

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-006 Février 2017

Société d'économie mixte Caennaise de Développement Immobilier (SCDI)

Caen (14)

Rapport définitif de contrôle n°2016-006 Février 2017

**Société d'économie mixte Caennaise
de Développement Immobilier (SCDI)
Caen (14)**

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-006

SEM CAENNAISE DE DEVELOPPEMENT IMMOBILIER – 14

Présidente : Mme Brigitte Barillon

Directrice générale : Mme Dominique Liaigre

Adresse : Péricentre II - 66 avenue de Thiès - BP 75174 - 14075 Caen

Au 31 décembre 2015	nombre de logements familiaux gérés :	1681
	nombre de logements familiaux en propriété :	1681
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	36

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	2,3	4,8	3,1	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	0,7	3	1,6	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	11	11,8	9,6	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	3,7			
Age moyen du parc (en années)	36			
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	17,8	18	19,3	
< 60 % des plafonds (%)	50,6	60,3	59,9	
> 100% des plafonds (%)	14,4	8,9	10,4	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	40	53	50,6	
Familles monoparentales (%)	18,5	17,6	37,4	
Personnes isolées (%)	49	40,9	37,4	
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,2	4,9	5,4	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	17,8	12,8	13,1	(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,7			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	15,6	3,6	3,7	
Autofinancement net/chiffre d'affaires (%)	22	11,4	11,5	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2013 : ensemble des SA de Province

- | | |
|-----------------------|---|
| Points forts | <ul style="list-style-type: none">- Accessibilité économique du patrimoine- Relance réussie de l'activité de construction- Patrimoine en bon état général et attractif- Bon niveau d'entretien- Situation financière très confortable |
| Points faibles | <ul style="list-style-type: none">- Information du CA perfectible- Contrôle interne et sécurisation du fonctionnement de la société à améliorer- Politique d'attribution des logements manquant de précision- Information des locataires perfectible- Forte augmentation des impayés jusqu'en 2014, avec défaut de pilotage de ce risque locatif- Absence de service financier dédié- Organisation de la société et dimensionnement des effectifs atteignant leurs limites par rapport au développement de la société- Conditions de départ de directeurs n'ayant pas suffisamment préservé les intérêts financiers de la société- Frais de réception à modérer au regard de la mission sociale de la société |
| Irrégularités | <ul style="list-style-type: none">- Commission d'attribution des logements dessaisie d'une partie de ses prérogatives- 2 attributions irrégulières en dépassement de plafonds de ressources- Non-respect des règles d'attribution d'une résidence étudiante- Récupération de charges non récupérables- Manquements au respect des règles de la commande publique |

Précédent rapport de contrôle : 2008-110 de janvier 2009

Contrôle effectué du 04/02/2016 au 20/04/2016

Diffusion du rapport définitif : Février 2017



RAPPORT DE CONTROLE N° 2016-006

SEM CAENNAISE DE DEVELOPPEMENT IMMOBILIER – 14

SOMMAIRE

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte	7
2.1 Contexte socio-économique.....	7
2.2 Gouvernance et management.....	8
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	8
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	10
2.3 Train de vie de l'organisme	11
3. Patrimoine	12
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	12
3.1.1 Description et localisation du parc.....	12
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	12
3.2 Accessibilité économique du parc.....	13
3.2.1 Loyers	13
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	14
3.2.3 Charges locatives.....	14
4. Politique sociale et gestion locative.....	15
4.1 Caractéristiques des populations logées	15
4.2 Accès au logement	15
4.2.1 Connaissance de la demande.....	15
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	15
4.2.3 Gestion des attributions	16
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	18
4.4 Traitement des impayés.....	18

4.4.1	Prévention et traitement des impayés locatifs	18
4.4.2	L'évolution des impayés locatifs.....	19
5.	Stratégie patrimoniale	21
5.1	Analyse de la politique patrimoniale	21
5.2	Évolution du patrimoine	21
5.2.1	Offre nouvelle	21
5.2.2	Réhabilitations	22
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	22
5.3.1	Engagement et suivi des opérations	22
5.3.2	Analyse d'opérations.....	23
5.4	Maintenance du parc	23
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	23
5.4.2	Exploitation du patrimoine	24
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité	25
5.6	Autres activités	25
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière	25
6.1	Tenue de la comptabilité.....	25
6.2	Analyse financière	26
6.2.1	Analyse de l'exploitation.....	26
6.2.2	Structure financière	28
6.3	Analyse prévisionnelle	29
6.4	Conclusion.....	30
7.	Annexes	31
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	31
7.2	Le conseil d'administration.....	32
7.3	Comparaison des loyers avec plafond apl pour l'année 2014.....	33
7.4	Infraction : dépassement des loyers maximum.....	34
7.5	Infractions aux règles d'attribution	35
7.6	Infraction pour dépassement des plafonds de ressources	36
7.7	Infraction des règles d'attribution pour les logements du programme Eurorésidence.....	37
7.8	Sigles utilisés	38

SYNTHESE

La société d'économie mixte Caennaise de Développement Immobilier (SCDI) gère un patrimoine d'environ 1 700 logements familiaux gérés en propriété, implantés en quasi-totalité dans la ville de Caen. Son actionnariat est principalement constitué de la Ville de Caen (52 %), de la Caisse d'Épargne (25 %) et de la Caisse des Dépôts et Consignations (20 %). L'activité de la SEM porte essentiellement sur le logement locatif social et, à titre accessoire, sur des activités locatives tertiaires.

Après une période d'incertitude sur son devenir liée à l'hypothèse d'une fusion avec l'office municipal Caen Habitat, aujourd'hui écartée, les perspectives de la société apparaissent désormais mieux stabilisées. La SEM a, en effet, vocation à rester l'opérateur de la ville de Caen, tant en matière de logement social que de projets en lien avec le service aux populations (notamment pôles de santé et de réinsertion) soutenus par la municipalité.

Après une période 1995-2010, marquée par une faible activité de construction et malgré l'incertitude sur son devenir ayant pesé jusqu'en 2014, la SEM a opéré une relance marquée de son développement sur la période 2011-2015, avec environ 129 logements mis en service et 148 logements anciens acquis auprès de la Ville de Caen, soit une augmentation d'environ 20 % de son parc.

La société comporte à ce jour un effectif de 25 personnes, dont 10 gardiens et employés d'immeubles, resté globalement constant sur cette période malgré l'évolution notable du patrimoine géré. La structure administrative, faiblement dimensionnée, apparaît globalement efficiente. Elle est ainsi parvenue à faire face aux obligations de la société dans un contexte de relance de l'activité, moyennant parfois un fonctionnement en mode dégradé. Cette situation est révélatrice d'une certaine fragilité que la société doit désormais s'attacher à résoudre, d'autant qu'elle entend rester dans une logique de développement mesuré et de diversification dans les prochaines années. La société, consciente de cette fragilité, a engagé les premières démarches en vue de se renforcer. Afin d'être pleinement efficaces, ces dernières devront porter à la fois sur le renforcement des moyens humains de la structure administrative, l'adaptation de l'organisation ainsi que le contrôle interne, pour lesquels des améliorations apparaissent nécessaires, afin de mieux sécuriser les activités de la SEM.

La situation financière de la SEM apparaît très confortable : la rentabilité d'exploitation s'avère en effet très satisfaisante et permet d'alimenter régulièrement un haut de bilan particulièrement solide.

La société dispose d'un patrimoine en bon état général, bien entretenu et plutôt attractif, à l'exception des logements récemment acquis à la ville de Caen dont la majeure partie nécessite une réhabilitation lourde, programmée à court terme. Dans ces conditions, la vacance reste limitée ; son évolution devra toutefois faire l'objet d'un suivi attentif par la société. Le service de proximité et l'information des locataires sont par ailleurs susceptibles d'améliorations.

L'accessibilité économique du parc apparaît satisfaisante, du fait d'un niveau de loyer proche de la médiane de référence dans le département et d'un bon niveau de couverture APL. Pour autant, les ménages aux plus faibles revenus sont sous-représentés dans le parc de la société ; la société doit donc revoir sa politique d'attribution pour permettre aux ménages les plus modestes d'accéder à son parc et, plus généralement, sécuriser son processus d'attribution, dont le contrôle a révélé un certain nombre de dysfonctionnements ou irrégularités.

La société est concernée par une problématique d'impayés ayant connu une forte augmentation jusqu'en 2014, dont elle n'a pas suffisamment pris la mesure en début de période du contrôle. La problématique apparaît désormais identifiée et prise en charge, avec des tendances à l'amélioration amorcées depuis 2015, qui seront à consolider dans la durée.

La SEM Caennaise de Développement Immobilier est invitée à mieux affirmer sa vocation sociale dans les différentes dimensions de son activité de bailleur social, au travers de la révision de sa politique d'attribution en faveur des ménages les plus modestes, mais également de sa politique de maintenance patrimoniale, en recherchant comment employer au mieux sa grande aisance financière au bénéfice de ses locataires. Même si le parc est en bon état, son ancienneté ainsi que la solidité financière de la société doivent en effet conduire la société à systématiquement rechercher un niveau d'exigence qualitative élevé, supérieur aux standards constatés sur certaines réhabilitations opérées en période de début de contrôle, dans un contexte d'incertitude sur le devenir de la société. Les niveaux de réhabilitation constatés dans les projets les plus récents constituent de ce point de vue un référentiel intéressant. De même, la réalisation de travaux axés sur un objectif de diminution des charges locatives dans le parc existant pourrait constituer un axe d'intervention de la stratégie patrimoniale bénéficiant directement aux populations logées.

Enfin les coûts de gestion de la société, se situant dans la médiane des organismes comparables, ne doivent pas exonérer cette dernière d'une vigilance dans ses frais de réception, qui doivent rester mesurés au regard de sa vocation sociale et de la pleine préservation de ses intérêts, ce qui n'a pas suffisamment été le cas à l'occasion du départ de précédents directeurs de la structure. Elle devra enfin s'attacher à en conserver une bonne maîtrise, dans un contexte de renforcement de ses effectifs, justifiée par sa politique de diversification, ainsi que par l'augmentation récente de son parc, appelée à se poursuivre dans les prochaines années à hauteur d'environ 40 logements par an à horizon 2018.

Le Directeur général,

Pascal Martin-Gousset



1.PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la Société Caennaise de Développement Immobilier 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...)».

Le précédent contrôle de la Miilos, n° 2008-110 de janvier 2009, indique que la situation financière de la société est très saine et solide et que son patrimoine est en bon état d'entretien. Le niveau de ses ressources doit lui permettre de relancer son développement. Le service assuré aux locataires est satisfaisant, mais des améliorations méritent d'être apportées en termes d'attribution des logements et de récupération des charges locatives.

2.PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La Société caennaise de développement immobilier est propriétaire d'un parc d'environ 1700 logements locatifs sociaux, situés à Caen et à Saint-Germain-la-Blanche-Herbe, commune limitrophe.

Son actionnaire principal est la ville de Caen, à laquelle est aussi rattaché l'OPH Caen Habitat. La loi « NOTRe » imposant le rattachement de l'office à l'agglomération de Caen La Mer avant le 1^{er} janvier 2017, la SEM Caennaise a vocation à rester l'opérateur de la ville dans le domaine du logement social.

Si la pérennité de la SEM semble désormais actée, il est à noter que la société a connu, avant 2014, une période d'incertitude quant à son devenir, du fait des réflexions engagées sur une possible fusion avec l'office.

Le patrimoine de la société représente une portion limitée du parc social sur son territoire d'implantation. L'enquête RPLS recense en effet 26 000 logements sur l'unité urbaine de Caen dont 14 000 sur la ville centre.

Elle fait par ailleurs état d'un taux de vacance non négligeable, qui atteint 5 % sur la ville de Caen, dont 2 % de vacance technique. La vacance de plus de trois mois s'élève à 1 % et la mobilité à 13 %.

