

SÈTE THAU HABITAT
OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT

14, Rue des Lauriers Roses - BP 20149
34203 SETE Cédex
Tél. : 04 67 51 19 49 - Fax : 04 67 51 44 64
E-mail : siegesocial@thauhabitat.fr

Sète Thau
habitat

OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT

Sète, le 13 novembre 2019

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
OCCITANIE

14 NOV. 2019

COURRIER ARRIVEE

6219/0851

Monsieur André PEZZIARDI

Président

Chambre Régionale des Comptes Occitanie

500, avenue des Etats du Languedoc

CS70755

30064 MONTPELLIER CEDEX 2

Nos ref. : DG/jpg/20191112-1

Objet : Réponses de l'Office au rapport d'observations définitives

Monsieur le Président,

Après avoir pris connaissance du rapport d'observations définitives de votre Juridiction transmis le 14 octobre dernier et qui fait suite au rapport provisoire du 17 mai auquel l'Office a répondu le 5 juillet, nous vous prions de bien vouloir trouver, ci-après détaillées, les réponses que nous souhaitons formuler et qui devront être annexées au rapport définitif, conformément aux dispositions des articles L.243-5, R.243-13 et 14 du code des juridictions financières.

Ces réponses reprennent celles que nous avons formulées à l'issue du rapport provisoire qui comprenaient des éléments de contexte et des explications détaillées parfois non repris dans le rapport d'observations définitives, mais déterminants pour la compréhension des enjeux et la mise en œuvre des recommandations émises :

A - ELEMENTS DE CONTEXTE

L'OPH SETE THAU HABITAT a reçu communication de l'ouverture d'un contrôle de la Chambre Régionale des Comptes d'Occitanie portant sur les exercices 2013 et suivants le 2 janvier 2019. Dès cette date, nous nous sommes, l'ensemble des cadres de l'Office, les anciens directeurs généraux et moi-même, entièrement mobilisés pour répondre aux sollicitations de votre magistrat Monsieur [REDACTED] ainsi que sa vérificatrice Madame [REDACTED], en mettant tout en œuvre pour faciliter leurs travaux.

Les entretiens de fin de contrôle ont eu lieu les 11 et 16 avril 2019 en présence du Président de l'Office et nous avons reçu notification du rapport provisoire par le greffe de la Chambre le 17 mai 2019.

Nous avons pris bonne note que le contrôle s'inscrivait également dans le cadre d'une enquête nationale sur la territorialisation des politiques du logement qui dépasse le seul cadre de l'Office et nécessitera une réponse plus globale de notre collectivité de rattachement, voire des autres délégataires des aides à la pierre intervenants sur notre territoire de développement patrimonial.

A l'issue du contrôle, la Chambre a noté que l'Office remplissait bien la mission sociale qui est la sienne de loger les ménages modestes et très modestes et, que le faible niveau de risques locatifs, conjugué à la modicité des frais de gestion et des charges de maintenance, procuraient un bon niveau de performance d'exploitation de celui-ci.

La Chambre a également relevé que l'Office possédait un bilan robuste caractérisé par une abondante trésorerie et un risque de solvabilité maîtrisé qui lui permettait de déployer une politique de production dynamique dont la soutenabilité financière était facilitée par un haut niveau de soutien public et une bonne maîtrise des coûts de revient des opérations, malgré la tension sociale du territoire où il est difficile de répondre à la demande.

Cette assise financière solide n'a été acquise qu'au prix d'une rigueur de gestion de longue date, marquée par la recherche permanente d'économies, tout en revendiquant un haut niveau de maintenance et d'entretien du parc basé sur la proximité et la réactivité des équipes techniques, notamment sur le QPV de l'Ile de Thau.

Cette stratégie, assumée, a bien évidemment eu son revers en termes d'acquisition de compétences, notamment managériales et juridiques qui auraient surement permis de mieux structurer l'Office dans ses obligations de formalisme, face à un environnement institutionnel, législatif et réglementaire profondément modifié ces dernières années.

En effet, le changement de gouvernance au 1^{er} janvier 2017, qui a fait passer l'Office d'une taille municipale au statut de bailleur social intercommunal, outil de référence de la récente Communauté d'Agglomération, délégataire des aides à la pierre, s'accompagne d'un profond bouleversement, tant en termes d'organisation des équipes que du niveau et du territoire de production nouvelle et de reconquête des centres anciens, qu'accentuent les départs à la retraite des principaux cadres historiques de l'Office sur la période 2017-2018 et la nécessité de reconstituer une équipe dirigeante plus étoffée.

Ce contexte subi, qu'illustre le départ début 2018 au bout d'un seul mois de présence du précédent Directeur Général, a effectivement pesé sur l'adaptation de l'Office à ces nouvelles obligations réglementaires, tant au niveau des principes de gouvernance et de la gestion des attributions, que de l'indispensable transversalité entre services.

Néanmoins, comme le magistrat a pu le constater durant ses travaux de contrôle, plusieurs régularisations significatives ont été initiées à partir de septembre 2018, afin de répondre aux recommandations ou défauts de formalisme constatés - nous y reviendrons plus loin -, tout en engageant les chantiers stratégiques et structurants que représentent :

- La Convention d'utilité sociale 2019-2024
- Le nouveau Plan Stratégique de Patrimoine 2018-2027
- Le passage en comptabilité commerciale au 1^{er} janvier 2020
- La création du Comité Social et Economique en décembre 2018
- La livraison de l'extension du siège fin 2018, préalable indispensable au dimensionnement et au redéploiement des équipes
- La finalisation et le début des travaux en février 2019 de l'importante opération de réhabilitation des 218 logements du Mas Grenier et de la Croix de Marcenac
- L'adoption de la nouvelle composition et du nouveau règlement de la Commission d'attribution des Logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) en mars 2019
- L'adoption des principes de la Conférence intercommunale du logement de nos deux Agglomérations d'intervention en décembre 2018 et en mai 2019
- La redéfinition et la négociation du nouvel accord d'intéressement 2019-2021 dès juin
- Le renforcement des compétences en maîtrise d'ouvrage et en gestion locative en lançant, sur le premier trimestre 2019, le processus de recrutements nécessaires
- Et surtout, la mise en application de la loi ELAN par l'étude de faisabilité sur le rapprochement stratégique avec les deux autres Offices Héraultais à compter d'octobre 2018.

Ces décisions et leurs modalités de mise en œuvre représentent une masse de travail considérable et des enjeux majeurs sur une courte période dont les résultats ne pourront objectivement se mesurer que dans quelques mois, même si elles répondent dans l'immédiat au besoin de formalisme soulevé par la Chambre.

