

Rappel des dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières : « *Les destinataires du rapport d'observations définitive disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs. »*

Réponse du Directeur général

INOLYA (14), exercices 2016 à 2021
Rapport d'observations définitives



FACILITATEUR D'HABITAT

7, place Foch – C.S. 20176
14010 CAEN Cedex 1
contact@inolya.fr



Direction Générale

AG-GR-82

Caen, le vendredi 16 février 2024

Chambre Régionale des Comptes Normandie
A l'attention de Monsieur Christian Michaut,
Conseiller-maître à la Cour des Comptes
21 rue Bouquet
CS 11 110
76 174 Rouen

Dossier suivi par : Christophe Bureau
Directeur Général
christophe.bureau@inolya.fr

Vos réf : DGR-24-0036

Monsieur le Conseiller-maître,

J'ai pris connaissance du rapport d'observations définitives arrêté par la chambre régionale des comptes Normandie, relatif à la gestion de CALVADOS HABITAT et d'INOLYA pour les exercices 2016 à 2021, reçu à l'office le 24 janvier 2024.

Je vous remercie pour les nombreux ajustements qui ont été opérés suite aux remarques et éclaircissements que nous vous avons transmis en réponse à votre rapport d'observations provisoires, reçu en octobre 2023, et je vous prie de trouver ci-dessous les éléments de réponse à votre rapport définitif. Je tiens en particulier à renouveler les engagements pris suite au rapport provisoire pour répondre aux obligations et recommandations formulées, certaines dispositions étant déjà mises en œuvre ou en passe de l'être.

Enfin, nous avons été sensibles au fait que la chambre ait relevé les points positifs suivants :

- L'obtention en juin 2022 du label LIVIA, dans le cadre duquel INOLYA a pris 64 engagements de service, et la mise en place d'un centre de relation client opérationnel depuis 2020,
- Des enquêtes régulières de satisfaction réalisées auprès des locataires dont les résultats sont très satisfaisants,
- Un excédent brut d'exploitation de 14,8% en 2021 et 15,1% en 2022, ce qui reste nettement supérieur à la moyenne des OPH qui était de 10,5% en 2021,
- Un ratio de dette représentant 41,7% de l'actif immobilisé qui reste supérieur à la moyenne nationale de plusieurs points, ce qui caractérise un OPH qui investit et qui ne se contente pas de gérer le patrimoine existant,
- L'absence de difficultés d'INOLYA pour obtenir auprès de ses partenaires financiers les montants d'emprunts désirés, preuve de la solidité de ses agrégats financiers, propres à rassurer les prêteurs,
- L'amélioration sensible de la vacance, due à plusieurs facteurs dont une meilleure organisation depuis le dépôt du préavis de départ qui déclenche une visite du logement pour déterminer les travaux de remise en état, jusqu'à la phase de travaux impliquant une plus grande anticipation et une meilleure coordination des corps de métiers,
- Une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences bien engagée,
- Sur les effectifs et la masse salariale, une situation qui apparaît satisfaisante puisqu'en 2020, l'établissement employait 13,4 ETP pour 1000 logements contre 17,8 ETP pour la branche. En 2020, la masse salariale

OFFICE PUBLIC
DE L'HABITAT
DU CALVADOS



www.inolya.fr | 02 31 30 36 36 | 7 agences à Bayeux, Caen, Falaise, Hérouville Saint-Clair, Lisieux, Pont-l'Évêque et Vire

brute atteignait 703 € par logement contre une moyenne à 930 € par logement pour les bailleurs issus de la même strate.

Concernant vos principales recommandations :

1. Réaliser un audit de maturité du système d'information

En premier lieu, nous avons engagé en janvier 2024 un audit de sécurité et de cyber-sécurité de notre système d'information, portant sur un périmètre interne, externe, organisationnel et technique. La réalisation de l'audit de maturité de notre SI est prévue courant 2024, au terme de ces contrôles.

Notre système d'information fait par ailleurs l'objet d'une veille constante, opérée avec le concours de nos partenaires (fournisseurs et prestataires), en échangeant avec nos confrères, par le partage de bonnes pratiques, en participant à des séminaires ou journées professionnelles traitants du SI, et par l'écoute et la connaissance fine de nos métiers, de leurs évolutions et de leurs attentes.

En matière de sécurité physique et logique du SI, l'office a mis en place une politique de changement de mots de passe Windows répondant aux règles RGPD, sur 12 caractères avec un changement tous les 90 jours, afin de limiter les risques d'usurpation des comptes. L'accès des salles informatiques se fait par badge dont seules les personnes habilitées sont en possession.

Enfin, nous prévoyons en 2024 la mise en place d'un projet SSO (Single Sign-On : un service d'authentification de session et d'utilisateur, qui permet à un utilisateur d'utiliser un ensemble d'informations d'identification - par exemple, nom et mot de passe - pour accéder à plusieurs applications).

2. Compléter le registre des activités de traitement

Depuis l'entrée en vigueur du règlement général à la protection des données, INOLYA a structuré la gouvernance de ses données à caractère personnel sous la responsabilité d'un délégué à la protection des données (DPO) et nous nous inscrivons dans une posture de mise en conformité en continu.

Notre registre des traitements présente une cartographie générale des traitements par direction. Ce registre est mis à jour régulièrement au gré des évolutions fonctionnelles et techniques des traitements de données.

