

Société d'Aménagement et de Gestion
Immobilière (SAGIM)

Alençon (61)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-061

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-061

**Société d'Aménagement et de Gestion Immobilière
(SAGIM)**

Alençon (61)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-061

Société d'Aménagement et de Gestion Immobilière (SAGIM) – (61)

N°SIREN : 096 220 033				
Raison sociale : SA d'HLM d'Aménagement et de Gestion Immobilière				
Président : Michel Renard				
Directeur général : Stéphane Aulert				
Adresse : 19, rue du Maréchal De Lattre De Tassigny - BP 38 - 61002 ALENÇON CEDEX				
Actionnaires principaux : Action Logement Immobilier - Département de l'Orne - Caisse d'Epargne de Normandie				
AU 31 DÉCEMBRE 2017				
Nombre de logements familiaux gérés	6 623	Nombre de logements familiaux en propriété:	6 623	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : 288
Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants y compris vacance stratégique	6,8	5,57	4,76	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance stratégique)	3,2	2,65	1,55	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	15,4	12,33	9,73	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,95	NC	NC	
Âge moyen du parc (en années)	43	39	40	
POPULATIONS LOGÉES (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	22,74	20,71	21,21	
- < 60 % des plafonds	61,5	56,32	59,44	
- > 100 % des plafonds	8,42	12,47	11,23	
Bénéficiaires d'aide au logement	50,41	49,76	47,36	
Familles monoparentales	19,05	19,66	20,79	
Personnes isolées	48,23	40,81	38,54	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4,3	4,9	5,54	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	19,6	13	13,3	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	7,1	nc	nc	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	6,8	4,4	3,6	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	16,9	11,8	10,96	
(1) Enquête OPS 2016				
(2) RPLS au 1/1/2016				
(3) Boléro 2015 - ensemble des ESH				

POINTS FORTS :

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

POINTS FAIBLES :

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

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Dépassement de la limite d'âge du directeur général jusqu'en 2016
- ▶ Portage d'une opération située hors objet social et ayant lésé les intérêts de l'association bénéficiaire
- ▶ Attributions non conformes (7 sur 3 950)
- ▶ Absence de contrôle des équipements de désenfumage depuis 2015 et insuffisance de contrôle des chaudières à gaz
- ▶ Conditions de création du GIE dont l'auxiliarité n'est pas par ailleurs démontrée

Précédent rapport de contrôle : n°2011-102 de septembre 2012

Contrôle effectué du 12 juillet 2017 au 13 février 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : avril 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-061

Société d'Aménagement et de Gestion Immobilière (SAGIM) – 61

Synthèse	6
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Recomposition de la gouvernance	11
2.2.2 Évaluation de la gouvernance	12
2.2.3 Création du GIE LOGIM	14
2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management	15
2.2.5 Commande publique	18
2.3 Conclusion	18
3. Patrimoine	20
3.1 Caractéristiques du patrimoine	20
3.1.1 Description et localisation du parc	20
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	21
3.2 Accessibilité économique du parc	22
3.2.1 Loyers	22
3.2.2 Charges locatives	23
4. Politique sociale et gestion locative	26
4.1 Caractéristiques des populations logées	26
4.2 Accès au logement	27
4.2.1 Connaissance de la demande	27
4.2.2 Gestion des attributions	28
4.3 Traitement des impayés	30
4.3.1 Prévention et traitement des impayés locatifs	30
4.3.2 L'évolution des impayés locatifs	31
5. Qualité du service rendu aux locataires	32
5.1 Objectif prioritaire du projet d'entreprise	32
5.1.1 Traitement des réclamations	32
5.1.2 Remise en état des logements	33

5.1.3	Cadre de vie – sécurité du patrimoine.....	33
5.2	Visite de patrimoine.....	34
5.3	Conclusion sur le « cœur de métier »	35
6.	Stratégie patrimoniale.....	37
6.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	37
6.2	Evolution du patrimoine.....	38
6.2.1	Offre nouvelle.....	38
6.2.2	Réhabilitations.....	39
6.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	39
6.3.1	Gestion et suivi des opérations.....	39
6.3.2	Analyse d'opérations.....	40
6.4	Maintenance du parc.....	42
6.4.1	Gros entretien.....	42
6.4.2	Exploitation du patrimoine.....	43
6.5	Conclusion	43
7.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	44
7.1	Organisation.....	44
7.2	Tenue des comptes	44
7.3	Gestion de la dette	45
7.4	Analyse financière	46
7.4.1	Analyse de l'exploitation	46
7.4.2	Résultats comptables.....	48
7.4.3	Structure financière	48
7.5	Analyse prévisionnelle.....	50
7.6	Conclusion	51
8.	Annexes.....	52
8.2	Organigramme général de l'organisme.....	53
8.3	Dépassement des loyers plafonds.....	54
8.4	Dépassement des plafonds de ressources.....	55
8.5	Visite de patrimoine d'argentan.....	56
8.6	Sigles utilisés.....	57

SYNTHESE

La Société d'aménagement et de gestion immobilière (SAGIM) est propriétaire d'un parc d'environ 6 500 logements sociaux, essentiellement implantés dans l'Orne, dont près d'un tiers à Alençon. Le parc, d'une moyenne d'âge de 43 ans, est collectif à 72 % dont 43 % en quartiers prioritaires de la ville (QPV). Les principaux actionnaires de la SAGIM sont le Conseil départemental de l'Orne détenant 30 % des actions, Action Logement Immobilier (ALI, 30 %) et la Caisse d'Épargne (groupe BPCE, 30 %). La société intervient dans un marché du logement très détendu.

La SA d'HLM Logis familial (LF), filiale d'action logement Immobilier (ALI) à 92 %, dispose quant à elle d'un parc d'environ 4 000 logements familiaux, également implantés pour l'essentiel dans l'Orne, dont 900 à Alençon. Âgé de 39 ans, le parc est à 45 % individuel et situé pour 32 % en QPV.

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

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

Dans un contexte de marché très détendu, la SAGIM s'est fortement impliquée pour lutter contre la vacance et optimiser ses processus de gestion locative ; les actions engagées ont permis d'inverser notablement les tendances, avec depuis 2015 une nette réduction de la vacance commerciale, qui s'établit à 5,4 % fin 2017 contre 8,72 % en 2014. Elle reste néanmoins très élevée sur certains secteurs, en particulier à Lisieux où elle avoisine encore les 10 %. En matière d'impayés, la société a également mené des actions pertinentes en termes de prévention et d'accompagnement des locataires ; le niveau des impayés s'avère pour autant élevé, avec un taux de créances inscrit au bilan atteignant 19,6 % (pour une médiane nationale de 13,3 %). Les risques locatifs demeurent donc une problématique prégnante, qui doit continuer d'appeler toute la vigilance de la société à l'avenir.

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

La SAGIM dispose d'une stratégie patrimoniale adaptée aux besoins de son patrimoine et au contexte local ; sa politique de développement est restée limitée sur la période contrôlée et s'est réalisée essentiellement au travers d'opportunités d'acquisition de logements auprès d'autres bailleurs sociaux cédant du patrimoine. Les objectifs du plan stratégique de patrimoine sont par ailleurs à juste titre ambitieux en matière de maintenance du parc existant, qui concentre l'essentiel des enjeux patrimoniaux.

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

Au plan financier, la SAGIM dispose d'un haut de bilan alimenté de façon récurrente par une exploitation dont la rentabilité est avérée ; l'autofinancement net moyen, servi par un très faible endettement et des coûts de gestion globalement maîtrisés, s'élève à 16 % entre 2012 et 2016. Au 31 décembre 2016, le FRNG d'un montant de 25 M€ est quasi stable sur la période ; d'un niveau élevé, il représente 7 mois de dépenses très sensiblement au-dessus des valeurs de la médiane nationale (3,7). L'autonomie financière de SAGIM, traduite par le rapprochement des ressources internes (capitaux propres y compris les subventions et les provisions) avec l'ensemble des capitaux permanents (ressources internes, emprunts, autres dettes financières et dépôts) s'élève à 58 % pour une médiane nationale à 31 %. Cette autonomie financière, en progression constante sur la période (+6 % entre 2012 et 2016), met en évidence la solidité de la structure bilancielle de la SAGIM étroitement liée au très faible endettement de cette société. Le rattrapage du retard de maintenance du parc est appelé à mobiliser un montant de fonds propres significatif mais compatible avec les capacités financières de la société

La gouvernance fonctionne de manière correcte ; une amélioration de l'information du CA est cependant à prévoir. Il est relevé que la limite d'âge du directeur général, fixée à 65 ans, a été dépassée jusqu'en 2016. La définition d'un nouveau pacte d'actionnaires de la SAGIM, entériné en 2016, a permis de résoudre le risque d'instabilité de l'actionariat qui avait été mis en évidence par la MIILOS dans son rapport de 2011.

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

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

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport de contrôle de la SAGIM n° 2011-102 de septembre 2012, opéré par la mission interministérielle d'inspection du Logement Social (MILOS) avait noté une gouvernance fragilisée en raison de la situation de son actionnaire majoritaire - le LEF - et du mouvement de rapprochement engagé avec la SA le Logis Familial, non totalement abouti au moment du contrôle. Le projet initial de fusion étant reporté, le rapport concluait à la nécessaire clarification des stratégies des conseils d'administration des deux sociétés et à la sécurisation juridique du dispositif organisationnel mis en place. La gestion locative laissait apparaître des marges de progrès en matière de maîtrise des charges, d'amélioration du recouvrement et d'évaluation globale du service apporté au locataire. La lutte contre la vacance, en forte progression, était identifiée comme une absolue priorité des deux sociétés au regard du contexte local. La stratégie patrimoniale, relevée comme insuffisante notamment dans la perspective du Grenelle de l'environnement, devait être adossée à une analyse financière prévisionnelle. La planification des travaux de réhabilitation et de maintenance était également présentée comme un enjeu. Malgré un manque de rigueur dans la mise en œuvre de certaines écritures comptables, la société affichait une situation financière particulièrement solide, qui devait lui permettre d'assumer une ambition forte en termes de restructuration patrimoniale notamment.

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

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

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

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

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

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

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

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

Outre la SAGIM qui gère environ 6 500 logements locatifs, deux autres bailleurs sociaux sont fortement implantés sur le département :

- Orne Habitat, l'office public départemental d'Habitation à Loyer Modéré (HLM), 11 300 logements ;
- le Logis Familial, 4 000 logements (dont 45 % individuels).

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

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

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

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Recomposition de la gouvernance

La SA d'HLM du département a été créée en 1962, prenant la dénomination de Société d'Aménagement et de Gestion Immobilière « SAGIM ». Une partie de sa croissance s'explique par le rachat de patrimoine de sociétés d'économie mixte locales (SEM) ; ainsi cinq sociétés ont été rachetées entre 1991 et 2005 :

- la SEM du département de l'Orne (SEMDO) en 1991 ;
- la SEM du département de l'Orne (SEMIDAL) et la SEM de la ville d'Alençon (SEMIAVA) en 1998 ;
- la SEM de la ville de la Ferté-Macé (SEMDEF) en 2003 ;
- la SEM de la ville de Lisieux (Lisieux Développement) en 2005.

Fin 2017, le parc de la SAGIM représente environ 30 % du parc social départemental.

Jusqu'en 2016, le capital de la SAGIM était majoritairement détenu par le Loyer Economique et Familial (LEF), société immobilière non HLM. Créé en 1956 d'une initiative patronale, le LEF était à l'origine sous le contrôle de 15 actionnaires personnes physiques. Dans cette configuration, le LEF détenait près de 57 % des parts de la SAGIM, la Caisse d'Epargne de Normandie constituant le deuxième actionnaire avec 14,9 % des participations. Le collège 2 des collectivités était composé du Département de l'Orne, de la Communauté d'Agglomération du Pays de Flers et de la Communauté Urbaine d'Alençon.

