

Rapport définitif n° 2012-083 Septembre 2013

Société anonyme d'HLM

Le cottage social des Flandres

Dunkerque (59)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF

N° 2012-083

SA D'HLM LE COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES – 59

Président : M. Philippe Nouveau
 Directeur général : M. Jean-Pierre René
 Adresse : 2, rue Louis Burnod – BP 5305
 59379 Dunkerque cédex 1

Nombre de logements familiaux gérés : 6600

Nombre de logements familiaux en propriété : 6600

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 145

Indicateurs ¹	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1.1	1.17	4.89
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	47.70	46.7	53.8
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	nc	1.4	0.8
Loyers mensuels (€/m ² de surface corrigée)	2.81	2.99	3.06
Loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4.62		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	1.4		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	1.97	3.93	
	Quartile : 1		
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	-7.6	12.1	
	Quartile : 1		
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11.02	12.17	
	Quartile : 2		

Présentation générale de l'organisme La SA d'HLM Cottage Social des Flandres est propriétaire de 6 600 logements locatifs essentiellement situés sur la Communauté urbaine de Dunkerque. Sur ce secteur elle est un acteur important. Après avoir engagé des relations de partenariat et de mutualisation de moyens avec la SA d'HLM Maison Flamande, société qui présente beaucoup de similitudes, elle est désormais partie prenante d'une démarche de mise en commun de moyens et de développement d'actions communes dans le cadre de deux structures : « Oxalia » et « Habitat Réuni ». La première réunit 8 organismes d'HLM régionaux. La seconde regroupe à l'échelon national les membres d'Oxalia et d'autres sociétés soit au total 24 organismes d'HLM.

Points forts

- Des loyers modérés
- Une vacance et des impayés maîtrisés
- Une gestion de proximité disposant de moyens importants et d'outils adaptés
- Un patrimoine de grande qualité et bien entretenu
- Une structure de travail modernisée avec le déploiement d'outils informatiques efficients

Points faibles

- Une organisation « en râteau » fragile qui repose sur les deux membres de la direction et laisse craindre des difficultés à assurer leur remplacement
- Une occupation du parc qui se révèle moins sociale que dans l'ensemble du parc locatif social de la communauté urbaine de Dunkerque
- L'absence d'orientations d'attribution et des outils statistiques insuffisamment exploités pour favoriser l'équilibre de peuplement et garantir l'égalité des chances des demandeurs
- Un objectif de production de logements locatifs qui, compte tenu de la situation financière, repose sur l'atteinte d'un objectif de vente de logements aux locataires jugé irréaliste à moyen terme
- Des modalités de mutualisation de charges dans le cadre du groupement de fait avec la SCP Notre Cottage peu transparentes
- Une situation financière dégradée expliquée en partie par un retard dans la mise en œuvre des dispositifs de pilotage budgétaire
- Une comptabilité de programmes non efficiente et une faiblesse de pilotage par l'analyse prévisionnelle

Anomalies ou irrégularités particulières

- Une augmentation générale des loyers au 1^{er} janvier 2012, supérieure au taux maximal d'augmentation fixé par la loi de finances 2010-1657 du 29 décembre 2010

Conclusion Principalement présent dans la Communauté Urbaine de Dunkerque, le Cottage Social des Flandres offre un patrimoine locatif et des prestations de qualité pour un niveau moyen de loyer modéré. La société dispose par ailleurs de moyens humains importants et de personnel qualifié pour assurer notamment le service au locataire. Certaines attentes de locataires ne sont cependant pas satisfaites et l'accueil de populations défavorisées pourrait être amélioré.

La société souffre de plusieurs handicaps :

- une situation financière qui se dégrade en partie par souci d'optimisation fiscale mais également en raison d'un pilotage budgétaire tardif ;
- une fragilité résultant d'une organisation trop cloisonnée et qui ne permet pas d'entrevoir un renouvellement interne de l'équipe de direction ;
- un fonctionnement qui repose essentiellement sur l'expérience du personnel et un contrôle interne en cours de mise en place ;
- une faible ouverture hors de la communauté urbaine, zone où la demande est peu tendue et dont elle reste dépendante.

Ces handicaps laissent craindre une difficulté à gérer les évolutions à venir qu'illustre le défaut de réactivité récent face aux impératifs de maîtrise budgétaire et d'adaptation de l'organisation.

L'atteinte de ses objectifs, notamment de développement, imposent à la société de réduire ses coûts de gestion et de faire évoluer la conception de ses programmes neufs pour en limiter le prix de revient. L'équilibre d'exploitation pourrait ainsi être atteint avec un apport plus limité de fonds propres, à défaut d'atteindre un objectif de ventes de patrimoine, peu réaliste à ce jour.

La stratégie de groupement actuellement à l'œuvre, fondée sur une indépendance préservée des membres, permet d'entrevoir des améliorations et d'envisager une mutualisation de bonnes pratiques et des économies d'échelle via par exemple des groupements de commande. D'autres axes d'évolution sont envisagés tels que des échanges de prestations entre membres. En s'appuyant sur leur implantation géographique respective, ils pourraient permettre de rationaliser les interventions, en maîtrise d'ouvrage ou en gestion locative notamment. Leur faisabilité reste cependant à démontrer.

Inspecteurs-auditeurs Miilos : M. André Cléty,

Chargé de mission d'inspection : M. Philippe Boilot

Précédent rapport Miilos : n°2007-048 de mai 2008

Contrôle effectué du 05/09/2012 au 28/03/2013

Diffusion du rapport définitif : Septembre 2013

Conformément à l'article R.451-6 du code de la construction et de l'habitation (CCH), ce rapport définitif de contrôle comprend le rapport provisoire, les observations du président ou dirigeant de l'organisme produites dans le délai et les conditions mentionnés à l'article R.451-5 du CCH et, en tant que de besoin, les réponses apportées par la Miilos.

RAPPORT D'INSPECTION N° 2012-083

SA D'HLM LE COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES – 59

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE.....	2
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....	2
2.1 LE CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT	3
2.2.1 Gouvernance	3
2.2.2 Organisation et management.....	3
2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE	4
3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE.....	4
3.1 OCCUPATION DU PARC	4
3.2 ACCES AU LOGEMENT	5
3.2.1 Connaissance de la demande.....	5
3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	6
3.2.3 Gestion des attributions.....	6
3.3 LOYERS ET CHARGES.....	6
3.3.1 Les loyers.....	6
3.3.2 Les charges locatives	7
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES.....	7
3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES	8
3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE	9
4. PATRIMOINE.....	9
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE	9
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE.....	9
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE.....	10
4.3.1 Rythme de construction depuis les 5 dernières années et objectifs de production	10
4.3.2 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements	10
4.3.3 Les résultats	11
4.4 MAINTENANCE DU PARC	11
4.5 VENTE DE PATRIMOINE	12
4.6 ACCESSION A LA PROPRIETE.....	12
4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE	13
5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE	13
5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE	13
5.2 ANALYSE FINANCIERE.....	14
5.2.1 Rentabilité.....	14
5.2.2 Structure financière.....	18
5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE	21
5.3.1 Rentabilité.....	21
5.3.2 Evolution de la trésorerie	22
5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE	22
6. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS	23
6.1 PERIODE A VERIFIER.....	23
6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION	23
6.2.1 Cotisation de base	23
6.2.2 Cotisation additionnelle	23
6.2.3 Cotisation sur le potentiel financier.....	23
6.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS	23
7. CONCLUSION	24

1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de la SA d'HLM Le Cottage Social des Flandres en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation (CCH) : « *L'objet du contrôle exercé par l'administration est de vérifier l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat et le respect par les organismes contrôlés des dispositions législatives et réglementaires qui régissent leur mission de construction et de gestion du logement social. L'administration peut également procéder à une évaluation d'ensemble de l'activité consacrée à cette mission, dans ses aspects administratifs, techniques, sociaux, comptables et financiers.* »

Le précédent rapport de 2007 soulignait plus particulièrement la rentabilité de la société et une situation financière confortable lui assurant la capacité de soutenir la relance du développement de l'offre locative et en accession sociale. Le patrimoine était jugé de qualité tout en offrant des niveaux de loyers maîtrisés, assurant ainsi l'attractivité du patrimoine et une très faible vacance. Par contre il soulignait la nécessité d'améliorer l'organisation des services, laquelle, insuffisamment structurée, était source de dysfonctionnements notamment dans la gestion des attributions. Il relevait encore une comptabilité de programmes non opérationnelle et l'absence d'étude prévisionnelle efficiente propre.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

2.1 LE CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

Le patrimoine locatif appartenant à la société, constitué de 6 600 logements familiaux et de 137 équivalents logement est géographiquement très concentré. Il est essentiellement implanté sur la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD) soit 85 % du patrimoine. La ville de Dunkerque accueille à elle seule 40 % de celui-ci et les deux tiers avec les communes de Coudekerque-Branche et de Saint-Pol-sur-Mer. 15 % des logements sont situés en Zone Urbaine Sensible (ZUS) mais sans faire l'objet d'opération de rénovation urbaine au titre de l'ANRU.

En nombre de logements et équivalents logements au 31/12/2011

	Logts familiaux	Foyers et résidences sociales			Total équiv. logts
		logements	chambres	équiv. logts	
Logements en propriété	6 600	109	74	137	6 737
Dont gérés	6 600	0	0	0	6 600
Logts gérés pour des tiers	0	0	0	0	0
Total géré	6 600	0	0		6 600

Même si le PLH fait valoir des besoins en logements estimés de 700 à 750 logements l'an et si les taux de vacance restent très faibles dans les organismes de logement social intervenant sur la communauté urbaine, le marché est localement détendu.

Les perspectives de développement sont liées au souci de la CUD de diversifier l'offre de logement social, de rééquilibrer l'implantation de celui-ci sur l'ensemble des communes, de limiter l'étalement urbain en privilégiant notamment la construction sur la ville de Dunkerque.

Déléataire des aides à la pierre, la communauté urbaine met en œuvre, afin de faire valoir ces orientations, une politique directive qui s'appuie sur la conclusion de conventions d'objectifs avec les bailleurs sociaux, une présence des élus aux conseils d'administration ou de surveillance voire, dans le cas du Cottage Social des Flandres, la présidence du directoire.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

La société a la volonté de se développer par ailleurs hors de ce périmètre d'intervention, dans le Calaisis, sur Lens, voire sur les secteurs de la région où le marché est plus tendu.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Gouvernance

Le capital est inchangé depuis le précédent contrôle Actionnaire principal, la SCP Notre Cottage a constitué un pacte d'actionnaires avec la SA d'HLM Habitat du Nord et la Caisse d'Épargne. Ensemble ces actionnaires disposent de plus des trois quarts du capital.

Sont également actionnaires, la CUD et la Communauté d'Agglomération de Saint-Omer. M. Jacques Willem représente à la fois l'actionnaire principal, la coopérative Notre Cottage, et la CUD dont il est vice-président. M. Michel Delebarre, maire de Dunkerque et président de la CUD, préside également le conseil d'administration de la coopérative et assure la présidence du directoire du Cottage Social des Flandres. La CUD est donc fortement présente dans les instances dirigeantes de la société.

La présidence du conseil de surveillance est assurée par M. Philippe Nouveau, retraité.

Sont également membres du directoire, M. Jean-Pierre René, directeur général et M. Armand Knapougel, directeur.

Le Cottage social des Flandres constitue un groupe de fait avec la SCP Notre Cottage avec laquelle les relations sont étroites : participations croisées au capital et membres communs aux conseils de surveillance et d'administration, mutualisation de moyens (notamment mise en commun de personnel et de locaux), et direction commune assurée par MM René et Knapougel.

