

**Rapport définitif n° 2014-016 Novembre 2014**

**Société anonyme d'HLM Le Foyer d'Armor**

**Lorient (56)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF

### N° 2014-016

### SA D'HLM LE FOYER D'ARMOR – 56

Président : M. Guy Lezier  
 Directeur général : M. Jean-Michel Vercollier  
 Adresse : 21 rue Jules Legrand  
 56017 Lorient cedex

Nombre de logements familiaux gérés : 1654

Nombre de logements familiaux en propriété : 1654

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 0

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2.5	1.17	1.64
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	49.3	46.7	55.1
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	0.8	nc	nc
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface corrigée)	3.15	3.2	2.94
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	5.20		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	5.9		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	6.28	3.93	
	Quartile : 3		
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	3.5	12.1	
	Quartile : 1		
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	18.6	12.17	
	Quartile : 4		

**Présentation générale de l'organisme** *La SA d'HLM Le Foyer d'Armor est propriétaire d'un parc de 1654 logements, concentré aux deux tiers dans le pays lorientais, et pour le reste, caractérisé par une grande diffusion (du Finistère nord au pays de Vannes). La société développe une activité de promotion immobilière significative (116 logements livrés de 2009 à 2013), que ce soit en direct ou sous forme de partenariat avec d'autres organismes d'HLM. Le transfert de ses mandats de gestion de syndic de copropriété (3676 lots principaux) à une société filiale est en cours.*

**Points forts**

- Poursuite de la remise en ordre de la situation comptable et financière
- Maîtrise d'ouvrage de construction efficiente
- Motivation et polyvalence des équipes en place
- Gestion des attributions

**Points faibles**

- Situation des impayés dégradée
- Mode de calcul et justificatifs des re-facturations à la SCP Habitation Familiale Lorient-Brest au titre de la convention « Prestations de service », perfectibles
- Politique des loyers insuffisamment maîtrisée par le CA et inégalitaire
- Gestion de proximité insuffisante
- Absence de pilotage des travaux de remise en état des logements
- Activité de gestion de copropriétés structurellement déficitaire

**Anomalies ou irrégularités particulières**

- Passation des marchés publics de maîtrise d'œuvre non conforme aux règles de la commande publique
- Conditions de dévolution des marchés publics de travaux perfectibles
- Défaut de saisine du directeur des services fiscaux préalablement aux transactions immobilières
- Procédure de vente HLM non conforme pour quelques cas
- Existence d'une convention intéressant un salarié non soumise au Conseil d'administration
- Défaut de suivi de contrats d'entretien concernant la sécurité
- Sous-facturation de prestation de services à la la SCP Habitation Familiale Lorient-Brest, actionnaire de référence de la société
- Augmentation des loyers au 1<sup>er</sup> janvier 2011 non réglementaire

**Conclusion**

Après une longue période marquée par de graves défaillances, la SCP Habitation Familiale Lorient-Brest et sa filiale la SA d'HLM Le Foyer d'Armor, qui composent le groupe LB Habitat, s'appuient désormais sur une gouvernance conforme à leur objet social. Les actions correctives engagées en matière de contrôle interne doivent pouvoir ainsi être poursuivies en vue d'une meilleure sécurité juridique.

De multiples interrogations stratégiques sont néanmoins de nature à interpeller les dirigeants sur l'avenir du groupe. Ainsi, la SCP HFLB, maison mère, ne dispose d'aucun moyen en propre pour exercer sa mission de service public, et ne démontre pas économiquement ce qui justifie son maintien.

L'activité de promotion immobilière portée par le groupe, menée globalement avec professionnalisme, apparaît aujourd'hui autant orientée vers une clientèle d'investisseurs que de ménages accédants, éloignant les structures HLM de leur mission sociale.

Enfin, la mission attire l'attention sur les contraintes induites par la taille critique de l'organisation reposant sur les moyens de la SA d'HLM. Si la situation financière de cette dernière peut être qualifiée de satisfaisante, les marges de manœuvre sont limitées par une faible surface financière, l'organisation montrant des points de fragilité dans l'activité de gestion locative qui appellent pourtant des correctifs.

