



Audit organisationnel et financier de l'OPH Metz Métropole

Restitution finale

31 août 2021

Cellance : Julien PHELIP ; Marine PORTIER ; Thibaut COZ

ACYM : Yann MOGNO

Earth Avocat : Florence DAVID ; Sophie IMBAULT



En collaboration avec



Audit & Conseil





Sommaire

1. **Rappels méthodologiques**
2. Synthèse des éléments de diagnostic
3. Recommandations opérationnelles



Objectifs de la mission

Objectifs initiaux

- # Réaliser un audit multi-dimensionnel objectif de la situation de l'OPH au terme de la fusion
 - La soutenabilité financière
 - Gouvernance et organisation
 - Gestion
 - Réponse apportée à la demande en logement social

- # Définir les conditions d'un éventuel adossement à un Groupe avec la transformation en SEM selon le processus suivant : création de la SEM, agrément, fusion avec l'OPH et adossement.

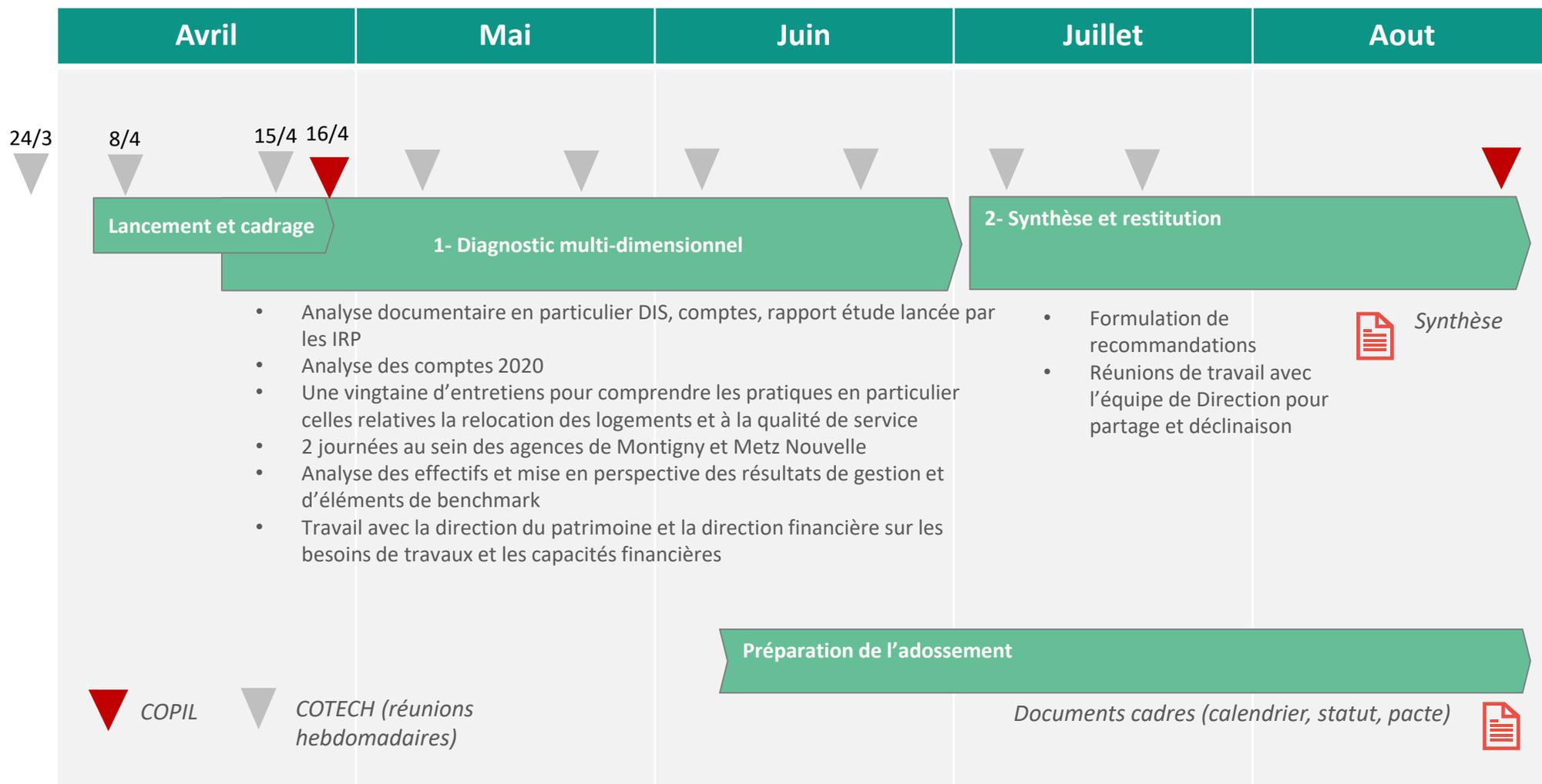
Précisions

- # La démarche nous a conduit à explorer différents scénarios d'évolution organisationnelle avec la proposition de schémas cibles s'appuyant sur des exemples du secteur adaptés au contexte de l'OPH (notamment en tenant compte des évolutions récentes déjà conduites). Ces propositions ont été partagée avec l'équipe de direction.

