître d'ouvrage, respectueux de ses partenaires mais aussi et surtout respecté,
- travailler sur les projets très en amont avec l'ensemble de la chaîne partenariale,
- instaurer le fonctionnement en mode projet et le travail en équipe, tout en responsabilisant les collaborateurs et en développant leur autonomie,
- développer la compétence de l'équipe en matière de pilotage des opérations (tant en phase études qu'en phase chantiers),
- développer en interne la culture de la rénovation du patrimoine.

Vu.

Aujourd'hui, les constats suivants peuvent être faits :

- les compétences de pilotage des opérations et le fonctionnement en mode projet sont soit en voie d'acquisition, soit acquis,
- le positionnement en qualité de maître d'ouvrage s'est amélioré.

Aussi, l'office va maintenant pouvoir :

- actualiser et compléter ses procédures,



Réponses de l'organisme

- se doter d'outils de suivi des projets,
- poursuivre le développement de compétences de ses collaborateurs (négociation, planification des opérations, projections...),
- remettre à niveau les compétences techniques qui n'ont pu l'être dans la phase d'apprentissage (amiante, gestion des déchets, volet énergétique...).

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 4.4 – 2^{ème} paragraphe

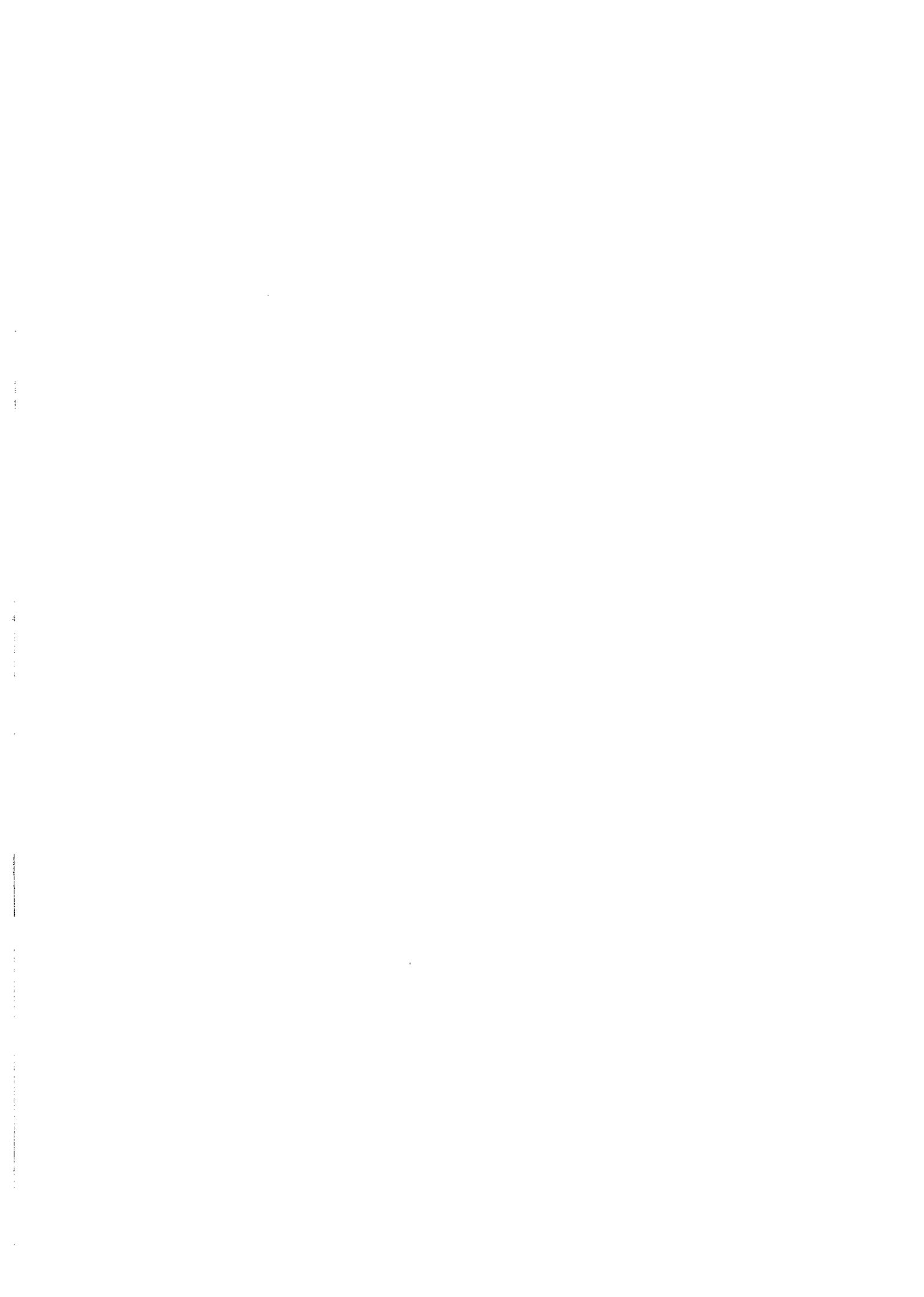
Depuis 2012, toute opération (construction, réhabilitation, gros travaux,...) est entreprise dans le cadre d'une démarche globale et prospective. Chaque projet d'investissement fait dorénavant l'objet des étapes clés suivantes :

Etude d'opportunité d'une opération
pour apprécier l'adéquation entre les caractéristiques de l'opération prévue (y compris les services associés) et la stratégie globale de l'offre de l'office.

Etude de faisabilité d'une opération :

- définir la qualité du contexte urbain en identifiant les facteurs susceptibles d'influencer les conditions d'utilisation et d'entretien du bien et les contraintes spécifiques du site,
- évaluer la valeur des terrains en fonction de leur constructibilité et de leurs caractéristiques environnementales,
- analyser la cohérence entre le projet et les champs de compétences de l'OPH d'Amiens tant du point de vue technique, financier, humain, sécurité et santé au travail, et appréhender les conséquences du projet,
- effectuer ou faire effectuer un diagnostic technique pour évaluer l'importance des travaux à effectuer et en apprécier les coûts,
- évaluer le coût de l'opération et procéder à une pré-planification,
- évaluer le niveau de loyers et charges prévisionnel,
- réaliser les études financières (investissement et prévision d'exploitation), identifier les marges

L'ensemble de ces précisions confirmeront l'analyse de la mission mais aussi les améliorations en cours et la volonté de les poursuivre.



Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos**

de manœuvre, analyser les risques et la rentabilité de l'opération,

- étudier les principes de partenariat (association avec d'autres maîtres d'ouvrage, collectivités) et les conventions à mettre en place,
- positionner le projet Maîtrise d'Ouvrage dans le cadre des politiques de l'Habitat de l'Etat et en tenant compte des besoins de rénovation urbaine et des attentes des collectivités, sur le territoire défini dans le cadre du PSP.

Mobilisation des compétences requises pour mettre en œuvre le projet en :

- définissant les compétences requises pour mener à bien le projet, tant en interne qu'en externe,
- anticipant les conditions de sa future gestion et en déterminant les compétences requises pour en assurer la gestion locative et patrimoniale,
- en cas de compétences internes « *insuffisantes* », en définissant un plan de formation permettant de les acquérir,- définissant le plan de communication interne.

Elaboration du programme d'opération en définissant les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'opération en :

- décrivant les besoins que l'opération doit satisfaire ainsi que les contraintes et exigences de qualité relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage par les clients de l'office,
- évaluant le coût de l'opération,
- spécifiant les délais de réalisation,
- précisant les caractéristiques techniques, les contraintes architecturales, urbanistiques et environnementales.

Elaboration du montage financier de l'opération en :

- calculant le prix de revient de l'opération,
- calculant les futurs loyers et charges,
- élaborant le budget prévisionnel de l'opération et le compte de résultat de l'opération,



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

- identifiant les financements possibles,
- négociant avec les financeurs potentiels et en concluant les contrats y afférents.

Achat des prestations de maîtrise d'œuvre et autres prestations intellectuelles nécessaires à la réalisation de l'opération.

Pilotage de la réalisation des études de conception en :

- mobilisant les prestataires retenus autour du projet,
- s'assurant à chaque stade du projet du respect du programme, des délais impartis, des paramètres initiaux, de la réglementation et de tous les contrats conclus,
- alertant en cas d'évolution des paramètres ayant un impact sur le calcul des loyers, sur le montant des charges prévisionnelles, sur le plan financier, sur les conditions d'utilisation du bien, sur les services complémentaires pouvant être apportés,
- procédant au recalage nécessaire du planning opérationnel de l'opération le cas échéant,
- obtenant toutes les autorisations administratives nécessaires à la réalisation de l'opération (permis de construire, de démolir, d'aménager, déclaration de travaux) dans le respect des échéances et en tenant compte du délai de recours des tiers,
- élaborant le dossier d'agrément, et convention APL.

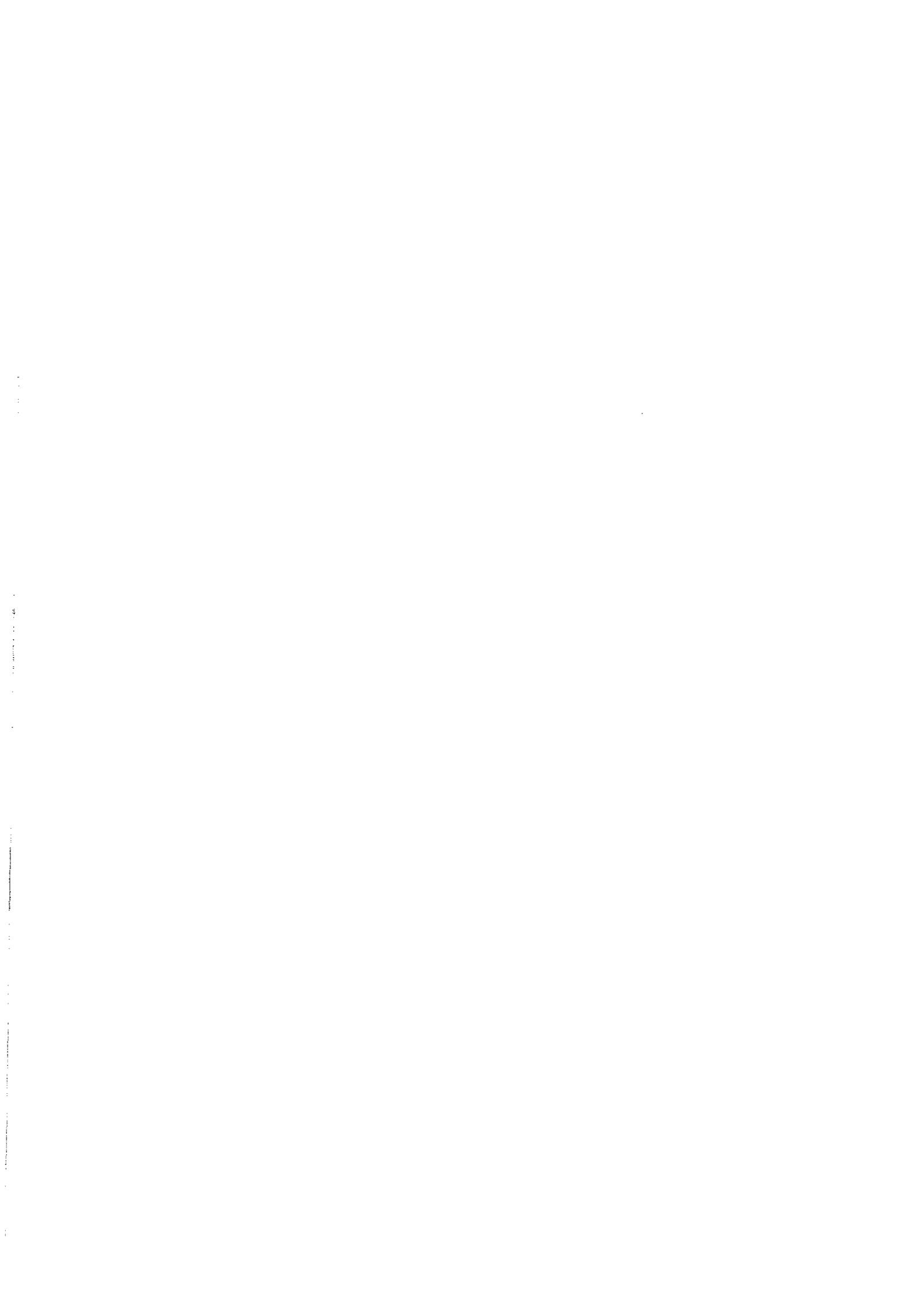
Achat des prestations de travaux nécessaires à la réalisation de l'opération.