Outre une non-conformité au regard de la loi dite Borloo, le capital d'une SA d'HLM ne pouvant être sous le contrôle d'une société de droit privé, le précédent rapport avait pointé un risque d'instabilité de la gouvernance en raison d'une dilution progressive de l'actionnariat, une partie étant désormais détenu en indivision au fil des successions. Sur la base de ce constat partagé, un protocole d'accord, signé le 5 février 2014 entre les présidents du LEF et de la SAGIM, définit le principe de cession du capital des actionnaires du LEF et de 85 logements donnés de longue date en gestion à la SAGIM. Le CA du 11 mars 2014 valide les dispositions du protocole et entérine le prix de cession du portefeuille immobilier. Le montant est fixé à 672 000 € sur la base d'une valeur économique d'équilibre à 20 ans, majorée de 25 % à titre de compensation soit un total de 840 000 € ; le total se complète de 62 300 € de frais d'enregistrement. Le patrimoine a été acquis sans estimation préalable des domaines.

A l'occasion du CA du 22 janvier 2015, le directeur général délégué a rappelé les démarches engagées auprès des détenteurs du capital et de leurs héritiers pour organiser in fine la cession du capital de la SAGIM à trois actionnaires de référence, le Conseil départemental de l'Orne, le collecteur du 1 % Logiliance et la Caisse d'Epargne de Normandie. Cette solution était présentée comme préservant les intérêts de la société et ceux du département de l'Orne. Chacun des trois actionnaires disposerait alors de 29,96 % du capital sur la base d'une valeur revalorisée des parts sociales de 16 à 22,40 € l'unité. A cette même occasion, les administrateurs ont été informés du rachat des 85 logements du LEF, l'acte ayant été signé le 18 décembre 2014 au prix défini par le protocole.

Le pacte définitif d'actionnaires a été validé par le CA du 25 novembre 2016 sur la base de la répartition suivante :

- le Département de l'Orne est désormais titulaire de 29,96 % des actions ;
- Action Logement Immobilier (ALI), 28,76 % et la Fédération du Bâtiment, 1,20 %, constituent un « pool d'actionnaires » à hauteur de 29,96 % ;
- la Caisse d'Épargne détient 21,96 %, sachant que le groupe BPCE via sa filiale la SA Mancelle en possède 8 %.

Désormais capitalisé à hauteur de 160 000 €, l'actionnariat est composé de 10 000 parts sociales. La participation du département dans le pacte et la présence des principales collectivités ornaïses dans l'actionnariat secondaire de la SAGIM, assurent une représentativité locale qui garantit par ailleurs le respect des dispositions de la loi dite Borloo. A ce titre, la Ville d'Alençon détient 300 actions soit 3 % des parts.

La démarche opérée par la société sur la période a permis de résoudre la situation d'instabilité potentielle de son actionnariat, pointée par la MILOS dans son rapport de 2012.

2.2.2 Évaluation de la gouvernance

M. Michel Renard a occupé le mandat de président directeur général (PDG) de la SAGIM du 30 juin 2008 au 27 juin 2016, date à laquelle M. Stéphane Aulert, directeur général délégué (DGD) depuis le 29 décembre 2008, a été désigné directeur général. M. Michel Renard a conservé son mandat de président depuis lors.

M. Michel Renard a par ailleurs été désigné PDG du Logis Familial (LF) le 23 juin 2010, fonction qu'il occupe toujours à ce jour, M. Stéphane Aulert étant DGD depuis le 29 décembre 2008. M. Michel Renard est également président du GIE LOGIM créé avec la SA du Logis Familial (cf. § 2.2.3).

Si la situation actuelle de la direction générale n'appelle pas de remarque, la limite d'âge fixée à 65 ans pour occuper le mandat de DG (article 19 des statuts), n'a pas été respectée par M. Renard, âgé de 75 ans à la date d'ouverture du contrôle. Cette situation était de nature à remettre en cause sa nomination dès sa désignation initiale en tant que DG en 2008 et jusqu'à la cessation de son mandat en 2016.

La situation diffère de celle du Logis Familial dans la mesure où M. Renard occupe toujours la fonction de DG, mandat renouvelé par ailleurs au cours des CA du 26 juin 2014 puis du 8 juin 2017 pour une durée de 3 ans. L'article 17 des statuts de la société fixant également la limite d'âge du DG à 65 ans, son mandat est occupé de manière irrégulière.

Les constats formulés ne portent pas sur la fonction de président du conseil d'administration (CA) tant de la SAGIM que du LF dont la limite d'âge statutaire est fixée respectivement à 78 ans et à 80 ans pour les deux sociétés.

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

Le nombre d'administrateurs qui était de treize membres sous la gouvernance du LEF a été porté à dix-sept lors de l'assemblée générale ordinaire du 21 décembre 2016, un représentant des collectivités territoriales (catégorie 2) restant à désigner au moment du contrôle pour parachever la nouvelle composition du conseil (cf. composition du CA en annexe n°1).

L'article 12 des statuts prévoit que « chaque administrateur doit être propriétaire, en son nom personnel, d'une action au moins ». Le tableau de répartition du capital indique que quatre administrateurs représentant les

trois actionnaires du pacte de référence ne détiennent pas d'action en propre, en contradiction avec les dispositions statutaires ; ce point devra être régularisé.

Le conseil se réunit sur un rythme habituel de quatre séances annuelles. Les procès-verbaux retracent assez peu les débats tenus en séance ; ils se limitent à présenter les sujets abordés et formalisent la décision prise à l'issue. Pour l'essentiel des sujets, la formulation des PV est similaire voire identique à celle des PV du Logis Familial, de nombreux sujets étant partagés dans le cadre du GIE LOGIM et de l'organisation commune mise en place entre les deux sociétés (cf. § 2.2.4).

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

En l'absence de bureau, émanation opérationnelle du conseil, de nombreux sujets de niveau stratégique sont évoqués en bilatéral entre le président et le directeur général¹. Bien que les discussions se complètent d'une présentation au comité de coordination entre les représentants du pacte d'actionnaires, tenu préalablement au CA, ce mode de fonctionnement de type informel tend à priver les administrateurs d'une partie des informations utiles voire nécessaires à l'exercice de leurs prérogatives. Au-delà, plusieurs situations ont mis en évidence un défaut d'information du conseil d'administration :

- les administrateurs n'ont pas eu à se prononcer formellement sur les conditions de refacturation des prestations du GIE et en particulier sur les clés de répartition permettant de ventiler les dépenses de personnel entre les deux sociétés (cf. § 2.2.3) ;
- l'engagement des opérations est entériné par le CA sans que ce dernier ne dispose d'éléments suffisants pour confirmer l'opportunité du montage du projet et sa pertinence financière. En particulier, les multiples opérations de rachat en bloc de patrimoine ancien sur un marché détendu sont préalablement présentées au conseil sans que ce dernier ne puisse en mesurer concrètement l'impact sur le plan d'entretien et les effets potentiels en termes de vacance. C'est également le cas du projet de construction d'un immeuble de bureaux pour le compte de l'association ATMPO réalisé sous maîtrise d'ouvrage interne sans que le CA n'ait eu à connaître et à arbitrer précisément les conditions de réalisation de cette opération particulière (cf. § 6.3.2) ;
- le CA valide les dotations budgétaires annuelles d'entretien du parc fondées sur les orientations du PSP sans qu'il ne soit spécifiquement mis en situation de se prononcer spécifiquement sur les conditions de réalisation et en particulier le faible niveau de concrétisation (cf. § 6.1) ;
- enfin, le conseil n'a pas été amené à valider la politique d'attribution de la société telle que contenue dans la procédure mise en œuvre par les services de la gestion locative. En outre aucun bilan des attributions n'est présenté en CA (cf. § 4.2.2.1).

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

La société a omis de déclarer des conventions réglementées.

¹ Avant le 27 juin 2016, ces échanges bilatéraux se tenaient entre le président directeur général et le directeur général délégué.

Sur la période du contrôle, le rapport du commissaire aux comptes ne mentionne aucune autre convention réglementée que celle signée avec le LEF pour la gestion de son parc de 85 logements.

Pourtant, le contrôle a mis en exergue plusieurs situations de transactions qui relevaient de leur inscription au titre de l'application des articles L. 423-10 et L. 423-11 du CCH. Il s'agit notamment des cessions croisées de programmes immobiliers entre l'OPH Orne Habitat et la SAGIM. Si ces opérations ont bien fait l'objet d'une autorisation préalable du CA, la présence d'au moins trois administrateurs communs aux deux organismes aurait justifié qu'ils ne prennent pas part au vote et d'identifier les conventions concernées dans le rapport spécial du commissaire aux comptes. Il en est de même pour l'acquisition de plusieurs terrains auprès de la ville d'Alençon (présence d'un conseiller municipal d'Alençon dans le CA) et du rachat du patrimoine du LEF par la SAGIM dont le président était également administrateur du LEF.

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

2.2.3 Création du GIE LOGIM

La SAGIM et la SA du Logis Familial se sont engagées dans une démarche de regroupement avec l'objectif d'une fusion à terme. Le processus a été amorcé en 2008 par un rapprochement de la gouvernance, le président et le directeur général étant communs aux deux entités, la composition des deux conseils d'administration représentatifs des actionnaires de chaque ESH étant maintenue. Cette première étape s'est poursuivie par la création en 2009 d'un groupement d'intérêt économique (GIE), dénommé LOGIM détenu à part égale par les deux sociétés. Initialement prévu pour une durée déterminée de quelques mois dans l'attente de la fusion, son contrat constitutif a été modifié par avenant pour prolonger sa durée de 20 ans. Non doté de moyens en personnel, le GIE a pour seule finalité de permettre l'échange de prestations entre les deux sociétés membres. La mise en place du GIE s'est accompagnée par l'intégration progressive des deux organisations avec notamment l'instauration d'un organigramme commun et l'harmonisation des pratiques et des procédures. Pour autant, les personnels des deux structures ont conservé leur appartenance à leur société employeuse d'origine.

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

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

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

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

Par ailleurs, les prestations sont refacturées sur la base de clés définies dans la convention selon la nature des activités concernées (nombre de logements, budgets spécifiques....). Cependant, ces modalités, base de la refacturation croisée entre les sociétés et le GIE, sont appliquées en l'absence de règlement intérieur et de

toute mention dans l'acte constitutif du GIE. En outre, elles n'ont fait l'objet d'aucune validation préalable par les conseils d'administration concernés.

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

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

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

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

Néanmoins, la configuration actuelle présente une limite juridique certaine. En effet, le champ d'intervention très large du GIE sur les activités traditionnelles des deux sociétés pose, de manière persistante la question de son auxiliaire par rapport à ses membres malgré les précautions prises pour se conformer au cadre réglementaire. De surcroît, l'application rigoureuse des préconisations formulées tant pour préserver l'autonomie des structures en gestion locative que pour garantir la juste refacturation des charges inhérentes à chaque structure conduit à de fortes rigidités dans le fonctionnement quotidien des agences et un alourdissement significatif de la charge de travail des services de la direction financière (cf. § 2.2.4.1).

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

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

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

2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.4.1 Organisation

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

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

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

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

Nonobstant la démarche de rapprochement entre les deux sociétés qui n'a pas été conduite jusqu'à son terme, les spécificités propres à chaque entité demeurent très prégnantes. Ainsi, la présence de deux paramétrages différents à partir du même logiciel de gestion limite la polyvalence des collaborateurs et induit une lourdeur dans le traitement des données : c'est le cas notamment dans les agences pour les chargés de clientèle qui restent compétents pour gérer les seuls logements de leur société respective. Cette difficulté se retrouve également au sein de la direction financière avec la coexistence de deux gestions et comptabilités différentes alimentant la production de documents financiers spécifiques dont les états réglementaires. La coexistence des deux paramétrages d'Estia² explique également pour partie les difficultés rencontrées pour opérer certaines extractions dans la base telles que les attributions ainsi que la régularisation des charges des locataires partis.

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

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

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

Les compétences des agences, au niveau technique, dans l'accompagnement des locataires et le niveau de services apportés, sont insuffisantes : la création d'un poste de correspondant technique d'agence (CTA) constitue une avancée positive mais son rôle essentiellement administratif prive l'agence d'une dimension et

² Progiciel de gestion

d'une culture techniques qui lui font défaut. Toujours sur ce registre de la gestion de proximité, une présence renforcée de gardiens notamment dans les grands ensembles contribuerait à prévenir la survenance de désordres constatés lors de visites de patrimoine menées au cours du contrôle, et à améliorer la réactivité des interventions (cf. §5.2.).