- # S'agissant du projet d'adossement, d'un commun accord, l'accompagnement a porté sur la production des documents nécessaires à la réalisation de l'opération (calendrier détaillé, pacte, statuts) et à l'organisation d'échanges avec votre partenaire CDC habitat.



Calendrier de mission





Démarche réalisée

Entretiens conduits avec les collaborateurs de Metz Métropole et visite sur site

Liste des entretiens réalisés

Collaborateur	Fonction	Date
F. Dillenschneider	DGA	04-mai
P. Kremer	Directeur financier	05-mai
E. Verdun-Kolata	DGA	07-mai
N. Vincent	Directeur gestion locative sociale	11-mai
C. Quillot	Directrice de la clientèle	11-mai
E. Abeya	Directrice Patrimoine et Immobilier	20-avr
S. Loyer	Dir. agence Montigny les Metz	12-mai
C. Lesire	Dir. agence Metz Nouvelle	12-mai

Agences	Entretiens	Date
Metz Nouvelle	6 entretiens menés	17 - 18-mai
Montigny	5 entretiens menés + visite site	19-mai

Nous nous sommes déplacés au sein de deux agences afin de rencontrer les équipes de proximités : du 17 au 19 mai

- Nous avons sélectionné l'agence de Metz Nouvelle pour le volume et les caractéristiques de son patrimoine et l'agence de Montigny (ex. organisme) ayant une organisation et des pratiques encore différentes des 4 autres agences.

Résidence Metz Nouvelle



Réhabilitation Montigny

Halls d'entrée Montigny



Aire de jeux Metz Nouvelle



4 appts. intergénérationnel Montigny



Abords agences Metz Nouvelle





Des collaborateurs en attente d'évolution

- # Notre intervention s'est faite dans un contexte très particulier : départ du DG, audits engagés par le CSE, audit Ancols,

Malgré ce contexte :

- # Nous avons pu accéder facilement aux documents et aux données et respecter le calendrier initial.
- # Les équipes ont été disponibles.
- # Les équipes (direction et agences) ont bien reçues la démarche.
- # Les équipes aspirent à des évolutions fortes ; elles sont investies et restent mobilisées.



Sommaire

1. Rappels méthodologiques
2. **Synthèse des éléments de diagnostic**
3. Recommandations opérationnelles
4. Point sur le projet d'adossement à CDC Habitat



Diagnostic du patrimoine

Plus de 50% des logements sont situés dans des ensembles immobiliers de plus de 100 logements et 44% en QPV

Au 1er janvier 2019 (date CUS), l'OPH compte au total 23 636 unités de location dont :

- **13 078 logements familiaux** (part du patrimoine sur laquelle l'étude est effectuée).
- **1 088 logements-foyers** (représentant 1 128 lits).
- 188 locaux commerciaux.
- 148 locaux associatifs.

96% des logements localisés sur la métropole de Metz.

Un patrimoine ancien : âge moyen de 45 ans ; 68% du parc construit avant 1980.

95% du patrimoine est constitué d'ensembles collectifs.

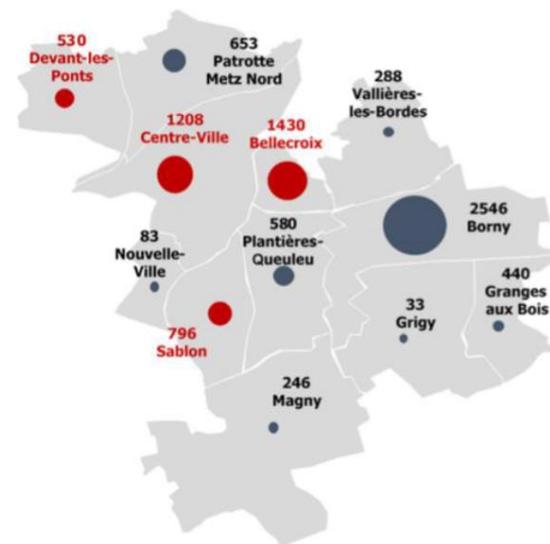
44% des logements du parc sont situés en Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville (QPV).

BAUX EMPHYTEOTIQUES

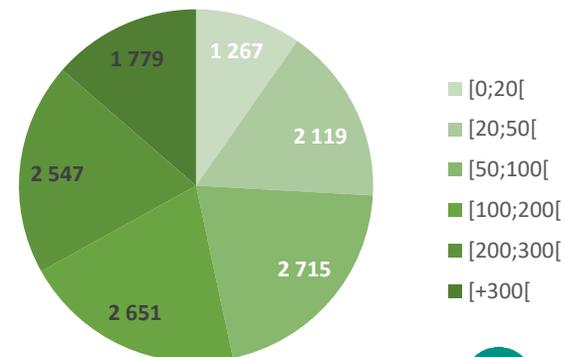
753 logements sont en baux emphytéotiques dont 569 logements avec une échéance de bail avant 2025 (3 baux).

