Rapport définitif n° 2013-131 Juin 2014

Société anonyme d'HLM du Calvados - Logi Pays

Caen (14)

Document administratif à caractère nominatif dont la diffusion est régie par les articles 2 et 6 de la loi n°78-753 du 17 juillet 1978

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF N° 2013-131
SA D'HLM DU CALVADOS - LOGI PAYS – 14

Président : M. Sébastien Leclerc
Directeur : M. Marc Rodier
Adresse : 7 rue Daniel Huet
14052 Caen cedex 4

Nombre de logements familiaux gérés : 6029

Nombre de logements familiaux en propriété : 6029

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 661

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1.7	1.17	0.33
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	48.1	46.7	52.4
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	0.33	nc	nc
Loyers mensuels (€/m² de surface corrigée)	3.34	3.2	2.88
Loyers mensuels (€/m² de surface habitable)	5.4		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	6		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	2.3 Quartile : 1	3.93	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	9.55 Quartile : 2	12.1	
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14.7 Quartile : 3	12.17	

Présentation générale de l'organisme

La SA d'HLM du Calvados Logi Pays gère un patrimoine de près de 6 700 logements (foyers inclus) situés dans des territoires à dominante « rurale » du Calvados (75 % du parc est constitué par de l'habitat individuel). Bien que depuis quelques années, la société affiche un développement marqué dans des territoires plus tendus (couronne de l'agglomération de Caen, littoral), La SA d'HLM Logi Pays reste fortement présente sur des pôles secondaires (villes moyennes) du département.

Cette SA est contrôlée majoritairement par le Conseil Général du Calvados qui dispose par ailleurs d'un office public.

Points forts

- Stratégie claire validée par le conseil d'administration
- Qualité des outils de pilotage des activités de l'organisme : tableaux de bord, procédures
- Organisation performante et optimisée
- Dispositif de gestion et de suivi des réclamations techniques
- Efficacité de la maîtrise d'ouvrage
- Politique de réhabilitation thermique ambitieuse
- Exploitation très rentable
- Coûts de gestion très maîtrisés
- Gestion dynamique de la dette

Points faibles

- Loyers d'un niveau élevé contrariant la vocation sociale de la société
- Politique d'attribution des logements insuffisamment définie
- Evolution assez préoccupante du niveau des impayés appelant une vigilance accrue de l'organisme

Anomalies ou irrégularités particulières

- Attributions en dépassement des plafonds de ressources
- Attribution de PLUS majorés à des ménages en dessous des plafonds PLUS
- Irrégularités dans l'application des conventions APL
- Non-respect des règles de la commande publique

Conclusion

La SA d'HLM Logi Pays, dont l'actionnaire de référence est le Conseil Général du Calvados, a connu une forte croissance de son patrimoine depuis plusieurs années et atteint désormais une taille critique au niveau de son organisation interne.

Si cette dernière est donc susceptible d'évoluer à l'avenir, force est de constater l'excellente efficacité de la société dans tous les domaines d'activité.

La qualité du service apporté au locataire, notamment au niveau du patrimoine, est à relever, ainsi que le dynamisme de la société en matière de construction.

La SA d'HLM Logi Pays récolte les fruits de la performance de sa gestion, qui se caractérise par une maîtrise des coûts et une optimisation financière permanente : son exploitation est structurellement rentable et son haut de bilan a vocation à se renforcer durablement.

Ce contexte favorable doit ainsi amener le conseil d'administration à s'interroger sur la vocation sociale de la société traduite par la politique d'attribution des logements et la politique des loyers pratiqués, dont le niveau élevé réduit aujourd'hui les possibilités d'accès au logement des ménages les plus modestes.

Précédent rapport Miilos : n° 2007-157 de septembre 2008
Contrôle effectué du 03/12/2013 au 27/02/2014
Diffusion du rapport définitif : Juin 2014

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° 2013-131
SA D'HLM DU CALVADOS – LOGI PAYS – 14

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE 2

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

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME 2

2.2 GOUVERNANCE 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 6

3.3 LOYERS ET CHARGES 8

3.4 MOBILITE ET VACANCE 10

3.5 TRAITEMENT DES IMPAYES 10

3.6 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES 12

3.7 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE 13

4. PATRIMOINE 13

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE 13

4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE 13

4.3 DEVELOPPEMENT ET REHABILITATION DU PATRIMOINE 14

4.4 MAINTENANCE DU PARC 17

4.5 VENTE DE PATRIMOINE 17

4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE 18

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE 18

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE 18

5.2 ANALYSE FINANCIERE RETROSPECTIVE 20

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE 23

5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE 24

6. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS 24

6.1 PERIODE A VERIFIER 24

6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION 24

7. CONCLUSION 25

1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de la SA d'HLM du Calvados – Logi Pays en application de l'article L. 451-1 du code la construction et de l'habitation : « 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 rapport précédent avait mis en évidence la clarté de la stratégie affichée par l'organisme ainsi que des compétences avérées dans la maîtrise du processus de construction.

Enfin, l'attractivité du parc de la SA d'HLM Logi Pays ainsi que sa bonne santé financière et comptable lui donnaient une bonne visibilité à moyen terme.

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

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

Au 1er janvier 2009, le Calvados comptait 680 900 habitants, soit 32 500 de plus qu'en 1999. Sur cette période, comme lors de la décennie précédente, le taux de croissance annuel moyen s'est élevé à 0,5 %. Le département témoigne de la dynamique démographique la plus forte de la région Basse-Normandie, essentiellement grâce à un solde naturel positif.

Cependant, toutes les communes du département ne progressent pas au même rythme. Près d'une commune sur cinq perd de la population. Si l'essor démographique est marqué dans les petites communes, il s'amoindrit quand augmente leur taille. De 1,2 % l'an dans les communes de moins de 500 habitants, il passe à 0,1 % pour celles qui comptent de 5 000 à 10 000 résidents. Quant à la population des villes de 10 000 habitants ou plus, elle se rétracte de 0,4 % par an. Seule Ifs, en banlieue caennaise, affiche une vitalité démographique affirmée. Entre 1999 et 2009, la commune a gagné en moyenne 170 habitants chaque année (+ 1,7 % l'an), franchissant ainsi le seuil des 10 000 résidents.

Dans le prolongement des tendances passées, les communes périurbaines demeurent les plus dynamiques. L'espace périurbain dans son ensemble enregistre même un regain de croissance, le taux annuel passant de 0,8 % sur la période 1990-1999 à 1,2 % entre 1999 et 2009. Ce taux atteint 1,3 % pour les communes des couronnes des grands pôles urbains qui réunissent aujourd'hui 35 % des Calvadosiens. Les principaux pôles perdent en revanche des habitants, à l'exception de Dives-sur-Mer - Trouville. Les autres aires, petites et moyennes, connaissent une évolution semblable : baisse ou maintien de la population des pôles, notamment des villes-centres, et regain démographique en couronne périphérique. Seule Honfleur se démarque par un accroissement de population, tant au cœur de son aire que dans sa périphérie.

Le parc social du Calvados comptait 53 595 logements locatifs au 1er janvier 2012 dont un peu moins de 20 000 logements individuels. Il est essentiellement construit dans les unités urbaines de Caen (49 %) et de Lisieux (9 %). Une dizaine de bailleurs interviennent sur le département parmi lesquels la SA d'HLM Logi Pays qui gère un peu plus de 6 000 logements, soit environ 11 % du patrimoine social départemental. La société s'est développée essentiellement en construisant des logements individuels sur les pôles urbains secondaires du Calvados.

Les besoins en logements sociaux du département étaient considérés, jusqu'à ces dernières années, comme importants. Les objectifs de production du plan de cohésion sociale étaient très élevés : de 2005 à 2008, la production annuelle dépassait les 1 100 logements par an. Elle s'est désormais concentrée sur les secteurs considérés comme les plus tendus, essentiellement Caen et sa périphérie, et la bande littorale entre Courseulles et Honfleur (Côte Fleurie).

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

L'analyse de la demande indique cependant une certaine volatilité de celle-ci et une part élevée de demandeurs déjà locataires HLM (36 %) qui en constitue la partie la plus stable. Par ailleurs, la vacance naissante sur des communes telles qu'Honfleur pose la question de l'impact de la production de ces dernières années par rapport aux besoins.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Gouvernance

La SA d'HLM du Calvados, Entreprise Sociale pour l'Habitat, a été créée en 1961 par Léonard Gille, vice-président du Conseil Général du Calvados ; elle a pris l'appellation de Logi Pays en 2000.

Le Conseil Général du Calvados est l'actionnaire de référence avec 67,3 % du capital ; la Caisse d'Epargne (17,3 %) et Logiliance (6 %) sont les deux autres actionnaires principaux de la société.

Le conseil d'administration (CA) se réunit en moyenne quatre fois par an. Il est composé de 16 membres dont deux sont les représentants, d'une part du Conseil Général et d'autre part de la communauté d'agglomération Caen la mer ; trois sont élus par les locataires.

M. Sébastien Leclerc, par ailleurs conseiller général du canton de Livarot, préside le conseil d'administration depuis le 20 juin 2012. Il a succédé à M. Roger Jouet, qui assurait cette fonction depuis le 14 juin 2004. De manière traditionnelle dans la société, le mandat social de directeur général de la société est détenu par le président.

Les procès-verbaux des CA sont très synthétiques et retracent assez peu les débats tenus en séance. Néanmoins, la nature et la qualité des données présentées aux administrateurs leur garantissent un bon niveau d'information. Bien documentés et alimentés par les tableaux de bord mensuels de l'organisme, les rapports de gestion complètent le bon dispositif de suivi des activités.

M. Marc Rodier occupe le poste de directeur depuis le 1er janvier 2004.

2.2.2 Organisation et management

L'organigramme de la société est structuré en trois services principaux :

- le service gestion locative est articulé autour de deux secteurs géographiques déclinés eux-mêmes en trois agences. Ces dernières, placées sous l'autorité fonctionnelle d'une gérante, sont organisées en binôme. L'assistante de clientèle assure les tâches liées à l'attribution des logements et à la vie locative des ménages logés ; le responsable de groupe traite de la gestion des états des lieux et du suivi technique du patrimoine ;
- les services techniques et de la promotion sont placés, depuis 2011, sous l'autorité d'une même responsable ; ils ont respectivement en charge la réhabilitation et la maintenance lourde du parc, le montage et le pilotage des opérations de construction neuve ;
- le service comptabilité informatique qui, au-delà de ses prérogatives habituelles, est élargi à la gestion financière de la société.

Les fonctions liées aux ressources humaines, à la communication et à la qualité sont directement rattachées au directeur.

Alors que la société a connu une forte croissance depuis cinq ans, les effectifs sont restés particulièrement stables sur la période, l'organisation privilégiant l'optimisation de l'emploi des salariés. Des actions ont ainsi été menées pour professionnaliser les équipes et rationaliser les tâches.

La société a enregistré de nombreux mouvements de personnel au cours des cinq dernières années, dont une forte proportion est liée à de la mobilité interne. A cet égard, alors que l'ensemble des responsables de service a été renouvelé, seul le responsable comptable et informatique a été recruté à l'extérieur de la société.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de salariés en CDI au 31/12	44	47	49	49	48	49

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

L'absence d'évolution des effectifs contribue à l'excellente maîtrise des coûts de gestion de la société (cf. § 5.1.5).

