

**Rapport définitif n° 2011-092 Mars 2013**

**Office public de l'Habitat de Soissons (ODES)**

**Soissons (02)**

# FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF

## N° 2011-092

### OPH DE SOISSONS (ODES) – 02

Président : M. Thierry Thomas  
 Directeur général : M. Kléber Baclet  
 Adresse : 23 boulevard Pasteur  
 02202 Soissons cédex

Nombre de logements familiaux gérés : 3848

Nombre de logements familiaux en propriété : 3848

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 150

Indicateurs *	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0.9	1.17	0.11
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	50.5	46.7	50.4
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	0.0	1.4	0.9
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface corrigée)	2.87	2.99	2.88
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	4.74		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	7		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	7.2	4.6	
	Quartile : 4		
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	11	12.61	
	Quartile : 2		
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	10.7	13.65	
	Quartile : 1		

**Présentation générale de l'organisme** L'OPH de Soissons est le principal opérateur social de la ville de Soissons, sa collectivité de rattachement. Son patrimoine compte près de 4 000 logements et s'étend sur le périmètre de la Communauté d'Agglomération de Soissons avec une forte concentration dans la ville centre. 40 % de ce patrimoine est situé dans la zone sensible des quartiers de Presles et de Chevreux qui font l'objet d'une rénovation urbaine dans le cadre de l'ANRU.

**Points forts**

- Une gouvernance et une organisation adaptées à son environnement
- Une vocation sociale pleinement assurée
- Un service rendu aux locataires globalement de bonne qualité
- Une relance de l'activité de construction
- Un patrimoine bien entretenu avec une adaptation de celui-ci aux besoins des locataires

**Points faibles**

- Une situation financière satisfaisante
- Un processus d'attribution perfectible
- Des diagnostics de performance énergétique non réalisés
- Une sécurisation des immeubles à démolir insuffisante
- Une absence d'analyse prévisionnelle
- Des fonds propres insuffisants pour couvrir la totalité des programmes d'investissement

**Anomalies ou irrégularités particulières**

- Une irrégularité en matière d'attribution des logements

**Conclusion** Principal bailleur de l'agglomération de Soissons, l'office remplit correctement son rôle social en logeant une population aux ressources modestes.

Durant ces dernières années, il s'est attaché à adapter son organisation aux besoins et à son environnement, mais est handicapé par un management trop rigide et un climat social tendu qui perturbent son fonctionnement. L'effort de restructuration engagé par la direction visant à doter l'office de compétences et de moyens optimisés pour favoriser sa croissance et apporter une qualité de service optimale à ses locataires doit être poursuivi notamment en développant des outils de pilotage et de suivi des processus opérationnels et en mettant en œuvre un dispositif de contrôle interne efficient.

L'office entreprend, dans le cadre de l'ANRU, une série d'opérations tout à fait louables et nécessaires dans un secteur qui reste animé par une demande sociale encore insatisfaite. Sa situation financière correcte ne lui permet cependant pas de réaliser rapidement l'ensemble des objectifs de son plan d'actions qu'il faudra fiabiliser tant en coût qu'en financement. Il apparaît nécessaire de bien cadrer et planifier les investissements futurs pour que la pérennité de l'organisme soit mieux assurée. L'organisme doit actualiser l'analyse prévisionnelle régulièrement.

Inspecteurs-auditeurs Miilos : MM. Alain Potoczniak et Didier Comyn  
Chargé de mission d'inspection : M. Philippe Boilot  
Précédent rapport Miilos : n°2006-157 de mai 2007  
Contrôle effectué du 20/09/2012 au 17/01/12  
Diffusion du rapport définitif : Mars 2012

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° 2011-092

## OPH DE SOISSONS (ODES) – 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-ÉCONOMIQUE DE L'ORGANISME .....	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	3
2.2.1 Gouvernance .....	3
2.2.2 Organisation et management.....	4
2.3 CONCLUSION DE LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE.....	5
<b>3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE .....</b>	<b>5</b>
3.1 OCCUPATION DU PARC .....	5
3.2 ACCÈS AU LOGEMENT .....	5
3.2.1 Connaissance de la demande.....	5
3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme .....	6
3.2.3 Gestion des attributions.....	6
3.3 LOYERS ET CHARGES.....	7
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS .....	8
3.5 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES .....	8
3.6 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE .....	9
<b>4. PATRIMOINE.....</b>	<b>9</b>
4.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE .....	9
4.2 STRATÉGIE PATRIMONIALE .....	9
4.3 DÉVELOPPEMENT DU PATRIMOINE .....	10
4.3.1 Rythme de construction depuis les cinq dernières années et objectifs de production .....	10
4.3.2 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements.....	10
4.4 MAINTENANCE DU PARC .....	11
4.5 VENTE DE PATRIMOINE .....	11
4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	12
<b>5. RÉNOVATION URBAINE.....</b>	<b>12</b>
<b>6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE.....</b>	<b>12</b>
6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ.....	12
6.2 ANALYSE FINANCIÈRE.....	13
6.2.1 Analyse de la rentabilité.....	13
6.2.2 Ratios essentiels.....	14
6.3 SITUATION FINANCIÈRE.....	15
6.3.1 Bilans fonctionnels.....	15
6.3.2 Politique d'investissement et gestion des financements.....	15
6.4 ANALYSE PRÉVISIONNELLE.....	16
6.5 CONCLUSION SUR LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE .....	17
<b>7. CALCUL DES COTISATIONS CGLLS.....</b>	<b>17</b>
7.1 PÉRIODE À VÉRIFIER.....	17
7.2 CONTENU DE LA VÉRIFICATION .....	17
7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS CGLLS .....	18
<b>8. CONCLUSION .....</b>	<b>19</b>

## 1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de l'Office public de l'habitat (OPH) de Soissons "ODES" en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation (CCH) : «*L'objet du contrôle exercé par l'administration est de vérifier l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'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 dernier contrôle de 2007 montrait que l'office remplissait de façon satisfaisante son rôle de bailleur social, assurait une bonne gestion de proximité et entretenait correctement son patrimoine. Il déplorait par contre l'absence de vision stratégique, un dispositif de management très peu organisé et un fonctionnement anormal de la commission d'attribution des logements. Un niveau élevé d'impayés était également relevé.

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

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

Au 31 décembre 2010, l'office de Soissons est propriétaire de 3 848 logements familiaux et 42 logements étudiants qu'il gère en direct. Il possède également un centre d'hébergement temporaire et deux foyers pour personnes âgées dont la gestion est confiée à l'Association médico-sociale Anne Morgan (AMSAM) et qui représentent 108 équivalents logements.

Tout le patrimoine est situé à Soissons et dans dix sept communes périphériques avec une forte concentration de logements sociaux dans la ville centre (85 %) et plus particulièrement dans les quartiers de Presles et de Chevreux (40 %), classés en ZUS, qui font l'objet d'une convention avec l'ANRU.

Répartition du patrimoine en nombre de logements et équivalents logements

	Logts familiaux	Foyers et résidences sociales			Total équiv. logts
		logements	chambres	équiv. logts	
Logements en propriété	3 848	150	0	150	3 998
- dont gérés	3 848	42		42	3 890
Logts gérés pour des tiers	0	0	0	0	0
<b>Total géré</b>	<b>3 848</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>3 890</b>

L'ODES intervient principalement dans le périmètre de l'agglomération de Soissons qui compte environ 51 500 habitants dont 56 % résident dans la ville-centre, 32 % dans la couronne périurbaine et le reste (12 %) dans un territoire rural composé de 18 communes. La ville de Soissons, concentrant 79 % des logements sociaux, supporte l'essentiel de la charge sociale de l'agglomération (un peu moins d'un logement sur deux est un logement social).