Négociation et Obtention des financements.

Animation de la conduite d'opérations en phase chantier.

Mise en gestion du bien immobilier en :

- évaluant tout au long du déroulement du projet les conditions de gestion et d'utilisation du bien immobilier et en menant les actions correctives le cas échéant,



Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miiilos**

échéant,

- choisissant les matériaux,
- validant le logement témoin technique, et le logement témoin,
- réalisant les déclarations réglementaires (taxes foncières et habitations),
- définissant le classement de l'immeuble en fonction des services rendus,
- calculant les loyers et charges définitives,
- réglant les problèmes de domanialités (voies, réseaux, espaces verts),
- souscrivant tout contrat d'entretien nécessaire,
- mettant en œuvre le plan propreté,
- commercialisant les logements.

Elaboration du bilan financier (ajuster préalablement les données financières en matière d'engagement et de réalisation puis vérifier les comptes des marchés de travaux, vérifier le paiement des taxes et frais liés aux branchements, au foncier).

Concernant les opérations de réhabilitation, il convient d'ajouter l'étape clé suivante :

Mener la concertation avec les locataires en :

- définissant les modalités de concertation et de communication du projet,
- recueillant les besoins et attentes des clients sur leur logement et leur résidence,
- recueillant leur avis sur le programme de travaux,
- mettant en évidence les aspects de relogements et les incidences du chantier,
- veillant à l'information préalable des clients sur le déroulement des interventions,
- recueillant leur niveau de satisfaction à l'issue des travaux.

Chaque étape du projet est validée lors d'un Comité d'Exécution (interne à l'office) dont la composition dépend de l'état d'avancement du projet. Le rôle du Comité d'Exécution est de

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

projet. Le rôle du Comité d'Exécution est de suivre la réalisation des projets dans le respect des directives définies par les instances décisionnaires. Il analyse les facteurs susceptibles d'influencer les conditions d'utilisation et d'entretien du bien. A ce titre, il procède au choix des produits et coloris et valide le logement témoin. Chaque projet fait, en conséquence, l'objet d'un travail en coopération avec l'ensemble des services de l'office.

De plus, les différents partenaires (Ville d'Amiens, Police Nationale...) sont associés à l'élaboration du projet très en amont, afin de prendre en compte leurs préconisations dès l'élaboration du programme ou préprogramme.

Chapitre 4.4 –dernier paragraphe

Les retards de livraison des opérations trouvent leur origine dans l'ensemble des éléments développés ci-avant. Les opérations de construction, au titre de la convention ANRU, ont majoritairement été initiées à compter de fin 2011.

Le taux de livraison des opérations, sur la base de l'avenant n°4 à la Convention ANRU, était effectivement de 50% à fin juin 2014. Il sera de :

- 73% à fin 2014, (livraison de septembre à décembre 2014 des chantiers : Thuillier 20 logts, Cathédrale 44 logts, Lecointe 20 logts, Coty 32 logts, Sobo 11 logts et 3ème DI 20 logts),
- 83% à la fin du premier trimestre 2015 (livraison du chantier De Hollande 62 logts),
- 92% à la fin du 3ème trimestre 2015 (livraison des chantiers Renancourt 30 logts, Bonvallet 18 logts, Friant 8 logts),
- 100% à la fin du 2ème trimestre 2016 (il s'agit des opérations Mac Orlan 18 logts et République 22 logts pour lesquels le dossier de consultation des entreprises est en cours d'élaboration).

Il est pris note de ces prévisions et précisions.

Lors de sa séance du 25 juin 2014, le Conseil d'Administration de l'office a acté du principe de la démolition de la résidence Fafet et la reconstitution de 100 nouveaux logements. Le comité d'engagement de l'ANRU a examiné favorablement le projet d'avenant de clôture à



Réponses de l'organisme

la Convention ANRU en incluant cette démolition/reconstruction lors de sa séance du 3 juillet 2014. Ainsi le programme ANRU sera achevé fin 2018.

Nouvelles observations de la Miilos

l'opération de réhabilitation « Fafet » (119 logements) dont les importants surcoûts remettent en cause le principe. L'achèvement complet du programme est prévu pour 2018.

4.5 MAINTENANCE DU PARC

Obs 7 : La persistance d'un important retard de maintenance et une gestion prévisionnelle défailante.

Les constats des contrôles antérieurs restent d'actualité. L'office n'a pas été en capacité opérationnelle d'assurer le rythme prévu de réalisation des opérations d'amélioration de son patrimoine. Les engagements de dépense pris dans le cadre du protocole CGLLS ne sont pas tenus et l'effort de maintenance - hors améliorations et remplacements de composants - reste insuffisant (cf. § 5.2.1)

Les contraintes de délais pour préserver le bénéfice des aides de l'ANRU ont conduit à y concentrer les efforts et à différer les opérations hors de ce périmètre.

Or les besoins restent importants. La visite de patrimoine a permis de confirmer les constats du PSP et de relever qu'outre les réhabilitations et résidentialisations non achevées en ANRU, le reste du patrimoine ancien souffrait aussi de lourds handicaps : immeubles à restructurer, vétusté ou obsolescence d'équipements (salles de bains, cuisines...), parties communes et parements extérieurs dégradés, réhabilitations anciennes à reprendre... Il subsiste 200 logements sans moyen de chauffage.

lourd retard accumulé au regard des engagements de la CUS. On notera que compte tenu des contraintes financières, l'ensemble des besoins mis en évidence dans le cadre du PSP n'est pas programmé. L'office envisage en particulier de solliciter la reprise en ANRU 2 des opérations « Pigeonnier » et « Denis Cordonnier » (920 logements obsolètes), voire de la « résidence Porte des Flandres » qui comprend 704 logements et qui se caractérise par une forte délinquance et un besoin d'intervention lourde, non programmée jusqu'alors.

Le PSP n'est pas régulièrement actualisé et n'a pas fait l'objet d'une déclinaison opérationnelle. Ainsi, l'office ne dispose toujours pas de plan d'entretien prévisionnel permettant d'identifier par programmes et par nature d'intervention, les travaux à prévoir à moyen terme. Seul le recours au logiciel « Visial » assure une analyse prévisionnelle à 10 ans, mais à vocation essentiellement financière. La programmation s'effectue à courte vue par l'établissement des budgets annuels de travaux de gros entretien ce qui ne permet pas une gestion efficiente au regard du volume de travaux nécessaires. Les problématiques amiante et de performance énergétique n'ont fait l'objet d'aucune réflexion ou démarche d'ensemble permettant d'évaluer leur portée, les conséquences financières et la stratégie à mettre en œuvre.

La seule évolution porte sur le suivi des programmes en cours, depuis peu assuré sur la base de carnets de bord. Ces derniers font l'objet d'un examen dans le cadre de revues de projets auxquelles participent les personnes concernées des services techniques et financier. Leur mise à jour reste toutefois fastidieuse

Les outils de pilotage, partagés entre les services opérationnel et financier doivent être développés

Obs 8 : Les diagnostics de performance énergétique ainsi que les diagnostics amiante des parties privatives des immeubles collectifs, obligatoires à compter du 1^{er} février 2012, ne sont pas engagés.

Les Dossiers Technique Amiante (DTA) ont été établis en 2005-2006 et n'incluent pas les diagnostics étendus. Les DAPP ne sont pas engagés alors qu'ils sont obligatoires en application du décret du 3 juin 2011 modifiant le code de la santé publique.

Les DPE sont réalisés à la relocation et en cas de vente mais ne le sont pas à ce jour pour l'ensemble des immeubles. Après appel d'offres infructueux, une nouvelle consultation est

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 7 :

Comme précisé ci-avant, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 5 juillet 2013 a pris acte de la conclusion du bilan des deux premières années de la Convention d'Utilité Sociale, qui était :

« On peut dresser un bilan contrasté des deux premières années de la Convention d'Utilité Sociale..... Les années 2014 et 2015 devront être consacrées à.... la redéfinition du programme de renouvellement des composants (GE/GT).

L'office poursuivra l'adaptation de son organisation et des compétences de ses collaborateurs à ses enjeux. Les moyens humains devront être pleinement mobilisés sur le cœur de métier de l'office.... »

Suite à cette présentation, l'office a adapté son organisation pour répondre aux enjeux ci-avant définis. La Direction de la Production Immobilière voit ses compétences mobilisées sur :

- les opérations de rénovation urbaine,
- les opérations de construction,
- les opérations de réhabilitation,
- l'achèvement des deux opérations d'aménagement,
- les opérations de résidentialisation,
- les opérations de gros travaux (ayant un impact sur l'aspect des façades ou sur la structure porteuse du bâtiment / dont l'objet est le changement de destination de l'immeuble / sur un immeuble inscrit au titre des monuments historiques ou se situant dans un secteur sauvegardé).

Un nouveau service a été créé au sein de la Direction Technique pour intervenir sur tous les autres Gros Travaux programmés et sur le Gros Entretien. Cette organisation est opérationnelle depuis le mois de juin 2014.

La planification des opérations d'investissement a été recalée et intégrée au VISIAL présenté au Conseil d'Administration lors du Débat d'Orientation Budgétaire du mois d'octobre 2013.

Concernant les Gros Travaux (renouvellement des composants), le réalisé 2013 s'est élevé à

L'ensemble de ces précisions correspondent aux éléments relevés lors du contrôle et confirment l'observation.



Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos**

6 706 k€.

Les opérations de réhabilitation sont lancées depuis l'été 2013 les unes après les autres. C'est ainsi que les opérations *Saint-Maurice* (29 logts), *Samarobrive* (106 logts), *Carnot Lhomond* (104 logts), *Quai de la Passerelle* (91 logts), ont été initiées avec un objectif de travaux en 2015-2016 pour un montant total estimé à 20 Millions d'Euros. Les études de faisabilité sont en cours pour Leclerc Condé et Dewailly.

Concernant la redéfinition des opérations de renouvellement des composants, le recensement débutera conformément aux dispositions présentées en Conseil d'Administration du 5 juillet 2013 à compter du mois de septembre 2014 pour s'achever courant 2015 et permettre l'actualisation du P.S.P..

L'office, à cette occasion, veillera à se doter d'un outil permettant un suivi et une actualisation régulière de ce plan d'entretien.

Obs 8 :

Au regard des difficultés que l'office a connu, il convenait de mobiliser l'ensemble des moyens et énergies disponibles sur les sujets prioritaires : Convention ANRU, montée en compétences des équipes de maîtrise d'ouvrage,

Le choix a, en conséquence, été fait de ne pas mobiliser les équipes sur la réalisation des diagnostics de performance énergétique au cours des années 2012 et début 2013. La réflexion stratégique sur ce sujet a débuté fin 2013. Une première consultation a été déclarée infructueuse. Une nouvelle consultation est en cours avec une remise des plis pour le 12 septembre 2014 au plus tard.