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

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

Invitée à s'interroger sur les évolutions à mener au sein de son organisation, en particulier sur les prérogatives des agences dans le domaine de la qualité de service, la société confirme avoir engagé, au cours de l'année 2018, le recrutement de deux gardiens dans les QPV de Flers et Argentan (cf. 5.2), de trois techniciens pour renforcer le pôle de la maîtrise d'ouvrage (cf. 6.1) et d'un responsable qualité. Toutefois, certains de ces postes restent à pourvoir.

2.2.4.2 Primes et intéressement

La SAGIM a conclu un accord d'intéressement avec les salariés depuis 2001 pour une durée de trois années reconduit au terme de chacune d'entre elles ; l'accord actuellement en vigueur couvre la période 2016-2018 pour lequel la Direccte³ a délivré un récépissé de dépôt le 28/11/2016. Sur l'exercice 2016, cet accord a conduit au versement par la société de 162 k€ à ses salariés.

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

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

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

³ Direccte : Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

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

2.2.5 Commande publique

La procédure d'achat mise en place par la société ne respecte pas l'intégralité des principes de la commande publique. Alors même que le précédent rapport faisait état de manquements en matière de commande publique, le guide interne des bonnes pratiques n'a été finalisé et validé en CA que le 21 mai 2015, soit près de 10 ans après l'effectivité de l'ordonnance du 6 juin 2005. Il a été mis à jour des dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 lors du CA du 5 avril 2017.

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

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

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

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

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

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

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

2.3 CONCLUSION

La définition d'un nouveau pacte d'actionnaires de la SAGIM, entériné en 2016, a permis de résoudre le risque d'instabilité de l'actionnariat qui avait été mis en évidence par la MIILOS dans son rapport de 2011.

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

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

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

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

A la date du 31 décembre 2017, la société est propriétaire de 6 623 logements familiaux et d'une maison-relais de 20 logements donnés en gestion à une association. Implanté sur trois départements, le patrimoine est situé très majoritairement sur l'Orne, 5 989 logements soit 92 % du parc. Le Calvados regroupe sur le secteur de Lisieux 515 logements et de manière très accessoire, la Sarthe qui comptabilise 16 logements sur la commune d'Arçonnais.

Par ailleurs, elle assure la gestion de 56 logements familiaux pour le compte de la ville d'Alençon dans le cadre d'une convention initiale signée le 6 janvier 1994. Les termes de cette convention sont régulièrement modifiés par avenants successifs pour prolonger sa durée d'exécution et actualiser le périmètre d'application, la ville décidant de retirer progressivement certains biens voués à la démolition ou à la vente. Le dernier avenant du 1^{er} juin 2017 proroge la durée d'application jusqu'au 31 décembre 2019 ; sur les 75 logements identifiés à l'origine, le portefeuille de gestion ne comporte plus que 56 logements dont seuls 30 d'entre eux étaient loués à la date du contrôle.

L'âge moyen du parc est relativement élevé ; il est de 43 ans, et de 51 ans sur le seul département du Calvados. Seuls 570 logements ont été mis en service après le 1^{er} janvier 2000, date de la mise en place des nouveaux financements PLUS/PLAI.

Le parc est constitué pour un peu plus des deux tiers de logements T3 et T4, leur part respective dans le total s'établissant à 36 % et 33 % ; la faible représentation des logements T2 est à souligner, un peu moins de 20 % de l'ensemble.

Caractérisé par une forte implantation sur la commune d'Alençon, 1 874 logements gérés, le patrimoine présente une proportion importante de logements collectifs (environ 72 % du parc) et une forte implantation dans les différents QPV de son périmètre d'intervention (2 830 logements soit 43 % du parc).

La société est principalement concernée par la mise en œuvre de deux conventions signées avec l'ANRU le 29 juin 2007 sur la commune d'Argentan et le 28 janvier 2008 sur celle d'Alençon.

L'achèvement du programme de renouvellement urbain d'Alençon des quartiers de Perseigne et de Courteille a constitué le fait marquant de cette période. Engagé en 2009, le projet s'est traduit pour la SAGIM (en rapportant ces chiffres au nombre totaux prévus dans la convention ANRU, tous bailleurs confondus) :

- par la démolition de 157 logements sur un total de 693 ;
- la reconstitution de 136 logements sur un total de 392 ;
- la réhabilitation de 130 logements sur un total de 888.

Sur le quartier Saint-Sauveur à Flers, la SAGIM a déconstruit 80 logements ; l'opération s'est poursuivie par la reconstitution d'une offre de 83 logements et la réhabilitation de 200 logements.

La société est également concernée à la marge par la convention signée le 29 juin 2007 avec l'ANRU sur le quartier Saint-Michel d'Argentan portant sur une opération de réhabilitation de 8 logements.

Toutes les interventions prévues à ce titre sont désormais achevées.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

De 2007 à fin 2014, le taux de logements vacants n'a cessé de croître passant de 7,2 % à 10,2 % du parc total. Dans le même temps, la vacance commerciale qui représentait 3,8 % du parc en 2007 a atteint 8,72 % en 2014 ; la part des logements non loués depuis plus de 3 mois étant passée de 2 % à 6,7 % sur la même période.

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

L'année 2015 a enregistré un renversement de la hausse progressive de la vacance commerciale, l'année 2016 marquant une rupture assez nette avec moins de 6 % de logements vacants, 3,9 % étant non loués depuis au moins 3 mois. Bien que la diminution observée se poursuive sur un rythme relativement lent, l'exercice 2017 a confirmé ces résultats, les mêmes indicateurs étant établis en fin d'année à respectivement 5,4 % et 3,3 %.

D'un point de vue géographique, la vacance structurelle (supérieure à 3 mois) est beaucoup plus marquée dans les secteurs ruraux en forte déprise du nord et de l'est du département et sur le secteur de Lisieux où elle est d'environ 10 %.

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

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

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

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

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

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre total de logements vacants	596	669	639	638	569	502	450
Dont vacance stratégique	117	142	126	89	113	115	90

Fin 2017, 90 logements étaient classés en vacance stratégique contre 115 fin 2016, 54 étaient voués à la démolition contre 80 au 31 décembre de l'année précédente. Les arbitrages sont opérés par les membres du comité de direction après association des agences en charge de l'exploitation des immeubles concernés. A titre d'illustration, alors que l'un des deux immeubles programme de 36 logements Pont Mahon à Longny-au-Perche est voué à la démolition, le deuxième doit bénéficier d'un projet de réhabilitation en 2018. Dans l'attente

des travaux, la décision de poursuivre la commercialisation des logements malgré le très mauvais état général de l'ensemble n'apparaît pas cohérent avec les difficultés exprimées par le personnel de l'agence.

Le taux de rotation global est relativement stable de l'ordre de 15 % sur la période, son niveau élevé est caractéristique d'un marché globalement détendu. La mobilité la plus importante est observée sur le secteur de Lisieux, où le taux de rotation atteint 16,6 % en 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ⁴
Taux de rotation ⁵	14,3%	15,7%	14,9%	16,1%	15,9 %	15,4%

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

L'analyse des loyers moyens appliqués par l'organisme au 1^{er} janvier 2016 comparé aux moyennes des loyers appliqués par les bailleurs locaux (références 2016) montre un niveau inférieur pour la SAGIM de près de 9 % sur l'ensemble du département de l'Orne.

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
SAGIM	5 806	3,86 €	4,42 €	5,01 €
SAGIM Orne	5 320	3,81 €	4,30 €	4,89 €
SAGIM Alençon	1 674	4,30 €	4,60 €	4,87 €
LF	3 317	4,04 €	4,75 €	5,34 €
LF Alençon	793	3,94 €	4,52 €	5,45 €
Département de l'Orne	18 351	4,10 €	4,68 €	5,34 €
Commune d'Alençon	4576	4,33 €	4,69 €	5,30 €

Le constat s'explique en grande partie par la structure ancienne du parc, les niveaux de loyers des programmes conventionnés antérieurement au financement PLA et PLUS étant sensiblement plus bas.

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

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

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

Au 1^{er} janvier 2016, 14 logements répartis dans plusieurs programmes présentent un dépassement du loyer maximal actualisé de la convention APL en contradiction avec les dispositions de l'article L. 442-1-1 du CCH. Les logements faisant l'objet de ces dépassements sont listés à l'annexe n°3. Deux situations correspondent à des logements occupés par des cabinets médicaux dont les loyers ont été sensiblement majorés alors même

⁴ Taux de rotation calculé en moyenne sur l'année sur la base des locataires sortants pour l'année 2017.

⁵ Taux de rotation excluant les emménagements dans des programmes neufs.

qu'ils n'ont pas été déconventionnés. Une démarche doit être engagée auprès des services de l'Etat pour procéder à la régularisation administrative de ces deux logements.

Les autres situations concernent des rachats de patrimoine à La Plaine Normande et à ICF Habitat pour lesquels le dépassement de loyers est inhérent aux pratiques du précédent bailleur, la SAGIM ayant fait le choix de reconduire les loyers précédemment appliqués et de ne régulariser le loyer pratiqué qu'au départ du locataire en place. Afin de ne pas faire perdurer davantage cette non-conformité, la société doit engager l'ajustement des loyers pour les locataires occupants sans plus attendre, les locataires étant fondés à demander le remboursement des loyers trop-perçus depuis le changement de bailleur.

Par ailleurs, le contrôle a permis d'identifier, sur l'un des programmes acheté à La Plaine Normande, l'application d'un loyer majoré pour trois logements PLUS. Après vérification, il s'est avéré que l'attributaire de l'un d'eux, entré dans les lieux le 25 août 2017, ne remplissait pas les conditions de ressources. Invitée à corriger cette anomalie, la société a immédiatement régularisé le niveau de loyer pratiqué et remboursé le locataire pour les montants indument versés. Pour les autres situations, elle s'engage à procéder aux ajustements réglementaires nécessaires au 1^{er} janvier 2019.

3.2.2 Charges locatives

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

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

L'exercice de régularisation des charges 2015 révèle un excédent global de provision de l'ordre de 18 % alors qu'il était de 15,9 % en 2014, 12 % en 2013 et 8,4 % en 2012. Révélateur d'un mode de provisionnement très prudentiel, l'écart observé s'avère très supérieur à celui habituellement observé chez d'autres bailleurs, compris entre 8 et 12 %, résultats qui étaient ceux de la SAGIM respectivement en 2012 et 2013.

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

L'écart global entre les provisions et les dépenses réelles masque d'importantes disparités suivant les groupes. Ainsi, pour 1 805 locataires l'excédent de provision a été supérieur à 150 € ; pour 907 d'entre eux il était même supérieur à 300 €. A l'inverse, une insuffisance de provision d'au moins 100 € a été relevée pour 89 logements.

L'analyse s'est concentrée sur un échantillon de 431 logements ayant généré la restitution aux locataires occupants d'un montant minimal de 430 € en excluant sur la période concernée, les locataires partis ou entrés sur la période de la régularisation. Plus de la moitié de l'écart est justifié par le sur provisionnement du chauffage ; les autres situations se justifient par des évolutions de coûts non répercutées dans l'estimation du nouvel acompte ou insuffisamment prises en compte.

D'une manière générale, le gestionnaire de la base de données mène une analyse détaillée programme par programme qui devrait lui permettre une meilleure approche des charges et par conséquent une plus grande prévision dans la détermination des provisions. Pour autant, ce travail mené « en chambre », s'avère peu exploité pour en tirer les enseignements qui s'imposeraient ; de fait, les adaptations sont trop peu impactantes par excès de prudence et par manque de partage décisionnel entre les services. D'une portée limitée, les actions

correctives opérées ne garantissent pas un ajustement financier suffisant et conduisent par un processus cumulatif à une augmentation sensible de la sur provision en masse au fil des années.

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

Par ailleurs pour les locataires sortants, la société établit à leur départ un décompte individuel de charges basé sur une évaluation des dépenses sur la période d'occupation associée à une régularisation estimative. Cette pratique, est d'autant plus dommageable qu'elle est adossée à une estimation assez souvent mal ajustée des charges de chauffage au moment du départ du locataire.

N'ayant pas été en mesure d'opérer une extraction permettant de mesurer la précision de l'estimation, l'analyse a porté sur un échantillon ciblé de 312 locataires partis au cours de l'année 2015.