Dans ce contexte, Logi Pays s'est engagé de manière très volontariste dans plusieurs processus de type qualité, en lien avec le réseau des ESH Delphis :

- la démarche Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) ; initiée en 2007, elle est aujourd'hui un outil au service du pilotage de la stratégie de l'entreprise ;
- la certification Qualibail 1, obtenue en 2008, puis renouvelée Qualibail 2 en novembre 2011, est devenue le cadre d'un engagement de qualité de services, positionnant le locataire au cœur des préoccupations de l'organisme.

Ces deux outils ont été l'occasion pour Logi Pays d'engager un travail important de structuration au sein des services, avec la mise en place de nombreuses procédures et tableaux de bord de suivi des activités.

Malgré cet effort pour organiser et optimiser le déroulement des activités, le contrôle a mis en exergue quelques dysfonctionnements internes justifiant la nécessité de poursuivre le travail engagé. Par ailleurs, si l'existence de nombreux modes opératoires est un gage d'harmonisation des pratiques, elle n'est pas toujours suffisante pour garantir la qualité du contrôle interne. Ainsi, les écarts réglementaires constatés dans les attributions, l'actualisation des loyers plafonds, l'application des règles de la commande publique, le calcul de la cotisation CGLLS doivent inciter l'organisme à renforcer la notion de contrôle dans ses processus, tout en maintenant ses efforts en matière d'évaluation.

Au-delà de la reconnaissance et de l'image véhiculée en externe, ces deux démarches ont été des outils de management interne structurants au sein de la société ; elles ont été mises à profit pour initier de nombreuses actions de simplification, d'automatisation et de modernisation des tâches.

Ces actions s'accompagnent d'une politique d'intéressement mise en place depuis 19 ans permettant d'associer les salariés aux résultats de l'entreprise. Le dernier accord 2013-2015 a été signé le 30 mai 2013; il est défini sur la base de neuf indicateurs précis, dont la mesure de la performance permet d'en moduler le niveau. En 2012, le montant de l'intéressement s'est élevé à un peu plus de 150 000 €.

Les différents entretiens menés par l'équipe de contrôle ont permis de relever l'implication, la compétence et le dynamisme des personnels.

2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

La SA d'HLM Logi Pays est une société bien dirigée. Elle a mis en place une organisation qui, bien que centralisée, apparaît globalement performante et adaptée aux contraintes inhérentes à la dispersion de son patrimoine. Si le dimensionnement des effectifs apparaît optimisé au regard de l'activité actuelle, l'organisation présente cependant une fragilité réelle, notamment en situation d'absence prolongée d'un ou plusieurs collaborateurs.

Logi Pays paraît donc avoir atteint une taille critique au niveau de son organisation, qui aurait vocation à être remise en cause, si la croissance externe devait se poursuivre.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

3.1 OCCUPATION DU PARC

Le parc de la société étant réparti sur l'ensemble du Calvados, le tableau ci-après compare les caractéristiques des ménages logés au regard des dernières enquêtes exploitées sur l'occupation du parc social des organismes dans ce département.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

% des ménages	Calvados (tous bailleurs) OPS 2009	Caen la Mer (tous bailleurs) 0PS 2009	Logi Pays OPS 2009	Logi Pays OPS 2012
Revenus < 20 % des plafonds	16,8 %	18,9 %	13,11 %	12,2 %
Revenus < 60 % des plafonds	64,4	63,1 %	63,31 %	*52,95 %*
Personnes seules	35,4 %	35,1 %	30,66 %	33 %
Familles monoparentales	17 %	16,7 %	17,53 %	19,45 %

% des ménages emménagés récents	Calvados (tous bailleurs) OPS 2009	Caen la Mer (tous bailleurs) 0PS 2009	Logi Pays OPS 2009	Logi Pays OPS 2012
Revenus < 20 % des plafonds	22,7 %	24,6 %	21,2 %	19,2 %
Revenus < 60 % des plafonds	71,4 %	70,8 %	71,1 %	62,4 %

La Mission relève la forte baisse, entre 2009 et 2012, du pourcentage des ménages dont les revenus sont inférieurs à 60 % des plafonds PLUS. La diminution de ces derniers, intervenue en juin 2009, ne saurait expliquer totalement l'évolution constatée. Il appartiendra donc à la société d'en analyser plus précisément l'origine.

Les données de synthèse de l'enquête relative à l'occupation du parc social au titre des années 2009 et 2012 montrent que le profil socio-économique des locataires de Logi Pays est un peu plus favorable que celui constaté pour l'ensemble du parc HLM du Calvados. Les résultats mettent particulièrement en évidence une moindre présence de locataires disposant des plus faibles revenus ; la part des ménages à bas revenus (inférieurs à 20 % des plafonds) est en effet significativement inférieure aux valeurs de référence.

Au 31 décembre 2013, 2876 locataires percevaient une APL, soit un peu moins de 48 % des ménages logés.

	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de bénéficiaires APL	2 743	2 694	2 802	2 799	2 876
% de locataires bénéficiaires de l'APL	48,7 %	46,7 %	47,4 %	46,8 %	47,7 %

L'aide moyenne est d'un montant de 236 €, qui représente 61 % du loyer principal des locataires concernés. Pour 75 % des allocataires de la société, le montant du loyer supérieur s'avère supérieur à la valeur plafond potentiellement prise en charge par l'APL.

	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de loyers > plafond APL	/	1 992	2 095	2 147	2 158
Montant moyen du loyer	/	366	374	380	384
Montant moyen de l'APL	/	221	226	231	236
Montant moyen du revenu	/	1 625	1 628	1 643	1 659

Les statistiques APL fournies par la CAF confirment par ailleurs une stabilité du nombre des ménages dont les ressources sont inférieures à 800 € mensuels.

Ressources mensuelles des allocataires APL	2010	2011	2012	2013
De 0 à 400 €	24	25	22	21
De 400 à 800 €	193	195	199	176
Plus de 1 200 €	1 669	1 704	1 734	1833
dont plus de 1 600 €	44,96 %	45,72 %	45,10 %	46,60 %

Il apparaît donc que la moindre présence des occupants les plus fragiles s'explique en partie par le niveau élevé des loyers pratiqués qui limite mécaniquement l'accessibilité économique du parc (cf. § 3.3.1) et le taux de couverture de l'APL.

Niveau de loyers des allocataires APL	2009	2010	2011	2012	2013
De 0 à 250 €	9,23 %	7,89 %	7,55 %	6,97 %	6,67 %
De 250,01 à 300 €	16,52 %	14,93 %	13,26 %	11,72 %	10,05 %
De 300,01 à 350 €	20,77 %	19,40 %	17,83 %	17,98 %	18,43 %
De 350,01 à 400 €	53,46 %	23,02 %	22,67 %	21,88 %	21,34 %
Plus de 400,01 €		34,73 %	38,66 %	41,43 %	43,48 %

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
Page 5-1 : **L'analyse de l'enquête Occupation** du Parc Social de 2012 montre que le revenu moyen des ménages logés par Logipays est de 16 490 €, contre une moyenne de 15 017 € pour les ménages logés dans le parc social du département du Calvados. Il faut cependant noter que le ménage moyen compte 2,51 personnes pour la société contre 2,29 au niveau du département. Au global, le revenu net moyen mensuel par personne logée est identique 609 € pour 608 € au niveau du département. Le niveau des loyers de la société est très largement impacté par la forte proportion de logements financés en PLA ou PLUS et par le nombre de logements individuels dont la surface est plus importante. La proportion de ménages avec des ressources très faibles, voire nulles, est aussi à mettre en regard du fait que vivre dans un logement individuel est plus coûteux (logement plus grand, peu d'économie d'échelle sur les charges, souvent nécessité d'avoir un voire deux véhicules, prise en charge obligatoire du jardin et du garage indissociables du logement...). Sauf à intégrer un logement individuel dont ils n'auront pas la capacité à assumer les charges, les personnes disposant de très peu de ressources ont donc tendance à s'orienter vers des maisons de ville ou des logements collectifs plus urbains - aux surfaces plus faibles - et dans du patrimoine « ancien financement » qui est moins cher au m² (parc sous représenté chez Logipays). Il faut préciser que le calcul de l'APL tient compte du loyer et de la zone de situation du bien loué, mais pas du type de logement (maison ou appartement). **Le taux de couverture par l'APL** est donc « mécaniquement plus faible » sur un patrimoine à forte composante individuelle dont les surfaces sont plus importantes. Les autres remarques de la société sur ce point figurent en regard de l'observation 4 page 8-1	Les précisions apportées par l'organisme ne remettent pas en cause le constat d'une moindre fragilité sociale des occupants de son parc.

3.2 ACCES AU LOGEMENT

3.2.1 Connaissance de la demande

Entré en vigueur le 5 avril 2013, le nouveau dispositif de demande unique de logement social est dorénavant généralisé à tous les bailleurs sociaux de Basse-Normandie ; un seul numéro d'enregistrement est désormais délivré.

L'AFIDEM du Calvados, structure regroupant l'ensemble des partenaires, est en charge d'assurer la gestion du fichier. En octobre 2013, ce dernier comprenait près de 20 000 demandes actives sur la base d'environ 1 000 nouvelles saisies chaque mois.

Un peu plus de 50 % du stock a une ancienneté de moins d'une année, dont un peu plus de la moitié a moins de 6 mois. Néanmoins, près du tiers des demandeurs sont inscrits depuis plus de deux ans.

Les personnes seules et les familles monoparentales composent une part prépondérante de la demande enregistrée ; respectivement 39 % et 27 % des demandeurs.

Globalement, les typologies souhaitées sont relativement cohérentes avec la composition des ménages demandeurs : près des deux tiers des candidats demandent un logement de type T2 ou T3.

Sur 3 582 attributions, entre la mise en place du fichier et octobre 2013, 444 émanent de Logi Pays, soit environ 12 % du total.

Le délai moyen d'attribution présente un décalage avec l'ancienneté moyenne du stock, puisque environ 40 % des nouveaux locataires ont obtenu un logement moins de six mois après leur inscription. Les attributions après plus de deux ans d'attente ne concernent que moins du quart des nouveaux entrants.

3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Obs 1 : Le conseil d'administration n'a pas explicitement défini sa politique d'attribution. Au regard de l'article R. 441-9 du CCH, les dispositions du règlement intérieur sont insuffisantes pour, d'une part, établir une réelle politique d'occupation sociale du parc et, d'autre part, en définir précisément les conditions de mise en œuvre par les services.

L'organisme dispose d'un règlement intérieur de la commission d'attribution des logements validé en décembre 2007 par le conseil d'administration.

Pour l'essentiel, le règlement se limite à définir le fonctionnement de la CAL et à rappeler les règles d'attribution édictées par le CCH.

En dehors de l'article 8.2 qui fait référence aux démarches Qualibail et Habitat Senior Services, le document ne décline pas la politique d'attribution de la société. Ainsi, l'objectif fixé en matière de mutation (10 % des attributions) est identifié dans les engagements de la politique RSE sans qu'il ne soit évoqué dans le règlement de la CAL.

