

**Rapport définitif n° 2013-012 Novembre 2013**

**Office public de l'Habitat «Habitat Saint-Quentinois»**

**Saint-Quentin (02)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF N° 2013-012 HABITAT SAINT-QUENTINOIS – 02

Président : Mme Marie-Odile LEFEVRE  
 Directeur général : M. David JONNARD  
 Adresse : 142, Boulevard Gambetta  
 02100 Saint-Quentin

Nombre de logements familiaux gérés : 5267

Nombre de logements familiaux en propriété : 5267

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 204

Indicateurs *	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	-0.7	1.17	0.11
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	56.1	46.7	50.4
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	1.4	1.4	0.9
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface corrigée)	2.75	2.99	2.88
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	4.6		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	0.2		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	1 Quartile : 1	4.18	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	21.19 Quartile : 4	12.94	
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12.8 Quartile : 2	13.42	

### Présentation générale de l'organisme

Le patrimoine de l'office est implanté exclusivement sur la commune de Saint-Quentin, la collectivité de rattachement. Son poids en tant que bailleur de la commune est important; il représente plus de 20 % des résidences principales de la commune et plus de 70 % du parc locatif social, avec plus des trois-quart du parc situé en ZUS. L'office se retrouve donc en situation prédominante, mais sur un secteur avec un solde migratoire négatif, où la pression de la demande est modérée, et qui connaît un taux de chômage important (15 %).

L'OPH de Saint-Quentin a connu depuis 2008 plusieurs événements importants, la transformation d'OPAC de Saint-Quentin en OPH, la participation depuis 2008 au programme ANRU de la ville, le passage en comptabilité commerciale et l'ouverture d'un protocole de rétablissement de l'équilibre avec la CGLLS en 2010.

Durant la même période, plusieurs cadres ont quitté l'office, dont le directeur général en juin 2010 et n'a été remplacé qu'en janvier 2012.

- Points forts**
- Une occupation du parc social
  - Des loyers modérés
  - Une gestion de proximité satisfaisante
- Points faibles**
- Une insuffisance d'outils de contrôle et de suivi
  - L'absence de procédures et de contrôle interne comptable
  - Des anomalies dans le calcul des charges récupérables
  - Des impayés en progression
  - L'insuffisance du plan stratégique de patrimoine
  - Absence de mise en œuvre des mesures internes du protocole GGLLS
  - Une régie de taille importante
- Anomalies ou irrégularités particulières**
- De nombreux manquements à la réglementation constatés en matière de gestion de la demande et des attributions de logements

**Conclusion** Les précédents rapports de la Miilos ont souligné de façon récurrente le caractère social d'Habitat Saint-Quentinois, qui loge dans un contexte local économiquement difficile des populations aux ressources modestes pour un loyer modéré, avec une gestion de proximité satisfaisante.

Si le patrimoine est correctement entretenu, ces constats perdurent, avec une dégradation dans certains domaines, les attributions de logements, la régularisation des charges récupérables auprès des locataires, les impayés de loyers. En sont responsables les problèmes d'organisation, en particulier comptable et financière, encore aggravés par le départ de plusieurs cadres dont le directeur général, fonction qui est restée inoccupée pendant dix huit mois.

Dans ces conditions, la situation financière de l'office reste tendue. Elle a nécessité la passation d'un protocole de redressement avec la CGLLS en 2010. A mi-parcours, les objectifs de rétablissement des grands équilibres de l'office ne sont pas atteints, en particulier, ceux relatifs aux mesures internes, réduction des charges de fonctionnement et maîtrise de l'impayé de loyers.

Par ailleurs, le décalage en terme de développement et de maintenance du parc justifierait une actualisation du protocole, sur la base d'un véritable outil de stratégie patrimoniale.

Inspecteurs-auditeurs Miilos : Mme Isabelle Grenier / MM. Etienne Ribeau et Pierre Masset  
Chargé de mission d'inspection : M. Philippe Boilot  
Précédent rapport Miilos : n°2006-166 d'août 2007  
Contrôle effectué du 07/03/2013 au 27/06/2013  
Diffusion du rapport définitif : Novembre 2013

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



# RAPPORT D'INSPECTION N° 2013-012

## HABITAT SAINT QUENTINOIS – 02

### SOMMAIRE

<b>1. PRÉAMBULE.....</b>	<b>2</b>
<b>2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....</b>	<b>2</b>
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME .....	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT .....	2
2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE .....	4
<b>3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE .....</b>	<b>4</b>
3.1 OCCUPATION DU PARC .....	4
3.2 ACCES AU LOGEMENT .....	4
3.3 LOYERS ET CHARGES .....	6
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES .....	7
3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES .....	8
3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE .....	8
<b>4. PATRIMOINE.....</b>	<b>8</b>
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE .....	8
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE .....	8
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE .....	9
4.4 MAINTENANCE DU PARC .....	10
4.5 VENTE DE PATRIMOINE .....	10
4.6 AUTRES ACTIVITES .....	10
4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE .....	10
<b>5. RENOVATION URBAINE .....</b>	<b>11</b>
<b>6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....</b>	<b>11</b>
6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	11
6.2 ANALYSE FINANCIERE .....	13
6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE ET PLAN DE REDRESSEMENT CGLLS .....	18
6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE.....	20
<b>7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS.....</b>	<b>20</b>
7.1 PÉRIODE À VÉRIFIER.....	20
7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION.....	20
7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS .....	21
<b>8. CONCLUSION .....</b>	<b>22</b>

## 1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle d'Habitat Saint-Quentinois, OPH de Saint-Quentin, 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 rapport précédent faisait état d'une vocation sociale affirmée. Les remarques portaient sur le peu de production d'offre nouvelle de logements locatifs sociaux, la faible rentabilité et des fonds propres limités, et des dysfonctionnements des services de l'office.

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

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

Le patrimoine de l'office est implanté exclusivement sur la commune de Saint-Quentin, sous-préfecture du département de l'Aisne ; seuls 85 logements sont situés sur les communes avoisinantes. Son poids en tant que bailleur de la commune est important ; il représente plus de 20% des résidences principales de la commune et plus de 70% du parc locatif social, avec plus des trois-quarts du parc situé en ZUS. L'office se retrouve donc en situation prédominante, mais sur un secteur avec un solde migratoire négatif, où la pression de la demande est modérée, et qui connaît un taux de chômage important (15%).

Composition du patrimoine au 31/12/2012 :

	Logements familiaux		Foyers	Total équiv.-logts
		nbre de places	Équiv.-logts	
Logements en propriété gérés	5 267	0	0	5267
Logements en propriété non gérés		204	204	204
<b>Total</b>	<b>5 267</b>	<b>204</b>	<b>204</b>	<b>5 471</b>

### 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

#### 2.2.1 Gouvernance

La collectivité de rattachement est la ville de Saint-Quentin. Mme Marie-Odile Lefevre, conseillère municipale, assure la présidence de l'office depuis 2001.

L'office a connu depuis 2008 plusieurs événements importants :

- La transformation d'OPAC de Saint-Quentin en OPH en 2008, avec le passage en comptabilité de commerce en 2009 ; l'office a pris la dénomination d'Habitat Saint-Quentinois.
- La passation, à la demande de l'office, d'un protocole de rétablissement de l'équilibre avec la CGLLS en 2010 pour une durée de 5 ans.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**En page 2-1** du rapport provisoire, il est indiqué que l'office est propriétaire de 5 471 logements, intégrant les 204 logements foyers.

Il s'avère que le chiffre de 5 267 intègre déjà le nombre de logements foyers.

Vu.

Compte tenu du manque de fiabilité de la base de données patrimoine et loyers, les chiffres retenus pour le patrimoine sont basés sur le rapport d'activité et les annexes légales et réglementaires de 2011, documents établis par Habitat Saint-Quentinois.

- La participation depuis 2008 au programme ANRU de la ville qui concerne deux ZUS, le Vermandois et Europe, sur lesquelles l'office est massivement implanté ; le programme initial de démolition-construction et de réhabilitation concernait près de 800 logements.

Durant la même période, plusieurs cadres ont quitté l'office. Le directeur général, M. Renard, a quitté ses fonctions en juin 2010 et n'a été remplacé qu'en janvier 2012 par M. David Jonnard ; l'intérim a été assuré en interne par la directrice des ressources humaines. D'autres départs de cadres sont intervenus, celui du responsable de la maîtrise d'ouvrage en janvier 2010, mais également du responsable de la gestion locative en 2012 et du responsable de la clientèle.

Le contrat du directeur général n'appelle pas d'observation particulière.

## 2.2.2 Le protocole CGLLS :

Les engagements de l'Office :

- L'augmentation des loyers, avec une augmentation minimum de 2%/an, et la pratique de loyers à la relocation
- La réduction de la vacance et des impayés
- Le maintien des charges de personnel hors régie, ainsi que les charges de fonctionnement
- Le maintien des dépenses de maintenance
- La réalisation d'un programme de démolitions, reconstructions, réhabilitations équilibrées financièrement et sans apport de fonds propres, hors le programme défini dans la convention
- La vente de logements à hauteur de 2 782 k€

En contrepartie, les partenaires se sont engagés sur un montant de subventions sur la période concernée :

En k€	
Région Picardie	6 382
Département de l'Aisne	1 274
Ville de Saint-Quentin	4 693
ANRU	12 306
Etat	1 132
CGLLS	8 872
<b>Total</b>	<b>34 659</b>

## 2.2.3 Organisation et management

### 2.2.3.1 L'effectif

L'effectif de l'office est important, 147 agents correspondants à 144 équivalent temps pleins (ETP) ; plus de la moitié sont des salariés de droit privé ; avec 80 agents, la régie représente plus de la moitié des effectifs. Ce chiffre intègre de nombreux personnels affectés au nettoyage et à la propreté ainsi qu'au gardiennage, 57 agents en ETP, soit 1 agent pour 67 logements collectifs.

Des modifications sont intervenues en 2008 dans l'organisation de la gestion locative avec la création d'une direction de la clientèle ainsi que de la fonction de chargé de clientèle.



## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

**En page 3-1** du rapport provisoire, il est indiqué que le Directeur Général, Monsieur RENARD a quitté l'office en juin 2010 et que 18 mois d'intérim se sont écoulés jusqu'à la prise de fonction de l'actuel Directeur Général en Janvier 2012.

Il s'avère que Monsieur RENARD a quitté l'office le 30 juin **2011** et non 2010, laissant un intérim de 6 mois et non de 18 mois.

