

Le Logis Familial

Alençon (61)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-062

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-062**

Le Logis Familial

Alençon (61)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-062

Le Logis Familial – (61)

N°SIREN : 096 820 121				
Président : Michel Renard				
Directeur général : Michel Renard				
Adresse : 21 rue de la Chaussée - BP 37 - 61002 Alençon cedex				
Actionnaire principal : Action Logement Immobilier				
AU 31 DÉCEMBRE 2017				
Nombre de logements familiaux gérés	3 997	Nombre de logements familiaux en propriété:	3 997	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : 20
Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants y compris vacance stratégique	8,75	5,57	4,76	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	3,2	2,65	1,55	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	14,26	12,33	9,73	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,2			
Âge moyen du parc (en années)	39	39	40	
POPULATIONS LOGÉES (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	19,86	20,71	21,63	
- < 60 % des plafonds	55,93	56,32	59,73	
- > 100 % des plafonds	10,53	12,47	11,19	
Bénéficiaires d'aide au logement	46,54	49,76	47,74	
Familles monoparentales	19,07	19,66	20,91	
Personnes isolées	48,11	40,81	38,31	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4,68	4,9	5,5	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	16,3	13	14	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	9	nc	nc	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	9	4,4	3,6	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	11,2	11,8	10,96	
(1) Enquête OPS 2016				
(2) RPLS au 1/1/2016				
(3) Bolero 2015 : ensemble des ESH				

POINTS FORTS :

- ▶ Processus d'attribution commun avec la société SAGIM bien structuré
- ▶ Stratégie patrimoniale de développement modéré adaptée aux besoins du territoire,
- ▶ Standard technique de construction neuve et de réhabilitation de bon niveau
- ▶ Coûts de construction très bas
- ▶ Engagement d'actions pertinentes contre la vacance, qui demeure néanmoins relativement élevée dans un contexte de marché détendu
- ▶ Endettement très faible
- ▶ Réactivité de la société pour apporter des réponses, dans le temps du contrôle, aux désordres constatés

POINTS FAIBLES :

- ▶ Coexistence de deux structures spécifiques avec une organisation partagée peu lisible et manquant d'efficacité
- ▶ Niveau d'information du conseil d'administration à améliorer
- ▶ Transversalité perfectible entre les directions
- ▶ Gestion locale de proximité peu performante, malgré les démarches d'amélioration engagées
- ▶ Retard avéré de maintenance du parc
- ▶ PSP ambitieux, en phase avec les besoins de maintenance du patrimoine, mais dont la mise en œuvre est limitée par la faiblesse des moyens humains de la direction du patrimoine.
- ▶ Rôle social à affirmer
- ▶ Fonction juridique insuffisamment affirmée dans l'organisation

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Dépassement de la limite d'âge du DG
- ▶ Attributions non conformes (3 sur 2 490)
- ▶ Absence de contrôle des équipements de désenfumage depuis 2015 et insuffisance de contrôle des chaudières à gaz
- ▶ Conditions de création du GIE dont l'auxiliarité n'est pas par ailleurs pas totalement démontrée

Précédent rapport de contrôle : 2011-101 de septembre 2012

Contrôle effectué du 12 juillet 2017 au 13 février 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : avril 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-062

Le Logis Familial – 61

Synthèse	6
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	11
2.2.2 Création du GIE LOGIM	12
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	14
2.2.4 Commande publique.....	16
2.3 Conclusion	17
3. Patrimoine.....	18
3.1 Caractéristiques du patrimoine	18
3.1.1 Description et localisation du parc	18
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	18
3.2 Accessibilité économique du parc.....	20
3.2.1 Loyers.....	20
3.2.2 Charges locatives	20
4. Politique sociale et gestion locative	23
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	23
4.2 Accès au logement	24
4.2.1 Connaissance de la demande	24
4.2.2 Gestion des attributions.....	25
4.3 Traitement des impayés	27
5. Qualité du service rendu aux locataires	29
5.1 Objectif prioritaire du projet d'entreprise	29
5.1.1 Traitement des réclamations	29
5.1.2 Remise en état des logements	30
5.1.3 Cadre de vie – sécurité du patrimoine.....	30
5.2 Visites de patrimoine.....	31
5.3 Conclusion sur le « cœur de métier »	32

6.	Stratégie patrimoniale.....	33
6.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	33
6.2	Évolution du patrimoine.....	34
6.2.1	Offre nouvelle	34
6.2.2	Réhabilitations.....	35
6.3	Engagement et suivi des opérations.....	35
6.4	Maintenance du parc.....	36
6.5	Conclusion	37
7.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	38
7.1	Tenue de la comptabilité	38
7.1.1	Organisation.....	38
7.1.2	Tenue des comptes	38
7.1.3	La gestion de la dette.....	39
7.2	Analyse financière	40
7.2.1	Analyse de l'exploitation	40
7.2.2	Résultats comptables.....	42
7.2.3	Structure financière	42
7.3	Analyse prévisionnelle.....	44
7.4	Conclusion	45
8.	Annexes.....	46
8.2	Organigramme général de l'organisme.....	47
8.3	Dépassement des plafonds de ressources.....	48
8.4	Sigles utilisés.....	49

SYNTHESE

La SA d'HLM Le Logis familial (LF), filiale d'action logement Immobilier (ALI) à 92 %, est propriétaire d'un parc d'environ 4 000 logements familiaux, essentiellement implantés dans l'Orne, dont 900 à Alençon. Âgé de 39 ans, le parc est à 45 % individuel et situé pour 32 % en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV). La société intervient dans un marché du logement très détendu.

La société d'aménagement et de gestion immobilière (SAGIM) dispose quant à elle d'un parc d'environ 6 500 logements sociaux, également implantés dans l'Orne, dont près d'un tiers à Alençon. Son patrimoine, d'une moyenne d'âge de 43 ans, est collectif à 72 % dont 43 % en QPV. Les principaux actionnaires de la SAGIM sont le Conseil départemental de l'Orne détenant 30 % des actions, Action Logement Immobilier (ALI, 30 %) et la Caisse d'Épargne (groupe BPCE, 30 %).

Ces deux sociétés, sans liens capitalistiques au-delà de la présence d'ALI en qualité d'actionnaire commun, ont engagé un processus de rapprochement en 2008 dans l'objectif d'une fusion à court terme. Un président directeur général (PDG) commun aux deux entités a dans un premier temps été désigné. Cette première étape s'est poursuivie par la création en 2009 du groupement d'intérêt économique (GIE) LOGIM, détenu à part égale par les deux sociétés, pour une durée de quelques mois dans l'attente de la fusion. Non doté de moyens en personnel, le GIE avait pour seule finalité de permettre l'échange de prestations entre les deux sociétés membres. En 2011, le rapprochement s'est poursuivi via l'instauration d'un organigramme commun et une harmonisation avancée des pratiques. Pour autant, la fusion n'a pas été menée à son terme ; les personnels ont conservé leur appartenance à leur société employeuse d'origine, et la durée du GIE a été portée à 20 ans.

Le contrôle a mis en évidence que Le Logis Familial assure de manière correcte son rôle de bailleur social. Si la politique d'attribution appelle une nécessaire validation formelle par le conseil d'administration, la gestion des attributions apparaît globalement bien maîtrisée. La société doit s'attacher toutefois à conforter son rôle social en favorisant l'entrée des ménages les plus modestes dans son parc. La gestion des charges demeure une piste de progrès notamment dans la détermination de la provision appelée auprès des locataires.

Dans un contexte de marché très détendu, Le Logis Familial s'est fortement impliqué pour lutter contre la vacance et optimiser ses processus de gestion locative ; les actions engagées ont permis d'inverser notablement les tendances, avec depuis 2015 une nette réduction de la vacance commerciale, qui s'établit à 4,6 % fin 2017 contre 6,71 % en 2014. Elle reste néanmoins très élevée sur certains secteurs. En matière d'impayés, la société a également mené des actions pertinentes en termes de prévention et d'accompagnement des locataires ; le niveau des impayés s'avère pour autant élevé, avec un taux de créances inscrit au bilan atteignant 16 % (pour une médiane nationale de 13,3 %). Les risques locatifs demeurent donc une problématique prégnante, qui doit continuer d'appeler toute la vigilance de la société à l'avenir.

En dépit des efforts indéniables engagés en faveur de la qualité de service depuis 2012, la gestion de proximité demeure un point faible constaté lors des visites de patrimoine, en particulier sur le territoire de l'agence d'Argentan qu'il conviendra de faire progresser en recherchant une plus grande transversalité des mesures engagées et en renforçant la présence sur les quartiers.

Le Logis Familial dispose d'une stratégie patrimoniale adaptée aux besoins de son patrimoine et au contexte local ; sa politique de développement est restée limitée sur la période contrôlée et s'est réalisée essentiellement au travers d'opportunités d'acquisition de logements auprès d'autres bailleurs sociaux cédant du patrimoine.

Les objectifs du plan stratégique de patrimoine sont par ailleurs à juste titre ambitieux en matière de maintenance du parc existant, qui concentre l'essentiel des enjeux patrimoniaux.

Le contrôle a toutefois mis en évidence que si le patrimoine ne présente pas de désordres techniques majeurs, il souffre d'un défaut de remise à niveau et d'attractivité, révélateur d'un retard de maintenance qui n'était pas manifeste lors du précédent contrôle de 2012. Cette situation est à rapprocher de la très faible exécution de la programmation des travaux de maintenance sur la période, en grande partie liée à un sous-dimensionnement des moyens humains de la direction du patrimoine. Des insuffisances ont par ailleurs été relevées vis-à-vis des obligations de contrôle du désenfumage ou de l'entretien des appareils à gaz.

Au plan financier, Le Logis familial dispose d'un fond de roulement net global relativement stable sur la période, s'élevant à 15,6 M€ au 31 décembre 2016 ; il représente 7 mois de dépenses (pour une médiane nationale de 3,7 mois). L'autonomie financière de la société, traduite par le rapprochement des ressources internes (capitaux propres y compris les subventions et les provisions) avec l'ensemble des capitaux permanents (ressources internes, emprunts, autres dettes financières et dépôts) s'élève à 51 % pour une médiane nationale à 31 %. Cette autonomie financière, en progression constante sur la période (+8 % entre 2012 et 2016), met en évidence la solidité de la structure bilancielle du Logis Familial, étroitement liée au très faible endettement de cette société. Ce dernier, et surtout la baisse de la charge de la dette au fil de la période permet à la société de stabiliser un autofinancement autour de 11 % du produit des loyers en 2016. Ce ratio situe l'organisme au niveau de celui de la médiane nationale.

La gouvernance fonctionne de manière correcte ; une amélioration de l'information du CA est cependant à prévoir. Il est relevé que la limite d'âge du directeur général, fixée à 65 ans, est dépassée, ce qui appelle une nécessaire régularisation.

Le Logis Familial et la SAGIM emploient respectivement 60 et 107 collaborateurs, soit 167 personnes au 31 décembre 2016 dont 61 affectées à des missions de terrain ; elles s'appuient sur un réseau de quatre agences, auxquelles sont rattachées des antennes. Les dirigeants se sont montrés soucieux des impératifs de régularité juridique et des préconisations du précédent rapport MILOS en 2012 dans la mise en œuvre du rapprochement des sociétés. Cependant, le schéma de fonctionnement transitoire et inachevé retenu, reposant sur une mise en commun volontairement restée partielle dans l'intention de préserver une forme d'auxiliarité du GIE, est globalement apparu générateur de lourdeurs, constitutif d'un frein à la performance et juridiquement fragile, au-delà du bénéfice tiré de la convergence des pratiques des deux sociétés.

La très récente réactivation du projet de fusion, dans le cadre du projet de loi ELAN devrait permettre de résoudre rapidement les difficultés observées, au travers d'une organisation unifiée favorisant la performance d'ensemble. La convergence des pratiques instaurée ces dernières années ainsi que la présence de dirigeants communs constitue indéniablement un facteur favorable à la réussite de la fusion, laquelle fait sens au regard de l'historique des sociétés, du territoire d'intervention et plus généralement de l'optimisation des moyens consacrés à l'accomplissement du service d'intérêt économique général du logement social dans le département de l'Orne. Au-delà de l'enjeu de maîtrise des risques locatifs déjà mentionnés, le futur projet d'entreprise fusionnée devra intégrer comme objectifs prioritaires la nécessaire amélioration de la gestion de proximité, ainsi que le rattrapage du retard de maintenance et du déficit d'attractivité du patrimoine, dans un contexte de marché local dégradé.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SA d'HLM « Le Logis Familial » en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation : « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). »

L'Agence rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme ;
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ;
- une faute grave de gestion ;
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'agréments.

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité du contrôle et des suites et après que l'organisme a été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

Le précédent rapport de contrôle du Logis Familial opéré par la mission interministérielle d'inspection du Logement Social (MILOS) n° 2011-101 avait noté le mouvement de rapprochement engagé avec la SA SAGIM mais non totalement abouti au moment du contrôle. Le projet initial de fusion étant reporté, le rapport concluait à la nécessaire clarification des stratégies des conseils d'administration des deux sociétés et à la sécurisation juridique du dispositif organisationnel mis en place. La gestion locative laissait apparaître des marges de progrès en matière de maîtrise des charges, d'amélioration du recouvrement et d'évaluation globale du service apporté au locataire. La lutte contre la vacance, en forte progression, était identifiée comme une absolue priorité des deux sociétés au regard du contexte local et de la détente du marché. La stratégie patrimoniale, relevée comme insuffisante notamment dans la perspective du Grenelle de l'environnement, devait être adossée à une analyse financière prévisionnelle. Malgré un entretien correct du parc, la planification des travaux de réhabilitation et de maintenance était présentée comme un enjeu. La société affichait une situation financière particulièrement solide, qui devait lui permettre d'assumer une ambition forte en termes de restructuration patrimoniale notamment.

Le contrôle contemporain de la SA Le Logis Familial a été mené de manière concomitante à celui de la SA d'HLM SAGIM et du GIE LOGIM, structure de coopération et de mise en commun de leurs moyens, qu'elles ont constituée dans le cadre d'un processus de rapprochement des deux entités.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Avec 292 000 habitants au 1^{er} janvier 2008, l'Orne est un département à forte dominante rurale, plus de la moitié de la population réside en dehors des zones urbaines. Seules 3 villes ornaïses comptent plus de 10 000 habitants : Alençon (27 942 habitants), Flers (15 808 habitants) et Argentan (14 642 habitants) ; elles regroupent 20 % de la population du département.

L'Orne est par ailleurs le seul département bas-normand qui ait observé une décroissance de sa population entre 1999 et 2008 (-0,18 %), là où la Manche enregistre un taux de croissance de sa population de 3,02 % et le Calvados de 4,3 %. Bien que tous les territoires ornaïses soient touchés par la baisse démographique, le recul le plus sensible est constaté sur le secteur de Mortagne-au-Perche où il atteint 0,4 % par an.

Les projections de l'Insee prévoient la perte de 21 000 habitants d'ici 2030, soit 270 000 habitants à cette échéance. La proportion de la population de plus de 60 ans atteindrait alors 39 % pour environ 25 % aujourd'hui.

En 2009, les aires urbaines de Flers (34 %) et Alençon (30 %) regroupent 65 % des logements de l'Orne. Le parc de l'Orne a augmenté de près de 1 500 logements entre 2005 et 2009 (+0,9 % par an). Les zones de L'Aigle, d'Alençon et de Flers restent les plus motrices du département à contrario du Perche ornaïse et de la zone d'Argentan qui restent les moins dynamiques du département.

L'Orne est particulièrement concernée par la vacance, avec près de 10 % de logements inoccupés en 2009. Le département représente ainsi un quart des logements vacants de la Basse-Normandie alors que seulement un logement de la région sur cinq est ornaïse. La vacance est en progression sur l'ensemble des territoires ornaïses. L'essor important du marché immobilier entre 2005 et 2010, y compris dans l'Orne, a accéléré l'obsolescence d'une partie du parc le plus ancien ou le moins adapté aux besoins actuels. Avec sept logements sur dix construits avant 1990, l'amélioration et la réhabilitation du parc ancien est un sujet majeur sur le territoire.