Sur les durées de conservation des données et d'archivage, le registre ne liste pas en effet, à ce jour, les durées définies, qui existent en interne par direction. Le DPO est en cours de mise à jour des durées définies en les confrontant :

- Au guide publié par l'Union Sociale pour l'Habitat sur la protection des données, portant sur les 3 thématiques fondamentales dans l'application de la réglementation Informatique & Libertés (gestion de la demande, accompagnement social personnalisé, gestion du patrimoine immobilier),
- Aux référentiels et lignes directrices de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (pour la gestion du personnel, la gestion de la vie sociale, la gestion des fournisseurs...),

Avant de les rendre publics sur le registre des traitements.

3. Adopter une nomenclature des achats

Le paramétrage nécessaire à la mise en place d'une nomenclature achat intégrée à notre ERP a été identifié et testé. Nos équipes sont mobilisées à construire une nomenclature conforme à nos attentes et à nos besoins opérationnels et celle-ci sera déployée avant la fin du premier trimestre 2024.

Une réponse complémentaire au besoin de computation des seuils réside dans la nouvelle organisation des achats, en cours de déploiement, qui nous permettra de centraliser certaines étapes du processus achats et de nous donner ainsi une meilleure visibilité consolidée des achats relevant de la même catégorie.

S'agissant des obligations de faire :

4. Veiller au respect des règles de la commande publique

Nous notons en premier lieu que les dispositions prises par l'office pour sa commission d'appel d'offres, la dématérialisation des procédures et la déontologie n'appellent pas d'observation de la part de la chambre.

Sur les formalités préalables relatives aux marchés d'un montant inférieur à 40 000 € HT, qualifiées par la chambre de « peu exigeantes », nous souhaitons rappeler que le législateur permet l'achat direct jusqu'à 40 000 € HT, sans publicité ni mise en concurrence préalables. Nos règles internes sont plus restrictives : pour les achats réalisés directement par nos agences de proximité, nous avons abaissé ce seuil à 15 000 € HT, assorti d'une obligation d'établir 3 devis entre 15 000 € HT et 40 000 € HT.

Un sondage réalisé par la chambre sur les comptes de la période a permis d'identifier 2 exemples d'achats qui, selon la chambre, n'auraient pas été réalisés selon le formalisme requis :

- INOLYA a fait appel à la société Quadria pour des achats de matériel pour 254 K€ : Nous précisons que cette acquisition d'ordinateurs portables (indispensables au déploiement accéléré du télétravail pour faire face au COVID) a été réalisée via la centrale d'achat du RESAH accessible aux pouvoirs adjudicateurs intervenant dans le secteur sanitaire, médico-social et social, ce qui nous permet de bénéficier d'une offre adaptée et surtout de prix compétitifs obtenus grâce à la mutualisation des achats sur des volumes très importants. Cette acquisition est donc tout à fait régulière.
- Concernant le traitement de la mérulle, les cas de présence détectés, qui restaient jusqu'alors très ponctuels, se sont multipliés dès lors que nous sommes intervenus davantage sur notre patrimoine individuel : la recrudescence de ces infestations constituait un phénomène nouveau, dont l'office n'avait pas mesuré l'ampleur initialement et qui devrait être traité de toute urgence. Au vu de l'importance croissante de ce besoin, nous avons mis en place un marché par une consultation formalisée adressée au JOUE le 30/11/2021 et une attribution de marché en Commission d'Appel d'Offres le 28/01/2022.

Concernant la rédaction et l'exécution du marché multi-attributaires de travaux de peinture et de revêtements de sols, qui prévoyait la possibilité de remise en concurrence des entreprises, qu'elles soient co-titulaires du marché ou non, dès lors que les prestations demandées étaient supérieures à 3 000 € par logement, nous souhaitons rappeler que la non exclusivité est permise dans les accords-cadres (cf. fiche DAJ – Accords-cadres, page 6) : « L'interdiction de faire entrer de nouveaux prestataires dans un accord-cadre déjà conclu ne s'oppose pas à la possibilité de passer d'autres marchés pendant la durée de l'accord-cadre. L'acheteur devra dans ce cas prévoir dans les documents contractuels la possibilité de recourir à des tiers pour certains types de prestations prévues au contrat sous certaines conditions déterminées ». Il n'est donc pas irrégulier d'élargir la consultation à d'autres candidats. Cependant, nous reconnaissons que cette clause n'a pas été suffisamment étayée et précisée dans la rédaction de notre marché et que nous aurions dû écrire que les titulaires « seront sollicités » au lieu de « pourront être sollicités ».

A date, cette mention est encore présente sur trois contrats actifs, qui arriveront à terme au plus tard en 2027. Outre le fait d'avoir explicitement demandé en juin 2022 à l'ensemble des collaborateurs concernés, dans nos agences de proximité, de ne plus recourir à cette pratique, des rappels sont et seront effectués jusqu'au terme des trois contrats concernés. Deux audits internes de contrôle menés dans nos agences de Bayeux et Caen les 8 et 13/12/2023 nous ont permis de nous assurer que ces consignes étaient correctement appliquées. Cette mention n'est plus stipulée dans les contrats récents.

Enfin, concernant le cas particulier du contrat Albus Partners, nous confirmons le caractère stratégique et confidentiel du projet mené, comme les implications de cette confidentialité en termes de publicité. En effet, une procédure de consultation aurait inmanquablement alerté l'ensemble des parties prenantes, sur une opération dont la décision de lancement et l'aboutissement n'étaient pas du tout acquis.