Il ressort des projections démographiques de l'INSEE à l'échelle de l'agglomération de Soissons à l'horizon 2030, une augmentation du nombre de petits ménages plus marquée qu'au niveau départemental qui s'explique par une tendance au desserrement et au vieillissement des familles. Pour autant, cette augmentation est à relativiser par le fait que la population baisse en contre-pied de la tendance régionale et nationale. Les dynamiques socio-démographiques du territoire confirment, par ailleurs, une paupérisation grandissante des ménages avec des niveaux de revenus équivalents à ceux du département de l'Aisne, qui sont eux-mêmes plus faibles que la moyenne régionale et nationale.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Le parc de logements existants, public comme privé, a peu bénéficié de politique de rénovation massive et risque de se dégrader de façon accélérée dans les années à venir. Malgré la relance de la construction neuve depuis 2003, la diversité de l'offre produite n'a par ailleurs pas permis de satisfaire l'ensemble des segments du marché du logement. Celui-ci reste tendu et difficilement accessible aux ménages les plus précaires de l'agglomération.

Les objectifs attendus en terme d'habitat sont de développer une offre de logements adaptée aux besoins et aux ressources de la population avec une meilleure répartition de ces logements en couronne périurbaine de la ville-centre et ponctuellement dans les communes rurales voisines. Ils visent également à renforcer la valorisation du patrimoine ancien en favorisant notamment la mise en œuvre des grands projets de rénovation urbaine de Soissons et Belleu.

## 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

### 2.2.1 Gouvernance

L'OPH de Soissons a comme collectivité de rattachement la ville de Soissons. Le changement d'équipe municipale de mars 2008 a entraîné la nomination d'un nouveau conseil d'administration présidé depuis le 20 mai 2008 par M. Patrick Day, maire de Soissons, également conseiller général et 1<sup>er</sup> vice-président de l'agglomération. La composition du conseil d'administration est conforme aux dispositions de l'article R. 421-5 du CCH. Il compte 23 membres.

Les organes dirigeants exercent bien les attributions prévues aux articles R. 421-16 à 18 du CCH. Le bureau ainsi que le directeur général ont reçu de larges délégations. Le conseil d'administration dispose d'éléments d'analyse et d'informations et de comptes-rendus nécessaires à son contrôle.

Hormis les commissions d'appel d'offres et d'attribution des logements prévues par la loi, il existe deux commissions consultatives en matière d'impayés et d'investissements immobiliers. Le directeur général rend compte de son action au conseil.

La stratégie de l'office, d'abord définie dans le cadre du plan stratégique de patrimoine (PSP), s'exprime désormais dans celle, plus globale, de la convention d'utilité sociale approuvée par le conseil d'administration du 17 juin 2010. Elle vise à :

- adapter l'offre de logements locatifs sociaux aux besoins des populations en accompagnant les politiques locales définies dans le cadre des PLH ;
- développer l'offre d'insertion, d'hébergement et d'accueil temporaire ;
- entretenir et améliorer le patrimoine existant dans une dynamique de développement durable ;
- favoriser la mixité sociale en augmentant le volume de vente de logements aux occupants et en facilitant les mutations internes ou externes ;
- mener une politique d'occupation diversifiée en s'engageant notamment sur l'accueil des familles défavorisées ;
- assurer la qualité du service rendu aux locataires.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**



## 2.2.2 Organisation et management

### **Obs 1 : Le fonctionnement de l'office est marqué par un dialogue social difficile ne permettant pas d'améliorer les conditions de travail.**

Le précédent contrôle de l'office avait mis en évidence, dans son rapport de mai 2007, une organisation hiérarchique et fonctionnelle peu lisible et un pilotage des services souffrant d'un manque de cadrage et d'un dispositif de contrôle interne déficient.

Depuis l'arrivée de M. Baclet, l'organisation des services a été profondément modifiée, l'équipe de direction renouvelée et les conditions de travail recadrées. Le résultat est mitigé.

L'ensemble des services fonctionnels a été regroupé au siège en trois grandes directions. Tout ce qui concerne la vie au quotidien des locataires a été rassemblé dans une seule direction appelée "Direction Habitat" créée début 2007. Dans le même laps de temps, tout ce qui porte sur les activités de production et d'investissement a été confié à la "Direction Développement" en remplacement de l'ancien service technique. Enfin, la troisième direction, appelée "Direction Administrative et Financière", regroupe toutes les autres activités dites de fonctionnement et de gestion financière et comptable comme par le passé. L'organisation a été complétée par la création d'un service de la direction générale, d'un service foncier et d'une cellule marchés.

Cette restructuration de l'office a entraîné des mouvements de personnel, l'évolution de certains postes de travail, la promotion d'agents et le renouvellement de l'équipe de direction. Elle a été accompagnée d'un recadrage des conditions de travail : déclinaison de nouvelles fiches de poste, respect des horaires, suppression de la prime de rendement, meilleur suivi des congés...

### **Obs 2 : Le pilotage des services souffre d'un manque de cadrage.**

La gestion des ressources humaines n'est pas suffisamment performante et les accords collectifs, garants des engagements pris par l'ensemble du personnel pour encadrer leurs relations, n'aboutissent pas. Les liaisons entre services restent trop informelles. Elles ne permettent pas un travail en synergie entre les agents d'autant que certaines préconisations faites lors du précédent contrôle n'ont pas été suivies. Enfin, les bureaux situés dans une maison de maître bourgeoise mais peu adaptée à l'activité tertiaire sont à la limite de la suroccupation. La salle du conseil est en sous-sol et l'extension en surface n'est pas aisée.

Il n'existe pas suffisamment de procédures internes, ni même de processus opérationnels écrits, sur les aspects les plus délicats de l'activité ou qui impliquent des synergies fonctionnelles et des actions de coordination entre services. L'office dispose en outre de structures territoriales décentralisées où il est nécessaire d'assurer aux locataires une qualité de service rendu la plus homogène possible. Les tableaux de bord, véritables outils d'aide à la décision, ne couvrent pas toutes les activités et ne permettent de mesurer toute la performance de l'entreprise. Enfin, le contrôle interne garant de la mise en œuvre des bonnes pratiques est inexistant.

## 2.3 CONCLUSION DE LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Malgré une perte de population marquée, le marché de l'habitat du Soissonais reste porteur et présente une tendance positive eu égard aux besoins encore conséquents restant à satisfaire, notamment sur le volet social de la demande. Avec près de 4 000 logements, l'ODES est un des acteurs majeurs de ce marché local.

Si des avancées notables ont été accomplies en matière d'organisation, l'instauration d'un dialogue social de qualité s'avère nécessaire non seulement pour améliorer les conditions de travail et de vie des salariés, mais aussi pour le bon fonctionnement de l'office. De même, la formalisation des procédures et la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficient doivent permettre d'harmoniser le service rendu aux locataires et d'optimiser les performances de l'organisme.

---

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs.1 :**

La fusion de l'OPH de Soissons avec l'OPH de l'Aisne, préparée juridiquement dans le 1<sup>er</sup> semestre de 2012 et opérationnellement dans le 2<sup>ème</sup> semestre, a permis d'apaiser les très fortes tensions et de redonner un cadre de travail clair.

Voir conclusion générale.

**Obs. 2 :**

Le contexte de travail a évolué du fait de la fusion avec l'OPH de l'Aisne. Le rapport du dernier contrôle MILOS de l'OPH de l'Aisne finalisé en 2011 a fait le constat positif du niveau de la gestion des ressources humaines et de l'organisation. Les principes managériaux et d'organisation, les procédures et les outils de l'OPH de l'Aisne sont mis au service des résidents et du patrimoine soissonnais depuis Janvier 2013.

Voir conclusion générale.

### 3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

#### 3.1 OCCUPATION DU PARC

L'enquête sur l'occupation du parc social de 2009 dont les données essentielles sont reprises au tableau ci-dessous, confirme la vocation sociale de l'office qui loge une population modeste en comparaison des médianes nationales et locales.