Par ailleurs, aucune orientation particulière n'est développée, notamment en faveur des publics prioritaires. A ce titre, il n'est pas fait référence aux politiques locales mises en place ni aux moyens mis en œuvre pour satisfaire les engagements pris par la société au titre :

- du PDALPD 2011-2015, qui précise les modalités de la politique départementale en faveur des plus défavorisés avec, en particulier, une orientation visant à leur favoriser l'accès aux logements sociaux ;
- de l'accord collectif départemental 2011-2013, qui détermine pour chaque bailleur un objectif de relogement au titre de la CODESI, soit 33 ménages par an pour Logi Pays. Cet accord vise les ménages les plus défavorisés ;
- de la convention de réservation de logements par l'Etat dans le Calvados. Elle identifie pour chaque bailleur un objectif de réservation en flux à hauteur de 13 % pour le contingent préfectoral dont 3 % pour les fonctionnaires, portant le nombre d'attributions à réserver pour Logi Pays à hauteur totale de 87 sur la base théorique de 576 nouveaux entrants.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
Obs n° 1 :	
Le règlement a été validé au CA le 14 09 2005 et modifié par les CA des 11 avril 2007, 26 septembre 2007, et 16 janvier 2008 et du 19 septembre 2011. Il faut préciser que les engagements pris par la société (PDALPD, CODESI, DALO...) ont été exposés au conseil et font l'objet d'un suivi au niveau du conseil d'administration.	Dont acte.
Les débats du conseil sur ce sujet sont fréquents, ils ont toujours abouti à l'exclusion d'une analyse des dossiers sous forme de « scoring » et favorisé la concertation au sein des commissions d'attribution.	
En ce sens, l'article 8 du règlement fixe donc les critères de priorité pour l'attribution des logements qui forment un corps de règle général permettant aux commissions de trouver, avec les représentants des communes et dans le respect des textes les meilleures solutions logement pour les ménages et favoriser un équilibre de peuplement sur les programmes.	La reprise des seules dispositions du CCH à l'article 8 du règlement de la CAL demeure insuffisante. Ces dernières ne constituent pas des orientations définies par le conseil d'administration intégrant les politiques locales.

	2012		2013	
	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé
Contingent préfectoral	75	86	81	103
dont accord collectif (CODESI)	33	18	33	23
dont fonctionnaire de l'Etat	12	2	12	6
dont public PDALPD	30	66	36	74

Si les objectifs sont atteints en matière de réservation de logements pour le contingent préfectoral, la société n'a pas rempli ses obligations au titre de l'accord collectif, tant en 2012 qu'en 2013.

Bien que la structure du parc, sa répartition géographique et le niveau des loyers constituent un frein au logement des plus démunis, la société devra s'attacher à respecter les engagements pris.

3.2.3 Gestion des attributions

Logi Pays a mis en place deux commissions d'attribution qui se réunissent sur une fréquence moyenne bimensuelle.

Les assistantes de gestion, en charge de l'instruction des dossiers, recherchent des demandeurs en s'appuyant, dans de nombreuses situations, sur les propositions émises par les communes.

Tel que prévu par la procédure, les ménages contactés par les services de la gestion locative bénéficient d'un entretien « découverte », permettant de spécifier leurs besoins. S'ils sont intéressés par le logement libéré, ils reçoivent alors un bon de visite leur permettant, le cas échéant, de prendre rang.

Au stade de la recherche de candidats, la société doit faire lace à une proportion très élevée de refus. Ainsi, pour 670 logements présentés en CAL en 2013, Logi Pays a constaté le refus de 1 953 prospects qui n'ont pas répondu à la proposition de logement ou qui se sont déclarés non intéressés. Le détail nominatif de cette recherche infructueuse est présenté aux membres de la CAL.

A ce titre, les statistiques issues du bilan des CAL présenté aux administrateurs sont manifestement erronées ; les ménages contactés et non intéressés, sont assimilés à des candidats présentés en commission. S'ils sont effectivement identifiés sur les documents de présentation de chaque logement attribué, ils ne doivent pas être considérés comme des situations examinées par les membres de la CAL.

Ainsi, le document présenté au CA établit le nombre de candidatures examinées à 4,5 en moyenne par logement ; l'existence des propositions réellement soumises à l'arbitrage de la commission ne s'élève en réalité qu'à 1,6 dossiers par attribution

L'organisme ayant mis en place une visite systématique du logement préalablement à l'examen des dossiers en CAL, les refus après décision de la commission sont peu nombreux ; en 2013, leur nombre était de 37, soit 6 % des logements attribués.

Obs 2 : L'organisme a procédé à des attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH et qui constituent des irrégularités passibles de la sanction financière prévue à l'article L. 451-2-1 du CCH.

L'analyse du fichier de l'ensemble des attributions prononcées entre 2008 et 2013 a conduit à identifier onze situations d'attributions à des ménages dépassant les plafonds de ressources

Afin d'améliorer le processus d'attribution, quelques évolutions des pratiques seraient de nature à optimiser le dispositif en place. En effet, plusieurs infractions identifiées résultent d'une mauvaise identification du financement du logement à louer. De fait, il est indispensable que cette précision soit explicitement mentionnée, afin que soit pris en compte le plafond réglementaire des ressources (pour les loyers très sociaux en particulier) mais aussi pour une meilleure adéquation entre les ressources du ménage et le loyer pratiqué.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
Les documents relatifs aux bilans des CAL présentés sont bien évidement commentés aux administrateurs qui sont pour la plupart des élus et participent, ou ont participé aux travaux de la commission de telle sorte qu'aucune ambiguïté n'existe sur le sujet.	
La présentation du document sera revue pour l'avenir.	La Mission prend note de cette évolution.
Obs n° 2 :	
La société a d'ores et déjà mis en place les dispositions nécessaires pour mieux identifier le financement de chaque logement, fiabiliser et assurer la traçabilité des catégories de ménages.	La Mission prend acte des actions correctives mises en place.

Obs 3 : L'attribution des logements, dont les loyers correspondent aux « PLUS majorés », conduit, dans de nombreuses situations, à des irrégularités et à des inégalités de traitement.

Au sein de son parc, l'organisme a identifié en stock 38 logements PLUS, pour lesquels il applique systématiquement une majoration de loyer de 33 %. L'analyse des nouveaux entrants sur la période 2008-2013 a indiqué que la plupart de ces PLUS majorés ont été attribués à des ménages dont les ressources sont inférieures au plafond PLUS et, dans plusieurs situations, inférieures au plafond PLAI.

A titre d'illustration, pour 19 PLUS majorés attribués en 2010 et 2011, seuls quatre d'entre eux concernaient des ménages dépassant le plafond de ressources. Les quinze autres attributions contreviennent aux dispositions de la convention APL qui subordonnent le dépassement du loyer maximum aux seuls locataires en dépassement de ressources dans la limite de 120 %. Cette situation est facteur d'une réelle inégalité de traitement en matière de loyer, en particulier pour les neuf locataires dont le niveau des revenus répondait aux critères d'attribution d'un logement très social

L'application de la majoration, dans ces conditions, est irrégulière et doit donner lieu au remboursement des sommes indûment perçues auprès de l'ensemble des locataires concernés.

3.3 LOYERS ET CHARGES

3.3.1 Loyer

Obs 4 : La politique des loyers mise en place par la société réduit les possibilités d'accès au logement des ménages les plus modestes.

Au cours de la période 2008-2013, les augmentations de loyer des logements ont été significatives, en particulier sur les trois premières années de l'analyse, avant l'encadrement réglementaire des hausses annuelles :

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total cumulé
Augmentations pratiquées	+ 2,50 %	+ 3 %	+ 1,7 %	+ 1,1 %	+ 1 %	+ 2,15 %	+ 11,99 %
Recommandations gouvernementales[1]	+ 2,45 %	+ 2,38 %	+ 1,0 %	+ 1,1 %	+ 1,9 %	+ 2,15 %	+ 11,48 %

L'analyse du quittancement au 1er janvier 2012 précise que le niveau moyen des loyers appliqués par la société est sensiblement supérieur aux valeurs départementales observées dans le parc social : 5,40 €/m² de SH contre 5,20 € pour le Calvados. En particulier, le taux de loyer mensuel médian est établi à 5,50 €/m² de SH, alors qu'il est de 5,10 € dans le département et de 5,20 € à l'échelle nationale

Pour les logements de type 3, le loyer moyen est de 365 € pour une surface de 65 m² de SH; pour les T4, il est de 422 € pour 79 m² de SH.

La comparaison des loyers avec les loyers plafonds APL met en évidence une faible accessibilité économique du parc. En effet, 70 % des loyers de Logi Pays sont supérieurs aux maxima pris en compte pour le calcul de l'APL, alors que la moyenne nationale se situe à 39 %

Pour partie, ces différentes constatations s'expliquent par la structure spécifique du parc de Logi Pays :

- le parc est constitué par une part importante de logements PLA (53 %), pour lesquels le niveau de loyer médian est relativement élevé : 5,75 €/m² de SH ;
- la part de logements individuels est prépondérante ; en conséquence, les surfaces sont en moyenne plus importantes, générant des loyers plus élevés qu'en collectif.

[1] A compter de 2011, il s'agit d'un encadrement législatif fixé par loi de finances.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
Obs n° 3 :	
La société a modifié ses pratiques et va procéder au remboursement des sommes en cause.	La Mission prend note des engagements de la société.
Obs n° 4 :	
La comparaison des loyers pratiqués par la société, au regard des plafonds APL, mérite d'être nuancée. En effet, les plafonds de l'aide personnalisée au logement sont les mêmes pour des logements individuels et les logements collectifs. Compte tenu de cette donnée, la comparaison statistique est forcément défavorable pour Logipays qui pour répondre aux attentes de la majorité de la population, a construit un patrimoine « atypique » au regard des logements détenus par les autres bailleurs sociaux, composé de près de 75 % de maisons individuelles - donc des logements plus grands.	La typologie du patrimoine de Logi Pays participe effectivement au constat établi par la Mission, comme cela est explicitement mentionné dans le rapport (bas de page 8.1).

Pour autant, la société mène une politique tarifaire volontariste qui accentue le niveau élevé des loyers :

- les loyers à la relocation sont systématiquement portés au plafond des conventions depuis de nombreuses années ;
- l'organisme applique une majoration systématique et maximale du loyer pour 10 % des logements financés en PLUS (environ 7,50 € /m² de SH);

Cette évolution se traduit par une réduction de la marge théorique entre le taux de loyer pratiqué et le taux plafond de la convention ; calculée à 6 % en juillet 2008 lors du précédent contrôle Miilos, elle est désormais à un niveau très faible, proche de 2 % (valeur janvier 2014).

La conséquence de cette politique est de réduire de manière significative le nombre de logements aux loyers les plus bas : seuls 5 % des logements ont un loyer inférieur à 4 €/m² de SH.

Cette situation est de nature à interpeller le conseil d'administration sur la politique menée.

Obs 5 : L'actualisation des loyers plafonds n'est pas suffisamment sécurisée pour garantir le respect des dispositions réglementaires des conventions.

Dans son précédent rapport, la Miilos avait relevé des erreurs dans l'actualisation des taux de plafonds pour deux opérations conduisant à des taux de loyers pratiqués en dépassement du plafond maximum des conventions concernées.

Le présent contrôle a confirmé une réelle difficulté pour vérifier la régularité des actualisations menées par l'organisme, en l'absence d'une base de données fiable définissant précisément les paramètres initiaux des conventions à prendre en considération. Les premières analyses ont mis en évidence de nombreuses distorsions avec les valeurs calculées par l'organisme. Après un travail de retraitement, bon nombre d'anomalies ont pu être justifiées par la prise en compte de la date réelle de valeur du taux, date antérieure à celle de la signature de la convention. Cette précision n'étant pas formalisée ni dans le corps de la convention ni dans les tableaux tenus par la société, rien ne permet de justifier les modalités de calcul.