La balance comptable ainsi reconstituée par les services de la société a permis d'évaluer un solde net positif au bénéfice de la société de 24 701 € :

- 34 k€ en non remboursement de la sur provision auprès de 210 locataires partis dont 63 situations pour un montant compris entre 300 et 747 € pour le maximum ;
- 9 k€ en non recouvrement auprès de locataires dont 96 situations pour un montant compris entre 100 et 423 € pour le maximum.

Dans ces conditions, la régularisation partielle des charges des locataires partis, s'avère globalement pénalisante financièrement pour une majorité de ces derniers. En outre, si le principe d'une régularisation estimative pour solde de tout compte est admis par la réglementation en vigueur, l'accord explicite du locataire est néanmoins un préalable requis par les textes⁶. En l'état, les documents remis au ménage sortant ne donnent pas cette information ; la société est invitée à y remédier. Dans sa réponse écrite, la société apporte des précisions sur un ajustement opéré des provisions de charges de chauffage au titre de l'exercice 2018.

Certains immeubles enregistrent des niveaux de charge de chauffage très élevés. Sur la base de la dernière régularisation du 1^{er} juin 2015 au 31 mai 2016, un travail empirique a été engagé pour estimer le niveau des charges de chauffage collectif réellement supportées par les locataires des groupes concernés présents sur l'intégralité de la période. Le traitement a permis de disposer par groupe, du coût de chauffage (ramené au m² de surface habitable) pour les 3 209 locataires du périmètre d'analyse. Le coût moyen est de 9,50 €/m² de SH soit pour un logement de 63 m² un coût moyen annuel de 570 € (47,50 €/mois). D'une manière générale et comme précédemment, les valeurs moyennes observées, sont d'un niveau un peu plus élevé que le « standard » habituellement rencontré (entre 8 et 8,50 €/m² de SH) ; outre les immeubles chauffés au fioul (mode de chauffage traditionnellement onéreux), les résultats laissent apparaître des coûts élevés pour certaines chaufferies bois voire très élevés pour celles alimentées en gaz propane, pouvant approcher 22 €/m² de SH.

A la demande de l'équipe de contrôle, la société a apporté les explications complémentaires suivantes pour 24 groupes représentant un total de 877 logements pour lesquels les coûts excèdent 10 €/m² de SH :

- 6 groupes - 113 logements : la déconstruction est en cours ou programmée au plus tard en 2020 ;
- 5 groupes - 397 logements : la réhabilitation est prévue au plus tard en 2021 ;
- 8 groupes - 249 logements : la société a décidé de diligenter en 2018 un audit de l'installation par un bureau d'étude technique ;

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

- 5 groupes représentants 118 logements : aucune intervention n'est planifiée.

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

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les ménages logés présentent des caractéristiques moins modestes que dans l'ensemble du parc HLM départemental. Les enquêtes OPS 2014 et 2016 montrent une certaine stabilité des résultats pour la part des locataires remplissant les conditions d'attribution d'un logement très social. Dans le même temps, la part des ménages les plus modestes dans le parc de l'organisme (ressources inférieures à 20 % des plafonds) a sensiblement augmenté entre 2014 et 2016 ; elle représente désormais près de 23 % des locataires. Pour autant, les valeurs demeurent très en deçà de celles observées au plan départemental, de l'ordre de 4 points en 2014 et 5 points en 2016.

De surcroît, il est à noter une légère augmentation de la proportion des ménages dépassent les plafonds de ressources du PLUS ; désormais la SAGIM se situe deux points au-dessus de la référence départementale.

Le taux de bénéficiaires de l'APL, stable autour de 50 % en 2014 et 2016, tend à confirmer une dimension sociale de la société un peu moindre que celle observée à l'échelle départementale.

Résultats synthétiques des enquêtes OPS 2014 et 2016 :

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

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

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

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

La société est invitée à davantage favoriser l'accueil des ménages aux revenus les plus modestes, d'autant qu'elle dispose d'un parc économiquement accessible. Toutefois, il est à noter un infléchissement de cette tendance avec les nouveaux entrants en 2016 dont le profil des ressources se rapproche quelque peu des valeurs départementales. La SAGIM confirme cette évolution et précise que la mise en place de commissions intercommunales d'attribution devrait favoriser l'accueil des ménages aux revenus les plus modestes.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

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

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

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

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

L'indicateur de tension⁷ donne une indication sur le niveau de pression du marché locatif public. Sur l'ensemble du département de l'Orne, il est très faible avec 1,5 demande par attribution, contre 3 dans le calvados et 1,9 dans la Manche.

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

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

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

⁷ Rapport entre le nombre de demandeurs et le nombre d'attributions.

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

4.2.2 Gestion des attributions

4.2.2.1 Organisation du processus

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs, la société bénéficie d'un large panel de dérogations aux plafonds de ressources. Les modalités sont définies dans un arrêté préfectoral actualisé tous les 3 ans, le dernier ayant été renouvelé le 20 décembre 2016. Au-delà des dossiers qui s'inscrivent dans les conditions édictées par cet arrêté, la société sollicite ponctuellement des autorisations de dérogation aux services de l'Etat pour des situations particulières situées en dehors du cadre. Si l'opportunité et le formalisme de ces différents recours dérogatoires ne sont pas à remettre en cause, il serait judicieux que la société puisse en tenir un récapitulatif exhaustif qui pourrait utilement être joint au bilan annuel des attributions à communiquer aussi bien au conseil d'administration qu'au représentant de l'Etat (disposition par ailleurs prévue à l'article 6 de l'arrêté préfectoral mais non mise en œuvre). L'identification et les caractéristiques de ces attributions (motif, niveau de ressources et de loyer, type de financement, localisation...) permettraient d'évaluer concrètement les résultats obtenus au regard de l'objectif de mixité sociale souhaitée. Par ailleurs, par souci de lisibilité et de simplicité de mise en œuvre, l'ensemble de ces dispositions et des objectifs attendus pourrait être utilement repris dans la prochaine CUS offrant ainsi une plus grande lisibilité et la possibilité d'une évaluation périodique.

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

4.2.2.2 Analyse de la gestion des attributions

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

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

Ces difficultés n'ayant pu être surmontées, la société a procédé à une saisie manuelle des données sur la période 2012-2015, nécessitant de fait un travail important. L'analyse a donc porté sur 3 100 attributions correspondant aux dossiers saisis manuellement entre le 1^{er} janvier 2012 et le 30 juin 2015 complété d'une extraction de 850 locataires entrés dans les lieux sur la période du 1^{er} octobre 2016 au 31 août 2017.

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

Le contrôle des plafonds de ressources a permis d'identifier cinq dossiers en dépassement concernant des logements à loyer minoré (PLALM, PLATS et PLAI). La société a reconnu avoir eu une gestion défaillante de ces logements dont le plafond réglementaire diffère de celui des PLUS. Jusqu'à la mise en place des fiches IMHOWEB, les documents présentés en CAL ne mentionnaient pas explicitement la nature du financement et faisaient systématiquement référence au plafond PLUS ; le défaut d'identification de la spécificité des logements concernés explique directement les cinq infractions constatées à ce titre.

Conformément aux dispositions de l'article L. 342-14-I du CCH, chacune de ces irrégularités peut entraîner, sur proposition du ministre chargé du logement, une sanction pécuniaire dont le plafond ne peut excéder 18 mois de loyer en principal du logement concerné dont le détail figure en annexe n°4. Dans sa réponse écrite, la société reconnaît les cinq dépassements relevés et indique que désormais le recours aux fonctionnalités d'IMHOWEB devraient éviter ces erreurs.

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

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

4.2.2.3 Gestion des contingents

Sur le département de l'Orne, la gestion du contingent préfectoral est gérée en flux avec une gestion déléguée aux bailleurs sociaux via une convention, la dernière ayant été signée le 23 mai 2017 pour la période 2017-2020. Elle fait suite à celle adoptée pour la période 2011-2014 tacitement prorogée en 2015 et 2016. Considérant le caractère très détendu du marché, et sur la base du constat des années précédentes, la quotité réservée à

l'accueil des ménages prioritaires est fixé au global de l'ordre de 12% du volume des attributions prononcées dans l'année, soit 373 réservations à l'échelle départementale. Pour la SAGIM, l'objectif est de 98 logements à pourvoir, objectif atteint chaque année.

Bailleurs	Objectif annuel	Réalisation			
		2013	2014	2015 ⁸	2016
SAGIM	98	119	100	107	142
Total bailleurs de l'Orne	373	472	353	424	429

Le droit de réservation au titre du 1 % patronal mobilise 364 logements au bénéfice d'Action logement. Il n'existe pas d'autres contingents ; en particulier, la société n'a activé aucun droit de réservation pour le compte des communes au titre des articles L. 441-1 et R. 441-5 du CCH.

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

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

Bailleurs	2013	2014	2015	2016
SAGIM	3	1	3	2
Total bailleurs de l'Orne	7	4	9	6

4.3 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.3.1 Prévention et traitement des impayés locatifs

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

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

Les impayés de la SAGIM sont gérés par cinq salariés dont un CESF (conseiller social et familial travaillant dans l'agence d'Argentan) se répartissant les dossiers par secteur géographique.

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

- la prise en compte de ce risque locatif très en amont au travers de la participation du CESF aux CAL permettant de détecter les situations sociales a priori les plus fragiles. A noter d'ailleurs que les nouveaux locataires bénéficiant de minima sociaux ou présentant une sensibilité particulière reçoivent la visite du CESF dans le mois qui suit l'entrée dans les lieux et au terme d'environ 6 mois d'occupation ;
- l'intervention du responsable d'agence (du 30 du mois jusqu'au 10 du mois m+1) dont la gestion du pré contentieux constitue l'une des missions, qui relance les locataires en situation d'impayés et pour

⁸ Données corrigées pour l'année 2015.

lesquels le contact n'a pu être établi ou les lettres de rappel sont restées sans réponse. Il a la capacité de formaliser un plan d'apurement qui reste un objectif prioritaire de l'organisme.

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

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

Concernant les modalités de paiement du loyer, le prélèvement automatique reste le moyen privilégié et encouragé par l'organisme dès l'entrée dans les lieux même si la part qu'il représente aujourd'hui (46 %) est très perfectible. L'attention de la SAGIM est attirée sur les paiements effectués en espèces, qui sans être majoritaires (8 % des moyens de paiement), peuvent conduire les agences à percevoir des montants journaliers de plusieurs milliers d'euros. Au-delà du contrôle de caisse qui doit retenir toute la vigilance du responsable d'agence, l'acheminement journalier des fonds jusqu'à l'établissement bancaire comporte un risque de sécurité physique pour ce même cadre. Dans sa réponse écrite, la société indique avoir engagé un contact avec un prestataire de transport de fonds pour la mise en place de coffres forts sécurisés et l'organisation de la collecte des espèces en agence.

4.3.2 L'évolution des impayés locatifs

Le total de retards d'impayés de loyers prenant en compte les admissions en non-valeur en charges et produits augmente légèrement entre le début et la fin de la période. Pour autant, le ratio du total des créances locataires rapporté au total des loyers et charges récupérées s'établit autour de 20 % positionnant la société significativement au-dessus des valeurs de la médiane nationale se situant à 13 %. Même si l'organisation générale retenue par la société pour lutter contre ce risque locatif paraît pertinente, ce niveau élevé des impayés doit rester un point de vigilance.

La part de l'impayé généré par les locataires présents reste légèrement majoritaire puisqu'elle génère 55 % du total des impayés en 2016. Les petites dettes inférieures à 500 € représentent environ 35 % des impayés des locataires présents. Les dettes supérieures à 5 000 € expliquent plus de 50 % de l'impayé des locataires partis. Au global, la dette moyenne s'établit autour de 1 600 € par locataire en situation d'impayé.

Les créances admises en non-valeur, d'un niveau sensiblement élevé sont pour autant justifiées et soumises pour validation au conseil d'administration. Ainsi, les effacements de dettes suite aux procédures de rétablissement personnel ont représenté environ 45 % de ces créances admises en non-valeur sur l'exercice 2016.