Par ailleurs, le Directeur de la Clientèle, [redacted] a quitté l'office en février 2011 et n'a pas été remplacé immédiatement. Il l'a été à compter de novembre 2012 par [redacted] après un parcours interne d'évaluation.

Enfin, le responsable de la clientèle, [redacted] a quitté ses fonctions en décembre 2012 et a été remplacé immédiatement par la promotion de [redacted].

Vu.

Il n'en demeure pas moins que le taux élevé de rotation des cadres, certes remplacés par d'autres agents dont la qualité n'est pas en cause, est un facteur de fragilisation.

**En page 3-1**, il est indiqué que l'effectif de la régie est important. Il est à noter que l'organisation actuelle de la régie et les effectifs ont un impact très favorable sur la satisfaction des locataires en matière de propreté des parties communes. Ainsi, Habitat Saint-Quentinois détient la première place régionale en matière de satisfaction sur ce point (cf. enquête régionale de satisfaction des organismes picards).

Vu.

### 2.2.3.2 Des problèmes organisationnels

Les mutations récentes de l'office et l'absence de directeur général n'ont pas été sans conséquence sur le fonctionnement.

La signature du protocole CGLLS n'a pas été suivie par la mise en place d'outils de pilotage. L'absence ou l'insuffisance de tableaux de bord fixant des objectifs, et de procédures permettant d'encadrer et d'homogénéiser les différentes pratiques, a pénalisé la réalisation du plan de redressement prévu au protocole. Viennent s'y ajouter l'insuffisance de coordination et d'informations transversales entre services, ainsi que la sous-utilisation des outils informatiques.

L'office s'est engagé en 2013 dans une démarche visant à améliorer la qualité de service rendu aux locataires et à redéfinir les processus de mise en location, de politique d'entretien, de valorisation de la régie. Les premières réorganisations sont en cours depuis octobre 2012, et des commissions transversales ont été créées, auxquelles participent plusieurs services.

## 2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

Si l'office bénéficie d'un environnement stable du fait de sa collectivité de rattachement, la commune de Saint-Quentin, celui-ci doit faire face à de nombreuses difficultés.

Le secteur d'intervention, limité à la commune de Saint-Quentin, sur lequel il est principalement implanté connaît des difficultés économiques et se caractérise par une pression de la demande très limitée. Outre les projets ANRU de la ville auquel il participe largement, l'office est engagé dans un plan de redressement CGLLS depuis 2010. Après le départ de plusieurs cadres, dont le directeur général, il est confronté à des problèmes organisationnels qu'il a entrepris de résoudre depuis seulement fin 2012.

## 3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

### 3.1 OCCUPATION DU PARC

Au vu des résultats de l'enquête relative à l'occupation du parc social de 2009, la structure des locataires de l'office présente des caractéristiques plus sociales que dans l'ensemble du département ou de l'agglomération.

	Ressources < 60 % plafonds PLUS	Ressources > 100 % plafonds PLUS	Bénéficiaires d'une aide au logement	Familles monoparentales	Familles de 3 enfants et +
OPH St Quentin 2012*	73,40 %	8,68 %	71,96 %	34,27 %	13,66 %
Dont ZUS	71,78 %	6,41 %	nc	33,34 %	32,33 %
OPH St Quentin 2009	71,31 %	4,47 %	54,86 %	20,17 %	12,27 %
agglomération de St Quentin 2009	65,70 %	6,70 %	54,50 %	19,40 %	8,90 %
Département de l'Aisne 2009	69,70 %	5,20 %	55,40 %	19,10 %	9,30 %

\* les plafonds de ressources de référence ont connu une baisse de 10,4% en juin 2009.

La réduction de la vacance était un des objectifs du protocole de rétablissement, que l'organisme a réussi à atteindre. Le taux enregistré au 31/12/2012 est de 4,1% dont 1,5% de logements vacants depuis moins de 3 mois, contre 4,4% pour l'agglomération de Saint-Quentin dont 1,2% pour la vacance inférieure à 3 mois. Le taux de rotation de 10,6% est correct.

### 3.2 ACCES AU LOGEMENT

#### 3.2.1 Connaissance de la demande

Le stock de demandes enregistrées au 31/12/2012 était de 760, pour un nombre annuel d'attributions de 450 à 500. Il ne s'agit toutefois pas de l'intégralité de la demande de logement social sur l'agglomération, les demandes enregistrées par d'autres bailleurs sociaux n'étant pas actuellement connues des services de gestion locative.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**En page 4-1**, il est indiqué que l'office est en cours de réorganisation depuis l'automne 2012 : j'attire l'attention sur le fait que la démarche d'amélioration de la qualité du service engagée en 2012 a, compte-tenu de son impact sur plusieurs activités, nécessité une maturation et une validation par le Conseil d'Administration lors de sa séance de juin 2012, soit à peine 6 mois après l'arrivée du nouveau Directeur Général.

Au regard de l'ampleur des démarches engagées, un démarrage plus rapide, sans concertation ni validation, aurait été inapproprié.

Vu.

**Obs 1 : L'enregistrement des demandes présente des irrégularités.**

Si l'office enregistre les demandes préalablement à la CAL, les principes n'en sont pas respectés. L'enregistrement au N° unique de la demande est conditionné par le dépôt de pièces à l'appui de l'imprimé, alors que seule la copie d'une pièce d'identité ou du titre séjour est exigible pour le dépôt de la demande.

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

L'office n'a pas formalisé de politique particulière d'attributions. La CUS fait état de l'importance accordée aux mutations internes dans le cadre du parcours résidentiel des locataires du collectif vers l'individuel, de la résorption des impayés, de l'adaptation à la composition familiale, avec un objectif de 25%, qui a été atteint en 2012.

**Obs 2 : L'office ne disposait pas de règlement intérieur d'attribution approuvé par le conseil d'administration.**

Le règlement intérieur a été approuvé par le conseil d'administration en date du 27 juin 2013.

Les contingents de réservation sont peu utilisés ; très peu de logements font l'objet d'une réservation au titre du contingent collecteur 1%, et celui des communes n'est pas tenu à jour. Seul le contingent préfectoral est suivi, avec 511 logements identifiés, mais sur 29 logements libérés en 2012, seulement deux attributions ont été comptabilisées au contingent préfectoral.

**3.2.3 Gestion des attributions**

**Obs 3 : De nombreux manquements à la réglementation ont été constatés concernant la gestion des attributions :**

- l'office ne présente que très rarement trois candidats par logement disponible, alors même que 70 % des propositions validées par la CAL sont rejetées par le demandeur ;
- des refus d'attribution sont anormalement justifiés par des dettes de loyer des demandeurs ;
- les dossiers des demandes externes à la commune ne sont pas satisfaites ; seules 11 demandes émanant de ménages extérieurs à Saint-Quentin, soit 2% des attributions, se sont vues attribuer un logement en 2012, alors qu'elles représentent 11% des demandes en stock au 31/12/2012 ;
- Le principe de l'égalité de traitement des demandeurs n'est pas respecté ;

En effet, si le principe de priorité aux demandes de mutations internes est souhaitable, en l'absence de présentation de trois demandes à la commission, la procédure suivie ne donne pas aux autres demandes la possibilité d'être proposées; ce sont en effet les locataires sélectionnés par les antennes qui sont présentés à la CAL.

Par ailleurs, le mode de classement et de sélection des demandes présentées en CAL écarte de facto les demandes déjà ajournées ou les demandes émanant de ménages autres que ceux résidant à Saint-Quentin.

- Les mutations internes sont anormalement conditionnées par la remise en état du logement et le paiement des dettes de loyer.

Outre les anomalies relevées, on constate un manque d'optimisation dans le domaine des attributions de logements. Le système de traitement manuel pour la recherche de candidats, et l'absence de consultation systématique des demandes déposées auprès des autres bailleurs ne permet pas l'examen de la totalité des demandes; par ailleurs, l'office n'anticipe pas suffisamment l'examen des logements qui vont se libérer prochainement. Seuls les logements vacants sont identifiés dans le système manuel mis en place. L'amélioration des procédures d'attributions et l'utilisation de fichiers de demandes permettraient une lutte plus efficace contre la vacance, un des enjeux de l'office.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs 1:**

Il est pris bonne note de l'observation relative à l'enregistrement des demandes pour l'attribution du numéro unique. Les pratiques seront modifiées en conséquence immédiatement.

Vu.

**Obs 2:**

La rédaction du règlement intérieur avait débuté à la fin de l'année 2012 et a été validée successivement par la commission d'attribution puis par le conseil d'administration lors de sa séance du 27 juin 2013. Les remarques émises par les inspecteurs de la MILOS en cours de contrôle ont d'ailleurs été intégrées au règlement validé par le conseil d'administration.

Vu.

Il est pris bonne note de la régularisation effectuée.

**Obs 3:**

Les observations relatives au traitement des demandes vont être prises en compte dans les pratiques quotidiennes.

Par ailleurs, l'office s'est engagé depuis le début de l'année 2013 dans un changement de son système d'exploitation de manière à évoluer de manière rapide et durable dans le traitement des demandes de logement.

Observation maintenue.

L'amélioration du système d'exploitation peut effectivement améliorer l'information relative aux demandes en cours. Mais le choix des dossiers présentés en commission d'attributions relève de l'application d'une politique de peuplement et d'attribution déterminée par le conseil d'administration.

Il est évoqué que 70% des propositions validées par la CAL sont refusées par les demandeurs. Il s'agit d'une erreur : ce sont 27,55% des propositions qui sont refusées par les demandeurs (cf. rapport d'activité 2012).

Vu.

De manière à limiter ce nombre de refus, la démarche Qualité de Service va modifier les approches des demandeurs.

Chaque responsable de secteur (14 au total) aura pour tâche de proposer des candidats sur les logements vacants de son parc de logements et pourra faire visiter les logements proposés afin de s'assurer que les candidats seraient intéressés par une proposition de la CAL.

L'office est très peu sollicité pour loger des ménages dans le cadre du droit au logement opposable.