Résultats enquête OPS 2009	OPH Soissons	ZUS	Picardie	France
Ressources inférieures à 20 %*	32,3 %	44,4 %	19,8 %	20,5 %
Ressources inférieures à 60 %*	77,1 %	85,9 %	66,3 %	66,8 %
Bénéficiaires d'une aide au logement	50,5 %	61,0 %	52,5 %	46,7 %
Bénéficiaires du RMI	9,1 %	13,7 %	6,5 %	6,2 %
Bénéficiaires AAH	9,3 %	11,6 %	5,0 %	4,4 %
Personnes seules	38,8 %	30,8 %	34,5 %	36,4 %
Familles monoparentales	19,0 %	24,2 %	19,8 %	19,2 %
Familles 3 enfants et plus	10,3 %	15,3 %	11,5 %	10,4 %
Titulaires du contrat de location de 60 ans et plus	27,4 %	19,3 %	16,7 %	18,6 %

\* répartition des ménages par tranches de revenus, en % des plafonds HLM

La paupérisation de la population logée se traduit notamment au regard des indicateurs de ressources et de prestations sociales. Au niveau de la ZUS de Presles-Chevreux, l'occupation des logements est encore plus sociale avec près de 86 % des locataires ayant des ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS et 61 % bénéficiant d'une aide au logement. L'office accueille en outre un nombre important de personnes isolées et de personnes âgées.

La vacance commerciale est contenue, affectant 0,2 % du parc locatif social au 31 décembre 2010. En revanche, les libérations de logements à démolir dans le cadre de l'ANRU engendrent une évolution importante de la vacance technique qui passe de 0,7 % en 2009 à 3,4 % en 2010. La mobilité reste quant à elle relativement élevée dans le Soissonais et concerne 13,4 % des locataires en 2010 contre 10,9 % au niveau régional, selon l'enquête sur le parc locatif social.

#### 3.2 ACCÈS AU LOGEMENT

##### 3.2.1 Connaissance de la demande

L'office dispose d'une très bonne connaissance de la demande. La réception des demandes est centralisée au siège qui rassemble l'ensemble des agents locatifs qui instruisent et exploitent les dossiers de façon homogène, sous l'autorité du responsable du service accueil et gestion locative. Les attestations d'enregistrement prévues à l'article R. 441-2-4 du CCH sont délivrées conformément à la réglementation et chaque candidature est dotée d'un numéro unique départemental avant tout examen par la commission d'attribution. Leur renouvellement avant l'expiration du délai d'un an est effectué régulièrement.

En dehors de l'aspect quantitatif, le conseil d'administration dispose dans le cadre du rapport d'activité annuel de la commission d'attribution d'une analyse statistique détaillée sur le profil social des demandeurs lui permettant d'améliorer la politique de peuplement. L'ODES compte 1 196 demandes en instance en 2010 dont 717 demandes externes (60 %) et 479 demandes de mutation. Il s'agit d'une demande très sociale composée à 80 % de ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds HLM.

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

La politique d'occupation du patrimoine n'est pas formalisée. Le règlement d'attribution rappelle un certain nombre de priorités et d'orientations réglementaires, mais les attributions relèvent trop de l'analyse subjective faite par les agents locatifs de l'équilibre de peuplement et de la mixité sociale (cf. § 3.2.3).

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

L'intégralité du patrimoine réservé est identifiée, que ce soit au titre du contingent préfectoral, comme des collecteurs de la participation des employeurs à l'effort de construction. Il n'y a pas de réservation au profit des collectivités locales. En dehors de ces obligations résultant du contingentement, l'office est peu sollicité dans le cadre des dispositifs partenariaux d'accès au logement des personnes défavorisées (PDALPD et DALO), à l'image de l'unique relogement annuel effectué en 2010 dans le cadre du droit au logement opposable.

L'ODES prend cependant en compte la diversité de la demande constatée localement avec notamment une quotité plus importante de personnes isolées qu'au niveau régional (45 % des attributions 2010) et un accueil satisfaisant des ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds de ressources (88 % des attributions 2010). Il répond aussi de manière favorable au relogement des personnes sortant des centres d'hébergement d'urgence ou temporaire avec 23 attributions effectuées en 2010.

Pour le logement des personnes à mobilité réduite, l'office a recensé les logements adaptés ou susceptibles de l'être et s'attache à répondre aux besoins des demandeurs au coup par coup. Le maintien prolongé à domicile des personnes âgées est devenu un enjeu important pour l'ODES qui loge une population marquée par un vieillissement plus important qu'au niveau régional. Soissons est en effet une des communes de plus de 10 000 habitants les plus âgées de Picardie avec celles de Chauny et d'Abbeville : toutes trois ont une part de personnes âgées de plus de 60 ans supérieure à 23 % contre une moyenne de 19 % pour les communes picardes de cette taille. La part des 75 ans et plus doublerait entre 2007 et 2040, passant de 9 à 18 %.

### 3.2.3 Gestion des attributions

Les attributions de logements relèvent d'une seule commission constituée conformément à la réglementation. En 2010, elle s'est réunie 27 fois et a étudié 1 951 candidatures pour 444 baux signés.

#### **Obs 3 : Le régime des attributions de logements devra être réformé dans un souci de transparence et de mise en conformité avec la réglementation en vigueur.**

Le règlement intérieur de la commission d'attribution, censé fixer ses règles d'organisation et de fonctionnement, est devenu obsolète. N'ayant pas été mis à jour depuis le 26 juin 2007, il ne tient pas compte de l'abandon par l'office du système de cotation des candidatures prévu à l'article 7 et de l'obligation qui lui incombe désormais de transmettre systématiquement au préfet les convocations aux réunions de la CAL ainsi que les ordres du jour et les procès-verbaux correspondants (article R. 441-9 du CCH).

A l'issue de chaque commission, un procès-verbal signé par les membres est établi. Alors que l'objectif des procès-verbaux est d'apporter la preuve de la régularité de la réunion et des délibérations prises, ceux de la commission d'attribution de l'ODES ne contiennent aucune information, aucune pièce de synthèse ou aucun résumé des débats permettant de motiver le choix du candidat au regard des dossiers examinés pour un même logement à attribuer.

#### **Obs 4 : Les contrôles de régularité opérés montrent que l'office a attribué un logement à un ménage dépassant les plafonds de ressources.**

Le contrôle a porté sur un échantillon de 50 dossiers présentés aux commissions d'attribution des logements des 7 avril, 5 mai et 19 mai 2011. Une irrégularité ayant pour objet un dépassement des plafonds de ressource de 5,2 % a été relevé pour un dossier. Conformément aux dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 451-2-1 du CCH, cette irrégularité peut entraîner une sanction pécuniaire dont le plafond ne peut excéder 18 mois de loyer en principal du logement concerné.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs.3 :**

L'organisation de l'attribution des logements du patrimoine soissonnais est, depuis la fusion du 1/01/2013 calquée sur celle de l'OPH de l'Aisne. Les procédures, l'utilisation des nouvelles technologies, le respect de la réglementation ont été constatés lors du contrôle MILOS OPH de l'Aisne finalisé en 2011.

Voir conclusion générale.

**Obs. 4 :**

Même réponse qu'à l'observation 3.

Voir conclusion générale.

### 3.3 LOYERS ET CHARGES

Le loyer moyen mensuel s'établit à 2,83 € au m<sup>2</sup> de surface corrigée pour l'année 2010. Il se situe en deçà de la médiane régionale picarde qui est de 2,88 € selon l'enquête annuelle sur le parc locatif social.

Depuis 2006, l'évolution des loyers est, par ailleurs, modérée et sensiblement conforme aux recommandations gouvernementales.