Le parc locatif social de l'Orne compte un peu moins de 22 000 logements répartis sur 155 communes du département.

Outre Le Logis Familial qui gère environ 4 000 logements locatifs (dont 45 % individuels), deux autres bailleurs sociaux sont fortement implantés sur le département :

- Orne Habitat, l'office public départemental de l'Habitation à Loyer Modéré (HLM), 11 300 logements ;
- la Société d'Aménagement et de Gestion Immobilière (SAGIM), 6 500 logements.

Sur l'agglomération d'Alençon la part du logement social est sensiblement équivalente à celle du locatif privé (22 % contre 21 % des résidences principales). Le parc HLM est composé à 80 % de logements collectifs, contre 70 % sur le département. Le parc ornaïse est relativement ancien, la moitié des logements a été édifié avant 1970.

Si des écarts de loyers demeurent entre les deux parcs, le vieillissement d'une part significative du locatif privé et la montée de la vacance génèrent un tassement progressif des prix avec en corollaire une convergence des loyers pratiqués.

Ainsi, sur la communauté urbaine d'Alençon, bien que les loyers du parc social soient majoritairement inférieurs à ceux du parc privé, se développe une forme de concurrence entre bailleurs sociaux et bailleurs privés sur une fraction du marché, constat établi par l'ADIL de l'Orne dans son rapport annuel de 2016.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La S.A.H.L.M. de la ville d'Alençon et de l'Orne « Le Logis Familial » a été créée en 1968, après dissociation des activités de la coopérative HLM « La Propriété Familiale de L'Orne » ; cette dernière a conservé l'accèsion à la propriété alors que Le Logis Familial s'est orienté vers le locatif social en reprenant le patrimoine de la « société d'habitation à bon marché de la ville d'Alençon » constitué de 20 logements.

C'est en 1993 que Le Logis Familial s'est rapproché du Comité Interprofessionnel du Logement de l'Orne (C.I.L.O) ; son patrimoine est alors composé de 2 974 logements. En 2003, suite à la réforme de la gouvernance des entreprises sociales de l'habitat (ESH), le C.I.L.O désormais Logiliance Ouest, devient l'actionnaire de référence du Logis Familial. Il contrôle désormais 91,8 % des parts sociales de la société, la Caisse d'Épargne de Normandie en détenant pour sa part 1,77 % ; le reste du capital est détenu par diverses communes de l'Orne et quelques personnes physiques. En 2013, le parc du Logis Familial atteint le seuil de 4 000 logements.

M. Michel Renard a été désigné président directeur général (PDG) du Logis Familial le 23 juin 2010, fonction qu'il occupe toujours à ce jour, M. Stéphane Aulert étant directeur général délégué (DGD) depuis le 29 décembre 2008.

M. Michel Renard a par ailleurs occupé le mandat de président directeur général (PDG) de la SAGIM du 30 juin 2008 au 27 juin 2016, date à laquelle M. Stéphane Aulert, DGD depuis le 29 décembre 2008, a été désigné directeur général. M. Renard a conservé son mandat de président depuis lors. Il est également président du GIE Logim créé avec la SAGIM (cf. § 2.2.2).

Au regard des statuts de la société, le président du Logis Familial occupe la fonction de directeur général de manière irrégulière. En effet, l'article 17 des statuts du Logis Familial fixe la limite d'âge du DG à 65 ans ; au-delà, il est réputé démissionnaire d'office avec effet à l'issue de la première AGO d'approbation des comptes. Cette disposition est, également applicable « dans l'hypothèse où le président cumule la fonction de DG ». Cette limitation remet en cause la validité du mandat de PDG du Logis Familial de Monsieur Renard. En effet, ce dernier, âgé de 75 ans à la date d'ouverture du contrôle, s'est vu renouveler la confiance du CA lors des sessions du 26 juin 2014 et du 8 juin 2017 pour une durée de 3 ans. La société, a régularisé la situation lors d'une délibération du CA réuni le 25 avril 2018, en dissociant le mandat de président occupé par Michel Renard de celui de directeur général, confié à Stéphane Aulert depuis cette même date.

Au titre du rapprochement de la SAGIM et du Logis Familial, la rémunération de M. Stéphane Aulert se répartit à part égale entre les deux sociétés.

Composé de 17 administrateurs (cf. composition du CA en annexe n°1), le conseil d'administration se réunit sur un rythme habituel de trois à quatre séances annuelles. L'année 2016 marque néanmoins une rupture, le CA n'ayant été mobilisé qu'à deux reprises : le 14 mars et le 11 mai. En l'absence de conseil au cours du dernier trimestre, la délibération emportant la révision des loyers au 1^{er} janvier n'a pu être validée qu'à l'occasion du CA du 19 janvier 2017. Le retard s'est avéré sans conséquence, les loyers n'ayant pas été augmentés.

Les procès-verbaux retracent assez peu les débats tenus en séance ; ils se limitent à présenter les sujets abordés et formalisent la décision prise à l'issue. Pour l'essentiel des sujets, la teneur des PV est commune à ceux du de

la SAGIM, de nombreux sujets étant partagés dans le cadre du GIE LOGIM et de l'organisation commune mise en place entre les deux sociétés (cf. § 2.2.3).

Obs 1 : L'information délivrée au CA n'apparaît pas toujours suffisante pour lui permettre d'exercer pleinement l'ensemble de ses prérogatives.

En l'absence de bureau, émanation opérationnelle du conseil, de nombreux sujets de niveau stratégique sont évoqués en bilatéral entre le PDG et le directeur général délégué. Ce mode de fonctionnement de type informel tend à priver les administrateurs d'une partie des informations utiles voire nécessaires à l'exercice de leurs prérogatives. Au-delà, plusieurs situations ont révélé un défaut d'information du conseil d'administration :

- les administrateurs n'ont pas eu à se prononcer formellement sur les conditions de refacturation des prestations du GIE et en particulier sur les clés de répartition permettant de ventiler les dépenses de personnel entre les deux sociétés (cf. § 2.2.2) ;
- l'engagement des opérations est entériné par le CA sans que ce dernier ne dispose d'éléments suffisants pour confirmer l'opportunité du montage du projet et sa pertinence financière (cf. § 6.3.1) ;
- le CA valide les dotations budgétaires annuelles d'entretien du parc fondées sur les orientations du PSP sans qu'il ne soit spécifiquement mis en situation de se prononcer spécifiquement sur les conditions de réalisation et en particulier le faible niveau de concrétisation (cf. § 6.1) ;
- enfin, le conseil n'a pas été amené à valider la politique d'attribution de la société telle que contenue dans la procédure mise en œuvre par les services de la gestion locative. En outre aucun bilan des attributions n'est présenté en CA (cf. § 4.2.2.1).

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir pris en considération l'observation formulée tout en faisant remarquer que les comptes rendus ne retranscrivaient pas forcément la totalité des débats tenus en CA. Elle indique avoir présenté les modalités de refacturation des frais de personnel entre les deux sociétés membres du GIE lors de la séance du CA du 18 janvier 2018. Par ailleurs, elle s'engage à enrichir l'information donnée devant cette instance en détaillant notamment les conditions de réalisation des opérations nouvelles et en définissant une politique d'attribution et en dressant un bilan de l'activité s'y rapportant.

La société a omis de déclarer des conventions réglementées.

Sur la période du contrôle, le rapport du commissaire aux comptes ne mentionne aucune convention réglementée. Pourtant, le contrôle a mis en exergue plusieurs situations de transactions qui relevaient de leur inscription au titre de l'application des articles L. 423-10 et L. 423-11 du CCH. Il s'agit en particulier des cessions croisées de programmes immobiliers entre l'OPH Orne Habitat et Le Logis Familial. Si ces opérations ont bien fait l'objet d'une autorisation préalable du CA, la présence d'au moins trois administrateurs communs aux deux organismes aurait justifié qu'ils ne prennent pas part au vote et d'identifier les conventions concernées dans le rapport spécial du commissaire aux comptes.

Ces manquements appellent d'autant plus de vigilance de la part de la société, que le précédent rapport avait déjà mentionné des anomalies de même nature. Dans sa réponse écrite, la société s'engage à refaire le point avec les commissaires aux comptes afin d'identifier et de qualifier les conventions concernées.

2.2.2 Création du GIE LOGIM

La SA du Logis Familial et celle de la SAGIM se sont engagées dans une démarche de regroupement avec l'objectif d'une fusion à terme. Le processus a été amorcé en 2008 par un rapprochement de la gouvernance, le président et le directeur général étant communs aux deux entités, la composition des deux conseils d'administration représentatifs des actionnaires de chaque ESH étant maintenue. Cette première étape s'est poursuivie par la création en 2009 d'un groupement d'intérêt économique (GIE), dénommé LOGIM détenu à

part égale par les deux sociétés. Initialement prévu pour une durée déterminée de quelques mois dans l'attente de la fusion, son contrat constitutif a été modifié par avenant pour prolonger sa durée de 20 ans. Non doté de moyens en personnel, le GIE a pour seule finalité de permettre l'échange de prestations entre les deux sociétés membres. La mise en place du GIE s'est accompagnée par l'intégration progressive des deux organisations avec notamment l'instauration d'un organigramme commun et l'harmonisation des pratiques et des procédures. Pour autant, les personnels des deux structures ont conservé leur appartenance à leur société employeuse d'origine.

Les modalités de création et de fonctionnement du GIE n'ont pas respecté formellement toutes les conditions réglementaires.

Le principe de mise à disposition des salariés auprès du GIE a donné lieu à :

- la signature d'une convention pour chacun d'eux définissant entre la société de rattachement et le GIE les modalités de mise en œuvre ;
- la passation d'un avenant au contrat de travail de chaque agent concerné.

Pourtant, si la société a bien respecté les deux premières conditions définies à l'article 40 de la loi dite « Cherpion » du 28 juillet 2011 (L. n°2011-893, JO 29 juill.) relative au prêt de main d'œuvre, la troisième et dernière disposition inhérente à la consultation et à l'information du personnel ne l'a pas été formellement. En effet, depuis ces dispositions modifiant les articles L. 8241-1 et L. 8241-2 du Code du travail, l'entreprise « prêteuse » doit consulter le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel « préalablement à la mise en œuvre d'un prêt de main-d'œuvre » et les informer des conventions signées ce qui n'a pas été le cas en l'espèce.

Par ailleurs, les prestations sont refacturées sur la base de clés définies dans la convention selon la nature des activités concernées (nombre de logements, budgets spécifiques...). Cependant, ces modalités, base de la refacturation croisée entre les sociétés et le GIE, sont appliquées en l'absence de règlement intérieur et de toute mention dans l'acte constitutif du GIE. En outre, elles n'ont fait l'objet d'aucune validation préalable par les conseils d'administration concernés.

Deux activités majeures n'ont pas été intégrées dans le périmètre du GIE :

- la comptabilité/finances au motif de la nécessaire gestion séparée des comptes des deux entités qui conservent leurs prérogatives financières ;
- la gestion locative sur la recommandation commune des derniers contrôles des deux sociétés effectués par la Miilos dont les rapports ont été communiqués en septembre 2012.

Ces rapports avaient invité les deux sociétés à clarifier leur stratégie, la Miilos, demandait notamment aux dirigeants de veiller à ce que la mise en place d'une représentation territoriale unifiée sous forme d'antennes communes permette la préservation des intérêts propres à chacune des sociétés (risque de concurrence dans les attributions, la gestion de la demande) et le plein exercice des activités constituant leur cœur de métier (article L. 411-2 du CCH). De la même manière il était souhaité que le GIE conserve un caractère auxiliaire en application de l'article L. 251-1 du Code de Commerce. En réponse, les deux ESH se sont engagées à préserver l'indépendance du cœur de métier, chacune des structures territoriales mises en commun disposant de personnel propre à chaque société intervenant exclusivement sur leur patrimoine respectif.

Le présent contrôle a constaté la mise en œuvre de ces recommandations sur le périmètre de la gestion locative. Ainsi, seuls les directeurs d'agences, le directeur de la gestion locative et son adjointe ont été intégrés dans le périmètre du GIE au titre de leur fonction fongible sur l'ensemble du parc des deux structures.

Néanmoins, la configuration actuelle présente une limite juridique certaine. En effet, le champ d'intervention très large du GIE sur les activités traditionnelles des deux sociétés pose, de manière persistante la question de son auxiliaire par rapport à ses membres malgré les précautions prises pour se conformer au cadre réglementaire. De surcroît, l'application rigoureuse des préconisations formulées tant pour préserver l'autonomie des structures en gestion locative que pour garantir la juste refacturation des charges inhérentes à chaque structure conduit à de fortes rigidités dans le fonctionnement quotidien des agences et un alourdissement significatif de la charge de travail des services de la direction financière.

Dans sa réponse écrite, la société s'est engagée à informer les représentants du personnel sur les modalités de mobilisation du prêt de main d'œuvre et sur le bilan des conventions passées.

Pour autant, les constats de fragilité du montage juridique retenu confirment l'opportunité de mener dorénavant à son terme le processus de rapprochement, conformément aux orientations initiales qui avaient conduit à créer le GIE pour une période transitoire.

Au moment de la clôture du contrôle, les dirigeants des deux sociétés venaient de réactiver le processus de fusion, dans le contexte particulier du projet de loi sur l'évolution du logement et l'aménagement numérique (ELAN). Sur ce point, les dirigeants font part des discussions en cours avec les actionnaires respectifs des deux structures.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.3.1 Organisation

Dans le prolongement de la création du GIE, le processus de rapprochement entre les deux sociétés que sont la SAGIM et Le Logis Familial s'est poursuivi à travers la mise en œuvre de deux actions structurantes :

- tout d'abord, la mise en place d'un organigramme commun dès l'exercice 2011 au sein duquel, à l'exception des cadres, les effectifs des directions financière et juridique d'une part et de la gestion locative et commerciale d'autre part restent rattachés à leur société respective ;
- ensuite, la construction, au terme d'une démarche participative, d'un projet d'entreprise 2014-2020 fédérant les équipes autour d'actions prioritaires au premier rang desquelles se positionnent la lutte contre la vacance commerciale et la qualité de service.

Le directeur général délégué secondé par un adjoint jusqu'en juillet 2017, s'appuie sur trois directions que sont la direction de la gestion locative et commerciale, la direction de la maîtrise d'ouvrage en charge du développement et de la maintenance du parc et la direction financière et juridique. Un service informatique et enfin un secrétariat général en charge du volet ressources humaines, élargi depuis 2017 à l'animation de la thématique qualité et aux questions liées à la communication et à la sécurité, complètent cette organisation au niveau du siège. La représentation locale est assurée par la présence de quatre agences (Alençon, Flers, Argentan et Mortagne au Perche) auxquelles sont rattachées des antennes (cf. organigramme en annexe n°2).

L'effectif global est de 167 personnes au 31 décembre 2016 dont 107 collaborateurs en provenance de la SAGIM et 60 du Logis Familial. Le personnel en agence est quant à lui composé de 62 salariés. Le rapprochement engagé a produit des effets positifs en termes de mutualisation des moyens des deux structures ; il montre cependant ses limites aujourd'hui en termes de fonctionnement.

Nonobstant la démarche de rapprochement entre les deux sociétés qui n'a pas été conduite jusqu'à son terme, les spécificités propres à chaque entité demeurent très prégnantes. Ainsi, la présence de deux paramétrages différents à partir du même logiciel de gestion limite la polyvalence des collaborateurs et induit une lourdeur dans le traitement des données : c'est le cas notamment dans les agences pour les chargés de clientèle qui

restent compétents pour gérer les seuls logements de leur société respective. Cette difficulté se retrouve également au sein de la direction financière avec la coexistence de deux gestions et comptabilités différentes alimentant la production de documents financiers spécifiques dont les états réglementaires. La coexistence des deux paramétrages d'Estia¹ explique également pour partie les difficultés rencontrées pour opérer certaines extractions dans la base telles que les attributions ainsi que la régularisation des charges des locataires partis.

L'évaluation de l'organisation amène à formuler les constats figurant ci-dessous.