### 3.3 LOYERS ET CHARGES

#### 3.3.1 Les loyers

Le niveau des loyers est modéré, avec une faible dispersion. Ces loyers permettent une large solvabilisation des locataires par l'APL. En effet, 83 % des loyers pratiqués en 2012 sont inférieurs aux loyers plafonds APL

Comparaison des loyers 2012 au m <sup>2</sup> de SH avec les valeurs de référence	1 <sup>er</sup> quartile	médiane	3 <sup>e</sup> quartile	moyenne
Habitat Saint-Quentinois	4,1	4,5	5,1	4,6
Agglomération de Saint-Quentin	4,3	4,8	5,5	4,9
Aisne	4,3	4,9	5,5	5,0
Picardie	4,3	5,0	5,7	5,1
France	4,5	5,2	6,1	5,5

Si les loyers sont toujours inférieurs à ceux pratiqués par l'ensemble des bailleurs sociaux, l'écart constaté se réduit. L'augmentation des loyers était une des mesures retenues par le protocole CGLLS qui préconisait une augmentation annuelle de 2% et la pratique de loyers à la relocation supérieurs aux loyers pratiqués, dans la limite du loyer maximum. Le protocole permet à l'organisme de déroger aux obligations de stricte limitation des augmentations annuelles entre 2011 et 2013.

Evolution annuelle des loyers (en %)	2009	2010	2011	2012	2013	de 2009 à 2013
Organisme 01/01	2,6%	1,6 %	1,95%	2,01%	2,50%	11,12%
Recommandations gouvernementales	2,38%	1%				9,4%
Obligation réglementaire au logement			1,10%	1,90%	2,15%	
Protocole CGLLS			2%	2%	2%	

Malgré des loyers plutôt modérés, des dépassements de loyers plafonds sur l'échantillon contrôlé ont été constatés pour au moins 4 programmes (63 logements identifiés) du fait de données erronées de la base locative ; c'est la pratique de loyers à la relocation au taux maximum actualisé des conventions, calculé sur des bases fausses qui a entraîné ces dépassements.

#### 3.3.2 Les charges

Les charges récupérées auprès des locataires sont élevées. Au vu de l'appel des loyers de janvier 2013, les provisions de charges représentent 38% des loyers et plus du quart de la quittance. Il s'agit d'une moyenne sur l'ensemble du parc, certains groupes situés dans l'antenne Nord connaissent des montants de charges qui représentent plus de 60% des loyers, pénalisant ainsi les locataires. Alors que les loyers sont faibles et les ressources des locataires modestes, l'importance des charges dans la quittance amènent un faible taux de couverture de celle-ci par l'APL, seulement à hauteur d'un tiers.

Un renforcement des procédures et outils de contrôle et d'analyse permettrait d'identifier les groupes et les natures de charges pour lesquels les montants sont excessifs, et de réfléchir à des moyens de réduire les coûts : travaux de réhabilitation thermique, réorganisation du système de nettoyage et de gardiennage... La renégociation de certains contrats de chauffage a été entreprise.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Dans le paragraphe 3.3.2**, il est évoqué le niveau élevé des charges récupérables. Vu.

Depuis 2010, l'office engage des réhabilitations importantes afin de réduire les charges des locataires en matière de chauffage. C'est le cas dans le programme d'Alembert (347 logements), des pavillons de Neuville (430 logements) qui sont soit clôturés soit en passe de l'être.

Par ailleurs, un programme de réhabilitation de 408 logements est en phase de maîtrise d'œuvre et aura un impact fort sur les charges des locataires.

Le contrat d'entretien des installations de chauffage a effectivement été renouvelé et va générer des baisses de charges pour les habitants.

Un renforcement des procédures et outils de contrôle et d'analyse permettrait d'identifier les groupes et les natures de charges pour lesquels les montants sont excessifs, et de réfléchir à des moyens de réduire les coûts : travaux de réhabilitation thermique, réorganisation du système de nettoyage et de gardiennage... La renégociation de certains contrats de chauffage a été entreprise.

**Obs 4 : La récupération des charges présente des anomalies.**

- La régie ne fait pas l'objet d'une comptabilité analytique, et les charges salariales récupérées sont supérieures au coût constaté en comptabilité.
- L'office réalise de façon anormale des prestations d'entretien des espaces verts pour le compte de la mairie sur des terrains communaux. En contrepartie, la commune a conclu une convention avec l'office et lui verse à ce titre une subvention annuelle de 300 k€; en l'absence de comptabilité analytique de la régie, ce montant est estimatif et n'est assis sur aucun élément de calcul. Si cette subvention est bien répercutée auprès des locataires et vient en déduction des montants de charges d'espaces verts récupérables, sa répartition entre les différents secteurs et groupes est réalisée de façon inégalitaire. Certains locataires se voient totalement exonérés du paiement des charges d'entretien d'espaces verts, d'autres les règlent partiellement. Sont pénalisés les locataires des groupes pour lesquels intervient une entreprise extérieure, en raison du plan de charge de la régie.

Outre les anomalies constatées, la récupération des charges présente des points de fragilité. Il n'existe pas de procédure écrite concernant les modalités de répartition et de régularisation qui sont réalisées par une seule personne. Cette situation constitue un risque avéré. En 2011, suite à une absence de longue durée de l'agent en charge de ce poste, l'office n'a pas été en mesure de procéder rapidement à la régularisation, ni de produire des données chiffrées au cours du contrôle relatives à cette période. Cet agent a par ailleurs accès à la comptabilité et peut enregistrer certaines opérations de régularisation lui-même.

La régularisation 2012 qui est intervenue en juillet 2013 fait état de très faibles surprovisionnements, en raison notamment du coût du chauffage dû à un hiver plus rigoureux.

**3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES**

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Loyers et charges quittancés	22 607	23 036	24 157	25 375	25 912
Créances locataires simples	1 267	1 257	841	1 286	1 166
Créances douteuses	2 171	1 704	1 832	1 958	2 384
Admissions en non valeur (yc jugements)	541	363	377	321	500
<b>Total</b>	<b>3 979</b>	<b>3 324</b>	<b>3 051</b>	<b>3 565</b>	<b>4 050</b>
Soit en % des loyers et charges quittancés	15,2%	12,9%	11,1%	12,8%	13,7%
Médiane OPH France		12,7%	13%	13%	13,4%

Au regard d'une clientèle aux revenus plutôt modestes, l'office, en début de période, a pu réduire chez le comptable public son stock d'impayés jusqu'en 2009. A partir de cet exercice, l'organisme connaît à la fois une reprise soutenue de son niveau d'impayés qui le place au dessus de la médiane nationale en 2011 à 13.42%, et une dégradation de son taux de recouvrement de créances (2,4% en 2011) bien supérieur à la médiane nationale en 2010 à 0,9%.

Ces résultats sont obtenus dans une organisation de gestion de l'impayé à améliorer d'urgence. En effet, le contrôle sur place a pu mettre en évidence un manque d'homogénéité et d'outils dans le traitement et le suivi des dossiers pré-contentieux.



## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs 4:

L'office reconnaît que les travaux relatifs à la régularisation des charges de 2011 ont été difficiles du fait de l'absence prolongée pour raison de santé de la personne en charge de cette fonction.

La fonction « Charges » est en cours d'évolution :

- le système d'informations qui sera en place au 1<sup>er</sup> janvier 2014 permettra une gestion globalisée de cette fonction et évitera les traitements ad hoc
- à la faveur de la démarche « Qualité de Service » et des mutations internes, un analyste charges va être recruté pour le début de l'année 2014 venant ainsi renforcer les compétences du service et consolider l'organisation.

Les anomalies relevées qui font l'objet de l'observation concernent des situations qui perdurent depuis plusieurs années, à savoir ;

- la récupération des charges de la régie dont les coûts, en l'absence de toute comptabilité analytique, n'est pas connu,
- les modalités de répartition des charges d'entretien des espaces verts entre les différents immeubles, et plus particulièrement de l'affectation de la subvention municipale allouée.

**Dans le point 3.4** relatif au traitement des impayés de loyers, le rapport évoque la nécessité d'améliorer la gestion de l'impayé.

Aujourd'hui, l'impayé de loyers est traité, entre autres choses, par les chargés de clientèle (11 personnes), augmentant ainsi les risques de pratiques différentes.

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, un emploi de Chargé de pré-contentieux sera mis en place dans chacune des trois agences. Il aura exclusivement la mission de traiter l'impayé de loyers dans sa phase pré-contentieux et pourra mettre en place de nouvelles méthodes de travail telles que des visites à domicile.

Vu.

Vu.

Globalement le nombre de dossiers soumis au FSL reste assez faible, toutefois l'office doit faire face à de plus en plus de dossiers en plan de redressement personnel dès le début de la phase contentieuse. Depuis le 31 mars 2010, l'office a externalisé à un prestataire chargé du recouvrement le traitement de 293 dossiers d'impayés de locataires partis dont 53 ont été classés en créances irrécouvrables.

### **3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES**

Le service rendu au locataire est satisfaisant.

Avec le personnel des antennes déconcentrées chargé de la gestion, et celui de la régie, les locataires bénéficient d'une forte présence de l'office sur le terrain ; la moitié des agents, nettoyage compris, est affecté à la gestion de proximité. Les réclamations des locataires sont intégrées dans un outil de « gestion des contacts » qui enregistre l'historique des appels et gère leur traitement.

Un effort particulier est en effet consacré à la propreté des collectifs ; le personnel de service effectue un nettoyage quotidien des entrées en semaine.

Une politique en faveur des personnes handicapées ou à mobilité réduite et des personnes âgées est menée en lien avec la commune ; l'office procède à une adaptation du logement, et des petits travaux sont réalisés gratuitement pour ces populations.

La concertation avec les locataires nécessite davantage de formalisme. Si des réunions du Conseil de Concertation Locative (CCL) se tiennent régulièrement, en l'absence de procès-verbal, il est impossible d'en connaître le contenu et les décisions prises. Cette instance est destinée en tout premier lieu à l'information et au dialogue avec les locataires. Or, c'est le conseil d'administration qui est très largement représenté au sein du CCL.

Il n'existe pas d'agent spécifique dédié à l'accompagnement social. Une assistance aux locataires est assurée dans les antennes, principalement dans le cadre du traitement des impayés. En 2012, 133 locataires ont fait l'objet d'une demande d'aide au FSL, et 33 ont bénéficié d'un loca-pass.

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

Si l'office remplit bien son rôle de bailleur social en accueillant des populations de ressources modestes, l'importance des charges récupérées auprès des locataires, malgré des loyers modestes, peuvent mettre ceux-ci en difficulté, avec une incidence sur la progression des impayés.

De nombreuses anomalies ont été constatées, notamment en matière d'attribution de logements et de récupération de charges.