ANRU

- 1 396 logements sont concernés par l'ANRU (4 projets ANRU)
- A noter que 2 projets pourraient être remis en cause : de nouvelles études sont en cours.



Volume de logements par taille de programme

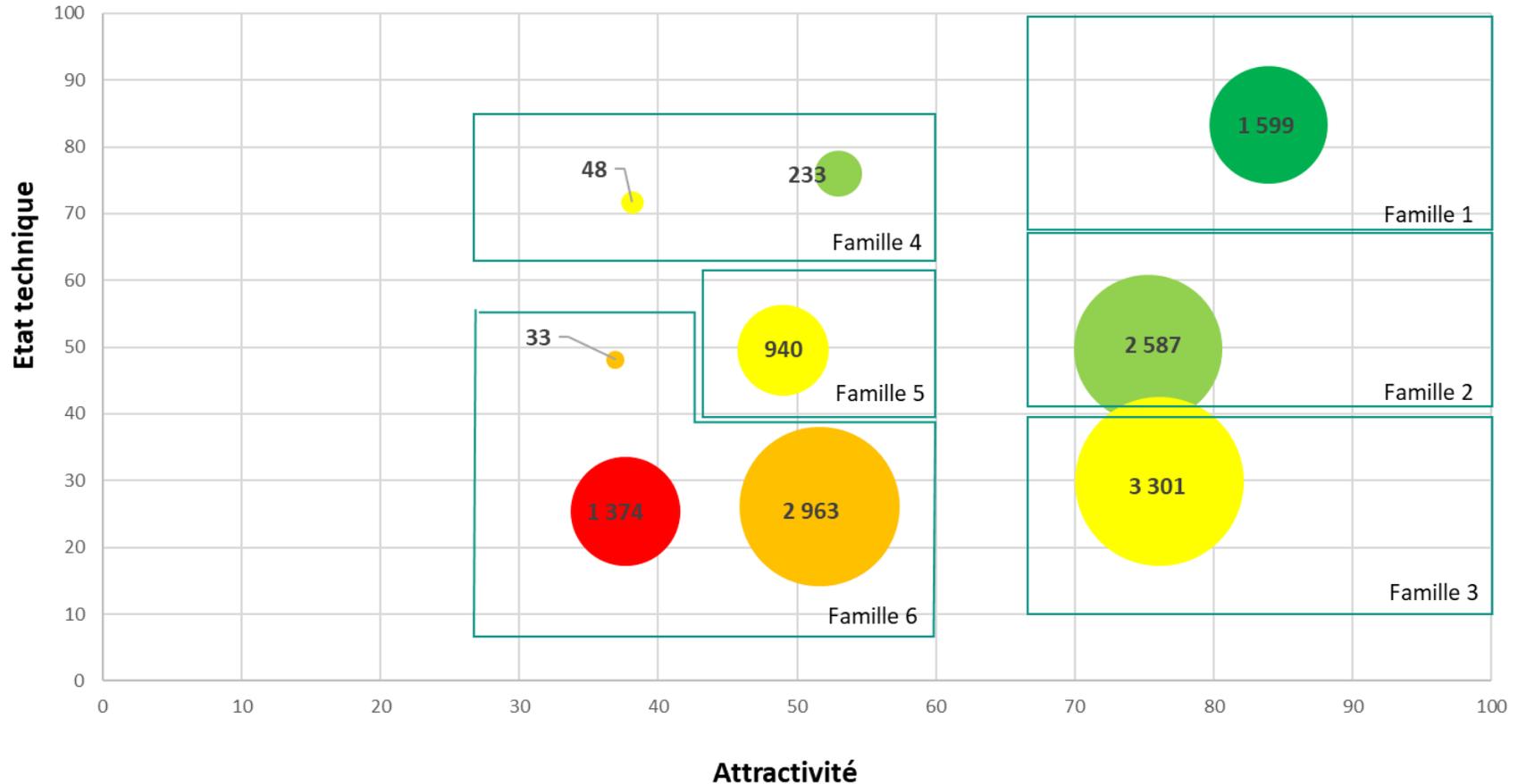




Diagnostic du patrimoine

Des enjeux techniques très importants (issu du PSP)

Segmentation du patrimoine



Des enjeux techniques importants :

- 9 866 logements, soit 75% du patrimoine, ont une note inférieure à 50/100
- Les composants les moins bien notés sont les menuiseries extérieures, l'électricité et la plomberie

17% des logements (soit 2 282 logements) ont une étiquette énergétique supérieure ou égale à E.

A noter que 37% des logements (soit 5 012 logements) sont chauffés via le réseau urbain.