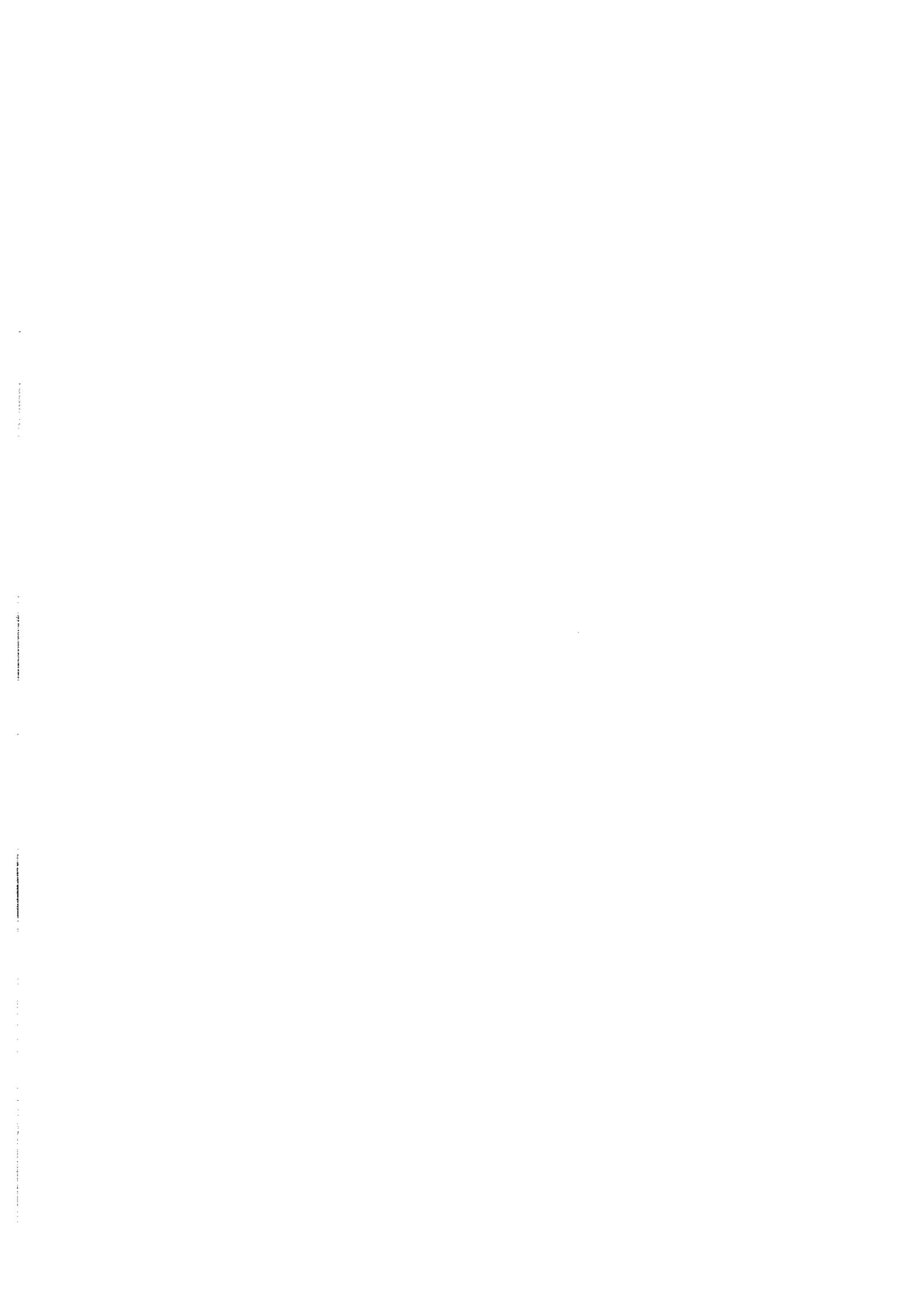
Le planning prévisionnel de réalisation des DPE est d'une année à compter de la notification du marché. L'office intégrera ces données dans l'actualisation du PSP qui aura lieu courant 2015 pour permettre l'élaboration de la prochaine Convention d'Utilité Sociale.

De plus, l'OPH d'Amiens mène une réflexion stratégique pour permettre une approche globale de l'incidence de la présence d'amiante dans la plupart de ses logements sur les différentes activités de l'office. Ce sujet fera l'objet d'un débat lors d'un prochain Conseil d'Administration ; l'objectif étant de

Quelles qu'en soient les raisons, l'observation n'est pas contestée et elle est donc maintenue.

Vu.

La démarche est tardive mais ne peut qu'être approuvée dans son principe.



Réponses de l'organisme

mettre en place un process de «*management de l'amiante* ». Le DTA sera alors actualisé et les DAPP réalisés.

Nouvelles observations de la Miilos

organisée pour le choix d'un prestataire. Les engagements pris dans le cadre de la CUS qui prévoyaient qu'ils soient achevés à la fin 2013 ne sont pas tenus.

Les obligations de mise aux normes de sécurité des ascenseurs sont respectées et le contrôle technique mis en place.

Le logement des personnes à mobilité réduite ne donne pas lieu à une démarche globale d'identification du patrimoine accessible et adaptable ni à recensement des besoins des locataires en place.

4.6 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

4.6.1 Rythme de construction depuis les 5 dernières années et objectifs de production

Source exploitée : OPH , fichier des opérations nouvelles 2009-2013

Sur les cinq années écoulées, le rythme annuel des mises en service a atteint 140 logements l'an dont près de 40% en reconstitution de l'offre dans le cadre de la rénovation urbaine. Le rythme de développement de l'offre nouvelle (hors ANRU) est donc faible. Les opérations prévues dans le cadre de la convention ANRU sont livrées avec retard. Hors opérations de reconstruction dans le cadre de la rénovation urbaine, les prévisions de livraison sont réalisées à 50% début 2014 et sont décalées dans le temps. Aucune des opérations qu'il était prévu de livrer en 2012 et 2013 n'était achevée. Les emprises foncières nécessaires à la réalisation des opérations prévues pour 2014 n'étaient pas disponibles.

Sur la période, la part des logements PLS a atteint près du tiers des mises en service. Elle est très supérieure à la production de logements très sociaux (PLAI) qui ne dépasse pas 12%. La forte vacance qui affecte les logements intermédiaires et qui a contraint à la mise en place d'un agent dédié à leur commercialisation conduit l'office à en limiter la production.

Les opérations réalisées en vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) sont peu importantes (73 logements). Hormis celles-ci, la quasi totalité des programmes bénéficient d'un label H&E ou Qualitel et offrent des prestations de bonne qualité.

4.6.2 Analyse de la production

Prix de revient et financement des opérations neuves (2009-2013)

Financt	nb logts	SH moy	P. de rev. / logt	Prix de rev. / m ² de SH				Structure de Financement en %				
				Ch. fonc.	Bât.	Hon o	total	total prêts	total subv.	dt subv 1%.	dt subv. Collectiv	Fds propres
PLUS*	357	70	127 188	274	1 396	153	1 823	61,6%	24,7%	1,7%	14,5%	13,7%
PLAI	58	78	126 858	245	1 198	187	1 630	58,5%	34,1%	3,4%	11,9%	7,4%
PLUS_AA	24	38	74 690	142	1 593	231	1 967	56,0%	26,1%	0,0%	16,9%	17,9%
PLAI_AA	36	80	156 630	322	1 502	139	1 964	73,0%	27,2%	0,6%	6,0%	-0,2%
PLS	219	40	94 318	215	1 876	261	2 352	88,2%	12,4%	0,0%	11,4%	-0,6%
Total	694	60	116 499	259	1 487	180	1 926	68,7%	22,2%	1,4%	13,4%	9,1%

*PLUS = PLUS et opérations mixtes PLUS-PLAI

Pour les opérations neuves, le prix de revient moyen des opérations est voisin des valeurs moyennes relevées dans le département.

La part des fonds propres affectée au financement des programmes est faible. Elle est de 9% sur la période. Les subventions de la ville d'Amiens sont quant à elles importantes. Elles atteignent 15% et facilitent l'équilibre d'exploitation (cf. §5.2.3.1)

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 4.6.2 – Dernier paragraphe

Il est à noter que certaines opérations de construction du programme ANRU ont mobilisé beaucoup de fonds propres : 20% en moyenne de fonds propres sur les opérations de construction ANRU, soit 21 Millions d'Euros pour 700 logements.

Vu.

4.7 VENTE DE PATRIMOINE

En k€	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Logements commercialisés	260	252	nc	243	231	221
Objectif annuel		10				
Ventes réalisées	27	8*	8	8	2	3
dont locataires OPH Amiens	11	1	1	2	1	2
dont locataires HLM	16	7	7	6	1	1
Chiffre d'affaires en M€	2 798	781	836	898	157	346
Marge nette	2 237	573	674	759	149	287
% du parc proposé à la vente	2,18%	1,96%	1,88%	1,83%	1,56%	1,55%
% du parc vendu	0,21%	0,06%	0,06%	0,06%	0,02%	0,02%

* hors vente en bloc (96 logements en 2009)

Aucun changement majeur n'est relevé concernant la politique de vente de l'organisme. L'office ne conduit pas une politique de vente dynamique.

Le PSP actualisé en 2010 confirme la poursuite d'une politique de vente sur un rythme de 130 logements en 10 ans. Dans le cadre de la CUS, l'organisme s'engage sur un volume de logements proposés à la vente - soit un stock disponible - et ne se fixe pas d'objectif annuel de vente effective hormis en 2009. La politique de vente porte exclusivement sur le parc individuel. Elle est tournée vers l'accession à la propriété des locataires occupant et des locataires du parc HLM auxquels les ventes ont bénéficié respectivement à 30% et à 70%. Les locataires occupants bénéficient d'une décote substantielle sur le prix fixé par les domaines ainsi que de mesures de sécurisation (rachat-relogement)

La procédure de vente n'appelle pas de remarque et les dossiers contrôlés attestent du respect des dispositions réglementaires. Le conseil d'administration doit débattre des orientations stratégiques : il doit délibérer chaque année sur la politique de vente, fixer un objectif annuel et actualiser le stock au regard des résultats des ventes. Le stock de 300 logements individuels initialement défini s'amenuise au fur et à mesure des ventes. Il n'a pas été complété par de nouveaux programmes.

Sur la période, l'organisme a cédé 53 logements pour un coût moyen de 110 k€ par logement (hors vente en bloc). Un recul significatif du nombre de cessions est constaté depuis 2012, lié à des attermolements dans l'organisation interne et au contexte économique.

L'étude prévisionnelle de l'organisme ne s'appuie pas sur les résultats de la politique de cession. La vente de patrimoine n'est nécessaire pour l'office que dans le cas de développement d'offre nouvelle hors protocole CGLLS pour garantir l'équilibre financier des opérations.

4.8 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Indépendamment des opérations de rénovation urbaine d'Amiens Nord en voie de réalisation après d'importants reports, le patrimoine de l'OPH d'Amiens - constitué de grands ensembles - a accumulé d'importants retards d'entretien, déjà relevés dans les précédents rapports de la mission, qui n'ont pas été résorbés. Compte tenu de la charge financière qu'ils représentent, ils ont justifié la mise en place d'un plan de consolidation de la CGLLS.

Les objectifs ou engagements affichés à l'occasion des différentes démarches du PSP, de la CUS ou du plan de consolidation de la CGLLS n'ont pas été tenus qu'il s'agisse de la production d'une offre nouvelle, de la maintenance, des réhabilitations et des démolitions, notamment en raison des problèmes d'organisation interne rencontrés.

Si une nouvelle organisation, le renforcement des moyens et le suivi des programmes en cours sont effectifs, l'office doit également s'attacher à élaborer les outils de gestion prévisionnelle de la maintenance. Il devra y intégrer les démarches globales qu'imposent l'amélioration de la performance énergétique et les contraintes et importants surcoûts résultant des évolutions de la réglementation amiante.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

5.1.1 Tenue de la comptabilité générale

L'examen comptable et financier a porté sur les années 2008 à 2012. Depuis le dernier contrôle, l'organisation du service comptable et financier n'a pas connu de changement majeur et l'encadrement est resté stable. L'information comptable et financière remise à la gouvernance est de bonne qualité. L'office dispose de procédures formalisées qui couvrent partiellement l'activité comptable et financière. Ces procédures doivent être toilettées pour intégrer les évolutions fonctionnelles récentes. L'organisme ne dispose pas d'un dispositif de contrôle interne comptable ni d'un guide de procédures précisant les modalités de saisie et de consolidation des données comptables (art 410-2 du Plan Comptable Général)

Les quelques dysfonctionnements organisationnels relevés ne font pas obstacle à l'analyse financière. Les principales marges de progrès identifiées sont les suivantes:

- améliorer le pilotage budgétaire en mensualisant les prévisions financières relatives aux investissements (neufs et réhabilitations) ;
- planifier le gros entretien de manière pluriannuelle et adapter la prise en charge de cette problématique lourde pour l'organisme au principe comptable de prudence (art 120-3 du PCG) (cf. §5.2.2) ;
- produire une gestion prévisionnelle de trésorerie efficiente pour faire face à la montée en charge importante en terme de production et de maintenance ;
- disposer d'outils de reporting financier simples et rapides à agréger ;
- sécuriser les modes de paiement des locataires et réduire la part des paiements en espèces – à titre informatif 12% des loyers ont été réglés en liquide à fin 2013 ce qui représente 8 737 k€.

5.1.2 Tenue de la comptabilité de programmes

Obs 9 : La comptabilité de programmes n'est pas opérationnelle (art L. 423-3 du CCH et instruction comptable).