## **4. PATRIMOINE**

### **4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE**

Le patrimoine de l'office est constitué aux deux-tiers de logements collectifs, plutôt âgé ; seulement un quart du parc a été construit après 1980.

### **4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE**

La stratégie patrimoniale de l'office est déterminée par les opérations ANRU qui ont concerné 15% de son parc, et encadrée par le protocole CGLLS. En dehors de ces démarches, l'office a peu entrepris de réflexions sur son patrimoine à moyen et long terme ; le PSP, actualisé à l'occasion de la CUS, est insuffisant pour déterminer les réels besoins de maintenance. Les prévisions de développement énoncées dans la CUS et dans le protocole CGLLS, 300 logements

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Dans le paragraphe 4.2** – Stratégie patrimoniale, il est question du Plan Stratégique de Patrimoine. L'office partage l'analyse des inspecteurs quant à la capacité du PSP à définir une stratégie patrimoniale limpide. Vu.



### Réponses de l'organisme

---

Une refonte du PSP est indispensable et sera engagée par le Chef du service Gestion du Patrimoine engagé en août 2013 dans le cadre d'un départ à la retraite.

Il sera un objectif en tant que tel du service Gestion du Patrimoine.

Par ailleurs, l'abandon de certaines opérations est évoqué dans le rapport provisoire. Il est à noter qu'en effet, certaines opérations de constructions ont été abandonnées en raison d'une évolution importante des mises de fonds propres, notamment du fait de l'évolution des réglementations et de leur impact sur les coûts de construction. Notons que la CGLLS est réticente à autoriser des augmentations de mises de fonds propres non prévues dans le protocole initial.

### Nouvelles observations de la Miilos

---

livrés entre 2011 et 2016, ne pourront pas être atteints, certaines opérations ayant été abandonnées.

### 4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

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

L'activité de construction neuve est restée limitée, 237 logements mis en service entre 2008 et 2012, dans le cadre de l'ANRU. Dans le même temps, 222 logements ont été démolis. Il s'agit d'une production très sociale, composée à 35% de financements PLAI, et 65% en PLUS.

Les objectifs de développement prévus et repris dans la CUS ne seront pas réalisés :

En nombre de logements	Prévisions CUS	Mises en services effectives
2011	30	1
2012	125	55
2013	60	28
2014	5	
2015	57	
2016	20	

Une soixantaine de logements est en projet dans le cadre du dispositif PNRQAD (Programme National de Rénovation des Quartiers Anciens Dégradés) de Saint-Quentin.

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

Les causes de retard ou d'abandon des opérations sont diverses.

Le protocole CGLLS impose de fortes contraintes pour le montage des opérations qui ne sont pas inscrites au protocole :

- de strictes conditions d'équilibre ;
- l'interdiction d'avoir recours aux fonds propres, sauf ceux dégagés par les ventes supplémentaires de logements qui n'auraient pas été prévues au protocole.

Prix de revient des opérations mises en service entre 2008 et 2012

Nbre logts	SH moy	Prix au lgt	Coût final en € ttc / m <sup>2</sup> SH				Structure du financement en %		
			Ch. fonc	Bât.	Hono	Total	Prêts	Subv.	FP
186	70	115 388	149	1 317	170	1 640	63,1%	31,4%	5,5%

Malgré des prix de revient modérés, du fait notamment de charges foncières faibles, le montage des opérations dans ces conditions reste difficile.

Si l'équipe de maîtrise d'ouvrage est actuellement en capacité de réaliser des opérations neuves, le départ du responsable de service en 2010 a pénalisé la production actuelle. Durant cette période, un autre organisme de logement social de la région, l'OPAL, a été ponctuellement sollicité pour assurer des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Il faut cependant souligner que l'office a réussi à monter une intéressante opération de conception-réalisation de 58 logements, l'opération Pierret.

L'engagement des opérations est resté jusqu'à présent peu encadré. Il n'existe pas de comité d'investissement, ni de stricte procédure de montage des opérations. Des réunions transversales récemment mises en place entre service financier, maîtrise d'ouvrage et gestion locative tiennent lieu désormais de comité d'engagement et de suivi des opérations en cours.

Une opération de 60 logements a été abandonnée au stade du lancement des travaux suite à l'intervention de riverains. Le coût pour l'office de cet abandon s'est élevé à presque 1 M€.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Dans le paragraphe 4.3.2,** le non remplacement du Directeur de la Maîtrise d'Ouvrage est pointé. Ce non remplacement a été justifié par, d'une part, la nécessité de contracter la masse salariale, et d'autre part, la baisse du volume des opérations.

Vu.

#### 4.4 MAINTENANCE DU PARC

Le parc est globalement en bon état.

Mais la maintenance souffre actuellement d'un éclatement des responsabilités et des budgets entre différents services, ce qui ne permet pas la visibilité globale entre les différentes interventions. Même si des budgets prévisionnels sont élaborés pour le gros entretien, ils le sont en montant global et les projets ne sont pas identifiés ; les interventions se font en effet au coup par coup, sauf pour les réhabilitations et les remplacements de composants programmés sur 5 ans.

On constate que les prévisions de maintenance inscrites au protocole de la CGLLS subissent un retard dans leur réalisation.

S'il existe un outil relatif au plan d'entretien, celui-ci est basé sur la durée de vie des composants, avec un renouvellement automatique selon la durée de vie théorique, et ne prend pas en compte les besoins réels de maintenance. Ne sont pas identifiés les travaux de rénovation thermique. Un nouveau PSP est à l'étude.

Le parc d'ascenseurs est composé de 60 cabines, dont 49 concernées par la modernisation des ascenseurs. Leur suivi n'appelle pas d'observation particulière.

Si les DPE et les DTA ont bien été réalisés, le repérage amiante dans les parties privatives exigé depuis le 01/02/2012 selon le décret n° 2011-629 du 03 juin 2011, n'a pas encore été entrepris.

#### 4.5 VENTE DE PATRIMOINE

La vente de logements est une activité extrêmement marginale pour l'office.

Deux logements ont été vendus en 2012 et deux au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2013. L'estimation des domaines conduit à des prix de vente prévisionnels faibles et en diminution en 2013, entre 56 000 et 180 000 €. Ces résultats sont largement inférieurs aux prévisions du protocole qui prévoyait des produits nets de 3 M€ entre 2010 et 2015. Certaines estimations très faibles concernent des logements qui ont été dégradés par des occupations illégales. Ces logements doivent être remis aux normes minimales d'habitabilité préalablement à leur vente.

Le nombre de logements proposés à la vente en 2013 est de 184 logements dont 12 vacants. Il s'agit d'un patrimoine de logements individuels disséminés, et de secteurs sur lesquels des ventes ont déjà été réalisées.

#### 4.6 AUTRES ACTIVITES

L'office exerce également une activité limitée d'accession sociale à la propriété sous forme de PSLA. Trois opérations ont été réalisées pour 13 logements. Ces opérations ont été largement subventionnées par la collectivité locale, de 11% à 22% du prix de revient de l'opération, cette subvention étant déduite directement du prix de vente ; les fourchettes de prix de vente sont très basses, comprises entre 102 500 et 127 000 € pour des logements du type 3 au type 5.

La marge dégagée par l'office pour ces opérations est très faible, voire inexistante.

#### 4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'activité de l'office est en retrait par rapport à la stratégie présentée dans la CUS et dans le protocole de rétablissement CGLLS, tant sur le plan de développement du neuf, que sur les programmes de maintenance et de vente de logements aux locataires. L'effort de l'office a porté essentiellement sur la réalisation du programme ANRU.



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Dans le paragraphe 4.4** – Maintenance du parc, il est évoqué que « maintenance souffre d'un éclatement des responsabilités et des budgets entre différents services... ».

Vu.

L'office partage cette analyse et avait d'ailleurs identifié cet élément dans la stratégie d'entreprise et la démarche Qualité de Service.

Le service maintenance courante sera dissous au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Les budgets d'entretien courant seront traités au niveau des agences par les responsables de secteur et le responsable d'agence. Le budget de gros entretien sera géré par le service Gestion du Patrimoine qui se verra également affecter le suivi des contrats d'entretien.

Par ailleurs, il est à retenir qu'Habitat Saint-Quentinois s'est investi dans un vaste programme de modernisation et de remplacement de son parc d'ascenseur pour un coût de 3 000 000 €.

Le patrimoine ancien, qui est encore en bon état, nécessite cependant un diagnostic et une prévision de travaux réalistes.

## 5. RENOVATION URBAINE

L'office, de part son statut de premier bailleur social de la ville, est largement impliqué dans les opérations de rénovation urbaine qui concernent les ZUS sur lesquelles il est implanté. Le programme a été dans son ensemble réalisé. Il a été revu à la baisse et certaines opérations ont été suspendues.

Contenu des opérations ANRU pour Habitat Saint-Quentinois

En nombre de logements	Démolition	Réhabilitation	Résidentialisation	Reconstruction
prévu	342	451	347	393
réalisé	222	388	347	262
suspendu	120	0	0	97

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

L'office s'est engagé dans une démarche de passage en comptabilité commerciale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009. A cette date, la structure maîtrise l'ensemble de la chaîne de règlements (gestion du recouvrement, impayés, trésorerie). Ce changement important n'a pas été accompagné d'un premier bilan permettant de mettre en lumière à la fois les objectifs atteints ou non mais aussi les marges de progrès à entrevoir au sein des productions de la direction financière.

Le fonctionnement de la direction financière fait apparaître certains manques dans la valorisation des données internes à l'office.

- une absence de procédures de suivi comptable et financier ;
- un manque d'appropriation des fonctionnalités des applicatifs de gestion de l'activité afin d'exploiter en interne des outils de pilotage ;
- un contrôle interne perfectible (séparation ordonnateur-payeur) ;

un manque de précision et de traçabilité des opérations reprises dans les états réglementaires.

#### Obs 5 : Une organisation comptable et financière insuffisante.

La direction financière a connu sur la période de contrôle différents événements qui ont contribué à redéfinir le positionnement de l'unité. Il convient de retenir le passage de l'office en comptabilité commerciale, et l'ouverture du plan de rétablissement de l'équilibre auprès de la CGLLS.

Les sondages et vérifications effectués ont permis de constater que les données comptables et financières restent encore à fiabiliser. A ce titre, le contrôle interne comptable n'a pas été mis en œuvre pour la globalité des opérations engagées par l'office. Seule une procédure relative au suivi des règlements fournisseurs est effective. Pour autant, celle-ci mériterait d'être actualisée car encore spécifiée dans un cadre « comptabilité publique ».