Les statistiques de l'INSEE sur la ville de Caen montrent que la population décroît légèrement, de 1,15 %, entre 2007 et 2012, passant de 109 630 à 108 360 habitants. Les logements y sont principalement des collectifs, à hauteur de 81 % et les résidences principales comprennent 66,4 % de locataires dont 22,2 % dans le secteur HLM.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le capital de la société qui s'établit à 245 592 €, soit 15 372 actions d'une valeur de 16 €, est réparti entre sept actionnaires. Il est détenu à hauteur de 52 % par la ville de Caen ; les deux autres principaux actionnaires, la Caisse d'Épargne et la Caisse des Dépôts et Consignations, détiennent respectivement 25 % et 20 % du capital (cf. annexe n° 7.1).

Le conseil d'administration de la société (cf. annexe n° 7.2), qui est composé de 11 membres, comprend réglementairement deux représentants des locataires. La collectivité territoriale de rattachement compte cinq administrateurs, l'agglomération, la Caisse d'Épargne, la CDC et le CIL Logiliance Ouest sont aussi représentés. Il est à noter que la représentation de la ville de Caen a connu un renouvellement complet en juin 2014 et que l'agglomération de Caen-la-Mer dispose d'un administrateur depuis cette date. Le conseil se réunit trois à cinq fois par an, les procès-verbaux de ses réunions sont particulièrement laconiques et ne rapportent pas les éventuels débats qui s'y tiennent.

L'information du conseil d'administration et de l'assemblée générale mérite d'être davantage détaillée. Elle doit par ailleurs être fiabilisée concernant la problématique spécifique des impayés (cf. § 4.4.2).

A l'instar des procès-verbaux du conseil d'administration, le rapport de gestion est également extrêmement limité ; à titre d'exemple, le rapport d'activité de la commission d'attribution se limite essentiellement au nombre de réunions, de dossiers examinés et ne contient aucun élément, notamment, sur les caractéristiques économico-sociales des entrants. Le rapport annuel au conseil d'administration sur l'exécution des marchés ne contient que les dates et objets de réunion de la commission d'appel d'offres, sans plus de détail. Le paragraphe relatif à la concertation locative fait uniquement état du plan de concertation locative signé en 2006 et de son avenant de 2010 mais aucunement des réunions du conseil de concertation locative. Pour ce qui concerne les impayés, les informations remontées au conseil d'administration ne reflètent pas la réalité préoccupante de ce risque locatif sur la période allant de 2011 à 2014 (cf. infra § 4.4.2).

Dans sa réponse écrite, la société précise que les membres du CA sont tenus régulièrement informés de ces sujets, et qu'elle respecte ses obligations réglementaires concernant la complétude de son rapport de gestion, de ses procès-verbaux d'AG et de CA. L'Agence ne conteste pas le caractère réglementairement conforme des documents d'information de la gouvernance, si ce n'est qu'en vertu de l'article R. 433-6 du CCH, le rapport annuel au CA sur l'exécution des marchés doit préciser le montant du marché initial, les sommes versées et les motifs des éventuels écarts ; ce qui n'est pas le cas actuellement. Elle invite par conséquent la société à se mettre en conformité réglementaire sur ce point ponctuel. Elle maintient par ailleurs sa préconisation de mieux détailler l'information délivrée au CA, aux fins de lui permettre d'exercer ses prérogatives dans les meilleures conditions, et d'améliorer la traçabilité de ses débats.

La société n'a pas respecté un formalisme juridique suffisant à l'occasion de l'achat de logements à la ville de Caen.

La société a acquis 148 logements de la ville de Caen, dits logements GIVC, or les procès-verbaux du conseil d'administration n'indiquent pas si les administrateurs représentant la ville de Caen se sont abstenus lors de la prise de décision. Il est de plus à noter que ces acquisitions, qui ne sont pas des opérations courantes pour la SEM, n'ont pas fait l'objet de conventions réglementées.

La société se doit d'être particulièrement vigilante en sécurisant ses procédures à l'occasion de toute transaction susceptible de la placer en situation de risque potentiel de conflit d'intérêt. Dans sa réponse écrite, la société considère que cette transaction n'entre pas dans le champ des conventions réglementées, s'agissant d'une opération courante conclue à des conditions normales. L'agence considère a contrario que l'acquisition de 148 logements compte tenu de son ampleur rapportée aux

1 681 logements de la société et de son caractère exceptionnel, ne peut pas être regardée comme une opération courante conclue dans le cadre de l'activité ordinaire de la société.

La Présidence et la Direction générale étaient regroupées jusqu'en 2013. Le conseil d'administration a acté la dissociation avec une prise d'effet au 1^{er} mars 2013. Le PDG, qui assurait ces missions depuis octobre 2012, est resté uniquement Président jusqu'en juin 2014. La présidence est, depuis lors, assurée par Mme Brigitte Barillon, par ailleurs conseillère municipale de la ville de Caen.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 31 janvier 2013, a décidé de nommer Mme Dominique Liaigre, qui était directrice salariée de la structure, en qualité de directrice générale à compter du 1^{er} mars 2013, pour une durée dont le terme était fixé au 31 décembre 2014. Le 2 juin 2014, il a décidé de maintenir Mme Dominique Liaigre en qualité de directrice générale, et ce pour une durée indéterminée au vu des levées d'incertitudes sur le devenir de la SEM.

Les conditions du départ de la directrice, nommée consécutivement directrice générale, et de son prédécesseur, n'ont pas suffisamment préservé les intérêts financiers de la société.

La directrice générale a suivi son parcours professionnel au sein de la société. Embauchée en novembre 1972, elle est promue adjointe de direction en janvier 1998, puis directrice en décembre 2010, après le licenciement du directeur en place.

A la suite de la décision du conseil d'administration de nommer Mme Dominique Liaigre en qualité de directrice générale, une analyse relative aux modalités pratiques et aux impacts du changement de situation, de salariée à mandataire sociale, a été confiée à un cabinet spécialisé.

L'analyse menée par le cabinet compare trois scénarios : la suspension du contrat de travail jusqu'à l'âge de départ à la retraite et la nomination en qualité de directeur général, le départ à la retraite et l'exercice du mandat dans le cadre d'un cumul emploi-retraite, et la rupture du contrat de travail et la nomination en qualité de directeur général.

La comparaison est axée sur la recherche d'une optimisation du bénéfice financier pour la directrice. Le troisième scénario relatif au choix de la rupture conventionnelle du contrat de travail de la directrice est identifié comme étant plus favorable à la salariée ; il a été validé par le conseil d'administration d'avril 2013, avec date d'effet au 28 février 2013 et versement d'une indemnité équivalente à deux années de salaire augmentées des charges sociales. La rémunération en qualité de directrice générale, à compter du 1^{er} mars 2013, est fixée à un montant identique à la rémunération, aux avantages et accessoires de rémunération dont elle bénéficiait auparavant en qualité de salariée.

L'indemnité versée, d'un montant net de 210 k€, correspond à 24 mois de salaires et représente pour la société un coût s'élevant à 353 k€ charges comprises. Elle est comparable à celle accordée à son prédécesseur, licencié en 2010, qui comprenait une indemnité contractuelle de licenciement et une indemnité transactionnelle pour un montant net de 226 k€. Les conditions financières des départs des deux directeurs ont représenté une charge financière totale supportée par la société estimée à environ 700 k€ entre 2010 et 2013.

Lors d'un contrôle portant sur les années 2013 et 2014, l'URSSAF a par ailleurs indiqué que la rupture homologuée du 28 février et la reprise de la fonction de directeur général le lendemain, avec les mêmes prétentions, sont de nature à considérer que la rupture n'a pas été effective. En conséquence, l'indemnité constituait un élément de salaire soumis à charges sociales, ce qui a entraîné une régularisation d'un montant de 9 798 € à la charge de la SEM.

Dans sa réponse écrite, la société rappelle le contexte qui a prévalu au départ de la directrice, qui était envisagé dans le cadre d'un projet de fusion de la SEM avec Caen Habitat. Elle considère que la solution retenue était de nature à préserver les intérêts respectifs des parties. Elle transmet également un avenant au statut du personnel daté du 10 mars 2000, dont l'article 39.2 stipule qu'en cas de rupture à l'initiative

de la société, l'indemnité de licenciement est égale au double de celle prévue initialement dans le statut, et plafonnée à 18 mois.

L'agence considère qu'en accordant une indemnité de rupture conventionnelle plus élevée que l'indemnité de licenciement à laquelle la directrice aurait pu prétendre (le différentiel s'élevant à six mois de salaire), la société n'a pas pleinement préservé ses intérêts financiers ; il est rappelé à cette occasion la vocation sociale de la société et le fait qu'elle tire l'essentiel de ses ressources des loyers versés par les locataires.

Les modalités de calcul et la politique de distribution de dividendes ont connu plusieurs modifications au cours des dernières années.

Pour les exercices 2011 et 2013, un montant de 13 372 €, correspondant à 1 € par action, a été distribué ; pour l'exercice 2012, les dividendes s'élèvent à 1 183 644 €, soit 10 % du report à nouveau.

Jusqu'en 2015, la distribution de dividendes, pour les SEM, était uniquement limitée au bénéfice distribuable, calculé sur la base du bénéfice de l'année et du report à nouveau auxquels sont soustraites les pertes antérieures et les dotations à la réserve légale et aux réserves statutaires.

Les dividendes distribués respectent cette limitation, y compris ceux de l'exercice 2012, dont le montant est compatible avec la situation financière de la société.

Pour l'exercice 2014, les dividendes, versés en 2015, s'élèvent à 259 326 €, soit 20 % du résultat de l'exercice.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Le siège de la société est situé à Caen et son effectif est composé de 25 personnes dont 10 gardiens et employés d'immeubles.

Outre la direction générale, l'organisation comprend trois pôles :

- le secrétariat général, chargé des services administratifs, juridique et de la communication ;
- le service gestion locative, qui traite notamment des attributions de logements, des loyers et des charges ;
- et le service technique, qui traite des constructions, de l'amélioration et de la maintenance du patrimoine existant.

Il n'existe pas de service comptable et financier identifié dans l'organisation. L'encadrement de la société est particulièrement stable. La directrice générale travaille à la SEM depuis 43 ans, la responsable de la gestion locative depuis 33 ans, la secrétaire générale depuis 25 ans et le responsable du service technique depuis 18 ans.

Parallèlement à l'augmentation conséquente du nombre de logements (cf. infra § 5.2.1), des recrutements ont été réalisés ces dernières années. Le nombre de salariés au siège est passé de 12 en fin d'année 2012 à 15 en fin d'année 2015 (recrutement sur les postes de chargé des charges locatives, de maintenance et référent gardiens, de chargé des états des lieux). Un recrutement a été réalisé en début 2016 pour pallier l'absence prolongée du chargé de maintenance.

Malgré ces recrutements, le contrôle met en évidence des besoins de renforcement et de réorganisation de la structure en lien avec les perspectives d'évolution de la société, en termes de direction financière, de traitement des impayés et de gestion locative (cf. infra).

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir renforcé qualitativement la fonction comptable depuis la fin du contrôle et que les prochains départs de personnels impliqués dans la fonction comptable amèneront la société à réinterroger le schéma actuel.

Le contrôle interne de la société présente des insuffisances, et doit être renforcé.

Le contrôle a permis de constater diverses anomalies en matière de gestion locative, de respect de la commande publique, et dans le cas de l'acquisition des logements à la ville de Caen, une insuffisante appréhension de la prévention des risques de conflits d'intérêt (cf. supra § 2.2.1). A ce jour, le dispositif existant ne donne pas suffisamment l'assurance raisonnable d'atteinte des objectifs de conformité et de prévention des risques de la société.

Dans sa réponse écrite, la société considère que les constats d'anomalies évoqués ne suffisent pas à démontrer l'insuffisance de contrôle interne. Elle prend néanmoins acte des recommandations et axes d'amélioration formulés dans le rapport.

2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME

La société procède à des réceptions ou prend en charge des repas, notamment lors d'inaugurations, pour la livraison de programmes de logements ou de ses propres bureaux et de la présentation des vœux de fin d'année. Cette pratique est courante sur le fond ; cependant, au cas présent, le montant de dépenses apparaît excessif et les niveaux de prestations inadaptés au regard de la vocation sociale et de la taille de la société,

Les différentes factures examinées ont permis, par exemple, de relever plus de 3 600 € de commandes de bouteilles de champagne, depuis juillet 2014, et plus de 4 500 € de chocolats sur la période 2012-2014.