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

5. QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

5.1 OBJECTIF PRIORITAIRE DU PROJET D'ENTREPRISE

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

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

5.1.1 Traitement des réclamations

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

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

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

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

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

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

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

5.1.2 Remise en état des logements

Confrontée au développement de la vacance la société a fait le choix d'améliorer progressivement l'attractivité des logements à commercialiser. Cette volonté de réévaluer le standard proposé à la relocation ne s'est pourtant pas traduite par une forte augmentation des moyens financiers. Ainsi, sur la période du contrôle le ratio moyen des travaux engagés par entrée dans les lieux de l'année s'avère globalement stable.

	2012	2013	2014	2015	2016
Travaux à la relocation	1 248 646 €	1 113 218 €	1 283 734 €	1 432 540 €	1 481 067 €
Montant/entrée dans les lieux	1 395 €	1 201€	1 423 €	1 433 €	1 435 €

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

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

5.1.3 Cadre de vie – sécurité du patrimoine

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

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

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

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

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

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

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

5.2 VISITE DE PATRIMOINE

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

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

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

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

D'une manière générale, les visites de patrimoine ont révélé un déficit manifeste de présence sur plusieurs groupes avec notamment la problématique plusieurs fois rencontrée de la gestion des caves et locaux techniques. En particulier, sur le territoire de l'agence d'Argentan, cette insuffisance s'est trouvée illustrée par de nombreuses interpellations de locataires mécontents en quête d'interlocuteurs ou à la recherche d'informations. Au-delà de ces apostrophes sur le manque de réactivité de la société, l'équipe de contrôle a relevé de multiples désordres ; ces derniers présentaient un caractère de récurrence et de gravité (présence de bouteilles de gaz dans les caves, de matelas dont un était imbibé d'huile de vidange...). Sur le patrimoine de Lisieux, la visite du groupe constitué des 3 tours de Hauteville (168 logements) a de plus mis en exergue de nombreuses difficultés d'occupation. Le détail est présenté en annexe n°5.

Sur ce site, l'absence de réactivité des services s'avère d'autant plus anormale que l'agence dispose d'une antenne implantée au pied de l'une des trois tours. Ces situations ont été révélées au directeur général à l'occasion de la visite de patrimoine. Elles traduisent un déficit de gestion de proximité caractérisé.

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

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

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

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

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

5.3 CONCLUSION SUR LE « CŒUR DE METIER »

Dans un contexte avéré de marché locatif détendu, la société a démontré une réelle volonté et implication pour lutter contre le développement de la vacance, et optimiser ses processus de gestion locative ; les actions engagées ont permis de stabiliser une organisation et des pratiques garantissant une bonne maîtrise

d'ensemble du dispositif d'attribution tout en améliorant significativement les résultats de la commercialisation des logements. La gestion des charges demeure néanmoins une piste de progrès notamment dans la détermination de la provision appelée auprès des locataires. Enfin, en dépit des efforts indéniables engagés en faveur de la qualité de service, la gestion de proximité demeure un point faible qu'il conviendra de faire progresser en recherchant une plus grande transversalité des mesures engagées et en renforçant la présence sur les quartiers.

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

6. STRATEGIE PATRIMONIALE

6.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le plan stratégique de patrimoine a fait l'objet d'une première révision en mars 2010, puis en 2015. Depuis lors, il fait l'objet d'une actualisation annuelle. Etabli sur la base d'une analyse économique des programmes et de leur attractivité, le document se positionne essentiellement comme un plan pluriannuel d'entretien. Il détermine les interventions programmées à réaliser en identifiant les travaux de réhabilitation comprenant un volet thermique, le renouvellement de composants, le gros entretien et les démolitions. Les arbitrages annuels pour l'actualiser sont débattus et arbitrés en comité de direction sur la base des demandes d'interventions formulées par les agences. Le PSP ne contient pas de réelle analyse prospective en matière de développement, la société ayant fait le choix d'axer principalement son développement sur les opérations de rachat de programmes en bloc. Ces opportunités n'étant pas aisément anticipables, elles ne peuvent, par construction, être projetées dans la stratégie patrimoniale de la société et donc intégrées dans une prévisionnelle de moyen terme.

Sur la période 2011-2016, la CUS prévoyait la livraison de 282 logements, pour partie liés à la reconstitution de l'offre ANRU.

Le PSP, adopté en CA du 11 décembre 2015, prévoit les interventions suivantes sur la période 2016 – 2020 à hauteur de 70 M€ financés à 43 % par emprunt et mobilisant 57 % de fonds propres :

- la réhabilitation thermique de l'ensemble des groupes dont le DPE est classé en E, F ou G : 1,9 M€ ;
- la réhabilitation de 946 logements : 23,6 M€ ;
- le renouvellement de composants : 9,8 M€ ;
- le gros entretien : 15,9 M€ ;
- la construction de 138 logements : 15,1 M€ ;
- la démolition de 306 logements : 3,3 M€.

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

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

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

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

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

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

Le tableau de synthèse des dépenses annuelles réalisées par les deux sociétés sur les quatre derniers exercices comparées aux budgets identifiés dans les deux PSP confirment une difficulté certaine à concrétiser les orientations budgétaires. Malgré une amélioration progressive du taux de réalisation général, passant de 21 % en 2014 à 35 % en 2015, le faible niveau de consommation concerne tous les postes budgétaires, à l'exception du gros entretien non programmé. En raison des moyens qu'elles nécessitent, les réhabilitations affichent un très faible niveau de réalisation sur la période d'analyse évoluant de 13 % en 2014 à 32 % en 2016.

PSP SAGIM et LF en k€	2014			2015			2016			2017		
	PSP	Cons° (1)		PSP	Cons°		PSP	Cons°		PSP	Cons° 14/12/17	
Démolitions	920	260	28%	1 282	88	7%	843	321	38%	2 088	484	23%
Réhabilitations complètes	18 060	3 893	22%	5 867	881	15%	5 059	922	18%	11 118	3 139	28%
Remplacement de composants	2 333	736	32%	2 480	1 354	55%	5 076	2 840	56%	5 499	2 439	44%
Réhabilitations thermiques	1 452	0	0%	1 478	516	35%	1 041	64	6%	1 321	0	0%
Total	22 765	4 889	21%	11 107,20	2 839	26%	12 019	4 147	35%	200 026	6 062	30%

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

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

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

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

6.2 EVOLUTION DU PATRIMOINE

6.2.1 Offre nouvelle

Entre 2011 et 2016, près de 95 % de la production nouvelle livrée au cours des cinq années a été compensée par les démolitions et les ventes réalisées sur la même période.

	Parc au 1 ^{er} /01	Construction	Acquisition	Vente	Transform° d'usage	Démolition	Parc au 31-déc	Évolution
2011	6 052	31	0	1		0	6 082	0,50%
2012	6 082	48	248	10		16	6 352	4,44%
2013	6 352	0	14	16	1	28	6 323	-0,46%
2014	6 323	15	0	0		40	6 298	-0,40%
2015	6 298	29	202	12		22	6 495	3,13%
2016	6 495	49	0	0		18	6 526	0,48%
Total		172	464	39	1	124		7,83%

Sur cette période 137 des 172 logements livrés sont directement liés à la reconstitution de l'offre démolie dans le cadre des opérations de renouvellement urbain.

Pour l'essentiel, le développement observé entre 2011 et 2016 (+474 logements) s'explique donc essentiellement par la politique de croissance externe mise en place de longue date par la société.

- huit programmes représentant 248 logements ont été achetés à la Plaine Normande en 2012 ;
- un groupe de 117 logements acquis à ICF Atlantique en 2015. Cette même année, la SAGIM, le LEF a revendu 85 logements dont il détenait la propriété anticipant la réorganisation capitalistique de la société.

Sur l'année 2017, la société a livré 37 logements et a acquis 118 nouveaux logements à La Plaine Normande sur la commune de Lisieux.

Si les objectifs actualisés du PSP à fin 2017 prévoient un niveau réduit de construction de 21 logements en 2018 et 2019, le niveau de production escompté en 2019 et 2020 s'établit respectivement à 107 et 117 nouveaux logements. Eu égard au caractère détendu de son territoire d'intervention, et à la vacance constatée la société est invitée à faire preuve de modération dans ses ambitions de développement.

6.2.2 Réhabilitations

Sur la période, la société a achevé la réhabilitation de 658 logements représentant un investissement total de près de 12,6 M€ soit un montant de travaux de 19 125 € par logement.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de logements livrés réhabilités	79	106	261	212	0	0
Montant de l'investissement en K€	1 435	2 060	6 129	2 960	0	0
Prix de revient au logement en €	18 160	19 430	23 480	13 960	0	0

Les opérations, financées à 55 % par emprunt et 12 % par des subventions, mobilisent en moyenne 4 800 € de fonds propres, soit environ le tiers du financement. Pour 368 logements (7 programmes) les travaux ont entraîné une hausse de loyers de 10 %. La société devra veiller à solliciter l'accord des services de l'Etat préalablement à l'application de l'augmentation.

6.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

6.3.1 Gestion et suivi des opérations

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

Les prix de revient des 141 constructions neuves livrées entre 2012 et 2016 affichent un niveau de coût bien maîtrisé, de l'ordre de 1 555 € TTC/m² de SH sans porter atteinte à la qualité des programmes. Plusieurs facteurs expliquent ce constat :

- une charge foncière très fortement minimisée par la gratuité du foncier pour bon nombre d'opérations ou cédé à des conditions économiquement très avantageuses ;
- une forte maîtrise des honoraires notamment ceux de la maîtrise d'œuvre qui doivent s'inscrire dans un cadre de prix jugé acceptable par la société ;
- une gestion économique des projets qui privilégie la simplicité et la fonctionnalité des constructions et qui conduisent à des coûts de construction moyens d'environ 1 250 € TTC/m² de SH.

La bonne maîtrise des prix de revient ne porte pas atteinte à la qualité des programmes livrés. Le standard des constructions nouvelles présente un très bon niveau de prestation et de finition qu'il convient de souligner.

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

Sur la période, les projets ont été financés par emprunt à hauteur de 64 % du prix de revient, le solde provenant à part égale des fonds propres de la société et des subventions. Pour quatre opérations représentant 85 logements, les aides publiques combinées à celles accordées par le collecteur 1 % atteignent le quart du financement total du programme.

La part élevée de fonds propres résulte d'une volonté affirmée de contenir le niveau d'endettement.

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

6.3.2 Analyse d'opérations

La société a réalisé une opération de construction de bureaux en méconnaissance de son objet social et en ne préservant pas les intérêts de l'association, bénéficiaire du projet.

Outre son activité traditionnelle de construction de logements familiaux, la société a répondu favorablement en 2012 à la demande d'une association locale, l'Association Tutélaire des Majeurs de l'Orne (ATMPO), qui sollicitait un accompagnement pour la construction de ses nouveaux bureaux. Jusqu' alors l'ATMPO hébergeait ses 64 salariés sur 2 sites, l'un à Perseigne dans des locaux appartenant à la SAGIM, et l'autre en centre-ville. Après échanges, la société a proposé un partenariat dans le cadre de la construction de logements rue Floquet. Le projet était alors associé à la construction de 17 logements sociaux (9 dans le cadre de la convention ANRU de Perseigne et 8 sur le droit commun).

Associée à cette démarche, la ville d'Alençon n'a pas été en capacité de mobiliser le foncier nécessaire, ce qui a conduit à la réorientation du projet sur un foncier situé 500 m plus au Nord, rue Winston Churchill. Le terrain, d'une superficie de 2 880 m², a été acheté à la ville le 23 décembre 2014 pour un montant de 86 400 €, le conseil municipal ayant donné son accord le 19 mai 2014 sur une base de 30 €/m².

Le montage initial qui prévoyait la mise en place d'une redevance de type foyer n'ayant pu se mettre en place, s'agissant d'un immeuble de bureaux, la solution s'est orientée vers un montage en VEFA : maîtrise d'ouvrage assurée par la SAGIM avec revente de l'immeuble de 1 802 m² à l'association.

Après signature d'une promesse d'achat le 22 août 2014, le contrat de VEFA a été signé le 2 juillet 2015 avec la SCI ATMPO (créée pour porter l'opération d'acquisition) et la SAGIM pour un montant de 3 772 800 € financés par la mobilisation de deux emprunts de 2 000 000 € chacun.