Avec d'autres sociétés régionales restées à l'écart des groupes constitués autour des collecteurs d'Action Logement et des réseaux bancaires, la société a intégré deux groupes :

- Oxalia, constitué le 27 mai 2011 sous forme d'une UES ainsi que d'un GIE, ce dernier ayant pour objet la gestion de moyens communs. Les associés de l'UES comprennent 8 organismes d'HLM et 2 SAS. Elle a pour vocation de développer des actions communes, opérationnelles, de communication, juridiques..., se rattachant à l'objet de ses membres ; les premières actions concrètes portent sur le lancement de marchés d'exploitation communs et sur les procédures d'appel d'offres correspondantes, la constitution de divers groupes de travail et de réflexion sur leurs différents domaines d'activité.
- De la même manière, la SAS Habitat Réuni a été créée en septembre 2011, associe les membres d'Oxalia et poursuit une vocation voisine à l'échelon national. Les 24 organismes d'HLM membres souhaitent dans ce cadre partager leurs moyens et compétences et engager des actions portant sur leurs missions principales. Les premières actions portent sur la mutualisation des certificats d'économie d'énergie et la création d'un Fonds d'Investissement durable et solidaires (FIDES) visant à développer les stratégies de mutualisation de trésorerie.

2.2.2 Organisation et management

Obs 1 : Une organisation, cloisonnée et fragile, reposant toujours sur deux personnes et un contrôle interne encore insuffisant.

L'organisation de la société se caractérise par une forte centralisation qui se traduit par la permanence d'une organisation « en râteau » sous la direction de MM René et Knapougel qui cumulent leur mandat social et un contrat de travail sous la direction hiérarchique de M. Michel Delebarre, président du directoire. M René assure effectivement la direction des services support (départements administration générale, comptabilité-finance, informatique) et du département accession à la propriété ; M. Knapougel assure la direction opérationnelle (développement et maintenance du patrimoine, gestion locative principalement).

Les 10 départements identifiés ne correspondent à aucun échelon hiérarchique,

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 1 :

L'organisation, certes très centralisée jusqu'à présent, repose sur 2 pôles de direction fonctionnelle dont 2 membres du Directoire sont à la tête. Ces 2 pôles regroupent 5 départements animés chacun par un responsable de service.

A l'origine de notre prise de fonction (1989), il n'existait pas véritablement

Dans l'organigramme qui a été soumis à la Miilos et qui correspond à l'organisation observée lors du contrôle, seuls 2 départements disposent d'un responsable hiérarchique. Les autres départements sont des regroupements sans réalité qui se décomposent en de multiples services dont les responsables relèvent directement des 2 pôles de direction.

Réponses de l'organisme

d'organigramme ni de services (1 Direction et des salariés). Comme il a été observé depuis le dernier contrôle, un effort a été réalisé en créant un niveau hiérarchique intermédiaire formé d'agents de maîtrise et de quelques cadres.

L'avantage d'une organisation centralisée a longtemps représenté une force dans les domaines de la connaissance et de la réactivité (enviée souvent par d'autres sociétés). Par contre, avec le développement de l'activité et le renouvellement futur de la Direction, cela peut effectivement devenir une faiblesse. Depuis début 2013, nous attirons l'attention des Présidents sur cette situation, et mettrons en place prochainement une organisation d'encadrement supérieur adaptée.

Nouvelles observations de la Miilos

La mission confirme l'urgence à adapter cette organisation dans un souci de sécuriser et d'améliorer le fonctionnement : recrutement de cadres d'envergure disposant de compétences élargies et susceptibles de limiter une centralisation excessive, formalisation des délégations de pouvoirs, mise en œuvre d'un contrôle interne adapté.

département développement excepté. Ils regroupent 17 services ou unités dont les responsables dépendent directement de MM René ou Knapougel.

Les responsables des diverses activités restent centrés sur celles-ci. Ils n'ont qu'une vision limitée du fonctionnement de la société, les relations entre eux ne sont pas formalisées ni favorisées par un éclatement des bureaux sur 3 sites distincts. La promotion interne reste toujours privilégiée et n'a pas permis l'émergence de cadres susceptibles de seconder efficacement les deux directeurs.

La seule évolution notable par rapport au précédent contrôle porte sur le renforcement de l'encadrement intermédiaire. La progression de 11% des effectifs, passés de 104,4 à 115,7 équivalents temps plein de 2008 à 2011, s'explique par la progression de 74 % de l'échelon maîtrise et par la création du service « syndic de copropriété ».

Depuis le précédent contrôle qui avait relevé l'absence de formalisation des procédures et des relations entre services, une responsable « qualité » a été nommée. Elle a commencé leur mise en place avec des avancées très inégales selon les secteurs d'intervention.

Le fonctionnement reste toutefois satisfaisant grâce à la compétence générale des agents et leur ancienneté dans le poste, aux relations établies entre eux ainsi qu'avec les membres de la direction qui bénéficient eux même d'une grande ancienneté. L'entrée dans les groupes Oxalia et Habitat Réuni doit permettre une plus grande ouverture sur les pratiques extérieures et favoriser les échanges. Il est cependant nécessaire de mieux sécuriser le fonctionnement par l'évolution de l'organisation, son adaptation à un périmètre d'intervention qui tend à s'élargir, le recrutement de cadres permettant de préparer notamment le futur renouvellement de la direction actuelle. MM. René et Knapougel doivent établir les délégations de pouvoir, lesquelles s'exercent actuellement sans fondement juridique.

2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

Principalement implantée sur la communauté urbaine de Dunkerque, le Cottage social des Flandres voit son activité largement dépendante des orientations définies par celle-ci, très présente dans ses organes dirigeants.

La société était jusqu'alors restée à l'écart des grands groupes qui se constituent dans la région. Après un début de coopération avec la Maison Flamande, société voisine, elle s'est associée au niveau régional avec d'autres organismes d'HLM dans sa situation, au sein de la coopérative « Oxalia » et au niveau national au sein d'« Habitat Réuni ». Ces structures coopératives ont pour but de mettre en commun les moyens et compétences permettant de développer des actions communes.

Elles devraient favoriser l'évolution indispensable de l'organisation restée trop centralisée et cloisonnée. La société doit sécuriser son fonctionnement en favorisant l'émergence d'un encadrement qui permette de préparer le renouvellement de la direction actuelle. Celle-ci centralise le pouvoir, les compétences et la connaissance globale de la structure et de son fonctionnement. Elle doit aussi poursuivre le développement du contrôle interne.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

3.1 OCCUPATION DU PARC

Les données du tableau ci-dessous sont issues de l'enquête sur l'occupation du parc locatif social (OPS) de 2009. Elles font apparaître que le profil des ménages logés par la SA était plus favorable que celui de la moyenne des ménages de l'agglomération de Dunkerque bénéficiant d'un logement social. Ces ménages sont aussi plus favorisés que dans l'ensemble du département. On observe parmi les emménagés récents, le recul du nombre de grandes familles,

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

la forte croissance de la part du nombre de ménages monoparentaux ainsi que des revenus les plus faibles.

Part en %	Pers. isolées	Ménages mono parent.	Ménages 3 enf. et +	* Rev. < 20% *	* Rev. < 40% *	* Rev. < 60% *	Bénéf. APL-AL
Département du Nord	37,0 %	17,9 %	11,7 %	20,8 %	44,8 %	69,3 %	52,9 %
CSF Départ. Nord	31,9 %	17,9 %	9,3 %	18,9 %	36,3 %	59,5 %	47,7 %
Agglo de Dunkerque	32,8 %	17,8 %	12,5 %	20,3 %	43,7 %	68,7 %	52,3 %
CSF Agglo Dunkerque	32,1 %	16,4 %	9,1 %	19,0 %	35,8 %	58,4 %	47,6 %
Dont emménagés récents	26,9 %	25,0 %	8,5 %	20,0 %	41,5 %	62,9 %	58,3 %

* Revenu des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social (PLUS).

Les données sur la vacance des logements et sur la rotation dans le parc comportent des incohérences entre les diverses sources. S'agissant de données essentielles pour l'évaluation de la gestion locative, la société doit s'attacher à les fiabiliser.

Quelle que soit la source exploitée ces taux restent cependant inférieurs aux médianes nationale et régionale. Les rapports de gestion affichent un taux de vacance totale de 1,6 % au 31/12/2011 contre plus de 3 % pour la région selon l'enquête RPLS. Elle se répartit à parts égales entre vacances commerciale, en croissance régulière, et technique. La mobilité de 8 % est également inférieure à la médiane régionale de 10,5 % en 2009 (source : DIS).

Obs 2 : Quelques irrégularités figurant aux contrats de location doivent être corrigées.

L'interdiction générale de sous-location inscrite aux contrats ne fait pas référence aux exceptions prévues à l'article L. 442-8-1 II du CCH. L'accueil par les locataires de personnes âgées ou handicapées, sous locataires, doit notamment être permis.

La limitation du nombre d'animaux familiers n'a pas de fondement juridique.

La quittance de loyer ne comporte pas l'indication du loyer plafond, ainsi que le prévoit l'article R. 445-13 du CCH.

3.2 ACCES AU LOGEMENT

3.2.1 Connaissance de la demande

Le Cottage Social des Flandres s'attache à exploiter les données relatives à la demande de logements à partir de son outil informatique et en possède une bonne connaissance qualitative. Elle fait l'objet d'un exposé détaillé dans le rapport du Directoire au Conseil de surveillance et devrait permettre de guider les politiques de construction et d'attribution et d'en apprécier les résultats. Ces données ne sont toutefois pas utilisées à cette fin. cf. § suivants.

Part en % du total des demandeurs	Pers. seules	Mén. mono parentaux	Ménages 3 enf. et +	Revenu < 20%	Revenu < 60%
Nord : demandes de l'année (2010)	37,9 %	24,7 %	12,6 %	36,4 %	72,3 %
CSF : demandes de l'année (2011)	36,0 %	24,0 %	25,0 %	42,0 %	72,0 %

Source : Obs. régional de la demande locative au 1^{er} janvier 2011 pour le département et données CSF 2^{ème} semestre 2011

Le profil social des demandeurs de logement est proche du profil moyen des demandeurs du département, hormis la part importante des grandes familles. La société dispose de grands logements : alors que la demande porte à 27 % sur les types 4 et plus, ces derniers représentent 48,2 % du patrimoine.

Les conditions d'enregistrement au titre du numéro unique et en interne n'appellent pas de remarques. Il est observé que les demandes en dépassement du délai anormalement long ne donnent lieu à aucun traitement particulier. La société doit s'attacher à gérer celles-ci de manière prioritaire et à caractériser les motifs de dépassement.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 2 :

Nous prenons bonne note des remarques concernant la rédaction de notre contrat de bail. Les clauses ont été modifiées récemment. Pour l'indication du loyer plafond, nous intervenons auprès de notre prestataire informatique afin d'inclure cette information sur la quittance de loyer (non existant actuellement dans le progiciel AAREON).

Il est pris acte de la volonté de donner suite aux observations.

3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La base de données disponible n'a pas conduit à formaliser la connaissance de l'occupation des immeubles afin d'éclairer le choix des attributaires. L'équilibre de peuplement ne fait pas l'objet de vigilance particulière de la part des chargés d'attribution : ceux-ci s'appuient sur une connaissance empirique des équilibres d'occupation, limitée aux seuls immeubles connaissant des difficultés.

La connaissance objective de l'occupation devra être exploitée afin de mesurer les possibilités d'accueil, par quartiers ou immeubles, des populations prioritaires les plus défavorisées notamment.

3.2.3 Gestion des attributions

Trois commissions intervenant sur l'agglomération de Dunkerque, le reste du littoral et la Flandre intérieure attribuent les logements. Leur composition et leur fonctionnement n'appellent pas de remarque. Trois candidatures ou plus sont désormais proposées pour chaque logement à attribuer. Les droits de réservation accordés à la CUD sont limités mais la tenue de pré commissions donne aux collectivités la possibilité de faire valoir leurs souhaits. La CUD qui a délégué de compétence, qui détermine la programmation des financements et qui mène une politique volontariste d'équilibre de peuplement et de mixité sociale sur son territoire, par ailleurs très présente dans les instances de la société, est un acteur de poids.

Obs 3 : La société n'a pas fixé d'orientations d'attribution.