Diagnostic du patrimoine

Des retards pris du fait d'un « sous-investissement » particulièrement au cours des dernières années

- # Le PSP 2020 fait apparaître des besoins de travaux sur 10 ans de l'ordre de 361 M€ TTC hors honoraires, soit environ 27 K€ TTC/lgt.
- # Ces besoins de travaux illustrent la réalité du patrimoine et les retards pris d'un point de vue technique.

en €/lgt	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Médiane secteur
Entretien courant	222	259	239	171	194	212	236
Gros entretien	562	639	481	486	340	327	377
Investissement	302	162	230	431	176	139	591
Total	1 086	1 060	950	1 088	710	678	1 204
Construction	432	785	987	570	417	1 312	1 405
Investissement sur le patrimoine	302	162	230	431	176	139	591
Total	734	947	1 217	1 001	593	1 451	1 996

Source DIS

- Des dépenses en dessous des références du secteur.
- Une politique technique qui a porté principalement sur les éléments facilement accessibles ; des besoins qui imposent des interventions dans les logements (menuiserie et électricité).
- Des colonnes de chauffage qui engendrent un coût conséquent de remise à niveau : un budget de 500k€/an est prévu pour refaire les colonnes avec la volonté de traiter tous les sites à enjeu dans les 10 prochaines années.



Rappels des orientations prises dans le cadre du PSP

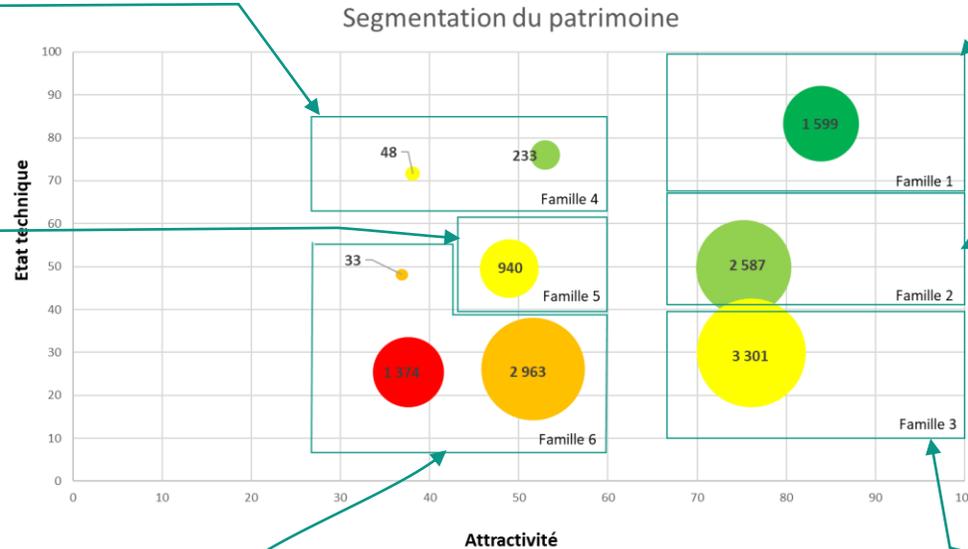
Une intervention ciblée sur le patrimoine présentant le plus d'enjeu

Des interventions ciblées sur le patrimoine le moins attractif et en mauvais état technique
 Sur la patrimoine attractif, des interventions ciblées sur quelques ensembles.
 Des interventions lourdes (env. 40 K€/lgt)

281 lgts
0 lgt avec intervention prévue dans PSP (hors vente)
 Travaux programmés total : -
 Travaux programmés / lgt : -

940 lgts
502 lgts avec intervention prévue dans PSP (hors vente)
 Travaux programmés total : **16,7 M€ soit 17,8 K€/lgt**
 Travaux programmés / lgt : **33,3 K€**

4 370 lgts
3 133 lgt avec intervention prévue dans PSP (hors vente)
 Travaux programmés total : **130M€ soit 29,7 K€/lgt**
 Travaux programmés / lgt : **41k€**



1 599 lgts
0 lgt avec intervention prévue dans PSP (hors vente)
 Travaux programmés total : -
 Travaux programmés / lgt : -

2 587 lgts
190 lgts avec intervention prévue dans PSP (hors vente)
 Travaux programmés total : **7,6M€ soit 2,9 K€/lgt**
 Travaux programmés / lgt : **40k€**

3 301 lgts
261 lgts avec intervention prévue dans PSP (hors vente)
 Travaux programmés total : **10,5 M€ soit 3,2 K€/lgt**
 Travaux programmés / lgt : **40k€**

Total programmé 165 M€
 (programmation mise à jour en 2021)



Intervention de CDC Habitat

- # Le futur adossement au groupe CDC HABITAT (via la société Adestia) projette d'apporter 35M€ en capital au cours de l'année 2022.
- # L'intervention de CDC Habitat couplée à une revue du PSP permet d'envisager un investissement complémentaire de 29% (+85 M€) orienté vers la réhabilitation et la construction.
- # Variante numéro 6 a retenue lors du COPIL du 29 mars 2021 :

	PSP 2020			PSP avec intervention CDC HABITAT			
	Nb lgt total	nb lgt/an	M€ TTC	Nb lgt	nb lgt/an	M€ TTC	Evolution
Réhabilitation	3 709	370,9	137,5	4890	489	204,3	49%
Démolition	376	37,6	13,9	286	28,6	10,6	-24%
Construction	1 007	100,7	130,1	1147	114,7	149,1	15%
Composant	N/C		20,0	N/C		25,0	25%
Cession	145	14,5	-7,2	200	20	-10,0	39%
Total	5 237	524	294,3	6 523	652	379,0	29%
<i>Taux rotation</i>	<i>39%</i>	<i>3,9%</i>		<i>48%</i>	<i>4,8%</i>		



Diagnostic de la situation financière

Une situation en apparence favorable ...