Afin de pouvoir répondre aux objectifs de production et de mixité sociale attendus par l'Etat, les communes et notre EPCI de rattachement, ces chantiers stratégiques ont pu être initiés, sans préjudice, ni retard pour l'activité courante de l'Office, notamment sur les opérations de constructions et/ou d'acquisitions-amélioration en phase de montage, ainsi qu'en matière de gestion du taux de rotation et de la vacance, tant en termes de travaux de relocation que de nouvelles attributions/mutations.

Il est important de noter que cette phase cruciale pour l'Office a pu être menée à bien grâce à l'accompagnement du Directeur Général dans sa prise de fonctions par Monsieur ANFOSSO qui lui a fait bénéficier de sa connaissance du milieu institutionnel et de la prise en charge, sous son contrôle, d'une partie des activités courantes, afin que celui-ci puisse se consacrer à la remise à niveau des pratiques de l'Office et à la déclinaison du fil conducteur – la feuille de route de la nouvelle direction générale – que représentent désormais les recommandations de la Chambre.

Avec une Direction Générale et des cadres supérieurs désormais renouvelés, stabilisés et en ordre de marche pour répondre aux défis de notre territoire en forte tension, Monsieur ANFOSSO, par courrier du 13 juin 2019, vient de faire valoir ses droits à la retraite au 31 décembre 2019, mettant fin de facto au contrat de travail de chargé de mission le liant avec l'Office.

Enfin, c'est avec regret que nous constatons que la Chambre n'a pas souhaité retenir les explications proposées par l'Office quant à la non-soutenabilité de la projection budgétaire réalisée dans le cadre du Plan Stratégique de Patrimoine 2018-2017, conformément aux souhaits de l'ANCOLS.

En effet, s'il est exact que le développement patrimonial ambitieux de l'Office, rendu indispensable par la forte demande locale et les objectifs de production prévus dans le nouveau Plan Local de l'Habitat de notre EPCI, repose à la fois sur une mobilisation du fonds de roulement, largement excédentaire de l'Office, mais également sur les aides à la pierre de notre collectivité de rattachement, la Chambre souligne que la projection de cette stratégie ne fait pas ressortir de perspective de redressement ultérieur, en raison d'un autofinancement négatif en 2022 et des produits de cession de patrimoine plus qu'incertains.

Or, comme il a été expliqué à la Chambre, la projection budgétaire du PSP n'a pas été construite de manière optimiste – si non pourquoi demander des subventions ? –, mais au contraire prudente, voire pessimiste, tant au niveau de l'intégration de la Réduction de Loyer de Solidarité (RLS) sur toute la durée du PSP, qu'au niveau des charges d'exploitation et des conditions de refinancement, pour faire ressortir et alerter justement le Conseil d'Administration sur l'ambiguïté de la politique actuelle du financement du logement social basée ; sur la réduction de la rentabilité, pourtant affectée quasi-exclusivement aux investissements et, sur des cessions de patrimoine difficilement justifiables en zones très tendues et historiquement déficitaires en logements sociaux.

Ainsi, n'ont pas été retenues les perspectives ou données suivantes qui permettraient de maintenir l'autofinancement positif :

- Baisse acquise de 15 % du taux de la taxe sur les propriétés bâties de la ville de Sète 10 % en 2019 et 5 % en 2020,
- Non-intégration des possibilités de réaménagement de dette pour lisser, comme l'a suggéré la Chambre, le profil d'extinction de la dette relativement jeune de la CDC,

- Non-intégration de la baisse de la TVA sur les logements très sociaux (5,5 %/PLAI)
- Non-intégration des revalorisations de loyers prévues dans les accords locatifs après travaux de réhabilitation en cours
- Masse salariale récupérable et non-récupérable non optimisée et accord sur le temps de travail non intégré
- Marges sur loyers plafonds non intégrées
- Impacts de la mutualisation des activités dans le cadre ELAN non intégrés,
- Possibilité de sécuriser les cessions de patrimoine, en cas d'absolue nécessité, en ciblant les résidences à très fort potentiel d'acquisition à la propriété (type Souras-bas, ...)

Compte tenu du calendrier transitoire, tant au niveau des pouvoirs publics (clause de revoyure dans la future Loi de Finances, décalage des CUS, ...) que des échéances électorales sur 2020, nous intégrerons ces données, une fois obtenues et quantifiées, dans une nouvelle projection à soumettre en 2020 au futur Conseil d'Administration.

B – ELEMENTS DE REPONSE AUX RECOMMANDATIONS ET OBSERVATIONS

Pour les réponses apportées aux recommandations et observations souvent très techniques ou réglementaires de la Chambre, nous faisons référence aux paragraphes et pages du rapport définitif. Les pièces justificatives ayant été déjà jointes dans les réponses au rapport provisoire.

1. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL

1.2.3.3. Les bénéficiaires des aides à la pierre financées par l'EPCI (pages 23 à 24)

La Chambre invite, à travers ce rapport, l'EPCI et le Conseil Départemental à réexaminer les dispositions respectives de leur règlement financier qui ont pour effet d'exclure l'OPH qui ne leur est pas rattaché.

Bien que cette mesure dépasse les seules compétences de l'Office, nous estimons que cette question de cohérence de gouvernance est un des facteurs clefs de succès du rapprochement initié entre les trois OPH de l'Hérault conformément à la loi ELAN, qui conditionnera le niveau de réalisation des objectifs de production prévus dans la future Convention d'utilité sociale (CUS) du Groupement et notamment, le financement des opérations d'acquisition-amélioration des centres historiques.

1.2.3.4 Modalités d'attribution des aides à la pierre sur les acquisitions en VEFA (pages 24 à 27)

La Chambre demande à l'Office de ne pas intervenir dans la conception des programmes techniques des futures VEFA avant le dépôt du permis de construire et émet la première recommandation :

Viser la demande du permis de construire du promoteur dans les délibérations autorisant la signature du contrat de VEFA

L'Office s'engage à respecter dès à présent cette recommandation. Il tient à préciser qu'en aucun cas il n'a cherché à s'immiscer dans la définition des programmes des promoteurs, mais a simplement répondu aux sollicitations de ces derniers pour connaître, dans la phase de conception et de pré-commercialisation, le prix au m² susceptible d'être accepté par un bailleur pour les logements sociaux imposés dans les règlements d'urbanisme, mais également pour estimer le montant des charges locatives afin de vérifier le niveau global de la quittance (loyer + charges) souvent peu compatible pour un locataire HLM par rapport aux capacités financières d'un acquéreur à la propriété plus aisé.