Aucune amélioration notable de la tenue de la comptabilité de programmes n'est identifiée depuis le dernier contrôle qui avait déjà relevé ce point. Ces anomalies sont induites par les insuffisances du contrôle interne. L'annexe légale et réglementaire n'est pas exploitable sans des redressements extrêmement conséquents :

- Concernant les opérations soldées : les financements restant à encaisser ou obtenir ne sont pas à 0. Un mauvais traitement des sorties d'actif fausse les prévisions actualisées de financements externes.
- Concernant les opérations terminées non soldées : le mauvais traitement dans les fiches du réaménagement de la dette réalisé en 2010 (44 352 k€), et de manière générale le défaut d'ajustement des plans de financements définitifs (essentiellement concernant le suivi des prêts) fait obstacle à l'analyse des fonds propres investis.
- Concernant les opérations en cours : il est relevé plusieurs défaillances dont une mauvaise ventilation des opérations avec des reprises trop précoces d'opérations préliminaires dans les en-cours, une absence complète de prise en compte d'opérations abandonnées, un suivi des opérations en accession ou en mandat qui n'ont pas à figurer dans la comptabilité de programmes, une absence de fiabilité de la colonne « subventions encaissées ».

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 5.1.1 – 1^{er} paragraphe

Depuis le dernier contrôle, l'organisation du service comptable et financier a connu des changements majeurs : en décembre 2012 les postes de responsable comptabilité générale et de responsable du contrôle de gestion des investissements étaient vacants depuis plusieurs mois. Or ces 2 postes pilotaient la comptabilité générale et de programmes. Ces derniers ont été respectivement pourvus le 17 décembre 2012 et en mai 2013. Le service contrôle de gestion des investissements a également intégré une nouvelle collaboratrice en septembre 2012, de même, le service comptabilité générale a embauché une nouvelle collaboratrice en mai 2013. L'OPH d'Amiens a par ailleurs, comme vous l'avez indiqué, regroupé le contrôle de gestion et la partie « investissements ».

« L'organisme ne dispose pas ... »

L'article 410-2 du PCG précise qu'« une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable est établie en vue de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement ; cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des documents comptables auxquels elle se rapporte ». L'OPH d'Amiens dispose d'une documentation des procédures, de l'organisation comptable et du contrôle interne, qui a été mise à votre disposition. Elle comprend :

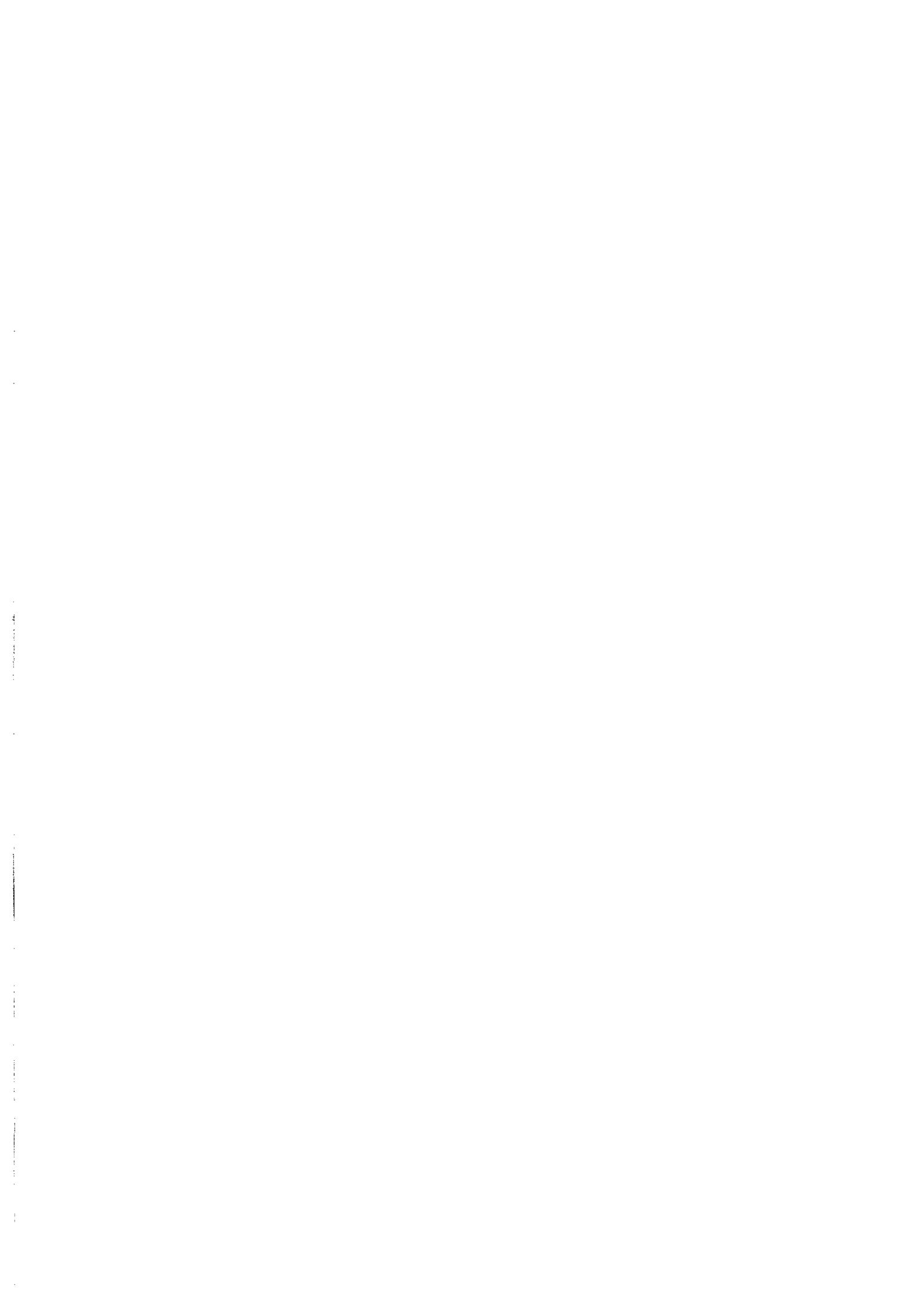
- I. Règlement Intérieur – Chapitre Financier
- II. Organigramme de la Direction Administrative et Financière - Fiches d'emploi – Fiches de poste – Présentation des agents DAF
- III. Délégations de signature – signatures en banque
- IV. Coordonnées des prestataires extérieurs
- V. Logiciels utilisés et sécurité informatique
- VI. Juridique – contrats d'assurance
- VII. Procédures
 - Intégration de la paye
 - Intégration du quittance
 - Déclaration de TVA
 - Etablissement des comptes financiers annuels

Les évolutions organisationnelles de l'organisme sont très largement détaillées La mission ne les qualifie simplement pas de changements majeurs.

La documentation mentionnée a bien été analysée dans le cadre du contrôle. Il s'agit d'une formalisation de certaines procédures internes du service comptable mais pas d'une documentation complète et exhaustive bâtie à partir d'une analyse des risques décrivant les procédures et l'organisation comptable proprement dite au sens du PCG et servant de support à une évaluation périodique traçable.

La mission prend note de l'intention de l'organisme de mettre à jour et de compléter cette documentation.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement du budget - Exécution du budget et projection financière annuelle - Visial - Plan Financier à 10 ans - Reporting - Traitement d'une facture - Créances irrécouvrables - Juridique – marchés - Caisse – sécurité des biens et des personnes - Clôturer l'opération - Suivre les garanties - Elaborer et suivre le budget et plan de financement - Elaboration et suivi budgétaire - Comptes clients - Marchés 	
VIII. Règles et tableau d'archivage	
L'OPH d'Amiens va mettre à jour et compléter cette documentation pour intégrer les évolutions fonctionnelles récentes.	
Chapitre 5.1.1 – 2^{ème} paragraphe 3^{ème} alinéa	
Il existe déjà une prévision de trésorerie à un an. Celle-ci a été communiquée. La gestion de trésorerie sera améliorée avec la mise en place de la mensualisation des investissements et la gestion opérationnelle de la maintenance.	La mission prend note de l'intention de l'organisme d'améliorer cet aspect de sa gestion.
Chapitre 5.1.1 – 2^{ème} paragraphe 4^{ème} alinéa	
L'OPH d'Amiens établissait un reporting mais celui-ci a dû être momentanément abandonné compte tenu des problèmes organisationnels rencontrés et de la surcharge de travail. Celui-ci sera à nouveau opérationnel en fonction du rattrapage des tâches en retard.	Vu et relevé dans le rapport.
Chapitre 5.1.1 – 2^{ème} paragraphe 5^{ème} alinéa	
Voir réponse au chapitre 3.4.1.	Vu.



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 9 :

L'analyse des fiches financières, lors du contrôle, a porté sur l'exercice 2012. L'OPH d'Amiens a connu des difficultés importantes pour élaborer les comptes financiers 2012 ainsi que la comptabilité de programme pour les raisons évoquées au chapitre 5.1.1. La priorité a été donnée à la clôture des comptes 2012, puis à la mise en place d'un plan d'actions pour mettre à jour la comptabilité de programmes en 2013 :

- formation de 5 personnes, parmi lesquelles 3 nouveaux arrivants, sur les fiches financières, conduite par l'Afpols les 5 et 6 septembre 2013,
- formation sur le module comptabilité de programme du progiciel immoware le 6 octobre 2013,
- analyse de la comptabilité de programmes et correction.

L'analyse des anomalies de traitement des fiches, réalisée fin 2013, a permis de relever l'essentiel des points que vous avez identifiés par la suite dans le présent rapport.

Lors du bilan 2013, des redressements ont été effectués partiellement sur Immoware. Ceux-ci ont ensuite été complétés sur l'export Excel des fiches.

A la suite de toutes ces actions, nous disposons maintenant d'une bonne maîtrise de la comptabilité de programmes. Nous allons mettre à jour notre guide de procédures et améliorer le module informatique de gestion de la comptabilité programmes.

Opérations soldées

L'anomalie, concernant les financements restant à obtenir ou à encaisser sur les opérations soldées, est en grande partie corrigée.

Concernant le traitement des sorties d'actifs, il a été préconisé, lors de la formation, de créer un type de fiche spécifique « sorties d'actifs ». Celui-ci a été créé pour le bilan 2013 pour les isoler et ne pas fausser le reste de l'analyse. Cependant, l'annexe 15 sous harmonia ne prévoit pas cette catégorie en comptabilité commerciale et ce type de fiche a donc été consolidé avec les constructions soldées, après consultation de la fédération à ce sujet.

Opérations non soldées

Le traitement du réaménagement de la dette a été revu au bilan 2013. Un type de fiche et une fiche dédiée « modification de financement » ont été

Observation maintenue.

La mission prend acte de l'intention de l'organisme de mettre œuvre les mesures correctives suite aux actions de diagnostic effectuées par l'organisme en 2013.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

créées de manière à isoler les refinancements. Dans cette fiche, seules sont alimentées les colonnes d'emprunts contractés et d'emprunts réalisés, comme indiqué en formation.

Une revue des plans de financement prévisionnels a été faite pour le bilan 2013 de manière à utiliser les fiches pour la détermination des fonds propres disponibles.

Opérations en cours

Il a été rappelé, lors des formations, que le fait déclencheur qui permet de basculer une fiche de « préliminaire » à « en cours » est le lancement de l'OS. En raison de problèmes techniques de saisie informatique, des opérations étaient basculées en « en cours » pour permettre la saisie de dépenses faisant l'objet d'un marché. Une méthode permettant de mettre fin à ce problème est envisagée mais doit être testée. La régularisation s'effectuera au bilan 2014.

Les opérations de mandat et en accession ont été retraitées sous excel pour le bilan 2013. Cette correction sera mise en place dans l'outil informatique en 2014.

Concernant les abandons, ceux-ci ont fait l'objet de retraitements partiels en 2012 et 2013. Ils seront poursuivis pour le bilan 2014.

La colonne 11 « subventions encaissées » a été ajustée dans l'outil informatique pour le bilan 2013 sur tous les types d'opérations.