Les enjeux du rapprochement envisagé de LOGIPAYS et CALVADOS HABITAT étaient majeurs :

- Au plan économique et financier, cette opération de fusion est la plus importante jamais réalisée par CALVADOS HABITAT, avec une valeur de patrimoine transmis de 204,6 M€ en VNC pour près de 6 500 logements, d'où la confidentialité requise en amont pour l'appréhender sereinement. Cet actif patrimonial, combiné au choix d'une structure très légère, permettait à LOGIPAYS, dont le modèle économique était

particulièrement performant, de dégager un résultat structurel annuel de plus de 7 M€, qui est venu ensuite consolider la situation économique de l'office,

- Au plan stratégique et politique, l'enjeu était également très important pour le Département, attaché à conserver un opérateur de logement social local fort, ancré dans les territoires, tant par sa gouvernance que par la présence de ses équipes de proximité. LOGIPAYS, dont le modèle économique très performant aurait très probablement suscité l'intérêt d'autres opérateurs du logement social ou investisseurs institutionnels, aurait pu privilégier le maintien de sa structure, dans un environnement différent et avec d'autres rattachements (société de coordination locale ou groupe national) plutôt que la fusion avec CALVADOS HABITAT, d'où la confidentialité requise pour éviter toute interférence externe.

Les objectifs de la mission confiée à Albus Partners, qui visait à convaincre l'ensemble des parties prenantes, sur la base d'un argumentaire complet et étayé et à réunir ainsi les conditions d'une prise de décision d'engager l'opération de fusion des deux structures et d'en arrêter le scénario, étaient les suivants :

- Mener une étude d'opportunité solide et argumentée afin de convaincre l'ensemble des parties prenantes de l'intérêt du rapprochement des deux organismes et du scénario privilégié (fusion par TUP),
- Obtenir le vote des délibérations de l'assemblée départementale et des conseils d'administration respectifs de LOGIPAYS et de CALVADOS HABITAT indispensables à l'engagement de l'opération,
- Obtenir la cession de 100% des actions, en particulier celles détenues par la communauté d'agglomération de Caen-la-Mer, par la Caisse d'Epargne et par Action Logement, dont la position était très incertaine, mais aussi par tous les porteurs individuels,
- Convaincre l'encadrement des 2 structures, afin qu'il puisse ensuite porter le projet de rapprochement,
- Convaincre les collaborateurs, les organisations syndicales et les représentants du personnel des 2 structures.

En effet, si cette intention de rapprochement des deux organismes s'inscrivait tout à fait dans l'intérêt du l'office et du Département et répondait par avance aux orientations de la future loi ELAN, promulguée le 23/11/2018, elle n'était pas du tout attendue par les autres parties prenantes : LOGIPAYS et CALVADOS HABITAT étaient deux organismes reconnus et performants, tant par leur gestion que par leurs réalisations, une fusion potentielle n'était justifiée par aucune difficulté à régler, et la gouvernance, l'encadrement et le personnel de LOGIPAYS étaient à juste raison très attachés à leur structure. C'est pourquoi ce projet a été initié dans une stricte confidentialité.

S'agissant de la contractualisation avec Albus Partners, il est important de noter l'absence de visibilité et de certitude au démarrage sur l'étendue comme sur la durée de la mission, l'opération envisagée pouvant être directement ou indirectement impactée, en particulier, par les échéances électorales successives de 2017. De ce fait, les besoins précis correspondants aux contrats confiés à Albus Partners (celui du 28/02/2017 et son avenant d'une part, puis celui du 23/07/2017 d'autre part) ne sont apparus qu'au fil de leur exécution, ne permettant pas d'anticiper un besoin commun. En outre, l'objet des missions confiés à Albus Partners dans les deux contrats successifs est distinct, puisque le contrat de juillet 2017 portait sur un second volet de prestations à réaliser chez LOGIPAYS, pour deux raisons :

- L'ensemble des éléments recueillis pour alimenter l'étude initiale étaient complets côté CALVADOS HABITAT, mais pas côté LOGIPAYS, Albus Partners n'ayant eu accès aux données de LOGIPAYS que de manière indirecte et partielle,
- La gouvernance et l'équipe de direction de LOGIPAYS, après avoir été informés de l'intention du Département, ont exprimé le souhait de réaliser une étude contradictoire, car ils n'avaient pas été associés au cadrage et au lancement de l'étude en cours, opéré de manière confidentielle par CALVADOS HABITAT et le Département. Une telle étude aurait alors fait l'objet d'une consultation et d'un marché spécifique, mais elle aurait très vraisemblablement été menée sur la base de principes directeurs différents et orientée vers d'autres scénarios privilégiant le maintien de la structure, ce qui aurait bloqué le processus de décision de la fusion.

C'est ainsi qu'un compromis a été trouvé dans un souci d'équilibre, consistant à mener chez LOGIPAYS, avec le même cabinet, une étude complémentaire, « Réaliser une due diligence de LOGIPAYS afin de confirmer l'opportunité de son rapprochement avec CALVADOS HABITAT » pour confirmer l'intérêt de l'opération, objectiver les synergies attendues et bâtir une réelle cible commune. Cette seconde phase a été engagée essentiellement pour répondre à la demande expresse de LOGIPAYS afin de ne pas compromettre les chances de succès de l'opération.

Ainsi, nous avons considéré que les seuils applicables aux besoins identifiés lors de la conclusion de chacun des contrats Albus Partners ne nécessitaient pas de nous placer sous une procédure formalisée. Nous avons mis fin à

la mission d'Albus Partners dès l'approbation de la consolidation par les conseils d'administration des 2 organismes, qui ont délibéré le 24/11/2017, nous permettant de rendre officielle cette opération de rapprochement.