En outre, l'objectif stratégique de l'Office est de se structurer en interne pour faire face aux impératifs de production, en privilégiant le recours majoritaire à la maîtrise d'ouvrage directe plutôt qu'aux VEFA, plus soucieuse de la durabilité des ouvrages et des coûts d'usage pour une meilleure maîtrise de la quittance locative.

L'Office souhaite, une nouvelle fois attirer, l'attention de la Chambre sur l'ambiguïté actuelle des pouvoirs publics vis-à-vis des VEFA 100 % sociales qui s'exonèrent des principes de la Commande Publique, induisant une distorsion de concurrence avec les bailleurs sociaux, tant en termes d'accès au foncier que de délais de construction.

Si effectivement, les communes, ne disposent d'aucune base légale pour s'immiscer dans le choix du bailleur par le promoteur, celles-ci, comme l'EPCI, ont souhaité, dans un souci de maîtrise budgétaire, de qualité de service aux locataires et d'emplois, prioriser le plafonnement des coûts de construction pour éviter les deux écueils majeurs que représentent les surenchères foncières et la difficulté de mobiliser les bailleurs sociaux sur des opérations difficiles et/ou déséquilibrées financièrement et donc, d'identifier le bailleur qui accepterait cette règle de plafonnement sans recourir aux artifices - malheureusement d'usage - comme les travaux supplémentaires hors contrat de réservation.

A cet effet, l'EPCI vient d'initier une réflexion (juillet 2019) associant les promoteurs, leur fédération, les bailleurs et les aménageurs pour mieux objectiver le plafonnement en fonction des prix de revient effectivement constatés et des difficultés techniques, géologiques et/ou économiques imposées par la réglementation et/ou la localisation des programmes, afin d'actualiser le futur règlement d'aides.

2. PILOTAGE, GOUVERNANCE ET ORGANISATION

2.1.2. Contractualisation avec l'EPCI de rattachement (pages 30 à 32)

Recommandation n°2 : Proposer à l'EPCI un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens englobant, au-delà des dimensions patrimoniales et financières, des indicateurs de performances de sa gestion.

L'Office souscrit pleinement à cette recommandation qui s'avère d'autant plus nécessaire que l'EPCI va prochainement adopter son nouveau PLH et valider le rapprochement stratégique de l'Office avec les autres bailleurs publics locaux.

Cette contractualisation s'inscrit également dans la démarche initiée par l'EPCI vis-à-vis de la relation quantitative et qualitative avec les promoteurs et les bailleurs dans le cadre de la production de logements sociaux en par le biais des VEFA.

En outre, la récente mise en place de la Conférence Intercommunale du Logement par l'EPCI va s'accompagner, sous réserve d'un renfort de compétences pour traiter ces sujets, d'un suivi non seulement quantitatif, axé principalement sur la production et le suivi des aides et garanties d'emprunts, mais également, qualitatif sur la typologie des logements, la qualité de service rendue aux locataires, la gestion des publics prioritaires à travers la convention intercommunale d'attributions et la cotation de la demande de logements.

2.2.1. Conseil d'Administration

Après avoir analysé la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration, la Chambre a fait plusieurs observations quant au respect du formalisme de cette instance :

Recommandation n°3 : Présenter annuellement au CA une liste des conventions réglementées ou susceptibles de l'être.

Sans alerte de l'autorité de contrôle (ANCOLS), l'Office n'a jamais recensé la liste des conventions passées avec des tiers et relevant du régime des conventions réglementées.

L'Office s'engage à établir ce recensement dès 2019 et en faire une présentation pour vote en Conseil d'Administration, en faisant respecter la règle du dépôt pour tout administrateur concerné ainsi que le Directeur Général pour les questions le concernant.

En outre, l'Office, qui a initié le renforcement de l'équipe de maîtrise d'ouvrage pour faire face au fort développement patrimonial attendu, souhaite objecter à la Chambre que les prétentions salariales de monteurs d'opérations expérimentés en faisabilité technique et financière ressortent, dans le cadre du processus de recrutement en cours, autour de 40 K€ annuels, soit avec véhicule de service et les charges employeur, un coût global de l'ordre de 65 K€, nettement supérieur au salaire médian non chargé de 26,4 K€ évoqué par le magistrat.

Dans le cadre des conventions réglementées, la Chambre a également recommandé de mettre en place une procédure spécifique d'information des administrateurs pour les attributions de logements aux membres du personnel et aux ventes de patrimoine aux locataires.

L'Office a immédiatement répondu à cette attente en faisant délibérer le Conseil d'Administration du 25 juin 2019, dans le cadre du rapport d'activité de la CAL, sur l'évolution annuelle du personnel logé dans le parc de l'Office (36 collaborateurs logés au 31/12/2018, 0 attribution et 1 mutation sur 2018).

Enfin, conformément au formalisme attendu par la Chambre sur la justification de présence des administrateurs rémunérés pour leur participation aux Conseils, l'Office a modifié sa pratique dès le Conseil du 28 mars 2019, en faisant désormais systématiquement signer une feuille de présence à l'appui de l'appel nominatif par le Président.

Recommandation n°4 : Adopter un code de déontologie – ou charte de bonne conduite – auquel les administrateurs et les dirigeants puissent se référer pour sécuriser tant leur prise de décisions que leur situation personnelle.

L'Office souscrit pleinement à cette recommandation en s'appuyant à court terme sur la diffusion du « Livret de l'Administrateur d'un OPH » édité par la Fédération des OPH et à chaque renouvellement du Conseil par une formation juridique spécifique pour les nouveaux administrateurs.

En outre, le projet de constitution d'une société de coordination dans le cadre du rapprochement des trois Offices Héraultais induit de bien anticiper et maîtriser les rôles et obligations des administrateurs et dirigeants communs dont les actions vont systématiquement relever des conventions réglementées et de pratiques déontologiques préalablement définies.

2.2.2. Bureau du CA (pages 37 à 39)

Dans le cadre de ses travaux sur la Gouvernance, la Chambre a invité le Directeur Général à davantage structurer les débats du Conseil en conférant à chacun des sujets qui lui sont soumis une considération proportionnée aux enjeux qu'ils revêtent, tant pour l'Office que pour le territoire.

L'Office souscrit à cette demande en faisant évoluer progressivement le fonctionnement de ses principales instances comme suit :

- Un conseil d'administration recentré sur les enjeux stratégiques, le vote des budgets, les projets immobiliers et la validation des décisions prises par ses instances représentatives que sont le Bureau, la Commission d'appel d'offres et la Commission d'attributions des logements et d'examen de l'occupation des logements.
- Un Bureau du Conseil d'Administration réuni bimensuellement et autant que de besoin pour l'autorisation des affaires courantes, l'engagement et le suivi des opérations, la validation des plans de financement et la clôture des opérations immobilières. Etant précisé que, d'ores et déjà, l'Office a mis en application cette évolution en réunissant le Bureau les 21 mai, 26 juillet et 6 novembre 2019.
- Un Comité de Direction réunissant mensuellement le Directeur Général et les responsables de services pour partager l'information institutionnelle et réglementaire ainsi que les projets opérationnels et les sujets transversaux impactant l'organisation et/ou le fonctionnement des services de l'Office.