Toutes ces actions menées en 2013 et 2014 ont permis d'améliorer la tenue de la comptabilité de programmes au 31/12/2013 et notamment de fiabiliser le potentiel financier utilisé pour l'analyse prévisionnelle sous visial. Celui-ci a été fourni et s'explique de la façon suivante :

En euros	
Apports - c/102 et c/103	12 808 518
Réserves - c/106	13 097 566
Report à nouveau - c/110	62 911 578
Résultat de l'exercice - c/12	7 489 768
Ressources	96 307 429

Coopérative Amiens Métropole	322 912
Location accession OPH	10 000
Fonds propres opérations terminées	64 956 898
Emplois	65 289 810

Fonds propres disponibles	31 017 619
---------------------------	------------

Certaines incohérences relevées ci-dessus étaient déjà mentionnées dans le rapport d'inspection établi en 2009. Une analyse a été entreprise par le pôle contrôle de gestion courant 2013. Les actions correctives doivent être apportées dans les meilleurs délais au regard des enjeux de production soutenue. A défaut de cette comptabilité, l'organisme :

- n'a pas de réelle visibilité sur le suivi des fonds propres investis ;
- ne peut établir le fonds de roulement à terminaison des investissements engagés et la base de travail exploitée pour l'analyse prévisionnelle sous Visial manque de fiabilité.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

5.2.1 Rentabilité

5.2.1.1 Niveau de l'autofinancement

L'autofinancement moyen est de 19% sur la période. Il est d'un niveau très satisfaisant et est toujours supérieur à la médiane de référence. Une analyse détaillée des composantes de la rentabilité figure en annexe 1.9 « analyse de la rentabilité ». L'activité accession reste marginale et impacte uniquement l'autofinancement en 2008. Au-delà de cette date, l'organisme transfère cette activité vers sa SCP filiale, acquise en 2007.

Evolution de l'autofinancement net de l'organisme

En k€	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012
Marge accession	194	29	7	-4	0
Marge prêts	0	0	0	0	0
Loyers	47 776	49 233	50 576	51 696	52 287
Coût de gestion hors entretien	-10 977	-10 474	-9 357	-11 073	-12 211
Entretien courant avec régie	-3 657	-3 862	-3 871	-4 228	-4 397
Gros entretien avec régie	-2 720	-2 932	-2 094	-2 552	-2 761
TFPB	-7 622	-7 712	-8 057	-8 940	-9 475
flux financier	903	505	-241	237	533
Charges et produits exceptionnels	69	79	1 105	255	-871
autres produits	244	432	394	1 401	1 760
Pertes sur créances irrécouvrables	-562	-370	-378	-399	-688
Intérêts des opérations locatives	-7 066	-6 882	-5 849	-5 305	-5 778
Remboursements du capital des emprunts	-9 510	-8 574	-9 696	-10 075	-9 808
Autofinancement net¹	7 073	9 474	12 539	11 014	8 591
% du chiffre d'affaires	14,2%	19,0%	24,6%	21,2%	16,3%

L'analyse de la rentabilité sur la période de contrôle implique de distinguer deux phases :

De 2008 à 2009, une rentabilité très satisfaisante mais qui doit être relativisée par l'importance des retards de maintenance du parc.

A compter de 2010, en raison d'une structure financière insuffisante pour faire face aux besoins de réhabilitation, l'organisme entre en protocole CGLLS pour une période de 5 ans. La rentabilité progresse au-delà de la barre des 20% en raison des aides versées (3 M€ en 2011 par la CGLLS) et surtout des reports d'investissements provoqués d'une part par les difficultés organisationnelles de l'organisme et d'autre part par la complexité de réinvestir certains quartiers.

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

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Constats retenus par le protocole CGLLS

Le protocole CGLLS met en avant le bon niveau de rentabilité de l'office expliqué essentiellement par un service de la dette très contenu et des charges de structure bien maîtrisées. Il constate que l'office n'est pas en capacité de porter les mesures patrimoniales nécessaires sur son patrimoine sans mettre en péril les fondamentaux financiers. Le besoin de financement identifié à fin 2015 s'élève à 47 M€ couvert à 77% par les collectivités et 23% par la Caisse.

Résultat des premiers bilans suite à la mise en œuvre du protocole CGLLS

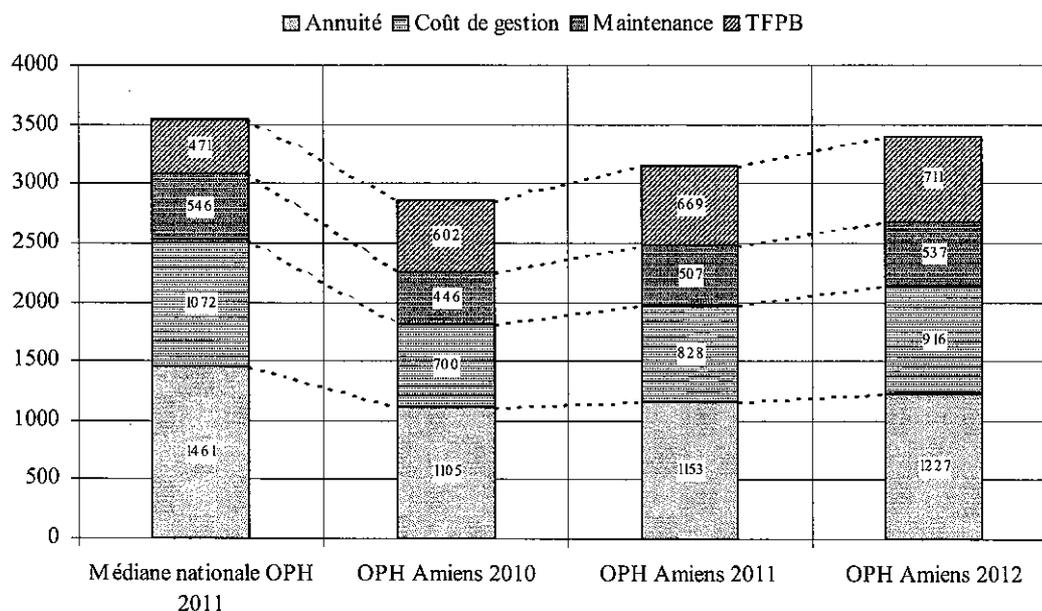
L'augmentation de la masse des loyers s'élève à 9% en 5 ans dont 3,4% entre 2010 et 2012 donc une évolution plus modérée que celle autorisée (cf. § 3.3.1). L'organisme a respecté ses engagements en terme d'impayé (cf. § 3.4.2) même si une tendance à la hausse se fait jour sur 2012, confirmée en 2013. Les objectifs ont été tenus en terme de coût de gestion (frais généraux et salaires) sauf en 2012 concernant les frais généraux qui excèdent de 17% le plafond fixé par la CGLLS en raison notamment de la cotisation qui avait été sous évaluée. En revanche, il ne parvient pas à tenir l'enveloppe définie en terme de maintenance. Il accuse un retard d'avancement conséquent sur le gros entretien (sous-consommation de l'enveloppe prévue de 20% à fin 2012). Ce retard doit être mis en rapport avec les difficultés d'organisation de la société et l'absence de planification évoquée plus haut (cf. 4.3 et 4.5)

5.2.1.2 Composantes de la rentabilité

Le tableau et le graphique suivants comparent les principaux postes de charges de l'OPH d'Amiens avec les ratios de référence de 2011 :

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

En €/logement	Médiane nationale OPH 2011	OPH Amiens 2010	OPH Amiens 2011	OPH Amiens 2012
Annuité	1 461	1 105	1 153	1 227
Coût de gestion	1 072	700	828	916
Maintenance	546	446	507	537
TFPB	471	602	669	711



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

La rentabilité de l'OPH d'Amiens entre 2008 et 2012 repose sur trois piliers :

- Un niveau de recettes locatives élevé, supérieur à la médiane nationale, mais qui pose souci compte tenu de l'état du parc par endroit (cf. § 3.1.2 et 3.3.1)

Ratio	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012
Loyers en € / logement OPH Amiens	3 472	3 544	3 613	3 676	3 735
Médiane nationale OPH	3 280	3 370	3 420	3 506	
Ecart	+192	+174	+193	+170	

- Un service de la dette très contenu caractérisé par une bonne gestion et inférieur de près de 9 points à la médiane nationale en 2011.

Ratio	2008	2009	2010	2011	2012
Annuités locatives en % des loyers OPH	34,6%	37,1%	29,2%	29,8%	31,3%
Médiane nationale	40,9%	38,5%	37,0%	38,7%	
Ecart	-6%	-1%	-8%	-9%	

Ce constat doit être mis en lien avec l'ancienneté du patrimoine et les retards opérationnels sur la période qui contribuent à la faible progression de l'annuité. Par ailleurs, les modalités de financements retenues amènent l'organisme à financer - jusqu'à récemment - essentiellement sur fonds propres les remplacements de composants et à modérer le recours à l'emprunt concernant notamment les réhabilitations. L'encours de dette est bien géré et ne présente pas de risque particulier. L'organisme n'a pas contracté de produits structurés. Il a conduit un réaménagement important de sa dette (25%) en 2010 afin de limiter l'exposition au risque de taux. Ce réaménagement n'appelle pas d'observation et a été conduit dans le cadre d'une mise en concurrence de 5 établissements bancaires.

- Un coût de gestion très modéré par rapport au référent national.

Ratio	2008	2009	2010	2011	2012
Coût de gestion par logement OPH Amiens	835	790	700	828	916
Médiane nationale OPH	945	945	980	1072	
Ecart	-110	-155	-280	-244	

Les frais de personnel sont maîtrisés malgré le parti pris de forte spécialisation (cf. § 2.2.2). Il convient de noter qu'il reste inférieur de près de 3 points à la médiane alors que l'office dispose d'une régie très importante et qu'il a procédé à des embauches en fin de période pour étoffer les services en charge de la maîtrise d'ouvrage (DPI) et la gestion de proximité. Un effet de rattrapage se fait jour à compter de 2013.

Ratio	2008	2009	2010	2011	2012
Frais de personnel en € par logement OPH Amiens	567	572	570	602	629
Médiane nationale OPH	668	692	720	732	
Ecart	-101	-120	-150	-130	
Frais de personnel en % des loyers	15,6%	15,4%	15,1%	15,6%	16,0%
Médiane nationale OPH	18,3%	18,3%	18,7%	18,7%	
Ecart	-2,7%	-2,8%	-3,6%	-3,1%	

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

En revanche, cette rentabilité présente des points de fragilité qui compromettent sa pérennité :

- La stagnation persistante des dépenses de maintenance

Ratio	2008	2009	2010	2011	2012
Coût de maintenance OPH Amiens en € / lgt	485	512	446	507	537
Médiane nationale OPH	527	539	530	546	
Ecart	-42	-27	-84	-39	
Coût de maintenance OPH Amiens en % des loyers	13,3%	13,8%	11,8%	13,1%	13,7%
Médiane nationale OPH	14,5%	14,4%	14,3%	14,2%	
Ecart	-1,1%	-0,6%	-2,5%	-1,1%	

L'effort de maintenance est inférieur au référent national sur toute la période. L'organisme ne parvient pas à atteindre les objectifs contractualisés dans la CUS. Le retard est estimé sur la période à 10% en moyenne par an concernant la maintenance chargée soit un flux annuel moyen de 6 600 k€ pour un objectif fixé à 7 300 k€. Même en intégrant les dépenses de composant (entretien immobilisé), elles n'atteignent pas le niveau prévu annuellement dans la CUS. Faute d'organisation adaptée et en dépit de besoins criants, les budgets n'ont pu être totalement utilisés (cf. § 4.3 et 4.5)

- La TFPB représente 17,3% des loyers fin 2011 et pèse fortement sur la rentabilité de l'organisme alors qu'il bénéficie d'un abattement de 30% pour son parc situé en ZUS.

5.2.2 Résultats comptables

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Capacité d'autofinancement (CAF)	16 907	18 254	23 880	21 536	18 705
Dotations aux amortissements et provisions(c68)	-13 192	-14 335	-15 913	-14 816	-13 964
Reprises sur amortissements et provisions (c78)	991	696	797	1 479	2 380
Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (C/777)	2 055	2 195	2 380	2 345	2 126
Valeur comptable des éléments d'actif cédés (C/675)	-724	-2 774	-265	-175	-191
Produits des cessions d'actif (C/775)	2 957	3 732	906	1 084	208
Résultats comptables	8 994	7 767	11 786	11 453	9 263

Les résultats comptables cumulés sont bénéficiaires de 49 263 k€.

La lecture des résultats de l'organisme doit être nuancée par le fait qu'il ne constitue pas de provision « gros entretien » La constitution d'une telle provision pour charges accompagnée du retard de maintenance constaté amenuiserait très considérablement les résultats comptables ci-dessus.

Il convient de noter que la politique de vente dégage des plus-values qui impactent le résultat et représentent 10% de celui-ci en raison notamment de la vente en bloc effectuée en 2009.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 5.2.1.2 – Dernier paragraphe

La Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB) représente une dépense importante pour l'OPH d'Amiens et limite la capacité d'endettement de l'office.