Précédent rapport Miilos : n° 2008-053 de mars 2009  
Contrôle effectué du 21/02/2014 au 19/05/2014  
Diffusion du rapport définitif : Novembre 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° 2014-016

## SA D'HLM LE FOYER D'ARMOR – 56

### SOMMAIRE

<b>1. PRÉAMBULE</b> .....	<b>2</b>
<b>2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE</b> .....	<b>2</b>
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME .....	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT .....	3
2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE .....	6
<b>3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE</b> .....	<b>7</b>
3.1 OCCUPATION DU PARC .....	7
3.2 CONNAISSANCE DE LA DEMANDE.....	7
3.3 LOYERS ET CHARGES .....	9
3.4 ROTATION ET VACANCE .....	11
3.5 TRAITEMENT DES IMPAYES .....	12
3.6 GESTION DE PROXIMITE .....	12
3.7 GESTION DES INTERVENTIONS TECHNIQUES.....	13
3.8 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE .....	14
<b>4. PATRIMOINE</b> .....	<b>14</b>
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE .....	14
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE .....	15
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE .....	15
4.4 MAINTENANCE DU PARC .....	17
4.5 VENTE DE PATRIMOINE .....	19
4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE .....	19
<b>5. PROMOTION IMMOBILIERE</b> .....	<b>20</b>
5.1 ANALYSE GENERALE DE L'ACTIVITE.....	20
5.2 MODALITES DE FONCTIONNEMENT .....	21
5.3 ANALYSE DES PRIX ET DU SERVICE RENDU .....	21
5.4 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE DE PROMOTION IMMOBILIERE.....	22
<b>6. SYNDIC ET ADMINISTRATION DE BIENS</b> .....	<b>22</b>
<b>7. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE</b> .....	<b>23</b>
7.1 GESTION DE LA DETTE ET TRESORERIE.....	23
7.2 COLLECTE 1%.....	24
7.3 TENUE DE LA COMPTABILITE .....	24
7.4 ANALYSE FINANCIERE .....	25
7.5 ANALYSE DES BILANS .....	28
7.6 ANALYSE PREVISIONNELLE.....	29
7.7 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE.....	30
<b>8. CALCUL DES COTISATIONS CGLLS</b> .....	<b>30</b>
8.1 PERIODE A VERIFIER .....	30
8.2 CONTENU DE LA VERIFICATION.....	30
8.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS CGLLS.....	31
<b>9. CONCLUSION</b> .....	<b>32</b>

## 1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de la SA d'HLM « Le Foyer d'Armor » en application de l'article L. 451-1 du code de 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 précédent rapport n° 2008-053 de mars 2009 notait le début d'amélioration de la situation de la société dans les domaines de sa gouvernance, de son management et de sa gestion financière et comptable, après de nombreuses années de difficultés avérées.

Il soulignait cependant l'absence de contrôle interne, le manque d'organisation et d'efficacité dans les missions de gestion locative, ainsi que le caractère déficitaire de l'activité de gestion de syndic de copropriété, qui grève la rentabilité de la société.

Le rapport relevait enfin la persistance de pratiques excessives en matière de dépenses de train de vie des dirigeants.

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

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

Implantées sur le Morbihan et le Finistère, La SA d'HLM Le Foyer d'Armor et sa société mère la coopérative Habitation Familiale Lorient-Brest (SCP HFLB) représentent plus de 7 000 logements produits en accession à la propriété, 1 650 logements HLM en location et 3 400 lots de copropriétés gérés via l'activité de syndic.

Avec un peu plus de 720 000 habitants pour près de 900 000 dans le Finistère, le Morbihan est le moins peuplé des deux départements mais présente le dynamisme démographique le plus important en raison de sa forte attractivité résidentielle et économique.