Toutefois, pour plusieurs programmes les écarts n'ont pu être expliqués
confirmant la nécessité de régulariser les situations identifiées et d'engager une remise en ordre de la base des loyers en concertation avec les services de l'Etat. Ce dernier point s'impose, d'autant plus que la société pratique la relocation de ses logements au loyer plafond, induisant l'impérieuse nécessité de garantir le taux actualisé.

3.3.2 Charges locatives

Les modalités de régularisation des charges n'appellent pas d'observation particulière. De manière habituelle, les charges font l'objet d'une régularisation au mois de mai. L'ajustement entre provisions et dépenses s'effectue au sein du service de la gestion locative. La politique de provisionnement des charges repose sur une approche assez prudentielle au regard du coût attendu des prestations, puisque le taux moyen de surprovisionnement constaté sur les derniers exercices au regard des dépenses réelles est de l'ordre de 10 %.

De par la structure du parc, le niveau moyen des charges générales constaté pour l'année 2012 (hors chauffage) est modéré ; il s'élève à 3,30 €/m² de SH, compte tenu notamment de la proportion de logements individuels. Pour près de 500 logements, les charges générales sont établies, en moyenne, à 10,5 €/m² de SH ; pour six programmes les coûts sont supérieurs à 12 €/m² de SH :

Groupe	Commune	Nbre de logts	Surface moyenne habitable	Charges d'entretien/ m² de SH	Charges générales/m² de SH	Total charges / m² de SH	Total charges mensuelles/logt
21	Bayeux	29	62,7 m²	3,43 €	18,49 €	29,0 €	151,79 €
209	Ouistreham	23	42,5 m²	4,98 €	13,47 €	15,98 €	56,6 €
75	Falaise	53	46,2 m²	6,60 €	12,32 €	25,46 €	98 €
108	Thury	38	37,1 m²	9,29 €	14,37 €	32,61 €	100,8 €
109	Thury	17	40, 5 m²	9,02 €	15,17 €	36,79 €	124,10 €
83	Vire	28	31 m²	7,42 €	12,15 €	40,22 €	106,80 €

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
La politique des loyers est à mettre en regard de l'effort de construction neuve et de rénovation au profit des locataires qui doivent être financées. Leur mise en œuvre est voulue rapide et constante dans le temps pour générer au plus vite les économies de charges pour les locataires. Pour la construction neuve, cet effort est et restera dans l'avenir largement consommateur de fonds propres pour permettre de construire au meilleur endroit un patrimoine de qualité économe en énergie. Pour ce qui concerne le programme de rénovation thermique, il convient de prendre en compte les coûts de rénovation thermique pour les logements individuels, (74 % du patrimoine) qui sont plus coûteux, (globalement + 30 %) que ceux observés dans du patrimoine collectif. Compte tenu de ces politiques, si l'on observe le coût d'utilisation du logement (quittance + coût de chauffage) plutôt que le seul loyer, une plus large partie de ménages peut ainsi avoir accès à un logement individuel économe répondant à leurs attentes.	La politique des loyers est également à mettre en regard de la situation financière de la société et de sa capacité à mener à bien ses objectifs patrimoniaux (cf. infra § 5.3). La Mission a bien relevé les efforts entrepris par Logi Pays pour améliorer la performance énergétique des logements (cf. infra § 4.3.2) pour lesquels une troisième ligne de loyer spécifique (dans le cas des logements individuels) a par ailleurs été mise en place. Nonobstant, le choix opéré par le conseil d'administration d'augmenter au maximum les loyers annuellement, et de les porter au plafond des conventions lors des relocations, impacte nécessairement leur niveau global.
Obs n° 5 :	
Un mécanisme de sécurisation de l'actualisation des conventions sera mis en place au cours de l'année 2014.	La Mission prend note des engagements de la société.

Pour quelques programmes collectifs, dont la prestation de ménage est réalisée en régie, l'imputation financière des employés d'immeuble, sur un nombre limité de logements, explique le surcoût observé.

D'une manière générale, le chauffage collectif est à l'origine des charges collectives les plus élevées. Le précédent rapport avait relevé des prix particulièrement élevés pour quelques groupes et préconisés une analyse des situations constatées. Depuis lors, la société s'est adjointe les services d'un prestataire extérieur pour bénéficier d'un appui technique quant au suivi des contrats. Si les coûts demeurent élevés pour plusieurs immeubles collectifs, les actions engagées ou programmées devraient être de nature à les réduire très sensiblement. La Mission relève notamment l'ambitieux programme de réhabilitation thermique et des interventions d'optimisation techniques engagées sur plusieurs chaufferies.

Néanmoins, la société devra analyser l'opportunité d'imputer les charges de chauffage sur la base de la surface habitable, le critère de la surface corrigée étant source d'inégalité, en particulier pour les petits logements.

Par ailleurs, Logi Pays a mis en place, en 2012, un nouvel outil de maîtrise des charges, Opticharges ; ce dernier permet de mesurer le rapport entre le coût observé et le niveau de service apporté aux locataires. A chaque action réalisée, est attribué un nombre de points :

- négociation des contrats avec les fournisseurs ;
- mesure de la performance technique des services rendus ;
- amélioration thermique des logements ;
- amélioration du bâti ou des équipements pour maîtriser les charges ;
- suivi des entreprises et de leur performance ;
- actions de sensibilisation des locataires.

3.4 MOBILITE ET VACANCE

La mesure et l'analyse des motifs de la vacance font l'objet d'un suivi méticuleux adossé à un tableau de bord mensuel.

Bien que d'un niveau limité, le taux de vacance a évolué à la hausse sur la période 2008-2013, passant de 0,16 % à 1,13 %, la vacance structurelle de plus de trois mois représentant moins du tiers des logements non loués.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Taux de rotation au 31/12 sur 12 mois glissants	7,41 %	8,66 %	9,20 %	9,81 %	9,20 %	9,73 %
Nbre de logements en vacance commerciale au 31/12	10	20	31	36	56	52

Au 31 décembre 2013, 75 logements n'étaient pas occupés, dont 16 destinés à la démolition, 6 en attente de travaux de réhabilitation et 1 en raison de mise en vente. Plus des deux tiers de la vacance commerciale sont concentrés sur les agences 5 et 6 situées au sud de l'agglomération caennaise dans des secteurs où le marché est détendu.

Le taux de rotation s'établit à un peu moins de 10 % au cours des trois dernières années, soit à un seuil en dessous de la moyenne régionale, en raison d'un parc très majoritairement individuel.

3.5 TRAITEMENT DES IMPAYES

3.5.1 Prévention et traitement des impayés locatifs

La politique de l'organisme dans le domaine des impayés est traduite dans des fiches procédures (avec prise en compte dans le système informatique) qui décrivent les actions mises en place, suite à une dette de loyer résultant de locataires présents ou partis. Les fiches actuellement en vigueur datent de 2011 ; elles sont révisées au gré des besoins mais à minima tous les deux ans.

Le traitement des impayés est assuré par deux binômes (pour 3,8 ETP) du service de la gestion locative qui se partagent le suivi des pré-contentieux et contentieux des dossiers.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
La société a modifié ses **bases de répartition des charges de chauffage** dans ce sens lors de la régularisation des charges 2013.	La Miilos prend note.

Le premier binôme, selon une répartition géographique nord/sud, traite la phase pré-contentieuse de la dette.

Concernant le flux formé par les nouvelles dettes de l'exercice, un système automatisé de relances a été mis en place en écho aux fiches procédures. Ainsi, sur la base d'un paiement attendu le 5 du mois, un locataire se verra notifier en cas de non-versement de son loyer entre le 8 et le 12 une première relance (R1), puis une seconde (R2) adressée en recommandé vers le 20 du mois, puis enfin, une dernière (R3) notifiée en recommandé par huissier le 05 du mois n + 1.

Au-delà du 20 du mois, un listing des locataires s'étant vus notifier une relance R3 est édité.

Sur la base de ces informations, un contact est pris auprès des différents partenaires sociaux (CCAS ou travailleur social de secteur) pour déclencher un diagnostic social ou l'affiner en tant que de besoin. De la même manière, l'organisme informe le locataire de l'existence du FSL. Enfin, des plans d'apurement peuvent être proposés aux locataires.

Les dettes comportant au moins trois mois de loyers résiduels forment le stock de l'impayé de Logi Pays. Au-delà, un commandement de payer est notifié. Le dossier entre dans sa phase contentieuse ; la CAF en est informée.

Le second binôme, selon la même répartition géographique, prend en charge la phase contentieuse de la dette.

Même si le maintien du contact avec le locataire reste la priorité de l'organisme, la procédure est par définition écrite.

Selon un rythme cadencé et défini par les fiches procédures, le commandement de payer peut aboutir à un jugement de résiliation de bail par le tribunal d'instance, puis à un commandement de quitter les lieux et enfin à une expulsion. Cette dernière, validée par le directeur, intervient en moyenne une fois par an.

La gestion des impayés des locataires partis est également cadrée par une fiche procédure et suit la même organisation qui prévaut pour la dette des locataires présents (traitement amiable puis traitement contentieux).

Les dettes d'un montant inférieur à 100 € sont admises en non-valeur.

Après la dernière relance en phase contentieuse (R3), le recouvrement de la dette est confié à un huissier pour les dettes de loyers et à l'avocat de Logi Pays pour celles nées des réparations locatives. Un point a lieu tous les six mois avec les huissiers pour assurer un suivi des sommes recouvrées et par-là même de l'évolution de la dette restante. L'organisme note que l'augmentation du nombre de procédures de rétablissement personnel, dont la contestation par le bailleur s'avère de moins en moins opérante, est de nature à alourdir la dette.

Le dispositif de prévention, de traitement ainsi que le suivi des impayés est encadré par quatre fiches procédures bien détaillées.

3.5.2 Evolution des impayés locatifs.

Corrigés des admissions en non-valeur (stables de 2008 à 2011 autour de 120 k€, enregistrant une forte augmentation sur 2012, pour atteindre plus de 380 k€ suite à un « nettoyage » des créances irrémédiablement irrécouvrables), les restes à recouvrer sont en augmentation constante sur l'ensemble de la période, représentant 28 jours de quittancement en 2008, pour atteindre 35 jours en 2012. Ils représentent en moyenne, sur les cinq années de la période 2008-2012, un montant proche de 2,6 M€ La dette contemporaine sans correction des admissions en non-valeur au 30/11/2013 est de l'ordre de 2,7 M€.

La part des réparations locatives, dans les impayés de loyers des locataires sortants de l'année, reste stable sur l'ensemble de la période autour de 45 %.

L'attention est attirée sur l'aggravation du montant de la dette, s'expliquant exclusivement par une dégradation des impayés des locataires partis.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

Ainsi, la part des impayés des locataires partis se limitait en 2008 à 36 % du total de la dette, pour atteindre 55 % en 2012.

De même, la dette des locataires partis entre 2008 et 2012 a été multipliée par deux, alors que celle des locataires présents est restée stable, voire légèrement diminuée sur la même période de référence.

L'organisation, pourtant rigoureuse, mise en place par l'organisme dans le traitement des impayés, n'a pas permis d'éviter une évolution de la dette concernant les locataires partis. Pour mémoire, le montant défavorable de l'encours de la dette au 31/12/2012 correspond à celui de l'autofinancement net de la même année.

L'absence d'une organisation de proximité permettant de renforcer le lien avec le locataire et le niveau élevé des loyers du parc sont des facteurs susceptibles de peser négativement sur les résultats obtenus.