Le positionnement de certaines missions dans l'organigramme est peu lisible et mérite d'être clarifié : ainsi, la juxtaposition de la thématique communication/sécurité est inattendue bien que cette double compétence soit assumée par la société ; en outre, les données issues des campagnes de contrôle régulières des différents groupes pourtant riches d'enseignements sont insuffisamment partagées au sein de la société et exploitées dans une perspective d'intervention opérationnelle. Le périmètre de la mission juridique doit également être clarifié, notamment dans le soutien qu'elle apporte aux dossiers des ventes et des marchés.

L'articulation entre les directions est perfectible et une plus grande transversalité doit être recherchée. A titre d'exemple, la remise en état des logements doit être l'occasion de mieux coordonner les interventions des directions du patrimoine et de la gestion locative, afin de favoriser la dimension commerciale dans le processus de relocation.

Les compétences des agences, au niveau technique, dans l'accompagnement des locataires et le niveau de services apportés sont insuffisants : la création d'un poste de correspondant technique d'agence (CTA) constitue une avancée positive mais son rôle essentiellement administratif prive l'agence d'une dimension et d'une culture techniques qui lui font défaut. Toujours sur ce registre de la gestion de proximité, une présence renforcée de gardiens notamment dans les grands ensembles contribuerait à prévenir la survenance de désordres constatés lors de visites de patrimoine menées au cours du contrôle, et à améliorer la réactivité des interventions (cf. §5.2.).

Les moyens humains de la direction de la maîtrise d'ouvrage dédiés à la maintenance du parc au sens large ne sont pas suffisants (cf. § 6.1) ; ce sous dimensionnement s'est en outre aggravé en fin de période du contrôle de façon conjoncturelle consécutivement à une absence prolongée d'un collaborateur en charge habituellement de ces dossiers et au départ du responsable des réhabilitations suite à licenciement. La problématique est d'autant plus forte que le directeur a indiqué faire valoir ses droits à la retraite en 2018. Cette situation interpelle lorsqu'elle est rapprochée du PSP demeurant par ailleurs ambitieux ; elle explique aussi pour partie le niveau d'atteinte annuel très modeste des objectifs attachés à la maintenance de ce même PSP.

Enfin, une piste de progrès reste à investir s'agissant de la formalisation des procédures à laquelle la société n'a pas suffisamment recours aujourd'hui ; ce constat concerne toutes les directions. Le recrutement projeté d'un responsable qualité devra être l'occasion de combler cette lacune en optimisant la fiabilité et la sécurité de l'activité.

Invitée à s'interroger sur les évolutions à mener au sein de son organisation, en particulier sur les prérogatives des agences dans le domaine de la qualité de service, la société confirme avoir engagé, au cours de l'année 2018, le recrutement de deux gardiens dans les QPV de Flers et Argentan (cf. 5.2), de trois techniciens pour

¹ Progiciel de gestion.

renforcer le pôle de la maîtrise d'ouvrage (cf. 6.1) et d'un responsable qualité. Toutefois, certains de ces postes restent à pourvoir.

2.2.3.2 Primes et intéressement

Le Logis Familial a conclu un accord d'intéressement avec les salariés depuis 2001 pour une durée de trois années reconduit au terme de chacune d'entre elles ; l'accord actuellement en vigueur couvre la période 2016-2018 pour lequel la Direccte² a délivré un récépissé de dépôt le 28/11/2016. Sur l'exercice 2016, cet accord a conduit au versement par la société de 106 k€ à ses salariés.

Animé d'un souci de motiver ses collaborateurs principalement autour de la lutte contre la vacance, la société a élaboré, en outre, un mécanisme de gratification du personnel sous la forme d'un versement de d'objectifs individuels, peu lisible, complexe et source d'inégalités au sein d'une même famille d'emplois. La société, consciente de ce problème s'est engagée dans une démarche de simplification en 2016, et a par ailleurs intégré directement dans les salaires une partie des primes allouées.

Concernant la distribution du solde des primes restantes, l'attention de l'organisme est attirée sur la nécessité de :

- définir des critères objectivables ;
- dissocier les résultats obtenus relevant de l'accomplissement des missions définies dans la fiche de poste de ceux imputables à une action exceptionnelle et mesurable du salarié ;
- simplifier le mécanisme de répartition.

Dans un objectif de faciliter l'adossement de ces gratifications aux performances individuelles démontrées, les évaluations professionnelles formalisées annuellement devraient être versées dans les dossiers personnels des salariés.

2.2.4 Commande publique

La procédure d'achat mise en place par la société ne respecte pas l'intégralité des principes de la commande publique.

Alors même que le précédent rapport faisait état de manquements en matière de commande publique, le guide interne des bonnes pratiques n'a été finalisé et validé en CA que le 21 mai 2015, soit près de 10 ans après l'effectivité de l'ordonnance du 6 juin 2005. Il a été mis à jour des dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 lors du CA du 5 avril 2017.

Pour autant, le guide comporte quelques aménagements qui s'avèrent non conformes avec les dispositions de l'ordonnance ; en particulier il autorise la négociation directe avec un seul prestataire dans deux cas identifiés :

- pour la désignation du maître d'œuvre d'une opération de construction ou de réhabilitation ;
- pour les achats de prestations ou de travaux dont le montant est inférieur à 50 000 € HT.

Ces modalités spécifiques s'avèrent contraires aux dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 comme à celles du 6 juin 2005.

En effet, la procédure librement définie n'affranchit pas le pouvoir adjudicateur de toute mise en concurrence sauf à ce qu'il soit en capacité de démontrer qu'il possède une connaissance suffisante du secteur économique.

² Direccte : Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

En toutes circonstances, le pouvoir adjudicateur doit donc être en mesure de démontrer qu'il a effectué son achat aux meilleures conditions. Si en deçà de 25 000 € le marché peut être passé sans mesure de publicité ni mise en concurrence préalable, le dépassement de ce seuil impose le recours à une forme de communication minimale dont les modalités doivent être adaptées à la nature et à l'importance du besoin. Le mode de publicité doit garantir l'efficacité de l'achat en suscitant une diversité d'offres justifiant une réelle mise en concurrence.

Par ailleurs, le contrôle de plusieurs dossiers de la direction de la maîtrise d'ouvrage a révélé une insuffisante traçabilité du respect des procédures se traduisant par une difficulté à reconstituer les modalités mises en œuvre et à justifier le choix retenu, en particulier, lorsque la société a eu recours à la négociation. En ce sens, le procès-verbal qui formalise la décision du pouvoir adjudicateur justifierait d'être plus précis sur le déroulement de la procédure et les motivations ayant conduit, in fine, à retenir le candidat attributaire du marché.

En l'absence d'un référent interne sur cette thématique, les anomalies et incohérences relevées confirment le besoin d'une plus grande professionnalisation des pratiques. Un effort de formation apparaît nécessaire auprès des personnels pour une meilleure maîtrise de l'environnement juridique, concomitamment à l'actualisation du guide d'achat en cohérence avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Dans ce contexte, le positionnement de la fonction juridique en responsabilité de la fonction marché est à réaffirmer et à conforter. Dans sa réponse écrite, la société confirme avoir pris la mesure de ce constat et mentionne le recrutement d'un collaborateur en 2018 pour conforter ses compétences dans les domaines de la commande publique et des ventes.

2.3 CONCLUSION

La gouvernance fonctionne de manière correcte. Il est toutefois relevé que l'information délivrée au CA mériterait d'être améliorée. La procédure d'achat ne respecte pas l'intégralité des principes de la commande publique.

Le rapprochement inachevé de la SAGIM et du logis Familial initié depuis près de dix ans a produit les effets positifs recherchés par mutualisation des moyens des deux structures, mais montre aujourd'hui ses limites en termes de fonctionnement. Le maintien artificiel, peu lisible, des deux sociétés, s'avère, source de pesanteurs et de contraintes. Le GIE créé en 2009, principal vecteur de cette mutualisation, présente une fragilité juridique qui doit conduire les deux sociétés à se projeter dans une forme totalement aboutie et optimisée seule susceptible de répondre, dans les meilleures conditions, aux exigences du contexte économique et aux spécificités du marché local.

La très récente réactivation du projet de fusion, dans le cadre du projet de loi ELAN devrait permettre de résoudre rapidement les difficultés observées, au travers d'une organisation unifiée favorisant la performance d'ensemble. La convergence des pratiques instaurée ces dernières années ainsi que la présence de dirigeants communs constituent indéniablement un facteur favorable à la réussite de la fusion. Sa concrétisation fait sens au regard de l'historique des sociétés, du territoire d'intervention et plus généralement de l'optimisation des moyens consacrés à l'accomplissement du service d'intérêt économique général du logement social dans le département de l'Orne.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2017, la société est propriétaire de 3 997 logements familiaux et d'une résidence spécialisée de 20 équivalents-logement. Implanté sur deux départements, le patrimoine est très majoritairement ornaï ; seuls 111 logements sont situés en Sarthe.

L'âge moyen du patrimoine est de 39 ans. Le parc est plus récent que celui de la SAGIM, du fait d'une activité de construction plus importante au cours des 15 dernières années. Ainsi, 1 554 logements ont été mis en service après le 1^{er} janvier 2000 (soit 39 % du parc), date de la mise en place des nouveaux financements PLUS/PLAI. Le parc est constitué à 70 % de logements T3 et T4, leur part respective dans le total s'établissant à 37 % et 33 % ; la faible représentation des logements T2, environ 20 % de l'ensemble, est à souligner.

Près de la moitié du patrimoine du Logis Familial est composé de logements individuels, résultat d'une forte présence sur le territoire rural du département de l'Orne. Néanmoins, l'implantation dans les différents QPV et ZUS de son périmètre d'intervention demeure significative (1 296 logements soit 32 % du parc). La société gère 902 logements sur la seule commune d'Alençon.

La société est concernée par la mise en œuvre de deux opérations de renouvellement urbain ayant donné lieu à la signature de conventions avec l'ANRU, le 28 janvier 2008 sur la commune d'Alençon et le 29 juin 2007 sur celle d'Argentan. Sur les quartiers de Perseigne et de Courteille à Alençon, le programme s'est traduit pour Le Logis Familial :

- par la démolition de 28 logements du programme Victor Hugo ;
- la reconstitution de 9 logements locatifs complétée d'une opération de 9 PSLA sur l'emprise du programme Victor Hugo ;
- la réhabilitation de 91 logements sur un total de 888, dont 55 sur la résidence Victor Hugo.

Sur le quartier Saint-Michel à Argentan, la société a réhabilité 98 logements.

Toutes les interventions prévues à ce titre sont désormais achevées.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

De 2007 à fin 2015, le taux de logements vacants n'a cessé de croître pour atteindre 10,35 % du parc total. Dans le même temps, la vacance commerciale qui représentait 3,8 % du parc en 2007 a atteint 7,4 % en 2015; la part des logements non loués depuis plus de 3 mois étant passée de 4,6 % à 5,9 % en 2014.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taux de vacance commerciale	7,9%	8,3%	8,1%	8,7%	7,0%	5,9%	5,4%
> 3 mois	5,7%	6,3%	5,9%	6,7%	4,9%	3,9%	3,3%
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taux de vacance commerciale	7,1%	7,2%	7,4%	7,2%	7,4%	5,9%	4,6%
> 3 mois	4,6%	4,9%	5,7%	5,9%	5,2%	3,8%	3,2%

Depuis 2016, la société a enregistré une inflexion assez significative de l'évolution, l'année 2017 marquant une rupture assez nette avec 4,6 % de logements en vacance commerciale, 3,2 % étant non loués depuis au moins 3 mois.

Les améliorations observées font suite à diverses mesures mises en place par la société, et en particulier par le nouveau directeur de la gestion locative :

- renforcement de la publicité sur panneaux, bus etc... ;
- multiplication d'actions commerciales avec notamment la participation à des salons, marchés ;
- instauration de réunions trimestrielles avec ateliers de travail et formation ;
- création du réseau de chargés de clientèle.

Ce plan d'actions pour moderniser les pratiques commerciales s'est accompagné d'une volonté affichée d'améliorer l'attractivité générale des logements et des immeubles donnant lieu notamment à l'instauration d'un budget spécifique lutte contre la vacance. Les remises en état des logements sont opérées avec discernement, au fur et à mesure des relocations évitant ainsi d'engager et de mobiliser des budgets sur des stocks de logements durablement vacants au sein d'un même programme.

Un tableau de bord mensuel précis de l'évolution territoriale des logements vacants par territoire est présenté et débattu chaque mois en réunion des agences. Une information plus sommaire est déclinée en conseil d'administration.

En complément, la société accompagne ces changements de pratiques par une politique de démolition ciblée de programmes les moins attractifs. A leur libération, les logements sont ainsi classés en vacance stratégique au même titre que ceux immobilisés pour motifs techniques voire administratifs.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre total de logements vacants	384	363	386	410	414	399	350
Dont vacance stratégique	105	78	95	123	119	161	167

Fin 2017, 167 logements étaient classés en vacance stratégique contre 161 fin 2016, 140 étaient voués à la démolition contre 127 au 31 décembre de l'année précédente. Les arbitrages sont opérés par les membres du comité de direction après association des agences en charge de l'exploitation des immeubles concernés.

Le taux de rotation global est relativement stable sur la période compris entre 14,1 et 15,2 % ; néanmoins, son niveau demeure élevé compte-tenu de la dimension fortement pavillonnaire du parc, caractéristique d'un marché globalement détendu. La mobilité la plus importante est observée sur l'agence de Flers, où le taux de rotation est supérieur à 15 % en 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ³
Taux de rotation ⁴	14,9 %	15,1 %	14,1 %	15,2 %	15,1 %	14,3%

³ Taux de rotation calculé en moyenne sur l'année sur la base des locataires sortants pour l'année 2017.

⁴ Taux de rotation excluant les emménagements dans des programmes neufs.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

L'analyse des loyers moyens appliqués par l'organisme au 01/01/2016 montre un niveau de loyer légèrement supérieur aux moyennes des loyers appliqués par les bailleurs locaux (références 2016) sur le département de l'Orne.

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
SAGIM	5 806	3,86 €	4,42 €	5,01 €
SAGIM Orne	5 320	3,81 €	4,30 €	4,89 €
SAGIM Alençon	1 674	4,30 €	4,60 €	4,87 €
LF	3 317	4,04 €	4,75 €	5,34 €
LF Alençon	793	3,94 €	4,52 €	5,45 €
Département de l'Orne	18 351	4,10 €	4,68 €	5,34 €
Commune d'Alençon	4 576	4,33 €	4,69 €	5,30 €

Le constat s'explique par la forte proportion de logements individuels dans le parc pour lesquels le taux est généralement plus élevé que celui du logement collectif.

Le tableau suivant présente la politique d'augmentation des loyers sur la période 2012 -2016 :

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Hausse au 1 ^{er} janvier	+1,6 %	+1,82 %	+0,90%	+0,47%	0 %	0%
Encadrement législatif	+1,90 %	+2,15 %	+0,90%	+0,47%	+0,02%	0%

L'augmentation annuelle des loyers pour les locataires occupants est inférieure au maximum autorisé par la réglementation. La société ne pratique pas de politique d'augmentation des loyers à la relocation. Dans certains cas, elle profite du changement de locataires pour harmoniser à la marge le taux de loyer pratiqué au sein d'un même groupé par souci d'équité.

3.2.2 Charges locatives

La régularisation des charges intervient en une seule fois assez tardivement au mois de novembre de chaque année, voire en décembre pour 2015. Si, de manière assez habituelle, le calcul est adossé sur le décompte des dépenses constatées pour l'année civile précédente, les charges de chauffage sont identifiées sur une période définie de juin à juin de l'année suivante. Cette dissociation des modes de calcul repousse d'autant l'effectivité de la régularisation pour les locataires, la société n'ayant pas voulu doubler les opérations comptables.

La gestion des charges s'avère perfectible, tant dans l'ajustement des provisions appelées auprès des locataires, que dans la régularisation des locataires partis.