Les livrables prévus dans les commandes successives, dont la liste est détaillée en annexe 4 du rapport d'observations définitives de la chambre, complétés par une bibliothèque d'information complète établie à partir des documents clés de CALVADOS HABITAT et LOGIPAYS, mise à notre disposition à l'issue de la mission, ont bien été produits par Albus Partners et communiqués à la chambre, de même que la nature des prestations complémentaires au second contrat, objet de la facturation de 64 000 € HT : cette prolongation de la mission au-delà de la date du 27/10/2017 prévue à ce contrat visait notamment, après la validation le 21/09/2017 par les conseils d'administration des deux organismes de la réalisation d'une étude d'opportunité (objet notamment de la seconde phase d'intervention chez LOGIPAYS), à préparer l'intervention devant l'assemblée départementale, à intégrer les éléments du projet de loi de finances 2018, qui a mis en tension le modèle économique et profondément bouleversé le tissu des organismes de logement social, et à préparer les conseils d'administration de novembre validant l'engagement de la consolidation des deux structures.

Enfin, nous considérons que le principal critère d'évaluation de la mission réalisée Albus Partners demeure son caractère décisif, en ce sens qu'elle a joué un rôle déterminant, en appui d'une mobilisation interne très forte sur la période, tant des équipes de direction que de la gouvernance, pour parvenir à réunir les conditions d'une prise de décision qui était loin d'être acquise, dans un contexte initial où les obligations de rapprochement d'organismes n'étaient pas à l'ordre du jour, et ce grâce à une intense préparation et à des interventions pertinentes et convaincantes auprès des différentes parties prenantes, à toutes les étapes du processus de prise de décision. Le rapprochement a ainsi pu s'opérer selon le scénario souhaité par le Département et par CALVADOS HABITAT, qui nous semblait le plus conforme à l'intérêt général et à celui des territoires et des habitants du Calvados :

- Fusion des deux organismes contrôlés par le Département, permettant un niveau d'intégration et de synergies maximal, sans création de structure supplémentaire (société de coordination) qui aurait inévitablement généré des coûts additionnels récurrents,
- Conservation, par la structure issue du rapprochement, du statut d'Office Public de l'Habitat,
- Décision finalement prise dans le cadre d'un consensus de l'ensemble des parties prenantes, obtenu grâce à un argumentaire construit et complet auquel Albus Partners a largement contribué.

Ce précédent d'intégration réussie et son caractère exemplaire ont par ailleurs conduit la Banque des Territoires et les villes de Bayeux et Vire, pour répondre aux contraintes de la Loi ELAN, à se tourner vers INOLYA pour aboutir à l'intégration au 1^{er} janvier 2021, également dans le cadre de fusions par TUP, des patrimoines de la SAIEM de Bayeux et de la SEMIVIR.

5. Présenter au conseil d'administration un suivi régulier de l'exécution budgétaire

Notre conseil d'administration a délibéré en ce sens le 22/12/2023 : Afin de compléter les informations données à nos instances, il est prévu, à compter de 2024, de communiquer chaque trimestre (en avril, juin et octobre) des éléments financiers permettant d'apporter un éclairage à nos instances sur l'avancement budgétaire de l'année. Le conseil d'administration a délégué au bureau l'examen de cette information, comme c'est le cas aujourd'hui pour l'examen des indicateurs opérationnels de vacance et de recouvrement, présentés et analysés chaque mois.

6. Adopter une décision modificative en cas de bouleversement de l'économie générale du budget

Nous prenons note de la demande de la chambre et nous engageons à informer le conseil d'administration pour toute variation défavorable à l'organisme. Toute variation positive ou favorable à l'office sera explicitée au conseil d'administration lors de la restitution annuelle du compte financier.

A ce titre, la diminution du fonds de roulement en 2019 constatée par la chambre s'explique essentiellement par l'augmentation des immobilisations financières sur cet exercice, en lien avec des placements financiers de long terme réalisés post fusion. Pour porter une analyse pertinente de notre fonds de roulement, il conviendrait de neutraliser les immobilisations financières dans le calcul de ce fonds de roulement (ces placements ont été explicités dans le compte financier 2019, en page 21). Il en ressort que ce qui pourrait être interprété en première lecture comme une dégradation du FDR, justifiant une délibération modificative du conseil d'administration, traduit en fait une évolution positive pour notre organisme (augmentation des placements financiers).

7. Payer les intérêts moratoires dus, y compris en l'absence de demande des fournisseurs

Nous sommes très attentifs au délai de paiement de nos fournisseurs, et les retards éventuels font l'objet d'une surveillance quotidienne. Notre délai de paiement moyen 2020 s'élevait à 29,5 jours, le délai 2021 à 29,1 jours et le délai 2022 à 28,7 jours. Le délai moyen de paiement de 2019, plus long, s'expliquait principalement par un circuit de validation post fusion plus difficile à maîtriser (manque de connaissance des nouveaux outils par certains collaborateurs, validation des factures ex-LOGIPAYS plus complexe).

Des processus de relance quant à la validation de la bonne réalisation de la commande par le donneur d'ordre et aux différentes étapes de contrôle sont réalisés quotidiennement, afin de nous assurer du paiement de la facture dans les délais contractuels. Pour autant, il arrive que certaines factures soient payées hors délais. En effet, nous pouvons rencontrer des difficultés avec nos maîtres d'œuvre qui tardent parfois à valider les factures d'investissement des entreprises (971 factures sur les 5 431 factures payées au-delà de l'échéance relevées par la chambre), parfois bien au-delà de l'échéance convenue, retardant ainsi nos processus internes de paiement. Par ailleurs, sur un certain nombre de factures et pour éviter le rejet systématique des factures non conformes (ce qui nous permettrait en théorie de refaire démarrer un délai de paiement à 30 jours), celles-ci sont temporairement bloquées afin de trouver la solution avec notre prestataire (remise du quitus, entente sur un avoir à établir, prestation non réalisée dans son intégralité...). Ces choix facilitateurs peuvent impacter de quelques jours le délai initial.