Celles-ci sont établies sur le territoire de la CUD dans le cadre d'une charte inter-bailleurs. La société doit cependant formaliser ces orientations pour l'ensemble de son patrimoine en application de l'article R. 441-9-IV du CCH. La connaissance des caractéristiques sociales des demandeurs et des ménages en place n'est pas exploitée pour orienter la politique d'attribution. Les attributions de logements ne prennent pas en compte l'état de la demande afin de satisfaire celle-ci dans toutes ses composantes. La sélection des demandes correspondant aux logements libérés est pour partie automatisée mais elle laisse place ensuite à un choix plus empirique.

La société doit veiller au respect des priorités réglementaires au-delà des attributions dans le cadre du Droit au logement opposable et du plan départemental. L'analyse des attributaires doit compléter les analyses actuelles afin de comparer leur profil à celui des demandeurs. Elle permettrait d'avoir une vision des résultats de la politique menée et de s'assurer que les différentes catégories de demandeurs et notamment les plus défavorisés visés par la réglementation bénéficient d'une réelle chance et priorité d'attribution.

Enfin faute de recensement exhaustif des logements spécifiquement adaptés aux besoins des personnes handicapées, la priorité d'attribution prévue en faveur de ces dernières, ou à défaut aux personnes âgées, à l'article R. 441-4 du CCH, ne peut être garantie. Le recensement en cours doit permettre d'alimenter le fichier locatif.

3.3 LOYERS ET CHARGES

3.3.1 Les loyers

Le loyer médian du patrimoine du Cottage Social des Flandres est très modéré compte tenu de la qualité du patrimoine et du service rendu. Il est de 4,50 € le m² de surface habitable au 31/12/2011, inférieur respectivement de 13 % et de 12 % en comparaison du loyer médian dans le département (5,10 €) et sur la CUD (4,92 €), selon le Répertoire du Parc Locatif Social (RPLS) de la même année.

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos**

Obs 3 :

Les inspecteurs ont relevé que "la connaissance objective de l'occupation devra être exploitée". Actuellement, les attributions prennent en compte les caractéristiques sociales du demandeur comparées aux informations connues par le service attribution mais de manière empirique. La situation actuelle, issue d'une organisation où les agents connaissent bien leur patrimoine, nécessite une évolution. Notre système informatique nous permet d'obtenir une analyse des caractéristiques sociales des occupants de notre patrimoine.

Vu.

Une étude spécifique sera engagée sur les 3 résidences suivantes :

- Le Banc Vert à Dunkerque – 257 logements
- Le Plan d'Eau à St Pol/Mer – 258 logements
- L'Ilot du collègue à Coudekerque – 244 logements

Comparaison des loyers au m² de SH avec valeurs RPLS au 01/01/2011

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Moyenne
Organisme	3,95	4,50	5,24	4,62
Nord	4,51	5,10	5,68	5,13
Organisme (CUD)	3,90	4,38	5,15	4,57
Communauté Urbaine de Dunkerque	4,34	4,92	5,53	4,98

Les évolutions annuelles ont été inférieures aux recommandations gouvernementales sur la période et restent modérées. La société procède cependant depuis peu à des hausses de loyer à la relocation qui se justifie par la dégradation de sa situation financière et les besoins liés à son développement.

En %	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Recommandation ou obligation	2,70 %	2,38 %	1,00 %	1,10 %	1,90 %	9,40 %
Augmentation au 01/01 (en niveau)	2,10 %	2,09 %	1,00 %	1,10 %	1,95 %	8,51 %

Obs 4 : Pour 2012, l'augmentation annuelle des loyers n'a pas respecté le taux annuel maximal d'augmentation fixé par la loi de finances 2010-1657 du 29 décembre 2010.

Pour les baux en cours, elle ne pouvait dépasser le taux de variation de l'Indice de Révision des Loyers (IRL) dans la limite des plafonds de conventions. La société était tenue d'appliquer ce plafond à chaque logement. Or elle a effectué, selon les informations recueillies, une hausse générale de 1,95 % pour l'ensemble de son parc. Les modulations de cette hausse moyenne par programmes ont par ailleurs conduit à des hausses plus importantes pour de nombreux logements, 86 % de ceux-ci ayant connu des hausses irrégulières. La société devra procéder à une régularisation.

Elle applique le barème national du supplément de loyer de solidarité. 153 locataires y étaient assujettis au 31/12/2011 et 143 au 31/12/2012.

3.3.2 Les charges locatives

Le niveau des charges locatives est également modéré, le patrimoine bénéficiant notamment de la bonne performance énergétique des immeubles.

Obs 5 : La régularisation des charges locatives reste trop tardive et celles-ci font l'objet de provisions souvent excessives.

Les délais de régularisation des charges locatives ne se sont pas améliorés depuis le précédent contrôle : la régularisation est intervenue en novembre 2012 pour les charges de 2011, en septembre ou octobre les années précédentes. Sur la base de données fournies par la société, le sur-provisionnement a globalement dépassé 14 % pour 2011 mais surtout d'importantes disparités apparaissent entre opérations : 20 % des logements ont donné lieu à des provisions supérieures à 30 % de la dépense constatée.

Un réajustement des provisions ainsi qu'une amélioration des modalités de régularisation s'imposent.

3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Évolution stock d'impayés sur la période (k€)	2007	2008	2009	2010	2011
Loyers et charges quittancés	28 306	30 075	31 321	32 430	32 990
Stock cumulé des impayés (avec non-valeurs)	2 513	3 075	3 212	3 609	3 636
Soit en % des loyers et charges quittancés	8,88%	10,22%	10,26%	11,13%	11,02%
Admissions en non valeur	162	104	151	213	247
Soit en % des loyers et charges quittancés	0,57%	0,35%	0,48%	0,66%	0,75%

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 4 :

Durant les 5 dernières années observées, notre Société a globalement pratiqué des augmentations de loyer inférieures aux recommandations ou obligations.

Pour l'année 2012, une erreur d'interprétation a conduit à un accroissement légèrement supérieur pour certaines résidences. Nous nous engageons à régulariser la situation dans les délais les plus brefs.

Il est pris acte de la volonté de régularisation.

Obs 5 :

Durant les exercices 2009 et 2010, le délai avait été raccourci. En revanche, pour l'année 2011, un nouveau décalage est constaté. Face à cette situation, nous réalisons actuellement un audit concernant une meilleure organisation de cette régularisation. Certaines provisions peuvent paraître excessives, elles seront modifiées. En revanche, l'augmentation du coût unitaire de l'énergie ainsi que la durée de la saison de chauffe influent fortement sur les dépenses répercutées dans les charges collectives. De ce fait, nous estimons que la gestion des provisions sur charges doit être menée avec beaucoup de prudence.

Il est pris acte du souci de la société d'améliorer la procédure de régularisation des charges locatives. Elle devra avoir pour objectif de réduire fortement le délai de régularisation et de procéder annuellement au réajustement des provisions excessives.

En 2010, le stock d'impayés représentait 11,13 % du quittancement, taux inférieur de 1 point au référent de province. Fin 2011, le stock a diminué modérément par rapport à la valeur de référence et correspond à 11,02 % du quittancement. Une légère dégradation est à signaler fin 2012 en lien avec le contexte économique plus général.

La société conduit une démarche maîtrisée et régulière d'admission en non-valeur. Ces admissions sont effectuées annuellement à l'initiative du service juridique. Chaque année, un montant moyen de 40 K€ est récupéré sur les créances déclarées irrécouvrables traduisant ainsi un suivi qualitatif des dossiers dans la durée.

La méthode de provisionnement a été revue en 2009 pour adopter la méthode préférentielle.

La gestion de l'impayé dans les phases amiable et contentieuse est de la responsabilité du service juridique dont c'est la vocation principale. Elle est assurée par 3 personnes qui ont une ancienneté supérieure à 20 ans au même poste qui leur assure une bonne maîtrise. Elles disposent d'une large autonomie d'appréciation et de décision à tous les stades de la procédure, sans accord ou visa hiérarchique préalable. La gestion est effectuée de manière efficace et dynamique en assurant un bon compromis entre gestion sociale et comptable de la dette. Il semble cependant nécessaire de sécuriser cette gestion qui repose trop sur la pratique et l'ancienneté des agents, sans support de procédure formalisée, donc difficilement transmissible en cas d'indisponibilité. Un effort de formalisation doit être effectué.

3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Obs 6 : Un dispositif de proximité et de gestion des réclamations des locataires important mais qui répond imparfaitement aux attentes de ces derniers.

La taille de l'organisme et la concentration du patrimoine ne justifient pas la création d'échelons décentralisés. La gestion de proximité est assurée par 8 technico-commerciaux et référents pôle, aux fonctions voisines. Basés dans des points d'accueil, ils assurent principalement la gestion des réclamations et des états des lieux. Ils encadrent aussi 6 gardiens et 45 employés d'immeubles dont la compétence est centrée sur les seuls nettoyage et enlèvement des déchets. Un centre d'appels centralise les sollicitations des locataires hors les appels adressés directement aux divers prestataires de service. Ce personnel au service direct des locataires est complété par 5 agents de médiation et par le recours à un prestataire extérieur permettant d'assurer une présence le soir dans les quartiers difficiles. C'est un dispositif particulièrement important et coûteux qui cependant n'apporte pas pleine satisfaction.

Le suivi des réclamations repose sur un outil informatique adapté. La production de tableaux de bord hebdomadaires ainsi que la conduite de l'enquête de satisfaction régionale menée par l'ARHLM permettent de mesurer les résultats. La dernière enquête de 2011 a mis en évidence un niveau de satisfaction des locataires assez moyen et souvent en recul par rapport aux précédentes enquêtes. La propreté constitue logiquement un point fort du Cottage Social des Flandres mais la gestion des réclamations constitue toujours un point faible. Les demandes d'intervention adressées directement aux divers prestataires (ascenseurs, portes automatiques, chauffage...) échappent à l'enregistrement par le centre d'appel, ce qui n'assure pas leur traçabilité. La généralisation de contrats à l'échelle des bailleurs membres d'Oxalia doit assurer une mise en commun des bonnes pratiques et outre la maîtrise des coûts, l'amélioration du suivi.

Plus qu'une dégradation du service rendu, ces évolutions semblent plutôt traduire un niveau d'exigence des locataires en hausse qui doit inciter la société à assurer une amélioration constante de son organisation. La visite d'une partie du patrimoine a en effet permis de constater la grande qualité d'ensemble de l'entretien courant et la propreté des parties communes et des abords. La mise en conformité des ascenseurs est achevée et le contrôle quinquennal en place.

Même si les relations restent informelles, les technico-commerciaux travaillent en bonne concertation avec les agents de location pour programmer les travaux de remise en état des logements et leur remise en location rapide.

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos****Obs 6 :**

La Société a toujours considéré qu'une présence forte à proximité des immeubles était souhaitable pour les locataires, comme pour la bonne gestion de l'entreprise. C'est ainsi que nous n'avons jamais supprimé de postes de personnel d'immeubles, instauré des points d'accueil, créé les postes de technico-commerciaux et de médiateurs. C'est aussi pour pallier aux lenteurs voire à l'inaction de certains services publics que nous avons été contraints de financer sur fonds propres un prestataire extérieur afin de maintenir un sentiment de sécurité dans quelques immeubles (jusqu'à 500 000 € annuel).

Concernant le degré de satisfaction des locataires en terme de délai suite aux réclamations, votre avis est formulé à l'inverse de la chronologie. C'est parce que l'enquête de satisfaction produite fin 2010 – début 2011 a montré une dégradation dans ce domaine que nous avons mis en place après divers moyens pour améliorer cet indicateur.

Comme vous le rappelez, le Centre d'Appels interne et le logiciel de suivi des réclamations a pris toute son ampleur à partir de 2012, l'organisation des pôles de proximité et des fonctions de technico-commerciaux réactualisée.

Nous essayons aussi d'intégrer les prestataires de services à cette démarche de qualité.

Vu.

De nombreux autres indicateurs sont en baisse bien que la visite de patrimoine ait révélé la bonne qualité de celui-ci, des parties communes notamment, ainsi que la qualité de l'entretien nettoyage. La société doit en rechercher les motifs afin de pouvoir répondre aux attentes de ses locataires.