L'exercice de régularisation des charges 2015 révèle un excédent global de provision de l'ordre de 18 % alors qu'il était de 16 % en 2014, 11 % en 2013 et 2 % en 2012. Révélateur d'un mode de provisionnement très prudentiel, l'écart observé s'avère très supérieur à celui habituellement observé chez d'autres bailleurs, régulièrement compris entre 8 et 12 %, résultats qui étaient ceux du Logis Familial en 2013.

Afin de mieux en comprendre les causes, l'équipe de contrôle a procédé à une analyse de la régularisation individuelle des charges de la régularisation opérée en décembre 2015.

L'écart global entre les provisions et les dépenses réelles masque d'importantes disparités suivant les groupes. Ainsi, pour 860 locataires l'excédent de provision a été supérieur à 150 € ; pour 514 d'entre eux il était même supérieur à 300 €. A l'inverse, une insuffisance de provision d'au moins 100 € a été relevée pour 78 logements.

L'analyse s'est concentrée sur un échantillon de 151 logements ayant généré la restitution aux locataires occupants un montant minimal de 255 € en excluant sur la période concernée, les locataires partis ou entrés sur la période de la régularisation.

Un peu plus de 83 % de l'écart (en masse) est justifié par le sur provisionnement du chauffage ; les autres situations se justifient par des évolutions de coûts non répercutées dans l'estimation du nouvel acompte ou insuffisamment prises en compte.

Le processus doit être reconsidéré pour garantir une meilleure adéquation entre les charges constatées et les provisions appelées.

D'une manière générale, la société mène une analyse détaillée programme par programme qui devrait lui permettre une meilleure approche des charges et par conséquent une plus grande prévision dans la détermination des provisions. Pour autant, ce travail mené « en chambre », s'avère peu exploité pour en tirer les enseignements qui s'imposeraient ; de fait, les adaptations sont trop peu impactantes par excès de prudence et par manque de partage décisionnel entre les services. D'une portée limitée, les actions correctives opérées ne garantissent pas un ajustement financier suffisant et conduisent par un processus cumulatif à une augmentation sensible de la sur provision en masse au fil des années.

Par ailleurs pour les locataires sortants, la société établit à leur départ un décompte individuel de charges basé sur une évaluation des dépenses sur la période d'occupation associée à une régularisation estimative. N'ayant pas été en mesure d'opérer une extraction permettant de mesurer la précision de l'estimation, l'analyse a porté sur un échantillon ciblé de 149 locataires partis au cours de l'année 2015.

La balance comptable ainsi reconstituée par les services de la société a permis d'évaluer un solde net positif au bénéfice de la société de 12 148 € :

- 19 k€ en non remboursement de la sur provision auprès de 101 locataires partis dont 18 situations pour un montant compris entre 300 et 1 062 € pour le maximum ;
- 9 k€ en non recouvrement auprès de locataires dont 24 situations pour un montant compris entre 100 et 508 € pour le maximum.

Dans ces conditions, la régularisation partielle des charges des locataires partis, s'avère globalement pénalisante financièrement pour une majorité de ces derniers. En outre, si le principe d'une régularisation estimative pour solde de tout compte est admis par la réglementation en vigueur, l'accord explicite du locataire est néanmoins un préalable requis par les textes⁵. En l'état, les documents remis au ménage sortant ne donnent pas cette information ; la société est invitée à y remédier. Dans sa réponse écrite, la société apporte des précisions sur un ajustement opéré des provisions de charges de chauffage au titre de l'exercice 2018.

Certains immeubles enregistrent des niveaux de charge de chauffage encore très élevés.

Sur la base de la dernière régularisation du 1^{er} juin 2015 au 31 mai 2016, un travail empirique a été engagé pour estimer le niveau des charges de chauffage collectif réellement supportées par les locataires des groupes concernés présents sur l'intégralité de la période. Le traitement a permis de disposer par groupe, du coût de chauffage (ramené au m² de surface habitable) pour les 1 244 locataires du périmètre d'analyse. Le coût moyen est de 10,90 €/m² de SH soit pour un logement de 60 m² un coût moyen annuel de 652 € (55 €/mois). D'une manière générale et comme précédemment, les valeurs moyennes observées, sont d'un niveau plutôt plus

⁵ Article 22 de la loi du 6 juillet 1989 relative aux rapports locatifs.

élevé que le « standard » habituellement rencontré (entre 8 et 8,50 €/m² de SH) ; outre les immeubles chauffés au fioul (mode de chauffage traditionnellement onéreux), les résultats laissent apparaître des coûts élevés pour certaines chaufferies raccordées à des réseaux de chaleur urbains pouvant atteindre 15 €/m² de SH. A la demande de l'équipe de contrôle, la société a apporté les explications suivantes pour 18 groupes représentant un total de 850 logements pour lesquels les coûts excèdent 10 €/m² de SH :

- 1 groupe représentant 12 logements : la déconstruction est achevée ;
- 3 groupes représentant 396 logements : la réhabilitation est prévue au plus tard en 2020 ;
- 5 groupes représentant 75 logements : le changement d'énergie est réalisé ou programmé au plus tard en 2018 ;
- 5 groupes représentant 123 logements : la société a décidé de diligenter en 2018 un audit de l'installation par un bureau d'étude technique ;
- 1 groupe représentant 24 logements : pas d'interventions planifiées au-delà du changement de VMC en 2017 ;
- 3 groupes représentants 220 logements : aucune intervention n'est planifiée.

Malgré les interventions programmées, de nature à atténuer le constat, la société doit s'attacher à une plus grande vigilance dans le suivi des charges de chauffage et veiller à résorber rapidement les situations les plus sensibles. Dans sa réponse écrite, la société indique que des actions ont été engagées en ce sens via la mise en œuvre d'une mission d'AMO et le recrutement d'un responsable pôle énergie, fluides et contrats le 10 septembre 2018.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les ménages logés présentent des caractéristiques moins modestes que dans l'ensemble du parc HLM départemental. Les enquêtes OPS 2014 et 2016 montrent une légère diminution de la proportion de locataires remplissant les conditions générales d'attribution d'un logement très social. Dans le même temps, la part des ménages les plus modestes dans le parc de l'organisme (ressources inférieures à 20 % des plafonds) a sensiblement augmenté entre 2014 et 2016 ; elle représente désormais près de 20 % des locataires contre moins de 18 % en 2014. Pour autant, ces valeurs demeurent très en deçà de celles observées au plan départemental, de près de 5 points en 2014 et 8 points en 2016.

De surcroît, il est à noter une légère augmentation de la proportion des ménages dépassant les plafonds de ressources du PLUS ce qui positionne désormais Le Logis Familial à quatre points au-dessus de la référence départementale.

Le taux de bénéficiaires de l'APL, stable autour de 47 % en 2014 et 2016, corrobore les données présentées et tend à confirmer la dimension sociale en retrait de la société.

Résultats synthétiques des enquêtes OPS 2014 et 2016 :

OPS 2014 en %	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL
LF	48,85	6,14	17,72	17,61	57,5	9,14	47,61
SAGIM	20,81	8,48	20,81	18,37	61,82	7,48	50,07
Département	48,04	8,39	18,33	22,48	64,21	7,17	53,68
Région	42,28	8,08	18,65	18,53	60,08	8,86	51,05

OPS 2016 en %	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL
LF	48,11	6,34	19,07	19,86	55,93	10,53	46,54
SAGIM	48,23	7,64	19,05	22,74	61,85	8,42	50,41
Département	49,61	8,62	20,76	27,48	68,8	6,52	62,28

* revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social.

Les services font preuve d'une attention toute particulière pour vérifier, lors de l'instruction des dossiers, la solvabilité des candidats et leur capacité à s'acquitter du paiement du loyer et des charges. Cette précaution est d'autant plus forte pour les attributions concernant le parc individuel. Si cette vigilance est de bonne gestion pour limiter la prise de risque économique de la société et légitime auprès du demandeur pour éviter de le positionner en situation financière difficile, elle ne doit pas amener à atténuer le rôle social de l'organisme.

La société est invitée à davantage favoriser l'accueil des ménages aux revenus les plus modestes. Toutefois, il est à noter un infléchissement de cette tendance avec les nouveaux entrants en 2016 dont le profil des ressources se rapproche quelque peu des valeurs départementales. Le Logis Familial confirme cette évolution

et précise que la mise en place de commissions intercommunales d'attribution devrait favoriser l'accueil des ménages aux revenus les plus modestes.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Depuis Juillet 2015, les bailleurs sociaux du département de l'Orne et leurs partenaires ont mis en œuvre un dispositif commun de gestion de la demande de logement social. Ce dispositif, via un fichier partagé permet d'enregistrer une seule demande valable et diffusée auprès de tous les bailleurs sociaux ornaïes.

L'Association régionale pour l'habitat social Basse-Normandie en a assuré la maîtrise d'ouvrage ; la mise en place et la gestion du dispositif ont été confiées à une structure partenariale, l'association de gestion de fichiers de la demande de logement social, (AFIDEM) dont la gouvernance est sous l'égide des bailleurs, de l'Etat, des collectivités et du 1 % logement. L'AFIDEM assure pour le compte de l'Etat la gestion départementale du Système National d'Enregistrement de la demande avec l'appui technique du logiciel IMHOWEB.

Les organismes HLM de Basse Normandie ont parallèlement établi une charte avec pour objectif une plus grande transparence vis-à-vis des partenaires et des demandeurs de logement. Elle constitue un cadre de référence pour les pratiques professionnelles des organismes HLM de Basse Normandie et a vocation à être déclinée sur les territoires en lien avec les collectivités locales. Entre autres dispositions, les signataires s'engagent à examiner périodiquement les demandes de logements « en délai dépassé ». Cette action n'est pas mise en place par Le Logis Familial ; cependant, elle ne revêt pas de caractère prioritaire dans le contexte d'un marché très détendu.

L'Orne comptabilise environ 4 500 demandeurs soit une demande pour un peu moins de cinq logements sociaux contre 2,3 dans le Calvados et 4,3 dans la Manche. Les attributions prononcées chaque année représentent plus de la moitié du stock en instance.

L'indicateur de tension⁶ donne une indication sur le niveau de pression du marché locatif public. Sur l'ensemble du département de l'Orne, il est très faible avec 1,5 demande par attribution, contre 3 dans le calvados et 1,9 dans la Manche.

Les différents territoires infra-départementaux affichent de faibles niveaux de tension, celui d'Alençon présentant toutefois une dynamique légèrement plus forte. Le territoire alençonnais recueille ainsi 44 % des demandes ornaïes tandis que le parc qui lui est rattaché ne couvre que 37 % des logements sociaux disponibles dans le département.

Le délai moyen d'attribution est relativement uniforme sur tout le département avec une valeur moyenne de 5 mois soit près de deux fois inférieur à celui de la région et le plus bas de tous les départements bas-normands (12 mois pour le Calvados et 7 mois pour la Manche).

⁶ Rapport entre le nombre de demandeurs et le nombre d'attributions.

	Orne	L'Aigle	Le Perche	Alençon	Flers	Argentan	Lisieux
Parc HLM	21 235	1 908	926	5 951	3 708	3 728	6 746
Nombre de demandeurs	4 431	463	257	1 625	866	764	1 797
Nombre d'attributions	2 947	258	143	918	468	442	805
Ancienneté de la demande	10	9	11	11	11	10	16
Délai d'attribution en mois	5	5	4	5	5	5	7
Nombre de demandeurs en collectif	1 736	177	51	751	303	325	526
Nombre d'attributions en collectif	2 166	192	71	793	374	389	598

Au regard des taux de vacance structurelle et de mobilité importants rencontrés dans le parc social sur tous les territoires de l'Orne, il peut être admis l'absence de pression locative sur le parc social dans ce département et que l'offre est largement suffisante pour répondre aux besoins de la demande.

4.2.2 Gestion des attributions

4.2.2.1 Organisation du processus

Par délibération en date du 20 janvier 2012, la société a opté pour la mise en place de 4 commissions d'attribution des logements (CAL) dont le périmètre de compétence et d'intervention est adossé à celui des agences. Elles se réunissent de manière bimensuelle.

Les modalités de mise en œuvre de la procédure d'attribution ne respectent pas la totalité des dispositions du CCH.

Dans le cadre de sa politique qualité, la société a mis en place une procédure d'attribution en mai 2010. Bien que non définitivement entérinée par le directeur général, sa dernière actualisation a été signée par le directeur de la gestion locative et son adjointe, rédactrice du document. Outre la déclinaison d'un mode opératoire précis et détaillé, le document comporte deux autres volets :

- le règlement intérieur qui précise la composition et les modalités de fonctionnement de la CAL ;
- la politique d'attribution qui précise notamment les conditions d'applications de la loi ALUR et du dispositif partagé de la demande.

Leur contenu appelle quelques remarques de forme au regard des dispositions du CCH :

- la commission est composée pour l'essentiel de salariés identifiés par une fonction et non par leur nom ; seuls les représentants des locataires sont nommés *intuitu personae*. Lors de son dernier renouvellement (CA du 8 juin 2017) le directeur général délégué adjoint a été renouvelé comme membre titulaire alors même que son départ de la société était annoncé au cours de la même séance et que la fonction n'a pas été reconduite par ailleurs ;
- les orientations d'attribution n'ont pas été validées préalablement par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article R. 441-9 du CCH ; seul le règlement intérieur a été présenté aux administrateurs ;
- enfin, le bilan des commissions d'attribution n'est pas présenté aux administrateurs contrairement à ce que prévoit l'article R. 441-9 du CCH.

Par ailleurs, la société bénéficie d'un large panel de dérogations aux plafonds de ressources. Les modalités sont définies dans un arrêté préfectoral actualisé tous les 3 ans, le dernier ayant été renouvelé le 20 décembre 2016. Au-delà des dossiers qui s'inscrivent dans les conditions édictées par cet arrêté, la société sollicite ponctuellement des autorisations de dérogation aux services de l'Etat pour des situations particulières situées en dehors du cadre. Si l'opportunité et le formalisme de ces différents recours dérogatoires ne sont pas à

remettre en cause, il serait judicieux que la société puisse en tenir un récapitulatif exhaustif qui pourrait utilement être joint au bilan annuel des attributions à communiquer aussi bien au conseil d'administration qu'au représentant de l'Etat (disposition par ailleurs prévue à l'article 6 de l'arrêté préfectoral mais non mise en œuvre). L'identification et les caractéristiques de ces attributions (motif, niveau de ressources et de loyer, type de financement, localisation...) permettaient d'évaluer concrètement les résultats obtenus au regard de l'objectif de mixité sociale souhaitée. Par ailleurs, par souci de lisibilité et de simplicité de mise en œuvre, l'ensemble de ces dispositions et des objectifs attendus pourrait être utilement repris dans la prochaine CUS offrant ainsi une plus grande lisibilité et la possibilité d'une évaluation périodique.

Le Logis Familial a pris note des insuffisances relevées dans la chaîne d'attribution et s'engage à les modifier en vue d'une présentation devant le CA pour validation.

4.2.2.2 Analyse de la gestion des attributions

Plusieurs difficultés ont rendu difficile l'analyse des attributions, la société étant dans l'incapacité technique de produire les extractions informatiques souhaitées sur la période 2012-2015 en raison d'une mauvaise exploitation du logiciel Estia avant la mise en place d'IMHOWEB, mi-2015 :

- absence de "lien" fiable pour relier une attribution à la demande de logement examinée en CAL après le transfert du dossier en gestion locative ;
- pas d'historisation des données essentielles au calcul du plafond qui s'appliquait au moment de l'attribution.

Ces difficultés n'ayant pu être surmontées, la société a procédé à une saisie manuelle des données sur la période 2012-2015, nécessitant de fait un travail important. L'analyse a donc porté sur 1 962 attributions correspondant aux dossiers saisis manuellement entre le 1^{er} janvier 2013 et le 30 juin 2015 complété d'une extraction de 528 locataires entrés sur la période 1^{er} octobre 2016 au 31 août 2017.

La société a procédé à des attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH.