Augmentations des loyers de 2006 à 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Cumul
Augmentations annuelles pratiquées	1,86 %	2,28 %	2,30 %	2,38 %	1,00 %	1,10 %	10,92 %
Recommandations gouvernementales	1,80 %	1,80 %	2,70 %	2,38 %	1,00 %	1,10 %	10,78 %

Concernant les logements conventionnés qui représentent plus de 99 % du parc, l'office dispose de faibles marges de manœuvre par rapport aux loyers plafonds.

Étude des loyers de janvier 2011 des logements conventionnés (en €/m<sup>2</sup> de SC ou SU)

Nature du parc selon la catégorie de financement	Nbre de logts	Surface quittancée	Taux pratiqué	Taux maxi	Marge potentielle
<i>Parc géré sous le régime de la surface corrigée (SC)</i>					
Parc ancien conventionné (HLMO, PSR, PLR)	2 690	311 645	2,695	2,854	5,90 %
Parc récent social (PLA)	650	73 192	3,212	3,537	10,13 %
Parc récent très social (PLAI, PLATS)	83	8 977	2,858	3,034	6,16 %
<b>Total parc géré en SC</b>	<b>3 423</b>	<b>393 814</b>	<b>2,795</b>	<b>2,985</b>	<b>6,81 %</b>
<i>Parc géré sous le régime de la surface utile (SU)</i>					
Parc social (PLA, PLUS)	313	20 956	5,100	5,428	7,03 %
Parc très social (PLAI, PLATS)	41	3 411	3,777	4,411	16,78 %
Parc intermédiaire PLS	54	3 996	6,625	7,193	8,57 %
<b>Total parc géré en SU</b>	<b>408</b>	<b>28 363</b>	<b>5,156</b>	<b>5,577</b>	<b>8,17 %</b>

Les contrôles de régularité et d'application des conventions ont permis de constater que l'office ne respecte pas les dispositions de l'article 16 portant engagement du bailleur d'indiquer le montant du loyer maximum sur la quittance depuis le 31 octobre 2000.

Les modalités de gestion des charges locatives n'appellent pas de remarque particulière. La détermination, la mise en place et le suivi des budgets inhérents aux charges récupérables sont satisfaisants. Les acomptes demandés font l'objet d'ajustements en fonction de l'évolution des dépenses supportées et la régularisation des charges intervient dans des délais normaux.

La maîtrise des charges est l'une des préoccupations majeures de l'ODES. Le renouvellement du contrat de chauffage collectif du secteur de Presles, a permis une réduction des coûts d'environ 18 % sur les charges 2009/2010. Dans le cadre de sa politique de développement durable, un nouveau contrat intégrant la création d'une chaufferie au bois va être mise en place dès le 1<sup>er</sup> janvier 2012, ce qui devrait entraîner une nouvelle baisse des dépenses. Par contre, la consommation d'eau est le facteur le plus difficile à traiter en matière d'économie de charges pour plus de la moitié des logements car il renvoie à la conception du logement et au positionnement des équipements de production.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 3.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Les créances impayées baissent régulièrement depuis cinq ans. Le taux de recouvrement à deux ans est de 98,6 % (soit un reste à recevoir limité à 1,4 des créances anciennes de deux ans). Le taux d'impayés (ratio bolero) est aux alentours de 10 % (après déduction du quittancement de décembre) soit l'équivalent de la médiane nationale. Le retard global de paiement en 2010 est d'un peu plus d'un mois de loyer alors qu'en 2006 il était encore de 45 jours. Cette amélioration sensible est due à l'action dynamique de recouvrement mise en œuvre avec la trésorerie générale. En effet, le nombre d'actions contentieuses est passé de 232 procédures en 2006 à 316 en 2010 avec pour résultat concret, une diminution des dossiers contentieux (1 300 fin 2010 pour 1 900 fin 2006) et des créances impayées (1 600 k€ fin 2010 pour 1 850 k€ fin 2006). Le nombre d'expulsions avec recours de la force publique a varié de 5 à 16 par an sur la période 2006 à 2010. Le système de provisions pour dépréciation des créances douteuses est conforme à la norme habituelle (25 % des créances en retard de 3 à 6 mois de loyers, 50 % au-delà de 6 mois, 100 % au-delà d'un an et pour les locataires partis). Au global, le traitement des impayés s'est nettement amélioré depuis le précédent rapport.

### 3.5 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'OPH de Soissons consacre des efforts importants pour améliorer la qualité du service rendu à ses locataires. Le dispositif de proximité, par son organisation territoriale, le personnel affecté et son encadrement hiérarchique constitue l'un des points forts de l'office. Il permet en particulier d'assurer une présence quotidienne, de maintenir des relations étroites avec les locataires et de garantir un bon état d'entretien des immeubles. Une régie d'entretien constituée de douze agents complète ce dispositif et permet de répondre dans l'urgence à des demandes d'intervention technique ou d'effectuer des travaux rénovation de logements dégradés. Les quelques réserves qui peuvent être apportées tiennent à l'insuffisance des procédures en place, des tableaux de bord de suivi des activités permettant une homogénéisation des pratiques des deux antennes.

Le niveau de qualité du service rendu aux locataires est d'ailleurs globalement très satisfaisant si l'on se réfère à la dernière enquête menée en la matière en février 2011 avec un niveau de satisfaction globale vis à vis du bailleur à 90 %. Des progrès ont même été accomplis depuis la précédente enquête de 2008 en ce qui concerne l'accueil, les conditions d'entrée dans le logement, l'information et la communication, le fonctionnement général des équipements des parties communes et le résultat des interventions techniques.

Mais l'environnement (qualité de vie) est perfectible pour 28 % des personnes interrogées et le sentiment d'insécurité parfois présent dans certains secteurs, à l'image du ressenti de la visite du patrimoine. Le niveau de propreté des parties communes et des abords extérieurs est aussi remis en cause par plus d'un tiers des locataires. Enfin, le traitement des demandes d'intervention pour travaux ou pannes ainsi que les réclamations portant sur des troubles de voisinage, le loyer ou les charges sont à des niveaux de satisfaction insuffisants.

Enfin, la communication et la concertation locative sont effectives sur un large éventail de sujets visant à améliorer la qualité de vie dans les résidences. L'ODES dispose notamment depuis peu d'un site internet et d'un magazine d'informations diffusé plusieurs fois dans l'année, en fonction de l'actualité, pour améliorer les relations avec ses locataires.

### 3.6 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

L'OPH de Soissons remplit correctement sa mission sociale en logeant une population aux revenus modestes et en favorisant l'accès et le maintien des plus démunis dans son parc. Les enquêtes de satisfaction donnent à l'office des éléments d'information devant guider ses actions

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

d'amélioration de la gestion de proximité notamment en matière de suivi des réclamations et d'entretien propreté. L'office aura, par ailleurs, à revoir les procédures d'attribution pour les rendre à la fois plus efficaces et plus transparentes.

## 4. PATRIMOINE

### 4.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

Le patrimoine de l'office, dont l'âge moyen est de 32 ans, est constitué à 76 % de logements collectifs. Plus de la moitié de ce patrimoine a été construit dans les années 60 à 80 avec 40 % des logements situés en ZUS, celle des quartiers de Presles et de Chevreux à Soissons. Il est implanté majoritairement à Soissons.

### 4.2 STRATÉGIE PATRIMONIALE

Le plan stratégique de patrimoine, réalisé en 2008, est en cours d'actualisation pour tenir compte des évolutions de la convention ANRU des quartiers de Presles et de Chevreux signée en décembre 2009, et revoir les hypothèses et conditions de financement des plans d'action. Il formalise notamment les orientations stratégiques relatives au patrimoine existant compte tenu de son attractivité technique, commerciale et de la qualité du service rendu. Il prévoit également de relancer une politique de développement du patrimoine à un rythme modéré de construction neuve (l'objectif du plan actuel étant de 70 logements locatifs sociaux par an) et de poursuivre la vente de patrimoine pour dégager des fonds propres.