2.2.3.2. Incompatibilité des fonctions de DG et d' élu de l'EPCI de rattachement (pages 40-42)

S'il n'appartient pas au Directeur Général en poste de contester l'analyse de la Chambre quant aux risques et aux conséquences sur les fonctions électives de Monsieur ANFOSSO de ses derniers contrats de travail signés par les précédents directeurs, en revanche, il souhaite réaffirmer, dans cette réponse et devant la Chambre, qu'il exerce bien seul la responsabilité et les obligations de direction générale sans aucune pression, ni immixtion, ni entrave et ne rend compte de sa gestion qu'au Conseil d'Administration.

Il souhaite également réaffirmer que Monsieur ANFOSSO travaille à ses côtés en parfaite harmonie et transparence pour clôturer les dossiers qu'il avait initié, en lui rendant compte régulièrement avec le souci permanent de réussir la transition pour éviter à l'Office, et à lui-même, de connaître à nouveau une période critique de vacance de ce poste stratégique.

Ce risque étant désormais écarté après 10 mois de prise de fonction du Directeur Général, Monsieur ANFOSSO, rassuré quant à la pérennité de la structure qu'il a lui-même dirigé pendant près de 40 ans, vient de faire valoir ses droits à la retraite le 13 juin 2019 pour la fin de l'année.

2.2.3.3. Direction de l'Office et délégations de signature (page 42)

La Chambre a relevé que certains actes qui engagent l'Office à l'égard des tiers sont signés, à tort, par le Président de l'Office, bien qu'il ait été autorisé à le faire par délibération du Conseil en contrevenant à l'article R.421-17 du CCH et suggère :

Recommandation n°5 : Faire signer la personne compétente qui, sauf exceptions et à moins d'une délégation, est le Directeur Général.

L'Office reconnaît son erreur et a régularisé dès le Conseil du 28 mars 2019, la situation en faisant désormais signer tous les actes par le Directeur Général, après autorisation du Conseil.

2.2.3.5. Conditions de rémunérations des directeurs généraux (pages 45 à 46)

L'Office souscrit aux observations de la Chambre et ce d'autant plus que son Directeur Général était précédemment mandataire social dans une SA HLM.

Tout élément ou évolution de rémunération fixe ou variable du Directeur Général, y compris le cas échéant par intérim, sera présenté et autorisé préalablement par le Conseil d'Administration, avec obligation de déport pour celui-ci.

Conformément à l'invitation faite par la Chambre, la refonte des critères de part variable sera proposée pour validation au Conseil pour une application sur 2020.

2.2.3.7. Déclaration de patrimoine et d'intérêts (pages 46 à 47)

Pour faire suite à la demande de la Chambre, le Directeur Général confirme avoir effectué ses déclarations de patrimoine et d'intérêts auprès de la HATVP (cf. pièces justificatives jointes).

Interrogé sur le même objet, Monsieur ANFOSSO a confirmé avoir effectué ses déclarations de patrimoine et d'intérêts auprès de la HATVP.

2.3.2.3 Temps de travail (pages 49 à 51)

Après avoir analysé l'accord collectif portant application de la réduction du temps de travail du 9 février 2010, la Chambre demande à l'Office de le dénoncer et :

D'engager les négociations pour conclure un nouvel accord fixant le temps de travail à 1 607 heures par an. (Recommandation n°6)

Tout en s'interrogeant sur une éventuelle erreur de calcul dans la détermination du jours effectivement travaillés, l'Office porte à connaissance de la Chambre que l'accord susvisé a fait l'objet d'une dénonciation lors du Comité Social et Economique du 12 juin 2019. Sur la base des propositions faites par la direction générale, jointes en annexe, les négociations sont en cours et s'appliqueront à l'ensemble des collaborateurs de l'Office pour garantir une homogénéité de traitement au sein du collectif de travail.

2.3.2.5. Coût salarial moyen (pages 52 à 54)

S'il n'appartient pas au Directeur Général en poste de contester l'analyse de la Chambre concernant l'évolution des rémunérations des cadres décidées par ses prédécesseurs, en revanche, il souhaite préciser qu'en ce qui concerne la responsable de la Production et de la Commande Publique, confrontée sur la période 2017-2018 au triplement de ses objectifs de production suite au rattachement de l'Office à l'EPCI, sa rémunération était sous-évaluée par référence à des postes de responsabilité et de fonction identiques chez d'autres bailleurs et correspondait plus à un salaire annuel de monteur d'opération (< 45 K€) que d'un responsable de service.

C'est très certainement par crainte de démotiver ou perdre une réelle compétence sur ce poste clef et stratégique pour l'avenir de l'Office, qu'un rattrapage salarial a été décidé dans la perspective de l'étoffement du service (assistant juridique et marchés, 2^{ème} monteur d'opération).

Néanmoins, comme le suggère la Chambre pour l'engagement des opérations et le propose pour le suivi de la rémunération des agents d'encadrement dans sa 7^{ème} recommandation :

Mettre en place une procédure spécifique de suivi de la rémunération des agents d'encadrement ainsi que, plus généralement, des agents les mieux rémunérés.

L'Office propose de porter annuellement dès 2020 à la connaissance du Bureau à travers un « Bilan Ressources Humaines » l'évolution de l'effectif et de la masse salariale, les résultats des négociations salariales individuelles et/ou collectives, ainsi que les données sur l'absentéisme avec un focus sur les cadres.

2.3.2.6. Intéressement (pages 54 à 55)

Conformément aux engagements pris par le Directeur Général lors des travaux de la Chambre, un nouvel accord d'intéressement du personnel de l'Office aux résultats des exercices 2019, 2020 et 2021 a été négocié et signé le 18 juin 2019, pour une application au 1^{er} janvier 2019, avec comme nouvelle assiette la Capacité d'Autofinancement Brute (CAF) telle que définie dans le Plan Comptable général, pondérée par quatre indicateurs annuels d'activité :

- L'objectif de production de nouveaux logements conventionnés,
- La maîtrise des impayés sur créances locatives,
- Le taux de logements vacants,
- La qualité de service mesurée à travers le taux de présentisme.