Le contrôle des plafonds de ressources a permis d'identifier trois dossiers en dépassement, tous des logements à loyer minoré (PLALM, PLATS et PLAI). La société a reconnu avoir eu une gestion défaillante de ces logements dont le plafond règlementaire diffère de celui des PLUS. Jusqu'à la mise en place des fiches IMHOWEB, les documents présentés en CAL ne mentionnaient pas explicitement la nature du financement et faisaient systématiquement référence au plafond PLUS ; le défaut d'identification de la spécificité des logements concernés explique directement deux des trois infractions constatées à ce titre. Conformément aux dispositions de l'article L. 342-14-I du CCH, chacune de ces irrégularités peut entraîner, sur proposition du ministre chargé du logement, une sanction pécuniaire dont le plafond ne peut excéder 18 mois de loyer en principal du logement concerné dont le détail figure en annexe n°3. La société admet les trois dépassements relevés et indique que désormais le recours aux fonctionnalités d'IMHOWEB devraient éviter ces erreurs.

Les anomalies relevées ne paraissent pour autant pas représentatives de dysfonctionnements structurels. L'adjointe au directeur de la gestion locative assiste à l'ensemble des CAL, lui permettant d'assurer un contrôle du bon fonctionnement des agences dans le processus d'attribution et au besoin de veiller à la bonne harmonisation des pratiques. Les fiches présentées en CAL comportent une présentation écrite circonstanciée des candidats permettant de garantir une traçabilité du contexte de l'attribution. Elles pourraient toutefois être complétées des commentaires utiles à la compréhension de la décision de la commission notamment pour celles relevant de dispositions ou de positions particulières.

D'une manière générale, sauf lorsque le niveau de la demande le permet, la CAL n'examine pas trois dossiers par logement compte-tenu des difficultés avérées du marché locatif.

4.2.2.3 Gestion des contingents

Sur le département de l'Orne, la gestion du contingent préfectoral est gérée en flux avec une gestion déléguée aux bailleurs sociaux via une convention, la dernière ayant été signée le 23 mai 2017 pour la période 2017-2020. Elle fait suite à celle adoptée pour la période 2011-2014 tacitement prorogée en 2015 et 2016. Considérant le caractère très détendu du marché, et sur la base du constat des années précédentes, la quotité réservée à l'accueil des ménages prioritaires est fixée au global de l'ordre de 12 % du volume des attributions prononcées dans l'année, soit 373 réservations à l'échelle départementale. Pour Le Logis Familial, l'objectif est de 83 logements à pourvoir, l'objectif n'ayant jamais été atteint depuis 2014 bien que la société fasse valoir que les résultats additionnés des deux sociétés dépassent le cumul de l'objectif qui leur ait respectivement assigné. Néanmoins, ce nouvel constat doit conduire la société à accentuer son effort pour répondre aux objectifs de l'accord collectif départemental.

Bailleurs	Objectif annuel	Réalisation			
		2013	2014	2015 ⁷	2016
Logis Familial	83	92	62	76	71
Total bailleurs de l'Orne	373	472	353	424	429

Le droit de réservation au titre du 1 % patronal mobilise 553 logements au bénéfice d'Action Logement, soit 13,8 % du parc. Il n'existe pas d'autres contingents ; en particulier, la société n'a activé aucun droit de réservation pour le compte des communes au titre des articles L. 441-1 et R. 441-5 du CCH.

Compte-tenu de la faible tension du marché, l'absence de formalisation et d'identification d'un contingent communal ne s'avère néanmoins pas préjudiciable, les communes étant invitées à proposer des candidats et à venir les présenter en commission d'attribution.

Le nombre d'attributions réalisées au titre du DALO est extrêmement marginal dans le département, la société y contribuant à hauteur d'une à trois entrées dans les lieux selon les années.

Bailleurs	2013	2014	2015	2016
Logis Familial	0	1	1	1
Total bailleurs de l'Orne	7	4	9	6

4.3 TRAITEMENT DES IMPAYES

6.2.2 Prévention et traitement des impayés locatifs

La gestion du pré contentieux et du contentieux est assurée par le service juridique et contentieux au sein de la direction de la gestion locative. En l'absence du chef de service, la responsabilité de cette mission est exercée par un binôme de deux salariés gérant pour l'un les impayés du Logis Familial et pour l'autre ceux de la SAGIM.

Il convient de noter que les procédures suivies sont à jour (janvier 2015) et rigoureusement identiques pour les deux sociétés. En outre, la mutualisation et polyvalence des agents contentieux entre les parcs des deux sociétés sont avérées et pratiquées.

⁷ Données corrigées pour l'année 2015.

Les impayés du Logis Familial sont gérés par quatre salariés dont un CESF (conseiller social et familial) se répartissant les dossiers par secteur géographique.

La procédure pré contentieuse est assez classique dans l'organisation et le cadencement des relances dès la constatation de l'impayé privilégiant le maintien du contact avec le locataire qu'il soit téléphonique ou physique à l'occasion d'une visite à domicile. Deux particularités méritent toutefois d'être soulignées :

- la prise en compte de ce risque locatif très en amont au travers de la participation du CESF aux CAL permettant de détecter les situations sociales a priori les plus fragiles. A noter d'ailleurs que les nouveaux locataires bénéficiant de minima sociaux ou présentant une sensibilité particulière reçoivent la visite du CESF dans le mois qui suit l'entrée dans les lieux et au terme d'environ 6 mois d'occupation ;
- l'intervention du responsable d'agence (du 30 du mois jusqu'au 10 du mois m+1) dont la gestion du pré contentieux constitue l'une des missions, qui relance les locataires en situation d'impayés et pour lesquels le contact n'a pu être établi ou les lettres de rappel sont restées sans réponse. Il a la capacité de formaliser un plan d'apurement qui reste un objectif prioritaire de l'organisme.

Les dossiers au titre du Fonds de Solidarité Logement (FSL) concernant l'accès au logement sont établis par les chargés de clientèle basés en agence ; ceux présentant une dette de loyer et sollicitant un maintien dans les lieux sont formalisés par les travailleurs sociaux de secteur.

La phase contentieuse débute classiquement à compter du commandement de payer notifié par voie d'huissier ; elle n'appelle pas d'observation particulière.

Concernant les modalités de paiement du loyer, le prélèvement automatique reste le moyen privilégié et encouragé par l'organisme dès l'entrée dans les lieux même si la part qu'il représente aujourd'hui (53 %) est perfectible. L'attention du Logis Familial est attirée sur les paiements effectués en espèces, qui sans être majoritaires (5 % des moyens de paiement), peuvent conduire les agences à percevoir des montants journaliers de plusieurs milliers d'euros. Au-delà du contrôle de caisse qui doit retenir toute la vigilance du responsable d'agence, l'acheminement journalier des fonds jusqu'à l'établissement bancaire comporte un risque de sécurité physique pour ce même cadre. La société indique avoir engagé un contact avec un prestataire de transport de fonds pour la mise en place de coffres forts sécurisés et l'organisation de la collecte des espèces en agence.

6.2.3 L'évolution des impayés locatifs

Le total de retards d'impayés de loyers prenant en compte les admissions en non-valeur en charges et produits est stable entre le début et la fin de la période et reste sous contrôle. Le ratio du total des créances locataires rapporté au total des loyers et charges récupérées s'établit autour de 16 %, positionnant la société au-dessus des valeurs de la médiane nationale se situant à 13 %. La part de l'impayé généré par les locataires présents ne cesse de diminuer sur la période ; celle imputable aux locataires partis représente en 2016 plus des 2/3 du total des impayés connaissant une évolution strictement inverse (56 % en 2012). Les dettes supérieures à 5 000 € expliquent plus de 50 % de l'impayé des locataires partis. La dette moyenne globale s'établit autour de 1 300 € par locataire en situation d'impayé.

Les créances admises en non-valeur, d'un niveau raisonnable et globalement stable sur la période sont justifiées et soumises pour validation au conseil d'administration. Les effacements de dettes suite aux procédures de rétablissement personnel représentent environ 30 % de ces créances admises en non-valeur.

Les nouvelles modalités de calcul des provisions à même de couvrir une partie de ces impayés, applicable aux comptes 2016, sont précisées par le décret du 29/12/2014. La société a retenu les taux de dépréciation selon une méthode statistique consolidée au niveau national validée et préconisée par la fédération.

5. QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

5.1 OBJECTIF PRIORITAIRE DU PROJET D'ENTREPRISE

Identifiée comme un point faible dans les enquêtes de satisfaction 2011 puis 2014, les thématiques environnement - cadre de vie d'une part, propreté des parties communes et des abords d'autre part constituent désormais un axe prioritaire de la direction générale. Ainsi, au même titre que la lutte contre la vacance, l'amélioration de la qualité de service constitue un engagement fort du projet d'entreprise 2014- 2020. Le plan d'actions décliné leur consacre l'essentiel des mesures à mettre en œuvre dont certaines sont communes aux deux items :

- améliorer la qualité et la prise du traitement de la réclamation ;
- améliorer la qualité des logements ;
- améliorer la propreté des parties communes et des abords des bâtiments ;
- développer les opérations « initiatives habitants » pour diminuer les incivilités et les problèmes de voisinage ;
- développer la communication avec les locataires notamment sur les travaux à réaliser.

5.1.1 Traitement des réclamations

La création en interne d'un centre relation client (CRC) a été décidée fin 2014 pour une mise en œuvre progressive au cours de l'année 2015. En parallèle, un nouveau dispositif d'astreinte a été institué pour gérer les urgences en dehors des heures d'ouverture sur la base d'un binôme composé d'un agent technique et d'un autre issu de la gestion locative.

Le CRC est aujourd'hui l'interlocuteur unique des locataires pour toute réclamation qu'elle soit d'ordre technique ou liée à un trouble de voisinage. Les objectifs qui lui sont assignés sont multiples :

- augmenter le taux de prise d'appels téléphoniques ;
- mieux comprendre les demandes des locataires ;
- réduire les délais et améliorer la qualité des interventions ;
- mesurer la satisfaction des locataires.

L'équipe du CRC est désormais composée d'une responsable et de trois agents. Son positionnement au sein de la direction du patrimoine résulte d'une volonté affirmée et assumée de préserver la maîtrise tant technique que financière des interventions. Toutes les sollicitations formulées par les locataires sont systématiquement enregistrées permettant d'assurer une traçabilité du traitement. Toutes les demandes font l'objet d'un courrier à ces derniers confirmant la prise en charge du dossier avec détermination d'un délai d'intervention. Pour garantir l'efficacité du suivi des actions, la société a décidé la création de postes de correspondant technique dans chacune des quatre agences (CTA). Outre la gestion des petits sinistres, leur rôle est de garantir la réalisation de l'ensemble des bons de travaux émis par le pôle réclamation. A ce titre, il constitue pour le compte de l'agence une interface entre le locataire (le bénéficiaire), l'entreprise (l'intervenant) et le CRC (le donneur d'ordres). L'organisation mise en place est garante d'une forte amélioration du dispositif ; pour autant l'efficacité d'ensemble apparaît encore perfectible.

Positionné en guichet unique pour le recueil des doléances et en seul prescripteur habilité à émettre des bons de travaux, le CRC prive les agences d'une partie de leur mission de gestion de proximité. Bien que son rôle pivot dans l'organisation favorise le contrôle des commandes, il est source d'une forme de rigidité dans la prise en charge de petites demandes d'interventions pour lesquelles le personnel d'agence renvoie

systématiquement le locataire vers le CRC. Les documents remis aux locataires à leur entrée dans les lieux entretiennent une forme d'ambiguïté en ne clarifiant pas de manière lisible et indubitable les missions respectives des différents intervenants. La formalisation d'une procédure globale de l'organisation associée à une communication clarifiée serait de nature à donner davantage de clarté à l'ensemble et l'occasion de s'interroger sur son optimisation. A ce jour, seule la relance de travaux a fait l'objet d'une fiche de procédure.

Par ailleurs, la société gagnerait à mettre en place une évaluation du dispositif d'ensemble ; en l'absence de mesure des délais d'intervention, l'efficacité du dispositif n'est par ailleurs pas totalement démontrée. En réponse à ce constat, le Logis Familial a décidé de reconsidérer son organisation avec notamment un repositionnement des conseillers techniques en agence (CTA) et une délégation accrue donnée aux responsables d'agence en la matière.

5.1.2 Remise en état des logements

Confrontée au développement de la vacance la société a fait le choix d'améliorer progressivement l'attractivité des logements à commercialiser. Cette volonté de réévaluer le standard proposé à la relocation s'est traduite par une augmentation sensible des moyens financiers dédiés, de l'ordre de 25 % entre 2012 et 2016.

	2012	2013	2014	2015	2016
Travaux à la relocation	748 400 €	811 004 €	824 492 €	1 017 986 €	956 539 €
Montant/entrée dans les lieux	1 266 €	1 379 €	1 472 €	1 666 €	1 573 €

Le bon niveau de finition constaté lors des visites de patrimoine tient autant à une forte optimisation de l'utilisation des budgets dédiés qu'à une forte augmentation de leur montant. Les interventions techniques identifiées lors de l'état des lieux sortants sont de la responsabilité de la direction du patrimoine qui en analyse scrupuleusement l'opportunité. A l'issue de leur réalisation, les travaux d'embellissement sont diligentés par les agences qui en apprécient l'opportunité sous l'angle de la bonne commercialisation du bien. Les budgets font l'objet d'un suivi strict. Si cette décomposition des tâches est gage d'une bonne efficacité et d'une rationalisation économique des travaux réalisés, elle est néanmoins source de quelques difficultés dans l'appréciation parfois divergente des travaux à réaliser, la vision technique s'imposant parfois à celle de la gestion locative.

En particulier, la visite de logements vacants a mis en évidence des pistes d'amélioration dans le renouvellement des équipements sanitaires et la réfection des installations électriques globalement anciennes, pour tendre vers un niveau de prestations comparable à celui mis en œuvre dans les opérations de réhabilitation.

5.1.3 Cadre de vie – sécurité du patrimoine

La double mission cadre de vie- sécurité est placée sous la responsabilité du responsable communication. Précédemment rattaché au directeur adjoint il est désormais placé sous l'autorité de la secrétaire générale depuis septembre 2017.

Telle que définie par sa fiche de poste, le responsable de la mission sécurité a pour compétence d'assurer la maintenance sécurité sur l'ensemble du parc. Assisté de son adjoint il est missionné pour réaliser des visites de patrimoine et déclencher les actions de remplacement en cas de dégradation.

Son rôle lui confère un positionnement central entre les agences, qui sont susceptibles de lui remonter les points sensibles, et le service technique pour lequel il est un donneur d'ordres pour les interventions à réaliser.

La réalité, observée lors des visites sur sites, montre pourtant de nombreuses insuffisances qui tiennent pour l'essentiel à l'imprécision de l'organisation en place qui dilue le principe de responsabilité entre le service sécurité qui assure la veille patrimoniale et la direction technique qui pilote les contrats :

- les visites de sécurité : elles sont de la prérogative du responsable sécurité. Réalisées de manière glissante deux fois par an, elles donnent lieu à la production d'un rapport identifiant programme par programme la liste des anomalies relevées à l'occasion des visites. Les demandes d'intervention sont ensuite transmises au CRC sans qu'il n'y ait de suivi particulier de leur traitement. Ainsi, la lecture des différents rapports de synthèse produits depuis 2012 montre une forte récurrence d'anomalies non traitées y compris celles relevant directement du volet sécurité. C'est notamment le cas pour l'absence de clé de gaz, le défaut d'éclairage, le dysfonctionnement des blocs de secours. C'est également le cas pour le signalement de la présence de multiples encombrants dans les caves et locaux techniques ;
- la gestion des contrats : à l'exception des vérifications des extincteurs, l'ensemble des contrats est directement géré par la direction du patrimoine. Les précédents contrôles avaient mis en exergue, là aussi de manière récurrente, le caractère très ancien des contrats et le faible renouvellement des prestataires. Bien que la société ait eu le souci de limiter le principe de reconduction automatique des contrats, il n'en demeure pas moins encore un point de fragilité. Ainsi, si la gestion du parc des ascenseurs, précédemment pointée comme insuffisante a fait l'objet d'une action de remise en ordre, il n'en a pas été de même pour celle du contrôle de désenfumage non effectué depuis 2015 et ce malgré le signalement opéré par la mission sécurité depuis la cessation de la prestation.