### 4.3 DÉVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

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

De 2006 à 2010, l'évolution du parc, hors foyers, a été la suivante :

	Parc au 01/01	Production	Achat	Vente	Démol.	Changement d'usage	Parc au 31/12	Évolution annuelle
2006	3 678	120	0	0	0	0	3 798	3,26 %
2007	3 798	31	0	0	0	0	3 829	0,82 %
2008	3 829	4	0	0	0	0	3 833	0,10 %
2009	3 833	17	0	- 1	0	0	3 849	0,42 %
2010	3 849	2	0	- 3	0	0	3 848	- 0,03 %
<b>Total</b>	<b>3 678</b>	<b>174</b>	<b>0</b>	<b>- 4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 848</b>	<b>0,92 %</b>

Sur la période, le développement du patrimoine immobilier a été faible avec une croissance annuelle qui s'établit en moyenne à 0,92 %. L'office a livré durant cette période en moyenne 35 logements par an. Son objectif de production est de 47 logements familiaux en 2011.

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

La direction du développement dont l'effectif a été renforcé en automne 2008 compte une dizaine de salariés et dispose des moyens et compétences suffisants pour assurer les objectifs de production envisagée. Ses missions ont été étendues et portent sur la mise en œuvre de la stratégie arrêtée par le conseil d'administration en matière de construction, restructuration,

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

rénovation, réhabilitation et remplacement de composants du patrimoine. La direction rend compte régulièrement de ses actions au conseil d'administration.

Son fonctionnement a fait l'objet d'évolution structurelle avec, d'une part, la création en 2007 d'un service foncier chargé de mener à bien les négociations foncières et les acquisitions sur la base d'études d'opportunités validées lors des commissions d'investissement. Cette commission, composée de trois administrateurs et du directeur du développement, donne également son avis sur l'avant projet sommaire et en amont de la demande de permis de construire. Une modernisation des méthodes de travail a, d'autre part, été réalisée avec une formation interne et un meilleur encadrement des procédures de montage et de réalisation des opérations.

L'office n'ayant pas constitué de réserve foncière avant 2007, l'activité de production durant ces dernières années a été faible et est marquée principalement par la réalisation d'opération d'acquisition amélioration.

Prix de revient final TTC (TVA 5,5 %) des programmes livrés de 2006 à 2011

Financement	Nb logts	SH/ logt en m <sup>2</sup>	Prix de rev TTC en €/ logt	Prix de rev./ m <sup>2</sup> de SH en €			% ch. fonc/prix de rev.	Structure de financement en %					
				ch. fonc.	bât. hono	total		total prêts	total subv.	dt subv. 1 %	dt subv. collect.	fds propres	
PLUS CD	29	74	120 703	301	1 165	173	1 640	18,4 %	60,9 %	39,1 %	0,0 %	2,6 %	0,0 %
PLUS AA	154	55	68 887	554	646	51	1 251	44,3 %	74,6 %	22,8 %	9,3 %	2,4 %	2,6 %
PLAI	1	135	247 598	422	1 158	254	1 834	23,0 %	63,0 %	30,9 %	6,1 %	2,5 %	6,1 %
PLS	8	60	122 175	150	1 612	275	2 036	7,4 %	89,0 %	2,3 %	0,0 %	0,0 %	8,7 %
<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>58</b>	<b>79 900</b>	<b>487</b>	<b>792</b>	<b>86</b>	<b>1 366</b>	<b>35,7 %</b>	<b>72,2 %</b>	<b>25,3 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>2,3 %</b>	<b>2,5 %</b>

Comme le montre ce tableau qui reprend toute l'activité 2006/2010 et une partie de 2011, la production en neuf est très hétérogène avec un seul programme PLUS livré qui se caractérise par un coût de production modéré et un financement composé à hauteur de 39,1 % par des subventions favorisant l'équilibre financier dont 23 % au titre de l'ANRU (opération de renouvellement de l'offre du programme de rénovation urbaine de Soissons). Parmi les 29 logements, 13 sont des individuels et 16 des semi-collectifs. Dans les grands logements se trouve une douche à l'italienne en bas, en plus de la salle de bain à l'étage. Les constructions bénéficient d'un label très haute performance énergétique. L'environnement est soigné et dans chaque jardin se trouve un récupérateur d'eaux pluviales.

La définition des prescriptions techniques en termes de structure et de qualité des nouvelles opérations fait l'objet d'un consensus et la validation de chaque projet privilégie, dans le cadre d'une démarche de développement durable, les actions portant sur les économies d'énergie et l'utilisation de produits préservant l'environnement.

#### 4.4 MAINTENANCE DU PARC

L'ODES dispose d'un patrimoine de bonne qualité et en bon état d'entretien. Il réalise un effort régulier de maintenance qui s'appuie sur une programmation annuelle des travaux qui s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de patrimoine validé en 2009 et qui couvre la période 2008-2017. Les immeubles présentant un déficit d'attractivité ont été recensés dans ce cadre et sont intégrés dans des projets résidentiels en cours ou figurent au programme des années à venir.

Dans ce plan, l'office accorde une place prépondérante aux actions portant sur la sécurité. Il satisfait notamment aux obligations réglementaires relatives à la sécurité des portes automatiques de garage et des ascenseurs dont la mise aux normes s'effectue dans le respect des échéances réglementaires. Ces installations font, par ailleurs, l'objet de vérifications périodiques par un bureau spécialisé qui s'assure du respect du contrat d'entretien, de la qualité des prestations et de l'efficacité des dépannages.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

De façon générale, le suivi des contrats avec les prestataires est apparu organisé de manière satisfaisante et la volonté d'améliorer les moyens de suivi et de transparence des interventions des prestataires reflètent la volonté de progresser.

**Obs 5 : En matière de diagnostics techniques, l'office ne respecte pas toutes ses obligations réglementaires.**

L'office n'a pas encore établi les diagnostics de performance énergétique (DPE) exigibles depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2007 pour toutes les locations, en application de l'article L. 134-3 du CCH. Ils sont en voie d'achèvement. Pour mémoire, ce diagnostic doit être joint à des fins d'information au contrat de location lors de sa conclusion. L'organisme satisfait par contre aux obligations de diagnostic et d'information relatives à l'amiante.

4.5 VENTE DE PATRIMOINE

**Obs 6 : Le conseil d'administration ne délibère pas sur sa politique de vente conformément aux dispositions de l'article L. 443-7 du CCH.**

La politique de vente a été mise en place sous l'impulsion de M. Baclet. Les orientations stratégiques, adoptées par le conseil d'administration du 29 octobre 2009, visent à favoriser le parcours résidentiel des locataires, à assurer la mixité sociale des opérations et à dégager des ressources pour le renouvellement de l'offre. Les propositions de cession ont quant à elles été contractualisées dans le cadre de la CUS et portent sur 11 programmes locatifs représentant 313 logements sur 6 ans. L'activité est réduite avec une vente réalisée en 2009 et trois en 2010. L'examen de quelques dossiers de ventes a permis de relever la grande rigueur dont fait l'objet leur instruction. Il n'a été relevé aucune anomalie.

Sur le plan juridique, l'activité n'appelle pas de remarque particulière hormis cette absence de délibération annuelle du conseil d'administration qui doit déterminer les orientations de la politique de vente, fixer les objectifs à atteindre en nombre de logements et apprécier les résultats obtenus l'année précédente comme le prévoit la réglementation.

4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'OPH de Soissons dispose d'un patrimoine bien entretenu et relance une activité de production de logements. La politique environnementale dans laquelle il s'est engagé tant en matière de construction que de gestion du patrimoine doit être poursuivie. Il en est de même des efforts d'amélioration de la qualité de service rendu aux locataires en matière de réduction des charges et d'adaptation des logements aux personnes handicapées, dépendantes ou âgées.