Le montage de cette opération appelle plusieurs observations :

- Le projet n'entre pas dans l'objet social de la SAGIM :

L'objet des sociétés anonymes d'HLM, est délimité de manière limitative par l'article L. 422-2 du Code de la Construction et de l'Habitation. Elles sont investies d'une mission d'intérêt général définie pour l'ensemble des organismes HLM par l'article L. 411-2 du CCH. En l'espèce, la construction de bureaux n'entre pas explicitement dans le champ de compétence de la société bien que cette dernière :

- affirme le lien avec une opération de logements réalisée rue Floquet (localisation antérieure du projet, finalement abandonnée) ;
- et mentionne l'alinéa 22 de l'article 3 des statuts qui précise que "la société peut se voir confier par convention la réalisation d'une opération de restructuration urbaine qui peut comprendre toutes opérations ou actions ou tous aménagement ou équipement de nature à favoriser une politique de développement social urbain".

En réponse à cette remarque, la société justifie son intervention aux motifs que cette construction s'inscrivait dans le cadre d'un quartier de renouvellement urbain en collaboration étroite avec la collectivité.

- Le conseil d'administration n'a pas été en situation de prendre position sur l'intérêt d'engager cette opération voire d'infléchir les conditions de réalisation. Le conseil d'administration a donné son accord de principe le 20 janvier 2012 pour accompagner l'association dans la réalisation de son projet, (postérieurement à la signature du contrat par l'architecte) ; il a ensuite été informé des premières discussions engagées 2013 avec la ville le 15 janvier dans le cadre de l'avancement du PRU puis lors de la présentation de la passation des marchés le 14 mars 2016.

A aucun moment, les administrateurs n'ont été amenés à se prononcer préalablement sur :

- la question de la compétence au regard des dispositions du CCH et des statuts de la société ;
- le choix du montage de l'opération en maîtrise d'ouvrage directe et revente en VEFA ;
- l'acquisition foncière rue Winston Churchill auprès de la ville ;
- le prix de revient et son évolution ;
- la marge finalement escomptée puis dégagée par la société.

Dans sa réponse écrite, la société admet un défaut de formalisme et une information trop minimaliste auprès du CA.

- La prise de maîtrise d'ouvrage n'a pas préservé les intérêts de l'association ;

Sur la base d'un prix de revient définitif stabilisé à 2 036 288,73 €, l'opération a dégagé une marge de 1 736 511 € pour la SAGIM. Bien que le prix de la VEFA ait été fixé sur la base d'une estimation initiale de l'architecte qui établissait le 9 avril 2013 le coût à 3 739 659,07 € TTC dont 3 271 919,30 € pour le coût bâtiment, la société n'a jamais fait part de l'évolution à la baisse du prix de revient. Ainsi, le 12 juin 2014, soit plus d'un an avant la signature du contrat entérinant le prix de vente, le coût total du projet est alors estimé à 3 007 250,28 € TTC dont 2 436 000 € pour le coût bâtiment. Au moment du lancement de la procédure de mise en concurrence le 2 octobre 2015, le coût d'objectif de construction de l'immeuble est fixé à 1,5 M€ HT soit

environ 1,8 M€ TTC. Le PV d'attribution des lots présenté le 14 mars 2016 établit le total des 17 lots à 1,26 M€ HT.

La société ayant été interpellée sur la marge importante dégagée par cette opération, le président a sollicité une position des administrateurs sur ce dossier à l'occasion du conseil d'administration du 18 janvier 2018. Ce dernier a confirmé à l'unanimité des votes le montant de la vente.

- Le processus de maîtrise d'ouvrage est entaché de plusieurs anomalies de forme, symptomatiques des pratiques de la société :
 - le maître d'œuvre a été désigné sans procédure préalable de mise en concurrence ; par ailleurs son contrat a été signé plus de 3 ans après le début des études de conception ;
 - le foncier a été acquis auprès de la ville sans la sollicitation préalable de l'avis des domaines⁹ ;
 - les négociations engagées à l'occasion de la consultation des entreprises n'ont pas de traçabilité permettant d'en apprécier les conditions de mise en œuvre ;
 - le PV d'attribution est signé en date du 9 mars 2016 alors même que le marché a été notifié aux entreprises le 24 février 2016 avec prise de l'ordre de service de démarrage des travaux le même jour.

Dans sa réponse écrite, la société reconnaît les erreurs relevées et s'engage à mettre en œuvre des procédures, dont le contenu n'est pas précisé, pour se prémunir à l'avenir contre de tels dysfonctionnements.

6.4 MAINTENANCE DU PARC

6.4.1 Gros entretien

Les interventions en matière de gros entretien s'appuient sur le plan stratégique de patrimoine. Sur la période 2014-2017, les dépenses inscrites sont en progression constante passant de 2,4 M€ à 2,8 M€. Elles sont établies sur la base de trois programmes comprenant les peintures de parties communes, les couvertures et les ravalements de façades. Au même titre que le renouvellement de composants, ces programmes sont établis à partir des besoins identifiés et ne résultent donc pas d'une programmation cyclique calée sur une périodicité d'intervention.

Ces postes représentent un peu moins de la moitié du budget prévisionnel, le reste étant affecté aux dépenses non programmées (hors remise en état des logements).

en k€	2014			2015			2016			2017		
Gros entretien	PSP	Cons°		PSP	Cons°		PSP	Cons°		PSP	Conso° au 14/12/17	
Couvertures	89	55	61,80%	25	9	36,00%	82	11	13,40%	17	6	33,90%
Peintures PC	337	193	57,30%	520	269	51,70%	437	306	70,00%	513	132	25,80%
Ravalements	522	153	29,30%	903	412	45,60%	564	388	68,80%	714	468	65,60%
Non identifiée / divers	1 467	1 803	122,90%	1 112	1 636	147,10%	1 650	1 793	108,70%	1 650	1 223	74,10%
Total	2 415	2 204	91,30%	2 560	2 326	90,90%	2 733	2 498	91,40%	2 893	1 828	63,20%

Le taux de consommation important des dépenses non identifiées pouvant aller jusqu'à un dépassement de la dotation initiale expliquent le bon niveau de dépenses de gros entretien, l'année 2017 marquant néanmoins un taux de réalisation sensiblement inférieur aux années précédentes révélateur des fragilités de l'effectif des

⁹ La société a pu le produire en fin de contrôle après l'avoir demandé auprès des services de la ville d'Alençon.

services techniques. Les besoins sont cependant importants, les visites de patrimoine ayant confirmé la nécessité d'intensifier les interventions sur de nombreux immeubles en déficit d'attractivité (cf. § 5.2).

En particulier, le calendrier de réalisation des ravalements de façades prévus sur les groupes 191 (280 logements) et 192 (184 logements) à Alençon pourrait être judicieusement accéléré ; dans le PSP, la réalisation des travaux d'un montant respectif de 1,3 M€ et de 0,8 M€ sont échelonnés sur 5 années. Ce délai ne peut être considéré comme approprié, notamment pour le programme 191 qui présente un taux de vacance supérieur à 8 %. La société a pris acte et s'est engagée à accélérer le lancement desdits travaux.

6.4.2 Exploitation du patrimoine

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

La société se substitue aux locataires pour l'entretien des 4 076 appareils à gaz du parc de la société. Le marché a été renouvelé dans le cadre d'un appel d'offres initié en octobre 2012 et prenant effet au 1^{er} janvier 2013 pour une durée de 5 ans.

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

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

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

6.5 CONCLUSION

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

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

7. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

7.1 ORGANISATION

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

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

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

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

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

L'assemblée générale, réunie le 26/06/2014, a procédé, après mise en concurrence, à la nomination d'un nouveau commissaire aux comptes titulaire et suppléant pour un mandat de six années.

7.2 TENUE DES COMPTES

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

Une opération d'accession sur la commune d'Arçonnay (programme de 5 logements) ainsi que l'opération en VEFA de construction de bureaux sur la commune d'Alençon pour le compte de l'ATMPO figurent dans les opérations terminées soldées des fiches de situation financière et comptable. La comptabilité de programme ne doit retracer que les seules opérations locatives, celles liées à toute autre activité transitant par un compte de stock (compte 33). Cette pratique impliquant un retraitement nuit à la bonne lecture de la fiche de situation financière et comptable et à la rigueur de la tenue de la comptabilité de programme.

La signature préalable d'un contrat de maîtrise d'œuvre est une condition nécessaire à la mise en paiement de notes d'honoraires d'un cabinet d'architectes.

Sur l'opération de construction de bureaux pour le compte de l'ATMPO, les notes d'honoraires successives (de septembre 2012 à août 2014) du cabinet d'architecte ont été mises en paiement sur le seul fondement de la production de la facture portant la mention du service fait par le service maîtrise d'ouvrage, tandis que le contrat de maîtrise d'œuvre, valant bon de commande, n'a été signé que postérieurement (février 2015). Cette irrégularité comptable a été observée sur d'autres dossiers et doit retenir toute la vigilance de la société à l'avenir qui s'est engagée à modifier ses pratiques à partir d'une procédure nouvellement mise en place.

La PGE est insuffisamment corrélée aux objectifs du PSP.

Le contrôle précédent avait mis en évidence la présence d'une PGE non adossée à un programme de travaux. La SAGIM s'est dotée d'un PSP à compter de 2010 établi sur une période de 5 années révisé annuellement.

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

Sur les quatre derniers exercices, la consommation du GE programmé a représenté environ 51 % des objectifs annuels. A l'inverse, le gros entretien non identifié (divers), doté d'une enveloppe supérieure, a connu sur les exercices 2014 à 2016 une consommation représentant 124 % des objectifs annuels (cf. § 6.4.1). Ce constat interpelle sur la capacité de l'organisme à définir, sur la durée du PSP, un phasage et une programmation des travaux de gros entretien ; l'attention de la SAGIM étant par ailleurs attirée sur la nécessité de limiter les interventions ponctuelles et d'opportunité sur le patrimoine. Les visites de patrimoine ont d'ailleurs confirmé visuellement les effets de cette stratégie sur le patrimoine

Au-delà, concernant le remplacement de composants, sur le cumul des quatre derniers exercices, le décalage entre la programmation au titre du PSP et la consommation effective des crédits est encore plus grand puisque les objectifs programmés n'ont été atteints qu'à hauteur de 46 %.

En application de la nouvelle réglementation de l'ANC validée par un arrêté d'octobre 2015, l'organisme a procédé, sur l'exercice 2016 à un changement de méthode comptable pour déterminer le montant de la PGE. Ce nouveau calcul a eu pour effet d'entraîner une majoration des capitaux propres de 2 587 k€ via le report à nouveau. Au-delà, la méthodologie retenue, même si elle constitue un début de réponse pour se mettre en conformité avec ces nouvelles dispositions, présente deux pistes de progrès à investir :

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

Dans sa réponse écrite, la société évoque L'établissement d'un carnet de santé du patrimoine rendu possible par la création du poste de référent PSP facilitera une meilleure adéquation entre les besoins de travaux et les provisions comptables, qui facilitera la gestion de la provision pour gros entretien.

7.3 GESTION DE LA DETTE

L'encours de la dette d'un montant de 66 M€ situe l'endettement de l'organisme à un niveau extrêmement faible. A fin 2016, les annuités locatives représentent 24 %(27 % en 2012) du montant des loyers très nettement

en deçà du ratio de la médiane nationale (45 %). Une projection de la dette au fil de l'eau fait ressortir un solde d'encours en 2022 à 48 M€ soit une diminution de près de 40 %.

La dette, classique dans sa structuration, d'une durée résiduelle de 17 ans et 6 mois, est adossée à 74 % sur le livret A, et à près de 17 % à taux fixe.

Soucieuse d'optimiser la gestion de sa dette, la SAGIM a renégocié en 2017 auprès de la CDC un encours de prêts d'environ 12 M€ qui reste indexé sur le livret A, mais dont les marges ont été sensiblement réduites (marge initiale de 1,30 % ramenée 0,90 %).