Réponses de l'organisme

Nous attendons donc avec impatience les résultats de la prochaine enquête de satisfaction qui sera lancée fin 2013.

Nouvelles observations de la Miilos

Le Cottage Social des Flandres s'attache à répondre à des attentes plus spécifiques, celle des personnes âgées et handicapées en particulier. Une personne est en charge de cette politique. Elle dispose d'un budget permettant de répondre aux sollicitations des personnes concernées pour l'adaptation de leur logement, selon les préconisations d'un ergothérapeute. Il est toutefois relevé qu'il n'est pas effectué de recensement général des besoins de la population logée. Seules quelques enquêtes sont effectuées au coup par coup. Le recensement des logements ayant bénéficié d'adaptations reste incomplet (cf. § 3.2.3) et l'organisme ne dispose pas d'une analyse de l'accessibilité de son patrimoine aux personnes à mobilité réduite. Il dispose du seul recensement des logements adaptés à un handicap lourd, effectué à l'initiative de la CUD.

3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

Le Cottage Social des Flandres dispose de plusieurs atouts importants lui permettant d'accomplir sa mission sociale : un personnel qui maîtrise bien les diverses activités et des outils adaptés, un niveau de loyer attractif au regard de la qualité des prestations offertes et un effectif important affecté au service des locataires.

En dépit de ces atouts la société loge cependant une population socialement plus favorisée que les médianes régionale et de l'agglomération dunkerquoise ; les outils statistiques à disposition sont insuffisamment exploités et aucune politique interne de peuplement et d'attribution n'est définie. Enfin l'organisme doit s'adapter aux attentes croissantes des locataires.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Le patrimoine se caractérise par :

- un âge moyen de 29 ans, voisin des moyennes régionales et nationales ;
- une part de logements individuels de 26 %, taux inférieur à la moyenne départementale des logements sociaux compte tenu de son implantation et en recul régulier ;
- une part importante de logements de grande taille ; 29 % sont de type 5 et plus ;
- une faible proportion de logements en zone urbaine sensible et l'absence de secteur ANRU ;
- un nombre limité de logements très sociaux à loyer réduit et de logements intermédiaires.

4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

La stratégie affichée dans le PSP approuvé en novembre 2008 et dans la CUS est dans le prolongement des politiques passées :

- poursuite de l'effort de maintenance commerciale et de l'effort de remise à niveau des équipements, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance énergétique ;
- inscription dans la politique de la CUD de développement du logement social et d'équilibre social sur son territoire ;
- le maintien de la production de logements sociaux sur la CUD et une diversification géographique sur le littoral du Calaisis, la Flandre Intérieure et Lens ;
- un objectif de vente de 10 % du patrimoine existant aux locataires, étendu au parc collectif.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

4.3.1 Rythme de construction depuis les 5 dernières années et objectifs de production

	Logts locatifs	acquisitions	Vente locatif	Démol.	Transf.	Parc logts ordinaires	% évolution
2007	90	1	6	0	0	6 320	1,3 %
2008	123	0	24	0	0	6 419	1,6 %
2009	110	21	34	0	0	6 516	1,5 %
2010	40	6	26	0	0	6 540	0,4 %
2011	76	3	18	0	0	6 600	0,9 %
Variation	439	31	108	0	0	362	5,8 %

Le rythme de développement a permis une croissance annuelle moyenne du parc de 1,15 % sur la période.

Le Cottage Social des Flandres s'est engagé dans la CUS sur un objectif moyen de production annuelle de 110 logements l'an sur 2011-2016, dont 30 % de logements très sociaux (PLAI). La réalisation de ces objectifs correspond au rythme constaté sur la période passée et apparaît réaliste au vu des dossiers en cours. C'est un rythme inférieur à l'objectif de 145 logements retenu au PSP.

Les opérations financées et programmées totalisaient plus de 600 logements à fin 2011.

4.3.2 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements

Le Cottage Social des Flandres n'a pas de personnel en charge de la recherche foncière. Son implantation sur son secteur d'intervention et les relations entretenues avec les collectivités, la contribution active de la CUD à la mobilisation de foncier cédé sous forme de baux emphytéotiques, permettent de disposer des terrains nécessaires. La disposition du foncier ne semble pas un obstacle à l'atteinte des objectifs hormis le littoral est de l'agglomération de Dunkerque et hors périmètre habituel d'implantation. Un outil de prospection foncière est prévu dans le cadre d'Oxalia et un budget est réservé à ce titre dans la convention FIDES.

Le service développement dispose de moyens et compétences qui doivent lui permettre d'assurer les objectifs actuels de construction neuve, de réhabilitation lourde et d'accession des deux sociétés du groupe. La taille de la société comme le volume de production ne lui permettent pas de disposer d'expertise interne sur certains aspects telle la performance énergétique. Le Cottage Social des Flandres n'a pas engagé de réflexion particulière sur ce dernier point, ni de remise en cause de ses processus de production. Elle s'en tient à ses modes de construction traditionnels, de bonne qualité et de faible exigence d'entretien. Elle y a cependant intégré les exigences de la réglementation thermique 2012 et les programmes actuels visent le niveau BBC. Les groupes Oxalia et Habitat réuni peuvent être le lieu de mutualisation des expertises comme des expérimentations.

Obs 7 : Une absence de concertation entre services pour la conception des opérations

Le processus de production apparaît insuffisamment encadré à défaut de consultation des autres services, en charge de la gestion locative et de la maintenance en particulier. L'absence de concertation formalisée, d'instance collégiale de validation des projets à leurs différents stades d'avancement, ne permet pas d'apporter la garantie de prise en compte de leurs attentes. Cette concertation doit notamment porter sur l'amélioration du cahier des prescriptions techniques, document assez sommaire jusqu'à présent. Le comité d'engagement et d'investissement, de création récente, pourrait être élargi pour assurer ce rôle.

Les conditions de montage et de suivi des opérations ainsi que de mise en concurrence n'appellent pas d'autres remarques particulières.

Une formalisation des procédures à chaque phase du déroulement doit cependant être engagée pour garantir et améliorer le fonctionnement.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 7 :

Actuellement 2 instances de concertation se réunissent :

- Le Comité d'engagement et d'investissement
- Une réunion bi-trimestrielle entre les responsables des services Développement, Maintenance, Entretien et la Direction

Compte tenu de votre observation, nous mettons en place une réunion de consultation et d'information de la gestion locative et du service accession, pour les nouveaux projets de construction ou de réhabilitation.

Vu.

4.3.3 Les résultats

Opérations mises en service de 2007 à 2011

Financt	Prix de rev. / m ² de SH							Structure de Financement en %					
	nb logts	SH/ logt	P. Rev. / logt	Ch. fonc.	Bât.	Hono	total	Ch. fonc. / P. rev.	total prêts	total dt subv. subv.	dt subv. 1% Collectif	Fds propres	
PLUS*	371	76	139 592	324	1 326	186	1 837	17,6%	70,7%	6,2%	1,9%	1,3%	23,1%
PLS	36	73	139 526	209	1 526	168	1 903	11,0%	66,6%	5,4%	4,0%	0,6%	28,0%
PLUS AA	57	60	126 273	442	1 432	236	2 110	20,9%	59,5%	9,0%	1,7%	3,2%	31,6%
PSLA	9	96	170 271	448	1 101	233	1 782	25,2%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	473	74	138 600	330	1346	191	1867	17,7%	69,9%	6,3%	2,0%	1,4%	23,8%

* = Opérations PLUS ou mixtes PLUS-PLAI

La société est restée largement dépendante de la CUD qui a accueilli près de 70 % de la production.

Sur la période écoulée le prix de revient des opérations est légèrement supérieur à la moyenne des coûts observés dans la région pour l'ensemble des postes, y compris la charge foncière. Il reste cependant modéré au regard de la qualité des prestations offertes. La mise à disposition des terrains en bail emphytéotique par la CUD limite le montant de charge foncière bien qu'elle donne lieu à un règlement unique pour l'ensemble de la durée du bail, dès la mise à disposition.

L'apport en fonds propres de près de 25 % hors PSLA, constitue un effort important de la société et facilite l'équilibre d'exploitation des opérations. Le faible niveau de rentabilité de la société sur la période étudiée (cf. §5.2.1) ne garantit cependant pas sa capacité à maintenir cet effort et donc l'objectif de production aux conditions actuelles de montage. L'objectif est largement subordonné à un volume de cession de patrimoine jugé peu crédible à court terme (cf. § 5.2 et 5.3)

Cette incertitude doit conduire le Cottage Social des Flandres à reconsidérer les divers paramètres d'équilibre d'exploitation des projet et notamment la conception technique de ces derniers si elle veut maintenir les objectifs de production.

4.4 MAINTENANCE DU PARC

Les choix techniques de construction, la qualité de la maintenance du patrimoine, un effort ancien et constant de réhabilitation permettent à la société d'offrir aux locataires un patrimoine dont la visite d'un échantillon a permis de relever la très bonne qualité. Il constitue un réel atout.

Ainsi les diagnostics de performance énergétique font apparaître le bon classement d'ensemble du patrimoine, effet d'un effort ancien d'isolation thermique. Seuls 572 logements soit moins de 9 % du parc nécessitent des travaux d'amélioration thermique que la société a programmés sur 10 ans. De même, un effort de maintenance limité, nettement inférieur à la médiane des SA d'HLM de province, soit 358 € au logement contre 558 €, suffit actuellement.

Le Cottage Social des Flandres a réalisé les diagnostics amiante mais n'a pas engagé à ce jour, le repérage dans les parties privatives des matériaux contenant de l'amiante. Ce repérage, à réaliser à compter du 1^{er} février 2012, et consigné dans un dossier « amiante parties privatives » à mettre à disposition des occupants, doit être entrepris.

Les autres obligations relatives aux divers diagnostics et mises aux normes : diagnostics de performance énergétique, ascenseurs, portes et portails automatiques, sont respectées. La mise aux normes des ascenseurs est achevée et le contrôle quinquennal est en place ; il a été réalisé en 2011. La sécurisation des halls est généralisée.

Un effort reste à réaliser sur la mise en œuvre d'une politique globale d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

4.5 VENTE DE PATRIMOINE

Obs 8 : Une stratégie non aboutie ne répondant pas aux objectifs poursuivis par l'organisme.

La société conduit une politique de cession de patrimoine depuis de nombreuses années au profit des locataires occupants. Dans le cadre de la CUS, elle a retenu des objectifs de vente annuels ambitieux soit 1 % du parc équivalent à 50 logements par an à partir de 2012.

La synthèse chiffrée des résultats et objectifs de la société est la suivante

Analyse des cessions HLM	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Objectifs de vente	25	25	25	30	40	50
Ventes réalisées	6	24	34	26	17	27
Chiffre d'affaires M€	0,45	2,11	2,73	2,27	1,56	3,2*
Plus value M€	0,28	1,32	1,85	1,66	1,09	
% du parc vendu	0,09%	0,37%	0,52%	0,40%	0,26%	0,40%

* Prévisionnel 2012 extrait du DIP 2011- 2016

Pour mettre en œuvre cette stratégie, les moyens humains dédiés ont été confortés et désormais deux personnes, dont une responsable commerciale, sont affectées à la gestion des cessions, à la fois du parc locatif existant et des logements en accession. Par ailleurs, le Cottage Social des Flandres a fait le choix récent d'étendre la vente aux logements collectifs alors que jusqu'à présent elle se limitait aux logements individuels sur la demande des locataires occupants.

Pour autant, la volonté de l'organisme d'augmenter le volume de vente se heurte aux difficultés suivantes :

- ressources limitées des locataires (réforme du prêt à taux 0 %) et régression du nombre de sollicitations pour acquérir ;
- difficultés de démarrage des ventes en collectif ;
- stock constitué très insuffisant (moins de 1 % du parc) et stratégie à conforter ;
- l'impossibilité de vente sur le territoire de certaines communes pour garantir le respect des seuils planchers d'accueil de logements sociaux fixés par la loi S.R.U.