2.4. Commande Publique

2.4.1. Organisation de la fonction « Achats » (pages 55 à 59)

Comme le suggère la Chambre, l'Office confirme sa volonté d'étoffer le service Production et Commande Publique en procédant au recrutement d'un monteur d'opération à compétence technique et à l'internalisation du montage financier des opérations - malgré la rareté et la cherté de tels profils de compétences - avec le renfort d'un poste d'agent administratif.

En effet, pour ne pas dépendre de la conjoncture et des aléas commerciaux des promoteurs et sécuriser son rythme de production, l'Office doit baisser le recours aux VEFA, grâce aux moyens alloués qui ne pouvaient être antérieurement rentabilisés avec le niveau de production plus faible et aléatoire du seul périmètre communal.

Concernant le contrôle des prestataires, comme l'a fait remarquer la Chambre, l'Office souhaite mieux contrôler la qualité de leur intervention sur des prestations sensibles comme les installations de gaz, l'installation et les équipements électriques, la VMC..., en exigeant de la part des prestataires une transmission périodique de leurs fichiers d'intervention pour un contrôle par les services techniques, ainsi qu'une « cotation : rouge/orange/vert » de l'intervenant par le locataire. Tel est le cas, dès le 1^{er} juillet 2019, sur l'important marché d'entretien et de maintenance des équipements individuels dans les logements (Accord-cadre à bons de commande pour 4 ans conclu avec l'entreprise ISERBA).

Concernant le suivi des marchés inférieurs à 25 K€, l'Office a tout à fait conscience de l'insuffisance de sécurisation juridique de son processus, même si la mise en concurrence est largement respectée en vertu de la recherche systématique d'économies et du meilleur rapport : qualité/prix.

Ayant mis la priori sur l'acquisition de compétences juridiques (l'assistante Marchés) et l'adoption des nouvelles règles du Code de la Commande Publique pour sécuriser juridiquement le processus de consultation et de gestion des prestataires, tout en assumant la montée en puissance du nombre d'opérations neuves et des marchés d'entretien et de maintenance du parc, le Directeur Général souhaite attendre la mise en œuvre du chantier de la comptabilité commerciale de l'Office, au cours du 2^{ème} semestre 2019, pour adapter les logiciels d'engagements de dépenses, créer des natures de dépenses (qui serviront à analyser et trier les familles homogènes d'achats) et rendre informatiquement obligatoire la

saisie des engagements (marchés) et bons de commande avant facturation, pour pouvoir mettre en place les indicateurs d'alerte et tableaux de suivi sur la base des engagements saisis de manière à rendre le contrôle plus efficace et plus pertinent que sur l'analyse à posteriori et trop tardive des seules factures.

Enfin, concernant l'information du Conseil d'Administration, l'Office, grâce au recrutement de l'assistante en charge des marchés, présente désormais à chaque Conseil le détail des marchés négociés sur la période écoulée et présentera, conformément aux engagements pris, pour 2019, le rapport annuel des marchés et leur taux d'exécution en détaillant :

- Les accords-cadres en cours
- Les marchés conclus sur l'exercice
- Les marchés en cours et non soldés sur l'exercice
- Les marchés clôturés sur l'exercice

2.4.2. Contrôle des marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage financière (pages 59 à 67)

S'il n'appartient pas au Directeur Général en poste de contester l'analyse de la Chambre concernant le formalisme des conditions de sélection et d'attribution des marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage financière à la société ANBOR, il est important de préciser que :

a - L'Office ne pouvait, par manque de visibilité économique sur le niveau de production et de compétences expérimentées en AMO financière spécialisée en logements conventionnés, justifier le coût complet d'un chargé d'opération de 2011 à 2017 réparti sur une cinquantaine de nouveaux logements en moyenne par an.

Ce n'est que depuis le rattachement de l'OPH à l'EPCI et la confiance accordée par plusieurs communes que les objectifs de production vont permettre d'internaliser cette fonction stratégique en adaptant l'organisation de notre maîtrise d'ouvrage aux nouveaux objectifs, non seulement quantitatifs (150 à 200 logements par an), mais aussi qualitatifs, avec un moindre recours aux VEFA et une présence accrue sur les difficiles opérations d'acquisitions-amélioration.

Le choix organisationnel fait par l'Office pendant cette période reposait donc sur le souci de prudence ou rigueur économique, sur une faiblesse des profils et des offres concurrentielles et sur l'indispensable confiance et réactivité que nécessitaient les différentes études de faisabilité d'opérations difficiles à équilibrer financièrement (jusqu'à 8 simulations réactualisées pour un même dossier).

Face aux besoins désormais identifiés et à l'impérieuse nécessité d'acquérir les compétences ad hoc, l'Office va internaliser cette fonction dès 2019.

b – La responsable du service Production, à l'initiative des lettres de commandes sur le marché d'AMO financière, a reconnu une erreur d'appréciation et plaidé devant nous sa bonne foi, sur la date de fin du marché à bons de commande de 2011 (n° 2011-41) induisant des lettres de commande passées postérieurement, sans toutefois que le montant maximum du marché n'ait été dépassé et sans structure de contrôle interne pour vérifier le suivi des marchés pluriannuels.

Ce type d'erreur, ainsi que le défaut de formalisme et d'expertise sur le traitement des offres anormalement basses et sur l'analyse des offres qui relèvent du régime des conventions réglementées, est désormais sous contrôle, suite au recrutement de l'assistante Marchés/Commande Publique en octobre 2018 et aux observations soulevées par la Chambre dans le présent rapport.

c – Concernant les autres marchés attribués à ANBOR, il ne s'agissait pas de prestations similaires ou homogènes à celles d'AMO financière et qu'en aucun cas, il n'est question de fractionnement artificiel

des commandes. Ces marchés ont été passés, avec mise en concurrence, pour répondre à des besoins précis et ponctuels auxquels l'Office ne pouvait répondre, compte tenu de son effectif et de sa disponibilité, comme par exemple les deux marchés passés après mise en concurrence pour l'organisation de la concertation des locataires sur les travaux et les hausses de loyers de la réhabilitation des 216 logements des résidences du QPV de l'Ile de Thau (marché n° 2011-03 pour 38,5 K€) et des 100 logements des citées Million et LOPOFA (marché n° 2014-24 pour 15 K€ et non le marché 2014-20 qui concernait pour un montant similaire un marché de contrôle technique confié à l'APAVE).

3. STRATEGIE ET GESTION PATRIMONIALE

3.2.2 Plan Stratégique de Patrimoine (pages 73 à 75)

Comme déjà exposé dans les éléments de contexte, l'Office considère que l'effort permanent d'entretien réalisé par les équipes de proximité (agents d'entretien, gardiens et techniciens de régie), conjugué aux choix techniques judicieux réalisés lors des gros travaux d'entretien jusqu'à la dernière réhabilitation des 218 logements du Mas Grenier, rendent particulièrement attractif le patrimoine de l'Office, que ce soit en termes de sécurité, de normes énergétiques ou de qualité visuelle des résidences et de leur environnement, et ne l'expose pas à des « impasses » budgétaires dissimulées ou non prévues.