La société est donc invitée à poursuivre ses efforts pour améliorer cette situation.

3.6 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Lors de son précédent contrôle, la Miilos avait relevé la nécessité d'améliorer l'efficacité du dispositif de proximité et d'en réajuster l'organisation.

Confrontés à cet enjeu depuis plusieurs années, les dirigeants de Logi Pays ont donc choisi d'engager la société dans une démarche qualité autour d'un objectif commun : « améliorer l'organisation de l'entreprise pour placer la satisfaction des locataires au cœur de la stratégie ». La certification Qualibail a été obtenue le 6 octobre 2008 pour l'activité « location de logements ». Elle se décline autour d'engagements qui positionnent la sécurité, le confort, le traitement des réclamations et l'écoute des locataires au cœur du dispositif.

Le système mis en place s'articule autour de procédures qui couvrent une part importante des activités de la société. Les objectifs recherchés visent à une plus grande maîtrise des interventions et à en garantir la bonne exécution. En matière de gestion des réclamations, l'agent concerné doit déclencher son intervention sans délai, si la sécurité des locataires est en jeu, sous trois jours maximum en cas d'anomalie grave ou sous dix jours pour les autres dysfonctionnements. Un bilan statistique du suivi des interventions est assuré par l'assistante « qualité », notamment sur la base de tableaux de suivi dématérialisés, complétés par les entreprises via un portail internet.

Le niveau d'exigence affiché par l'organisme se traduit également dans le cahier des charges des marchés contractés avec les prestataires. Les fournisseurs font l'objet d'une évaluation périodique pour mesurer la qualité des prestations et des travaux, ainsi que le respect des délais. Entre autres actions, le dispositif prévoit des visites-terrains par les responsables de groupes, sur une fréquence mensuelle pour les logements individuels et bimensuelle pour les programmes collectifs. Le directeur de la gestion locative assure, quant à lui, une visite de contrôle d'un secteur tous les 15 jours.

Outre l'animation de la démarche qualité, l'assistante « qualité » est également en charge de la passation des contrats et marchés (hors chauffage et ascenseurs, pris en charge par le service technique).

La démarche Qualibail, mise en place par l'organisme, confère une attention toute particulière à la communication auprès des locataires. Cet axe fort se traduit par de nombreux engagements :

- le respect rigoureux de l'affichage dans les parties communes des consignes de sécurité d'une part et, d'autre part, des plannings d'intervention des entreprises de nettoyage ;
- la transmission, lors de la signature du bail, d'un classeur de consignes et d'informations particulièrement complet ;
- une information préalable à toute intervention planifiée au moins huit jours avant le début des travaux ;
- une réponse par courrier dans les sept jours à toute réclamation écrite.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

Par ailleurs, la SA d'HLM Logi Pays a décidé de mettre en place la démarche Habitat Senior Services ; 89 logements répartis dans le patrimoine sont déjà aux normes et occupés par des personnes âgées qui bénéficient des avantages suivants :

- les abords de leur logement sont spécialement aménagés pour faciliter leur mobilité ;
- les parties communes répondent à un cahier des charges précis pour faciliter la vie des seniors ;
- les logements bénéficient d'aménagements complémentaires pour faciliter le quotidien (volets roulants motorisés, prises à hauteur d'homme, douche au lieu d'une baignoire, barres de maintien dans les WC et la salle de bains…).

3.7 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

La SA d'HLM Logi Pays doit s'attacher à définir plus précisément son rôle social à travers son processus d'attribution et sa politique des loyers.

La qualité du suivi apporté au locataire est une préoccupation de la société qui affiche de très bons résultats en la matière, malgré une organisation très resserrée.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Le patrimoine de l'organisme comprend 6 029 logements familiaux, implantés sur une centaine de communes du Calvados ; il est composé pour les deux tiers de logements individuels. Globalement récent, il n'a que 26 ans de moyenne d'âge.

Il est quasiment intégralement conventionné et comprend un nombre de logements très sociaux (PLAI, PLATS et PLALM) limité à environ 3 % du parc. Aucun logement n'est situé en ZUS.

4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Le premier plan stratégique de patrimoine a été validé par le CA du 8 septembre 2004. Il a été renouvelé lors du conseil du 16 juin 2010 à l'occasion de l'élaboration de la CUS. A partir d'une analyse descriptive du parc, découpé en trois secteurs (urbain, rurbain et rural), il décline des orientations très générales qui sont reprises, par ailleurs, dans le plan stratégique quinquennal de la société (2010-2014). Ce dernier prévoit une production nouvelle de 700 logements sur cinq ans, soit de 120 à 150 logements par an. Pour l'essentiel, le développement du patrimoine est envisagé sur l'agglomération caennaise et sur la côte entre Courseulles et Honfleur. Si le financement de 80 % de la construction neuve est envisagé par le biais de financements PLUS, 15 % des logements sont prévus en PLS, les 5 % restants devant être réalisés en PLAI.

Les objectifs de développement apparaissent ambitieux, au regard de la réalité du marché du logement départemental sur des territoires qui deviennent fortement concurrentiels. En effet, l'analyse de la demande départementale indique une certaine volatilité de celle-ci ; la part élevée de demandeurs déjà locataires HLM (36 %) en constitue la partie la plus stable. Par ailleurs, la vacance naissante sur des communes du littoral pose la question de l'impact de la production de ces dernières années par rapport aux besoins.

En matière de réhabilitation, les investissements sont principalement guidés par un objectif d'amélioration des performances thermiques des programmes. La politique de la société vise à intervenir en priorité sur les groupes, dont la consommation est supérieure au seuil de 230 kWh. La liste des groupes concernés est définie en annexes A et B du plan quinquennal, selon que le seuil serait calculé en énergie utile ou primaire. Pour les autres programmes, en particulier ceux identifiés comme fragiles, la société limite ses interventions aux travaux de sécurité et aux petites améliorations pour maintenir les logements à niveau. Ce faible niveau d'intervention pose la question de l'attractivité de ces logements, dans un contexte de raréfaction de la demande.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

Au-delà de ces orientations, en matière de développement et d'entretien du parc, la SA d'HLM Logi Pays souhaite élargir son offre de logements Habitat Senior Services. Ainsi, tous les logements neufs et la plupart des logements anciens, dont les travaux de réhabilitation lourde ont été lancés en 2013, seront pré-équipés. La société prévoit, à moyen terme, plus de 20 % de son parc locatif aux normes Habitat Senior Services.

Conséquence de cet investissement programmé sur un nombre important de logements, Logi Pays ne souhaite plus répondre aux demandes d'adaptations ponctuelles des locataires de logements non pré-équipés. Les demandeurs sont désormais orientés vers une mutation pour un logement plus adapté à leur situation.

La vente de logements n'est pas une politique prioritaire du conseil d'administration. L'objectif est fixé à une dizaine de commercialisations par an.

4.3 DEVELOPPEMENT ET REHABILITATION DU PATRIMOINE

4.3.1 Rythme de construction et objectifs de production

La société a livré 571 logements familiaux (dont 80 en VEFA), sur la période 2008-2013, soit 95 logements en moyenne par an. Dans le même temps, le rachat de 60 logements à la société SNI (programme Guynemer) et de 4 logements implantés sur la commune de Ouistreham a conduit à une augmentation totale du parc de 635 logements en gestion sur les six dernières années.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Livraisons	73	116	159	153	73	61
dont VEFA			35	25	20	
dont acquisitions amélioration				64		
démolitions		15	27			4
Nombre de logements familiaux	5 535	5 636	5 766	5 913	5 977	6 029

Le taux de croissance annuel (hors ventes et démolitions) de la période se situe donc à un niveau élevé de 8,8 %, soit 1,7 % en moyenne annuelle.

Environ 78 % de la production nouvelle est financée en PLUS ; la part des financements PLAI ne représentant que 12 % des décisions accordées, taux très faible au regard des orientations nationales en la matière.

Décisions de financement obtenues	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total	
PLUS	107	89	105	102	38	111	552	78 %
PLS	32	10	16	3	8	0	69	10 %
PLAI	3	3	32	9	10	29	86	12 %
Total	**142**	**102**	**153**	**114**	**116**	**140**	**707**	**100 %**

Hors le programme Guynemer, les financements PLS sont désormais très peu sollicités ; leur faible mobilisation depuis 2011 a permis un rééquilibrage au profit de logements PLAI. Les perspectives pour 2014 devraient s'inscrire dans cette continuité.

Les projets en cours permettent de maintenir ce rythme de construction. Ainsi, la programmation 2013 a permis de confirmer le financement de 140 logements. Les secteurs de développement sont recentrés sur l'agglomération caennaise ; la production de logements sur le reste du département du Calvados est, de fait, très réduite, à l'exception de la frange de la zone littorale.

L'organisme réalise majoritairement des petites unités de cinq à six logements. Pour 38 opérations analysées sur la période représentant 487 logements, les programmes sont financés sur emprunt à hauteur de 85 %, avec un apport en subventions de 5 % et un recours à la mobilisation de fonds propres à hauteur de 10 %. Le prix de revient est établi à environ 1 900 €/m² de SH pour les constructions réalisées sous maîtrise d'ouvrage interne et autour de 2 100 € pour les VEFA.

4.3.2 Travaux de réhabilitation

L'amélioration du patrimoine est devenue un axe fort de la stratégie de la société, qui se manifeste notamment par des requalifications, visant à renforcer l'attractivité de son parc et par

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

un programme volontariste de réhabilitations thermiques. Ce dernier point concerne, entre autres, les logements individuels équipés de chauffage électrique.

Sur la période 2008-2013, le volume des réalisations est monté progressivement en charge, permettant de livrer 648 logements réhabilités, dont 486 au cours des deux dernières années.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de logements réhabilités livrés	0	1	50	111	196	290

Les réhabilitations thermiques réalisées sur la période ont permis d'améliorer très significativement le niveau de performance du parc existant. Ainsi, les programmes classés en E, F et G en 2009, qui constituaient 56,7 % des logements en décembre 2009, n'en représentent plus que 27,7 % en 2013.

Classification thermique au sens DPE	2008	2009	2010	2011	2012	2013
B	0 %	0 %	0,61 %	2,34 %	5,00 %	5,50 %
C	5,36 %	11,46 %	13,89 %	13,98 %	20,60 %	22,20 %
D	37,91 %	49,89 %	49,05 %	48,58 %	44,80 %	44,60 %
E	17,99 %	18,78 %	17,84 %	17,44 %	15,70 %	14,00 %
F	35,42 %	19,22 %	18,52 %	17,58 %	13,80 %	13,6 %
G	3,31 %	0,65 %	0,09 %	0,09 %	0,10 %	0,10 %

Pour les logements individuels équipés de chauffage électrique, les solutions retenues pour leur réhabilitation sont multiples : elles intègrent des travaux d'isolation et le changement de mode de chauffage au profit du gaz de ville ou propane, et de pompes à chaleur dans quelques cas. Elles s'accompagnent pour les locataires d'une augmentation de loyer ou de la création d'une troisième ligne de quittance, approuvée lors de la consultation des locataires.

Au 1er janvier 2014, 15 programmes représentant 289 logements étaient assujettis à l'application d'une 3ème ligne de loyer. Le niveau moyen constaté est de 31 € en moyenne par logement, atteignant dans certains cas près de 50 €. Cette augmentation apparaît particulièrement élevée, même si elle est justifiée par une baisse de charge au moins équivalente. Il appartient toutefois à la société de s'assurer de l'effectivité des économies réellement réalisées.