Le rythme des ventes effectives atteint ainsi 50 % des objectifs ces deux dernières années et ne marque aucun accroissement. L'objectif fixé semble donc difficilement tenable alors que la question des cessions de patrimoine est rendue cruciale pour la structure, compte tenu de son faible niveau de rentabilité pour faire face à ses programmes d'investissements nouveaux et de sa politique de réhabilitation. (cf. §5.3 analyse prévisionnelle)

4.6 ACCESSION A LA PROPRIETE

Le Cottage Social des Flandres mène une activité d'accession à la propriété qui reste très modeste. Deux opérations de logements collectifs ont été réalisées à Dunkerque en secteur ANRU sur les 5 années 2007-2011. Elles représentent 32 logements mis en service en 2007 et 2009 sur la même période, 23 logements ont fait l'objet d'une réservation. Cette activité est prise en charge par la coopérative Notre Cottage.

Comparable à celui des opérations locatives, le prix de revient des opérations est modéré. Le prix de vente moyen pour les réservations intervenues de 2007 à 2009, d'un peu plus de 160 000 € pour des surfaces habitables moyennes de 89 et de 72 m² est attractif. Il assure une marge réduite de 4,3 % à l'opération « rue des Mariniers et du Jeu de Mail ». L'absence de comptabilisation des coûts internes et annexes ne permet pas en outre d'évaluer la réalité des coûts et donc des marges réelles.

L'accession n'offre pas de réelles perspectives à court terme ; aucune opération n'est en cours et n'a fait l'objet d'engagement dans le cadre de la CUS.

L'activité a été conforme à la vocation sociale de la SA d'HLM compte tenu du respect des obligations relatives au prix de revient des opérations et aux plafonds de ressources des accédants ainsi qu'aux garanties réglementaires qui leurs sont apportées.

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos****Obs 8 :**

Nous avons effectivement fixé un objectif moyen de ventes locatives à 50 par an (ce qui n'est que l'application des recommandations de l'Etat), mais nous avons retenu aussi un seuil minimal à 30 logements. Vous avez noté que ce passage à 50 est tout récent (2012), et nous convenons que la stratégie mérite d'être confortée. En complément des raisons évoquées, je signale que les véritables difficultés proviennent en ce moment du contexte de crise : d'une part les locataires n'osent pas se lancer dans un projet d'accession, d'autre part les banques sont très restrictives sur leur demande de prêt, étant donné le niveau modeste des revenus. A titre d'information, 2013 s'annonce meilleure puisqu'au 30 juin, nous avons réalisé 26 ventes.

Vu.

L'objet de l'observation est d'appeler l'attention sur la difficulté rencontrée par la société pour atteindre ses objectifs de vente alors que le modèle économique développé en dépend (cf. partie relative à l'étude prévisionnelle) et qu'aucune solution alternative n'est étudiée.

4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le Cottage Social des Flandres dispose d'un patrimoine offrant de bonnes prestations, résultat d'un effort ancien de réhabilitation et de construction neuve de qualité. La société doit pouvoir préserver ces atouts en maintenant un effort modéré de maintenance. Si elle est financièrement en mesure de soutenir ce dernier, les objectifs de production qu'elle affiche sont subordonnés au développement de sa politique de vente de patrimoine aux locataires, jugée peu réaliste à court terme.

La politique de développement doit donc être reconsidérée quant à son ampleur, son périmètre d'intervention, sinon quant à ses coûts, à la définition des projets et la conception des produits qui devront évoluer. Elle doit pouvoir tirer parti des compétences et expériences des organismes associés dans le cadre d'Oxalia ou d'Habitat Réuni.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

L'examen comptable et financier a porté sur les exercices 2007 à 2011. Les procédures comptables sont respectées et la comptabilité est bien tenue.

Les entretiens avec le personnel comptable révèlent une structure efficiente caractérisée par une séparation marquée des tâches et des niveaux de contrôles bien appréhendés. La structure a été confortée par la création d'un pôle contrôle de gestion qui peine encore néanmoins à jouer pleinement son rôle. La chaîne de la dépense est sécurisée et bien maîtrisée grâce notamment au déploiement des nouveaux outils informatiques.

Ces derniers ont également permis une amélioration notable du système d'information comptable caractérisée par une meilleure fluidité des informations entre les services Financier et Développement ainsi qu'une plus grande traçabilité des informations traitées.

Néanmoins, la structure repose sur l'expérience de son personnel en l'absence de manuel de procédure ou d'un contrôle interne comptable formalisé. Le processus support « Finance-comptabilité » n'a fait l'objet d'aucune priorisation particulière par la direction dans le cadre de la démarche de certification qualité engagée. Les seules formalisations constatées sont liées au cadrage nécessaire au déploiement des nouveaux outils informatiques et à la formalisation des habilitations corollaires.

L'examen comptable donne lieu aux observations suivantes :

Obs 9 : La comptabilité de programmes n'est pas fiable (art L. 423-3 du CCH)

L'efficacité de l'annexe réglementaire obligatoire n'est pas garantie. Certes un travail de fiabilisation de la comptabilité de programmes a été entrepris depuis le dernier contrôle et les états de rapprochement avec le bilan sont établis. Mais de nombreuses anomalies et défaut de mise à jour persistent et rendent impossible l'utilisation de la comptabilité de programmes comme outil de pilotage et de gestion. Les principales difficultés décelées

Il s'agit principalement :

- d'un défaut de mise à jour des fonds propres investis qui génèrent un excédent de trésorerie disponible de 10,3 M€ affectés aux opérations achevées et soldées ;
- de reste à comptabiliser (0,5 M€) sur les opérations terminées non soldées lié à un volume important de programmes non clôturés comptablement (25 % des opérations non soldées antérieures à 2007) ;
- d'un défaut d'ajustement de fonds propres affectés et d'actualisation des prévisions d'emprunts (2,7 M€) sur les opérations en cours ;
- un défaut d'actualisation des prévisions de dépenses (10 M€)

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 9 :

Nous prenons en compte ces observations justifiées, malgré nos efforts constatés en ce domaine. Aux difficultés évoquées, se sont ajoutées les suivantes :

La Miilos prend acte de ces réorganisations indispensables à une gestion fine des fonds propres affectés.

1 - Un défaut de communication, donc d'information entre les services de développement et de comptabilité, en ce qui concernent les évolutions des plans de financement des opérations, d'où fréquemment une estimation trop élevée du coût des programmes et une affectation de fonds propres sur-évaluée.

2- Un retard dans le suivi des fiches, provoqué par notre volonté de mettre en œuvre le logiciel Gesprojet opérationnel pour les programmes récents, mais pas encore pour les anciens.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Je porte à votre connaissance que, depuis votre passage, nous avons réorganisé le Contrôle de Gestion par la création d'une cellule affectée exclusivement au suivi des fiches financières et comptables, aux décomptes définitifs des opérations et à Gesprojet. Par mutation interne, le Contrôle de Gestion a été renforcé par une comptable et un salarié provenant du Service Développement, faisant l'interface entre ces deux services.

Pour votre information, les fiches financières et comptables à fin 2012 ont été réalisées et vérifiées.

Si le déploiement de l'outil de gestion Gesprojet, interfacé avec le logiciel comptable, a permis une réelle amélioration du suivi du financement des opérations, il n'en reste pas moins que seules les opérations récentes sont initialisées dans ce cadre. Un solide plan d'action reste donc à mener pour apurer le passif de gestion et centraliser de manière exhaustive l'information afin de détenir une comptabilité de programmes efficiente d'autant plus nécessaire pour assurer un suivi fiable des fonds propres affectés et engagés et garantir une information claire et cohérente aux instances dirigeantes (cf. § 5.3 analyse prévisionnelle).

Obs 10 : Des prêts sont irrégulièrement attribués au personnel pour l'achat de voitures.

Le Cottage Social des Flandres consent des prêts à son personnel dans le cadre de l'acquisition de véhicules nécessaires à l'exécution du service. Cette pratique est prévue par la convention collective applicable.

Le montant concerné en 2011 était de 78 800 €. La réglementation en vigueur prévoit que les prêts accordés au personnel sont irréguliers à l'exception de ceux ayant un caractère exceptionnel et justifiés par des motifs d'ordre social (article L. 511-6-3 du code monétaire et financier).

5.2 ANALYSE FINANCIERE

5.2.1 Rentabilité

L'autofinancement dégagé par l'organisme est en régression quasi-constante sur la période 2007-2011. Il représente en moyenne 1,37 % du chiffre d'affaires sur les exercices considérés et 1,5 % des seuls loyers. L'activité d'accession, confiée peu à peu quasi-exclusivement à la SCP Notre cottage, impacte désormais très peu la rentabilité.

Par rapport à la médiane nationale (soit 12,1 % en 2010) et à la norme minimale communément admise pour un organisme actif (soit un autofinancement net équivalent à 6 % du chiffre d'affaires), l'autofinancement de la structure est très faible sur toute la période et même négatif de 2,1 M€ pour l'année 2011. Néanmoins il peut être ramené à - 0,4 M€ hors prélèvement sur le potentiel financier.

Le tableau suivant décrit la composition de l'autofinancement net de 2007 à 2011 :

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Marge sur accession	350	684	160	40	44
Loyers	23 526	24 694	25 952	26 796	27 546
Coût de gestion hors entretien	-6 399	-7 622	-7 915	-8 643	-10 875
Entretien courant	-443	-417	-373	-340	-346
GE	-1 864	-2 041	-1 751	-2 001	-2 008
TFPB	-2 178	-2 265	-2 511	-2 574	-2 648
Flux financier	1 270	1 291	404	213	242
Flux exceptionnel	-77	-222	-25	186	154
Autres produits d'exploitation	503	652	1 498	872	712
Pertes créances irrécouvrables	-162	-104	-151	-213	-247
Intérêts opérations locatives	-6 048	-6 951	-7 929	-6 049	-6 206
Remboursements d'emprunts locatifs	-6 829	-6 836	-6 353	-7 753	-8 493
Autofinancement net¹	1 649	863	1 006	535	-2 125
% du chiffre d'affaires	6,27%	2,99%	3,37%	1,92%	-7,57%

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).

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

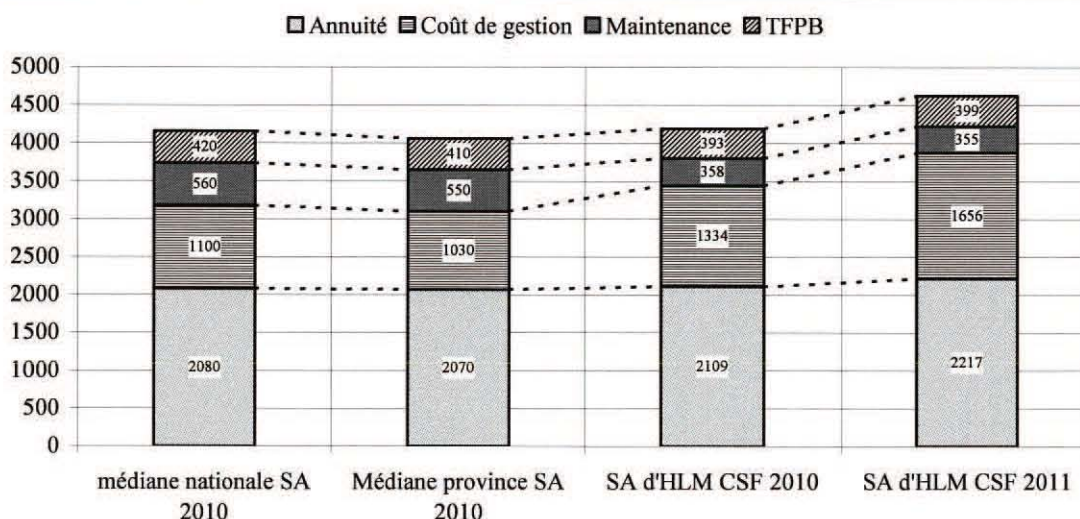
Obs 10 :

Nous regrettons cette observation sur une pratique existante depuis l'origine de la Société, et jusqu'à ce jour jamais contestée lors des contrôles. Il est évident que ces prêts (nombre et montant faibles) n'étaient attribués qu'aux salariés se trouvant dans l'obligation d'utiliser fréquemment leur véhicule à titre professionnel. Le fait de stopper cette pratique posera une question de fond au niveau national, celle-ci se reposant sur un texte de convention collective HLM et les salariés pouvant estimer cette faculté de prêt comme un acquis. Nous envisageons néanmoins d'arrêter prochainement l'octroi de prêt, en considérant que cette décision entraînera probablement la création d'une flotte automobile et donc un surcoût de gestion non négligeable. Ceci correspond-il à vos préconisations ?