En effet, s'il est exact que le climat méditerranéen et les entrées maritimes ont une incidence spécifique et certaine sur les structures métalliques générant épaufrures, rouille et effort supplémentaire de traitement en peinture, le classement technique des résidences réalisé en interne dans la perspective du PSP est particulièrement pénalisant en termes de notes techniques dégradées, puisqu'elles se comparent par rapport à celles des autres résidences de l'Office et non à l'environnement patrimonial ou concurrentiel comparable.

Outre la réhabilitation programmée de la résidence Jean Moulin en vue de son conventionnement, et celle de la résidence pour personnes âgées Le Trémont pour répondre essentiellement aux critères commerciaux du gestionnaire, principal financeur des travaux, trois résidences représentant 143 logements feront l'objet de travaux de réhabilitation portant prioritairement sur le clos/couvert (Manutention, Le Val de Thau, Million).

Car la faiblesse du taux de rotation ne s'explique pas seulement par la tension du marché, mais également par la satisfaction des locataires, notamment dans les QPV, qui reconnaissent les efforts et l'exigence de l'Office pour faire respecter la qualité et le cadre de vie de son patrimoine.

Dans son PSP, l'Office ne baisse pas la garde en matière d'entretien du parc ancien au profil de la construction neuve. Le choix stratégique proposé aux administrateurs dans cette prévision était de faire ressortir trois données essentielles :

a - Les nouvelles contraintes budgétaires imposées aux bailleurs, tant à travers le gel des loyers, la réduction de loyers de solidarité (RLS) qu'au niveau du doublement de la TVA et de la hausse de la CGLLS, ont une incidence réelle et certaine sur l'autofinancement qui ne pouvait être maintenu artificiellement positif sur la durée du PSP.

De plus, en l'absence de visibilité sur l'ampleur des contraintes imposées (clause de revoyure, IRL, TVA, CGLLS, évolution du financement de la CDC), nous devons trouver des sources d'économies difficiles à mettre en œuvre (réaménagement de dette, réorganisation interne, mutualisation d'activités) ou dépendant de facteurs externes (fiscalité, taux d'intérêt, hausse des coûts, appels d'offres infructueux,...) que nous ne pouvions évaluer avec certitude et sérieux au moment de l'élaboration du PSP.

b - La capacité de l'Office à mobiliser son fonds de roulement – sensiblement supérieur à la moyenne et preuve de la rigueur de gestion qu'observe l'Office depuis de nombreuses années – pour financer l'axe majeur que représente le niveau de réalisation du PLH de notre collectivité de rattachement et surtout, l'énorme attente des ménages modestes pour accéder à un logement et se loger à prix décent sur un territoire de plus en plus attractif.

Compte tenu du soutien de Sète Agglopôle Méditerranée à son Office de rattachement, nous estimons à 50 % des objectifs du PLH, notre responsabilité sociétale et institutionnelle dans l'effort de construction à réaliser les prochaines années. Comme l'a suggéré la Chambre, et sous réserve d'une stabilité de l'environnement réglementaire et fiscal, nous proposerons de contractualiser cet engagement avec l'EPCI sur ces bases.

c- L'Office a clairement exposé aux administrateurs que les ventes de patrimoine, surtout en secteur très tendu et en déficit de logements sociaux, ne pouvaient représenter la solution pérenne pour financer l'effort d'investissement pour acquérir et mettre aux normes le parc ancien ou développer une offre nouvelle, car trop aléatoire et dépendante de facteurs externes à l'Office (capacité des locataires à accéder au crédit bancaire, appétence d'autres bailleurs pour des ventes en blocs), même si l'Office dispose de plus-values patrimoniales latentes non négligeables en sus du programme de vente affiché dans le PSP.

En tout état de cause, notre PSP sera revu dès connaissance des modalités pratiques de la clause de revoyure sur 2020, ainsi que des changements structurants en cours (passage sous comptabilité commerciale, coopération dans le cadre de la SAC, baisse de la fiscalité locale, refinancement CDC, temps de travail,...).

Dans ce contexte, la Chambre a relevé que le Conseil d'Administration devait être davantage mis en capacité d'apprécier l'adéquation de l'effort réalisé dans le parc existant avec les besoins identifiés en recommandant de :

Construire, à partir d'un diagnostic du parc et conformément au plan pluriannuel d'entretien et de remplacement de composants, une projection détaillée de l'effort d'investissement à consentir sur le parc existant, sur laquelle le Conseil d'Administration sera appelé à délibérer pour pouvoir en suivre périodiquement l'exécution.

L'Office souscrit pleinement à cette 8^{ème} recommandation dont la difficulté de mise en œuvre reposait essentiellement sur les difficultés d'organisation liées au changement managérial intervenue à la tête de la direction des services techniques en 2018 et à la montée en charge des suivis de chantier générés par la maîtrise d'ouvrage des opérations neuves et de réhabilitation.

Cette situation explique également en grande partie les difficultés rencontrées dans la planification du Gros entretien (GE), pour tenir le calendrier de réalisation des travaux programmés et passer d'une logique d'interventions davantage préventives que curatives.

3.2.5.3. La régie (pages 81 à 84)

Suite à la recommandation de la Chambre sur l'inventaire physique et un suivi des stocks, l'Office vient de réaliser un inventaire physique du stock et met en place une procédure de formalisation des fournitures et matériaux sortis et ce, dans la perspective du passage en comptabilité commerciale.

3.2.6. Sécurité dans le parc (pages 84 à 86)

Malgré l'absence de risques majeurs, tels que mis en exergue par l'ANCOLS en 2017, l'Office a toujours privilégié les impératifs de sécurité dans la maintenance de son patrimoine.

L'Office fait donc siennes les observations de la Chambre, notamment en matière de vérification annuelle des chaudières individuelles à gaz et l'achèvement de la pose des derniers détecteurs avertisseurs autonomes de fumée (DAAF).

4. GESTION LOCATIVE

4.1. Moyens mis en œuvre (pages 86 à 89)

La Chambre a recommandé, après un changement de responsable au sein du service Gestion locative intervenu courant 2018, de :

Restructurer l'ensemble de la procédure allant de l'accueil à l'attribution des logements et en confier la responsabilité à un service dédié organisé autour d'une ligne hiérarchique claire et unifiée. (Recommandation n° 9).