**5. RÉNOVATION URBAINE**

L'ODES est fortement impliqué dans l'opération de renouvellement urbain de quartiers de Presles et de Chevreux à Soissons dont la convention avec l'ANRU a été signée le 8 décembre 2009. Elle représente un poids important, financier et en termes de plan de charge des équipes de maîtrise d'ouvrage et limite sa capacité d'intervention sur le développement d'une offre nouvelle. Son objectif opérationnel est résumé dans le tableau ci-dessous, en nombre de logements.

Opérations PRU	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Démolition			80	74	24		178
Renouvellement offre			33	18	65	71	187
Réhabilitation				106	203		309
Amélioration Qualité de Service	65		1 472	172	42		1 751
Résidentialisation				593	641		1 234

---

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs. 5 :**

L'OPH de l'Aisne a corrigé le défaut constaté en mettant le DPE à la disposition des demandeurs de logement qui le souhaitent et en l'annexant au contrat de location des nouveaux locataires.

De plus et en priorité, l'OPH de l'Aisne a planifié la réalisation d'un « diagnostic sécurité » du patrimoine soissonnais dès 2013.

Voir conclusion générale.

**Obs. 6 :**

L'OPH de l'Aisne délibère annuellement sur sa politique de vente.

Voir conclusion générale.

**Obs 7 : Les conditions de sécurisation des immeubles à démolir sont insuffisantes.**

Dans le cadre de ce projet de rénovation urbaine, l'office est confronté à un retard de démolition de deux bâtiments se trouvant au nord de Chevreux, une première tranche de 80 logements. Ce retard est dû à des études plus approfondies concernant l'amiante. Cette situation entraîne de gros problèmes de vie sur le quartier. Lors de la visite de patrimoine, la sécurisation en place est apparue insuffisante. Il s'agit de simples grilles autour des bâtiments et les entrées ne sont pas bien condamnées. Les bâtiments attirent, par ailleurs, du squat et du vandalisme. Il importe de sécuriser les immeubles au plus vite.

D'une manière générale, la période de latence entre la neutralisation des premiers logements et la démolition de l'immeuble est porteuse de contraintes de gestion de proximité particulière et de risques importants liés à la sécurisation d'un bâtiment partiellement occupé et auquel certains accès sont maintenus. L'office doit adopter une procédure adaptée pour la gestion de la période de latence.

## **6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE**

### **6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ**

Toutes les questions et demandes d'éclaircissement de la part des inspecteurs auditeurs ont reçu une réponse rapide de la part du service comptable. La comptabilité est bien tenue. Les grands équilibres sont préservés, et les documents comptables et financiers susceptibles d'informer le conseil d'administration sont bien établis (documents normatifs remplis et satisfaisants : amortissements techniques cumulés supérieurs aux amortissements financiers cumulés, fond de roulement positif et d'un bon niveau, etc.).

Toutefois, l'office continue (remarque déjà faite lors du rapport précédent) à comptabiliser irrégulièrement ses subventions lors de l'encaissement et non lors de la signature des conventions de financements. Ce qui peut nuire à l'appréciation des besoins de financement à la seule lecture du bilan surtout en cas de relance d'activité.

La reprise d'une activité plus dynamique de l'organisme doit s'accompagner en parallèle de l'établissement de documents de suivi technico-financier et d'analyse. Ainsi, les données du PSP (et des programmes ANRU) doivent être traduites en termes financiers et détaillées en temps réel. Il est, en effet, apparu lors du contrôle que les hypothèses d'activité méritaient un examen approfondi pour dégager les réelles potentialités financières (fonds propres disponibles) et pour réaliser une véritable analyse prévisionnelle.

---

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs. 7 :**

La maîtrise des chantiers par la direction du développement de l'OPH de l'Aisne prend en compte les aspects sécuritaires particuliers de cette opération lourde de restructuration.

Voir conclusion générale.

## 6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

Le tableau suivant décrit la composition de l'autofinancement net<sup>1</sup> de 2006 à 2010.

En k€	2006	2007	2008	2009	2010
Marge sur accession	0	0	0	0	0
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	12 410	12 891	13 358	13 837	13 824
Coût de gestion hors entretien	-3 110	-3 214	-3 503	-3 494	-3 547
Entretien courant	-947	-963	-880	-914	-966
GE (+ GR jusqu'en 2004)	-720	-1 095	-715	-729	-863
TFPB	-1 732	-1 767	-1 811	-2 071	-2 480
Flux financier	207	266	435	275	191
Flux exceptionnel	37	-133	237	141	-72
Autres produits d'exploitation	193	207	212	243	459
Pertes créances irrécouvrables	-140	-189	-78	-246	-172
Intérêts opérations locatives	-2 112	-2 099	-2 260	-2 267	-1 813
Remboursements d'emprunts locatifs	-2 588	-2 658	-2 688	-2 734	-3 021
<b>Autofinancement net</b>	<b>1 498</b>	<b>1 246</b>	<b>2 305</b>	<b>2 042</b>	<b>1 540</b>
% du chiffre d'affaires	11,92 %	9,54 %	17,04 %	14,57 %	11,00 %

### 6.2.1 Analyse de la rentabilité

La rentabilité est satisfaisante. Elle avoisine sur la période 12 %, soit la médiane nationale. L'autofinancement net devrait permettre de construire ou réhabiliter pour l'avenir d'une manière beaucoup plus dynamique que sur la période antérieure.

L'évolution des loyers reflète surtout les hausses annuelles globales sauf en 2010 où les libérations de logements en vue de leur démolition dans le cadre du PRU (ANRU) engendre une baisse globale des loyers.

Pour la période récente (2006 2010), outre le poids très élevé de la taxe foncière (18 % des loyers et 645 € au logement pour une médiane nationale de 12 % et 441 € au logement) sur lequel l'organisme a peu de prise, les autres éléments composant l'autofinancement sont les suivants.

- Le niveau de maintenance au logement est en 2010 de 475 € pour une médiane de 530 €. La maintenance pourrait donc être considérée comme relativement faible si des efforts de réhabilitation (classés en dépenses d'investissement) n'avaient pas été engagés au titre des remplacements de composants. De plus la visite du patrimoine donne une image favorable du parc.
- Le coût de gestion au logement est maîtrisé puisqu'il est légèrement inférieur (922 €) à la médiane nationale 945 €. Le coût de la régie est d'environ 78 € au logement et il est déjà déduit de ces 922 € pour être affecté à l'entretien. Le personnel est en nombre suffisant.
- Les loyers (283 € mensuels moyens) apparaissent conformes à la médiane nationale. L'évolution des loyers est modérée. Les impayés sont mieux maîtrisés (cf. supra § 3.4) et représentent 10 % des loyers (hors quittancement de décembre conforme à la médiane nationale). Les efforts du service comptable qui accorde un soin particulier au suivi des créances douteuses ont été efficaces. Les provisions pour dépréciations des créances douteuses sont bien évaluées.