Dans sa réponse écrite, la société défend que ces dépenses sont modérées, rapportées aux dépenses de fonctionnement ou au nombre de salariés, et que ses frais de gestion sont maîtrisés. L'agence appelle la société à plus de mesure dans ce domaine.

Les cadeaux offerts, ponctuellement, aux administrateurs ne sont pas compatibles avec la mission sociale de la société.

Des administrateurs se sont vu offrir des cadeaux dans les conditions suivantes : en fin d'année 2014, sous forme de bouteilles de champagne, pour un montant de 1 530,80 € (facture du 7 décembre 2014) et en fin de mandat pour les représentants de la ville de Caen, en juin 2014, sous forme d'un cadeau (montre, foulard, sac à main...), d'un montant unitaire d'environ 300 €.

Dans sa réponse écrite, la société souhaite recontextualiser cette pratique. Elle indique qu'à l'époque des faits, les administrateurs ne recevaient aucune indemnité, rémunération ou remboursement de frais de déplacement. Si cela avait été le cas, les sommes versées dans ce cadre auraient été bien plus élevées que les cadeaux consentis ; de son point de vue, ces cadeaux n'étaient donc pas contraire à l'intérêt de la société. Elle indique également que la mise en place des rémunérations des administrateurs depuis 2015 mettra fin à toute autre forme de reconnaissance du travail accompli.

Le conseil d'administration et l'assemblée générale ne sont pas suffisamment informés de l'impact des modalités de calcul et de répartition des jetons de présence des administrateurs.

Les statuts de la société prévoient que l'assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle dont elle détermine le montant. Le conseil d'administration répartit librement entre ses membres la somme globale allouée aux administrateurs.

Jusqu'en 2015, cette possibilité n'était pas mise en œuvre. Le conseil a donné un accord de principe à l'attribution de jetons de présence, lors de sa séance de novembre 2015.

Le procès-verbal de sa réunion de décembre 2015 précise les modalités de répartition des 18 k€ alloués par l'assemblée générale. Les jetons de présence sont accordés, en fonction des présences aux réunions (CA, CAL, etc.), pour un montant unitaire de 350 € pour le président et de 76 € pour les autres administrateurs, puis le solde est réparti au prorata des sommes résultant des présences effectives aux réunions. Il indique aussi le montant total attribué à chaque administrateur au titre de l'année 2015.

Il existe un différentiel conséquent entre les 18 000 € alloués par l'assemblée générale et les montants répartis en fonction des présences effectives en réunions qui s'élèvent à 11 210 €. Les montants unitaires réels, résultant de la répartition du solde de 6 790 €, atteignent, par conséquent, 562 € pour le président et 122 € pour les autres administrateurs.

Si les modalités de répartition sont transparentes, les modalités de gestion du reliquat de l'enveloppe annuelle fixée conduisent à distribuer des jetons de présence qui s'éloignent fortement des montants unitaires initialement définis.

Un retour d'information détaillé au conseil d'administration et à l'assemblée générale qui fixent le montant annuel des jetons de présence s'avérerait pertinent. En outre, la société devra mettre en cohérence la terminologie sur ce sujet entre les modalités "d'indemnisation" visées dans les PV de CA (notamment celui en date du 15 décembre 2015) et l'article 25 des statuts qui traite de la "« rémunération » des administrateurs.

Dans sa réponse écrite, la société rappelle qu'aucun texte ne crée une obligation d'information à l'assemblée générale sur la répartition des jetons de présence des administrateurs. Elle s'engage, par ailleurs, à mettre en cohérence la terminologie sur ce sujet.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

En décembre 2015, la SEM Caennaise est propriétaire de 1 681 logements dont une résidence pour étudiants de 56 logements regroupant 89 chambres, qu'elle gère directement. Elle donne en gestion un foyer de 36 équivalents-logements.

Les logements, dont l'âge moyen est de 36 ans, sont quasi-exclusivement des collectifs. Ils sont localisés à Caen et dans une commune limitrophe : Saint-Germain-la-Blanche-Herbe. Ce parc est conventionné à hauteur de 98 %.

Les logements de type 2 et 3, qui sont majoritaires, représentent respectivement 25 % et 37 % du parc. Les type 4 regroupent 24 % du patrimoine, les plus grands logements, de 5 pièces et plus, composent 8 % du parc et les studios 6 %.

Les visites de terrain réalisées durant le contrôle ont permis de constater que le parc est correctement entretenu et amélioré. Toutefois, au regard de sa situation financière très favorable, la société est en mesure de renforcer encore la qualité de son patrimoine, de rechercher des améliorations permettant notamment de réduire les charges locatives, s'inscrivant ainsi pleinement dans son rôle social.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

En dehors de la résidence pour étudiants, le niveau de vacance dans le patrimoine de la société est contenu, en-deçà des résultats de l'enquête RPLS 2015 (cf. contexte § 2.1).

En décembre 2015, la société compte 46 logements vacants dont 20 depuis plus de trois mois, hors résidence pour étudiants. Le groupe « Rue d'Auge » comprend une vacance volontaire, en prévision de sa démolition, qui s'élève à neuf logements vacants, dont huit depuis plus de trois mois.

La vacance commerciale s'établit à 37 logements, soit 2,3 % du parc, dont 12 de longue durée, ce qui représente 0,7 % du parc.

Cette dernière concerne notamment les grands logements, (trois logements de type 6 soit 26 % des logements de cette catégorie), les logements à loyer élevé (1 PLI (T4 loyer + annexes environ 700 €)

et 1 PLS (T4 loyer + annexe environ 620 €) soit 6 % de ces logements) et les programmes acquis GIVC¹ Rosel et 13 acres, (soit 3 % des logements de ces programmes dont la réhabilitation lourde est prévue.

La vacance est quantitativement limitée, mais la société doit être particulièrement vigilante quant à son évolution.

La résidence pour étudiants, qui connaît une vacance importante, mérite une attention particulière.

Nombre de places	Places T1	Places T2	Places T3
	34	22	30
vacance	8	10	23
	23,5%	45,4%	76,6%
Vacance > 3 mois	5	2	13
	14,7%	9%	43,3%

Le manque d'attractivité du programme (absence de wifi par exemple) et son mode de gestion (cf. § 4.2.3.1) doivent interpellier la société sur l'avenir de ce bâtiment.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

La société pratique des augmentations de loyer en deçà des maxima réglementaires, détaillées ci-dessous.

		2012	2013	2014	2015	2016
Augmentation pratiquée		1,50%	1,96%	0,7%	0,54%	0,08%
Augmentation maximum	IRL 3 ^{ème}	1,90%	2,15%			
Augmentation maximum	IRL 2 ^{ème}			1,2%	0,57%	0,08%

Cette politique permet de dégager des marges de loyers théoriques, par rapport aux plafonds conventionnels, particulièrement pour les logements anciens dont le loyer est calculé sur la base de la surface corrigée.

Taux (€/m ²)	Taux pratiqué	Taux plafond	Marge théorique
SC	3,03	3,54	14,4%
SU	6,61	6,74	2,0%

La médiane des taux de loyers rapportée à la surface habitable, qui s'élève à 5,2 €/m²SH, se situe au niveau de la référence départementale (ratio RPLS).

Une analyse, menée par l'équipe de contrôle à partir d'un quittancement de l'année 2015, met en évidence l'accessibilité économique du parc. Ainsi, seulement 28 % des loyers sont supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL, sur la base d'une occupation théorique², quand le ratio s'élève à 47,4 % au niveau département et 42,4 % au niveau national (cf. annexe n° 7.3).

Les loyers de quelques logements dépassent les plafonds conventionnels, en méconnaissance des dispositions de l'article L. 353-2 du CCH.

Le contrôle a permis de constater que les loyers de 11 logements du parc de la société dépassaient les plafonds conventionnels, pour des montants mensuels unitaires de l'ordre de 6 € à 8 €.

¹ GIVC : Gestion Immobilière de la Ville de Caen.

² L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1, une personne, T2, deux personnes...

Il s'agit de neuf logements du programme Beffroi de Beaulieu, livré en 2014 et deux logements du programme Canada 2 livré en 2013.

Les trop-perçus ont immédiatement été remboursés aux locataires et les baux ont fait l'objet d'avenants.

La société a donc régularisé cette situation qui l'expose aux sanctions pécuniaires prévues à l'article L. 353-2 du CCH, précisées à l'article 22 de la convention type (annexe 1 à l'article R. 353-1 du CCH), soit un montant maximum de 9 mois de loyer pour chaque logement concerné, représentant 30 571 € (cf. annexe n° 7.4).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La société applique les barèmes de droit commun pour le calcul du supplément de loyer de solidarité.

En 2015, 718 logements sont exemptés en raison de leur localisation (ZUS...). Le nombre de ménages assujettis pour dépassement de plus de 20 % des plafonds de ressources s'élève à 34 en janvier, soit 4,02 % des ménages concernés. Le montant du SLS moyen est de 147,47 €.

3.2.3 Charges locatives

Les charges locatives sont provisionnées sur l'année civile et font l'objet d'une régularisation en mai-juin de l'année suivante. En relation avec le service technique, les provisions sont réajustées en juillet pour approcher au mieux les dépenses réelles constatées. Les montants des prestations des contrats sont établis en tenant compte des indices de révision, et le chauffage est estimé en intégrant la facture arrivée pour la première période, avec l'objectif d'aboutir à une légère sur-provision.

Le montant des charges des logements familiaux, pour 2014, s'élève globalement à 12,3 €/m²SH, hors eau individuelle, chauffage collectif et ascenseur, dont 5 € d'entretien des parties communes d'immeubles pour les programmes concernés.

Le montant des charges de chauffage collectif s'établit en moyenne annuelle à 9,9 €/m² pour les programmes concernés. Il est particulièrement élevé, 15 €/m²SH pour le programme Ardennes 1, actuellement chauffé au fuel et qui sera raccordé à une chaufferie bois en fin d'année 2016.

La société a récupéré excessivement les charges liées aux gardiens d'immeubles, au-delà des niveaux fixés par les dispositions du décret n°82-955.

Le décret n° 82-955 du 9 novembre 1982, modifié par le décret n° 2008-1411 du 19 décembre 2008, précise que lorsque le gardien assure l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets, les dépenses de rémunération et charges sont récupérables à hauteur de 75 %, mais qu'elles ne sont récupérables qu'à concurrence de 40 %, si le gardien n'assure que l'une ou l'autre des deux tâches.

La société a récupéré les prestations des gardiens à hauteur de 75 %, indépendamment du nombre de tâches effectuées, or plusieurs d'entre eux ne réalisent que l'entretien des parties communes.

Il en résulte un trop-perçu de charges, dont le montant s'élève à 70 035 € pour l'année 2014, montant qui représente 15 % des charges d'entretien des parties communes, 85 169 € pour 2013 et 89 082 € pour 2012. Il appartient à la SEM de rectifier la situation et aux locataires de demander le remboursement du trop-perçu.

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir régularisé le trop-perçu sur le quittancement de mai 2016 et avoir réajusté les provisions en conséquence.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les caractéristiques des ménages logés par la société, résultant de l'enquête OPS 2014, pour l'ensemble des locataires et pour les emménagés récents, sont comparées ci-dessous aux résultats de l'enquête OPS 2012 au niveau du département et de l'unité urbaine.

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2014	51,9 %	5,2%	17,5%	15,9%	50,4%	42,3%	11,7%
Département OPS 2012	36,2%	8,6 %	17,8 %	17,1%	60,0%	54,0 %	18,0%
UU Caen OPS 2012	36,1%	8,2 %	18,0 %	20,5%	59,8 %	55,4 %	NC

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

L'enquête sur l'ensemble des locataires logés par la société met en évidence une sous-représentation des ménages disposant des plus faibles revenus, dans le contexte local. La société doit, par conséquent, intégrer des critères d'attribution visant à renforcer son rôle social dans ses programmes.