L'Office souscrit à cette recommandation qui passe par un renforcement des fonctions d'accueil, avec plus de suppléance et de subsidiarité dans le processus d'attribution et de gestion de la Commission d'attribution des logements, afin d'adapter les pratiques aux évolutions réglementaires récentes du CCH.

Comme la Chambre a pu le constater au cours de ses travaux, l'Office a entrepris ce vaste chantier, initié par un archivage plus sécurisé et modernisé des dossiers locataires et poursuivi par l'adoption en mars 2019 par le Conseil d'Administration du nouveau règlement et de la nouvelle composition de la Commission d'attribution des logements et de l'examen de l'occupation de ceux-ci (CALEOL), conformes à la réglementation, tout en validant l'adhésion et les priorités de peuplement de la Conférence Intercommunale du Logement (CIL et CIA) des deux EPCI sur lesquels nous intervenons.

A cet effet, un premier recrutement vient d'être réalisé début juillet après appel à candidature sur un poste d'accueil/gestion locative et de nouveaux outils, permettant d'objectiver les demandes en instance, ont été mis en œuvre (taux d'effort, composition familiale, reste à vivre, quartiles prioritaires, mutations économiques,...) et doivent désormais être assimilés et maîtrisés par les collaborateurs concernés pour une meilleure gestion de la base locative et du SNE mais aussi, par les membres de la CALEOL, qui bénéficieront d'une formation adaptée.

Dans le cadre du processus de structuration de l'Office et de sa gestion locative, un second recrutement au profil expérimenté en matière de gestion des attributions sera effectué au cours du 2^{ème} semestre 2019.

Ce lourd chantier va se poursuivre au cours des prochains mois et exigera d'importants efforts de management et d'engagement des collaborateurs dans l'accompagnement au changement tant en interne qu'auprès des demandeurs de logements, étant précisé que la mission prioritaire déjà confiée à la responsable du service Gestion Locative est de **reconstituer, dans les 18 mois, la base des données indispensables aux obligations opposables aux bailleurs sociaux en matière de gestion locative (Recommandation n°10).**

Sans laquelle, la structuration du service ne pourra se faire ni efficacement, ni réglementairement (loyers plafonds, dérogations, revenus, gestion des contingents réservataires, informatisation des requêtes et enquêtes, recouvrement, SLS, ...) avec un risque persistant de non-fiabilité des données officielles et/ou de pilotage.

L'objectif que se donne l'Office est de sécuriser et fiabiliser les nombreuses données nécessaires à l'analyse statistique et informatisée de l'activité et de la stratégie de peuplement, comme la saisie systématique, préalable et vérifiée des informations des candidats (revenus, ressources, composition familiale, SLS, refus, identification du réservataire par logement, mise à jour du SNE,...) pour une meilleure productivité et efficacité interne, mais également en tant qu'apporteur de données fiables à l'EPCI en charge de la Conférence Intercommunale du Logement.

Il en est de même pour la mise en conformité avec le CCH des baux de location.

La conception d'un site internet sur lequel figureront les informations à destination des demandeurs et locataires, tant en matière de caractéristiques du parc que d'attributions des logements, mais également la possibilité de payer en ligne et de consulter les étapes d'avancement de la commande publique passée par l'Office, fait partie des priorités pour 2020.

Ce projet va s'inscrire dans le cadre de la future société de coordination inter-bailleurs (SAC) qui prévoit pour la compétence obligatoire « Communication » la mise en place d'une identité visuelle (site internet, logo, dénomination) commune ou complémentaire.

4.3.5.4. Règlement intérieur de la CALEOL (pages 103 à 109)

Effectivement, l'Office est tenu de compléter le nombre de dossiers y compris pour les logements réservés. L'Office a corrigé cette erreur de rédaction.

4.3.6.3. Synthèse des observations (page 110)

Pour faire suite à la demande de la Chambre de prendre des mesures d'urgence pour garantir la fiabilité et la sécurité de la procédure d'attribution, tout en évitant de dégrader la vacance, l'Office, a pris plusieurs initiatives, avec l'adhésion des membres de la CALEOL, pour répondre au formalisme réglementaire attendu :

- Adoption et diffusion du nouveau règlement intérieur de la CALEOL début avril 2019
- Création d'un tableau de bord pour les membres de la CALEOL préalablement rempli par les services des données nécessaires à l'examen objectif des candidatures :
 - Typologie du logement à la (re)location avec loyer et charges
 - Indication du réservataire
 - Profil du demandeur avec numéro unique départemental et composition familiale
 - Ancienneté de la demande
 - Avis d'imposition et vérification du respect des plafonds réglementaires
 - Ressources actuelles et APL estimée
 - Calcul du taux d'effort et du reste à vivre
 - Appartenance ou non au 1^{er} quartile
- Prise en charge directe de l'instruction des attributions sur opérations neuves par la responsable de service Gestion Locative
- Ordre de priorité des candidats examiné et arrêté par les membres de la CALEOL

Par ces mesures et l'investissement de la présidente de la CALEOL et de la nouvelle responsable de la gestion locative pour fiabiliser la base locative, l'Office estime être désormais en ordre de marche pour répondre aux attentes de la Chambre, aux principes de transparence et de non-discrimination et aux dernières évolutions de la réglementation en matière d'attributions de logements.

4.4.4. Hausses opérées dans le cadre d'accords collectifs (pages 113 à 114)

L'Office prend bonne note des rappels réglementaires faits par la Chambre sur les accords collectifs et consultera préalablement le Conseil de Concertation Locative, à minima une fois par an, avant tout projet d'accord avec les locataires directement concernés.

4.4.6. Charges locatives (pages 115 à 116)

L'Office souhaite apporter un correctif à l'analyse de la Chambre concernant le taux de récupération des charges salariales des gardiens sur le QPV de l'Ile de Thau, au motif que ceux-ci ne réalisent plus l'élimination des rejets, depuis l'installation de containers enterrés au pied des résidences.

S'il est exact que des containers enterrés existent sur la voie publique dans ce quartier et pour lesquels nos gardiens assurent une veille du bon usage de ceux-ci par les habitants et pallient les incivilités en y mettant eux-mêmes les déchets et encombrants laissés en jachère pour maintenir un état de propreté du quartier convenable, en revanche, ils réalisent prioritairement et gèrent bien l'élimination des déchets des 40 containers installés dans nos résidences et répartis comme suit :

- 7 containers pour le Chalut (Entrée n°53)
- 21 containers pour le Globe (Entrées 76, 81 et 85)
- 12 containers pour le Gangui et le Lamparo (Entrées 64 et A3)

4.4.6.2. Politique de maîtrise des charges (pages 116 à 118)

Suite au constat fait par la Chambre sur l'absence de politique visant à contenir le niveau des charges, l'Office souhaite réaffirmer la stratégie d'économie de coûts récupérables et non-récupérables poursuivie depuis de nombreuses années qui impacte directement le poids des charges et leur maintien à un niveau comparativement bas.