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

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

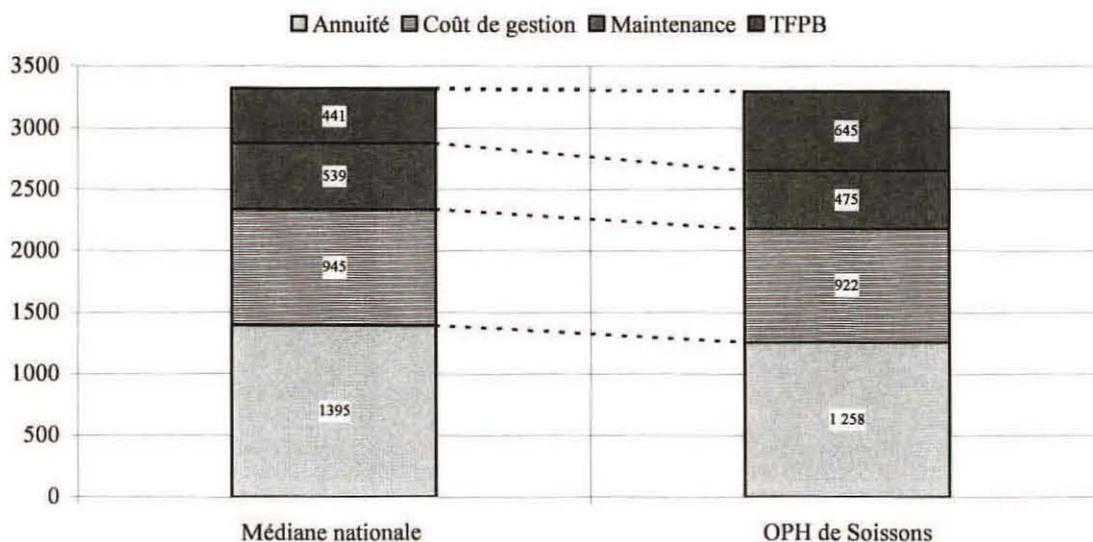
---

- Le service de la dette est d'un faible niveau. Ainsi, 35 % des loyers est réservé au paiement de la dette locative contre 39 % en médiane nationale. La faiblesse du ratio est à rechercher dans la modeste activité de construction passée plus que dans le financement sur fonds propres. En effet, l'office investit un pourcentage encore faible de fonds propres dans ses opérations (7 % du prix de revient selon les fiches de situation financière et comptable). Mais les programmes futurs notamment de réhabilitations sont susceptibles d'accroître fortement la ponction des fonds propres, c'est d'ailleurs l'enjeu principal de l'analyse prévisionnelle (cf. § 6.4).

### 6.2.2 Ratios essentiels

Le tableau et le graphique ci-dessous synthétisent les commentaires précédents

En €/lgt	Médiane nationale 2009	OPH de Soissons 2010
Annuité	1 395	1 258
Coût de gestion	945	922
Maintenance	539	475
TFPB	441	645



**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 6.3 SITUATION FINANCIÈRE

#### 6.3.1 Bilans fonctionnels

En k€	2006	2007	2008	2009	2010
Capitaux propres	18 605	20 203	21 781	23 304	27 237
Provisions pour risques et charges	3 200	2 586	2 600	2 820	2 820
<i>Dont PGE (PGR jusqu'en 2004)</i>	3 200	2 586	2 600	2 700	2 700
Amorts. et provisions (actifs immobilisés)	54 677	53 321	56 596	60 190	59 555
Dettes financières	53 942	54 932	54 525	52 436	54 609
Actif immobilisé brut	126 555	122 962	125 820	128 858	130 583
<b>Fonds de Roulement Net Global (FRNG)<sup>2</sup></b>	<b>3 869</b>	<b>8 078</b>	<b>9 683</b>	<b>9 892</b>	<b>13 637</b>
<b>FRNG à terminaison des op. en cours</b>					<b>14 133</b>
Stocks (toutes natures)	114	114	114	114	114
Autres actifs d'exploitation	2 826	2 733	2 821	2 920	2 966
Provisions d'actif circulant	1 191	1 216	1 291	1 223	1 189
Dettes d'exploitation	905	1 536	1 436	1 656	1 273
Créances diverses (+)	11	3	4	11	9
Dettes diverses (-)	1 070	1 303	1 140	1 144	936
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	-328	-1 319	-1 042	-1 091	-422
<b>Trésorerie nette</b>	<b>4 197</b>	<b>9 397</b>	<b>10 725</b>	<b>10 983</b>	<b>14 059</b>

Le fonds de roulement net s'élève à plus de 7 mois de dépenses courantes (investissements et fonctionnement) contre 4,6 mois pour le ratio médian. La trésorerie représente, quant à elle, 7,5 mois de dépenses courantes contre 3,85 mois pour le ratio médian.

Le fonds de roulement à terminaison est de plus de 14 M€ et la trésorerie « à terminaison » à 14,6 M€ en tenant compte de la politique de financement de l'office.

Ces niveaux de fonds de roulement et de trésorerie sont plutôt la caractéristique de la faiblesse de l'investissement locatif dans la mesure où la faible activité passée de construction ne ponctionne pas ou trop faiblement la rentabilité convenable de l'activité locative ainsi que le montre le § suivant.

#### 6.3.2 Politique d'investissement et gestion des financements

Le tableau suivant détaille les mouvements principaux des comptes d'investissements et de financements sur la période contrôlée et explique l'évolution du fonds de roulement.

En k€	2007	2008	2009	2010	2007 à 2010
Autofinancement net	1 246	2 305	2 042	1 540	7 132
Dépenses d'investissement	-2 267	-3 694	-3 317	-6 278	-15 555
Financements comptabilisés	5 231	3 042	1 284	8 078	17 635
Remboursements anticipés	0	0	0	0	0
<b>Balances dépenses recettes d'invest +autof..</b>	<b>4 210</b>	<b>1 653</b>	<b>9</b>	<b>3 341</b>	<b>9 212</b>
Cessions actifs	2	0	112	383	498
Autres	-2	-49	87	21	57
<b>Fonds générés par l'activité (FCF)<sup>3</sup></b>	<b>4 210</b>	<b>1 604</b>	<b>209</b>	<b>3 745</b>	<b>9 768</b>

<sup>2</sup> Fonds de roulement net global : 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).

<sup>3</sup> FCF : Ces fonds générés par l'activité soit le « free cash flow FCF » considérés comme libre d'affectation sont les réels fonds propres nouvellement constitués tant par l'exploitation que par la politique d'investissement. On ne peut apprécier leur réalité que sur une longue période . 5 ans semble ici un minimum pour jauger et apprécier leur importance.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

De 2007 à 2010, l'autofinancement net cumulé se monte à 7,1 M€. Les dépenses d'investissement s'élèvent à 15,5 M€ pour lesquelles l'office mobilise 17,6 M€ d'emprunts et de subventions. Ainsi la rentabilité globale et un sur-financement provisoire sur la période entraînent une augmentation du fonds de roulement sur la période de 9,2 M€.

Au terme des opérations en cours la composition des financements devrait être celle-ci :

Valeurs à terminaison des opérations en cours (source : FSFC 2010)

En M€	Prix de revient actualisés	Emprunts	Subventions	Fonds propres
	155	116	29	10
	100 %	75 %	19 %	7 %

#### 6.4 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Dans le cadre de l'ANRU essentiellement, l'office a entrepris une activité diversifiée (réhabilitation , résidentialisation, démolition, qualité de service et construction de logements..) et dynamique par rapport à la période passée.

Le tableau fourni par l'ODES concernant la liste des travaux et les financements fait état de 53,8 M€. de travaux financés à 38,4 % par subventions (20,6 M€) 41 % par des emprunts (22 M€) et 21 % par fonds propres (11 M€).

#### Obs 8 : L'office n'a pas établi d'analyse prévisionnelle.

Cette observation a déjà été émise lors du rapport précédent. Les projections financières réalisés par nos soins indiquent que l'office ne peut pas réaliser la totalité de ses programmes dans de bonnes conditions par défaut de fonds propres.

Ces tableaux listant les opérations d'investissement et détaillant les prix de revient et de financements, remis lors du contrôle, ne sont que la première étape de la réalisation d'une véritable analyse prévisionnelle.

Il s'avère néanmoins que ces données de base ne semblent pas totalement bien arrêtées. Ainsi durant la période de contrôle le coût des travaux de réhabilitation a été rectifié de plus de 4,5 M€ sans financement corrélatif. Ils sont donc théoriquement finançables sur fonds propres.