Ces deux départements sont fortement marqués par la présence du littoral qui constitue un fort point d'ancrage démographique et économique. Chacun d'eux est organisé autour de deux agglomérations importantes qui structurent l'espace départemental : Brest et Quimper pour le Finistère et Vannes et Lorient pour le Morbihan. Les territoires ruraux restent en retrait de ces zones de développement.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, le Finistère comptait 42 632 logements locatifs sociaux, soit 11 % des résidences principales ; il se concentre pour environ 40 % sur l'aire urbaine brestoise et pour 25 % sur les trois autres agglomérations du département : Quimper, Morlaix et Concarneau. Sur le Morbihan, le patrimoine locatif social s'élevait à 34 045 logements, soit environ 10 % des résidences principales ; l'agglomération lorientaise regroupe, à elle seule, environ un tiers du patrimoine social morbihannais.

Dans les deux départements, le patrimoine est composé aux deux tiers de logements collectifs. A l'image de la région Bretagne, le taux de mobilité est globalement assez important, proche de la moyenne régionale (13,4 %) : 13 % pour le Morbihan et 13,3 % pour le Finistère.

Si le poids de la vacance du parc social est globalement limité dans le Finistère, de l'ordre de 1,5 %, le Morbihan affiche un taux de 3 % avec des situations territoriales très contrastées. L'agglomération de Lorient se distingue par un taux de vacance contenu à 2,2 %, alors que celui de Vannes est établi

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

à 5,5 % ; sur la plupart des zones rurales le marché se détend assez fortement et la vacance HLM peut, pour certains secteurs, dépasser 10 %.

Au cours de l'année 2012, l'activité de construction de logements a atteint son niveau de production le plus bas depuis le milieu des années 90. La maison individuelle demeure le produit majoritaire : 61 % de la production dans le Morbihan pour 68 % dans le Finistère. La façade littorale constitue le marché le plus attractif.

Le secteur de la promotion immobilière, qui réalisait près de la moitié des logements neufs des deux départements, a accusé, en 2012, une baisse importante des ventes par rapport à 2010 et 2011. A l'échelle de la Bretagne, le Morbihan est le territoire qui affiche le plus fort recul des mises en vente : -53 % sur l'année 2012. Parallèlement les réservations de logements neufs ont, elles aussi, fortement baissé. En 2012, 436 logements neufs ont été vendus dans le Finistère pour 1 005 dans le Morbihan. Le secteur de Lorient constitue le marché le plus actif du Morbihan avec environ 40 % des ventes d'appartements neufs morbihannais.

Pour la première fois depuis 2001, le prix des appartements neufs fléchit légèrement. A titre d'illustration, le prix d'un T3 est de 2 753 € TTC/m<sup>2</sup> en 2012 dans le Finistère, alors qu'il est d'environ 3 000 € TTC/m<sup>2</sup> dans le Morbihan. Les prix les plus élevés de Bretagne sont constatés sur le secteur d'Auray : 3 180 €/m<sup>2</sup>.

Les investisseurs se mobilisant moins sur les nouveaux programmes immobiliers, la pré-commercialisation des opérations nouvelles est rendue plus difficile. Cette situation favorise les montages mixtes associant propriété occupante, investisseurs privés et logement social.

La forte activité foncière, qui a marqué la décennie 2000, est également fortement ralentie. Si le nombre de lots à bâtir vendus en lotissement ou en ZAC est en net retrait dans le Morbihan, la valorisation du foncier se maintient ; la surface devient une variable d'ajustement pour garantir une offre accessible.

	Nombre de lots vendus	Surface moyenne des lots	Prix moyen du lot	Prix moyen au m <sup>2</sup>
2010	1 628	637 m <sup>2</sup>	65 408 €	108 €
2011	1 063	598 m <sup>2</sup>	64 934 €	108 €
2012	962	637 m <sup>2</sup>	58 039 €	111 €

Si les prix sont stables sur les zones rurales du Morbihan, 36 €/m<sup>2</sup>, ils progressent sur les secteurs plus tendus pour atteindre 151 €/m<sup>2</sup>. Dans le Finistère, la moitié des terrains a été négociée à moins de 50 000 € TTC, constituant la limite haute de l'accession dite à coût abordable.

Dans les deux départements, le volume des offres de prêts à taux zéro (PTZ+) émis a très sensiblement diminué : -21 % dans le Morbihan et -16 % dans le Finistère. Les prix moyens d'une opération BBC s'établissent respectivement à 173 140 € et 186 562 €.