Il est toutefois à noter que la société intervient aussi sur des projets sociaux, hors logements familiaux, tels un centre d'hébergement d'urgence pour l'accueil d'hommes sans abri ou un programme de logements destinés à des personnes en difficulté ou isolées suite à de longues incarcérations.

En décembre 2014, l'APL représente un montant moyen de 238 € correspond à 72,5 % des loyers et 53 % des loyers chargés des ménages bénéficiaires.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le fichier départemental commun de la demande, limité aux demandeurs ayant inscrit en premier choix Caen agglomération et Saint-Germain-la-Blanche-Herbe, recense 6 514 demandeurs, dont 37 % habitent déjà un logement social.

Les personnes seules constituent près de 47 % des demandeurs. Il en résulte une demande orientée vers les petits logements ; les chambres et T1 représentent 14,2 % de la demande, les T2 34,4 % les T3 30,7 %, les T4 15 %, les T5 et plus 5,6 %.

Le parc de la société présente sur ce point un décalage avec la demande qui explique la difficulté de relocation des grands logements. Les types 5 et plus, qui regroupent 8 % du parc, ne représentent que 5,6 % de la demande. A contrario, la société ne compte que 25 % de T2, ratio situé bien en deçà de celui de la demande.

Dans sa réponse écrite, la société précise que ce décalage est dû au phénomène de desserrement des ménages, dont elle tient compte pour adapter la typologie de ses logements neufs.

L'ancienneté moyenne des demandes, qui s'élève à 21,4 mois, est impactée par les demandes de mutations, qui sont plus anciennes. Les demandes de moins de six mois représentent 29,4 % du stock global et celles de plus de deux ans 23, 6% du stock ; ces dernières sont composées pour moitié de demandes de mutation. Le stock de demandes externes est composé à hauteur de 18,4 % de demandes de plus de deux ans, alors que la proportion atteint 32,3 % pour les demandes de mutation.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La société a mis en place une commission d'attribution des logements unique qui se réunit mensuellement.

La politique de la société en termes d'attributions de logements n'est pas suffisamment précise pour assurer l'égalité de traitement des demandeurs.

La commission dispose d'un règlement intérieur qui fixe trois critères de priorité et indique qu'elle tiendra aussi compte de l'ancienneté de la demande, de son motif et de l'adéquation du logement à la demande en termes de loyers/ressources et de taille/composition familiale, sans plus de précision. Il indique, par ailleurs, que sauf en cas d'insuffisance du nombre de candidats, la commission examine au moins trois demandes pour un même logement.

La politique d'attribution et les critères cités pour l'instruction des demandes méritent d'être davantage détaillés, d'une part, pour guider les chargées de gestion locative dans le choix des demandes à présenter à la commission et, d'autre part, pour permettre à la commission d'analyser les dossiers en toute équité.

Par ailleurs, cette politique devrait viser une plus grande mixité sociale qui implique une information suffisante du CA sur les caractéristiques socio-économiques des locataires. En effet, le rapport d'activité de la commission d'attribution au conseil d'administration se limite essentiellement au nombre de réunions, de dossiers examinés, et d'attributions au titre des réservations.

Dans sa réponse écrite, la société s'engage à rédiger une note de service détaillant les différents critères instruits et permettant de prioriser la demande. En outre, elle détaillera davantage dans les PV des CA les échanges sur les activités d'attribution.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les dossiers des demandeurs sont instruits par les deux chargées de gestion locative et présentés en commission d'attribution des logements.

Au titre de l'année 2014, elle a examiné 320 dossiers de candidatures et 219 attributions ont été réalisées (hors résidence pour étudiants) dont 28 mutations internes.

La société ne respecte pas les dispositions de l'article R. 441-3 du CCH relatives au nombre de demandes examinées par la commission, ce qui dessaisit cette instance de ses prérogatives.

L'article R. 441-3 du CCH dispose que, sauf en cas d'insuffisance du nombre de candidats, les commissions examinent au moins trois demandes pour un même logement à attribuer.

Les comptes-rendus de cinq séances de la commission en 2015, portant au total sur 120 logements, reflètent le faible nombre de propositions : une seule candidature est examinée dans 57 % des cas, deux dans 36 % et trois dans 8 %, alors même qu'un stock de demandes figure dans le fichier commun.

Une analyse a été menée, à titre d'exemple, sur un logement de type 3 (rue du Bouvreuil), attribué par la commission du 9 octobre 2015, pour lequel une seule proposition était présentée. Le fichier commun, limité aux demandeurs non-HLM, pour un T3 sur Caen ou sur le secteur de ce logement, comprend 321 demandes dont 75 déposées antérieurement à celle proposée à la commission.

Interrogée par l'équipe de contrôle, la société a expliqué que dans de nombreux cas la composition familiale n'était pas adaptée au type de logement ou que les demandeurs n'étaient pas intéressés. Cependant, dans 27 cas, les dossiers étaient incomplets (ressources pas à jour sur Imhoweb) et auraient pu être instruits en sollicitant des demandeurs des compléments d'information.

Les services ont notamment indiqué que « *Le fait de ne pas présenter en CAL une demande instruite d'un candidat intéressé par un bien, mais de repousser son passage lors d'une prochaine CAL, afin d'instruire deux autres dossiers avec le sien, engendrerait une vacance trop importante des logements au sein de notre société* ».

L'objectif de la société de réduire la vacance commerciale, qui relève d'une bonne gestion, ne doit pas être réalisé au détriment de ses obligations réglementaires. Il lui appartient d'améliorer son efficacité en termes d'instruction des dossiers des demandeurs (renforcement du service, rythme de réunion de la commission...), de préciser sa politique d'attribution et d'en vérifier la bonne application (cf. supra).

Il est rappelé que le non-respect des règles d'attribution expose la société à une sanction financière, dont le montant maximum est fixé à 18 mois du loyer principal des logements concernés, en application de l'article L. 342-14-I et II du CCH. A titre d'exemple, pour les logements de type 3 loués à la suite de la commission du 9 octobre, elle s'élèverait à 40 255€ (cf. annexe n° 7.5).

Dans sa réponse écrite, la société indique que l'équipe des chargés de gestion locative est renforcée depuis 2016, afin d'augmenter le nombre de dossiers instruits. L'agence prend acte de cette action et indique qu'il lui appartient le cas échéant de la compléter pour respecter pleinement la réglementation.

La société n'a pas respecté les règles d'attribution pour deux logements (article R. 441-1 du CCH).

L'équipe de contrôle a examiné, d'une part, le fichier des entrants sur la période de février 2013 à novembre 2015 (soit 526 attributions) et, d'autre part, 19 dossiers de locataires en relocation et 30 entrées dans un programme neuf (Beffroi), ces derniers représentant environ 20 % des entrées annuelles. Cet examen a mis en évidence deux dépassements de plafonds de ressources dans le programme neuf (cf. annexe n° 7.6).

Le premier, dont le bail a été signé en début d'année, janvier 2014, présente un dépassement de ressources de 27 % (RFR 2012 de 13 957 € pour un plafond de 11 006 €). Il est à noter que le RFR 2011 du ménage, qui aurait été pris en compte en 2013, s'élève à 8 979 € et est inférieur au plafond.

Le deuxième, dont le bail a été signé en avril 2014, présente un dépassement de 3 % (RFR 2012 de 11 370 € pour un plafond de 11 006 €).

Le non-respect des règles d'attribution expose la société à une sanction financière, dont le montant maximum, fixé à 18 mois du loyer principal des logements concernés, en application de l'article L. 342-14-I et II du CCH, s'élève à 10 424,34 €.

Dans sa réponse écrite, l'organisme souligne le caractère exceptionnel des anomalies constatées et s'engage à prendre des mesures pour que cette situation ne se reproduise plus.

La société ne respecte pas les règles d'attribution pour les logements du programme Eurorésidence [article R. 441-1 et suivants du CCH].

Le programme Eurorésidence, géré directement par la société, comporte 56 logements regroupant 89 chambres. La convention, conclue en 1992 en application de l'article L. 351-2 du CCH, précise que les logements sont destinés à être loués prioritairement aux étudiants de l'Ecole Supérieure de Commerce et autres établissements situés sur ce site.

Le programme comprend 34 studios, 22 T2 et 30 T3, qui sont loués en colocation (pour les T2 et T3) et le logement du gardien. Il subit une vacance importante, à laquelle participe ce type d'occupation ; en janvier 2016, seulement la moitié des chambres est occupée.

Les locataires entrants ne font pas l'objet d'un enregistrement au numéro unique départemental ni de passage en commission d'attribution.

L'article L. 442-8-4 du CCH, qui autorise, par dérogation, la location en meublé des logements à un ou plusieurs étudiants, nonobstant les plafonds de ressources, précise que les logements doivent être attribués par la commission d'attribution des logements et que tout changement de colocataire doit faire l'objet d'une information de la commission d'attribution.

La société se doit de régulariser cette situation, même si le type de location de ce programme et la vacance qu'il subit limiteront de fait le rôle de la commission lors de l'examen des dossiers des candidats.

Il est rappelé que le non-respect des règles d'attribution expose la société à une sanction financière, dont le montant maximum est fixé à 18 mois du loyer principal des logements concernés, en application de l'article L. 342-14-I et II du CCH. Sur la base de l'occupation contemporaine, il s'élève à 130 838 € (cf. annexe n° 7.7).

Dans sa réponse écrite, la société confirme sa difficulté à respecter des règles d'attribution pour cette résidence et indique qu'elle s'interroge sur les ambitions qu'elle doit avoir pour ce type de patrimoine. Elle précise que l'ensemble des baux en cours a été présenté en CAL du 28/07/2016. L'agence note que cette pratique permet provisoirement d'améliorer la situation. La société doit toutefois s'engager dans un processus de régularisation définitif et réglementaire dans les meilleurs délais.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Le contingent préfectoral est géré en flux avec un objectif de 20 attributions par an. L'objectif est largement dépassé, puisque le résultat s'établit à 49 attributions en 2013, 74 en 2014 et 69 en 2015, y compris les CODESI (commission d'examen des situations) et DALO.

Sur ces trois années, le nombre d'attributions relevant de la CODESI est respectivement de 15, 13 et 10. Le nombre d'attributions à des ménages relevant du DALO est respectivement de 5, 7 et 6.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le parc de la société est implanté dans un secteur géographique limité à Caen et Saint-Germain-la-Blanche-Herbe, commune limitrophe.

De ce fait, l'ensemble du personnel est regroupé au siège de la SEM, à l'exception des 10 gardiens et employés d'immeuble, qui assurent le contact de terrain avec les locataires. Ils sont rattachés hiérarchiquement à la secrétaire générale mais sont régulièrement en relation avec le service technique, qui traite les réclamations et réalise les visites conseil et les états des lieux.

Cette organisation semble adaptée. Les résultats de la dernière enquête de satisfaction indiquent un taux de 71,5 % de locataires satisfaits. La qualité du logement recueille un taux de 75,6 % de satisfaction. La relation avec le gardien est un point fort, qui recueille 81,6 % de satisfaction pour les logements concernés, ainsi que la propreté des parties communes qui atteint 76 %.

Les états des lieux ne sont pas informatisés, les travaux ne sont pas chiffrés directement lors de ceux-ci et la société ne dispose pas d'une grille de vétusté approuvée par les associations de locataires ; le conseil de concertation locative de mars 2016 a abordé ce dernier point et une réflexion est en cours. L'augmentation du nombre de logements libérés et donc des états des lieux devra amener la SEM à moderniser ses pratiques, pour optimiser le temps consacré à cette activité. Dans sa réponse écrite, la société indique qu'elle a engagé des réflexions sur les pratiques en matière d'état des lieux.

L'information des locataires est perfectible, la société ne dispose pas de site internet opérationnel. Toutefois son élaboration, qui est engagée, devrait être achevée avant la fin de l'année et permettre notamment de mettre en ligne un journal d'information des locataires.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Prévention et traitement des impayés locatifs

Le dossier des impayés, dans leur dimension précontentieuse et contentieuse, est pris en charge par la responsable de la gestion locative qui supervise parallèlement la comptabilité locataires. Une procédure simplifiée est formalisée bien que non datée, ce qui interroge par voie de conséquence sur la réalité de sa mise à jour.