Ce point est relevé dans le rapport.

Chapitre 5-2-2 - 2^{ème} paragraphe

La mise en place d'une provision gros entretien impacterait principalement la 1^{ère} année de sa mise en place. Les années suivantes seraient impactées par les variations.

Effectivement, au rythme des dotations-reprises selon l'efficacité de l'effort de maintenance et la qualité d'un plan pluriannuel d'entretien.

5.2.3 Structure financière

5.2.3.1 Bilans fonctionnels de 2008 à 2012

Les bilans fonctionnels pour les années 2008 à 2012 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Capitaux propres	91 722	102 231	115 922	131 300	150 775
Provisions pour risque et charges	806	956	2 304	2 804	1 613
<i>dont PGE</i>	0	0	0	0	0
Amortissement et provisions (actifs immobilisés)	221 986	231 152	242 088	247 956	258 323
Dettes financières	188 169	182 103	198 694	191 752	190 722
Actif immobilisé brut	482 630	517 211	541 733	549 450	568 774
Fonds de Roulement Net Global (A)	20 053	-769	17 274	24 363	32 659
FRNG à terminaison des opérations²					32 376
Stocks (Toutes natures)	655	303	311	316	315
<i>dont Accession</i>	476	123	123	123	123
Autres actifs d'exploitation	23 849	25 767	25 696	22 190	29 548
Provisions d'actifs circulant	4 846	5 766	5 899	6 009	6 046
Dettes d'exploitation	13 071	14 430	12 485	13 709	14 695
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)	6 587	5 874	7 623	2 788	9 121
Créances diverses	808	973	1 582	1 254	2 349
Dettes diverses	10 386	10 498	6 112	3 992	6 940
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (C)	-9 578	-9 525	-4 530	-2 737	-4 591
Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (D = B+C)	-2 991	-3 652	3 093	51	4 530
Trésorerie nette (A-D)	23 044	2 883	14 182	24 312	28 129
Ajouter Concours bancaires Passif (C/519)	0	0	0	0	0
Trésorerie du Bilan Actif	23 044	2 883	14 182	24 312	28 129

5.2.3.2 Fonds de roulement net global

Le FRNG de l'organisme chute entre 2008/2009 et est même négatif sur ce dernier exercice en raison d'un pic de dépenses d'investissement (41 380 k€ pour un flux moyen en investissement de 26 348 k€). Il progresse ensuite graduellement jusque 2012. Il est inférieur à la médiane nationale jusqu'en 2011. Au 31 décembre 2012, il est au-dessus du référent national des OPH et représente 4,6 mois de dépenses pour un ratio médian à 3,8.

Cette situation est induite par 2 facteurs :

- Les bons résultats comptables de l'organisme portés par les choix effectués (cf. §5.2.2) qui confortent les capitaux propres ;
- Les retards opérationnels constatés et développés ci-avant qui expliquent la moindre progression de l'actif immobilisé (+ 86 144 k€ sur la période soit + 17,8%) et la stagnation de la dette (+ 2 553 k€ sur la période soit +1,4%)

² 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****Chapitre 5.2.3.2**

L'apport en fonds propres moyen cache des situations très contrastées. L'OPH d'Amiens s'est engagé sur des apports en fonds propres très significatifs sur les opérations de construction ANRU (supérieurs à 20%) alors que ceux-ci sont limités à 14 000 € par logement sur les nouvelles opérations neuves hors ANRU et 4 000 € par logement réhabilité hors ANRU.

L'OPH d'Amiens prendra en compte la recommandation d'aller jusqu'à la durée maximale de 24 mois de préfinancement sur les opérations PLAI. Pour les PLUS, l'office privilégie le préfinancement sur fonds propres et la mobilisation tardive des emprunts en fonction de ses besoins de trésorerie et des contraintes liées à la Caisse des Dépôts et Consignations.

La mission se borne à constater le recours faible au pré-financement bancaire et ne préconise nullement ce mode de portage dans le rapport.

La moindre progression de la dette doit être éclairée des éléments explicatifs suivants :

D'une part, l'OPH d'Amiens modère fortement le recours à l'emprunt. Il contribue en moyenne à hauteur de 9% en fonds propres au financement des opérations neuves et finance essentiellement sur fonds propres la maintenance jusqu'à très récemment.

D'autre part, il assure le portage financier sur sa trésorerie propre durant la phase de construction et décale volontairement la mobilisation des emprunts un an après la mise en service. Il recourt modérément au pré-financement hormis pour les PLAI et pourrait sur ce sujet optimiser encore sa stratégie pour améliorer ses équilibres d'exploitation et reporter davantage le démarrage de l'amortissement par rapport à la mise en service de l'opération. Le contrôle d'un échantillon de 5 opérations, à défaut d'une comptabilité de programmes rigoureusement tenue, confirme à ce titre une ingénierie financière sérieuse et une vigilance sur la mise en oeuvre des modalités de financement posées lors de la définition des équilibres prévisionnels d'exploitation.

5.2.3.3 Fonds de roulement à terminaison

Le FRNG à terminaison est estimé à 32 659 k€ soit 4,5 mois de dépense avec la prudence de lecture qui s'impose compte tenu de l'observation effectuée plus haut (cf. §5.1.2). La structure financière à terminaison est très confortable et doit être analysée à la lueur des éléments suivants :

- D'une part, l'organisme fait preuve de rigueur dans le paramétrage de ses équilibres opérationnels et les actualise tout au long du déroulement du chantier. Une vérification ultime lors de la présentation du bilan de clôture au bureau permettrait toutefois de boucler parfaitement l'exercice. Les comptes prévisionnels d'exploitation étudiés sont très prudentiels et l'organisme s'assure également de sa capacité à reconstituer les fonds propres.
- La solidité du FRNG à terminaison doit être relativisée par les retards opérationnels conséquents constatés alors que le 1^{er} versement d'aide notamment par la CGLLS contribue à renforcer la structure.

5.2.3.4 Tableau emplois-ressources

En k€	2009 à 2012
Autofinancement net	41 618
Dépenses d'investissements	-105 394
Financts. comptabilisés	121 909*
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs	-47 086
Autofinancement disponible après investissement	11 046
Cessions d'actifs	5 929
Autres	-4 369
Variation du FRN au cours de l'exercice	12 606

* inclut le réaménagement de dette

Le programme d'investissement représente 105 M€ et est couvert à 70% par les financements externes (hors réaménagement de dette). L'organisme réalise un apport en fonds propres mesuré et bénéficie d'un bon niveau de subvention. Il a porté sur la période d'importants remboursements anticipés refinancés essentiellement par emprunt et en petite partie sur fonds propres. Les cessions d'actifs sont presque neutralisées par les charges induites par les dépenses liées aux remboursements d'emprunts non locatifs.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 5.2.3.3 – 1^{er} alinéa

La mise à jour de l'équilibre de l'opération à la clôture sera mise en place en 2014.

L'organisme s'assure globalement de sa capacité à maintenir un équilibre financier. Toutes les opérations ne permettent pas la reconstitution des fonds propres.

La mission prend acte de cette intention de l'organisme.

5.2.3.5 Etudes des fonds propres disponibles

En k€

Total moyens financiers fin 2012	107 397
déficit de trésorerie des investissements locatifs	-79 672
couverture des autres utilisations	-1 272
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2012	-80 944
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2012	26 453
Dépenses restant à comptabiliser	20 956
Emprunts restant à encaisser	20 393
Subventions restant à notifier	280
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison :	-81 227
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON	26 170
Provisions et dépôts	6 206

Le potentiel financier de l'OPH d'Amiens est nettement positif à fin 2012 et à terminaison. Cette situation est induite par les retards opérationnels et de maintenance associés à une forte rentabilité encore soutenue par les 1^{ères} aides financières perçues.

5.2.3.6 Le besoin de fonds de roulement

Le fonds de roulement d'exploitation est caractérisé par une insuffisance de ressources courtes au regard des créances de même nature. Autrement dit le bas de bilan actif est porteur d'un montant très substantiel de subventions notifiées en attente d'encaissement. Ce constat doit être mis en lien avec les retards opérationnels mentionnés plus haut.

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Subvention à recevoir - Etat	13 865	14 654	14 865	12 330	18 660
soit en % des autres actifs d'exploitation	58%	57%	58%	56%	63%

5.2.3.7 Un pilotage de trésorerie à optimiser dans la perspective de la montée en charge de la production

Ratio	2008	2009	2010	2011	2012
Trésorerie nette en mois de dépenses OPH Amiens	3,02	0,34	1,96	3,89	3,94
Médiane Nationale	4,12	3,85	3,6	3,1	

La trésorerie nette en mois de dépenses est en deçà du ratio médian entre 2008 et 2010. Cette situation s'explique par le portage sur trésorerie propre mentionné plus haut.

Le suivi de trésorerie reste à optimiser en lien avec les encaissements des financements externes. Le prévisionnel de flux dépenses-recettes établi par l'organisme est encore imparfait et manque de rigueur et de précision dans la détermination des flux induits par les investissements (cf. §5.1.1). Cet outil doit être consolidé pour aborder sereinement la période de production plus soutenue qui s'annonce et favoriser une mobilisation très fine des prêts.

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE ET PLAN DE CONSOLIDATION CGLLS

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 5.2.3.7

Il est à noter néanmoins que l'OPH d'Amiens ne maîtrise pas l'ensemble des délais pour le versement des subventions ainsi que pour la mise en place des emprunts (délais d'obtention de l'accord CGLLS, d'instruction de l'accord de principe, d'obtention de la garantie d'emprunt). Une mobilisation fine des emprunts restera donc délicate.

Vu.

5.3.1 Hypothèses

L'office dispose d'une étude prévisionnelle dont les hypothèses de travail ont été validées par le conseil d'administration du 16 janvier 2014 et qui prend pour base les comptes définitifs de l'exercice 2011. Cette étude s'inscrit dans le cadrage financier des orientations stratégiques du plan CGLLS 2011-2015 et sert de base à la négociation de l'avenant actuellement en cours dont le principal objet est d'acter une prorogation de délai en cohérence avec l'avancement opérationnel de l'ANRU.

Le point d'arbitrage essentiel encore en suspend est le parti d'aménagement définitif concernant l'opération de Fafet (119 logements). L'étude retient une hypothèse de réhabilitation en 2016 sur la base d'un coût d'objectif ancien et sous-évalué. Les orientations actuelles conduisent à retenir plutôt une démolition-reconstruction hors site qu'il conviendra de chiffrer et d'intégrer une fois les arbitrages définitifs posés.

Les hypothèses économiques sont sécurisées, cohérentes avec les engagements pris par l'organisme ainsi qu'avec ses capacités financières.

L'étude doit toutefois être actualisée rapidement afin de conforter la base de travail et intégrer les dernières données définitives pour l'exercice 2013.

Il convient de relever que l'OPH a mis en place un plan prévisionnel de trésorerie sur un an, au mois le mois. Toutefois, cet exercice est encore approximatif et incomplet. Les modalités d'agrégation des flux restent à conforter essentiellement en ce qui concerne les dépenses liées aux investissements. Cette démarche, encore imparfaite, doit être affinée très rapidement pour permettre à terme un réel suivi de l'usage des fonds disponibles et assurer un réel pilotage en période de réhabilitation plus soutenue.

5.3.2 Rentabilité prévisionnelle

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autofinancement net	10 701	9 170	3 670	5 521	7 265	7 161	7 738	4 981	5 093	4 032	4 387
Autofinancement net en % des loyers	20,7	17,5	6,9	10,1	12,8	12,2	12,8	8,0	8,0	6,1	6,5

5.3.3 Evolution prévisionnelle du potentiel financier

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	cumul
Autofinancement net	9 170	3 669	5 522	7 264	7 160	7 737	4 981	5 092	4 033	4 386	59 014	
Fonds propres investis	-8 411	-9 034	-19 773	-9 070	-8 238	-9 042	-6 554	-7 621	-4 943	-4 124	-86 810	
Produits nets de cession	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150	
Potentiel financier 31/12	28 847	29 756	24 391	10 140	8 334	7 256	5 951	4 378	1 849	939	1 201	

5.3.4 Analyse

L'étude produite est cohérente et met en avant les enjeux de maintenance patrimoniale identifiés. Elle ménage un autofinancement net de 13% en sortie de protocole en 2017 et de 6,5% à l'horizon 2020.