## 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

### 2.2.1 Gouvernance

Le conseil d'administration de la société est présidé par M. Guy Lézier depuis août 2010. M. Jean-Michel Vercollier a été nommé directeur général délégué le 1<sup>er</sup> janvier 2009, puis directeur général, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2009, dans le cadre de la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de direction générale actée par le conseil d'administration en date du 13 octobre 2009.

M. Vercollier cumule son mandat social, pour lequel il n'est pas rémunéré avec un contrat de travail salarié qui stipule les fonctions techniques exercées. La Mission relève toutefois qu'une partie du périmètre des fonctions techniques de direction mentionnées dans le contrat de travail de M. Vercollier (art. 3-2 « direction et coordination des activités de l'entreprise ») n'est pas suffisamment distincte des attributions du mandat social (« direction générale de la société »), pour garantir pleinement le caractère dissociable des fonctions associées. La société est donc invitée à sécuriser juridiquement ce point.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**2.2.1**

L'étude en vue de sécuriser juridiquement la distinction mandat social – fonctions salariées est en cours. Elle sera analysée en Comité d'audit et de déontologie pour être soumise au Conseil.

Dont acte.

Le capital de la société s'élève à 46 800 €. Il se compose de 1 200 actions d'une valeur de 39 € chacune. La SCP Habitation Familiale Lorient-Brest (HFLB), actionnaire de référence, détient 80,92 % des parts sociales. Le deuxième actionnaire principal est la Caisse d'Epargne de Bretagne, qui possède 16,67 % du capital.

M. Lézier et M. Vercollier sont également respectivement président et directeur général de la SCP HFLB.

Les deux organismes affichent leur activité sous l'enseigne commune « groupe LB Habitat ».

Le conseil d'administration de la société se réunit 5 à 6 fois par an. Il dispose d'une information qui lui permet d'exercer toutes ses prérogatives.

Suite aux nombreux dysfonctionnements relevés dans le précédent rapport, la société a décidé de réorganiser son mode de gouvernance, notamment par la mise en place ou la réactivation de commissions transversales thématiques, émanations des conseils d'administration des deux sociétés du « groupe » : comité d'audit et de déontologie, comité de suivi des risques, commission des finances, commission communication et marketing et conférence des présidents des commissions. Ces instances ont vocation à assurer le contrôle de la gestion des sociétés, de préparer les décisions du conseil d'administration mais aussi de servir de point d'appui pour le directeur général. Si l'intention de départ était louable et répondait à une problématique de reprise en main du contrôle interne, l'intérêt du foisonnement de ces commissions et comités présente des limites à l'échelle de deux sociétés de taille réduite.

Depuis 2008, le « groupe LB Habitat » est membre avec trois autres coopératives de production d'HLM de la région Bretagne [Habitation familiale (35), Armor Habitat (22) et Le Logis Breton (29)] de l'association Breizh Coop, qui vise à développer synergies et partenariats entre ses structures. Des administrateurs de chacune des sociétés membres sont devenus, à compter de 2012, administrateurs de la société, entérinant une nouvelle étape dans la complémentarité de leurs stratégies et de leurs fonctionnements.

Les sociétés de Breizh Coop sont susceptibles de s'appuyer sur deux filiales communes :

- la SCP Habitat et Foncier Bretagne, dédiée aux activités de prospection foncière et d'aménagement, qui n'a pour l'instant pas développé d'activités sur les territoires d'intervention du « groupe LB Habitat » ;
- la SCP Habitation Familiale Gestion, créée pour assurer la gestion de syndic de copropriétés et l'administration de biens (l'agrément HLM est en cours d'instruction à l'époque du contrôle).

### 2.2.2 Organisation et management

Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, l'effectif du Foyer d'Armor se compose de 36 personnes, le service de 9 personnes en charge de la gestion de syndic de copropriété ayant été transféré à une filiale à cette même date (cf. infra).