- # Des fonds propres significatifs (172 M€), supérieurs (d'environ 10%) au capital restant dû cumulé des emprunts.
- # Un niveau de trésorerie de 61 M€ (fin 2019), représentant plus d'un an de loyers.
- # Un autofinancement et un résultat positifs.
- # Facteurs explicatifs :
 - Un niveau élevé de subventionnement régulièrement rencontré dans les OPH (20% des fonds propres et 10% des immobilisations locatives), étant souligné que l'organisme a été sous plans CGLLS durant 15 ans (entre 1997 et 2012) ;
 - L'accumulation de résultats comptables importants.
 - Un faible niveau d'endettement (annuités = 27% des loyers pour une médiane de 35%), fruit d'une quasi-absence d'investissements réalisés sur le patrimoine durant la phase CGLLS comme depuis lors.
 - Des insuffisances d'engagements de charges de maintenance du parc (cf. ci-avant).

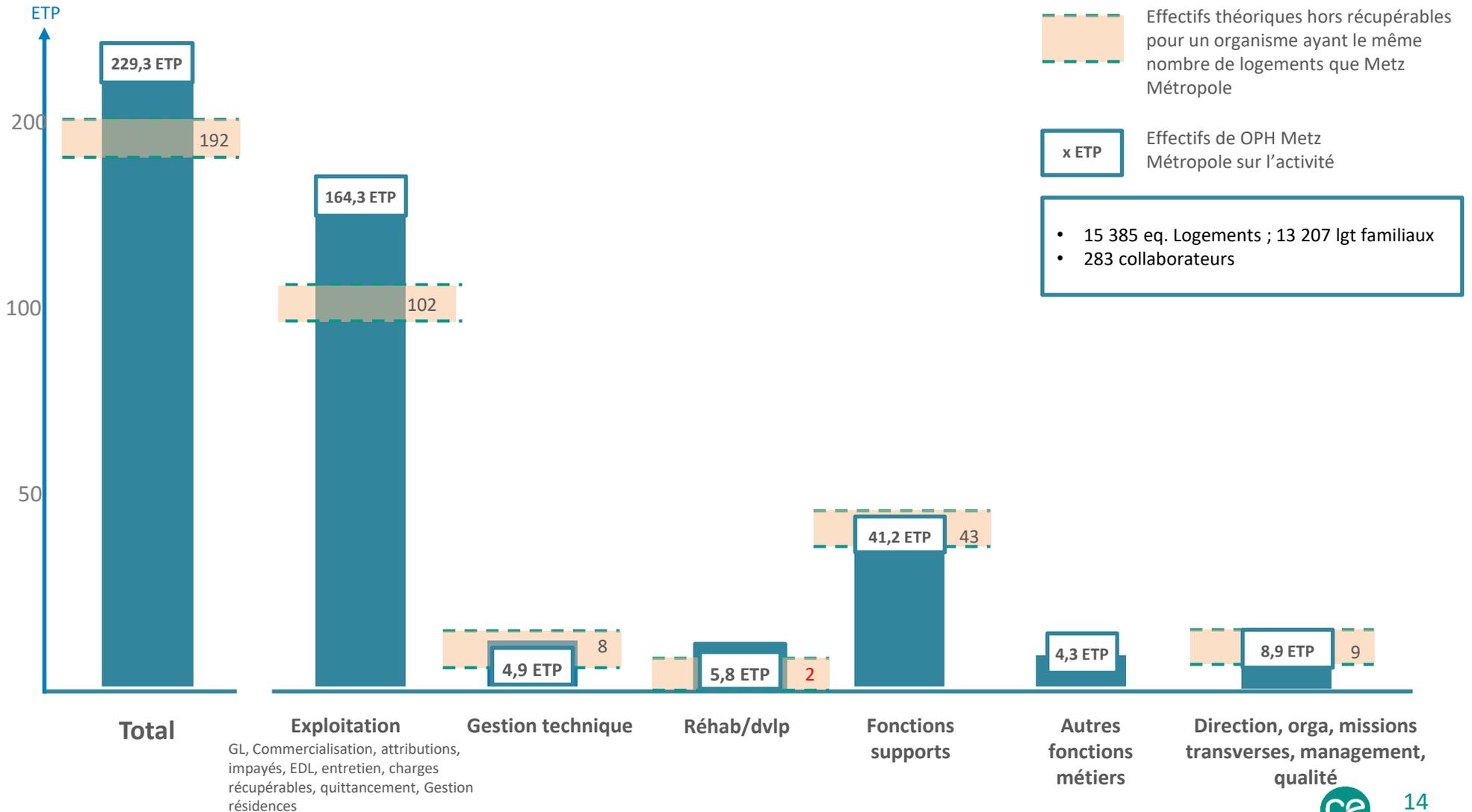
... mais des besoins de travaux très importants et des fondamentaux très fragiles