Nous allons travailler dès 2024 sur nos process internes de traitement administratif des factures reçues pour limiter au maximum les retards de paiement (dont 55% se situent entre 1 et 2 jours) et faciliter le traitement des litiges avec nos prestataires afin de limiter les rejets. Nous nous engageons à procéder au paiement d'intérêts moratoires dès lors qu'un retard légitime serait constaté.

Il me paraît également important d'apporter également une réponse ou un éclairage complémentaire sur les points ci-après du rapport définitif de la chambre :

II. STATUT ET STRATEGIE

C. La stratégie patrimoniale

2. La convention d'utilité sociale

L'absence de CUS sur les exercices 2017, 2018 et 2019 s'inscrit dans un contexte national et trouve son origine essentiellement dans la Loi Egalité et Citoyenneté de 2017, le projet de Loi de finances 2018 et la Loi ELAN de 2018. Cette période de transition, qui a été l'objet d'un dialogue entre l'USH et la DHUP, a été encadrée de façon précise et INOLYA s'est inscrit dans ce cadre.

Ainsi, l'article 26 du projet de loi initial relatif à l'Égalité et à la Citoyenneté d'avril 2016 a modifié le dispositif des conventions d'utilité sociale (CUS) et prorogé une première fois les engagements des conventions en vigueur jusqu'au 31 décembre 2017. Il prévoyait leur renouvellement à l'échéance du début de l'année 2018. Les CUS devaient alors être signées au 30 juin 2018, avec un effet rétroactif des engagements au 1^{er} janvier 2018.

En novembre 2017, le calendrier des CUS a fait l'objet d'un nouveau report : la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature a diffusé le 20 novembre 2017, auprès des services déconcentrés de l'État concernés, un flash relatif au projet de report d'un an du calendrier législatif des conventions d'utilité sociale et à l'évaluation finale de la première génération. Cette communication s'inscrivait dans la continuité des différents échanges sur le sujet que l'Union Sociale pour l'Habitat avait eus avec l'État, et en particulier le courrier transmis le 30 octobre 2017 au Directeur de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages, concernant le calendrier du renouvellement des CUS 2018-2022 et l'impossibilité pour les organismes Hlm, en regard des incertitudes liées aux dispositions du projet de loi de finances 2018, de le respecter. La date de dépôt des projets de CUS a été reportée au 1^{er} janvier 2019, leur signature et leur entrée en vigueur au 1^{er} juillet 2019. La Loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN) a confirmé ce calendrier : les CUS 2019-2024 devaient être déposées au plus tard le 30/06/2019, pour une signature avant le 31/12/2019 à défaut d'octroi d'un report par le préfet. Ce report d'un an était rendu possible pour les organismes en cours de rapprochement, ces rapprochements ayant justement été imposés par cette même Loi ELAN.

LOGIPAYS et CALVADOS HABITAT, qui fusionnaient au 1^{er} janvier 2019 et dont le premier chantier était l'établissement d'un plan stratégique de patrimoine commun à la nouvelle entité, ont donc très naturellement sollicité

ce report auprès du Préfet du Calvados, qui le leur a accordé, « comme aux autres bailleurs sociaux en cours de rapprochement » par un courrier en date du 2 février 2019, soulignant dans ce courrier le caractère exemplaire de cette démarche de rapprochement.

3. Le contenu de la stratégie patrimoniale

a) La rénovation du parc existant

La remarque de la chambre selon laquelle la réalisation des travaux identifiés à l'issue du diagnostic initial [du PSP], auxquels sont venus s'ajouter les travaux supplémentaires de mise aux normes énergétiques, apparaîtrait hors d'atteinte, vaut pour l'ensemble des bailleurs sociaux, et plus généralement pour tous les propriétaires privés et copropriétés. Si les deux premières échéances de la Loi Climat et Résilience - traitement des logements les plus énergivores classés en étiquettes G et F à l'horizon 2025 et 2028 - complétée depuis par un ensemble de dispositions plus ambitieuses encore (« fit for 55 », ou ajustement à l'objectif de 55% de réduction des gaz à effet de serre d'ici 2030) semblent atteignables, le niveau d'ambition fixé pour les échéances de 2034 et 2050 est effectivement plus difficilement soutenable, point sur lequel l'Union Sociale pour l'Habitat, la Fédération des Offices Publics de l'Habitat et plus généralement l'ensemble des acteurs de la filière construction interpellent régulièrement les gouvernements successifs.

b) Le développement

Pour résorber le retard de livraison de logements lié à la période COVID (273 logements seulement livrés au total sur les deux exercices 2020 et 2021), INOLYA a d'ores et déjà accéléré sa production : ainsi, 383 logements ont été livrés en 2022 et 343 en 2023. Les opérations engagées à ce jour permettront d'assurer la livraison de 330 logements en 2024 et 362 logements en 2025, ce qui portera à 281 le nombre de logements livrés en moyenne sur la période 2020-2025, chiffre supérieur à l'objectif annuel de production fixé à 250 dans le Plan Stratégique Patrimonial.

Sur la décennie 2016-2025, 275 logements auront été livrés en moyenne chaque année par INOLYA (ou par CALVADOS HABITAT et LOGIPAYS sur la période 2016-2018).

E. **Le pilotage de l'établissement**

2. Le système d'information

a) La stratégie

L'année 2023 a été consacrée à la reprise en interne de la totalité de l'outsourcing de notre ERP, élément central de notre système d'information, maintenu jusqu'alors en infogérance par SOPRA : transfert de compétences, changement d'architecture informatique, de matériel (serveurs), d'organisation... C'est pourquoi l'élaboration du nouveau schéma directeur a été reportée en 2024, post-migration. Il sera établi avec la collaboration des directions métiers, en lien avec la stratégie de l'organisme.