Observation maintenue.

Le régime des prêts consentis aux salariés par les organismes HLM est encadré par le code monétaire et financier. Les seuls prêts autorisés doivent avoir un caractère exceptionnel, être motivés par des considérations sociales et avoir reçus l'accord du conseil de surveillance. Le fait de consentir des prêts hors de ce cadre de manière habituelle est constitutif du délit d'exercice illégal de la profession de banquier (article L.571-1 et suivant du code monétaire et financier).

En €/logement	Médiane nationale SA	Médiane province SA	SA d'HLM CSF	SA d'HLM CSF
	2010	2010	2010	2011
Annuité	2080	2070	2109	2217
Coût de gestion	1100	1030	1334	1656
Maintenance	560	550	358	355
TFPB	420	410	393	399



Cette situation financière dégradée contraste fortement avec la situation de pérennité constatée lors du dernier contrôle et s'analyse comme suit :

5.2.1.1 Niveau des loyers

Le loyer moyen ressort à 313 € au logement par mois et est inférieur à la médiane nationale 2010 fixée à 340 €. Il est caractérisé par une faible évolution sur la période (cf. supra §3.3.1)

Cette situation facilite en contrepartie la maîtrise des impayés comme vu précédemment (cf. §3.4). Des taux de vacances faibles sont observés équivalents à 0,5 % du parc géré avant 2008 et porté à 1 % du parc depuis 2009 en raison de l'augmentation de la vacance technique induite par les travaux de remplacement des revêtements de sol contenant de l'amiante. Cette situation permet un quittancement quasiment complet du parc.

5.2.1.2 Service de la dette

Le service de la dette est très soutenu. En 2011, le coût global des emprunts locatifs représente 53,3 % des loyers et est donc supérieur de 8 points au référent médian de province.

Cet état de fait peut être nuancé par deux éléments. D'une part, il est la résultante du niveau modéré des loyers. D'autre part, le service de la dette comprend également des intérêts de préfinancement conséquents car l'organisme a eu recours systématiquement au préfinancement CDC sur 24 mois jusque 2010 date à partir de laquelle il a notamment opté pour une convention de découvert bien moins onéreuse. Le poids de ces intérêts est détaillé dans le tableau ci-après :

Evolution	2007	2008	2009	2010	2011
% Annuités totale sur loyer	54,67%	55,68%	54,86%	51,45%	53,32%
% Annuité locative/loyers hors intérêt de préfinancement	53,42%	53,61%	50,16%	48,61%	51,45%
Médiane nationale	49,00%	48,80%	47,00%	44,60%	

La gestion de la dette est rigoureuse et sécurisée. Ainsi, le taux moyen de l'encours est de 3,2 % pour un encours indexé à 95 % sur le livret A. Les emprunts onéreux sont très marginaux car

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

des réaménagements de dette ont été opérés avant 2007. La structure n'a pas contracté de produits toxiques et les emprunts sont passés à 90 % auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Pour tempérer l'évolution des frais financiers, l'organisme a procédé à de fortes injections de fonds propres sur la période observée (20 % en moyenne du prix de revient des opérations pour la période).

5.2.1.3 Charges de structure

- Un coût de gestion élevé

Malgré un train de vie raisonnable (frais de déplacements, dépenses de réception, cadeaux et dons), le coût de gestion hors entretien courant est très élevé. Il représente 1 334 € par logement en 2010 pour une médiane nationale à 1 100 € soit environ 32,5 % des loyers et supérieur de 8 points à la médiane nationale des SA.

Il s'est accru très significativement sur la période étudiée (+ 30 % entre 2007 et 2010). En 2011, il atteint même 1 656 € par logement mais doit être relativisé par le fait qu'il intègre un prélèvement très conséquent sur le potentiel financier de 1,7 M€. Une fois redressé, le coût de gestion 2011 reste néanmoins élevé mais peut être ramené à 1 390 €.

- Des choix de gestion lourds d'impacts financiers et un pilotage budgétaire tardif

La société est engagée depuis 5 ans dans une démarche de modernisation de sa structure de travail. Elle a notamment engagé un profond renouvellement de ses outils informatiques. Cette démarche, en phase de finalisation lors du contrôle, a impliqué de lourds investissements avec une multiplication par 3,5 des charges informatiques (de 0,185 M€ en 2007 à 0,630 M€ et des frais de maintenance informatique portés de 1 862 à 5 452 € par agent sur la période contrôlée) et un accroissement important du volet formation. Cette modernisation des outils de travail a été associée à un renforcement de l'encadrement intermédiaire. Ainsi les frais de personnel représentent 15 % des loyers pour une médiane de 13,6 %.

Par ailleurs, la structure a fait le choix d'une gestion de proximité renforcée. Elle porte à ce titre les frais afférents à un contrat de gardiennage d'immeubles correspondant à 2,6 M€ sur la période soit 6,5 % du coût de gestion cumulé (cf. § 3.5)

L'ensemble de ces éléments combinés a pesé très lourdement sur les charges de la structure entre 2007 et 2011. Or en terme de maîtrise budgétaire, si des efforts ont été faits, ils n'interviennent qu'en fin de période. Ainsi c'est seulement depuis 2010 qu'un budget par service est arrêté par la direction et notifié à chaque responsable en début d'année. Des procédures de sécurisation informatique ont été instaurées pour bloquer les dépassements budgétaires en garantissant une mise sous surveillance de certains postes ciblés.

Le rôle du pôle contrôle de gestion est peu à peu affiné. Mais les mécanismes de maîtrise budgétaire méritent d'être davantage confortés et formalisés et ils doivent être mieux partagés avec les responsables de service.

- Analyse des charges de fonctionnement induites par la SCP Notre Cottage

Obs 11 : Les modalités de mutualisation de charges entre la SA et la SCP sont peu objectivées et manquent de transparence. Cet état de fait, associé à des affectations de personnel peu corroborées par l'activité constatée, concourt à l'absence de lisibilité des coûts.

Les relations entre les 2 sociétés sont cadrées par une convention réglementée datant de 1964 modifiée par avenant en 1981. Cette convention fixe de manière non exhaustive la liste des charges communes mutualisables (bureaux, téléphonie, maintenance, appointments ...) et détermine également la clef de répartition au prorata des logements gérés par chacune d'elles au 31/12 de l'année.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 11 :

Comme il a été constaté, la mutualisation des charges entre la SA et la SCP repose sur une convention délibérée en 1981, et n'avait pas fait l'objet de remarques particulières lors des contrôles précédents. Il est cependant vrai que les activités des 2 entités, l'évolution des effectifs ont progressivement altéré la lisibilité et la cohérence d'une règle pourtant simple et logique en son temps. D'ailleurs, nous avons

La Miilos prend acte de la volonté de l'organisme d'améliorer la lisibilité et la transparence des relations avec sa SCP.

Réponses de l'organisme

sollicité notre expert comptable, il y a quelques années pour tenter de déterminer d'autres clés de répartition, sans résultat.

Nous allons donc travailler à faire évoluer cette convention, en cernant plus précisément la répartition de la masse salariale, charge la plus importante. D'autre part, nous continuerons notre action de réaffectation de certains salariés, afin de cadrer davantage avec le niveau et la nature des activités des deux Sociétés.

Nouvelles observations de la Miilos

Le coût de gestion de la SA sur la période se compose comme suit :

k€	2007	2008	2009	2010	2011
Frais généraux	2 633	3 306	3 558	3 974	5 607
Redevance pour charges de gestion de la SCP à la SA	-72	-76	-76	-86	-106
Charges de personnel	3 086	3 577	3 597	4 089	4 717
Coût de gestion AVANT contribution aux charges communes	5 647	6 807	7 079	7 978	10 218
Contribution aux charges communes versée par la SA à sa SCP	752	815	836	665	658
Coût de gestion APRES contribution aux charges communes	6 399	7 622	7 915	8 643	10 875

On peut constater que la mise en œuvre de cette convention induit des flux financiers très conséquents dans la comptabilité de la SA essentiellement en charges (745 k€ versés en moyenne par an à la SCP).

Le système instauré par la convention semble simple de prime abord mais masque en fait deux principaux travers :

Un manque de rationalisation des affectations de personnel eu égard aux activités développées : l'affectation du personnel au sein de la SCP reste peu corrélée par la réalité des activités conduites et en développement. L'importance de la redevance versée par la SA à la SCP Notre Cottage s'explique par le fait que la SCP possède du personnel en propre (12 agents au 31/12/2011) et que l'ensemble de la masse salariale afférente (740 k€ en moyenne par an) est reprise dans l'assiette des charges mutualisées partant du principe que l'intégralité du personnel Notre Cottage travaille à la fois pour les deux sociétés. Or, l'effectif rattaché à la SCP est surabondant au regard de son activité observée. Une rationalisation des affectations de personnel eu égard aux temps passés au bénéfice de chacune des structures et à la volumétrie réelle des activités s'impose afin de cerner finement les coûts de gestion de chacune des entités particulièrement dans le contexte actuel de groupement (Oxalia)

Un manque de clarté concernant les frais de support partagés : La redevance versée à la SA par la SCP Notre Cottage (83 k€ en moyenne par an) correspond à une « refacturation » des frais de support pris en charge par la SA et principalement à des charges salariales correspondant aux émoluments des personnels administratifs mutualisés. Or si la convention-cadre autorise bien à reprendre les appointements du personnel administratif et les charges salariales afférentes, il s'avère dans la pratique que la clef appliquée n'est pas clairement objectivée en l'absence notamment de suivi des temps passés. Cela conduit à une reprise dans l'assiette des charges mutualisées de 70 % des frais de personnel de la SA et de fait à une lourde redevance versée par la SCP chaque année. Une meilleure transparence des modalités d'intégration des frais de personnel support fournis par la SA à la SCP est nécessaire à la bonne compréhension des instances dirigeantes et à une réelle visibilité sur les coûts induits par la SCP.

5.2.1.4 Taxes Foncières sur les propriétés bâties (TFPB)

Le parc est déjà soumis à 80 % à la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) pour un montant moyen de 399 € / logements contre 420 € au niveau national. Cela représente 9,6 % des loyers et est supérieur de 0,8 point à la médiane nationale. Cette situation est à rapprocher du niveau des loyers (cf. supra §3.3.1)

5.2.1.5 Effort de maintenance du patrimoine

L'effort de maintenance correspond à 8,5 % des loyers. Il est inférieur de 3,5 points par rapport au niveau médian national. Alors que la dépense moyenne par logement est de 560 €, le Cottage Social des Flandres consacre 355 € par logement soit un flux annuel moyen de 2,3 M€.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Cette situation est induite par le fait que le parc, bâti à 54 % avant 1980, est de bonne qualité et a fait l'objet de mesures d'entretien très régulières depuis 1990. La visite de patrimoine laisse à ce titre une impression extrêmement favorable.