La direction financière ne s'est pas appropriée les capacités de traitement des données comptables et financières de ces progiciels. Les extractions possibles restent bien souvent externalisées auprès du service système d'information, tout comme le suivi du paramétrage des applicatifs via un prestataire externe.

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

---

**Obs 5:**

Jusqu'à une date relativement récente, c'est-à-dire jusqu'aux départs successifs des trois informaticiens, les extractions des informations étaient du ressort du service informatique, c'est ce que prévoyait l'organisation mise en place.

A la suite de ces départs rapprochés il a été vital pour les services de s'approprier d'avantage l'outil, c'est ce qu'a réalisé le service financier, grâce à l'utilisation d'une quantité importante d'ordres d'exploitation, d'interfaces comme celle de la paie et des rapprochements bancaires notamment.

De surcroît, un audit demandé par la précédente Direction Générale pour s'assurer de la bonne utilisation du progiciel a été

Observation maintenue.

La nouvelle direction générale en place depuis 2012 impose à la direction comptable et financière, dans ses objectifs 2013 prioritaires, de fiabiliser les données comptables et financières. L'analyse rétrospective des exercices contrôlés affiche régulièrement un manque de valorisation des données internes au service financier. Les utilitaires informatiques restent mal exploités (recollement financements/programmes, actualisations diverses...) et n'ont permis de produire un « tableau de bord » (produits/charges) de gestion avec indicateurs budgétaires. Enfin, la direction financière peine à développer une coordination efficace



### Réponses de l'organisme

réalisé en décembre 2009.

SOPRA qui est l'éditeur d'IKOS, a dans ses conclusions indiqué que l'utilisation courante du produit était satisfaisante, avec cependant semble-t-il un manque important de connaissance du produit mais seulement en ce qui concerne les fonctionnalités approfondies, sachant qu'IKOS est un logiciel complexe et qu'il nécessite normalement une équipe spécialisée en interne, ce que ne peut pas se permettre l'Office, d'où la volonté de changer de système informatique à partir de 2014.

En ce qui concerne l'internalisation ou l'externalisation de certaines fonctions, cela a été décidé lors de notre passage en comptabilité de commerce pour absorber le surcroît de travail pour les raisons suivantes :

#### a ) SUBVENTIONS

Lors d'un départ en retraite non remplacé au sein du service financier, alors que les subventions complexes ANRU gérées sur le logiciel Agora survenaient (nouvelle tâche chronophage), une partie des traitements administratifs a été déléguée à l'extérieur du service, les chiffres restant contrôlés par la Direction Financière.

#### b ) TFPB

Eu égard à la masse de travail, les tâches liées à ce domaine ont été dévolues successivement à plusieurs chargés de missions directement rattachés à la Direction Générale.

A l'issue du départ du dernier d'entre eux, le travail a été confié à un cabinet spécialisé faute de ressource en interne.

Le marché de ce cabinet ayant pris fin, une personne familiarisée aux dégrèvements et récemment formée mais externe au service a été effectivement affectée à ces travaux, la Direction Financière gardant encore la maîtrise de l'ensemble du domaine.

### Nouvelles observations de la Miilos

avec les autres services de l'office (gestion locative, maîtrise d'ouvrage..). La direction générale n'est pas en pleine mesure d'obtenir de sa direction financière une information fiable et complète permettant l'évaluation des engagements pris et ceux à venir (gestion des risques dans la période du protocole de redressement de l'équilibre).

Enfin le positionnement de la direction financière n'internalise pas certaines fonctions qui peuvent être stratégiques pour le rétablissement de la santé financière de l'office (gestion complète des financements via le suivi et l'appel des subventions, prise en charge de la gestion des dégrèvements de TFPB). Ces missions peuvent être identifiées comme le cœur de métier de la direction financière dans le cadre d'un plan stratégique de rétablissement.

**Obs 6 : Sur la période contrôlée, la comptabilité de programmes avant 2010 ne s'avère pas exploitable.**

L'office n'a toujours pas fiabilisé totalement sa comptabilité de programmes depuis le contrôle de la Miilos d'août 2007. Une perte d'information a été constatée entre l'exploitation des progiciels « Sage financement » et « Sage patrimoine ». Une mise à jour a été engagée à partir de 2010 sur les opérations « en cours » et sur les « terminées non soldées », l'actualisation totale des fiches ne s'opère qu'une fois par an. Le suivi des emprunts et fonds propres est assuré par la direction financière, tandis que le suivi de l'appel des subventions reste du ressort du service maîtrise d'ouvrage. Des difficultés de coordination entre unités ont été relevées en raison de l'absence d'un comité d'engagement des opérations. Des écarts ou des retards dans la validation des coûts d'opérations prévisionnels sont bien souvent identifiés. De façon induite, le suivi des coûts durant la réalisation du programme reste peu ou pas anticipé. Cette dernière phase a effectivement des impacts immédiats sur le niveau des fonds propres.

On notera tout de même la récente mise en place d'un groupe de travail coordonnant les actions de la direction financière avec les productions du service développement (sollicitation des emprunts et des subventions). Il reste à regretter que le service maintenance du patrimoine dans les opérations d'investissements ne soit pas associé aux travaux du groupe.

**Obs 7 : Habitat Saint-Quentinois ne valorise pas les frais financiers et coûts internes de développement, de portage et de commercialisation dans sa production immobilisée ni même dans sa production stockée.**

Hormis pour l'exercice 2008, l'office n'a pas renseigné les parties 15 et 16 de l'annexe V en faisant figurer pour chacune des opérations, le montant des coûts internes et des frais financiers imputés au cours de l'exercice dans le coût de production, que ce soit des immobilisations ou des stocks. La non-comptabilisation des coûts internes altère l'image fidèle de l'actif du bilan.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs 6:

Les Fiches de Situation financière et Comptable (FSFC) auraient dû être gérées grâce au module de la Gestion des Opérations d'IKOS.

Des groupes de travail ont été constitués, mais ce projet transversal nécessitant un investissement de nombreux services n'a pas vu le jour jusqu'à une date très récente.

Il a été décidé que la gestion des FSFC serait développée sur le nouveau logiciel en cours d'installation.

Les contrôles du bilan n'étaient pas réalisés par l'équipe précédente, durant la dernière période de vérification MILOS. En 2010 la personne récemment recrutée affectée au FSFC a suivi une formation AFPOLS pour gérer au mieux ce sujet qui nécessite du recul pour régulariser les informations.

Un travail très important sur l'harmonisation de la notion de programme a été réalisé à la fois sur les logiciels Sage Patrimoine et Financement ainsi que sur le traitement des réaffectations des sorties. Les investigations sur des opérations très anciennes ont atteint leurs limites, faute de traçabilité. Dorénavant depuis 2012 nous utilisons les logiciels Sage pour alimenter les FSFC qui étaient précédemment tenues à la main.

Les contrôles réglementaires requis sont maintenant réalisés et cohérents avec les données du bilan.

### Obs 7:

Une réflexion avait été menée sur ce sujet avec l'aide d'un conseil extérieur. Compte tenu des avantages comparés aux inconvénients, il a été décidé de ne pas valoriser ces coûts en investissements.

Pour 2008 l'annexe avait été renseignée car cela correspondait à une production immobilisée pour une opération particulière de chantier d'insertion.

L'office va réfléchir à la valorisation des frais financiers et internes des stocks eu égard à la marge dégagée pour ces opérations.

Observation maintenue.

L'absence de procédures dans le suivi financier des investissements au sein même de la structure, la difficile appropriation du module IKOS, induisent logiquement une perte d'information sur le pilotage financier des opérations. Des problèmes d'ajustements de coûts d'opérations entre les services ont pu être relevés, nuisant à la validation du coût de l'opération et son suivi budgétaire. L'absence de comité d'engagement des opérations reste un point critique dans l'organisation, en particulier sur la validation de l'équilibre de l'opération et sur l'analyse des financements appelés.

L'observation est maintenue dans ce rapport, comme elle a pu être retenue lors des deux précédents contrôles, soit depuis janvier 2002.

Observation maintenue.

L'office doit être en mesure de respecter le principe d'imputation rationnelle et d'effectuer les imputations de coûts internes en tenant compte du niveau réel d'activité. La valorisation de ces coûts peut être définie, soit par un système opérationnel de comptabilité analytique, soit par un procédé statistique clairement défini dans les procédures et méthodes comptables de l'organisme.

## 6.2 ANALYSE FINANCIERE

### 6.2.1 Rentabilité de l'office sur la période 2007- 2011

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Marge sur accession	0	17	188	225	-268
Loyers	15 855	16 154	16 667	17 438	18 032
Coût de gestion hors entretien	-4 912	-4 834	-6 020	-4 892	-5 081
Entretien courant avec régie d'entretien	-1 086	-1 133	-1 402	-1 214	-1 174
GE avec régie d'entretien	-1 802	-2 186	-1 770	-959	-903
TFPB	-2 604	-2 650	-2 806	-3 577	-3 684
Flux financier	628	257	-16	-41	-40
Flux exceptionnel	-213	218	-481	3 009	-634
Autres produits d'exploitation	247	650	576	440	1 286
Pertes créances irrécouvrables	-541	-363	-377	-321	-500
Intérêts opérations locatives	-2 380	-2 550	-2 424	-1 998	-2 013
Remboursements d'emprunts locatifs	-3 557	-3 575	-3 381	-4 325	-4 509
<b>Autofinancement net<sup>1</sup></b>	<b>-367</b>	<b>5</b>	<b>-1 249</b>	<b>3 783</b>	<b>509</b>
% du chiffre d'affaires	-2.30%	0.03%	-7.33%	21.19%	2.63%

L'analyse de la rentabilité sur la période de contrôle permet de distinguer deux étapes importantes dans l'activité de l'office :

De 2007 à 2009, l'office présente une rentabilité négative aggravée par la mise en œuvre des programmes ANRU.

A partir de 2010, en raison d'un cycle d'exploitation déficitaire et d'une structure financière fragile, l'office entre dans une procédure d'aide auprès de la CGLLS pour une période de 5 ans.

#### *Constats retenus par le protocole de redressement et mesures prises par l'office :*

Le protocole CGLLS a mis en avant une faiblesse des loyers, des charges de structure importantes et un poids de la TFPB croissant dans les charges de l'organisme.