Au titre de sa fonction communication, le service est en charge de la préparation du livret d'accueil et de la lettre d'information diffusée auprès des locataires. Il réalise également des enquêtes notamment auprès des nouveaux entrants. Le bilan de ces enquêtes consolidées mensuellement dans un document de bonne qualité constitue un indicateur sur la qualité ressentie par les nouveaux locataires. Le balayage des fiches établies sur les neuf premiers de l'année 2017, confirment globalement les points faibles identifiées lors des enquêtes de satisfaction 2011 et 2014 à savoir la faible qualité des abords et la vétusté assez générale des équipements (chauffage, sanitaires et électriques).

Face aux carences observées dans la gestion de la sécurité des immeubles, la société indique avoir mis en place de nouveaux contrats pour le contrôle du désenfumage et l'enlèvement des encombrants.

5.2 VISITES DE PATRIMOINE

Le cadre du contrôle a été l'occasion d'organiser une visite de patrimoine dans les quatre agences de la société. D'une manière générale, les différentes visites organisées avec le responsable de l'agence concernée ; elles ont permis de noter :

- la qualité d'ensemble satisfaisante des logements proposés à la relocation malgré parfois le caractère vétuste de certains équipements intérieurs tels que mentionnés dans les différentes enquêtes de satisfaction ;
- l'aménagement minimaliste des abords des immeubles notamment sur la ville d'Alençon ;
- la faible attractivité des façades et parties communes des immeubles collectifs témoignant dans de nombreuses situations d'un retard de maintenance.

Au-delà des constats visuels opérés, les entretiens menés au cours de ces différents déplacements sur le terrain ont démontré que les agences n'étaient pas en situation de jouer un rôle efficace auprès des locataires en matière de qualité de service, l'essentiel de leur action se concentrant sur la commercialisation des logements :

- elles ont un investissement insuffisant dans le processus de la gestion de proximité faute de relais suffisant et organisé sur les sites. Pour l'essentiel des situations rencontrées, la présence sur le terrain se limite à celle du personnel de ménage dépourvu de toute prérogative claire en termes de remontées d'informations ;
- elles sont trop faiblement impliquées dans la gestion technique de leur parc. Les chefs d'agence ont une connaissance assez superficielle des programmes d'intervention et le correspondant technique n'a pas d'autre fonction que d'assurer le suivi du traitement des réclamations.

D'une manière générale, les visites de patrimoine ont révélé un déficit manifeste de présence sur plusieurs groupes avec notamment la problématique plusieurs fois rencontrée de la gestion des caves et locaux techniques. En particulier, sur le territoire de l'agence d'Argentan, cette insuffisance s'est trouvée illustrée par de nombreuses interpellations de locataires mécontents en quête d'interlocuteurs ou à la recherche d'informations. Au-delà de ces apostrophes sur le manque de réactivité de la société, l'équipe de contrôle a fait le constat de multiples désordres qui, pour une large part d'entre eux, relevaient du parc de la SAGIM, notamment sur le territoire de l'antenne de Lisieux.

Ces différentes constatations ont fait l'objet d'un courrier transmis au directeur général le 17 octobre 2017 attirant son attention sur ces différentes situations et lui demandant d'indiquer en retour :

- les actions envisagées pour remédier, dans les plus brefs délais, aux dysfonctionnements constatés pour garantir la sécurité des locataires en place et rétablir un niveau de services acceptable ;
- les mesures à mettre en œuvre à court ou moyen terme pour améliorer la gestion de proximité et faire face aux carences observées.

Dans sa réponse du 10 novembre suivant le directeur général a indiqué avoir organisé un état des lieux photographique des diverses situations identifiées et fait procéder à leurs corrections en signalant plus précisément la réactivation des contrats de vérification des installations de désenfumage. Au-delà, il évoquait la tenue d'une journée séminaire du comité de direction, le 30 novembre, dédiée à l'amélioration de la gestion de proximité.

Les conclusions de ce travail, tel que transmis présentent un ensemble de mesures jugées comme des axes de progrès par l'équipe de contrôle et en capacité d'apporter une réponse aux différentes observations formulées. Entre autres actions décidées, le directeur général a annoncé le recrutement de deux gardiens sur les agences d'Argentan et de Flers ainsi que d'un technicien en charge de coordonner les interventions sur le territoire des agences en lien avec les CTA.

Les actions annoncées ont été confirmées et détaillées dans les réponses écrites de la société.

5.3 CONCLUSION SUR LE « CŒUR DE METIER »

Dans un contexte avéré de marché locatif détendu, la société a démontré une réelle volonté et implication pour lutter contre le développement de la vacance, et optimiser ses processus de gestion locative ; les actions engagées ont permis de stabiliser une organisation et des pratiques garantissant une bonne maîtrise d'ensemble du dispositif d'attribution tout en améliorant significativement les résultats de la commercialisation des logements. La gestion des charges demeure néanmoins une piste de progrès notamment dans la détermination de la provision appelée auprès des locataires. Enfin, en dépit des efforts indéniables engagés en faveur de la qualité de service, la gestion de proximité demeure un point faible qu'il conviendra de faire progresser en recherchant une plus grande transversalité des mesures engagées et en renforçant la présence sur les quartiers.

Enfin, si la société offre un niveau de loyer accessible aux ménages logés, elle doit s'attacher à conforter son rôle social en favorisant l'entrée des ménages les plus modestes dans son parc tout en restant vigilante sur le niveau des impayés.

6. STRATEGIE PATRIMONIALE

6.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le plan stratégique de patrimoine a fait l'objet d'une première révision en mars 2010. Depuis lors, il fait l'objet d'une actualisation annuelle. Etabli sur la base d'une analyse économique des programmes et de leur attractivité, le document se positionne essentiellement comme un plan pluriannuel d'entretien. Il détermine les interventions programmées à réaliser sur une période totale glissante de quatre ans seulement en décomposant les travaux de réhabilitation comprenant un volet thermique, le renouvellement de composants, le gros entretien et les démolitions. Les arbitrages annuels pour l'actualiser sont débattus et arbitrés en comité de direction sur la base des demandes d'interventions formulées par les agences.

Le PSP ne contient pas de réelle analyse prospective en matière de développement ; sur la période 2011-2016, la CUS prévoyait la livraison de 184 logements soit une moyenne de 30 livraisons annuelles.

Le PSP, adopté en CA du 11 décembre 2015, prévoit les interventions suivantes sur la période 2016 – 2020 à hauteur de 44 M€ financés à 48 % par emprunt et mobilisant 52% de fonds propres :

- la réhabilitation thermique de l'ensemble des groupes dont le DPE est classé en E, F ou G : 3,4 M€ ;
- la réhabilitation de 484 logements : 14 M€ ;
- le renouvellement de composants : 6,6 M€ ;
- le gros entretien : 6,7 M€ ;
- la construction de 103 logements : 11 M€ ;
- la démolition de 163 logements : 2 M€.

Les orientations ne contiennent aucune disposition particulière sur la vente HLM. Les ventes réalisées sur la période résultent de cessions ponctuelles de trois petits collectifs ne s'inscrivant pas dans le cadre de l'accession sociale à la propriété.

Présentées comme une réponse au manque d'attractivité de certains immeubles voire au retard de maintenance de certains autres, les orientations du PSP reflètent la volonté de la société de renforcer très significativement sa politique d'entretien.

Le dimensionnement insuffisant du service réhabilitation-démolition ne permet pas à la société de faire face aux objectifs importants fixés dans son PSP.

La maîtrise d'ouvrage de la société est exercée au sein de deux services, l'un en charge du développement, l'autre des opérations de réhabilitation et de déconstruction ; outre le directeur et les deux responsables l'organigramme comprend trois techniciens et un économiste. L'organisation se complète d'un service maintenance composé de deux techniciens.

Si le dimensionnement du service travaux neufs apparaît adapté au volume de production et au plan de charge affiché, en revanche celui du service des réhabilitations apparaît beaucoup trop limité pour faire face aux objectifs cumulés des PSP des deux sociétés.

En outre, au-delà d'un effectif très resserré, les fragilités actuelles du service réhabilitation conjuguées à celles observées ponctuellement dans celui de la maintenance, apparaissent comme une limite supplémentaire à l'atteinte des objectifs des sociétés sur l'amélioration du parc.

Le tableau de synthèse des dépenses annuelles réalisées par les deux sociétés sur les quatre derniers exercices comparés aux budgets identifiés dans les deux PSP confirme une difficulté certaine à concrétiser les orientations budgétaires. Malgré une amélioration progressive du taux de réalisation général, passant de 21 % en 2014 à 35 % en 2016, le faible niveau de consommation concerne tous les postes budgétaires, à l'exception du gros entretien non programmé. En raison des moyens qu'elles nécessitent, les réhabilitations affichent un très faible niveau de réalisation sur la période d'analyse évoluant de 13 % en 2014 à 32 % en 2016.

PSP SAGIM et LF en k€	2014			2015			2016			2017		
	PSP	Cons° (1)		PSP	Cons°		PSP	Cons°		PSP	Cons° au 14/12/17	
Démolitions	920	260	28%	1 282	88	7%	843	321	38%	2 088	484	23%
Réhabilitations complètes	18 060	3 893	22%	5 867	881	15%	5 059	922	18%	11 118	3139	28%
Remplacement de composants	2 333	736	32%	2 480	1354	55%	5 076	2 840	56%	5 499	2439	44%
Réhabilitations thermiques	1 452	0	0%	1 478	516	35%	1041	64	6%	1 321	0	0%
Total	22 765	4889	21%	11 107,20	2839	26%	12 019	4147	35%	200 026	6062	30%

(1) Les consommations communiquées par la société sont établies sur la base des facturations de l'exercice comptable.

Dans un contexte territorial faiblement attractif en matière de recrutement, la société indique rencontrer des difficultés avérées pour pourvoir les emplois actuellement vacants ; les difficultés sont d'autant plus importantes que les postes concernent la filière technique et se doublent pour certain d'une fonction d'encadrement et d'un besoin d'expérience. Nonobstant ces contraintes, les objectifs d'investissement cumulés des PSP des deux sociétés sur les quatre prochaines années apparaissent excéder très nettement la capacité à faire des services techniques y compris dans la configuration d'un effectif complet.

Investissement en k€	2018	2019	2020	2021
Montant PSP SAGIM – Logis Familial	18 925	16 340	28 830	26 925

Compte-tenu des forts besoins d'intervention identifiés pour préserver l'attractivité du parc, la réalisation des objectifs du PSP revêt une importance toute particulière qui justifierait un renforcement de la direction de la maîtrise d'ouvrage. La société partage ce constat et informe s'être mobilisée pour pourvoir les postes vacants de la direction technique et renforcer l'effectif en novembre 2018 d'un référent en charge de la gestion du PSP en lien avec les agences.

6.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

6.2.1 Offre nouvelle

Entre 2011 et 2016, la société a produit 135 nouveaux logements dont 130 construits sous maîtrise d'ouvrage interne.

	Parc au 1 ^{er} -janv	Construction	Acquisition	Vente	Démolition	Parc au 31-déc	Évolution
2011	3 923	31	0	0	0	3 954	0,79%
2012	3 954	23	0	3	28	3 946	-0,20%
2013	3 946	9	5	4	0	3 956	0,25%
2014	3 956	21	0	1	0	3 976	0,51%
2015	3 976	24	0	1	0	3 999	0,58%
2016	3 999	22	0	1	11	4 009	0,25%
Total		130	5	10	39		2,19%

Confirmant sa stratégie d'essaimage sur le territoire ornaï, Le Logis Familial a développé l'essentiel de sa production nouvelle sur des communes rurales via de petites opérations de 7 logements individuels en moyenne. Seuls 18 logements ont été livrés sur la commune d'Alençon en lieu et place des 28 logements de la résidence Victor Hugo démolis dans le cadre de l'opération de renouvellement urbain du quartier de Perseigne. Cette opération de 9 logements locatifs intégrait également 9 logements en location-accession dont l'examen des conditions réglementaires de commercialisation n'appelle pas de remarque.

Sur l'année 2017, la société n'a livré aucun logement. Les objectifs actualisés du PSP à fin 2017 prévoient un niveau réduit d'engagement de nouvelles opérations soit 88 livraisons entre 2018 et 2020. Si ce niveau de production apparaît adapté aux besoins du territoire, il demeure insuffisant au regard des orientations définies par Action Logement Immobilier (ALI). En effet, dans un courrier en date du 24 mai 2017, ALI transmettait une feuille de route demandant d'accroître la production neuve avec pour objectifs 50 agréments en 2017, 80 en 2018 et 100 à échéance 2019/2020. Dans une réponse commune aux deux organismes, le DG délégué a fait part de ses réserves en rappelant l'importance de la vacance, 1 488 logements sociaux non loués au 31 décembre 2016 sur 20 770 (7,16 %) et du nombre limité de nouveaux agréments accordés dans le département : 45 en 2016 et 80 en 2017.

6.2.2 Réhabilitations

Si l'on excepte la réhabilitation thermique livrée en 2016, la société a achevé la réhabilitation de 231 logements représentant un investissement total de près de 5,914 M€ soit un montant de travaux de 25 600 € par logement.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de logements livrés réhabilités	7	43	101	0	87	57
Montant de l'investissement en K€	125 560	889 560	2 483 235	0	2 540 599	490 570
Prix de revient au logement en €	17 937	20 692	24 586	0	29 202	8 606

Les opérations, financées à 52 % par emprunt et 25 % par des subventions, mobilisent en moyenne 5 800 € de fonds propres, soit environ 23 % du financement. Pour 214 logements (6 programmes) les travaux ont entraîné une hausse de loyers de 10 %. La société devra veiller à solliciter l'accord des services de l'Etat préalablement à l'application de l'augmentation.

Parmi les différentes opérations livrées, est à souligner la qualité de la réhabilitation et de résidentialisation de la résidence Victor Hugo de 55 logements, réalisée dans le cadre de la convention ANRU. Elle fait suite à la déconstruction de l'un des trois immeubles en 2012. Elle s'est accompagnée d'un programme de construction de neuf logements PSLA.

Les réhabilitations réalisées sur la période témoignent d'une amélioration significative des prestations réalisées sur la base d'un standard progressivement revu à la hausse.

6.3 ENGAGEMENT ET SUIVI DES OPERATIONS

La société n'a pas recours à la VEFA ; elle assume elle-même la maîtrise d'ouvrage de ses opérations nouvelles.

L'analyse des prix de revient de 117 constructions neuves livrées entre 2011 et 2016 révèle un niveau de coût très contenu, de moins de 1 200 € TTC/m² de SH. Le prix très contenu de la production nouvelle ne porte pas atteinte à la qualité des programmes livrés. Le standard des constructions nouvelles présente un très bon niveau de prestation et de finition qu'il convient de souligner.

Plusieurs facteurs expliquent ce constat :

- une production essentiellement composée de logements individuels moins chers à construire en l'absence de sujétions techniques telles que fondations profondes, ascenseurs, balcons ;
- une charge foncière très fortement minimisée par la gratuité du foncier pour bon nombre d'opérations ou cédé à des conditions économiquement très avantageuses ;
- une forte maîtrise des honoraires notamment ceux de la maîtrise d'œuvre qui doivent s'inscrire dans un cadre de prix jugé acceptable par la société ;
- une gestion économique des projets qui privilégie la simplicité et la fonctionnalité des constructions et qui conduisent à des coûts de construction moyens inférieurs à 1 000 € TTC/m² de SH.

Le directeur prend une part très active dans la gestion du processus de construction et dans le pilotage de la maîtrise d'œuvre ; sa forte implication technique tout au long de la phase de conception contribue indubitablement à l'excellente maîtrise des prix de revient.

Sur la période, les projets ont été financés par emprunt à hauteur de 73 % du prix de revient ; les subventions représentent 15 % du prix de revient et la part des fonds propres de la société 12 %. Pour quatre opérations représentant 33 logements, les aides publiques combinées à celles accordées par le collecteur 1 % excèdent 20 % du financement total du programme. La part de fonds propres, élevée, résulte d'une volonté affirmée de contenir le niveau d'endettement.