- # 361 M€ TTC de besoins théoriques d'investissements cumulés sur le parc locatif ressortant du PSP
- # Près de 11% de taux de vacance = 7,3 M€ de perte (4% en 2016 ; début de la dégradation concomitante à la mise en place du service Etat des lieux,).
- # Un niveau d'irrécouvrabilité des créances locataires supérieur d'environ 30% aux références sectorielles.
- # Des coûts de gestion supérieurs de 13% aux références sectorielles. A noter en 2020 une hausse importante de 12% de la masse salariale.
- # Une diminution globale des loyers de 0,6 M€ (RLS, faible production, augmentation de la vacance).
- # Fin 2019, un potentiel financier et un fonds de roulement à terminaison des opérations en deçà de la médiane sectorielle (écart respectif de 25% et 7% à la médiane).
- # Des ratios de trésorerie (baisse de 15,5 M€), de fonds de roulement et de potentiel financier qui se dégradent significativement en 2020. Une trésorerie qui baisse de 15,5 M€, soit 25% (notamment du fait du portage de certaines opérations en fonds propres en l'attente de financement).



Diagnostic des moyens

Des effectifs supérieurs aux références du secteur particulièrement s'agissant de l'exploitation du patrimoine





Diagnostic des moyens

Des moyens supérieurs aux références du secteur particulièrement concernant la gestion locative et l'exploitation des résidences, avec un volume d'absence important

- # Globalement des effectifs nettement au-dessus des références du secteur [+ 37 ETP] :
 - 67 lgt / ETP constitue la fourchette basse de nos références, d'autant plus que l'OPH est mono activité et se développe peu.
 - La médiane est à 80 lgt/ETP ; certains organismes peuvent monter à 90 lgt/ETP.

- # On notera 29 absences (de plus de 29 jours) soit 10% des effectifs : 24 pour maladie | 14 de plus de 100 jours | 192 jours en moyenne
 - Les absences déstabilisent nécessairement les équipes.

- # L'écart s'explique principalement par le process d'exploitation : un écart de + 63 ETP comparé à nos valeurs de références. Les enjeux en termes d'effectifs portent principalement sur les processus suivants :
 - Management et secrétariat = + 21 ETP
 - Gestion Locative = + 11 ETP
 - Gestion des résidences et relation client = + 33 ETP

- # Facteurs explicatifs :
 - L'organisation segmentée entre le siège et les agences avec un double management
 - La taille des agences
 - Le taux de récupération des gardiens
 - La cohabitation d'un pôle EDL avec des assistantes et les agences
 - La spécialisation des équipes en particulier concernant la vie du bail (chargés de clientèle)
 - Les absences



Diagnostic des moyens

Des moyens supérieurs aux références du secteur

- # S'agissant de la gestion technique, de la réhabilitation et de la maîtrise d'ouvrage :
 - Les moyens actuels (développement et réhabilitation) sont supérieurs à nos références compte tenu de l'activité passée.
 - Par contre, il faudrait les réinterroger compte tenu des besoins inhérents au PSP :
 - Les effectifs GE/RC sont en dessous des ratios de la profession.
 - Les effectifs dédiés à la réhabilitation / démolition (3,1 ETP) et au développement (2,7 ETP) sont réduits compte tenu des volumes d'investissement à venir et des enjeux multiples : technique, maîtrise des délais, recherche de financement et recouvrement des financements (cf. partie financière).

- # S'agissant des fonctions support : si les effectifs sont en apparence dans les références du secteur, on note de fortes disparités [ATTENTION aux effets liés au choix de l'Unité d'Œuvre de comparaison eq. Lgt]

« Sous dimensionnement »

- Finance (-6 ETP) :
interrogation sur les moyens dédiés à la gestion des opérations
- Juridique (-4 ETP) – quasi pas de moyens

« Sur dimensionnement »

- Ressources humaines (+ 2 ETP)
dans un contexte où les effectifs sont plus nombreux
- Moyens généraux (+ 6 ETP)
- Communication (+ 2 ETP)

- # Concernant les fonctions de direction, on notera plus de moyens d'assistant / secrétariat et à l'inverse moins de moyens dédiés aux projets transverses, à l'audit, ...



Diagnostic de l'organisation

Une organisation complexe avec des processus qui nécessitent l'articulation de plusieurs services

- # Une organisation qui n'est pas claire pour l'ensemble des directeurs. « *qui est aujourd'hui mon responsable ?* »

- # Un déséquilibre de management entre les deux DGA et la direction générale :
 - 5 directions rattachées à la direction générale (DAF, GL, Clientèle, Communication, Patrimoine)
 - 1 DGA responsable de 3 directions (RH, SI, Qualité)
 - 1 DGA responsable d'aucune direction

- # Un manque de communication entre les directions : un fonctionnement en silo + des circuits de communication hérités de l'organisation avant fusion + des tensions entre certaines personnalités qui contribuent à cliver les équipes.