III. **LES FINANCES**

C. **La situation financière**

5. L'endettement

e) Le réaménagement de la dette

La chambre souligne le gain de 2,9 M€ généré par la renégociation de 315 contrats avec la Banque des Territoires, « après paiement d'une commission de 827 792 € ». Or, ce montant de 827 792 € correspond aux ICNE (intérêts courus non échus) liés au réaménagement et non au paiement d'une commission. Le montant de la commission de réaménagement payée à la Banque des Territoires s'est élevé à 44 390 €.

7. Les délais de paiement et la trésorerie

Inolya dispose d'un plan de trésorerie depuis son passage en comptabilité de commerce en 2010. Il est d'abord prévisionnel et élaboré dans la continuité du budget, nous permettant de recenser les différents flux annuels d'encaissement et de décaissement envisagés puis d'anticiper nos placements, nos décollectes et la gestion de notre découvert. Ce plan de trésorerie est suivi et ajusté quotidiennement en fonction des flux réels et rapproché chaque jour des différents soldes bancaires.

IV. L'ACTIVITE DE BAILLEUR SOCIAL

B. La politique sociale et la gestion locative

3. L'attribution des logements

c) Les résultats

L'Office s'efforce, en fonction des disponibilités et des caractéristiques de son patrimoine, de respecter les dispositions réglementaires qui définissent 3 grandes catégories d'objectifs d'attributions :

- La prise en compte des publics prioritaires,
- Les orientations en matière de mixité sociale : 25% d'attributions hors QPV aux ménages du 1^{er} quartile,
- Et 50% d'attributions aux ménages des 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} quartile en QPV.

Il est important de noter la forte mobilisation des acteurs sur ces objectifs d'attribution : ces objectifs font partie intégrante de la politique des attributions arrêtée par le conseil d'administration d'INOLYA et nos collaborateurs sont mobilisés quotidiennement pour l'accueil des ménages modestes sur les territoires.

Si les objectifs d'attribution des publics prioritaires et des ménages moins fragiles en QPV sont largement atteints, il est moins évident d'atteindre l'objectif d'attribution aux ménages dits du 1^{er} quartile.

La loi Egalité et citoyenneté du 27/01/2017 prévoyait qu'au moins 25% des attributions annuelles hors QPV soient consacrées à l'accueil des demandeurs dont les ressources sont inférieures au seuil du 1^{er} quartile. Pour rappel, ce taux pouvait initialement être modulé dans les Conventions Intercommunales d'Attributions (CIA), dans une logique d'atteinte progressive de cet objectif.

Au regard de la loi Egalité et Citoyenneté, un diagnostic du territoire a été mené par la communauté urbaine de Caen-la-Mer, afin de définir les capacités d'accueil des ménages modestes sur son territoire. L'objectif de ce diagnostic, qui a permis de qualifier l'offre de logement social existante sur le territoire dans toutes ses composantes (structure, occupation ...), était de définir les communes ou territoires infra communautaires disposant de capacités d'accueil. Ce diagnostic faisait partie intégrante d'un document cadre d'orientations approuvé par un arrêté du Préfet du Calvados en date du 20/07/2018 et par délibération du conseil communautaire de la communauté urbaine de Caen-la-Mer le 27/09/2018. Il a été considéré, dans ce document cadre, que l'objectif de 25% était inatteignable et il a donc été proposé de fixer l'objectif local sur Caen-la-Mer à 19 % (et non 25%).

La loi ELAN de 2018 a supprimé cette possibilité en fixant l'objectif à 25% sur tous les territoires.

Il ressort des analyses menées dans le cadre de l'étude que la très grande majorité des communes de la CU où INOLYA détient du patrimoine « présentent peu de marges d'accueil de ménages modestes » ; en outre, une inadéquation apparaît entre la typologie du parc d'INOLYA, qui compte peu de petits logements, et les besoins exprimés par les demandeurs qui sont dans une forte proportion des personnes isolées.

Ces facteurs rendent complexe l'atteinte de cet objectif, d'autant plus que plusieurs communes de Caen-la-Mer viennent de basculer, à l'occasion de la récente « révision flash » du zonage, en zone immobilière tendue.

d) L'examen des demandes et des décisions

Pour répondre à l'observation de la chambre, nous compléterons notre bilan annuel des attributions, présenté au conseil d'administration, en précisant, outre le nombre, la nature des décisions prises par la CALEOL :

- Attribution du logement proposé à un candidat,
- Attribution du logement proposé en classant les candidats par ordre de priorité, l'attribution du logement étant prononcée au profit du candidat suivant en cas de refus de l'offre faite par le ou les candidats classés devant lui,
- Attribution du logement proposé à un candidat sous condition suspensive,
- Non-attribution au candidat du logement proposé,
- Rejet pour irrecevabilité de la demande au regard des conditions législatives et réglementaires d'accès au logement social.

6. Les impayés

La chambre pointe une évolution des impayés « nettement défavorable à INOLYA » entre 2019 et 2022. Cette hausse des impayés, qui reste contenue, est constatée par une majorité d'organismes HLM sur cette période en raison de multiples facteurs : crise sanitaire, très forte hausse des prix de l'énergie, retour de l'inflation, particulièrement marquée sur les produits alimentaires...