L'examen des prix de revient de 24 opérations, représentant 498 logements, établit le coût moyen des réhabilitations à près de 28 000 € par logement.

4.3.3 Fonction maîtrise d'ouvrage

4.3.3.1 Organisation de la maîtrise d'ouvrage

Le service de la promotion est organisé autour de deux chargés de projet « construction » qui managent les opérations, depuis leur identification jusqu'à l'ordre de service de démarrage des travaux. Bien que n'étant pas en responsabilité du suivi du chantier, ils demeurent les référents des programmes tout au long du processus. La fonction de prospection foncière leur incombe également, même si elle est partagée avec la responsable et le directeur de la société.

Quatre agents du service technique assurent le suivi de travaux des opérations de construction pour le compte du service « promotion ». Ils ont pour autre fonction, le pilotage des opérations de réhabilitation, depuis leur conception jusqu'à leur livraison. Ils organisent également la mise en œuvre des travaux de gros entretien et de renouvellement de composants. Ce mode d'organisation transversal participe à une plus grande coordination entre les deux services, favorisant une meilleure synergie des compétences, tant lors de la réalisation des logements qu'après leur mise en service, en phase de maintenance.

La gestion administrative et comptable des dossiers est confiée à trois assistantes, dont une affectée au service « promotion ».

4.3.3.2 Conditions de déroulement des opérations

Le lancement et le suivi de toutes les opérations d'investissement font l'objet d'une attention particulière de la part du conseil d'administration. Toutes les étapes de mise en œuvre des projets sont formalisées dans des procédures très structurées.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

Dans un souci de minimisation des risques pour les opérations de promotion, le déroulement des projets est séquencé par quatre points clés, dont la validation conditionne le lancement de la phase suivante. Ainsi, le CA valide en premier lieu une fiche foncière qui détermine l'opportunité de l'opération sur la base d'une étude de faisabilité ; elle tient compte des possibilités du terrain, d'une analyse des besoins au regard de la demande et d'une pré-étude financière.

Il se prononce ensuite successivement sur l'engagement du projet, puis sur une fiche-marché lors du dossier de consultation des entreprises. Enfin, quatre mois avant la réception du programme, une fiche de mise en exploitation lui est soumise, formalisant les conditions de mise en location.

En matière de réhabilitation, le CA est amené à valider une fiche d'engagement qui détermine le scénario proposé par le directeur, parmi les trois proposés par le maître d'œuvre ; cette étape intervient avant la désignation de l'équipe-projet. Il se prononce une nouvelle fois sur la fiche-marché, avant la désignation des entreprises.

D'autres procédures spécifiques complètent les processus, en particulier, pour le financement, le suivi de chantier, la réception des travaux et le déroulement des opérations de réhabilitation, en lien avec les entreprises et les locataires.

4.3.3.3 Conditions de passation des marchés

Obs 6 : La procédure interne mise en place par la société ne respecte pas l'ensemble des dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005. Plusieurs irrégularités ont été relevées.

Dans une version datée du 16 décembre 2011, la société s'est définie une procédure interne de consultation pour la construction, venant en complément d'une note interne du 26 mars 2007 sur la dévolution des marchés de travaux, de fournitures et de services. Cette procédure n'a pas été actualisée, ignorant ainsi les différentes évolutions successives des seuils. De surcroît, elle exclut les prestations de maîtrise d'œuvre de son champ d'application, en renvoyant leur prise en considération à un mode opératoire distinct. Ce dernier n'a jamais été formalisé. Dans les faits, la société procède à une mise en concurrence restreinte, sous la forme d'un appel à projet, qui se traduit par une consultation directe d'au moins trois architectes. Dans certains cas, la production d'une esquisse peut donner lieu à une rémunération.

Dans ces conditions, la pratique mise en place méconnaît les dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005 et de l'article 41-2 du décret du 30 décembre 2005 qui imposent l'application d'une procédure formalisée pour les marchés excédant le seuil en vigueur. A titre d'exemples, plusieurs marchés de maîtrise d'œuvre ont ainsi été contractualisés dans des conditions irrégulières :

- contrat signé le 14 février 2007 : 217 920 € HT, pour la construction de 35 logements collectifs à Bretteville-sur-Odon ;
- contrat signé le 15 novembre 2007 : 372 860 € HT, pour la construction de deux immeubles de 48 logements situés rue de Saint-Quentin à Bayeux ;
- contrat signé le 23 décembre 2009 : 348 000 € HT, pour la construction de 20 maisons de ville et 24 logements collectifs situés rue de Bayeux à Caen.

Par ailleurs l'examen de plusieurs dossiers de mise en concurrence a révélé des pratiques appelant les observations suivantes :

- les critères d'analyse des offres, tels qu'ils sont définis dans les règlements de consultation, ne sont pas toujours appliqués et traduits dans les tableaux annexés aux procès-verbaux de la commission d'appel d'offres (exemple du marché de renouvellement des marchés de travaux d'entretien) ;
- la terminologie utilisée dans les différents documents de mise en concurrence ne correspond pas toujours à la réalité des procédures utilisées. A titre d'utilisation, l'avis public d'appel à concurrence de plusieurs marchés de travaux mentionne le recours à une procédure formalisée ouverte, alors même que la forme et les délais des mesures de publicité réglementaires ne sont pas conformes à un appel d'offres ouvert ;
- la formalisation de l'analyse des offres est dans certaines situations insuffisante, pour traduire et justifier les choix opérés par la commission d'appel d'offres, en particulier, lorsque les offres résultent d'une négociation avec les entreprises ou les prestataires.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
Obs n° 6 :	
La société a d'ores et déjà lancé la mise à jour de sa procédure de passation des marchés avec l'appui d'un conseil extérieur.	La Mission prend note des actions engagées.

Interpellés sur ces différents constats, les salariés de la société en charge de la gestion des dossiers concernés ont été dans l'incapacité d'expliquer les dysfonctionnements, faute d'une connaissance suffisante des dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005 et du décret du 30 décembre 2005.

En l'absence d'un référent interne sur cette thématique, les anomalies et incohérences relevées confirment le besoin d'une plus grande professionnalisation des pratiques. Ce constat doit se traduire par un effort de formation auprès des personnels pour une meilleure maîtrise de l'environnement juridique. Cette action doit être menée concomitamment à la rédaction d'un nouveau guide interne cohérent avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

4.4 MAINTENANCE DU PARC

La société s'appuie pour la détermination de son programme de maintenance sur les projections d'un plan pluriannuel qui intègre les opérations budgétées pour l'année en cours, ainsi qu'un programme prévisionnel pour les trois années suivantes.

Sur la période 2008-2013, Logi Pays a consacré en moyenne annuelle 3,27 M€ pour le gros entretien et le remplacement de composants.

Montant des travaux exprimés en K €	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Travaux GE / RC logements familiaux budgétés	2 768	3 252	2 933	2 955	3 955	3 737
Travaux GE / RC logements familiaux engagés	2 730	3 394	2 975	2 787	3 343	3 782
Total travaux GE / RC budgétés	**4 476**	**4 552**	**3 953**	**4 157**	**5 120**	**5 389**
Taux d'engagement au 31/12 engagés	88,6 %	96,7 %	92,8%	93,8 %	95,6 %	97,4 %

L'exécution budgétaire du programme de maintenance atteint un très bon niveau de réalisation au regard de la prévision budgétaire démontrant l'efficacité de l'équipe technique dans la mise en œuvre du programme.

La politique d'entretien courant et la remise en état des logements sont placées sous la responsabilité du service de la gestion locative ; sa mise en œuvre est confiée aux responsables de groupes qui assurent par ailleurs les visites de patrimoine, les états des lieux et le traitement des réclamations techniques.

Le récapitulatif des dépenses consacrées à l'entretien courant non récupérable et à la remise en état des logements témoigne d'un effort de maintenance croissant en la matière, en particulier en 2013.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Entretien courant non récupérable engagé	647 004	547 497	584 094	592 329	591 458	657 281
Montant des remises en état de logements	348 912	415 862	495 053	540 907	564 783	710 251
Nombre d'état des lieux réalisés	320	476	517	557	537	546
Montant de remise en état par logement	1 090	874	957	971	1 052	1 301

Les visites de patrimoine ont confirmé la nécessité de maintenir cet effort, en particulier, pour certains groupes collectifs les plus anciens, afin de leur préserver une attractivité commerciale.

Les contrats d'entretien et d'exploitation du patrimoine sont récents et bien suivis. Dans le cadre de la mise en place de l'outil Opticharges, leur renouvellement fait l'objet d'un suivi régulier, afin de garantir le meilleur niveau de prix.

4.5 VENTE DE PATRIMOINE

La société pratique une politique de vente très limitée. De 2008 à 2013, 17 logements ont été vendus, très majoritairement au profit des locataires occupants ou, dans un seul cas, à un autre locataire de la société.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Ventes	2	0	2	1	7	5	17

L'organisme a défini un plan de vente pour les prochaines années, avec l'identification d'un périmètre de vente potentielle de 114 logements. L'ambition en la matière demeure donc très mesurée et les moyens qui y sont consacrés restent limités ; cette activité est assurée par la chargée de gestion locative.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

Les procédures mises en œuvre d'autorisation de mise en vente, d'estimation par le service des domaines, de fixation des prix de vente et, le cas échéant, de publicité, sont menées conformément à la réglementation.

4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La SA d'HLM Logi Pays s'appuie sur une stratégie patrimoniale adaptée et ambitieuse. Son patrimoine est dans un bon état d'entretien et les constructions neuves de qualité. La vigilance de la société est appelée sur le respect des règles relatives à la liberté d'accès à la commande publique, compte tenu des insuffisances et irrégularités détectées.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

5.1.1 Généralités

Obs 7 : Le mandat des commissaires aux comptes n'a pas été mis en concurrence lors du dernier renouvellement intervenu en 2010.

La désignation du cabinet Ernst & Young, pour exercer la mission de commissaire aux comptes, succédant à M. Michel Dupont, n'a pas donné lieu à mise en concurrence.

Par ailleurs, la mission constate une augmentation sensible du coût inhérent à cette mission facturée à Logi Pays variant de 28 560 € TTC, au titre de l'exercice 2007, à environ 39 000 € TTC sur l'exercice 2008, positionnant ainsi ces honoraires à un niveau assez sensiblement supérieur à celui constaté au niveau national.

Cette valeur dépasse les 40 000 € TTC sur les deux exercices suivants, pour enfin redescendre en dessous des 30 000€ TTC sur l'exercice 2011, en neutralisant la mission spécifique liée au FEDER.

Les honoraires pratiqués sont calés sur une base de type forfaitaire (de l'ordre de 36 000 € TTC) raisonnablement actualisés pour chaque exercice, hors frais, notamment de déplacements, lesquels restent peu explicites car peu détaillés dans les factures.

En termes d'organisation, le service comptabilité informatique est placé sous la responsabilité de M. Jean-Pierre Bernard qui a fait valoir ses droits à la retraite depuis le 01/01/2014, remplacé par M. Marc Paraire.

L'expérience professionnelle de l'équipe ainsi que la cohérence de l'organisation permettent de faire face au plan de charge avec efficacité.

L'activité du service, depuis la saisie des factures de l'exploitation jusqu'au suivi comptable des dépenses des opérations de construction, en passant par le paiement de toutes les factures (exploitation et investissement soit 16 000/an), est cadrée par des fiches procédures régulièrement mises à jour.