La responsable de la gestion locative est assistée, pour une part de son temps, d'une collaboratrice qui, au-delà de la préparation du quittancement, enregistre quotidiennement les règlements de loyers sous toutes ses formes avec un suivi tout particulier des prélèvements automatiques (intéressant les deux tiers des locataires).

Face à l'augmentation importante des impayés depuis plusieurs exercices, la responsable de la gestion locative est également assistée pour une partie de son temps, par une deuxième collaboratrice, qui outre sa mission générale d'accueil physique et téléphonique des locataires, relance, depuis 2013-2014, les ménages néo-entrants (les débiteurs du mois en cours ou les ménages présentant une dette inférieure à trois mois). Ainsi, sur la base d'un avis d'échéance adressé aux locataires pour un paiement devant intervenir au plus tard le 11 du mois $m+1$ pour le loyer du mois m , dès le lendemain, en cas de non-réaction du locataire, un contact téléphonique est établi, un retard constaté de trois jours déclenchant un premier rappel sous forme de courrier.

Il s'agit assurément d'une mesure de bonne gestion mais elle intervient très tardivement face à un impayé qui, sur des bases déjà soutenues en 2010, a été multiplié par deux sur la période du contrôle.

A compter du 12 du mois $m+1$ et ce, jusqu'en fin de mois, le relais est pris par la responsable de la gestion locative. Au-delà du deuxième rappel que cette situation de retard de paiement génère, il s'agit à ce stade d'entrer en contact avec ces nouveaux locataires et le cas échéant, de finaliser un plan d'apurement, de solliciter les dispositifs d'aide existants (FSL par exemple) et d'effectuer les signalements d'impayés auprès de la CAF.

Pour les autres locataires débiteurs, une analyse de chacune des situations individuelles est opérée sur la base de la balance des comptes locataires qui peut donner lieu à d'ultimes relances, la négociation d'un étalement de la dette et, éventuellement, en cas de difficultés persistantes à entrer en contact avec le locataire, à prendre l'attache des gardiens pour recueillir des informations sur les situations les plus sensibles.

Le dossier entre classiquement dans sa phase contentieuse à compter du commandement de payer ou lorsque le contact est rompu avec le locataire (aucun paiement effectué ou aucun plan d'apurement finalisé). Dès lors, les situations débitrices concernées sont confiées à un cabinet d'huissiers qui en assure le suivi juridique et administratif.

En termes de méthode et d'organisation, la gestion pratiquée est essentiellement administrative, alors que la localisation resserrée du parc devrait introduire une proximité beaucoup plus forte, au travers de l'organisation d'une présence sur site en charge des impayés, qui fait défaut aujourd'hui.

Dans sa réponse écrite, la société partage l'analyse de l'agence sur l'insuffisance d'accompagnement des locataires en difficulté. En ce sens, un recrutement d'une CESF est effectif depuis le 01/09/2016.

4.4.2 L'évolution des impayés locatifs

La société n'a pas pris la mesure de la forte augmentation des impayés sur la période du début de contrôle ; en outre, les informations portées à la connaissance des membres du CA sont fausses et ne sont donc pas de nature à éclairer cette instance sur cet aléa (cf. supra § 2.4.1).

L'impayé a progressé de façon considérable sur la période 2010-2014 (cf. tableau infra). La société ne s'est pas donnée les moyens en interne de mesurer cette évolution, de dresser un diagnostic et d'en tirer les conséquences. En outre, les informations remontées au CA ne correspondent pas à la réalité, ne permettant pas d'apprécier l'acuité de ce risque locatif pour la société.

Ainsi, dans les procès-verbaux de CA de 2011, 2012 et 2013, est portée l'affirmation récurrente et mécanique selon laquelle « *les ... aléas locatifs (vacances et impayés) sont parfaitement maîtrisés* ».

En outre, aucun bilan quantitatif et qualitatif n'est présenté dans les rapports de gestion.

Le ratio des créances locataires rapportées aux loyers et charges récupérées augmente de plus de 4 points entre 2014 (près de 18 % contre une valeur médiane nationale autour de 13 %) et 2010. Corrigés des admissions en non-valeur et du terme échu de décembre, les restes à recouvrer enregistrent une augmentation importante tout au long de la période en passant de 621 k€ en 2010 à 1 274 k€ en 2014 (cf. tableau infra).

Évolution du montant des créances locatives

	2010	2011	2012	2013	2014
Créances loc/loyers et charges récupérées en %	13,6	14,4	15,2	18,1	17,8
Total des restes à recouvrer en k€	621	734	879	1169	1274

Concernant la structure de la dette, la part, en euros, des locataires débiteurs présents, représentant en 2014 65 % du total des restes à recouvrer, est beaucoup plus élevée que celle rencontrée dans des organismes de taille similaire (à peine 50 %). En outre, la part des dettes d'une ancienneté inférieure à trois mois des locataires présents est forte, puisqu'elle représente entre 35 et 40 % du total des impayés des locataires présents ; de la même manière, entre 37 et 39 % du nombre total de situations d'impayés, résultant de locataires présents, affichent une « petite » dette d'un montant inférieur à 375 €.

L'enjeu porte donc bien sur la maîtrise de l'évolution des impayés émanant des locataires présents et particulièrement des néo-entrants qui doivent retenir prioritairement l'attention de l'organisme depuis le rappel des droits et devoirs du locataire, consécutif à l'attribution d'un logement, jusqu'aux contacts (téléphoniques mais aussi et surtout physiques), dès les premiers retards de paiement constatés.

L'organisme est invité à poursuivre l'expérimentation initiée à l'occasion du contrôle, privilégiant une analyse des impayés par les risques, fondée notamment sur la connaissance des situations individuelles, dans la perspective d'ajuster la dépréciation pour créances douteuses. Pour les restes à recouvrer d'une ancienneté inférieure à un an, le principe envisagé est de retenir une cartographie des risques à trois niveaux (risque faible, risque avéré mais sous contrôle, risque élevé) assise sur une cotation des critères objectifs (existence et respect d'un plan d'apurement, débiteur fiché à la banque de France...). Cette cotation du risque, ayant vocation à terme à être automatisée sous le logiciel Estia, permettra de déterminer le montant des dépréciations.

En conclusion, l'organisme doit :

- impérativement prendre la mesure de l'évolution et de l'impact des impayés, même si sa situation financière se présente favorablement ;
- porter prioritairement une attention aux locataires présents et particulièrement aux néo-entrants dès l'attribution d'un logement ;
- introduire une dimension sociale dans l'appréhension de l'impayé et établir un lien de proximité plus étroit avec les locataires, en assurant une présence physique sur site en charge de cette problématique.

Dans sa réponse écrite, la société indique que la situation qui se dégradait jusqu'en 2013 s'est améliorée en 2014 et continue à évoluer favorablement (en 2015 et sur le premier semestre 2016). L'agence prend acte de ces évolutions favorables enregistrées depuis l'année 2015, la période du contrôle ayant porté sur 2011-2014.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La CUS de la société, pour la période 2011-2016, fait référence au plan stratégique de patrimoine pour la période 2006-2012, approuvé en juin 2005 et mis à jour en avril 2010, pour la période 2009-2016.

L'intégralité du patrimoine a fait l'objet d'une réhabilitation lourde entre les années 1990 et 2009. Le parc étant collectif, le CA a toujours émis un avis défavorable à la vente mais a cependant validé l'engagement de l'étude de la cession de deux programmes totalisant 12 logements dans le centre-ville de Caen.

L'objectif des mises en service de logements sur la période 2011-2016 est de 28 PLAI et 114 PLUS, soit une moyenne annuelle de 24 logements.

Un plan à moyen terme, pour la période 2013-2021, a été approuvé par le conseil d'administration en avril 2013.

Il prévoit des enveloppes de travaux répartis en entretien courant, renouvellement de composants, améliorations et ravalements. A noter que ces derniers sont regroupés sous forme de campagne de ravalements.

En termes de développement de l'offre, il détaille les opérations engagées (109 logements qui ont été livrés en 2013 et 2014), l'acquisition de 100 logements à la ville de Caen (148 ont été acquis en 2014) et les projets en étude (221 logements).

Les actions de maintenance découlant de ce plan, chiffrées à 13,7 M€ sur la période 2013-2022, ont été présentées en détail au conseil d'administration en décembre 2013.

L'aisance financière de la société doit être mise au profit des programmes conduisant à réduire au maximum les charges locatives.

Le plan à moyen terme analyse financièrement plusieurs scénarii (fil de l'eau, avec projets en étude). Des évolutions des projets et/ou des plannings doivent amener la société à actualiser régulièrement ce plan, notamment dans son aspect de prévisionnelle financière. A la demande de l'équipe de contrôle, une mise à jour a toutefois été réalisée en avril 2016 ; ces résultats sont détaillés (cf. infra prévisionnelle).

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Le parc de la société a quantitativement peu évolué entre 1996 et 2007. La production est relancée à partir de l'année 2008 et le parc a augmenté de 3,7 % en moyenne annuelle sur la période 2011-2015. L'acquisition des logements GIVC en 2014 participe fortement au développement important de l'année.

	Parc au 01/01	Construction et AA	Acquisitions	Démembrement	Parc au 31/12	Evolution annuelle
2011	1 404	34	0	0	1 438	2,4%
2012	1 438	22	0	0	1 460	1,5%
2013	1 460	6	0	0	1 466	0,4%
2014	1 466	38	148	29	1 681	14,7%
2015	1 681	0	0	0	1 681	0,0%
Total	1 681	100	148	29	1 681	19,7%

Les programmes mis en service depuis 2011 sont situés sur Caen, à l'exception d'un programme de 24 logements (Ardenne 2) à Saint-Germain-la-Blanche-Herbe, sur un site comprenant déjà un programme de la société (Ardenne 1). Ils sont uniquement constitués de collectifs et renforcent la proportion des petits logements; en dehors des 148 logements acquis, la production comprend 58 % de T2 et 29 % de T3.

La société a montré sa capacité technique à mener ponctuellement des opérations spécifiques d'acquisition-amélioration de qualité, telles que le programme Venoix, constitué de huit logements BBC dans une ancienne maison bourgeoise, pour un montant de 90 k€ au logement.

En 2013, elle a aussi mis en service un centre d'hébergement d'urgence de 36 places, destiné à l'accueil de nuit d'hommes majeurs sans abri et réalisé à l'aide d'un financement PLAI.

Les projets de logements locatifs sociaux en cours portent sur cinq opérations, totalisant 273 logements, dont 125 dans le cadre d'une reconstruction faisant suite à la démolition de 66 logements (rue d'Auge). La production prévisionnelle en dehors de Caen comprend 25 logements à Saint-Germain-la-Blanche-Herbe et 80 logements à Carpiquet, autre commune de l'agglomération.

Par ailleurs, une opération de 28 logements en PSLA n'est pas encore lancée par manque de réservations (en attente de 50 %) et la société va produire un programme de 52 PLAI pour le compte d'une association (Revivre).

5.2.2 Réhabilitations

La société a engagé la réhabilitation lourde du programme Ardenne 1, composé de sept immeubles regroupant 134 logements, à Saint-Germain-la-Blanche-Herbe. Les travaux comprennent, notamment, la création d'une chaufferie mixte bois/gaz en remplacement d'une chaufferie au fuel et le remplacement des baies en simple vitrage par du double vitrage. Ils doivent permettre le reclassement de leur DPE de E à B.

Le programme de travaux a été présenté aux locataires et a fait l'objet d'une consultation individuelle, détaillant pour chacun l'augmentation de loyer, la contribution à l'économie de charges et la diminution prévisionnelle de charges suite aux travaux.

Les travaux ont débuté en septembre 2015, pour un montant prévisionnel de 4,7 M€, soit 35 k€ au logement. Le financement prévisionnel, actualisé fin 2015, comprend 11 % de fonds propres, soit 3,8 k€ au logement.