La réforme du calcul des APL au 1^{er} janvier 2021 (actualisation des aides au logement en fonction des revenus contemporains) a également eu d'importantes conséquences et amplifié les ajustements à la baisse, entraînant une forte baisse du nombre de bénéficiaires et un recul du pouvoir solvabilisateur des APL au profit des ménages aux revenus modestes. Selon un rapport sénatorial sur la politique du logement de novembre 2021, 18,2 % des allocataires ont vu leurs droits augmenter de 49 euros en moyenne et 115 000 personnes sont devenues allocataires grâce à la réforme ; pour 29,6 % des bénéficiaires en revanche, leurs allocations ont diminué de 73 euros en moyenne, et 400 000 personnes ont perdu leurs droits. Ainsi, la proportion de locataires d'INOLYA bénéficiaires des APL a chuté de 51,2% au 31/12/2019 à 44,8% au 31/12/2021 et 43,3% au 31/12/2023, soit une baisse de près de 8 points en 4 ans.

On peut également souligner que le niveau d'impayés d'INOLYA demeure significativement et durablement inférieur à la moyenne des OPH, grâce au travail de fond d'accompagnement et de prévention des difficultés mené par nos équipes de proximité, en particulier nos 10 chargées de prévention sociale, et notre Direction des Politiques Sociales. Ainsi, selon le Dossier Individuel de Situation « INDICATEURS FINANCIERS 2022 » établi par la Fédération des Offices Publics de l'Habitat, le coût des impayés d'INOLYA représentait en 2022 0,8% des recettes de loyers, contre 1,4% pour la moyenne des OPH.

V. LA COMMANDE PUBLIQUE

A. L'organisation de la fonction achat

3. Le contrôle et l'audit interne

Nous poursuivons le travail de cartographie des risques associés à nos principaux processus (formalisés dans le cadre de notre démarche qualité), travail déjà réalisé sur le périmètre de la Direction Financière d'INOLYA : les risques sont recensés puis cotés dans une matrice selon leur probabilité de survenance (très rare à très probable) et leur impact (négligeable à majeur). Aux risques critiques identifiés répondent ensuite des plans d'actions de réduction et des éléments de maîtrise et de contrôle.

Nous avons engagé lors de notre séance de comité de direction du 9 janvier 2024, qui en a arrêté le cadrage, un projet de structuration de notre dispositif de contrôle interne afin de l'étendre à l'ensemble des activités d'INOLYA et des différentes familles de risques (financiers, juridiques, patrimoniaux, organisationnels et opérationnels, d'image, stratégiques, de gouvernance et de pilotage) et de lui donner un cadre clair, complet et systématique. Nous nous appuierons pour cela :

- Sur les ressources documentaires de la Fédération des Offices Publics de l'Habitat, qui s'est saisie récemment de la thématique du contrôle interne et a publié en 2021 un guide méthodologique, et de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne),
- Sur la création d'un poste de contrôleur interne au 1^{er} mars 2024, pourvu dans le cadre d'une mobilité interne et dont la fiche emploi est déjà élaborée,

- Sur une mission complémentaire de garant des bonnes pratiques d'achat public en agences, confiée à nos experts métiers techniques et formalisée dans leur fiche emploi.

VI. LES RESSOURCES HUMAINES

A. L'organisation et la stratégie de la direction

L'actualisation de la feuille de route de la direction a bien été réalisée, à travers l'actualisation plus globale de notre feuille de route RSE. Certaines actions sont programmées pour 2024 et ont été présentées à l'ensemble des managers d'INOLYA dans le cadre d'un séminaire consacré à la RSE qui s'est tenu le 18/10/2023. Il s'agit en particulier :

- De la mise en place du Bilan Social Individualisé, rendu possible par la poursuite du déploiement du SI RH,
- Du déploiement du volet mobilité durable de l'accord QVCT signé le 28/02/2023,
- De la poursuite d'actions de prévention en matière de santé, sécurité et pénibilité (conception et animation des formations, choix des équipements),
- Du déploiement d'actions contribuant à la lutte contre l'illettrisme et la fracture numérique auprès des collaborateurs,
- De l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap.

C. Les effectifs

1. L'évolution des effectifs

Si l'effectif de l'office a augmenté de 13% entre 2016 et 2021, augmentation qui résulte essentiellement des 3 fusions successives, on peut observer que sur la même période le patrimoine géré par l'office (intégrant les « équivalents logements ») est passé de 19 442 logements au 31/12/2015 à 28 097 logements au 31/12/2021, soit une augmentation de 45% - plus du triple de l'augmentation des effectifs.

On peut également observer que la structure d'INOLYA a entièrement absorbé la charge de la gestion administrative, financière, locative et patrimoniale des deux SEM (seul leur personnel de proximité, soit 9 collaborateurs au total, a été intégré dans l'effectif d'INOLYA), prestation auparavant déléguée et facturée par la SCET, à la SAIEM de Bayeux et à la SEMIVIR, pour un montant global annuel moyen de 459,7 K€ sur les exercices 2017 à 2019.

Par ailleurs, sans augmentation globale de l'effectif sur le périmètre consolidé des 4 organismes fusionnés, les économies d'échelle réalisées ont permis la mise en place d'éléments d'organisation qui n'existaient auparavant dans aucune des structures, en particulier le Centre de Relation Client, fort de 17 collaborateurs, qui a reçu et traité en 2022 plus de 171 000 appels dans d'excellentes conditions d'accueil et d'écoute, avec un temps d'attente inférieur à 2 minutes.

E. La masse salariale et les rémunérations

1. L'évolution de la masse salariale

Comme pour les effectifs, il conviendrait de rapprocher l'évolution de 25% de la masse salariale sur la période 2016-2021 de celle des recettes de loyers de l'office, qui sur la même période a progressé de 52%, passant de 83 834 K€ en 2016 à 127 983 K€ en 2021. Ainsi, la masse salariale est passée de 18,9% des recettes de loyers en 2016 à 15,5% en 2021.