Si toutefois le service de la dette reste contenu sur la période, les frais de structure de l'office progressent régulièrement en intégrant le montant limité du coût de la régie non récupérable, surtout entre 2010 et 2011. Le coût de l'impayé à partir de l'exercice 2009 repart à la hausse, et situe l'organisme en 2011 au-dessus de la médiane des offices.

La marge commerciale de l'activité d'accession à la propriété est réduite, avec un risque de perte et cela malgré un niveau globalement élevé du taux de subventions s'établissant en moyenne à 14,8% du prix de revient des opérations (PSLA Fayet, Lehaucourt et Voltaire). L'apport de ces subventions induit un triplement entre 2010 et 2011 du poste « autres produits d'exploitation ». A terminaison des opérations d'accession, les marges commerciales dégagées par l'office restent négatives.

#### *Résultats à mi parcours du protocole de redressement :*

Sur l'ensemble de la période, l'autofinancement net annuel reste particulièrement faible, voire négatif sur l'exercice 2009. En effet l'office a supporté une progression importante (+24 % entre 2008 et 2009) de ses coûts de gestion. Les frais généraux sur cet exercice ont particulièrement

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



**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

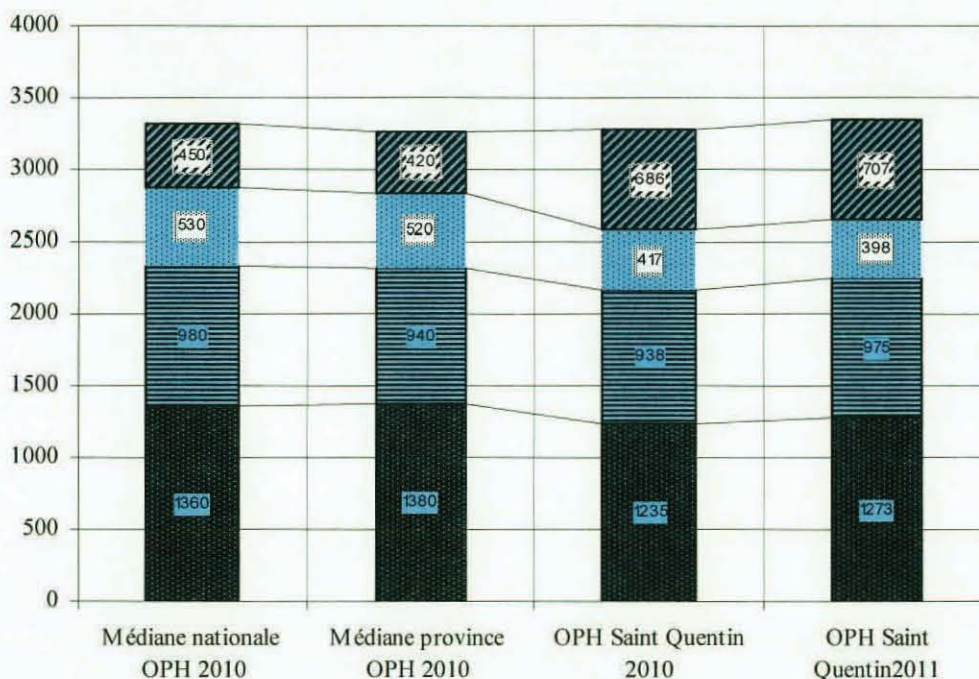
progressé, surtout sur des postes de consommables ou encore sur la rémunération d'intermédiaires.

L'ouverture du protocole de redressement de l'office auprès de la CGLLS en 2010 a permis de rétablir le niveau de l'autofinancement toujours très impacté par la charge fiscale liée aux propriétés bâties, mais aussi par le niveau soutenu de remboursement des emprunts locatifs. Sur la dernière année contrôlée, l'office n'a pu percevoir l'aide de la CGLLS en raison du non versement de la subvention du Conseil régional de Picardie. De façon induite, l'autofinancement net s'établit à 509 k€, soit l'équivalent de 2,63% du chiffre d'affaires annuel global d'un montant de 19,3 M€ hors charges récupérées.

### 6.2.1.1 Analyse des autres éléments constitutifs de l'autofinancement

En €/logement	Médiane nationale OPH 2010	Médiane province OPH 2010	OPH Saint-Quentinois 2010	OPH Saint-Quentinois 2011
Loyers	3 420	3 370	3 240	3 350
Annuité	1 360	1 380	1 235	1 273
Coût de gestion	980	940	938	975
Maintenance	530	520	417	398
TFPB	450	420	686	707

■ Annuité ■ Coût de gestion ■ Maintenance ■ TFPB



#### 6.2.1.1.1 Niveau des annuités

Les annuités d'emprunts locatifs ont évolué modérément (6 637 k€ en 2011), elles représentent 36,6% de la masse des loyers quittancés contre 37,8% en 2007. Au logement, elles sont en dessous de la médiane province des OPH (1 380€). Afin d'optimiser la gestion de son endettement, l'office, sur la base des enjeux identifiés au protocole de redressement CGLLS, a entamé début 2012 auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations un réaménagement de sa dette sur un encours de 65,5 M€. Les principaux prêts renégociés (compactage et reprofilage en 17 macro prêts et 9 prêts simples) représentent 46 M€ (avec intérêts différés) et induisent un allongement moyen de la dette de 4,29 ans et une charge d'intérêts supplémentaires de 2 536 k€.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Ainsi l'office est en mesure d'assumer ces objectifs identifiés dans son PSP et plus particulièrement ses orientations dans le PNRQAD en faveur du Faubourg d'Isle.

#### 6.2.1.1.2 Le coût de gestion

Le coût de gestion locatif s'établit à 5 081 k€ en 2011, à hauteur de 975 € par logement. Cette situation place l'office à la médiane des OPH en 2010 s'établissant à 980 € par logement. Il convient de relever qu'entre 2007 et 2011 la masse des charges non récupérables a progressé de 22,8%.

A partir de 2010 avec les opérations de démolition au titre de l'ANRU ou encore celle de Villard de Honnecourt (312 logements démolis), le coût de gestion locatif a diminué de 12% entre 2009 et 2010.

Les coûts salariaux sur la période de contrôle ont progressé de 10% au logement soit pour l'année 2011 une charge de 777 €/logement pour une médiane des offices à 720 €/logement. Sur ce poste de dépenses, l'office, en 2011, n'a pas eu recours pour la première fois à des dépenses affectées sur du personnel extérieur à l'organisme (c.621).

#### 6.2.1.1.3 L'évolution de la maintenance

L'effort de maintenance du patrimoine au titre des dépenses de gros entretien sur biens immobiliers a considérablement diminué, de 49% entre 2007 et 2011, il en va de même sur le poste entretien courant. Globalement l'office a un coût de maintenance au logement particulièrement réduit à hauteur de 398 €/logement contre une médiane office à 530 €/logement. Il convient de retenir qu'entre 2007 et 2009, l'office n'a pas anticipé les charges de gros entretien à travers un rythme régulier de provisionnement corrélé à un plan pluriannuel de travaux repris synthétiquement dans son PSP au titre d'une « politique d'entretien au fil de l'eau ». Ce dernier prévoit une dépense de 620 € en moyenne annuelle par logement alors qu'il ne représente en 2011 que 283 €/logement.

Corrélativement la part des charges en personnel (régie) affectés à la maintenance a considérablement augmenté de 77%.

#### **Obs 8 : Les coûts d'intervention de la régie d'entretien et de travaux ne sont pas déterminés précisément.**

Les principales missions de ce service s'organisent autour d'une unité d'entretien et de nettoyage des locaux, de gardiens, d'un service de maintenance courante (électricité, plomberie, serrurerie, peinture, mécanique) et d'espaces verts.

Globalement les interventions de la régie ne sont pas retracées à travers une analyse budgétaire croisant dépenses estimées, dépenses réalisées et prestations facturées par postes.

Malgré l'exploitation de fiches d'intervention, il semble que ces dernières restent partiellement valorisées au titre d'une comptabilité analytique. Pour les interventions sur site, certaines prestations récupérables réalisées par la régie, ne sont pas récupérées auprès des locataires en raison du manque d'information sur les fiches d'intervention remplies pas les agents. Enfin le contrôle a permis de constater que l'activité magasin de la régie fonctionne sans comptabilité de stock

#### 6.2.1.1.4 Taxe foncière sur les propriétés bâties

Malgré un parc majoritairement situé en ZUS, le poids de la TFPB progresse très fortement sur la période de contrôle passant de 686 €/logement en 2010 à 707 €/logement en 2011. Ce niveau reste bien supérieur aux standards habituels, il place l'organisme au niveau du 9<sup>ème</sup> décile des

---

**Réponses de l'organisme**


---

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Dans le paragraphe 6.2.1.1.2**, il est indiqué que le programme Villard de Honnecourt a été démoli. Il s'agit d'une erreur, les différentes décisions en faveur de la démolition (Etat et de la collectivité) ont été rendues en 2012.

Aujourd'hui, 12 logements restent occupés et des solutions individuelles de relogement sont étudiées de manière très fine, sans exercer aucune pression auprès des occupants.

Vu.

**Obs 8:**

Dans le cadre de la démarche Qualité de Service, une réflexion est engagée sur la régie : faut-il disposer d'une régie de travaux ? Si oui, pour quelles compétences et quelles interventions ?

Cette démarche de réflexion conduira également à la fiscalisation de la régie nécessitant :

- une sectorisation du patrimoine au regard de la TVA
- une évolution des fiches d'intervention permettant la valorisation des interventions (fournitures et temps passé)
- une gestion de stock reposant sur la valorisation de ce dernier

Cette nouvelle organisation de la régie sera mise en œuvre au cours de l'exercice 2014.

L'observation est maintenue, en prenant toutefois en compte les perspectives de fiscalisation de la régie de l'office.

offices en montant de TFPB par logement. Afin de réduire l'importance du patrimoine imposé, l'office, à partir de 2010, a réalisé un audit fiscal sur l'ensemble de son patrimoine. Sur l'exercice 2011, l'organisme a pu bénéficier d'un dispositif d'exonérations et d'allègements à hauteur de 893 k€ par le biais de cet accompagnement technique.