7.4 ANALYSE FINANCIERE

7.4.1 Analyse de l'exploitation

La rentabilité de l'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net (cf. tableau ci-dessous). Les produits proviennent pour l'essentiel des loyers des logements familiaux, une part résiduelle résultant des redevances émanant des structures d'hébergement collectif (307 logements en 2016). Ces mêmes produits enregistrent une augmentation de 8,3 % sur la période en corrélation avec l'augmentation du parc géré (+4,6 %), le solde (3,7 %) étant imputable à la revalorisation des loyers.

L'exploitation se caractérise par les points essentiels suivants :

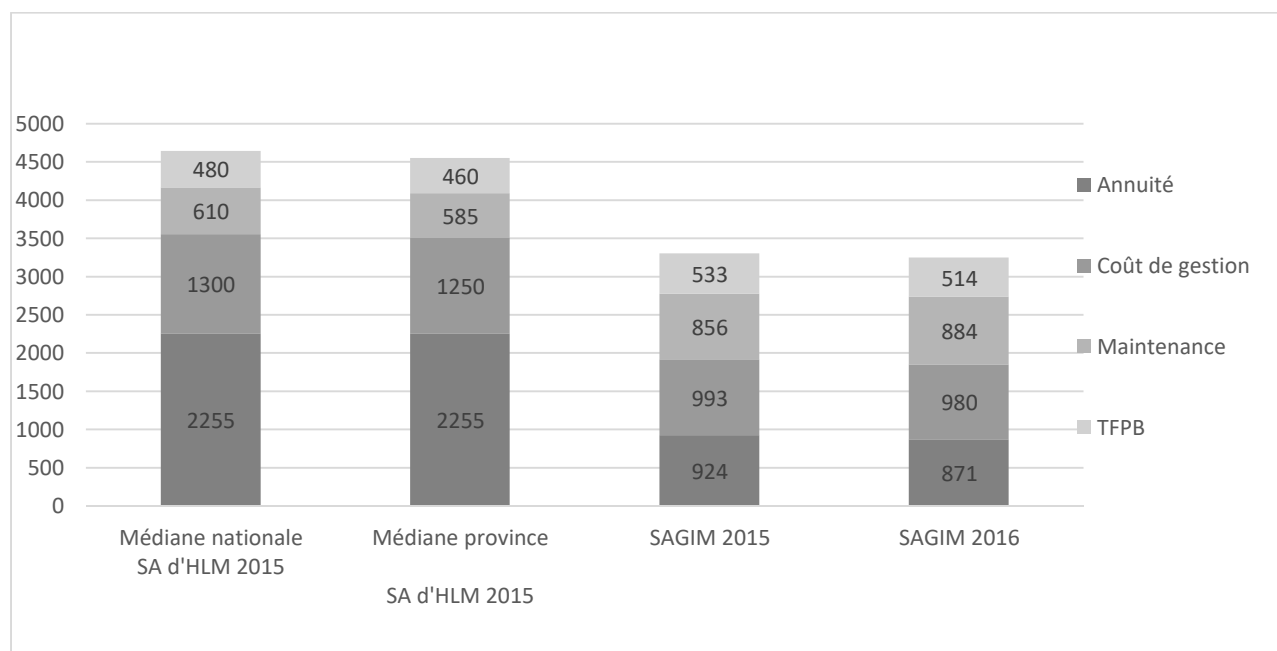
- les coûts de gestion sont globalement stables sur la période : les frais généraux, corrigés des impacts relatifs au prélèvement sur le potentiel financier (993 k€ en 2012) et à la mutualisation (entre 200 et 300 k€ par année sur les exercices 2014 à 2016) sont contenus ; ils enregistrent une augmentation à partir de 2015 inhérente à la prise en charge de divers diagnostics dont ceux relatifs à l'amiante (500 k€ en 2015 et 300 k€ en 2016). Malgré une augmentation sensible de la masse salariale sur la période s'expliquant notamment par un recrutement de 5 CDD, le coût de gestion est resté stable à un peu moins de 1 000 € au logement, pour une médiane se situant à environ 1 250 € ;
- même si une évolution positive a pu être enregistrée sur les deux derniers exercices dans le domaine de la lutte contre la vacance, l'impact financier de ce risque locatif, estimé à environ à 1,9 M€ par exercice, (hors charges) reste très présent ;
- un budget maintenance globalement stable, même s'il enregistre une augmentation à partir de 2015, présentant un ratio entre 850 et 900 € au logement pour une médiane nationale d'environ 600 € au logement. Ces moyens financiers permettent de maintenir le parc dans un état technique correct et d'offrir à la location des logements d'un bon niveau. Toutefois, les nombreuses visites sur différents sites ont mis en évidence une attractivité perfectible de certains groupes et la nécessité de réaliser des travaux de rafraîchissement ou d'embellissement (ravalements, peintures de parties communes principalement). Au global, cette distorsion entre les moyens financiers consommés et le rendu visuel constaté renvoie à la réalisation préférentielle des travaux dans un cadre non programmé ; les commandes ponctuelles et isolées de travaux sont de nature à renchérir leur coût de mise en œuvre ;
- une TFPB représentant 14 % du produit des loyers situant la SAGIM au-dessus de la valeur de la médiane nationale (9 %) résultant d'une ancienneté avérée du parc ;
- des produits exceptionnels d'un niveau plus élevé sur la dernière année consécutif à la vente du foyer clair matin à Alençon ;
- enfin, une charge de la dette au global qui diminue au cours de la période à la faveur de la baisse constante et régulière du taux du livret A.

Un remboursement des emprunts locatifs rapporté aux produits excessivement faible conjugué à une division quasiment de moitié sur la période de la charge de la dette permet à la SAGIM, dans un contexte de vacance encore très présente, d'afficher une rentabilité de son exploitation (en moyenne de 16 % entre 2012 et 2016) sensiblement supérieure à celle de la médiane nationale (autour de 11%).

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge sur accession	7	18	0	0	0
Loyers	22 379	22 809	22 832	23 928	24 246
Coût de gestion hors entretien	-6 340	-5 638	-5 589	-6 454	-6 512
Entretien courant	-749	-828	-1 004	-1 111	-1 211
GE	-3 997	-3 673	-3 997	-4 452	-4 664
TFPB	-3 309	-3 327	-3 339	-3 461	-3 417
Flux financier	777	835	731	617	528
Flux exceptionnel	242	408	452	533	889
Autres produits d'exploitation	517	484	640	460	533
Pertes créances irrécouvrables	-459	-237	-440	-570	-358
Intérêts opérations locatives	-2 049	-1 978	-1 503	-1 292	-1 132
Remboursements d'emprunts locatifs	-3 961	-4 184	-4 534	-4 710	-4 658
Autofinancement net (1)	3 058	4 689	4 249	3 488	4 244
% du chiffre d'affaires	13	20	17	14	16

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

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



7.4.2 Résultats comptables

Le tableau figurant ci-dessous met en évidence une certaine linéarité du résultat comptable à l'exception des années 2014 et 2016 :

- pour l'exercice 2014, trois éléments viennent justifier un résultat plus élevé : l'impact de la baisse du livret A, la plus importante de la période (475 k€) ; un montant de charges récupérées supérieur aux autres exercices et enfin un solde excédentaire entre les reprises et dotations aux provisions principalement au titre de la PGE ;
- l'exercice 2016, quant à lui, a été marqué par une plus-value comptable née de la vente d'un foyer couplée à l'obtention d'un dégrèvement de TFPB.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats comptables	3 027	3 512	4 665	2 827	3 972

7.4.3 Structure financière

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

Le haut de bilan est alimenté régulièrement par une exploitation dont la bonne rentabilité est avérée. Le rythme de remboursement de la dette ancienne est plus soutenu que la contraction de nouveaux emprunts par ailleurs d'un niveau modeste en corrélation avec le développement mesuré de la société (avec une variation nette positive entre 2012 et 2016 d'à peine trois cents logements, tenant compte des démolitions, provenant pour l'essentiel d'acquisitions en bloc). Il en résulte une diminution des dettes financières de près de 3 000 k€ sur la période.

L'autonomie financière de la société, traduite par le rapprochement des ressources internes (capitaux propres y compris les subventions et les provisions) avec l'ensemble des capitaux permanents (ressources internes, emprunts, autres dettes financières et dépôts) est d'un niveau très élevé ; ce ratio est de 58 % pour une médiane nationale à 31 %. Cette autonomie financière, en progression constante sur la période (+6 % entre 2012 et 2016), met en évidence la solidité de la structure bilancielle de la SAGIM étroitement liée au très faible endettement de cette société.

Concernant le bas de bilan, le besoin en fonds de roulement s'apparente sur les deux derniers exercices et particulièrement en 2016 à une ressource en raison de l'impact de l'opération en VEFA de construction de bureaux pour le compte de l'ATMPO.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	73 206	74 710	79 289	81 616	87 881
Provisions pour risques et charges	3 447	7 975	7 615	8 349	5 911
- Dont PGE	3 440	7 162	6 808	7 528	5 184
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	108 309	111 063	113 521	118 083	121 718
Dettes financières	70 388	67 141	64 913	64 290	67 705
Actif immobilisé brut	227 474	230 499	240 531	245 947	257 881
Fond de Roulement Net Global	27 875	30 390	24 808	26 390	25 333
FRNG à terminaison des opérations ⁽¹⁾					26 253
Stocks (toutes natures)	104	124	142	369	1 349
Autres actifs d'exploitation	10 618	11 027	10 242	12 342	9 616
Provisions d'actif circulant	2 544	2 922	3 052	3 166	3 632
Dettes d'exploitation	5 649	5 203	5 320	9 263	9 062
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	2 528	3 026	2 012	282	-1 729
Créances diverses (+)	463	546	381	385	1 055
Dettes diverses (-)	2 721	2 322	2 413	1 772	1 796
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-2 258	-1 777	-2 033	-1 387	-741
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	270	1 249	-20	-1 104	-2 471
Trésorerie nette	27 605	29 141	24 828	27 494	27 804

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

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

7.4.3.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Au 31 décembre 2016, le FRNG d'un montant de 25 M€ est quasi stable sur la période ; d'un niveau élevé, il représente 7 mois de dépenses très sensiblement au-dessus des valeurs de la médiane nationale (3,7). La situation à terminaison conduit à un FRNG sur des bases similaires.

7.4.3.2 Variations du FRNG

Comme le montre le tableau figurant ci-dessous, le FRNG a connu une variation à la baisse d'environ 2 500 k€ entre le début et la fin de la période.

Le cumul des flux disponibles sur la période, après investissement présente un solde négatif d'un peu plus de 4 M€ sur les exercices 2013-2016 corrigé à hauteur de près de 1 600 k€ par les produits exceptionnels tirés des cessions d'actifs réduits de l'amortissement des emprunts non locatifs et dans une moindre mesure des remboursements anticipés d'emprunts locatifs.

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		27 875 052
Autofinancement de 2013 à 2016	16 666 852	
Dépenses d'investissement	-40 817 975	
Financements comptabilisés	20 028 722	
Autofinancement disponible après investissements	-4 122 401	
Remboursements d'emprunts non locatifs (bâtiments administratifs...)	-1 797 449	
Cessions d'actifs	3 688 621	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	-310 539	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-2 541 768	
Flux de trésorerie disponible		25 333 284
Fonds de roulement fin 2016		

7.4.3.3 Trésorerie

Le niveau de trésorerie est indexé mécaniquement sur les variations du haut et du bas de bilan. D'un montant de près de 28 M€ à fin 2016 correspondant à environ 7,5 mois de dépenses, la trésorerie est très supérieure aux valeurs de la médiane nationale (à peine 4 mois de dépenses).

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

7.5 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société actualise sa prévisionnelle annuellement sur la base d'Excel. A la fin de l'exercice 2017 qui correspondait au terme du contrôle, la SAGIM s'est dotée de l'outil Visial et a été en mesure de bâtir une prévisionnelle à partir de cette configuration sur la période 2018-2026. Il convient de noter que cette simulation a intégré, dans son principe, une des dispositions de la loi de finances 2018, visant à l'instauration d'une réduction de loyers de solidarité. Sous cette hypothèse, la charge nette a été estimée à 1 203 k€ en 2018, 1 312 k€ en 2019 et 2 460 k€ en 2020 sur la base des données macro financières nationales.