La réhabilitation des programmes Rosel et 13 acres, comprenant 100 logements acquis auprès de la ville de Caen, en 2014, est prévue à partir de 2016. Son coût prévisionnel s'établit à 44,5 k€ au logement dont 4,5 k€ de fonds propres.

Les 398 logements classés en E et les 20 classés en F, en termes de DPE, font quasiment tous l'objet d'actions engagées ou prévues. Sont notamment concernés les 134 logements cités ci-dessus, 40 sur un autre site (La Grâce de Dieu), chauffés au fuel, qui seront raccordés à une chaufferie collective bois en fin d'année 2016, les 66 logements du programme de la rue d'Auge dont la démolition est prévue, et les deux programmes, comptant 12 logements équipés de chauffage électrique, et qui font l'objet d'une réflexion quant à leur cession.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

Le service technique, qui comprend sept salariés, traite les opérations neuves, l'amélioration et la maintenance du patrimoine. Il est aussi chargé des contrats de maintenance et d'exploitation, des réclamations techniques et des états des lieux des logements.

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

La prospection est opérée par la direction générale, en relation avec le service urbanisme de Caen et les communes extérieures.

Les nouveaux projets sont présentés au conseil d'administration en amont, sur leur principe. Les études de faisabilité technique et financière sont réalisées en interne, cette dernière étant établie directement par la directrice générale. Les données financières sont ensuite approuvées par le conseil d'administration, qui autorise la signature des emprunts.

La réalisation de l'étude financière, au niveau de la direction générale, méritera d'être reconsidérée à l'occasion du départ à la retraite de la directrice générale.

Dans sa réponse écrite, la société précise que les recrutements opérés dans le cadre des départs de la comptable et de la DG l'amèneront à s'interroger sur son organisation.

5.3.2 Analyse d'opérations

L'examen des conditions de dévolution des contrats de maîtrise d'œuvre de deux opérations neuves, dont un concours restreint pour une opération de démolition-reconstruction rue d'Auge et une consultation de trois maîtres d'œuvre pour l'opération Ardenne 3, n'appellent pas de remarque particulière. Les travaux de cette dernière, qui sont en cours de réalisation, ont été dévolus après appel d'offres en procédure non formalisée.

L'examen des programmes de logements familiaux neufs, livrés depuis 2011, montre que leur coût est raisonnable, il s'élève en moyenne à 1 870 €/m² SH TTC dont 1 494 € de coût de bâtiment et aboutit à un prix moyen de 105 k€ au logement.

Le financement comprend en moyenne 77,7 % d'emprunts, 12,8 % de subventions et 9,5 % de fonds propres qui représentent en moyenne à 10 k€ au logement.

Les conditions de passation de plusieurs contrats ne respectent pas l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et son décret d'application.

La société n'a pas complètement défini ses modalités de passation des contrats de montants inférieurs aux seuils formalisés, prévus par l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et son décret d'application.

La SEM dispose d'une procédure pour la consultation des maîtres d'œuvre et des entreprises mais pas pour les autres prestataires. Dans sa réponse écrite, la société indique que ces modalités de passation des marchés en dessous des seuils formalisés sont désormais définies depuis avril 2016.

Les missions de contrôleur technique et de coordinateur « sécurité protection de la santé » sont attribuées sans consultation, sans que la société n'ait défini de procédures précises en dessous des seuils formalisés. Elle doit donc définir des modalités de passation des contrats pour tous les types de prestataires.

Dans sa réponse écrite, la société précise que le prestataire lui donne satisfaction et que ces honoraires ont été négociés. L'agence maintient que ces considérations ne peuvent pas justifier le non-respect des règles de la commande publique.

Par ailleurs, des contrats d'assistance et de contrôle des marchés d'exploitation des installations collectives de chauffage, et d'entretien des robinetteries, ont été conclus sans mise en concurrence ; les engagements pris par la société pour mettre un terme à cette situation sont évoqués dans le § 5.4.2.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

La société dispose d'un plan pluriannuel, pour la période 2013-2022, qui détaille par groupe les travaux dits « d'entretien ponctuel », plus importants que le simple entretien courant, qui s'élèvent en moyenne à 250 k€ par an, les ravalements, qui sont majoritairement regroupés par campagnes quinquennales pour optimiser les procédures et les coûts (la prévision porte sur 1,1 M€ en 2014-2015 et 2 M€ en 2020), et les remplacements de composants.

La longue absence du chargé de maintenance a entraîné des décalages par rapport au planning initial, sans qu'une nouvelle planification soit établie. La vision prospective de la maintenance du patrimoine mérite, par conséquent, d'être régulièrement actualisée (cf. infra prévisionnelle).

La SEM ne respecte pas entièrement les obligations réglementaires, issues du décret 2011-629 du 3 juin 2011, concernant la réalisation des dossiers amiante dans les parties privatives (DAPP).

Les dossiers « amiante » sont tenus par le service technique. L'ensemble des repérages des matériaux de la liste B dans les parties communes ont été réalisés en 2004 et 2005. Des repérages avant travaux sont réalisés dans les parties communes d'immeubles et, au cas par cas, dans les parties privatives à la relocation ; dans ce cas, conformément à la procédure interne à la société, ils sont ciblés sur les pièces et matériaux qui feront l'objet de travaux. Le suivi de la problématique amiante est particulièrement confié à la chargée de maintenance récemment recrutée. Ce recrutement, qui met en évidence la préoccupation de la société, doit l'amener à se mettre en conformité réglementaire concernant les DA-PP, portant sur les matériaux de la liste A dans les parties privatives, qui devaient avoir été établis au plus tard le 5 février 2012.

Dans sa réponse écrite, la société indique qu'elle mettra à jour une base amiante fiable et regroupera l'ensemble des repérages à réaliser dans les logements (DAPP et diagnostics issus de la loi ALUR) dans une procédure de consultation pour l'ensemble du parc.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les contrats d'exploitation sont globalement bien suivis, mais quelques irrégularités sont à corriger.

La société se fait assister d'un prestataire pour une mission d'assistance et de conseil sur les ascenseurs. Les 39 équipements font l'objet d'un contrat de maintenance d'une durée de quatre ans et six mois.

L'entretien des chauffe-eau et chaudières individuelles des programmes les plus anciens est attribué à un prestataire pour une durée de trois ans, après consultation de quatre entreprises.

Les contrats d'exploitation des installations de chauffage collectif ont été attribués à deux prestataires, pour cinq ans, après une consultation européenne en 12 lots.

Les prestations de ménage sont réparties entre le personnel de proximité de la société et plusieurs prestataires externes. Une consultation unique, pour tous les groupes concernés, est en cours d'élaboration.

La mission d'assistance et contrôle des marchés d'exploitation des installations collectives de chauffage et d'ECS a été confiée en 2001 à un prestataire, pour une durée de cinq ans. Un nouveau contrat signé en 2006 pour une durée de cinq ans, sans mise en concurrence, est prolongé par avenants et un nouveau contrat est établi, toujours sans mise en concurrence pour la période 2015-2019.

Dans sa réponse écrite, la société précise que la mission a été attribuée sans consultation, car il lui semblait opportun d'assurer une continuité de la mission et que le prestataire donnait entière satisfaction. L'agence maintient que ces considérations ne peuvent pas justifier le non-respect des règles de la commande publique.

L'entretien des robinetteries du parc a été partagé entre deux prestataires, en 2007, après consultation pour une période de 3 ans, renouvelables 3 fois pour un an. Les modalités de reconduction de ces contrats s'avèrent critiquables au regard des principes de la commande publique.

Le premier contrat a en effet été mené jusqu'à son terme en 2013, puis reconduit avec le même titulaire sans remise en concurrence préalable. Le second contrat a fait l'objet d'une nouvelle consultation en 2011, suite à défaillance de l'entreprise désignée titulaire en 2007. Le nouveau prestataire a connu une carence en 2014, à l'issue de laquelle un avenant a été passé avec le titulaire du premier contrat, pour lui ajouter l'entretien de 582 logements.

Dans sa réponse écrite, la société s'engage, au terme du contrat actuel, à mener une consultation conforme à ses procédures internes et à la réglementation.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La société ne dispose que de logements collectifs, à l'exception de 20 logements acquis en 2014 et le conseil d'administration a historiquement émis un avis défavorable à la vente de logements.

Il a toutefois, en juin 2012, et, conformément aux engagements inscrits dans la CUS, donné son accord pour mener des études relatives à la vente de deux petits collectifs, respectivement de cinq et sept logements. En avril 2013, il a validé le « missionnement » d'un prestataire pour réaliser une étude sociologique, dans un premier temps, sur le bâtiment de cinq logements et, en décembre 2015, il a autorisé la société à poursuivre ces études.

5.6 AUTRES ACTIVITES

La SEM Caennaise mène quelques autres activités. Elle est notamment propriétaire de commerces dans le programme « rue des Boutiques », sur lequel elle assure la mission de syndic de copropriété et gère des logements pour le compte d'une SCI. En outre, elle loue des locaux administratifs à l'ARS et un hôtel maternel au Conseil départemental. Elle va, par ailleurs, construire un programme de 52 logements en PLAI, pour le compte d'une association de réinsertion.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

L'activité financière et de suivi comptable de la société n'est pas identifiée au sein d'un service dédié placé sous l'autorité d'un responsable.

Même si le cœur de métier relatif à la comptabilité générale (fournisseurs, comptes de tiers, rapprochements bancaires, suivi de trésorerie) est bien assuré par un comptable dûment identifié, directement rattaché hiérarchiquement à la Directrice Générale, il n'en demeure pas moins que le suivi des domaines financier et comptable reste éclaté au sein de la société.

La société sous-traite sur la base des éléments financiers et comptables internes, via convention, la supervision générale et la mise en forme de ses comptes à un prestataire extérieur

L'examen aléatoire de factures, sur les exercices 2013 et 2014, n'a globalement pas révélé de dysfonctionnement particulier.

Même si la tenue de la comptabilité et le suivi financier de l'activité de la société n'ont pas révélé de dysfonctionnement majeur et que la fonction comptable est dans les faits assurée, l'absence de service financier dédié nuit à la lisibilité, la sécurité et la cohérence de l'ensemble.

Ainsi, la comptabilité clients est assurée par un salarié identifié comme comptable, tout en étant responsable de la gestion locative mais sans lien hiérarchique avec le comptable en charge de la comptabilité générale. Un autre collaborateur assure le suivi des charges locatives récupérables. La secrétaire générale effectue un contrôle des frais généraux, intervient sur les immobilisations et assure un suivi des subventions, ainsi que des emprunts dans leur partie amont.

Enfin, la comptabilité de programmes est portée par la Directrice générale en liaison avec le responsable du service technique. Sa longue expérience à la SCDI (depuis plus de 40 ans), ainsi que ses fonctions antérieures de chef du service financier et comptable au sein de la structure la conduisent à jouer ce rôle. Au-delà du fait que ces missions n'entrent pas dans les prérogatives classiques d'une DG même dans une structure resserrée, l'exercice du contrôle a révélé quelques lacunes dans la fiabilité de données techniques transmises en première version à l'équipe de contrôle qui ont pu être corrigées par la suite.

Le morcellement du suivi financier et comptable rend en outre difficile la mise en œuvre d'une polyvalence susceptible d'optimiser la sécurité et la continuité du service.

Enfin, l'absence de service financier et comptable, dirigé par un responsable, supprime un maillon dans le chaînage du contrôle interne qui fait défaut aujourd'hui, tant dans le domaine de l'opportunité des dépenses (notamment celles relevant des frais généraux) que dans celui de la mise en cohérence et perspective des comptes.

En conclusion, le suivi financier et comptable est assuré collégialement de façon globalement satisfaisante mais, néanmoins, en mode dégradé par une équipe dans l'ensemble très expérimentée. Le départ de la collaboratrice en charge de la comptabilité générale, de la DG ainsi que l'accroissement de l'activité de la société doivent conduire la gouvernance, d'une part, à maintenir le niveau de compétence actuel par un recrutement adapté et, d'autre part, à revoir l'organisation, pour créer un véritable service financier et comptable.