Toutefois, si la gestion technique des opérations n'appelle pas d'observation, la société devra accorder une plus grande attention dans l'information donnée au CA pour l'engagement des opérations, dans le respect des procédures de la commande publique ainsi que dans la formalisation des pièces afférentes.

6.4 MAINTENANCE DU PARC

6.4.1 Gros entretien

Les interventions en matière de gros entretien s'appuient sur le plan stratégique de patrimoine. Sur la période 2014-2017, les dépenses inscrites sont en progression constante passant de 1 M€ à 1,5 M€. Elles sont établies sur la base de trois programmes comprenant les peintures de parties communes, les couvertures et les ravalements de façades. Au même titre que le renouvellement de composants, ces programmes sont établis à partir des besoins identifiés et ne résultent donc pas d'une programmation cyclique calée sur une périodicité d'intervention. Ils représentent un peu moins de la moitié du budget prévisionnel, le reste étant affecté aux dépenses non programmées (hors remises en état des logements).

en k€	2014			2015			2016			2017		
Gros entretien	PSP	Cons°		PSP	Cons°		PSP	Cons°		PSP	Conso° au 14/12/17	
Couvertures	85	0	0%	45	22	49%	88	39	44%	86	16	19%
Peintures PC	92	17	18%	79	30	38%	497	265	53%	288	249	86%
Ravalements	343	150	44%	392	293	75%	109	110	101%	409	296	72%
Non identifié / divers	545	912	167%	582	884	152%	700	932	133%	800	753	94%
Total	1 065	1 079	101%	1 097	1 229	112%	1 394	1 345	96%	1 583	1 314	83%

Le taux de consommation important des dépenses non identifiées pouvant aller jusqu'à un dépassement de la dotation initiale explique le bon niveau de dépenses de gros entretien, l'année 2017 marquant néanmoins un taux de réalisation sensiblement inférieur aux années précédentes révélateur des fragilités de l'effectif des services techniques. Les besoins sont cependant importants, les visites de patrimoine ayant confirmé la nécessité d'intensifier les interventions sur de nombreux immeubles en déficit d'attractivité.

6.4.2 Exploitation du patrimoine

Pour faire suite à l'observation du précédent rapport constatant de nombreuses insuffisances dans la gestion des contrats d'exploitation, la société a fait évoluer ses pratiques pour améliorer le contenu des prestations réalisées tout en garantissant de meilleures conditions de renouvellement. Ces évolutions se sont traduites notamment par la mise en place de nouveaux marchés pour l'exploitation du parc d'ascenseurs au 1^{er} janvier 2017 mais également pour l'entretien de la robinetterie, d'entretien des équipements à gaz et des VMC. Pour autant, le contrôle a révélé l'absence de contrat de vérification des installations de désenfumage depuis 2015, attestant de dysfonctionnements encore persistants. En outre, l'examen du marché d'entretien des équipements à gaz a également montré quelques limites dans la gestion du suivi des prestations (cf. § 5.1.3).

L'insuffisante implication de la société dans le suivi de l'entretien des appareils à gaz ne garantit pas la bonne sécurité des locataires et, de fait, engage la responsabilité de ses dirigeants en cas de sinistre.

La société se substitue aux locataires pour l'entretien des appareils à gaz du parc de la société. Le marché a été renouvelé dans le cadre d'un appel d'offres initié en octobre 2012 et prenant effet au 1^{er} janvier 2013 pour une durée de 5 ans.

Chaque année, le prestataire remet un bilan des visites assurées au cours de l'année. Au titre de 2016, le document communiqué par l'organisme fait état d'un taux de visites (après deux passages) de l'ordre de 90 % en moyenne sur la totalité du parc. La société n'engage pas d'autre démarche à la suite de ce constat, en particulier, elle n'initie aucune procédure contentieuse pour les équipements non visités donc non entretenus.

L'entretien des équipements à gaz relève des dispositions des articles R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement. A ce titre, l'absence de la vérification annuelle constitue une source de risques pour la sécurité des biens et des personnes qui engage la responsabilité de ses dirigeants.

La société s'est engagée à analyser les bilans des visites d'entretien des appareils pour fin 2018 et à mettre en œuvre les démarches administratives de mise en demeure auprès des locataires concernés ou du prestataire.

6.5 CONCLUSION

Si la société s'est mobilisée pour mettre en œuvre les opérations de renouvellement urbain qui lui incombent, elle n'apparaît pas en situation de répondre pleinement aux objectifs opérationnels à juste titre ambitieux de son PSP. Ces derniers s'avèrent néanmoins importants pour redonner de l'attractivité à une partie significative de son parc dans un contexte de lutte contre la vacance.

Bien qu'il convienne de relever l'efficacité globale de l'organisation en place de la maîtrise d'ouvrage, les enjeux de court terme qui s'imposent à l'organisme notamment en matière de réhabilitation, doivent le conduire à renforcer significativement les moyens humains des services dédiés à l'entretien du parc.

7. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

7.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

7.1.1 Organisation

Depuis 2014, la directrice financière du Logis Familial porte la responsabilité de l'ensemble de l'activité financière et comptable des deux structures que sont Le Logis Familial et la SAGIM. Elle assure également le suivi comptable du GIE et est assistée d'un collaborateur qui supervise l'activité financière et comptable courante de la SAGIM.

Les deux sociétés disposent d'une comptabilité et d'un suivi financiers distincts avec un logiciel identique mais des paramétrages différents.

Au sein du Logis Familial, outre la directrice financière, quatre personnes globalement expérimentées assurent le suivi financier et comptable. Le dimensionnement resserré des effectifs a contraint à introduire une polyvalence entre les collaborateurs ayant pour effet de sécuriser le traitement de la chaîne comptable. Cette démarche se poursuit puisque le projet visant à introduire une complémentarité entre les équipes des 2 organismes s'est concrétisé au cours du contrôle par la mise en place d'un pôle commun sur le suivi des immobilisations, des emprunts et des subventions.

Le paiement des fournisseurs au titre de l'exploitation est sécurisé avec un dispositif de contre signature de toutes les factures, émanant de la direction de la gestion locative, par la directrice financière. Les factures générées par la direction de la maîtrise d'ouvrage sont contre signées par son directeur dès lors qu'elles dépassent 200 €. Il convient de noter que le virement effectif au fournisseur ou prestataire est exécuté suite à signature électronique sécurisée depuis juin 2017.

L'examen aléatoire de factures n'a pas mis en évidence de points singuliers ou de dysfonctionnements. La formalisation des procédures qui fait défaut actuellement est une piste de progrès à investir. La directrice financière partage ce constat et voit dans le renforcement attendu du service qualité une opportunité pour contribuer à combler cette lacune.

Le mandat de commissaire aux comptes arrivant à échéance en 2017 a été renouvelé au terme d'une mise en concurrence ; la nouvelle mandature couvre la période 2017-2022.

7.1.2 Tenue des comptes

L'examen de la tenue de la comptabilité n'appelle pas de remarque majeure. Néanmoins quelques anomalies ont pu être relevées.

L'opération d'accession ANRU de 9 logements réalisée sur le site de la résidence Victor Hugo figure dans les opérations terminées non soldées des fiches de situation financière et comptable. La comptabilité de programme ne doit retracer que les seules opérations locatives, celles liées à l'activité d'accession transitant par un compte de stock (compte 33). Cette pratique impliquant un retraitement nuit à la bonne lecture de la fiche de situation financière et comptable et à la rigueur de la tenue de la comptabilité de programme.

La PGE est insuffisamment corrélée aux objectifs du PSP.

Le contrôle précédent avait mis en évidence la présence d'une PGE non adossée à un programme de travaux. Le Logis Familial s'est doté d'un PSP à compter de 2013 établi sur une période de 5 années révisé annuellement.

La PGE couvre les travaux de ravalement, de peinture des parties communes et d'entretien des couvertures et ajuste les dotations à partir des besoins identifiés. L'analyse des données chiffrées montre que les dotations annuelles, souvent sur dimensionnées, ne sont pas corrélées aux objectifs du PSP malgré les révisions annuelles. Les reprises d'un niveau modeste soulignent la sous consommation des crédits dédiés à l'entretien programmé,

Sur le cumul des quatre dernières années (incluant l'exercice 2017 avec une projection de consommation des crédits au 31/12), la consommation du GE programmé a représenté à peine 60 % des objectifs annuels du PSP. A l'inverse, le gros entretien non identifié (divers), doté d'une enveloppe légèrement supérieure, a connu sur la même période une consommation représentant 133 % des objectifs annuels (cf. § 6.4.1). Ce constat interpelle sur la capacité de l'organisme à définir, sur la durée du PSP, un phasage et une programmation des travaux de gros entretien privilégiant les interventions ponctuelles et d'opportunité sur le patrimoine. Les visites de patrimoine ont d'ailleurs confirmé visuellement les effets de cette stratégie sur le patrimoine.

Au-delà, concernant le remplacement de composants, sur le cumul des quatre derniers exercices, le décalage entre la programmation au titre du PSP et la consommation effective des crédits est du même ordre puisque les objectifs programmés n'ont été atteints qu'à hauteur de 50 %.

En application de la nouvelle réglementation de l'ANC validée par un arrêté d'octobre 2015, l'organisme a procédé, sur l'exercice 2016 à un changement de méthode comptable pour déterminer le montant de la PGE. Ce nouveau calcul a eu pour effet d'entraîner une majoration des capitaux propres de 1 061 k€ via le report à nouveau. Au-delà, la méthodologie retenue, même si elle constitue un début de réponse pour se mettre en conformité avec ces nouvelles dispositions, présente deux pistes de progrès à investir :

- une PGE planifiant les interventions, groupe par groupe et par nature de travaux donnerait plus de cohérence et de lisibilité au programme pluri annuel d'entretien et à la politique de maintenance en général ;
- une PGE établie sur une durée plus longue, entre deux interventions sur le patrimoine, donnerait plus de visibilité, financière, mais aussi au suivi technique du patrimoine.

L'établissement d'un carnet de santé du patrimoine rendu possible par la création du poste de référent PSP facilitera une meilleure adéquation entre les besoins de travaux et les provisions comptables.

7.1.3 La gestion de la dette

L'encours de la dette d'un montant de 47 M€ situe l'endettement de l'organisme à un niveau extrêmement faible. Les annuités locatives représentent à fin 2016 32 % (40 % en 2012) du montant des loyers très nettement en deçà du ratio de la médiane nationale (45 %). Une projection de la dette au fil de l'eau fait ressortir un solde d'encours en 2022 à 32 M€.

La dette, classique dans sa structuration d'une durée résiduelle de 16 ans et 8 mois, est adossée à 77 % sur le livret A, à plus de 20 % à taux fixe et le solde à l'Euribor 12 M.

Soucieux d'optimiser la gestion de sa dette, Le Logis Familial a renégocié, en 2017, près de 13,5 M€ de prêts PLA CDC au taux Livret A +1,30 (soit 36 % de l'encours adossé au livret A) pour les convertir en prêts à taux fixe à des taux préférentiels.

7.2 ANALYSE FINANCIERE

7.2.1 Analyse de l'exploitation

La rentabilité de l'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net (cf. tableau ci-dessous).

La société tire l'essentiel de ses produits des loyers de l'activité locative qui évoluent peu au cours de la période (+6 %). La raison essentielle résulte d'une variation nette annuelle du patrimoine (corrigée des démolitions) faible entre 2012 et 2016 renouvelant le parc à hauteur d'une douzaine de logements en moyenne par exercice.

L'exploitation se caractérise par les points essentiels suivants :

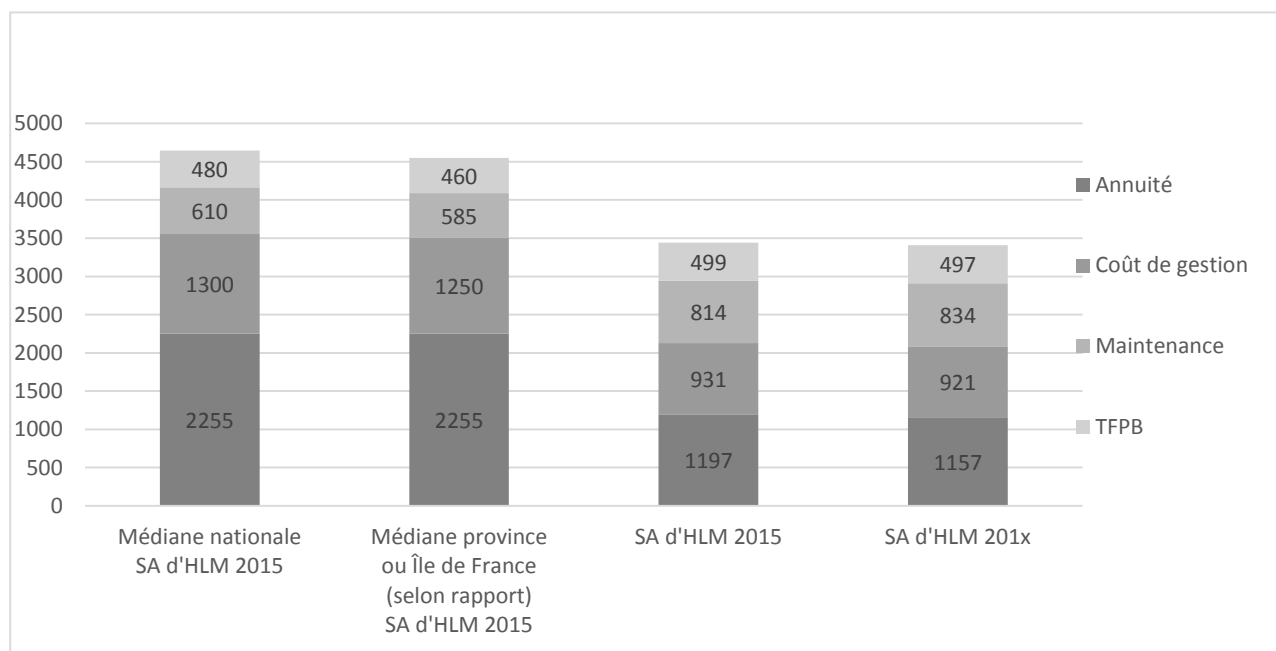
- un coût de gestion hors entretien courant d'un niveau contenu enregistrant une variation très faible sur la période malgré l'impact des charges au titre de la mutualisation (171 k€ en 2014, 144 k€ en 2015 et 137 k€ en 2016). Un ratio de 930 € au logement situé Le Logis Familial sensiblement en deçà des valeurs de la médiane nationale (de l'ordre de 1 250 € au logement en 2015) ;
- même si une évolution positive a pu être enregistrée sur les deux derniers exercices dans le domaine de la lutte contre la vacance, l'impact financier de ce risque locatif, estimé environ à 1,4 M€, (hors charges) reste très présent ;
- un budget maintenance globalement stable présentant un ratio supérieur à 800 € au logement pour une médiane nationale d'environ 600 € au logement. Ces moyens financiers permettent de maintenir le parc dans un état technique correct et d'offrir à la location des logements d'un bon niveau. Toutefois, les nombreuses visites sur différents sites ont mis en évidence une attractivité perfectible de certains groupes et la nécessité de réaliser des travaux de rafraîchissement ou d'embellissement (ravalements, peintures de parties communes principalement). Au global, cette distorsion entre les moyens financiers consommés et le rendu visuel constaté renvoie à la réalisation préférentielle des travaux dans un cadre non programmé (cf. supra § 6.1.2) ; les commandes ponctuelles et isolées de travaux sont de nature à renchérir leur coût de mise en œuvre ;
- une TFPB représentant 14 % du produit des loyers situant Le Logis Familial au-dessus de la valeur de la médiane nationale (9 %) résultant d'une ancienneté avérée du parc (37 ans d'âge moyen) ;
- la présence de produits exceptionnels significatifs sur l'exercice 2015 correspondant précisément à l'obtention de dégrèvements au titre de la TFPB consécutifs notamment à la réalisation de travaux d'accessibilité ;
- enfin, une diminution très sensible de l'annuité malgré une charge de remboursement d'emprunts quasi constante sur la période imputable à une diminution importante des intérêts consécutive à la baisse du taux du livret A.