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

A l'inverse, les hypothèses de ventes issues des préconisations d'Action Logement Immobilier dans sa feuille de route¹⁰, sont ambitieuses (40 logements par an) et sans doute peu pertinentes sur un territoire dans lequel l'offre du parc privé peut constituer une alternative à des conditions financières proches.

La SAGIM concentre, à juste titre, ses moyens financiers sur la maintenance au sens large de son parc. Les hypothèses du PSP sur la période 2018-2026 semblent en cohérence avec les besoins constatés lors des nombreuses visites de patrimoine effectuées à l'occasion du contrôle.

Pour autant, les crédits consommés concernant les réhabilitations sur la période 2014-2017 à hauteur d'à peine 3 000 k€ (soit une moyenne de 750 k€ par exercice) pour un objectif de 22 000 k€ sont à rapprocher des 38 250 k€ prévus sur la période 2018-2026 soit une moyenne de 4 250 k€ par exercice.

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

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

Dans un tel contexte marqué par des inconnues à la fois externes (notamment s'agissant des précisions attendues sur la nature et le dimensionnement des mesures compensatoires au titre de la loi de finances 2018) et internes, l'exploitation tend à se dégrader au fil de la période mais conserverait un autofinancement net autour des 5% des produits des loyers à l'horizon 2023.

¹⁰ Objectif fixé à 0,6% du parc

Les objectifs de réhabilitation et de démolition du parc mobilisent sensiblement les fonds propres de la société sur les exercices 2018 à 2021 contractant ainsi le fonds de roulement net global estimé à hauteur de 13 M€ en 2023.

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

7.6 CONCLUSION

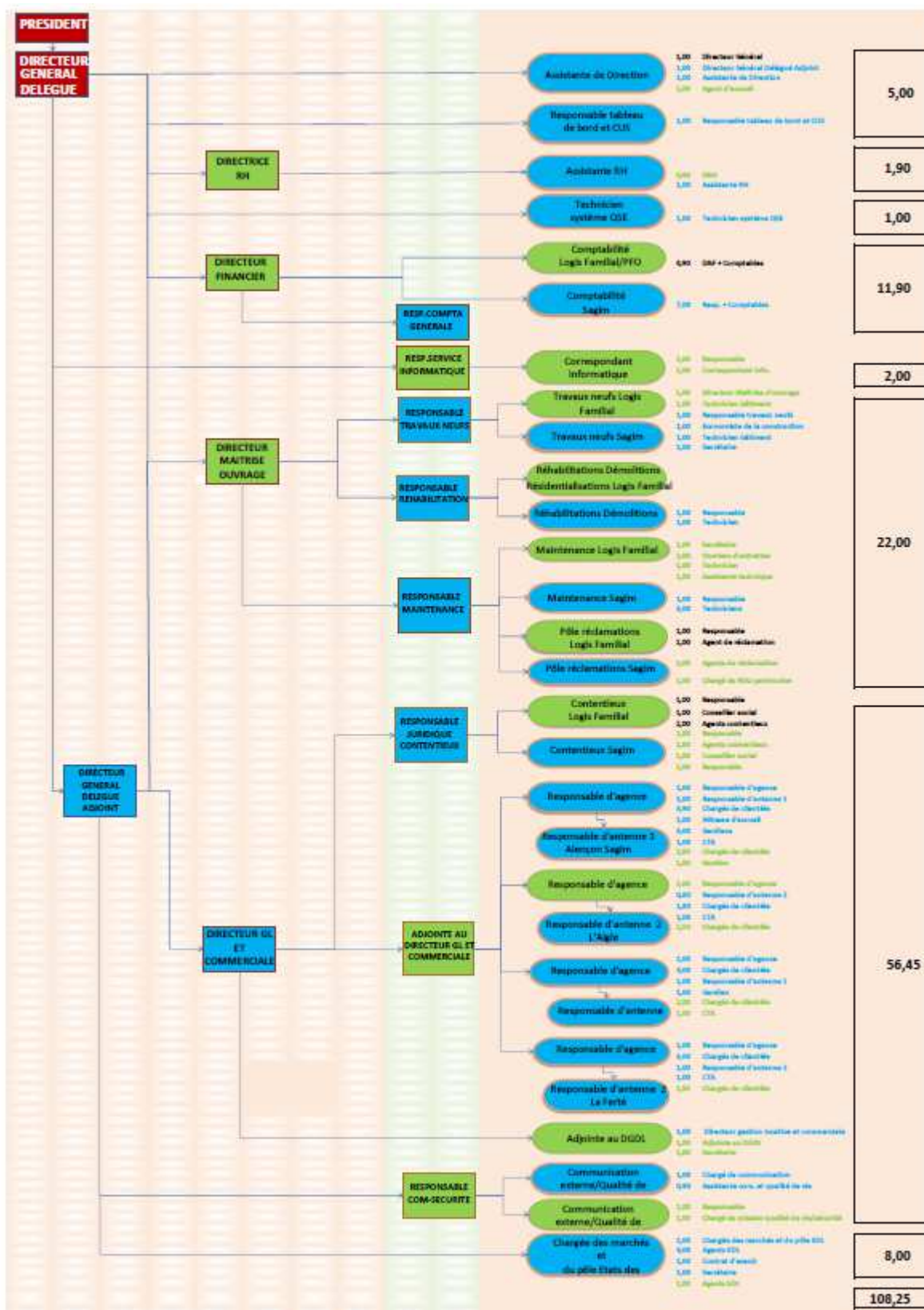
La SAGIM présente une exploitation dont la rentabilité avérée permet d'alimenter le haut de bilan de façon récurrente. En outre, les résultats positifs récents obtenus dans la lutte contre la vacance, qui reste un objectif central de la société, sont de nature à conforter les performances de cette exploitation.

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

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

8. ANNEXES

8.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



8.3 DEPASSEMENT DES LOYERS PLAFONDS

Dépassements du loyer plafond au 1er janvier 2017 : SAGIM

Code	Operation	Commune	Nb logement		Statut locatif	Surface (m²)		Convention		Taux de loyer maximal actualisé	Taux de loyer pratiqué	Dépassement	Marge potentielle (%)
			Collectifs	Individuels		Corrigée	Utile	Date	Taux maxi initial (pour les conventions en EUROS)				
0122	ST SAUVEUR BT Y9	FLERS	1	0	CAT	99		07/10/1984	25,31 €	36,73 €	43,58 €	Dépassement	-15,72%
0263	4 ET 6 RUE PALLUEL	LA FERTE-MACE	1	0	TS	90		25/02/1992	21,50 €	33,30 €	36,18 €	Dépassement	-7,97%
0180	PLACE DE LA PETITE NORMANDE	DAMIGNY	1	0	PLA	65		03/05/1993	31,25 €	45,99 €	51,92 €	Dépassement	-11,42%
0193	TOUR PASCAL	ALENCON	1	0	CAT	145		09/04/1992	27,59 €	42,74 €	43,03 €	Dépassement	-0,67%
0247	ROUTE DE FRESNAY	SAINT-GERMAIN-DU-CORBEIS	0	1	TS	61,53		02/09/2003	51,72 €	65,46 €	99,38 €	Dépassement	-34,14%
0362	LPN- VILLENEUVE 2EME TRANCHE	ALENCON	0	1	TS	154		22/12/1995	23,63 €	34,25 €	38,22 €	Dépassement	-10,40%
0362	LPN- VILLENEUVE 2EME TRANCHE	ALENCON	0	1	TS	132		22/12/1995	23,63 €	34,25 €	41,33 €	Dépassement	-17,14%
0377	RESIDENCE PAUL BERT	MEZIDON-CANON	0	3	CAT	156		22/12/1995	23,63 €	34,25 €	34,60 €	Dépassement	-1,01%
0377	RESIDENCE PAUL BERT	MEZIDON-CANON	0	1	CAT	387		15/03/1983	18,21 €	39,89 €	40,61 €	Dépassement	-1,76%
0378	RESIDENCE PIERRE SEMARD	MEZIDON-CANON	0	4	PLA	130		15/03/1983	18,21 €	39,89 €	40,30 €	Dépassement	-1,00%
0378	RESIDENCE PIERRE SEMARD	MEZIDON-CANON	0	1	PLA	536		16/12/1981	18,90 €	45,70 €	46,18 €	Dépassement	-1,03%
0378	RESIDENCE PIERRE SEMARD	MEZIDON-CANON	0	2	PLA	132		16/12/1981	18,90 €	45,70 €	46,88 €	Dépassement	-2,53%
0378	RESIDENCE PIERRE SEMARD	MEZIDON-CANON	0	2	PLA	236		16/12/1981	18,90 €	45,70 €	46,32 €	Dépassement	-1,34%
0378	RESIDENCE PIERRE SEMARD	MEZIDON-CANON	0	2	PLA	238		16/12/1981	18,90 €	45,70 €	45,92 €	Dépassement	-0,49%

8.4 DEPASSEMENT DES PLAFONDS DE RESSOURCES

Tableau des infractions pour dépassement de plafond de ressources de la SAGIM

Numero unique demande	Date depot Initial	Date de seance	Date entree dans les lieux	Nombre occupants	Nombre enfants	Catégorie	Nature demande	Revenus n-2	Plafond	Dépassement	Code programme	Code bien	Type du bien	Catégorie du bien	Type de financement	Commune du bien	Loyer seul
'06:1031:401750410554	2014-03-07	20/05/2014	26/06/2014	2	2	4	Famille	34 117	21 457	159,00%	362	021006	Type 4	Maison	PLATS	ALENCON	488,17
'06:1081:301411810548	2013-08-08	19/03/2014	25/04/2014	1	0	1	Personne seule	14 566	11 006	132,35%	212	011004	Type 3	Appartement	PLAI	ARGENTAN	273,92
'06:1051:301279910548	2013-05-28	04/09/2013	03/10/2013	2	2	4	Famille	30 137	21 266	141,71%	212	031006	Type 4	Maison	PLAI	ARGENTAN	306,84
'06:1101:100627610548	2011-10-04	15/05/2013	30/05/2013	2	2	4	Famille	29 561	21 266	139,01%	222	101010	Type 4	Maison	PLALM	VIMOUTIERS	348,32
'06:1111:200991010546	2012-11-08	26/11/2012	30/01/2013	2	0	2	Couple	22 623	15 894	142,34%	224	061011	Type 4	Maison	PLALM	CETON	372,71
'06:1051:100076910548	2011-05-10	11/06/2012	16/08/2012	2	0	2	Couple	27 039	25 930	104,28%	222	131013	Type 4	Maison	PLA	VIMOUTIERS	436,08
'06:1011:200523310548	2012-01-18	25/01/2012	15/02/2012	1	0	1	Personne seule	12 342	10 678	115,58%	263	011001	Type 2	Appartement	PLAI	LA FERTE-MACE	166,66

8.5 VISITE DE PATRIMOINE D'ARGENTAN

Visite de patrimoine de l'agence d'Argentan et de son antenne de Lisieux

Constats opérés sur de nombreux groupes gérés par l'agence :

- Un immeuble très dégradé dans l'attente du démarrage des travaux de réhabilitation ;
- L'entretien ménager ponctuellement déficient ;
- De l'entreposage sur les paliers ;
- Des blocs de sécurité hors service et absence de clé gaz ;
- De l'éclairage non remplacé dans les parties communes ;
- Des locaux vide-ordures occupés par des encombrants ;
- Des locaux techniques non sécurisés ;
- Des caves encombrées et vandalisées avec notamment présence d'un matelas imbibé d'huile et à deux reprises d'une bouteille de gaz.

Et notamment sur le site d'Hauteville (commune de Lisieux) :

- Des plaintes multiples de locataires sur des problèmes de troubles de voisinage et d'occupation ;
- Des caves encombrées et locaux vandalisés, portes intérieures déposées ;
- L'accès extérieur d'un sous-sol ouvert et non sécurisé ;
- Des ascenseurs détériorés ;
- Des vitrages de porte de hall non remplacé suite à la récurrence des actes de vandalisme ;
- Les vitres d'un appartement du 1^{er} étage cassées et laissées depuis l'expulsion de son locataire au cours de l'été dernier ;

Des lisses de garde-corps de balcon présentant des fragilités visuelles tant dans leur structure que dans leur ancrage au mur sur la moitié des logements

8.6 SIGLES UTILISES

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

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

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