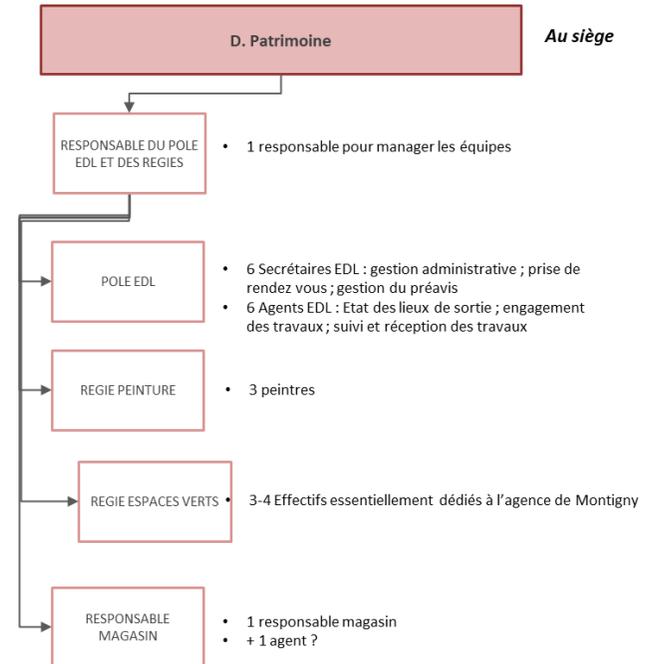
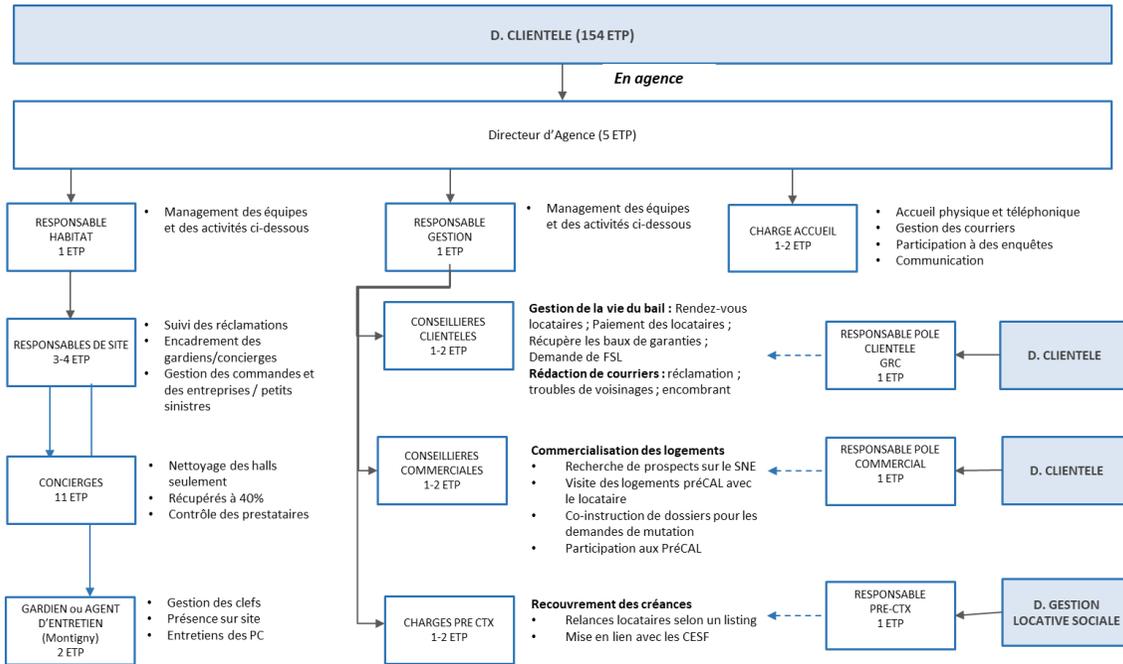
- # Une décentralisation partielle des activités d'exploitation en agence et des processus qui nécessitent la coordination de plusieurs directions
 - Un Pôle EDL rattaché au siège à la Direction du Patrimoine qui complexifie le travail et la communication entre les équipes

 - Des activités segmentées entre le siège et les agences : accueil, enregistrement, attribution, demande d'échanges ; certaines sont réalisées au siège ce qui n'apporte pas satisfaction aux locataires (pas d'interlocuteur identifié): enregistrement de la demande, accompagnement social, demande de mutation