Il est à noter que depuis le 15/06/2013, concernant le paiement des factures d'exploitation, la manutention du papier, au sein de l'organisme, a été supprimée ; la validation du service fait s'opère de façon dématérialisée sous work flow qui est un module de Cassiopae Habitat.

Le paiement des fournisseurs s'effectue trois fois par mois (les 10, 20 et 30) dans des délais inférieurs à ceux réglementaires ; l'objectif recherché étant de payer les factures quotidiennement et à 45 jours.

L'examen aléatoire de factures, portant sur l'exercice 2009, n'a pas mis en évidence de dysfonctionnements particuliers.

5.1.2 La dette financière

L'annuité (remboursement du capital et des intérêts cumulés) est élevée en valeur absolue, enregistrant, en outre, une augmentation de six points entre 2008 et 2012 ; elle représente 56 % du chiffre d'affaires pour une médiane nationale située à 39 %.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
Obs n° 7 :	
La société a effectivement omis cette mise en concurrence et se conformera à la réglementation lors du prochain renouvellement.	La Mission prend note.

Le montant net de la dette au 31/12/2012 est de 175 M€ indexés pour plus de 87 % sur le livret A. L'organisme n'a pas souscrit de prêt structuré.

La SA d'HLM Logi Pays pratique une gestion dynamique de sa dette dans la durée. Tout d'abord, l'organisme a su réaménager ses emprunts et ainsi accroître l'amortissement de la dette. Par ailleurs, la société a eu recours massivement à des remboursements anticipés d'emprunts et particulièrement sur l'exercice 2009 pour plus de 10 M€. Enfin, les derniers emprunts contractés en 2012 sont mobilisés sur des durées plus courtes.

Dans ces conditions, l'endettement de Logi Pays reste sous contrôle et même diminue en valeur relative à moyen terme. Ainsi, l'encours dynamique (intégrant le stock mais aussi le flux des nouveaux emprunts) de la dette projetée à l'horizon 2021 est de 171 M€, soit un montant très proche de celui de 2012 (175 M€ cf. supra).

De la même manière, le montant de l'annuité projetée à la même échéance rapportée au chiffre d'affaires retrouve une valeur strictement identique à celle de 2008 soit 50 % du montant des loyers perçus.

5.1.3 La politique d'amortissement des immobilisations locatives

Le principe retenu par Logi Pays est d'amortir le plus rapidement possible.

Initialement, les travaux de réhabilitation datant d'avant la réforme comptable étaient amortis sur 15 ans.

Suite au dernier contrôle de la mission et dans une optique d'apurement progressif du c/2 134, l'organisme a opté pour un changement de méthode en 2008, ramenant leur durée d'amortissement à 10 ans. Dans ces conditions, ces immobilisations seront intégralement amorties en fin 2014. Ce changement de méthode a impacté le résultat de l'exercice 2008 de façon négative à hauteur de près de 2 M€.

De la même manière, la société d'HLM a opéré un deuxième changement de méthode en 2009 en accélérant le rythme d'amortissement du composant « structure » pour ses immeubles de rapport (40 ans au lieu de 50 antérieurement), ainsi que pour ses foyers (30 ans au lieu de 40 ans antérieurement) pour tenir compte respectivement du programme de travaux d'amélioration et d'isolation thermique de ses immeubles restant à réaliser et de la durée prévisible d'exploitation des structures foyers.

Ce changement de méthode a impacté le résultat de l'exercice 2008 de manière négative à hauteur de 2,7 M€.

Pour les opérations neuves et acquisitions, l'organisme a opté, par ailleurs, pour un plan d'amortissement, comptant huit composants, auxquels se rajoute un neuvième au titre des travaux d'isolation extérieure calé sur les durées pivot du CSTB.

5.1.4 La politique de la SA d'HLM Logi Pays sur le gros entretien

Une programmation quadriennale, glissante d'un exercice à l'autre et actualisée, est déterminée par opération et par type de travaux sur la base de besoins « terrains » identifiés. Cette planification est teintée de pragmatisme devant s'inscrire dans une cohérence avec l'exercice précédent, retenir les travaux prioritaires et, enfin, tenir compte des contraintes financières et de la capacité d'instruction des monteurs d'opérations au sein de l'organisme.

La provision pour gros entretien (PGE) s'établit en moyenne autour de 1,5 M€, plaçant l'organisme dans la médiane par rapport aux autres organismes comparables (en rapportant la PGE au nombre de logements ou au chiffre d'affaires).

La réalité des travaux réellement effectués (c/6 152), assez stable en début de période, enregistre une hausse assez sensible sur les deux dernières années.

Au titre de la seule année 2011, 50 % de cette augmentation s'expliquent par les frais afférents à la réalisation de travaux de remise en ordre de réseaux gaz et de leurs raccordements au réseau public inscrits comptablement sur le c/6 152.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

Enfin, cette augmentation s'explique sur les années 2011 et 2012, par l'inscription directement en compte de charges de travaux connexes qui accompagnent soit des remplacements de composants (par exemple des travaux de plomberie pour un remplacement de chaudière) ou des réhabilitations thermiques (par exemple un rallongement de toitures consécutif à une isolation par l'extérieur).

Avec un entretien courant stable sur la période autour de 1 M€, le total de la maintenance gros entretien et entretien courant se situe au niveau de la médiane des ESH de province.

5.1.5 Evolution des coûts de gestion

Evolution des composantes des coûts de gestion de 2008 à 2012 en €	2008	2009	2010	2011	2012
Frais généraux (Avec impôts et hors TFPB)	1 687 653	1 760 465	1 790 064	2 387 048	2 691 087
Charges de personnel N.R.	2 330 411	2 431 563	2 517 223	2 690 455	2 761 344
Coût de gestion hors entretien courant	4 018 064	4 192 028	4 307 287	5 077 503	5 452 431
Nbre de logements gérés (hors foyers et structures)	5 535	5 636	5 766	5 913	5 977
Ratio coût de gestion au logement géré	726	744	747	859	912

Pour les besoins liés à la compréhension de l'analyse et dans un souci de comparabilité, les prélèvements sur le potentiel financier au titre de la cotisation CGLLS ont été neutralisés sur les exercices 2011 et 2012, d'un montant respectif de 868 k€ et de 206 k€.

Les charges de personnel restent constantes avec un effectif stabilisé autour de 47 salariés.

Les frais généraux restent stables sur la période, à l'exception des deux dernières années qui enregistrent une augmentation sensible.

Sur ce point :

- la Mission a relevé un changement de méthode pratiqué par l'organisme à compter de l'exercice 2011, visant à intégrer le coût d'études techniques directement en comptes de charge (c/ 6226), alors qu'il était antérieurement comptabilisé en comptes d'immobilisation (c/21) ;
- un examen des grands livres comptables a mis en évidence des prestations d'origine très diverse, dont certaines (notamment les études techniques de faisabilité réalisées par un bureau d'études) auraient justifié un rattachement au coût de l'immobilisation pour un montant annuel estimé entre 400 et 500 k€ en 2011 et 2012 ;
- ce changement de méthode a conduit à majorer pour partie les frais généraux et donc à détériorer le ratio « coût de gestion au logement géré » ;
- dans ces conditions, le coût de gestion au logement géré, corrigé de l'impact financier inhérent à ce changement de méthode, ressortirait en moyenne autour de 800 € sur les exercices 2001 et 2012.

Au final, les coûts de gestion totalement maîtrisés sont d'un niveau très mesuré et en tout état de cause nettement en deçà de la médiane nationale qui se situe à plus de 1 100 € par logement, plaçant ainsi Logi Pays dans le premier décile des organismes de province similaires

5.2 ANALYSE FINANCIERE RETROSPECTIVE

5.2.1 Analyse de l'exploitation

La rentabilité d'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net (voir tableau suivant).

L'organisme tire la quasi-totalité de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative.

Cette ressource est par construction impactée par une double évolution relative à la revalorisation des loyers et à l'augmentation nette du parc hors foyers et structures, atteignant 5 977 logements en 2012, contre 5 535 en 2008 (soit une augmentation de 8 %).

L'exploitation est caractérisée par :

- un niveau de loyers qui se situe très nettement au-dessus de la médiane des organismes comparables de province, s'expliquant principalement par une part très majoritaire du parc en logements individuels, une fraction importante des logements financés en PLA (plus de

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

50 %), une ancienneté assez récente des logements et par la politique menée par l'organisme (cf. supra § 3.3 sur les loyers et charges) ;

- une annuité importante qui prend six points entre 2008 et 2012 (ce qui résulte en partie du choix de contracter la durée des emprunts) : 56 % du chiffre d'affaires en 2012, pour une médiane située à 39 %. Cette tendance va s'inverser dans la durée à la faveur de la gestion dynamique menée par l'organisme (cf. supra § 6.1.2 sur la dette financière) ;
- des coûts de gestion d'un niveau particulièrement faible, bien maîtrisés et globalement stables sur la période, dès lors que les ponctions sur les exercices 2011 et 2012 au titre du prélèvement sur le potentiel financier et du complément de la cotisation additionnelle CGLLS sont neutralisées ;
- un niveau de dépenses afférent au gros entretien et à l'entretien courant qui situe l'organisme au niveau de la médiane constatée au niveau national pour des structures similaires de province. Il est à noter une augmentation de la consommation sur le gros entretien en fin de période (cf. supra § 6.1.4 sur la politique de Logi Pays sur le gros entretien) ;
- une vacance quasi-inexistante en valeur absolue, même si elle connaît une augmentation en valeur relative en fin de période.

Au global, la capacité d'autofinancement est stable sur toute la période en se maintenant autour de 15 M€. En raison d'un choix stratégique retenu par la société, l'autofinancement net se dégrade sur les deux derniers exercices, à la faveur notamment d'un accroissement du rythme de remboursement des emprunts en lien avec la gestion active pratiquée par Logi Pays de son endettement (cf. supra § 6.1.2 sur la dette financière).

Cependant, l'autofinancement net représenterait plus de 20 % du chiffre d'affaires en 2011, corrigé de l'impact du prélèvement sur le potentiel financier au titre de la cotisation CGLLS (pour mémoire 868 k€ en 2011). Malgré les options retenues par la société, il reste très confortable et se situe très au-dessus de la médiane des organismes de province similaires (10 %).

En k€	2008	2009	2010	2011*	2012*
Loyers	26 794	28 220	29 050	30 370	31 549
Coût de gestion hors entretien	-4 020	-4 194	-4 313	-5 948	-5 660
Entretien courant	-923	-895	-988	-1 039	-1 101
GE	-1 076	-1 496	-1 423	-2 340	-2 289
TFPB	-1 635	-1 790	-1 904	-2 129	-2 355
Flux financier	1 313	878	473	398	403
Flux exceptionnel	120	-240	240	477	535
Autres produits d'exploitation	117	129	174	107	111
Pertes créances irrécouvrables	-131	-118	-107	-119	-383
Intérêts opérations locatives	-7 275	-7 306	-5 370	-5 700	-5 858
Remboursements d'emprunts locatifs	-6 274	-6 013	-6 954	-8 580	-11 933
Autofinancement net[2]	**7 010**	**7 174**	**8 878**	**5 498**	**3 019**
% du chiffre d'affaires	*26,06 %*	*25,40 %*	*30,53 %*	*18,08 %*	*9,55 %*

* L'augmentation sensible des coûts de gestion sur les exercices 2011 et 2012 s'explique notamment par l'impact du prélèvement sur le potentiel financier au titre de la cotisation CGLLS (pour mémoire d'un montant respectif de 868 k€ et de 206 k€) et par un changement de méthode à partir de 2011 qui a conduit à une augmentation des frais généraux (estimée entre 400 et 500 k€ par an) majorant ainsi mécaniquement le coût de gestion hors entretien courant (cf. § 5.2.1).