L'endettement très faible de Logis Familial et surtout la baisse de la charge de la dette au fil de la période permet à la société de stabiliser un autofinancement autour de 11 % du produit des loyers. Ce ratio situe l'organisme au niveau de celui de la médiane nationale.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers	13 789	14 201	14 339	14 455	14 659
Coût de gestion hors entretien	-3 404	-3 340	-3 439	-3 722	-3 691
Entretien courant	-921	-975	-991	-985	-1 024
GE	-1 850	-1 866	-1 916	-2 268	-2 320
TFPB	-1 866	-1 923	-1 955	-1 995	-1 993
Flux financier	368	353	346	303	206
Flux exceptionnel	291	409	432	526	362
Autres produits d'exploitation	241	205	202	226	329
Pertes créances irrécouvrables	-227	-169	-310	-276	-189
Intérêts opérations locatives	-1 799	-1 592	-1 247	-1 048	-894
Remboursements d'emprunts locatifs	-3 585	-3 521	-3 642	-3 740	-3 746
Autofinancement net (1)	1 037	1 782	1 819	1 476	1 699
% du chiffre d'affaires	7	12	12	9	11

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

(1) L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant



7.2.2 Résultats comptables

Les résultats des exercices autour de 2 000 k€ sont assez stables sur la période. Seule l'année 2013 marque un retrait avec l'enregistrement d'un résultat de 1 300 k€. Cet infléchissement provient de la conjugaison d'un montant de reprises plus faible sur cet exercice (sur le gros entretien et sur les créances douteuses) et surtout d'une dotation pour risque (655 k€) de dépollution des logements au titre de la réglementation sur l'amiante.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats comptables	2 011	1 294	2 505	1 793	2 128

7.2.3 Structure financière

La structure financière est analysée sur la base du fonds de roulement net global (FRNG) résultant de la différence entre les emplois et les ressources stables. Les valeurs reportées dans le tableau ci-dessous appellent les remarques suivantes.

Les résultats d'une exploitation structurellement rentable permettent d'alimenter régulièrement le haut de bilan. Le rythme de remboursement de la dette ancienne est plus soutenu que la contraction de nouveaux emprunts par ailleurs d'un niveau modeste, en corrélation avec le développement très faible de la société (avec une variation nette positive d'une soixantaine de logements entre 2012 et 2016 tenant compte des démolitions). Il en résulte une diminution des dettes financières de plus de 7 000 k€ sur la période.

L'autonomie financière de la société, traduite par le rapprochement des ressources internes (capitaux propres y compris les subventions et les provisions) avec l'ensemble des capitaux permanents (ressources internes, emprunts, autres dettes financières et dépôts) est d'un niveau très élevé ; ce ratio est de 51 % pour une médiane nationale à 31 %. Cette autonomie financière, en progression constante sur la période (+8 % entre 2012 et 2016), met en évidence la solidité de la structure bilancielle du Logis Familial étroitement liée au très faible endettement de cette société.

Concernant le bas de bilan, le besoin en fonds de roulement s'apparente de façon quasi constante (à l'exception de l'année 2013) à une ressource traduisant un décalage positif pour le Logis Familial entre ses créances envers les locataires et les dettes qu'il a contractées envers les fournisseurs.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	39 385	40 323	42 634	44 079	46 980
Provisions pour risques et charges	2 364	3 835	3 645	3 980	3 107
- Dont PGE	2 115	2 900	2 701	3 035	2 179
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	69 419	72 593	76 074	79 037	82 130
Dettes financières	55 475	53 609	50 913	49 136	47 956
Actif immobilisé brut	152 662	154 486	158 609	161 873	164 593
Fond de Roulement Net Global	13 981	15 874	14 657	14 359	15 580
FRNG à terminaison des opérations ⁽¹⁾					15 119
Stocks (toutes natures)	35	78	74	935	954
Autres actifs d'exploitation	5 037	5 406	4 893	3 686	3 183
Provisions d'actif circulant	1 407	1 498	1 446	1 402	1 503
Dettes d'exploitation	3 092	3 087	3 358	2 761	2 593
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	573	899	163	458	41
Créances diverses (+)	710	759	767	693	672
Dettes diverses (-)	1 532	1 277	2 422	2 379	1 382
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-822	-518	-1 655	-1 686	-710
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	-249	381	-1 492	-1 228	-669
Trésorerie nette	14 230	15 493	16 149	15 587	16 249

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

(2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

7.2.3.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Au 31 décembre 2016, le FRNG d'un montant de 15,6M€ est quasi stable sur la période ; d'un niveau élevé, il représente 7,7 mois de dépenses très sensiblement au-dessus des valeurs de la médiane nationale (3,7). La situation à terminaison conduit à un FRNG sur des bases similaires.

7.2.3.2 Variations du FRNG

Comme le montre le tableau figurant ci-dessous, le FRNG n'a connu que peu de variation entre le début et la fin de la période. L'autofinancement disponible après investissements présente un excédent de 1 200k€ ; le flux de trésorerie en fin de période est porté à 1 600 k€ après impact des produits exceptionnels tirés des cessions d'actifs, et de l'amortissement, principalement, des emprunts non locatifs.

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement début 2013		13 980 778
Autofinancement net cumulé de 2013 à 2016	6 664 536	
Dépenses d'investissement	-14 657 312	
Financements comptabilisés	9 186 629	
Autofinancement disponible après investissements	1 193 853	
Remboursements d'emprunts non locatifs (bâtiments administratifs...)	-644 179	
Cessions d'actifs	1 065 198	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	-15 234	
Flux de trésorerie disponible	1 599 638	
Fonds de roulement fin 2016		15 580 416

7.2.3.3 Trésorerie

Le niveau de trésorerie est indexé mécaniquement sur les variations du haut et du bas de bilan. D'un montant d'un peu plus de 16 M€ à fin 2016 correspondant à environ 9 mois de dépenses, la trésorerie est très supérieure aux valeurs de la médiane nationale (à peine 4 mois de dépenses).

De structuration très classique et prudentielle, elle prend la forme de placements sur livrets uniquement (les comptes à terme arrivant à échéance très prochainement). Elle fait l'objet d'un suivi hebdomadaire qui semble suffisant au regard de la bonne situation financière de la société.

7.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société actualise sa prévisionnelle annuellement sur la base d'Excel. A la fin de l'exercice 2017 qui correspondait au terme du contrôle, le Logis Familial s'est doté de l'outil Visial et a été en mesure de bâtir une prévisionnelle à partir de cette configuration sur la période 2018-2026, avec une connaissance plus précise des opérations à mener, les six premières années (2018-2023). Il convient de noter que cette simulation a intégré, dans son principe, une des dispositions de la loi de finances 2018, visant à l'instauration d'une réduction de loyers de solidarité. Sous cette hypothèse, la charge nette a été estimée à 640 k€ en 2018, 698 k€ en 2019 et 1 308 k€ en 2020 sur la base des données macro financières nationales.

La variation nette du parc est négative sur la période, la livraison de nouveaux programmes n'étant pas compensée par les opérations projetées de démolition ; cette hypothèse ne semble pas incohérente qui plus est dans un contexte de marché local détendu.

A l'inverse, les hypothèses de ventes issues des préconisations d'Action Logement Immobilier dans sa feuille de route⁸, sont ambitieuses (25 logements par an à compter de 2019) et sans doute peu pertinentes sur un territoire dans lequel l'offre du parc privé peut constituer une alternative à des conditions financières proches.

Le Logis Familial concentre, à juste titre, ses moyens financiers sur la maintenance au sens large de son parc. Les hypothèses du PSP sur la période 2018-2023 semblent en cohérence avec les besoins constatés lors des nombreuses visites de patrimoine effectuées à l'occasion du contrôle.

Pour autant, les crédits consommés concernant les réhabilitations sur la période 2014-2017 à hauteur de 6 000 k€ (soit une moyenne de 1 500 k€ par exercice) pour un objectif de près de 18 000 k€ sont à rapprocher des 26 700 k€ prévus sur la période 2018-2023 soit une moyenne de 4 450 k€ par exercice.

Même si des raisons conjoncturelles tenant à un déficit de personnels expliquent pour une part la faiblesse de la consommation des crédits dédiés à la maintenance du parc, les objectifs affichés sur la période prospective sont très ambitieux.

Cette remise à niveau du parc ne pourra s'opérer qu'à la faveur d'un renforcement structurel de la direction du patrimoine pour retrouver une capacité à instruire les dossiers afférents.

Dans un contexte marqué par des inconnues à la fois externes (notamment s'agissant des précisions attendues sur la nature et le dimensionnement des mesures compensatoires au titre de la loi de finances 2018) et internes, l'exploitation tend à se dégrader au fil de la période avec un autofinancement net inférieur à 1 % des produits des loyers en 2023 (point le plus bas de la période).

⁸ Objectif fixé à 0,6% du parc

Les objectifs de réhabilitation et de démolition du parc mobilisent sensiblement les fonds propres de la société sur les exercices 2018 et 2021 contractant ainsi le fonds de roulement net global estimé à hauteur de plus de 4 M€ en 2023.

Enfin, il convient de noter que la société s'est livrée à une simulation prévisionnelle présentant des hypothèses identiques sur la base d'une fusion théorique du Logis Familial et de la SAGIM. Cet exercice met en évidence, tous paramètres égaux par ailleurs, qu'une augmentation de la surface financière tend à améliorer les valeurs des grands indicateurs financiers.

7.4 CONCLUSION

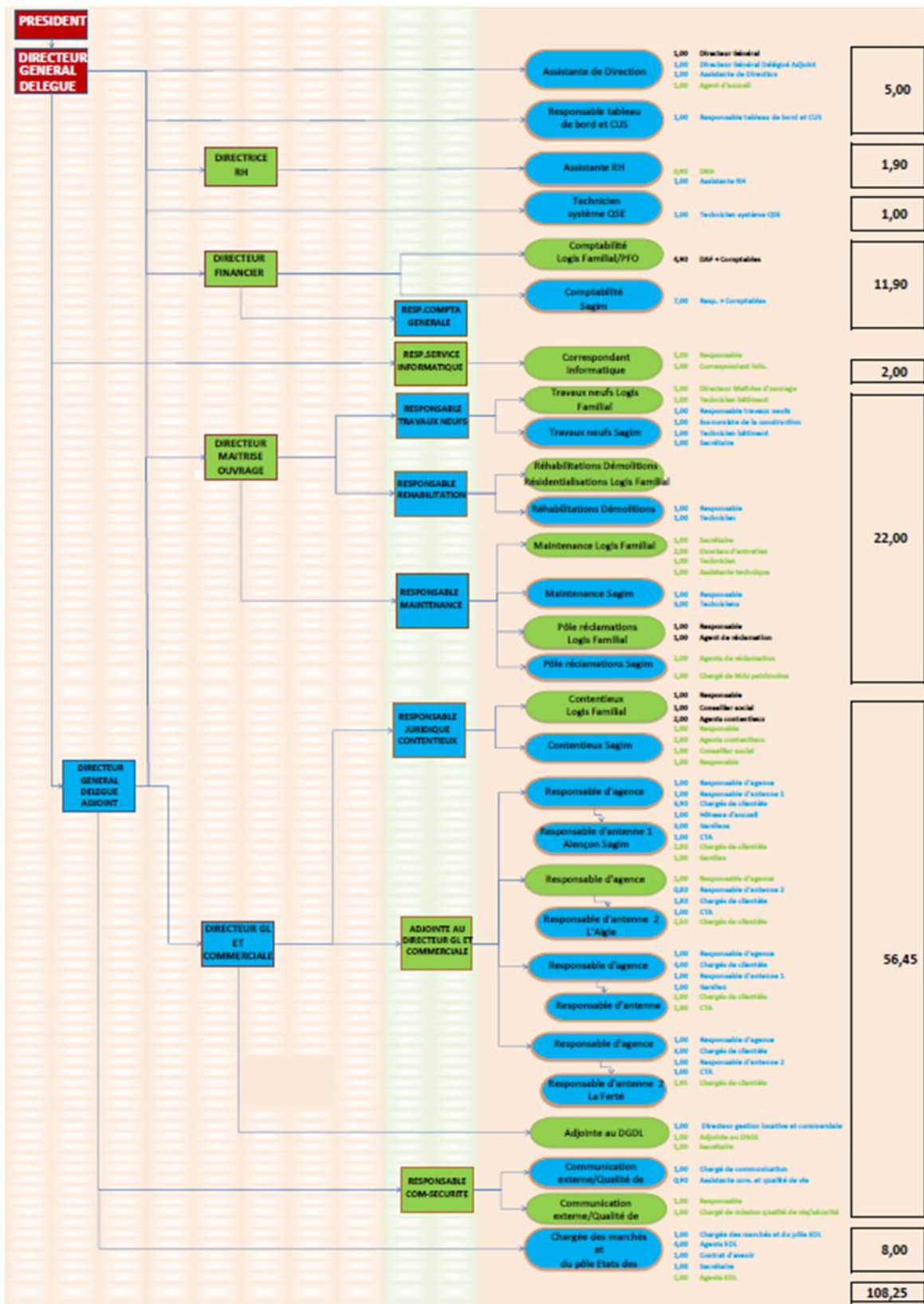
Le Logis Familial présente une exploitation dont la rentabilité permet d'alimenter le haut de bilan de façon récurrente. En outre, les résultats positifs récents obtenus dans la lutte contre la vacance, qui reste un objectif central de la société, sont de nature à conforter les performances de cette exploitation.

La société est confrontée à la structuration d'un parc ne présentant pas de désordres techniques majeurs mais qui souffre d'un défaut de remise à niveau. Ce retard de maintenance au sens large du parc va mobiliser un montant de fonds propres important mais compatible avec la situation bilancielle du Logis Familial et à rapprocher par ailleurs d'un très faible niveau d'endettement.

La condition nécessaire à la mise en œuvre de cette action de rattrapage tient très largement à la capacité du Logis Familial à se donner les moyens humains en interne. Des coûts de gestion sous contrôle et d'un niveau raisonnable sont un atout significatif pour envisager un renforcement notamment de la direction du patrimoine.

8. ANNEXES

8.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



8.3 DEPASSEMENT DES PLAFONDS DE RESSOURCES

Tableau des infractions pour dépassement de plafond de ressources du Logis Familial

Numero unique demande	Date de seance	Date entree dans les lieux	Nombre occupants	Nombre enfants	Catégorie	Nature demande	Revenus n-2	Plafond	Dépassement	Code bien	Type du bien	Categorie du bien	Type de financement	Commune du bien	Loyer seul
061111402199910554	24/11/2014	09/01/2015	2	0	2	couple	16 597	16 112	103,01%	020029	TYPE 3	MAISON	LM	BAZOUCHES-SUR-HOENE	299,71
061051200717610546	20/08/2014	12/11/2014	1	0	1	Personne seule	17 639	11 006	160,27%	010010	TYPE 2	MAISON	LM	GACE	254,54
061081500122510554	02/09/2015	29/09/2015	1	0	1	Personne seule	12 467	11 058	112,74%	010009	TYPE 3	MAISON	LM	GACE	255,76

8.4 SIGLES UTILISES

AFL	Association Foncière Logement	MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office Public de l'Habitat
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAF	Capacité d'AutoFinancement	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLS	Prêt Locatif Social
CCAPEX	Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PSLA	Prêt social Location-accession
CDAPL	Commission Départementale des Aides Publiques au Logement	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	RSA	Revenu de Solidarité Active
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement	SCI	Société Civile Immobilière
CMP	Code des Marchés Publics	SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
DALO	Droit Au Logement Opposable	SCP	Société Coopérative de Production
DPE	Diagnostic de Performance Energétique	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SIEG	Service d'Intérêt Economique Général
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de Solidarité Logement	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone Urbaine Sensible
LLTS	Logement locatif très social		

SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Etablissement public national à caractère administratif

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