Diagnostic de l'organisation

Zoom sur l'organisation des agences et du pôle état des lieux





Diagnostic de l'organisation

Un enjeu lié à la mobilisation des équipes de proximité

- # Une organisation en agence, en apparence dans les standards, mais de nombreuses difficultés identifiées :
 - Des agences de tailles plus réduites que d'autres organismes. Possibilité de passer à 4 agences ?
 - La cohabitation de 2 lignes managériales :
 - Un management intermédiaire en agence, couplé à des référents « chefs de projets transverses » qui fait doublon.
 - Les managers intermédiaires (ex. responsable de gestion) ont du mal à trouver leur place, et de fait, ne managent pas leur équipe en agence.
 - Une spécialisation forte des métiers qui rend nécessairement plus complexe la gestion des absences : distinction des tâches entre les chargés clientèles (vie du bail) et chargés commerciales (recherche prospect)
 - Des gardiens récupérés au maximum à 40%, avec des missions limitées :
 - Cohabitation de plusieurs profils (ATP, concierges niveau 1, niveau 2, gardiens, ...) qui créent des tensions entre les personnels.
 - Des gardiens qui ne font pas les 2 tâches (sortie OM et nettoyage) : récupération à 40% alors qu'en faisant les 2 tâches, ils pourraient être récupérés à 75%.
 - La cohabitation des gardiens avec des entreprises de nettoyage : complexité, nécessité de contrôle par le gardien, ...
 - En dehors des tâches récupérables, des missions limitées confiées aux gardiens par comparaison à d'autres bailleurs (visite commerciale, EDL, commande, visite contrôle équipements, ...)

- # Des changements de caps fréquents qui déstabilisent le fonctionnement : arrêt régie, fin des travaux concierges, disparition gardiens, création ATP qui entraînent une démotivation du personnel de proximité, ...



Diagnostic des pratiques

	Evaluation globale	Moyens mobilisés	Résultats	Pratiques
Gestion locative : commercialisation, quittancement, charges, impayés,				
Gestion des résidences et relation client				
Gros entretien, Gestion technique, Réhab, Dvlp				
Fonctions supports			Non noté	Non noté
Fonction de direction			Non noté	Non noté

Enjeux majeurs :

- Relocation des logements
 - Une vacance > 5% même sur le patrimoine le plus attractif
 - +160 jours pour relouer en moyenne un logement
 - Un manque de réactivité dans la relocation notamment dans la commande et la réalisation des travaux (des commandes qui interviennent plus de 2 mois après la sortie du locataire ; des travaux réalisés 5 mois après la sortie)
 - Des difficultés d'articulation entre les équipes
 - ...
- Satisfaction clients : des taux de satisfactions très faibles (à noter dernière enquête qui date de 2017)
- Commande et suivi des travaux



Sommaire

1. Rappels méthodologiques
2. Synthèse des éléments de diagnostic
- 3. Recommandations opérationnelles**
4. Point sur le projet d'adossement à CDC Habitat



Synthèses des principales recommandations

- # S'assurer que les moyens dédiés à la réhabilitation et au développement permettront de porter le projet patrimonial ambitieux [notamment concernant le financement des opérations et les marchés].
- # Sécuriser le montage et suivi financier des opérations notamment concernant la mobilisation des financements.
- # Maitriser la trajectoire financière de l'OPH notamment concernant ses engagements.
- # Adapter l'organisation ... sans la bouleverser :
 - Réinterroger le nombre d'agences (passage à 4 agences) pour optimiser le management, mieux gérer les absences, améliorer l'accueil **[proposition ne faisant pas consensus] → envisager dans le temps des mutualisations ou autre pour optimiser les moyens**
 - Réinterroger l'organisation de la relocation des logements. 3 hypothèses explorées :
 - Hypothèse 1 : Maintien de l'existant en clarifiant les rôles de chacun
 - Hypothèse 2 : Centralisation de l'activité de commercialisation au siège
 - Hypothèse 3 : Décentralisation totale de l'activité de commercialisation en agence et en particulier de l'équipe Etat des Lieux **[hypothèse privilégiée par les équipes ; passage au prochain CSE]**
 - Réinterroger l'organisation de la gestion locative en agence :
 - Hypothèse 1 : Maintien de l'existant avec spécialisation des métiers **[hypothèse privilégiée par les équipes]**
 - Hypothèse 2 : Polyvalence des chargés de clientèle avec potentielle suppression des agents d'accueil **[à envisager dans le temps]**
 - Hypothèse 3 : Centralisation de l'activité précontentieuse



Synthèses des principales recommandations

- # Adapter l'organisation ... sans la bouleverser (suite) :
 - Réinterroger l'organisation de la proximité et le rôle de gardien [**scénarios proposés à explorer plus finement par les équipes**] :
 - Mise en place d'une fonction de Gestionnaire de résidences (100% dédié à la relation client) avec une potentielle externalisation des prestations de ménage ou une spécialisation des équipes
 - Remise à plat des profils RH et des avantages associés
 - Rattachement des ouvriers de régie en agence [**non souhaité par les équipes**]

- # Supprimer le double management de la gestion locative.

- # Optimiser les pratiques en particulier concernant la relocation, les impayés et tous les processus de relation client.

- # Réduire le taux d'absentéisme.