Compte tenu des nombreux chantiers prioritaires auxquels doit faire face le service Gestion Locative et en raison des enjeux budgétaires et relationnels que représente cette activité, l'Office souhaite conserver la gestion des charges au sein du service comptable en recherchant, dans le cadre du projet organisationnel posé par le passage en comptabilité commerciale, à identifier les meilleures compétences pour constituer un observatoire des charges autonome doté d'outils lui permettant une analyse plus détaillée des charges par résidence, en lien étroit avec la gestion locative et les services techniques.

4.5. Recouvrement des créances locatives (pages 118 à 120)

L'Office souscrit à l'analyse de la Chambre en mettant en exergue les bons résultats historiques en matière de gestion du recouvrement et du contentieux.

Néanmoins, il est certain que le passage en comptabilité commerciale et la perte de la coopération avec le Trésor Public, qui bénéficie de privilèges en matière de recouvrement dont ne disposera plus l'Office, aura inéluctablement des impacts organisationnels et financiers toutefois difficilement quantifiables en l'absence de toute antériorité sur le comportement des locataires vis-à-vis d'agents de recouvrement de l'Office et non ceux du Trésor Public.

Dans le cadre du projet de passage en comptabilité commerciale, l'Office prévoit la création d'un service autonome Recouvrement-Contentieux doté de trois collaborateurs chargés de recouvrer le quittance jusqu'à la gestion contentieuse des locataires et la représentativité de l'Office devant les juridictions

concernées, en conservant les pratiques ayant prouvé leur efficacité : réactivité, proximité et intransigeance vis à vis des locataires de mauvaise foi.

Priorité sera donnée à l'ajustement du dimensionnement de ce nouveau service en fonction du rythme de production de l'Office, mais également des résultats des études statistiques sur le comportement des locataires post-Trésor Public.

5. SITUATION FINANCIERE

5.1. Risque de liquidité (pages 134 à 140)

Après avoir noté la solidité du bilan et de l'abondance de la trésorerie ainsi qu'un rendement locatif dans la norme, en dépit de loyers modérés et généralement inférieurs aux médianes départementale et nationale grâce à l'absence de vacance locative, la Chambre note une absence de risque majeur sur l'encours de dette, tout en demandant à l'Office de mieux anticiper les à-coups dans le remboursement de sa dette.

L'Office souscrit à cette analyse. Il a d'ores et déjà initié une demande de réaménagement de l'encours de dette auprès de la CDC afin de lisser et adapter le profil de remboursement en capital des emprunts à la durée d'amortissement des investissements réalisés.

Concernant le prêt court-terme GAIA amortissable sur 2 ans pour le portage de l'acquisition des 52 logements de la résidence Jean Moulin, l'Office est en phase de montage du plan de financement de la réhabilitation prévue concomitamment au conventionnement PLAI/PLUS de ces logements en 2019 et qui, bénéficiera d'un financement global de la CDC à long terme classique (prêt PAM acquisition-amélioration) qui viendra en substitution du prêt GAIA.

5.4.4. La soutenabilité de la politique prévisionnelle d'investissement (pages 140 à 147)

Comme il a été précisé précédemment dans notre réponse sur les éléments de contexte et conformément à la recommandation n°11 :

Présenter annuellement au CA une prévisionnelle financière actualisée comportant plusieurs scénarii afin de lui permettre de procéder aux arbitrages financiers, notamment en matière d'investissement.

L'Office va procéder dès le prochain débat d'orientation budgétaire et courant 2020, à une nouvelle projection comportant trois scénarii (ambitieux, au fil de l'eau et pessimiste), une fois connus, les dispositions de la loi de Finances pour 2020, les modalités de la clause de revoyure sur la RLS, les ventes réalisées ou sous compromis, les dispositifs d'accompagnement de la CDC, l'impact de la SAC, les objectifs du nouveau PLH et la volonté de faire des nouveaux exécutifs locaux.

Dans cette perspective, nous considérons qu'il était important que le Conseil d'Administration ait connaissance d'une projection prudentielle intégrant l'impact des mesures violentes prises à l'encontre des bailleurs et leurs conséquences sur l'autofinancement, ainsi qu'au niveau des hypothèses de vente de patrimoine aux locataires – très aléatoire en zone tendue et déficitaire en logements sociaux –.

Car la vente de patrimoine ne peut rester durablement la condition « sine qua non » de mise en œuvre du développement patrimonial de l'Office rendu indispensable par la croissance démographique et la précarité d'une part importante de la population du bassin de vie, sauf à mettre en vente les résidences les plus attractives ou prévoir une stratégie de vente en bloc, mais qui conditionneront à leur tour

inéluclablement, soit le niveau d'autofinancement, soit le niveau de production, soit le niveau de consommation du fond de roulement.

Cette stratégie de vente aux locataires ou en bloc fera l'objet d'une délibération du Conseil d'Administration.

--oOo--

Le temps du contrôle et de la contradiction étant désormais achevés, nous allons nous attacher à poursuivre la structuration de l'Office pour répondre aux attentes de notre collectivité de rattachement, aux besoins de notre territoire et aux observations et recommandations de la Chambre qui, d'ores à déjà, servent de fil conducteur dans la mise en œuvre des projets structurants pour l'avenir de l'Office, pour les relations avec les collectivités, pour la qualité de service aux locataires, pour satisfaire les trop nombreuses demandes de logement et surtout, pour accompagner dans ce changement les collaborateurs de l'Office inquiets, mais soucieux de surmonter et réussir ces challenges.

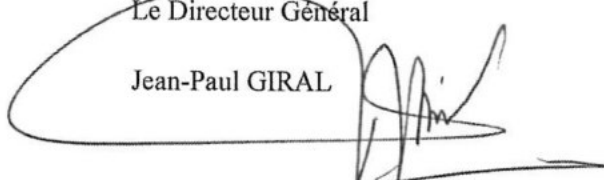
Car, comme le souligne la Chambre, la contrainte majeure pour l'Office à l'accroissement de l'effort d'investissement n'est pas tant financière qu'humaine et opérationnelle.

Souhaitant également vous remercier pour la clarté et la franchise de nos échanges, malgré la mobilisation et le travail harassant qu'implique un tel contrôle,

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'assurance de notre respectueuse considération.

Le Directeur Général

Jean-Paul GIRAL



Copie : Monsieur [REDACTED] - CRC Occitanie

Monsieur François COMMEINHES - Président de Sète Thau Habitat OPH