La forte augmentation des remboursements d'emprunts locatifs en 2011 et 2012 est le résultat de la gestion active de la dette par la société.

[2] 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

5.2.2 Analyse de la structure financière

La structure financière est analysée sur la base du Fonds de Roulement Net Global (FRNG)[3], résultant de la différence entre les emplois et les ressources stables.

Le FRNG, d'un montant proche de 20 M€ en 2008, est divisé par deux en 2012, représentant un peu plus de deux mois de dépenses mensuelles, alors que la médiane des organismes comparables de province se situe à près de quatre mois.

Ce haut de bilan est caractéristique d'un organisme témoignant d'une activité soutenue au regard de sa taille, marquée par une construction de plus d'une centaine de logements par an.

D'une façon globale, les emplois stables constitués de l'ensemble de l'actif immobilisé brut augmentent de près de 22 % entre 2008 et 2012. En contrepartie, les ressources stables progressent d'à peine 17 % sur cette même période.

Ces ressources sont régulièrement alimentées par le cumul des résultats comptables annuels très positifs à la faveur d'une exploitation rentable. Le montant des dettes financières a, par contre, peu évolué entre 2008 et 2012 dans un contexte d'endettement déjà conséquent (cf. supra § 6.1.2 sur la dette financière).

La SA d'HLM Logi Pays s'est inscrite dans une logique d'optimisation de la gestion de la ressource qui se décline de la façon suivante :

- elle assure le portage du préfinancement de ses investissements, ses disponibilités de bas de bilan lui permettant de porter ses dépenses ;
- de même, l'organisme diffère la mobilisation effective des emprunts le plus tard possible c'est-à-dire au moment de la livraison des programmes. C'est ainsi que la part des fonds propres intervient modestement à hauteur de 5 à 7 % dans le financement des opérations terminées soldées, mais elle frôle les 30 % dans le financement des opérations terminées non soldées et celles en cours ;
- enfin, la société a recours au remboursement anticipé ou au réaménagement d'emprunts ; cela a été le cas notamment au cours du second semestre 2009 à hauteur de 10 M€, expliquant ainsi la dégradation du FRNG en début de période. En 2010, Logi Pays a par ailleurs remboursé des emprunts au Livret A +1,30 % et souscrit un nouvel emprunt au Livret A + 0,6 %. Enfin, en 2012, il a emprunté sur des durées plus courtes.

Compte tenu, d'une part, du décalage entre les dépenses restant à régler et les financements à encaisser sur les opérations en cours et, d'autre part, de l'encaissement tardif d'emprunts, le FRNG à terminaison s'améliore considérablement, puisqu'il atteint près de 30 M€.

La différence entre les créances et les dettes du bas de bilan fait apparaître, depuis 2008 jusqu'en 2012, un fonds de roulement excédentaire proche de 5 M€.

Il en résulte une trésorerie nette qui suit l'évolution du FRNG d'un montant supérieur à 24 M€ en 2008, pour se limiter à près de 15 M€ en 2012 et ne représenter qu'environ 3,6 mois de dépenses, situant Logi Pays légèrement au-dessus de la médiane des organismes de taille comparable. Cette situation s'explique par la mobilisation volontariste de la trésorerie au profit du préfinancement des opérations.

[3] 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

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Capitaux propres (+)	53 268	56 718	64 166	68 794	74 007
Provisions pour risques et charges (+)	1 806	2 068	1 618	1 956	2 072
dont PGE					
Amort, et provisions (d'actifs immobilisés) (+)	109 142	114 540	121 889	128 600	137 171
Dettes financières (+)	166 584	157 908	164 590	167 192	173 600
Actif immobilisé brut (-)	- 311 168	- 323 149	- 345 310	- 362 685	- 377 474
Fonds de Roulement Net Global (A)	**19 633**	**8 084**	**6 952**	**3 857**	**9 377**
FRNG à terminaison des opérations (1)					29 931
Stocks (Toutes natures) (+)		43	1 054	848	1 033
dont Accession		43	1 054	848	1 033
Autres actifs d'exploitation (+)	6 725	7 131	7 035	7 326	8 361
Provisions d'actifs circulant (-)	- 1 692	- 1 945	- 2 250	- 2 457	- 2 495
Dettes d'exploitation (-)	- 2 556	- 2 725	- 3 490	- 4 041	- 4 879
Besoin (+) ou Ressource (-)	2 477	2 503	2 349	1 676	2 021
en FR d'Exploitation (B)					
Créances diverses (+)	240	278	522	739	390
Dettes diverses (-)	- 7 788	- 7 747	- 6 144	- 7 074	- 7 998
Besoin (+) ou Ressource (-)	- 7 548	- 7 470	- 5 623	- 6 335	- 7 608
en FR hors exploitation (C					
Besoin (+) ou Ressource (-)	**- 5 071**	**- 4 966**	**- 3 274**	**- 4 658**	**- 5 587**
en Fonds de Roulement (D = B + C)					
Trésorerie nette (A - D)	**24 704**	**13 050**	**10 226**	**8 515**	**14 964**

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Un dossier individuel prévisionnel (DIP) est établi par la fédération selon le format habituel.

Dans un souci d'une plus grande appropriation de cet exercice prévisionnel, la SA d'HLM Logi Pays a souhaité accompagner ce DIP d'une mise en perspective locale d'éléments prévisionnels plus précis, sur un horizon 2012/2019, à partir d'un tableur Excel mis à jour annuellement. Cette simulation est en outre plus riche, puisqu'elle permet de constater l'évolution projetée d'éléments financiers importants, comme par exemple le résultat ou le solde de trésorerie qui fait défaut dans le DIP.

Cette société a retenu, sur la période prévisionnelle, les valeurs des paramètres exogènes à l'entreprise proches de celles préconisées par la fédération. Les valeurs appliquées pour les paramètres endogènes sont cohérentes et sont ajustées périodiquement.

L'organisme a retenu prioritairement une hypothèse de développement centrée autour de la construction de 150 logements par an ; la réhabilitation projetée dans cette même hypothèse ressort à 300 logements par an.

Cette hypothèse, même si elle est ambitieuse dans la durée, s'inscrit dans une cohérence avec la période contemporaine du contrôle.

Dans ces conditions, l'autofinancement courant projeté en 2019 à hauteur de près de 17 % du chiffre d'affaires témoigne d'une exploitation qui demeure toujours aussi rentable.

L'excédent des ressources longues sur les emplois longs se poursuit sur toute la période projetée ; le FRNG à terminaison en 2012, de l'ordre de 30 M€ en 2012, atteindrait plus de 54 M€ en 2019.

La trésorerie ne cesse de croître sur la période, avec un plancher à près de 15 M€ en 2012 et une projection en 2019 à près de 41 M€.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

La SA d'HLM Logi Pays présente une exploitation très rentable à la faveur d'une maîtrise des coûts de gestion et d'un endettement géré de façon dynamique restant donc sous contrôle.

La configuration très positive de l'exploitation alimente régulièrement le haut de bilan, dont le FRNG à terminaison des opérations ne cesse de croître sur la période projetée dans le cadre de la simulation prévisionnelle.

6. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

6.1 PERIODE A VERIFIER

Le contrôle couvre la période 2011 à 2013, tant pour les cotisations principales que pour les cotisations additionnelles

6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION

L'organisme a bien procédé aux déclarations annuelles et s'est acquitté des règlements dans les délais impartis.

6.2.1 Contrôle des cotisations principales

Sur les trois déclarations (2011 à 2013), l'organisme a intégré à tort les produits des loyers accessoires (c/704 510) dans le calcul de l'assiette, majorant ainsi le montant de la cotisation avant réduction.

A l'inverse, sur la déclaration 2013, Logi Pays a sorti à tort de l'assiette les produits correspondant aux loyers d'une opération de 10 logements, au seul motif qu'ils n'étaient pas conventionnés, minorant ainsi le montant de la cotisation avant réduction.

Au final, l'organisme présente une insuffisance de versement de 194 €.

6.2.2 Contrôle des cotisations additionnelles

Sur la part variable des trois déclarations, des écarts ont été observés sur le calcul du résultat locatif.

Par ailleurs, la valeur concernant la dotation aux amortissements inscrite dans la déclaration 2011 est erronée et présente un écart de moins 465 630 €, minorant ainsi d'autant l'autofinancement net constituant l'assiette de calcul de la part variable de la cotisation avant réfaction.

De même, la valeur inscrite pour le résultat locatif de la part variable de la déclaration 2012 est erronée, dépassant de 323 376 € le résultat de l'exercice de référence et majorant d'autant l'autofinancement net qui constitue l'assiette de calcul de la cotisation avant réfaction.

Au final, l'organisme présente une insuffisance de versement de 23 281 €.

6.2.3 Conclusions sur la CGLLS

Au total, Logi Pays est redevable envers la CGLLS d'une somme de 23 475 € ; l'organisme est invité à se rapprocher de la CGLLS pour régulariser sa situation.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
La société a d'ores et déjà régularisé sa situation auprès de la CGLLS.	Dont acte.

7. CONCLUSION

La SA d'HLM Logi Pays, dont l'actionnaire de référence est le Conseil Général du Calvados, a connu une forte croissance de son patrimoine depuis plusieurs années et atteint désormais une taille critique au niveau de son organisation interne.

Si cette dernière est donc susceptible d'évoluer à l'avenir, force est de constater l'excellente efficacité de la société dans tous les domaines d'activité.

La qualité du service apporté au locataire, notamment au niveau du patrimoine, est à relever, ainsi que le dynamisme de la société en matière de construction.

La SA d'HLM Logi Pays récolte les fruits de la performance de sa gestion, qui se caractérise par une maîtrise des coûts et une optimisation financière permanente : son exploitation est structurellement rentable et son haut de bilan a vocation à se renforcer durablement.

Ce contexte favorable doit ainsi amener le conseil d'administration à s'interroger sur la vocation sociale de la société traduite par la politique d'attribution des logements et la politique des loyers pratiqués, dont le niveau élevé réduit aujourd'hui les possibilités d'accès au logement des ménages les plus modestes.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
(Conclusion) : Le revenu net moyen mensuel par personne logée dans le patrimoine de la société est identique à celui observé dans les autres organismes de logement social du département. Le logement individuel, largement développé par la société répond à une véritable attente des familles et est en lien direct avec les missions de son actionnaire de référence, le conseil général. Dans ce sens, on peut noter que si le patrimoine de la société représente 11,3 % du parc HLM du département, la société loge 13,8 % des familles monoparentales *(+22 %)* et 15.8 % des familles avec enfants du parc social départemental *(+ 40 %)*. Pour ce qui concerne les possibilités d'accès au logement individuel de qualité des plus modestes, la politique de Logipays visant à produire des maisons de ville neuves, financées pour partie en PLA-I, aux surfaces restreintes et aux meilleurs standards d'économie d'énergie dans des secteurs urbains, contribue à apporter une réponse à cette population.	La Mission prend note des précisions apportées par la société qui ne modifient pas l'appréciation portée par la Mission dans sa conclusion.

Fait à Caen, le 22 mai 2014

Le Président

Sébastien Leclerc