5.2.2 Structure financière

5.2.2.1 Bilans fonctionnels

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Capitaux propres	78 986	82 413	85 230	87 925	88 126
Provisions pour risques et charges	4 371	3 814	3 868	3 558	3 196
<i>Dont PGE</i>	3 970	3 499	3 260	2 700	2 500
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	120 260	126 873	133 579	140 907	149 210
Dettes financières	171 042	180 999	195 180	202 583	193 780
Actif immobilisé brut	-337 835	-361 681	-391 147	-405 249	-426 443
Fonds de Roulement Net Global	36 824	32 418	26 711	29 724	7 868
FRNG à terminaison des opérations²					175
Stocks (toutes natures)	4 680	6 619	3 500	2 578	2 282
Autres actifs d'exploitation	6 613	9 723	8 618	9 131	9 825
Provisions d'actif circulant	-688	-868	-916	-1 054	-985
Dettes d'exploitation	-6 268	-6 080	-6 996	-5 972	-6 866
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	4 337	9 395	4 206	4 683	4 255
Créances diverses (+)	47	336	219	182	254
Dettes diverses (-)	7 701	9 223	8 179	5 494	7 898
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-7 655	-8 887	-7 960	-5 312	-7 644
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	-3 318	508	-3 753	-630	-3 388
Trésorerie nette	40 142	31 911	30 464	30 354	11 256
Concours bancaires Passif (C/519)	0	0	0	0	3 000
Trésorerie du Bilan Actif	40 142	31 911	30 464	30 354	14 256

* FRNG à terminaison avant redressement de la comptabilité programme

5.2.2.2 Fonds de roulement net global⁽²⁾

Le fonds de roulement net global (FRNG) ressort à 7,86 M€ fin 2011, soit moins de 1,97 mois de dépenses mensuelles moyennes pour un ratio médian de 3,9 mois.

Jusqu'en 2009, on constate une baisse régulière du FRNG. En 2010 et 2011, les ré-orientations stratégiques de la structure en terme de financement des investissements sont perceptibles. Ainsi, si en 2010 la couverture des immobilisations par emprunts et subventions constatée est de 103 %, l'année 2011 est marquée en revanche par un revirement brutal.

La baisse constatée du FRNG à 7,86 M€ est induite par le changement des modalités de financement de l'organisme conduisant à un portage accru sur fonds propres jusqu'à mise en service et au report massif de mobilisation des emprunts sur 2012 dans la perspective de limiter le prélèvement sur le potentiel financier et de réduire les intérêts de préfinancement. Ainsi si la structure mobilise en moyenne 18 M€ par an entre 2007 et 2010, seul 0,5 M€ a été appelé en 2011 car l'organisme a pris en charge le portage sur ses fonds propres pour 13 M€ environ.

Le fonds de roulement net global à terminaison à fin 2011 est estimé à 0,175 M€ mais doit être considéré avec beaucoup de précaution dans l'attente de la fiabilisation complète de la comptabilité de programmes par la structure (cf. supra §5.1). Il a pu être redressé à 6,8 M€ sur la base de la comptabilité de programmes partiellement corrigée. Le constat est néanmoins celui

² 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) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

d'une situation à terminaison très faible de 1,3 mois de dépenses mensuelles moyennes.

5.2.2.3 Tableau emploi – ressource

Le tableau de financement pour la période 2008/2011 se présente comme suit :

en K€	2008 à 2011
Autofinancement net	279
Dépenses d'investissement	-98 626
Financements comptabilisés	62 419
Autofi. Disponible après invest.	-35 928
Produits de cessions d'actifs	8 672
Autres flux	-1 700
Variation du FRN sur la période	-28 956

Le programme d'investissement n'a été que partiellement couvert par l'autofinancement net cumulé qui s'élève 0,279 M€ pour la période 2008 à 2011. Les dépenses d'investissement s'élèvent à 98 M€ pour lesquelles l'organisme mobilise 62,4 M€ d'emprunts et de subventions (63 %). L'organisme effectue de très conséquentes injections de fonds propres, lesquelles reposent sur les fruits de sa rentabilité passée. Au final, le fonds de roulement a contribué pour 28,9 M€ à ce financement, les produits de cession apportant une ressource significative.

Face au changement de contexte et à la mise en œuvre du prélèvement sur le potentiel financier entre 2010 et 2012, l'organisme se cherche une nouvelle stratégie financière. La mécanique en train de se mettre en place implique la substitution progressive du préfinancement CDC sur 24 mois soit par un portage sur fonds propres jusqu'à mise en service soit par une couverture financière assurée par une ligne de trésorerie peu onéreuse contractée depuis 2011. La réduction de la rentabilité décrite ci-dessus interroge sur la capacité de l'organisme à poursuivre et accentuer un portage sur fonds propres aussi soutenu (cf. infra §5.3). Cette réorientation des modalités de financement implique la mise en place d'outils de pilotage budgétaire fins et bien maîtrisés de type plan prévisionnel de trésorerie sur 12 voire 24 mois revus régulièrement et d'un suivi rigoureux de fonds propres disponibles qui reste encore à conforter (cf. supra § 5.1)

5.2.2.4 Trésorerie

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Trésorerie du Bilan Actif	40 142	31 911	30 464	30 354	14 256

- Un trésorerie disponible décroissante

La structure utilise depuis 2011 une convention de découverts à court terme peu onéreuse (euribor 3 mois +0,70 %). Ce système souple d'utilisation lui a permis sur 2011 l'ajustement quotidien entre flux de dépenses et de recettes. Ce découvert de trésorerie d'un montant de 3 M€ pour 2011 souligne le besoin de la structure de passer sur un mode de gestion actif de sa trésorerie mais implique en contrepartie la mise en œuvre d'un pilotage adapté afin que cela soit sans risque et bien maîtrisé.

- Une réduction des placements

Outre l'adaptation à la chute des taux, la structure a profondément revu sa politique de placement afin de soutenir sa politique d'investissement dans un contexte de faible rentabilité.

L'organisme a choisi de réduire drastiquement et de restructurer son portefeuille de placements sur la période (de 41 M€ placés en 2007 à 12,6 M€ en 2012). La trésorerie correspond à 2,28 mois de dépenses mensuelles pour une médiane nationale à 3,2 mois.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Le flux financier associé à la politique de placement de la structure connaît une régression très conséquente sur la période. Les produits financiers sont passés de 5,4 % des loyers en 2007 à 0,9 % en 2011. L'organisme a contracté en 2012, pour compléter ses placements obligataires et ses livrets A, cinq comptes à terme rémunérés avec des taux fixes progressifs bonifiés selon la durée du placement. Les placements en comptes à terme sont volontairement fractionnés pour garantir la liquidité des fonds en cas de besoin.

L'ensemble de ces placements est régulier et répond aux exigences de la réglementation. Cependant, la stratégie de groupement récente a conduit à la passation de conventions qui posent question .

- L'impact de la stratégie émergente de coopération financière sur la politique de placement

Le 24 mai 2012, via sa participation à la SAS Habitat réuni, la structure a adhéré au fonds d'investissement durable et solidaire (FIDES). L'objectif poursuivi est la mise en œuvre d'une coopération financière entre ses 24 membres avec l'émergence d'outils de financement partagés. Ainsi, par l'intermédiaire du placement dans ce fonds d'une partie de la trésorerie de chacun de ses associés, le groupement vise à optimiser l'utilisation des ressources financières de ces derniers et doit leur permettre d'accéder à des conditions de financements bonifiés auprès d'établissements de crédits ciblés. Les prêts contractés peuvent permettre le portage à court terme, le développement de l'offre nouvelle et enfin de conforter la structure financière.

Obs 12 : L'organisme n'a pas rempli ses obligations en matière de qualité et de transparence de l'information financière soumise à l'assemblée générale (art L. 225-100 du code de commerce)

La structure projetait un placement pour fin 2012 mais sans demande de contrepartie en terme de prêt pour l'instant. Si cette politique de placement vise à offrir à la fois un effet levier considérable et à réduire le prélèvement sur le potentiel financier (comptabilisation des placements en immobilisation financière), il n'en reste pas moins que la présentation du montage financier est marquée par une absence de réelle information à la gouvernance :

- ni à la présentation de scénarios comparatifs démontrant les bénéfices par rapport au système de financement existant ;
- ni à une analyse claire de l'intérêt financier du dispositif en l'absence d'emprunt ;
- ni à la présentation de scénarios en mode dégradé ;
- ni à une analyse juridique des modalités de sortie qui apparaissent finalement assez complexes. Concernant l'un des contrats, le retrait de cet engagement ne peut être effectué par chaque bénéficiaire que sous réserve de l'accord des autres membres d'Habitat Réuni et de l'application de ratio mettant en lien un montant minimum de garantie du bénéficiaire au regard de son encours contracté et des règles similaires applicables à l'échelle du groupe qui impliquent en fait que pour se retirer il soit nécessaire qu'un autre membre supplée le membre sortant ;
- ni à une analyse des modalités pour garantir aux membres la répartition équitable des risques et profits induits par le contrat.

Ainsi les sommes placées bénéficient de taux d'intérêt faibles pour un effet levier limité et un taux d'emprunt assez peu intéressant.

L'un des contrats prévoit également que les sommes placées portent intérêt au taux du livret A minoré de 1,25 %. Les intérêts peuvent être débiteurs en ce cas. La prise de risque même minimale n'a pas été mentionnée dans les documents de présentation analysés et contrevient à la nécessité d'offrir des garanties fortes aux placements dans l'intérêt même des locataires.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 12 :

Je constate en premier lieu que le sujet évoqué ne porte pas sur la période de référence du Contrôle. Comme vous le soulignez, il s'agissait encore d'un projet en fin 2012, et comme tout projet, il a été amené à connaître des évolutions. En réalité, en début 2013, le Cottage Social a placé 1 500 K€ au Crédit Coopératif au taux du livret A -1,25%, et a obtenu en plus une avance court terme (1 an) de 3 000 K€ au taux Euribor +0,50%. Cette avance nous a permis de renoncer à des préfinancements de prêts CDC facturés au taux de 2,35%. Je considère donc le procédé globalement intéressant pour la Société. D'autre part, cette action visait à un effort de mutualisation entre secteurs tendus et non tendus présentée et appréciée du Ministre du Logement, et était en quelque sorte pionnière du système de mutualisation entre organismes HLM acté récemment.

En ce qui concerne les obligations d'information, je rappelle que le Cottage Social des Flandres est une Société à Directoire et Conseil de Surveillance. En conséquence, le pouvoir de décision en terme de gestion financière appartient au Directoire, le Conseil de Surveillance n'étant pas compétent en la matière, sous peine de responsabilité juridique dans le cas contraire.

Néanmoins, une information a été portée à la connaissance du Conseil de Surveillance lors de la séance du 19 octobre 2012, et débattue.

De la même façon, à la même date, le Conseil d'Administration de Notre Cottage composé des mêmes administrateurs et dirigeants a

Observation maintenue

Le contrôle de la Miilos est encadré par l'article L.451-1 du CCH. Pour les besoins du contrôle, l'organisme est tenu de fournir tout document se rapportant à son activité jusqu'à la date de clôture de celui-ci. La période de référence évoquée n'en n'est pas une, il s'agit simplement des exercices comptables utilisés pour l'analyse financière.

L'argumentation non chiffrée et globale fournie par l'organisme conforte le constat d'absence d'analyse fine des risques et bénéfiques du montage demandée par la Miilos.

Enfin, l'observation formulée portait sur l'obligation de fournir une information claire et transparente des données financières à l'Assemblée Générale prévues par le code de commerce. Le directoire se doit de présenter à l'assemblée un rapport comportant une analyse complète de la gestion financière et les éléments nécessaires à la bonne compréhension des décisions prises. La Miilos a constaté aussi bien dans les annexes que dans le rapport de gestion soumis en AG que seul le montant du placement envisagé avait été communiqué sans que ne soit présenté un réel bilan coûts-avantages ni une analyse juridique.

Réponses de l'organisme

délibéré favorablement pour une opération similaire.

Enfin, au titre de l'exercice 2012, l'information a été portée sur l'annexe littéraire.

Je considère donc cette observation non justifiée.

Nouvelles observations de la Miilos

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Obs 13 : L'organisme témoigne d'une faiblesse de pilotage par l'analyse prévisionnelle.

Avec l'adoption de la CUS, les objectifs en terme de politique patrimoniale ont été arrêtés jusque 2016.

L'essentiel du suivi budgétaire assuré par la direction financière est effectué sur la base d'un compte de résultat prévisionnel établi annuellement avec l'appui des services.

La société dispose d'une simulation prévisionnelle d'exploitation jusqu'à fin 2016 produite dans le cadre de l'élaboration de son Dossier Individuel Prévisionnel (DIP). Les données sont annuellement mises à jour mais la forme même de l'exercice et le manque d'appropriation par la structure conduisent à une très faible réactivité, inadaptée à un contexte socio-économique très évolutif.