F. Le temps de travail

2. L'absentéisme

Nous considérons que le taux d'absentéisme d'INOLYA est satisfaisant : en effet, le Dossier Individuel de Situation « INDICATEURS DE GESTION RESSOURCES HUMAINES 2022 » établi par la Fédération des Offices Publics de

INOLYA (14), exercices 2016 à 2021
Rapport d'observations définitives

l'Habitat indique un taux d'absentéisme (dont les règles de calcul sont différentes de celles de notre bilan social annuel) de 4,1% en 2022, en diminution par rapport à 2021 et surtout très inférieur à ceux de la moyenne 2022 de la branche (6,9%) et de la médiane 2022 du groupe de référence des offices dont l'effectif est compris entre 300 et 499 collaborateurs (7,1%).

Enfin, sur les ressources humaines, nous regrettons que la chambre n'ait pas jugé utile de reprendre dans son rapport d'observations définitives les éléments de son rapport d'observations provisoires relatifs à la gestion de la pandémie, qui constitue un marqueur très important de la période 2016-2021 objet du contrôle : « INOLYA était préparée à la décision de confinement applicable à compter du 16 mars 2020. Le 4 février 2020, l'établissement a adopté son premier plan de continuité d'activité afin d'assurer la continuité des activités essentielles de l'établissement et de protéger ses salariés. Dès l'annonce du confinement, une cellule de crise, composée des membres du comité de direction, a été créée ainsi qu'une cellule de protection du personnel. Certains risques opérationnels ont été identifiés et répertoriés. [...] Des délégations de pouvoir ont également été accordées, et les possibilités de télétravail des salariés étudiées. [...] L'ensemble des informations liées à la pandémie ont été mises en ligne et accessibles pour l'ensemble des salariés sur l'Intranet d'INOLYA. Des équipements de protection individuelle ont été distribués aux salariés. [...] Un plan de reprise d'activité a été rédigé en mai 2020. [...] En conclusion, il apparaît qu'INOLYA a pris les mesures nécessaires, en nombre et en contenu, pour assurer la continuité de ses activités. »

Espérant avoir pu vous apporter les compléments d'information nécessaires en réponse au rapport d'observations définitives, je vous prie de croire, Monsieur le Conseiller-maître, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Le Directeur Général,



Christophe BUREAU

ANNEXES

Annexe n°1 : Délibération 23.14 du conseil d'administration du 22 décembre 2023

Annexe n°2 : Extrait du Dossier Individuel de Situation « INDICATEURS FINANCIERS 2022 » de la FOPH (page 30 : RISQUES LOCATIFS, Coût des impayés en % des loyers)

Annexe n°3 : Extrait du Dossier Individuel de Situation « INDICATEURS DE GESTION RESSOURCES HUMAINES 2022 » de la FOPH (page 23 : EFFECTIF ET EMPLOI, Absentéisme)

Annexe n°1



Conseil d'Administration

Séance du vendredi 22 décembre 2023

Objet :

Information
trimestrielle :
avancement de
l'exécution du
budget

23.14

Extrait du registre des délibérations

Aujourd'hui vendredi vingt-deux décembre deux mille vingt-trois à quatorze heures trente, le Conseil d'Administration d'Inolya, dûment convoqué, s'est réuni au lieu ordinaire de ses séances, sous la présidence de M. Jean-Léonce DUPONT

Présents :

Membres avec voix délibérative : MM. Fabrice ALEXANDRE, Claude APCHAIN, Pascal COLLET, Gérard DELAUNAY, Mme Catherine DESMARIS, M. Yves FERNANDEZ, Mme Edith HEUZÉ, M. Sébastien LECLERC, Mme Marie-Claire LEMOIGNE, Mme Karine LEPELIER, M. Daniel TASSET,

Membre avec voix consultative : Pour le Préfet, la Direction Départementale des Territoires et de la Mer du Calvados, représentée par M. Romain ARCANGELI

Absents ayant donné pouvoir :

M. Marc ANDREU SABATER à M. Jean-Léonce DUPONT
M. Michel PATARD-LEGENDRE à Mme Catherine DESMARIS
M. Philippe LAURENT à Mme Karine LEPELIER
Mme Valérie DESQUESNE à M. Sébastien LECLERC
M. Alain PIQUET à M. Gérard DELAUNAY
Mme Soazig VANNIER à M. Daniel TASSET

Absents excusés :

Membres avec voix délibérative :
Mme Sylvie GANDON, MM. Erwann BERNET, Michel LE CROM

Absents :

Membre avec voix délibérative :
M. Paul MERCIER

Absence excusée du Commissaire aux Comptes

Mme Danielle RIGOLAND, secrétaire du Comité Social et Economique

M. Christophe BUREAU, Directeur Général, assure les fonctions de secrétaire de séance.

Afin de compléter les informations données à nos instances, il est prévu, à compter du 1^{er} janvier 2024, de communiquer à chaque trimestre (Avril, Juin, Octobre) des éléments financiers permettant d'apporter un éclairage à nos instances sur l'avancement budgétaire de l'année.

Après avoir délibéré en Bureau le 7 décembre 2023, et après examen, le Conseil d'Administration prend acte de cette délibération et demande à son instance de déléguer au Bureau l'examen de cette information, comme c'est le cas aujourd'hui pour l'examen des indicateurs opérationnels de vacance et de recouvrement.

POUR COPIE CONFORME
Le Directeur Général,

Christophe BUREAU



Annexe n°2



Annexe n°3



Version du 19/12/2023 à 16:04

- 23 -

« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

Chambre régionale des comptes Normandie
21 rue Bouquet
CS 11110
76174 ROUEN Cedex
Tél. : 02 35 07 92 00
www.ccomptes.fr/fr/crc-normandie