### 6.2.2 Résultats comptables

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

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Autofinancement net	-367	5	-1 249	3 783	509
Remboursement d'emprunts	3 557	3 575	3 381	4 325	4 509
Dotations aux amortissements et aux provisions	-4 021	-5 009	-5 039	-10 994	-7 084
Reprises sur amortissements et provisions	541	374	474	1 182	28
Plus ou moins values sur cessions	124	85	204	-90	41
Quote-part des subventions d'investissement	980	1 118	835	396	1 549
Dotations aux amortissements des charges différées	158	76	123	337	175
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>972</b>	<b>225</b>	<b>-1 268</b>	<b>-1 058</b>	<b>-270</b>

Les résultats des exercices de l'office restent particulièrement faibles. Au-delà du niveau peu soutenu de l'autofinancement net de la structure (3,2% de son chiffre d'affaires sur la période), il convient de retenir la forte progression en 2010, des dotations aux amortissements sur les

structures de bâtiments ainsi que sur les postes composants quant à la modernisation des ascenseurs et certaines réhabilitations électriques et toitures sur le patrimoine ancien. On remarquera à partir de 2010, la démarche de rééquilibrage des amortissements techniques et financiers par un accroissement des provisions réglementées au titre de l'amortissement dérogatoire pour 1,5 M€

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 6.2.3 Structure des bilans

- Étude plus particulière des fonds disponibles

#### Bilans fonctionnels

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Capitaux propres	34 425	34 814	39 606	43 733	52 084
Provisions pour risques et charges	725	1 190	1 198	1 636	1 857
<i>dont PGE</i>	715	715	715	715	900
Amortissements et provisions	60 926	64 677	67 987	71 835	74 913
Dettes financières	62 855	61 900	72 849	70 167	72 949
Actif immobilisé brut	152 036	167 565	182 276	184 710	191 070
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>6 895</b>	<b>-4 985</b>	<b>-636</b>	<b>2 661</b>	<b>10 733</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations<sup>2</sup></b>					<b>541</b>
Stocks	598	1 874	2 610	2 686	1 643
<i>dont Accession</i>	598	1 874	2 610	2 686	1 643
Autres actifs d'exploitation	4 069	4 663	7 791	10 279	17 447
Provisions d'actifs circulant	1 281	1 054	1 061	1 227	1 390
Dettes d'exploitation	3 055	1 981	5 616	5 458	5 338
<b>Besoin (+) en FR d'Exploitation</b>	<b>331</b>	<b>3 503</b>	<b>3 724</b>	<b>6 280</b>	<b>12 362</b>
Créances diverses (+)	270	358	385	568	215
Dettes diverses (-)	2 739	2 473	2 756	2 417	1 827
<b>Ressource (-) en FR Hors Exploitation</b>	<b>-2 469</b>	<b>-2 115</b>	<b>-2 372</b>	<b>-1 849</b>	<b>-1 612</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	<b>-2 138</b>	<b>1 388</b>	<b>1 353</b>	<b>4 431</b>	<b>10 750</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>9 033</b>	<b>-6 372</b>	<b>-1 989</b>	<b>-1 770</b>	<b>-17</b>
Concours bancaires Passif	0	6 502	2 108	2 743	2 986
Trésorerie du Bilan Actif	9 033	129	119	973	2 969

#### 6.2.3.1 Fonds de roulement net global

Le FRNG s'établit en 2011 à 10,7 M€ soit 4.12 mois de dépenses mensuelles. Ce résultat place juste l'organisme au-dessus de la médiane des offices (référénts France entière) s'établissant à 3,9 mois. Les financements de long terme couvrent parfaitement les emplois de l'office avec un solde de trésorerie d'investissement légèrement négatif .L'évolution du FRNG reste faible sur les exercices contrôlés (+87 k€) en intégrant les cessions.

Il convient de noter que sur les années 2008 et 2009, au regard de l'évolution forte des immobilisations, il n'y a pas eu d'ajustement des emplois stables au regard des nouvelles dettes financières à contracter (17 M€) mais aussi des subventions à appeler (7 M€), il en ressort un fonds de roulement négatif pour ces deux exercices. Globalement sur la période, l'office couvre ces immobilisations par des ressources externes (dettes financières et appels de subventions) à hauteur de 99% entre 2007 et 2011, ce qui traduit une anticipation fine des financements. On notera la faible part des fonds propres investis dans les opérations nouvelles qui s'élèvent à 280 k€.

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



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 6.2.3.2 *Fonds de roulement net global à terminaison*

En k€	31/12/2011
<b>Total moyens financiers fin 2011</b>	<b>14 679</b>
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2011	-6 506
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison :	-16 698
Autres utilisations	-361
Total des moyens financiers immobilisés à terminaison:	-17 059
<b>Fonds propres disponibles 31/12/2011</b>	<b>7 812</b>
<b>Insuffisance de fonds propres disponibles à terminaison</b>	<b>-2 380</b>
Dépôts et cautionnements reçus	1 065
Provisions pour risques et charges	1 857
<b>FRN 31/12/2011</b>	<b>10 733</b>
<b>FRN à terminaison</b>	<b>541</b>

A terminaison des opérations en cours, le FRNG chute à 6 jours de dépenses, et présente une insuffisance de fonds propres pour 2,3 M€.

### 6.2.3.3 *Tableau emploi- ressources*

En k€	2008	2007/2011	2011
FRN en début de période	6 895		2 661
Autofinancement net	5	3 049	510
Solde Trésorerie Investiss. de l'année	-12 309	-280	7 507
Cessions d'actifs	170	1 197	250
<b>FRN en fin d'exercice</b>	<b>-4 985</b>		<b>10 733</b>

L'évolution du FNRG de l'office provient d'une diminution régulière des dépenses d'investissement, coordonnée à un rythme croissant des financements appelés. Aussi d'autres flux du bilan comme les cessions d'actifs ont pu améliorer progressivement le niveau du fonds de roulement pour l'amener à son niveau maximum en 2011. Hors participation de la CGLLS à hauteur de 3 M€, l'office a dégagé 837 k€ d'autofinancement sur son activité entre 2007 et 2011

### 6.2.3.4 *Besoin de fonds de roulement*

On observe une croissance importante du besoin en fonds de roulement d'exploitation en 2010 (+2,5 M€) et en 2011 (+6 M€) sous l'effet essentiellement des subventions d'investissement restant à encaisser de 12 M€ en 2011 au c. 441.

### 6.2.3.5 *Trésorerie*

Sur 2011 on notera un quasi-équilibre entre les ressources de long et court terme pour financer l'activité de la structure. Sur l'ensemble de la période, la trésorerie nette reste négative subissant la dégradation du fonds de roulement sur 2008 et 2009, on notera toutefois une amélioration notable entre 2010 et 2011. Au bilan en intégrant le concours bancaires de 3 M€ auprès de la Caisse d'Epargne, il apparaît que la trésorerie active progresse régulièrement. Le montant de ce concours apparaît surdimensionné en 2011 mais le différentiel du taux placé par rapport au taux emprunté est actuellement positif pour l'organisme.

## 6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE ET PLAN DE REDRESSEMENT CGLLS

En avril 2012, une étude prévisionnelle a été réalisée par la fédération nationale des offices publics de l'habitat, cette analyse a valorisé les opérations en cours de l'office au 31 décembre 2010 faisant suite au protocole de rétablissement de l'équilibre de la CGLLS. La simulation

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**En page 19-1, dans le paragraphe 6.3** relatif au protocole CGLLS, il est fait mention de la simulation financière prévisionnelle réalisée en avril 2012 avec le concours de la Vu.



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Fédération des Offices.

Cette simulation repose sur les données comptables de 2010 et nécessite des ajustements et l'instauration de nouvelles hypothèses.

Une nouvelle simulation prévisionnelle a été réalisée au cours de l'été 2013 par la direction générale intégrant des hypothèses réalistes au regard de l'environnement de l'office. Cette simulation repose sur les données comptables de l'exercice 2012, les plus récentes en notre possession.

Elle fera l'objet d'une note rédigée par la Fédération des Offices et sera présentée au Conseil d'Administration ainsi qu'à la CGLLS.

(Visial) de gestion prévisionnelle de la fédération court de 2011 à 2020 et s'inscrit pour le cadrage financier des orientations stratégiques du plan CGLLS 2010 à 2015.

Les différentes simulations, celles du protocole CGLLS et de la fédération, restent assez peu liées au niveau des hypothèses retenues et présentent des écarts notables. On relèvera :

- l'exclusion du poste régie dans sa partie non récupérable,
- le niveau estimé du coût d'impayés faible dans le protocole CGLLS (0,6% des loyers) et relativement élevé dans les résultats prévisionnels de la fédération (2%),

L'office n'a pas réalisé la totalité des programmes prévus au protocole et a suspendu des opérations (27/91 bd Cordier, Léon Blum) ou encore abandonné des projets en cours de réalisation particulièrement avancés au niveau des engagements en fonds propres (957 k€ sur l'opération de Luneville).

L'évolution de l'autofinancement courant (hors éléments exceptionnels) est synthétisé dans le tableau ci-dessous repris dans la simulation d'avril 2012 de la fédération.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autofinancement courant	-78	-228	643	941	1 163	1 343	1 434	1 293	1 108	1 383
En % des loyers	-0.4 %	-1.2 %	3.3 %	4.7 %	5.6 %	6.4 %	6.6 %	5.8 %	4.9 %	6.0 %

Après un faible niveau, en début de période de simulation, l'autofinancement courant se rétablit à compter de 2013, pour progresser lentement. Ce dernier reste fortement pénalisé par le niveau soutenu de la TFPB.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Potentiel financier début période	2098	2755	4536	1332	1428	990	860	785	494	403
Autofinancement courant	-78	-228	643	941	1 163	1 343	1 434	1 293	1 108	1 383
Affectation à la PGE	715									
Produits de cessions		199	338	345	352	359	366	373	381	388
Fonds propres investis	-500	-3432	-5532	-2840	-2473	-1978	-2019	-2099	-1720	-1176
Autres variations	-100	790	120	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75
<b>Potentiel financier fin période</b>	<b>2755</b>	<b>4536</b>	<b>1332</b>	<b>1428</b>	<b>990</b>	<b>860</b>	<b>795</b>	<b>494</b>	<b>403</b>	<b>1136</b>

Les résultats cumulés entre le protocole CGLLS et la dernière simulation de la Fédération tant sur l'autofinancement que sur le potentiel financier, présentent les écarts suivants

En k€	2010-2018
Ecart autofinancement courant	-2 400
Ecart produits de cessions	544
Ecart fonds propres investis	1 205
<b>Ecart potentiel financier fin période</b>	<b>3 919</b>

L'office doit d'ici 2014 assurer la poursuite du programme de l'ANRU et de réhabilitation (y compris résidentialisation) prévu dans son PSP. Dans ce contexte, il est prévu une dégradation de l'autofinancement sur la période 2010/2018, soit une perte de 2,4 M€ par rapport à la projection financière du protocole. Cette chute de l'autofinancement est induite par la hausse des coûts d'exploitation. Par contre, sur la période, le potentiel financier progresse de 3,9 M€ sur la simulation à 2020 en raison du décalage pris sur certaines opérations en constructions neuves et réhabilitations. L'exploitation des données de la simulation prévisionnelle de la fédération apparaît particulièrement difficile à exploiter, tant la constitution et l'évolution des agrégats restent assez peu traçables.