En cours de contrôle, la DG a informé l'agence de la finalisation d'une fiche de poste en vue du recrutement, à très court terme, d'un comptable en charge du pilotage de la gestion comptable, financière et fiscale de l'entreprise.

Dans sa réponse écrite, la société rappelle que le dispositif en place n'a pas montré de défaillance, et qu'il s'explique au vu de l'historique de l'évolution de la société. Elle précise que l'arrivée du nouveau DG, ainsi que le recrutement d'une comptable présentant un profil suffisamment évolutif pour assurer la responsabilité de la production de l'information financière à terme, sont effectifs respectivement depuis septembre et mai 2016. L'entreprise indique que cette nouvelle configuration permettra d'engager une réflexion sur l'organisation du service.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

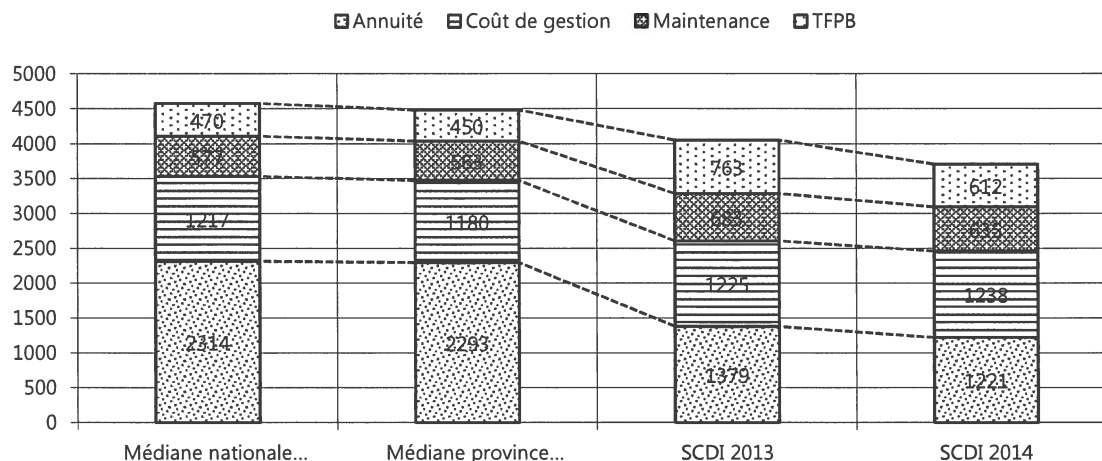
La rentabilité de l'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net (cf. tableau ci-dessous).

6.2.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2010	2011 *	2012 *	2013	2014
Marge sur accession	0	0	0	0	0
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	6731	7076	7413	7578	8262
Coût de gestion hors entretien	-1687	-2145	-2007	-1796	-2082
Entretien courant	-767	-945	-1038	-1001	-1067
GE	-1533	-114	0	0	0
TFPB	-991	-1075	-1061	-1119	-1028
Flux financier	122	205	609	201	135
Flux exceptionnel	-200	-99	-456	-285	-230
Autres produits d'exploitation	16	14	18	16	46
Pertes créances irrécouvrables	-22	-26	-48	-107	-137
Intérêts opérations locatives	-555	-698	-843	-750	-622
Remboursements d'emprunts locatifs	-1231	-1438	-1300	-1273	-1432
Autofinancement net³	-117	755	1287	1464	1845
% du chiffre d'affaires	-1,73	10,67	17,35	19,32	22,3

* L'augmentation sensible des coûts de gestion, sur les exercices 2011 et 2012 s'explique principalement par l'impact du prélèvement sur le potentiel financier collecté par la CGLLS (pour mémoire d'un montant respectif de 377 k€ et de 353 k€).

³ 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 toujours exclus.



L'organisme tient une comptabilité analytique partielle (jusqu'à la marge locative nette) par programme. Sur cette base, il a pu être établi que l'organisme tire la grande majorité (83 %) de son chiffre d'affaires des loyers des logements familiaux.

Néanmoins, d'autres revenus locatifs viennent compléter les produits à hauteur de 17 % du chiffre d'affaires total : principalement, les loyers d'une vingtaine de commerces dans le cadre d'une copropriété dont la société est propriétaire à 40 %, les loyers de logements temporaires, les loyers de locaux administratifs loués à l'ARS et enfin les loyers d'un hôtel maternel loué au Conseil Départemental. Il convient de noter que la marge locative nette de ces produits locatifs est faiblement grevée de charges générales courantes, dégageant ainsi un résultat bénéficiaire.

L'attention de la société est attirée sur l'entrée en vigueur des dispositions de la loi ALUR dans son article 111 modifiant l'article L 481-8 du CCH, introduisant l'obligation pour les SEM de présenter « *un compte de résultat et un bilan faisant apparaître le résultat de l'activité agréée* ». Cette distinction permettra de dissocier l'activité relevant du service d'intérêt économique général de celle du champ concurrentiel. Ces dispositions sont précisées par les arrêtés des 21/08/2015 et du 07/10/2015 et imposent cette dissociation pour les comptes de l'exercice 2015.

L'exploitation de l'activité principale se caractérise par :

- des loyers connaissant une progression linéaire sur toute la période à l'exception de la dernière année marquée par une augmentation sensible du parc de la société (+ 215 logements) consécutive à la livraison de nouveaux programmes et à l'acquisition de 148 logements auprès de la ville de Caen ; au total le parc enregistrant une augmentation de près de 20 % entre 2010 et 2014 ;
- après retraitement des prélèvements sur le potentiel financier, opéré en 2011 et 2012, pour des montants respectifs de 377 k€ et de 353 k€, le coût de gestion est constant (autour de 1 700 k€) sur la période et se situe dans des valeurs proches de celles de la médiane nationale pour des organismes de taille comparable. L'année 2014 marque une augmentation sensible inhérente à une majoration du poste « assurances » consécutive à l'augmentation du parc (cf. supra) et de la ligne « intérimaires » résultant de l'absence prolongée d'un collaborateur du service technique ;
- une particularité sur l'exercice 2012 marquée par la prégnance des produits financiers (609 k€) consécutive notamment à une cession de valeurs mobilières de placement (351 k€), représentant la juste contrepartie de la provision pour rupture conventionnelle de la directrice qui impacte les flux exceptionnels (- 456 k€) ;
- une dépense de maintenance rapportée au total des produits en pourcentage ou exprimée en euro au logement se situant légèrement au-dessus des standards habituels. Il convient de

noter que la société s'est dotée d'une PGE adossée à une programmation pluriannuelle de travaux sur une période de cinq ans glissante d'une année sur l'autre et ne concernant que les seuls travaux de ravalement. Pour optimiser les coûts, la SEM concentre, de façon régulière, ces derniers travaux sur un exercice donné sur la base de la définition des besoins prévisionnels issus de la programmation et de la bonne connaissance du parc. Les autres travaux se partagent entre, d'une part, les interventions dans les logements suite à l'état des lieux mais aussi dans les parties communes et, d'autre part, la petite maintenance d'exploitation de proximité. Le résultat est plutôt probant avec un parc en bon état ;

- une annuité particulièrement faible consécutive à un développement très mesuré de la société jusqu'en 2008-2009, situant l'endettement de la SEM très en-deçà de celui qui peut être relevé pour des structures comparables (entre 25 et 27 % des produits contre 47 % au titre de la médiane nationale) ;
- une TFPB d'un niveau très élevé, traduisant l'ancienneté du parc (36 ans de moyenne d'âge) ; un suivi comptable rigoureux est assuré concernant les demandes de dégrèvements régulièrement formulées par le service technique. Ainsi, 266 k€ ont pu être obtenus sur l'exercice 2014.

Au global, il en résulte un autofinancement confortable sur la période traduisant une rentabilité certaine de l'exploitation d'un niveau très nettement supérieur aux standards habituels. L'exception en début de période s'explique par l'impact financier de la campagne de ravalement menée en 2010 (1 533 k€).

Cette aisance financière et le niveau des coûts de gestion se situant dans la médiane des organismes comparables ne doivent pas exonérer la société d'une vigilance concernant la maîtrise de frais de réception (cf. supra § 2.3) et à la préservation de ses intérêts en toutes circonstances (cf. modalités de départ de ses cadres dirigeants - § 2.2.1).

6.2.2 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.

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	19 314	19 980	20 677	21 209	22 864
Provisions pour risques et charges	976	1054	1120	1122	1072
<i>Dont PGE</i>	<i>951</i>	<i>1027</i>	<i>1090</i>	<i>1087</i>	<i>1033</i>
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	30 157	31 939	33 971	35 301	37 637
Dettes financières	26 771	29 154	27 862	28 809	35 766
Actif immobilisé brut	64 817	68 612	72 420	83 442	84 382
Fonds de Roulement Net Global	12 401	13 515	11 210	2 999	12 957
FRNG à terminaison des opérations⁴					4 570
Stocks (toutes natures)	1245	1244	3403	541	663
Autres actifs d'exploitation	5 444	4 834	4 274	3 789	4 280
Provisions d'actif circulant	337	395	500	694	816
Dettes d'exploitation	2 603	1 970	1 258	3 152	2 586
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	2 505	2 470	2 519	483	1 541
Créances diverses (+)	0	0	0	0	0
Dettes diverses (-)	662	1 061	1 594	334	295
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-662	-1 061	-1 594	-334	-295
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	1 843	1 409	925	149	1 246
Trésorerie nette	10 558	12 106	10 285	2 850	11 711

⁴ 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.

L'exploitation très rentable vient alimenter de façon récurrente le haut de bilan.

Le niveau du FRNG d'un exercice est fonction des emprunts réalisés et des immobilisations pratiquées. La combinaison alternative voire cumulative de ces différents paramètres détermine la hauteur du FRNG.

Le FRNG est stable sur la période avec un montant compris entre 11 et 13 M€ situant l'organisme très nettement au-dessus des standards habituels.

L'exercice 2013 présente un caractère exceptionnel, car il cumule à la fois une réalisation d'emprunts très modeste (2,2 M€ au regard des 7,8 M€ de 2014 ou des 5,3 M€ de 2010) et un niveau d'immobilisations d'exploitation des plus élevés de la période (83,4 M€). Cette augmentation de l'actif est le résultat de programmes en cours importants, préfigurant une livraison de 67 logements en 2014.

6.2.2.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG à fin 2014 se situe à près de 13 M€, représentant près de 16 mois de dépenses mensuelles (pour une valeur au titre de médiane nationale de l'ordre de 4 mois de dépense mensuelles) et un niveau de fonds propres disponibles au 31/12 de 11,3 M€. Compte tenu du décalage entre les dépenses restant à régler sur les nombreuses opérations en cours et les financements à encaisser, le FRNG à terminaison a pu être estimé à 4,6 M€.

6.2.2.2 Besoins ou ressources en fonds de roulement

Sur l'ensemble de la période et particulièrement en 2010, la société génère un besoin en fonds de roulement s'expliquant par l'impact des subventions à recevoir figurant au compte 441 notifiées mais non encaissées.

6.2.2.3 Trésorerie

Au final, la trésorerie, à l'exception conjoncturelle de l'exercice 2013, est d'un niveau confortable avec un montant de 11,7 M€ à fin 2014, représentant plus de 14 mois de dépenses mensuelles pour une valeur de la médiane nationale de l'ordre de 3 mois.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La dernière vision prospective financière, dénommée également plan à moyen terme, réalisée par la société remonte à 2013 et a été présentée à l'occasion d'un CA qui s'est tenu en avril de cette même année.

Le contrôle a été l'occasion de demander à la SCDI d'actualiser cette prospective au 31/12/2014 (2015-2024) sur la base de l'approbation des comptes 2014 et de l'encourager à mettre à jour annuellement ce document.

Les paramètres exogènes (taux du livret A, inflation, indice du coût de la construction...), retenus par la société pour construire cette prévisionnelle, sont plutôt prudents.