Cette estimation trop lâche des coûts d'investissements et leur financement partiellement hypothétique remettent en cause cette première phase de l'analyse prévisionnelle. Ainsi les résultats sur ces bases ne permettent pas d'avoir une vision de moyen et long terme.

Les fonds propres sont surtout nécessaires pour boucler les travaux de réhabilitation (les 309 logements de la « Dalle » à Chevreux) pour 4,5 M€ et au titre de la résidentialisation (1 250 logements) pour 3,5 M€. Ces deux types d'investissement mobilisent donc près de 80 % des besoins en fonds propres.

L'office disposait d'une trésorerie de 14 M€ (fin 2010) et pouvait espérer par le passé, une rentabilité annuelle de 1,5 M€ (autofinancement net de 2010), mais pour l'avenir cet autofinancement s'amenuise. Le tableau suivant synthétise les résultats.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs.8 :**

La gestion de l'OPH de l'Aisne intègre au moins une analyse prévisionnelle chaque année en septembre.

Dans le cadre de l'audit fédéral préalable à la fusion, et sous le pilotage de l'OPH de l'Aisne, cette simulation à long terme a été retravaillée dans un contexte d'extrême confusion tenant à l'organisation, au management et aux partenariats non maîtrisés.

Voir conclusion générale.

Niveaux des fonds propres, trésorerie et autofinancement

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fonds propres investis	-2 233	-4 491	-4 577	-2 992	-2 238	-2 130	-1 842	-1 374	-1 400	-1 379
Trésorerie fin d'année	13 320	10 060	6 642	4 634	3 400	2 058	1 005	307	-485	-1 306
Autofinancement net	1 494	1 231	1 160	983	1 005	788	788	676	608	558

On constate qu'en 2012 et 2013 les dépenses sur fonds propres (dont la « dalle » pour 4,5 M€) « accaparent » une forte partie de la trésorerie. La rentabilité de l'office et sa trésorerie de base peinent à couvrir ces sorties de liquidités et la trésorerie baisse fortement dès 2012 sans pouvoir remonter lors des années suivantes.

Rythme d'activité prévu dans l'analyse prévisionnelle

Nouvelles activités en nombre de logements	2011	2012	2013	2014	2015	Moy. 2016 et après
Constructions neuves avec remplacements lgts démolis	73	60	60	50	30	20
Réhabilitation lourde	0	159	150	50	40	40
Opérations qualité de service	125	125	125	125	125	70
Résidentialisation	200	350	400	400	250	50

NB : le programme ANRU a été étalé pour tenir compte d'une programmation plus réaliste des dépenses et des travaux.

La création de logements neufs se limiterait à satisfaire une demande modérée (47 en 2011) et à remplacer les logements démolis (178 sur la période).

La réhabilitation lourde s'étalerait sur deux ans avec ensuite des programmes plus modestes (40 logements). Les opérations « qualité de service » et de résidentialisation sont planifiées sur au moins cinq ans.

Force est de constater que le potentiel financier est néanmoins insuffisant au regard des besoins. Pour préserver la santé financière de l'organisme et sa pérennité, il pourrait être nécessaire de ré-examiner la composition du financement des opérations mobilisatrices de fonds propres et / ou de prévoir une révision du planning de réalisation (multiplication et étalement dans le temps de tranches de travaux techniquement faisables).

## 6.5 CONCLUSION SUR LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE

L'office est actuellement dans une situation financière satisfaisante mais le programme d'activité future apparaît trop important par rapport à son potentiel financier. Revoir la planification des travaux et la composition des financements s'avère donc nécessaire.

## 7. CALCUL DES COTISATIONS CGLLS

### 7.1 PÉRIODE À VÉRIFIER

Les exercices vérifiés concernent les années de déclaration 2008, 2009 et 2010 (soit les exercices de référence 2007, 2008 et 2009 pour le calcul de la cotisation de base). Les exercices vérifiés pour la taxe additionnelle concernent les années 2008, 2009 et 2010 (soit les exercices de référence 2006, 2007 et 2008 pour les cotisations additionnelles). Ces exercices ne sont pas concernés par le délai de prescription de trois ans à fin 2011.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 7.2 CONTENU DE LA VÉRIFICATION

Sur la cotisation de base, aucune remarque n'est formulée.

Sur la cotisation additionnelle, concernant la partie fixe, aucune remarque n'est formulée. Concernant la partie variable, l'autofinancement net locatif de l'OPH qui avoisine l'autofinancement net puisque l'office exerce une mono activité locative, n'atteint les seuils de cotisation que pour la cotisation 2010.

## 7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS CGLLS

Au total les cotisations CGLLS pour les exercices contrôlés se sont élevées à 185 831 €

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 8. CONCLUSION

**Obs 9 :** Principal bailleur de l'agglomération de Soissons, l'office remplit correctement son rôle social en logeant une population aux ressources modestes.

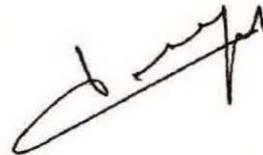
Durant ces dernières années, il s'est attaché à adapter son organisation aux besoins et à son environnement, mais est handicapé par un management trop rigide et un climat social tendu qui perturbent son fonctionnement. L'effort de restructuration engagé par la direction visant à doter l'office de compétences et de moyens optimisés pour favoriser sa croissance et apporter une qualité de service optimale à ses locataires doit être poursuivi notamment en développant des outils de pilotage et de suivi des processus opérationnels et en mettant en œuvre un dispositif de contrôle interne efficient.

L'office entreprend, dans le cadre de l'ANRU, une série d'opérations tout à fait louables et nécessaires dans un secteur qui reste animé par une demande sociale encore insatisfaite. Sa situation financière correcte ne lui permet cependant pas de réaliser rapidement l'ensemble des objectifs de son plan d'actions qu'il faudra fiabiliser tant en coût qu'en financement. Il apparaît nécessaire de bien cadrer et planifier les investissements futurs pour que la pérennité de l'organisme soit mieux assurée. L'organisme doit actualiser l'analyse prévisionnelle régulièrement.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



Alain Potoczniak



Didier Comyn

Le chargé de mission d'inspection



Philippe Boilot

### Réponses de l'organisme

**Obs. 9 :**

La fusion place le personnel et le patrimoine sous la conduite de l'OPH de l'Aisne.

Le management, l'organisation, les procédures, les outils de la structure se démarquent largement de ceux de l'OPH de Soissons dissous.

Effectivement, en accord avec l'équipe MILOS, l'OPH de l'Aisne est conscient que la situation financière laissée par l'OPH de Soissons ne permet pas de réaliser l'ensemble des objectifs de son plan d'actions. En 2013, pour le patrimoine soissonnais, de nouvelles études de priorisation des interventions vont être menées pour mettre en adéquation les ambitions et les moyens.

En contradiction avec cette insuffisance, le paragraphe « 4.4 Maintenance du parc » est porteur d'une vision largement optimiste de l'état du patrimoine.

Réponses apportées par M.Thierry Thomas, président de l'OPH de l'Aisne par lettre recommandée du 14 mars 2013.

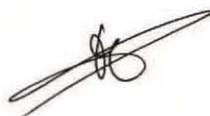
### Nouvelles observations de la Miilos

L'OPH de Soissons a été fusionné avec l'OPH de l'Aisne le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

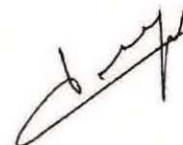
L'OPH de l'Aisne prend acte des difficultés rencontrées dans l'ex OPH de Soissons.

Il affirme appliquer au nouvel organisme fusionné les pratiques de gouvernance et de management relevées dans le rapport de contrôle n° 2011-006 de décembre 2011 de l'OPH de l'Aisne.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



Alain Potoczniak



Didier Comyn

Le chargé de mission d'inspection



Philippe Boilot