Cet état de fait combiné avec les difficultés relevées dans le suivi des affectations de fonds propres (cf. §5.1) doivent rapidement être améliorés afin que l'organisme conforte sa stratégie financière à venir.

Par ailleurs, il a été relevé que la société ne s'était pas dotée d'un plan prévisionnel de trésorerie efficient sur une durée significative afin de suivre l'impact des flux d'investissement et de rationaliser les encaissements d'emprunts et les affectations de fonds propres.

Il a également été relevé lors du contrôle, dans le cadre de la lecture des rapports de gestion annuels, que l'organisme focalise son analyse sur le résultat de l'exercice et utilise très peu les agrégats financiers standards de type autofinancement net ou fonds de roulement.

5.3.1 Rentabilité

Obs 14 : L'étude prévisionnelle produite n'est pas réaliste.

Les principales hypothèses retenues par la dernière version validée du DIP 2011- 2016 de la SA HLM Cottage Social des Flandres sont détaillées

L'autofinancement net induit par ces hypothèses est le suivant :

En K€	2012	2013	2014	2015	2016
Autofinancement net	-1 947	676	2 533	3 945	4 946
% des loyers	-6,56%	2,18%	7,86%	11,70%	14,10%

L'étude prévisionnelle de l'organisme le conduit à prévoir une période encore délicate sur 2012/2013. A compter de 2014, il projette un redressement très sensible de la situation avec un autofinancement moyen de 11 % jusque 2016 qui doit être bonifié de 1,2 point suite à la suppression du prélèvement sur le potentiel financier en 2013.

La rentabilité prévisionnelle de la structure repose sur les sept hypothèses fondamentales suivantes :

- Une augmentation importante des loyers rendue possible par le niveau bas constaté sur la période précédente ainsi que par la mise en œuvre à compter de 2012 de la hausse des loyers à la relocation associée à un taux de rotation moyen de 9,5 % ;
- Des taux de vacance et d'impayés très faibles (2,2 %) qui coïncident avec les observations sur la période antérieure mais qui pourraient être plus sécurisés dans la perspective de la hausse de loyer ;
- Une niveau d'entretien cohérent avec le bon niveau du parc ;

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 13 et 14 :

Au-delà de l'établissement d'un budget prévisionnel annuel, nous avons l'habitude de nous référer en terme de projection à long terme aux Dossiers Individuels Prévisionnels (DIP) établis et contrôlés par la Fédération Nationale des ESH, à partir des éléments transmis par notre Société. Hormis un autofinancement négatif, le dernier DIP (2011-2016) montre un potentiel financier à terminaison certes amoindri, mais encore positif (7 800 K€ à fin 2016). La dégradation apparente et volontaire en partie de notre autofinancement et fonds de roulement provient brutalement en 2011 de la conjonction d'une activité de construction soutenue, d'une chute des ventes locatives inhérente à la crise, d'une réforme interne du calcul de l'ancienneté en 2011 entraînant pour les années suivantes une économie pour la Société, avec l'instauration d'un prélèvement élevé de fonds propres par l'Etat (3 300 K€ sur 2 années) et un changement radical dans la méthode de financement de nos opérations.

Comme évoqué dans le rapport, les opérations de construction ont été financées en 2011 en quasi-totalité sur fonds propres, afin de diminuer le potentiel financier taxable. Cela signifie qu'au 31 décembre 2011, plus de 12 800 000 € d'emprunts avaient été contractés mais non appelés à la CDC, n'apparaissant en comptabilité qu'en 2012. Si nous les avions récupérés, le fonds de roulement se serait situé à un niveau semblable à celui des années antérieures. Néanmoins, l'actualité nous montre la justesse de vos conseils (changement dans les règles de prélèvement des fonds propres, changement du financement des opérations ...), nous incitant à utiliser un outil plus réactif. Nous avons signalé que nous étions en train de paramétrer l'outil de simulation VISIAL repris par nombre d'organismes et la CDC.

Je suis en mesure de vous annoncer que VISIAL est à ce jour opérationnel, et nous permettra d'adapter la politique menée par la Société au contexte économique.

La Miilos prend acte des dispositions prises par l'organisme pour actualiser plus régulièrement et s'approprier l'exercice prévisionnel.

- Une maîtrise extrêmement forte du coût de gestion qu'il s'agira de confirmer (cf. supra §5.2.1.3) ;
- Un service de la dette contenu grâce à une mise de fonds propres importante sur les opérations (entre 20 % et 30 %) appuyée par une volumineuse politique de cession ;
- Une politique de cession de 50 logements par an ;
- Une offre nouvelle de 110 logements en 2013 et de 120 logements par an et au-delà.

5.3.2 Evolution de la trésorerie

En K€	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	cumul
Autofinancement net		-2 857	-1 947	676	2 533	3 945	4 946	7 295
Fonds propres investis		4 644	6 728	6 222	6 409	6 591	6 779	37 373
Cession		1 584	3 422	4 278	4 278	4 278	4 278	22 118
trésorerie nette	17 746	11 829	6 576	5 308	5 710	7 341	9 786	

L'étude prévisionnelle produite repose sur une comptabilité de programmes en cours de fiabilisation fin 2012 (cf. § 5.1). Le montant de 17,7 M€ à fin 2010 est à prendre avec réserve.

Néanmoins, la tendance constatée est à la régression de la trésorerie (de 8 M€ estimés sur la période).

L'organisme projette des apports conséquents en fonds propres comme sur la période antérieure. En l'absence de fonds de roulement à terminaison significatif, cette stratégie repose essentiellement sur la politique de cession de patrimoine. Sur les 37,4 M€ de fonds propres à injecter, 22,1 M€ soit 59 % proviennent des plus-values de cession.

En conséquence, la moindre modification des résultats de la politique de cession conduit à l'impossibilité de financer le programme d'investissement.

Il est crucial que l'organisme actualise plus régulièrement son étude prévisionnelle et ne fasse pas des cessions le système central pour générer les fonds propres indispensables aux financements des nouvelles opérations.

5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

Entre 2007 et 2011, la rentabilité de la société est extrêmement faible et ne génère pas les fonds propres suffisants à l'investissement. La société utilise les fruits de sa rentabilité passée pour financer son programme de construction et de rénovation et ainsi maintenir un niveau de fonds propres conséquents dans ses opérations.

Face à la pression fiscale induite en 2010 par la mise en œuvre du prélèvement sur le potentiel financier, la structure opte pour une modification de sa stratégie de portage financier et substitue au préfinancement CDC soit un portage sur fonds propres soit un portage via la ligne de découvert bancaire contracté en 2011.

En fin de période, le constat est celui d'un potentiel financier très amoindri.

Les perspectives ouvertes par l'étude prévisionnelle impliquent de conforter au préalable ce potentiel financier via :

- Une politique drastique de maîtrise des charges ;
- Une politique de cession mieux sécurisée ;
- Une veille particulière à l'équilibre des nouvelles opérations ;
- Un pilotage prévisionnel efficient associé à un suivi qualitatif des fonds propres investis.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

6. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

6.1 PERIODE A VERIFIER

La vérification a porté sur les déclarations effectuées de 2010 à 2012 pour la cotisation de base (exercices de référence 2009 à 2011) et sur les mêmes années pour la cotisation additionnelle (exercices de référence 2008 à 2010). Ces exercices ne sont pas concernés par le délai de prescription des trois ans.

6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION

La société a procédé aux déclarations des cotisations CGLLS et s'est acquittée des règlements correspondants.

6.2.1 Cotisation de base

Obs 15 : La cotisation déclarée en 2010 a été majorée de 1 077 € et celle de 2011 de 5 760 €.

La société a réglé ses cotisations de base pour les montants suivants
85 080 € (2010) 153 017 € (2011) 133 216 € (2012)

La comparaison entre les déclarations de la société et le calcul effectué par les inspecteurs-auditeurs fait apparaître un écart pour les cotisations 2010 et 2012. En 2010 (base 2009), la société inclut dans l'assiette de calcul le montant des loyers des logements invendus en location accession (compte 7047) et majore ainsi l'assiette de prélèvement de 82 200 € soit un trop versé de 1 077 €.

Pour 2012 (base 2011), un écart de 1 316 € en trop versé est constaté induit par l'intégration dans l'assiette de calcul du compte 7048 « loyer hors gestion PACT » pour un montant de 100 417€.

6.2.2 Cotisation additionnelle

La société a réglé ses cotisations additionnelles pour les montants suivants
32 675 € (2010) 46 396 € (2011) 40 032 € (2012)

La cotisation additionnelle porte uniquement sur la partie fixe, l'autofinancement calculé reste en effet inférieur au plafond d'application de la part variable.

Des trop versés (inférieurs à la centaine d'euros) sont induits sur la part fixe et s'expliquent comme suit :

- déclaration 2010 (exercice comptable 2008) : une erreur est constatée sur le nombre de logements déclarés soit 6 418 et non 6 431 ;
- déclaration 2011 (exercice comptable 2009) : de la même façon, 6 524 logements déclarés au lieu de 6 522.

La déclaration 2012 (exercice comptable 2010) n'appelle aucune remarque.

6.2.3 Cotisation sur le potentiel financier

La société n'est effectivement pas soumise au prélèvement 2010.

Le versement 2011 d'un montant de 1,7 M€ a fait l'objet d'une déclaration en bonne et due forme.

6.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

La société est invitée à se rapprocher de la CGLLS pour rectification et prise en compte des quelques anomalies constatées.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

7. CONCLUSION

Principalement présent dans la Communauté Urbaine de Dunkerque, le Cottage Social des Flandres offre un patrimoine locatif et des prestations de qualité pour un niveau moyen de loyer modéré. La société dispose par ailleurs de moyens humains importants et de personnel qualifié pour assurer notamment le service au locataire. Certaines attentes de locataires ne sont cependant pas satisfaites et l'accueil de populations défavorisées pourrait être amélioré.

La société souffre de plusieurs handicaps :

- une situation financière qui se dégrade en partie par souci d'optimisation fiscale mais également en raison d'un pilotage budgétaire tardif ;
- une fragilité résultant d'une organisation trop cloisonnée et qui ne permet pas d'entrevoir un renouvellement interne de l'équipe de direction ;
- un fonctionnement qui repose essentiellement sur l'expérience du personnel et un contrôle interne en cours de mise en place ;
- une faible ouverture hors de la communauté urbaine, zone où la demande est peu tendue et dont elle reste dépendante.

Ces handicaps laissent craindre une difficulté à gérer les évolutions à venir qu'illustre le défaut de réactivité récent face aux impératifs de maîtrise budgétaire et d'adaptation de l'organisation.

L'atteinte de ses objectifs, notamment de développement, imposent à la société de réduire ses coûts de gestion et de faire évoluer la conception de ses programmes neufs pour en limiter le prix de revient. L'équilibre d'exploitation pourrait ainsi être atteint avec un apport plus limité de fonds propres, à défaut d'atteindre un objectif de ventes de patrimoine, peu réaliste à ce jour.

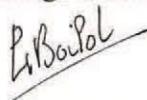
La stratégie de groupement actuellement à l'œuvre, fondée sur une indépendance préservée des membres, permet d'entrevoir des améliorations et d'envisager une mutualisation de bonnes pratiques et des économies d'échelle via par exemple des groupements de commande. D'autres axes d'évolution sont envisagés tels que des échanges de prestations entre membres. En s'appuyant sur leur implantation géographique respective, ils pourraient permettre de rationaliser les interventions, en maîtrise d'ouvrage ou en gestion locative notamment. Leur faisabilité reste cependant à démontrer.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



André Cléty

Le chargé de mission



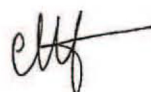
Philippe Boilot

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Réponses apportées par M. Philippe Nouveau, président de la SA d' d'HLM Le Cottage Social des Flandres par lettre recommandée en date du 02 août 2013.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



André Cléty

Le chargé de mission d'inspection



Philippe Boilot