Les besoins de maintenance identifiés dans le cadre du PSP sont traités sur 10 ans à hauteur environ de 75% du besoin chiffré. L'étude acte des changements conséquents dans les modalités de financement de la maintenance. Le plan de maintenance - qui représente 48% des investissements planifiés - est financé à hauteur de 23% sur fonds propres et à 62% par emprunt soit une hausse très considérable du recours au financement externe.

Sur cette base de travail, le parc de l'organisme reste globalement stable, il progresse de 1,3% en 10 ans. L'activité de construction vise surtout à compenser les démolitions de parc obsolète. Le potentiel financier recule fortement et passe de 28 M€ à 1,2 M€ alors que l'ensemble des

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 5.3.1 – Dernier paragraphe

Avec la mensualisation des investissements et la gestion opérationnelle de la maintenance, il sera possible effectivement d'affiner la trésorerie. Toutefois des incertitudes demeureront concernant les montants et les dates de versement des subventions et des emprunts.

Vu.

surcoûts induits pas l'évolution des réglementations relatives à l'amiante et à la performance thermique ne sont pas intégrés, que l'étude ne comporte pas d'actualisation des coûts de construction après 2017 et que l'hypothèse retenue pour la part de subvention au-delà de 2016 postule le maintien des aides des collectivités à des niveaux élevés.

Enfin, à l'issue de l'étude, de forts enjeux de maintenance demeurent notamment sur de grands ensembles qui ne peuvent être traités qu'en gros entretien d'ici 2020 ou sans réhabilitation d'ensemble tels que :

- Denis Cordonnier (180 logements)
- Résidence Rainneville (606 logements)
- Résidences Porte des Flandres (704 logements) et les 4 tours Pascal (642 logements)
- Résidences Parc Allonville (789 logements)

L'étude prévisionnelle produite requiert une rigueur de gestion extrême et une stabilité des orientations retenues pour sa mise en œuvre afin de ne pas remettre en cause les fondamentaux financiers.

5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

La rentabilité de l'OPH d'Amiens est très satisfaisante sur la période étudiée. Elle présente toutefois des points de fragilité qui appellent à la vigilance car elle repose sur un retard de maintenance que l'organisme peine à rattraper.

La structure financière confortable s'explique par le fait que l'organisme a fait face à un rythme de production et de réhabilitations moindres que prévu ces 5 dernières années. La feuille de route définie sur 10 ans est cohérente avec les enjeux de l'organisme identifiés dans son PSP actualisé mais il se doit de mettre rapidement en place des outils de pilotage financier fins et efficaces (reporting, gestion de trésorerie, plan pluriannuel d'entretien, comptabilité de programmes adaptée et suivi fin des fonds propres investis)

6. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

6.1 PERIODE A VERIFIER

La vérification a porté sur les déclarations effectuées en 2011 à 2013 pour la cotisation de base (exercices de référence 2010 à 2012) et sur les mêmes années pour la cotisation additionnelle (exercice de référence 2009 à 2011). Ces exercices ne sont pas concernés pour le délai de prescription de 3 ans.

6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION

L'OPH a procédé aux déclarations des cotisations CGLLS et s'est acquitté des règlements correspondants

6.2.1 Cotisation de base

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

117 084 € (2011) ; 127 741 € (2012) et 80 056 € (2013) .

Ces déclarations ont été faites en bonne et due forme.

6.2.2 Cotisations additionnelles

L'OPH a procédé aux règlements suivants :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Chapitre 5.3.4 – 4^{ème} paragraphe

Les enjeux de maintenance concernent les résidences : Denis Cordonnier, Rainneville, Porte des Flandres, Pigeonnier, et Parc d'Allonville. L'office ne dispose pas d'un patrimoine dénommé Tours Pascal.

Correctif : le patrimoine visé par la mission concerne les tours Balzac.

682 723 € (2011) ; 914 129 € (2012) et 722 941 € (2013)

Ces déclarations appellent l'observations suivantes :

- Concernant la déclaration 2011 (base 2009) : une insuffisance de versement de 25 392 € induit par une erreur dans la variation du compte 16883 «Intérêts compensateurs » entre les exercices 2008 et 2009. L'organisme reprend un montant de 205 738 € alors qu'il aurait dû faire figurer 5 861 € dans sa déclaration.

6.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

Obs 10 : L'OPH est invité à se rapprocher de la CGLLS pour rectification de l'anomalie constatée.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 10 :

L'insuffisance de versement concernant 2011 (base 2009) avait été identifiée et a fait l'objet d'une régularisation par le biais d'un versement de 27 556 € à la CGLLS en date du 27/03/2014.

Observation levée.

CONCLUSION

Obs 11 : L'OPH d'Amiens est le bailleur principal de la ville, sa collectivité de rattachement, ainsi que de la métropole. Son patrimoine s'y concentre et se situe à près de 40% en ZUS, objet d'interventions de l'ANRU auxquelles l'organisme contribue.

Dans un contexte difficile, il assume son rôle social et a renforcé sa gestion de proximité. Une part importante de son patrimoine reste cependant peu attractive et la vacance commerciale est élevée et croissante. Alors que le niveau de loyer moyen est élevé, son parc souffre en effet de vétusté et d'obsolescence qui résultent d'un retard persistant de maintenance et d'amélioration.

Les engagements pris dans le cadre de la CUS ou de la convention CGLLS, dont le dispositif a pour objet de lui apporter les moyens de combler ce retard historique, n'ont pas été respectés. Des problèmes d'organisation et de management qui ont notamment affecté la maîtrise d'ouvrage en sont l'une des causes principales. Leur résolution a été longue et l'organisation actuelle a connu ses dernières évolutions courant 2013.

Faute de capacité à tenir les objectifs initiaux, la priorité a été donnée à la réalisation des programmes de rénovation urbaine, au détriment d'autres interventions également urgentes et du programme de développement d'une offre nouvelle souhaité par les collectivités.

La structure financière, confortable en fin de contrôle, est en trompe l'œil et résulte des retards opérationnels qui ont repoussé sa mise sous tension. La perspective de cette montée en charge implique que l'organisme se dote très rapidement d'outils de pilotage financier efficaces.

La priorité doit être maintenue en faveur d'une remise à niveau du parc ancien qui requiert l'établissement d'un plan d'entretien prévisionnel. Ce dernier devra intégrer les travaux liés à la présence d'amiante et à l'amélioration de la performance énergétique des immeubles.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 11 :

L'office se doit de rester centré sur son cœur de métier, à savoir la gestion locative et patrimoniale, dans le cadre d'une approche prospective et globale afin de :

- répondre aux besoins et attentes de ses clients (besoin de nouveaux lieux de vie au sein du logement, forte attente en matière d'ouverture du logement sur la nature, forte attente sur la qualité du cadre de vie...),
- anticiper les évolutions sociétales (vieillesse de la population, décohobitation plus tardive, ...),
- poursuivre l'amélioration continue de la qualité de ses services (positionner les gardiens comme premiers acteurs de la qualité de la relation avec les locataires, améliorer la réactivité des équipes dans la prise en compte des demandes des clients, développer de nouveaux modes de communication : extranet clients pour faciliter leur relation avec l'office,...),
- créer des lieux où il fait bon vivre et accélérer les actions engagées en matière d'amélioration du patrimoine ; à ce titre, la rénovation thermique des logements doit être une priorité.

L'élaboration de la nouvelle Convention d'Utilité Sociale sera l'occasion pour l'office de réviser sa politique de loyers tout en respectant le protocole CGLLS en cours.

L'accession sociale à la propriété doit également être facilitée pour répondre à une forte attente des locataires. Deux outils seront à ce titre utilisés :

- la Société Coopérative de Production HLM d'Amiens Métropole « Toit Aussi » pour permettre un accès sécurisé à la propriété en logement neuf,
- le développement d'un nouveau plan de vente de logements propriété de l'office (les plus-values générées par ces ventes permettront de renforcer les actions d'amélioration du patrimoine).

L'élaboration et la conclusion du nouveau Contrat de Ville, fin 2014, sera l'occasion pour l'office de poursuivre l'amélioration de

La mission prend acte des réflexions stratégiques et des moyens financiers, humains et organisationnels prévus pour atteindre les objectifs fixés.



Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos**

ses partenariats en particulier sur des thématiques telles que la tranquillité résidentielle et la gestion de proximité. Les objectifs de mixité sociale et d'équilibre entre les territoires seront introduits en lien avec la politique intercommunale en matière d'attribution de logements sociaux. Ce nouveau Contrat de Ville doit permettre à l'office de s'inscrire dans le dispositif ANRU2 et ainsi lui permettre d'intervenir de manière plus importante dans les quartiers prioritaires de la Politique de la Ville.

L'office poursuivra sa gestion rigoureuse et confortera ses ressources financières en :

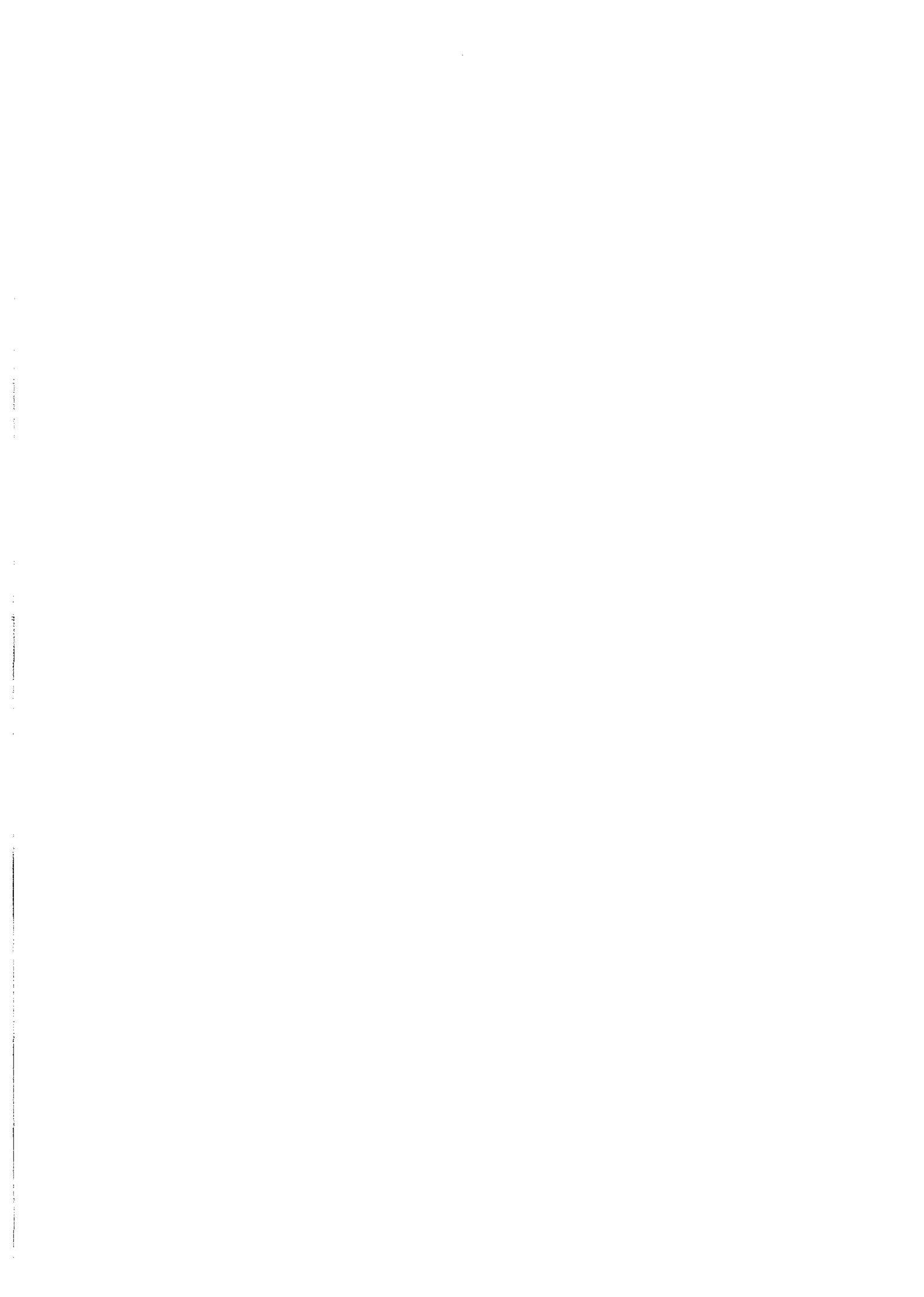
- luttant contre la vacance commerciale et les impayés de loyers,
- signant l'avenant de clôture à la Convention ANRU et l'avenant au Protocole CGLLS y afférent,
- signant une convention de partenariat avec la Ville d'Amiens,
- s'inscrivant dans le nouveau Contrat de Ville (ANRU2).