Les conclusions de cette simulation apparaissent réalisables, dans la cadre des orientations d'investissements retenues au protocole de rétablissement de l'équilibre de l'organisme. L'office devra poursuivre la mise en œuvre des mesures internes du protocole, en particulier la

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

maîtrise des impayés, la révision des loyers à la relocation et la réduction de ces dépenses de gestion.

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

La direction financière en tant que service support doit gagner en rigueur, tout en renforçant son organisation comptable afin d'actualiser et fiabiliser les données traitées. L'organisation de la direction financière ne dispose pas d'outils de contrôle de gestion et contrôle interne.

Sur un plan rétrospectif, l'office dégage globalement un faible niveau d'autofinancement (hors aides) en raison de frais de structure élevés et d'une fiscalité locale contraignante. A mi-parcours, il apparaît que les mesures internes de l'office visant à réduire certaines dépenses (charges de structure, niveau d'impayé) ou à accroître certains produits (politique des loyers à la relocation ou cession de patrimoine) n'ont pas été engagées ou suivies d'effets.

Pourtant, les hypothèses retenues au protocole restaient soutenables. Le constat des engagements de l'office, sur la période écoulée, fait apparaître certains manques dans le suivi de ces différents postes d'exploitation (maîtrise de l'impayé).

Sur la prospective du protocole, l'activité construction reste élevée au titre de l'ANRU tout comme l'activité de réhabilitation. Grâce aux aides externes à percevoir sur ces dépenses, le service de la dette de référence tend à se stabiliser et à décroître à partir de 2013, exercice à partir duquel l'office retrouve un autofinancement courant positif et amorce une réduction du potentiel financier à partir de 2014.

Dans ces conditions, les perspectives de retour à l'équilibre resteront très difficiles à atteindre à l'horizon 2015 tant sur la mise en œuvre réelle des mesures internes de l'office que sur la mise en place des mesures patrimoniales (retards dans les programmations ou encore abandons d'opérations).

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

### **7.1 PERIODE A VERIFIER**

La vérification a porté sur les déclarations effectuées de 2010 à 2013 (exercices de référence 2010 à 2012) pour la cotisation de base et sur les déclarations de 2010 à 2012 (exercices de référence 2008 à 2010) pour la cotisation additionnelle. Ces exercices ne sont pas concernés par le délai de prescription de trois ans.

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

L'office a effectué les déclarations de cotisations à la CGLLS et s'est acquitté des règlements correspondants.

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

Au regard des déclarations enregistrées par l'office, le montant des réductions était supérieur ou égal au montant de la cotisation calculée.

Concernant la déclaration 2011 (base comptable 2010), l'office a majoré de 11 logements le nombre de logements à usage locatif et de logements-foyers situés dans les quartiers ZUS pour un total de 3 905 logements. Or l'état réglementaire identifie pour l'année 2010, 3 814 logements en ZUS auxquels il est nécessaire d'ajouter 80 logements-foyers en ZUS soit un total de 3 894 logements.

Cette erreur n'induit pas de versement à opérer.



### Réponses de l'organisme

**Dans le paragraphe 6.4**, le rapport évoque une analyse rétrospective de la situation financière.

Il est indéniable que la fiscalité est très contraignante puisqu'elle représente 21% du chiffre d'affaire après abattement de TFPB.

Par contre, l'office ne partage pas l'analyse des inspecteurs relative aux mesures internes qui n'auraient pas été mises en œuvre.

La politique de loyers à la relocation est en place depuis 2011 tels qu'en atteste les différents rapports de suivi du protocole.

Les charges de fonctionnement ainsi que les charges de personnel sont conformes aux prévisions du protocole CGLLS.

Le programme de cession de patrimoine n'a pas donné les résultats escomptés sur les exercices contrôlés. Ces résultats peuvent s'expliquer par le faible niveau de ressources des locataires de l'Office. Néanmoins, au cours de l'été 2013, l'ensemble des locataires dont le logement peut être vendu a été contacté par courrier. Des premiers retours encourageants ont été notés.

Enfin, pour ce qui est de l'impayé de loyers, force est de constater que les objectifs de 0,6% d'impayés peuvent sembler trop optimistes au regard de la situation économique de la population logée dans le parc. Pour autant, la nouvelle organisation des agences a pour but d'améliorer la situation en matière d'impayé.

Par ailleurs, un personnel dédié, Chargé de Pré-contentieux, sera mis en place dans chaque agence dans le cadre de la réorganisation de la gestion de proximité.

### Observation relative au calcul de la cotisation CGLLS :

En ce qui concerne la cotisation additionnelle 2010 le nombre de logements locatifs est de 5038 et le nombre de logements foyers de 124 ce qui représente un total déclaré de 5162 logements. L'Office a bien déclaré l'intégralité de ses logements, il en est de même pour 2011 et 2012, dans ces conditions, il ne devrait pas faire l'objet de ce redressement de 3 272 €, sauf précisions de votre part.

### Nouvelles observations de la Miilos

La mission à mi-parcours du protocole de rétablissement de l'équilibre entre 2010 et 2015 identifie des frais de structure particulièrement élevés au regard de produits nets progressant modérément. Il convient de retenir que la maîtrise des coûts de personnel hors régie est effective. Toutefois, la problématique du coût net de la régie doit être posée dans l'organisation de l'office.

Doté d'une importante réserve foncière (terrains), l'office serait en mesure de dégager des ressources permettant de financer l'activité. La mission prend acte de la nouvelle organisation dans la gestion de l'impayé, en particulier dans sa gestion de la phase pré-contentieuse en agences.

### **7.2.2 Cotisation additionnelle**

Le calcul de la partie fixe fait apparaître un écart sur le nombre de logements déclarés pour les trois années :

Pour 2010, le patrimoine déclaré de l'exercice 2008 est de 5 038 logements au lieu de 5 162 repris dans l'annexe réglementaire. L'écart de versement qui en résulte est de -620 €.

Pour 2011, le patrimoine déclaré de l'exercice 2009 est de 5 231 logements au lieu de 5 435 repris dans l'annexe réglementaire. L'écart de versement qui en résulte est de -1428 €.

Pour 2012, le patrimoine déclaré de l'exercice 2010 est de 5 009 logements au lieu de 5 213 repris dans l'annexe réglementaire. L'écart de versement qui en résulte est de -1224 €.

### **7.2.3 Prélèvement sur le potentiel financier**

L'office, en procédure de redressement depuis 2010, est exonéré du prélèvement sur le potentiel financier.

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

Au regard des déclarations pour les exercices 2010 à 2012 et des montants additionnels réglés par l'office à la CGLLS et sur la base des informations inscrites sur les états réglementaires de l'organisme, l'office est redevable de 3 272 €.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 8. CONCLUSION

**Obs 9 :** Les précédents rapports de la Miilos ont souligné de façon récurrente le caractère social d'Habitat Saint-Quentinois, qui loge dans un contexte local économiquement difficile des populations aux ressources modestes pour un loyer modéré, avec une gestion de proximité satisfaisante.

Si le patrimoine est correctement entretenu, ces constats perdurent, avec une dégradation dans certains domaines, les attributions de logements, la régularisation des charges récupérables auprès des locataires, les impayés de loyers. En sont responsables les problèmes d'organisation, en particulier comptable et financière, encore aggravés par le départ de plusieurs cadres dont le directeur général, fonction qui est restée inoccupée pendant dix huit mois.

Dans ces conditions, la situation financière de l'office reste tendue. Elle a nécessité la passation d'un protocole de redressement avec la CGLLS en 2010. A mi-parcours, les objectifs de rétablissement des grands équilibres de l'office ne sont pas atteints, en particulier, ceux relatifs aux mesures internes, réduction des charges de fonctionnement et maîtrise de l'impayé de loyers.

Par ailleurs, le décalage en terme de développement et de maintenance du parc justifierait une actualisation du protocole, sur la base d'un véritable outil de stratégie patrimoniale.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



Isabelle Grenier



Etienne Ribeau



Pierre Masset

Le chargé de mission d'inspection



Philippe Boilot

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs 9:**

A l'instar des éléments introductifs, il est à noter que le poste de directeur général n'est pas resté vacant pendant 18 mois mais pendant 6 mois (juillet 2011 – janvier 2012) au cours duquel un intérim a été exercé.

Enfin, Habitat Saint-Quentinois s'est investi à compter de l'année 2012 dans un vaste projet de démarche Qualité de Service en vue d'optimiser ses méthodes de travail et ses indicateurs de gestion. Ce plan d'entreprise, validé par le Conseil d'Administration en juin 2012, mobilise largement les effectifs de l'office.

la durée de l'intérim de la Direction Générale a été de 6 mois (de juin 2011 à Janvier 2012 et non depuis juin 2010).

Vu.

Il est pris note de la volonté de l'office, au travers du projet d'entreprise et la démarche qualité de service, d'améliorer ses méthodes de travail.

Concernant le protocole CGLLS, les engagements pris sur les risques locatifs (coût des impayés et coût de la vacance) ne semblent pas être atteints (doublement des deux postes entre 2007 et 2011). Le maintien des dépenses de maintenance acté dans le protocole n'a pas été respecté. Leur montant ramené aux loyers est en constante diminution entre 2008 et 2011. Enfin, concernant les mesures patrimoniales, l'office doit supporter des abandons d'opérations coûteuses (Faidherbe, Lunéville) non prévues. Dans ces conditions, il apparaît crucial que l'office puisse élaborer un plan stratégique d'activité combinant son projet de qualité de service avec les enjeux d'un protocole actualisé.



Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



Isabelle Grenier



Etienne Ribeau

Réponses apportées par Mme Marie-Odile LEFEVRE, présidente d'Habitat Saint-Quentinois, par lettre recommandée en date du 9 octobre 2013.



Pierre Masset

Le chargé de mission d'inspection



Philippe Boilot