En termes d'exploitation, l'organisme est en prise avec deux sujets qui doivent retenir son attention :

- l'impact des impayés locatifs : à ce titre, la simulation retenue autour de 2 % des loyers paraît optimiste au regard des 4 % constatés en 2013 et 3 % en 2014 ;
- le dimensionnement de ses effectifs qui doit accompagner l'accroissement du parc et plus globalement le développement de l'activité.

Concernant la maintenance au sens large (entretien courant, gros entretien, remplacement de composants et réhabilitation), un niveau d'intervention élevé doit être maintenu. Même si le parc est en bon état, son ancienneté ainsi que la solidité financière de la société doivent en effet la conduire à systématiquement rechercher un niveau d'exigence qualitative élevé, supérieur aux standards constatés sur certaines réhabilitations opérées en période de début de contrôle, dans un contexte d'incertitude sur le devenir de la société. Les niveaux de réhabilitation constatés dans les projets les plus récents constituent de ce point de vue un référentiel intéressant.

Dans un tel contexte, la rentabilité de l'exploitation restera très largement préservée, puisque l'autofinancement net prévisionnel de l'ordre de 15 % se situera sur des bases supérieures à celles de la médiane nationale.

Les perspectives de développement reposent en première partie de prévisionnelle (jusqu'en 2018-19) sur des données connues de l'organisme à partir d'opérations identifiées. Elles intègrent d'abord le plan de financement consolidé des dernières opérations livrées jusqu'au 31/12/2014, ensuite la réhabilitation pour un coût moyen de 40 à 45 k€ par logement de 100 des 148 logements GIVC acquis auprès de la ville de Caen et enfin, l'impact de 4 opérations représentant entre 220 et 250 logements suivant les scénarios. En deuxième partie de prévisionnelle et à compter de 2018-2019, la SCDI a retenu un rythme de développement annuel, se situant autour d'une quarantaine de logements.

Sur ces bases, le FRNG calculé à l'ordre de service (sur la base d'une affectation des fonds propres à l'opération) peut être estimé en moyenne entre 11 et 12 M€ pour dépasser les 15 M€ en toute fin de période (2024).

6.4 CONCLUSION

Même si la rentabilité de l'exploitation est avérée, l'attention de la société est attirée sur la vigilance à observer quant à l'évolution de l'impayé. Le haut de bilan régulièrement alimenté présente ainsi, dans la durée, une situation particulièrement solide.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME



ACTIONNAIRES	Nbre d'actions	Valeur Nominale	Montant du capital	% détenu au capital
VILLE DE CAEN	8 079	16	129 264	52,56%
CAISSE D'EPARGNE	3 900	16	62 400	25,37%
CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS	3 075	16	49 200	20,00%
CAEN LA MER	150	16	2 400	0,98%
NXP	87	16	1 392	0,57%
HLM CAEN HABITAT	51	16	816	0,33%
LOGILIANCE	30	16	480	0,20%
TOTAL	15 372		245 952	100,00%

7.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Liste des membres du conseil d'administration à la date du contrôle

Dénomination personnes morales	Nom et prénom du représentant ou de la personne physique	Profession et mandat électif	Fonction exercée au sein				Mandat actuel	
			du CA	Bureau	appel d'offres	Commission attribution logements	Origine	Fin
Ville de Caen	Brigitte BARILLON	Conseillère Municipale	Présidente	x	x	x	02/06/2014	Fin mandat électif
Ville de Caen	Grégory BERKOVICZ	Conseillère Municipale					02/06/2014	
Ville de Caen	Jodite LEBREUILLY	Conseillère Municipale				x	02/06/2014	
Ville de Caen	Ludwig WILLAUME	Conseillère Municipale			x		02/06/2014	
Ville de Caen	Patrice MICHARD	Conseillère Municipale				x	02/06/2014	
Caen la Mer	Stéphane LE HELLEY	Conseiller communautaire					30/06/2014	2020
Caisse d'Epargne de Normandie	Patrice RENAULT				x		15/12/2015	2021
Caisse des Dépôts et Consignations	Sylvie LEMEE ROUSSEAU				x		15/06/2015	2021
Logilance Ouest	Serge GIRAUD				x	x	15/12/2015	2021
CNL	Catherine HUG				x		15/12/2014	2018
CSF	Geneviève THIERRY					x	15/12/2014	2018

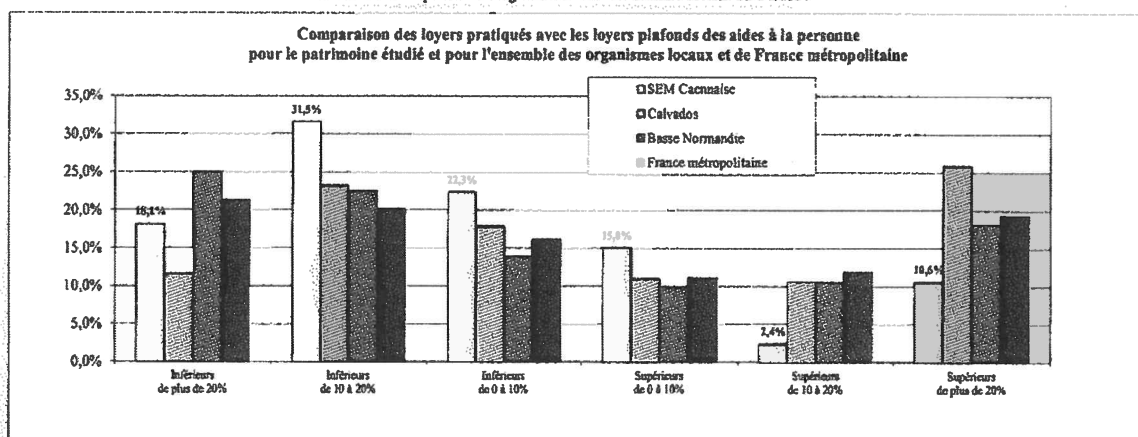
7.3 COMPARAISON DES LOYERS AVEC PLAFOND APL POUR L'ANNEE 2014

2014	moyenne médiane									
Loyer mensuel pratiqué en €	342	327	Logements avec loyer supérieur au maxi Apl	nombre	%	Référence département	Référence région	Référence métropole		
				447	28,0%	47,4%	38,6%	42,4%		
Loyer maximum Apl en €	362	349	Distribution des écarts	Inférieurs de plus de 20%	Inférieurs de 10 à 20%	Inférieurs de 0 à 10%	Supérieurs de 0 à 10%	Supérieurs de 10 à 20%	Supérieurs de plus de 20%	total
Ecart loyer pratiqué / loyer maxi Apl en %	-6%	-10%	SEM Caennaise	18,1%	31,5%	22,3%	15,0%	2,4%	10,6%	100%
			Calvados	11,6%	23,2%	17,8%	11,0%	10,6%	25,9%	100%
			Basse Normandie	25,0%	22,5%	13,9%	9,9%	10,5%	18,2%	100%
			France métropolitaine	21,3%	20,2%	16,2%	11,1%	11,9%	19,4%	100%

*source des références : CGDD/SoES
sur la base du Répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux au 1/1/2014

*source des références : CGDD/SOeS

sur la base du Répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux au 1/1/2014



7.4 INFRACTION : DEPASSEMENT DES LOYERS MAXIMUM

SEM CDI

Estimation du montant maximum de la sanction

		Loyer décembre 2015	Loyer maximum	Sanction 9 mois
Beffroi de Beaulieu	SU			
11	52,17	304,84	298,41	2 743,56
13	51,47	302,82	294,41	2 725,38
21	52,2	304,98	298,58	2 744,82
23	51,5	302,97	294,58	2 726,73
14	51,89	303,2	296,81	2 728,80
12	65,79	384,42	376,32	3 459,78
14	51,89	305,29	296,81	2 747,61
21	47,49	277,49	271,64	2 497,41
24	51,83	304,94	296,47	2 744,46
				25 118,55
Canada 2				
11	50,11	306,52	300,16	2 758,68
22	48,93	299,31	293,09	2 693,79
				5 452,47
Total sanction				30 571,02

7.5 INFRACTIONS AUX REGLES D'ATTRIBUTION

SEM CDI Infraction : Moins de 3 dossiers présentés en CAL
Estimation du montant maximum de la sanction

	Nombre de propositions	Loyer	Sanction 18 mois
7-5-753	1	345,17	6 213,06
14-1-1142	1	344,45	6 200,10
37-2-19	2	246,23	4 432,14
14-4-1239	2	380,31	6 845,58
37-5-76	2	252,1	4 537,80
4-7-462	1	323,78	5 828,04
4-7-458	1	344,36	6 198,48
Total sanction			40 255,20

7.6 INFRACTION POUR DEPASSEMENT DES PLAFONDS DE RESSOURCES

SEM CDI

Infraction : Dépassement des plafonds de ressources
Estimation du montant maximum de la sanction

Identification du logement	22-3-24 (Plai)
Montant du loyer	303,21 €
Date de signature du bail	03/01/2014
Maximum de la sanction	5 457,78 €
Catégorie du ménage	1
RFR	13 957 €
Plafonds	11 006 €
dépassement	27%

Identification du logement	22-3-21 (Plai)
Montant du loyer	275,92 €
Date de signature du bail	09/04/2014
Maximum de la sanction	4 966,56 €
Catégorie du ménage	1
RFR	11 370 €
Plafonds	11 006 €
dépassement	3%

Total maximum sanctions	10 424,34 €
--------------------------------	--------------------

7.7 INFRACTION DES REGLES D'ATTRIBUTION POUR LES LOGEMENTS DU PROGRAMME EURORESIDENCE

SEM CDI Infraction : Eurorésidence, non passage des dossiers en CAL

Estimation du montant maximum de la sanction

code	pgm	Typologie	SC	SH	Loyer principal	sanction 18 mois
11 002,1553	Eurorésidence	T1	63	18	256,96	4625,28
11 002,1554	Eurorésidence	T1	63	18	256,41	4615,38
11 002,1555	Eurorésidence	T1	63	18	256,41	4615,38
11 002,1556	Eurorésidence	T2P	47	19	191,7	3450,6
11 002,1557	Eurorésidence	T2P	47	19	190,21	3423,78
11 002,1558	Eurorésidence	T2P	44	18	177,21	3189,78
11 002,1563	Eurorésidence	T3P	41	18	166,87	3003,66
11 002,1565	Eurorésidence	T3P	41	18	166,86	3003,48
11 002,1566	Eurorésidence	T1	63	18	256,96	4625,28
11 002,1567	Eurorésidence	T1	63	18	256,41	4615,38
11 002,1570	Eurorésidence	T1	63	18	256,41	4615,38
11 002,1583	Eurorésidence	T1	69	18	280,83	5054,94
11 002,1585	Eurorésidence	T1	69	18	280,83	5054,94
11 002,1589	Eurorésidence	T1	67	18	272,7	4908,6
11 002,1594	Eurorésidence	T3P	42	19	171,31	3083,58
11 002,1600	Eurorésidence	T1	69	18	281,06	5059,08
11 002,1601	Eurorésidence	T1	69	18	281,43	5065,74
11 002,1602	Eurorésidence	T1	69	18	281,43	5065,74
11 002,1605	Eurorésidence	T1	67	18	211,81	3812,58
11 002,1612	Eurorésidence	T3P	42	18	170,95	3077,1
11 002,1614	Eurorésidence	T1	69	18	281,43	5065,74
11 002,1617	Eurorésidence	T1	69	18	281,43	5065,74
11 002,1618	Eurorésidence	T1	69	18	280,83	5054,94
11 002,1620	Eurorésidence	T2P	50	19	203,94	3670,92
11 002,1621	Eurorésidence	T1	68	20	276,76	4981,68
11 002,1630	Eurorésidence	T1	70	20	285,51	5139,18
11 002,1632	Eurorésidence	T1	70	20	284,9	5128,2
11 002,1634	Eurorésidence	T1	70	20	285,51	5139,18
11 002,1635	Eurorésidence	T2P	52	20	212,09	3817,62
11 002,1636	Eurorésidence	T2P	52	20	211,64	3809,52
					7 268,80	130 838,40

7.8 SIGLES UTILISES

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