L'office dispose, à ce jour, d'une structure organisationnelle apprenante. L'office poursuivra le développement de l'autonomie et la responsabilisation de ses collaborateurs afin de mieux anticiper les évolutions futures concernant ses activités. L'amélioration de la performance des activités de l'office passera également par le développement du contrôle interne et la mise en œuvre d'un process de management de la qualité, complétés par l'élaboration et l'acquisition d'outils de pilotage.



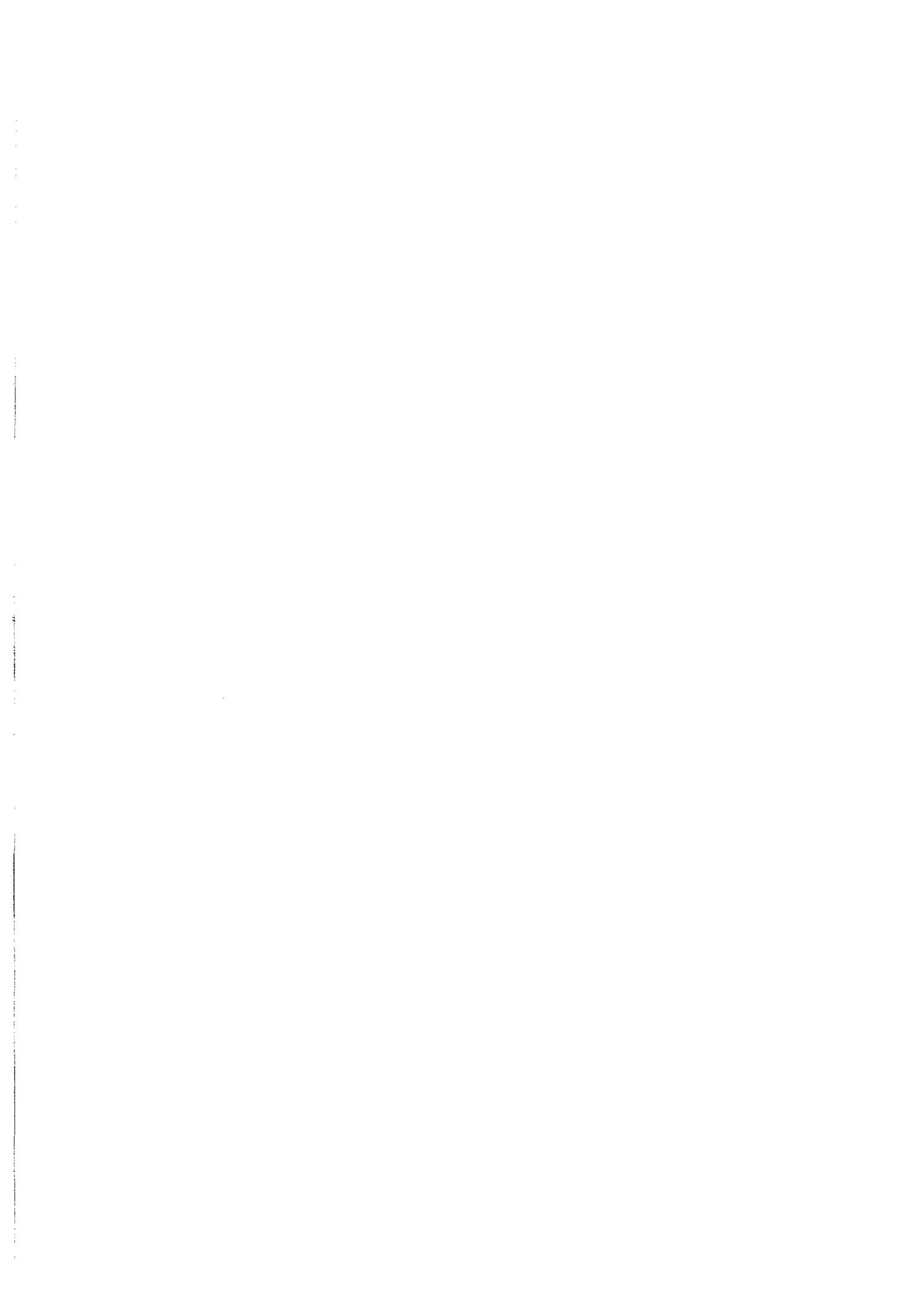
Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos



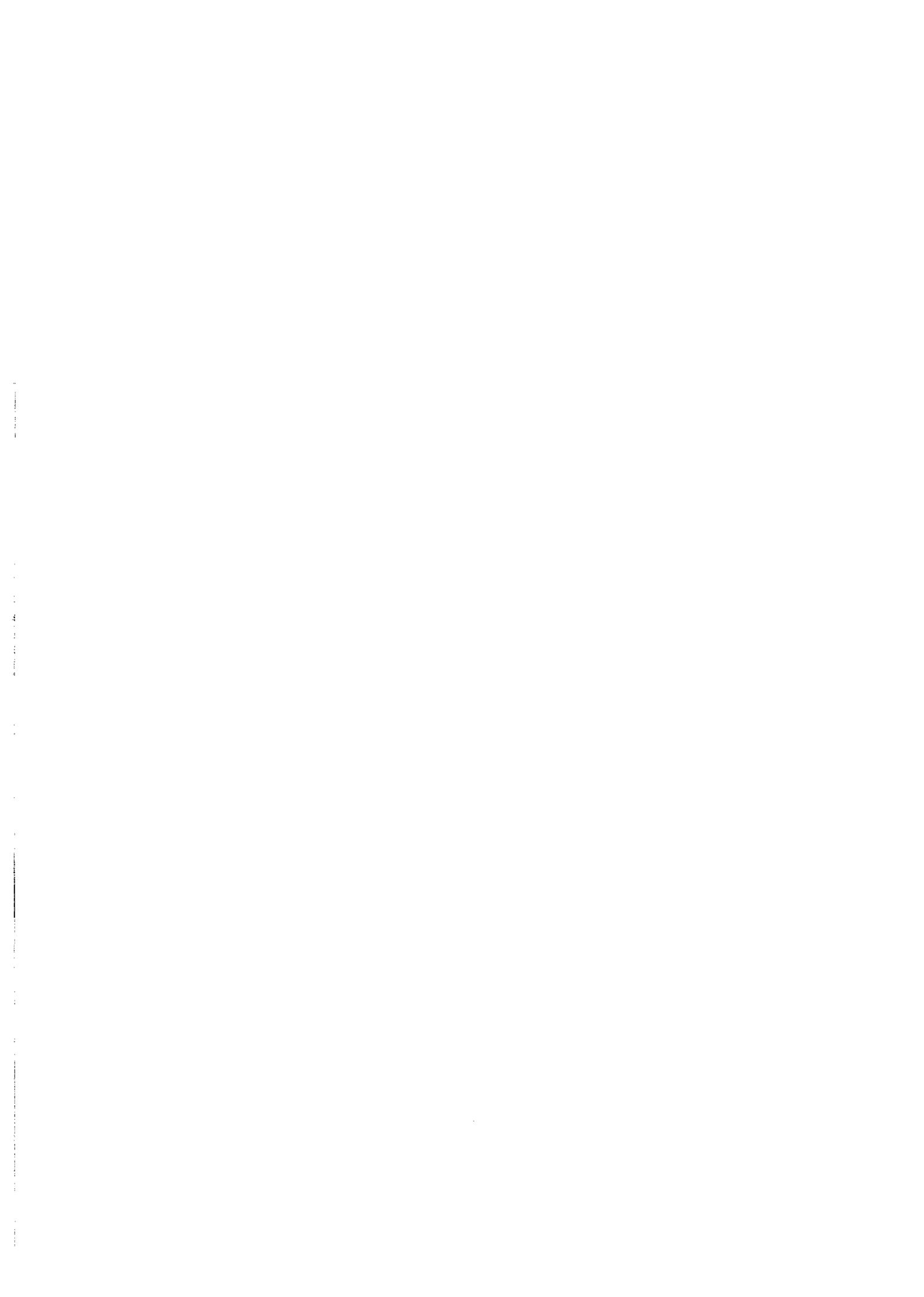
Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos



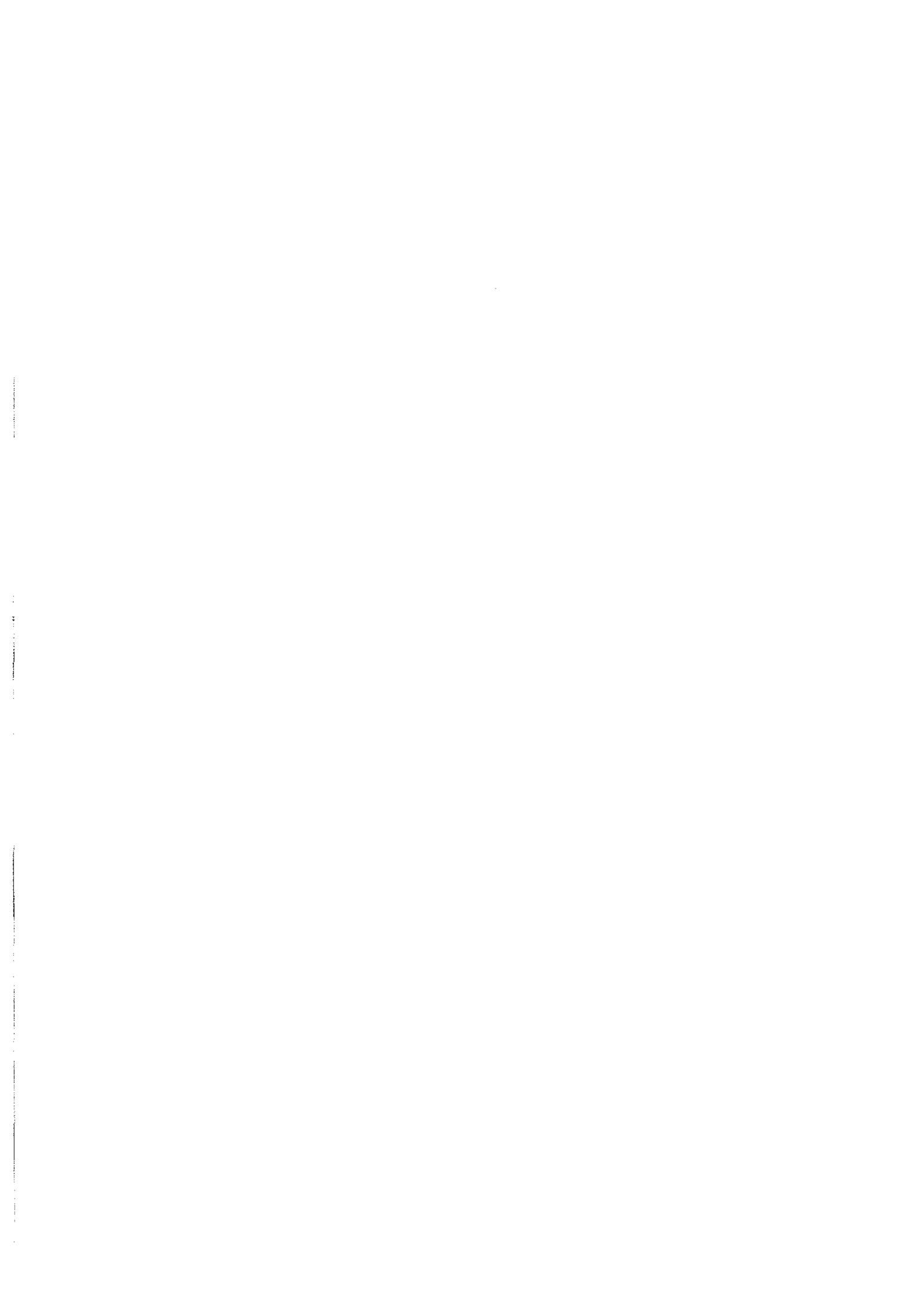
Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Réponses apportées par M. Jean-Christophe Loric, président de l'OPH d'Amiens par lettre recommandée en date du 03 septembre 2014.