La société dispose de deux implantations territoriales au siège de la société à Lorient et dans une agence située à Brest. L'organigramme de la société est désormais structuré autour de trois services principaux :

- le service « administration finances », avec un responsable et un comptable, est en charge de la totalité de la gestion financière et comptable de l'organisme. A noter que ce dernier parachève le travail de remise en ordre de la comptabilité et poursuit le déploiement de la comptabilité analytique. Le mode de calcul des coûts de gestion internes reste, quant à lui, à affiner, de même que l'identification des temps passés, ces éléments conditionnant la justification des re-facturations, notamment à la SCP HFLB dans le cadre de la convention de « prestation de services » ;
- Le service « production vente » de la société est animé en direct par le directeur général. Il se compose d'un chargé d'opérations et d'un conducteur d'opérations basés au siège, qui interviennent en complémentarité en amont et en aval du dépôt du permis de construire, d'un agent chargé des ventes et d'une assistante commerciale, d'une assistante technique et d'un salarié en charge du service après-vente. Cette équipe est complétée par un binôme conducteur-

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**2.2.2**

Il ne s'agit pas en l'occurrence d'un prospecteur foncier, au sens strict, mais d'une mission transversale dédiée à la production de terrains à bâtir : prospection-montage d'opération-commercialisation.

chargé d'opérations / commercial à l'agence de Brest. Enfin, la société emploie un développeur foncier dans le secteur Est du Morbihan et en Loire-Atlantique, et a récemment recruté un prospecteur foncier en appui du chargé d'opérations ;

- le service « gestion locative » est dirigé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 par M. Lebouc. Depuis cette date, il partage son temps de travail, à part égale, avec la SCP Le Logis Breton, son employeur initial, au sein de laquelle il occupe la même fonction. Cette organisation est formalisée dans une convention signée le 28 décembre 2010 ; la prestation est facturée par la coopérative au Foyer d'Armor sur la base de la moitié du salaire de l'intéressé, à laquelle s'ajoute les frais occasionnés par cette organisation.

A son arrivée, il a engagé un travail important de restructuration du service, conduisant à confier l'activité de la gestion locative à des binômes constitués d'une chargée de clientèle et d'une conseillère logement. Le patrimoine a été géographiquement réparti en trois secteurs ; au regard des contraintes d'éloignement, la prise en charge de l'un de ces trois secteurs, constitué du parc situé dans le nord Finistère, est assurée par deux salariés du Logis Breton sur le même schéma.

La nouvelle organisation, mise en place par le nouveau directeur de la gestion locative, a permis de clarifier les rôles des différents intervenants et d'harmoniser les pratiques sur l'ensemble du territoire. En particulier, un travail important a été consenti pour réformer le processus d'attribution des logements ; il se poursuit par la mise en place de procédures destinées à améliorer les relations avec les locataires dans le cadre de la démarche atout services.

Ce service comprend également un responsable patrimoine qui prépare et met en oeuvre la politique de maintenance du parc. Il assure également le pilotage de la gestion de proximité. Depuis 2013, il est épaulé par un technicien dont les missions sont à ce jour mal circonscrites et insuffisamment coordonnées avec les chargées de clientèle. En particulier, en matière de proximité (cf. § 3.6) et de gestion des interventions techniques (cf. § 3.7) Ses fonctions, très dispersées sur de multiples tâches, justifieraient d'être mieux cadrées pour garantir une plus grande efficacité.

Au-delà de ces insuffisances organisationnelles, la société ne dispose pas d'une base de données informatiques totalement en capacité de faciliter le bon fonctionnement de la gestion locative. Les difficultés rencontrées par l'équipe d'inspection pour recueillir des informations fiables sur le patrimoine et le quittancement sont symptomatiques d'une mauvaise maîtrise des données et d'une structuration de la base de données très perfectible. Par ailleurs, les délégations de signature, insuffisamment définies et formalisées (cf. obs n° 8) devront être remises en ordre.

La SA d'HLM Le Foyer d'Armor intervient pour le compte de la SCP HFLB, qui ne dispose pas de moyens en propre, sur la base d'une convention de prestations de services globale. Les modalités de facturation pour le fonctionnement général de la SCP (direction, secrétariat, comptabilité générale, gestion budgétaire et contrôle interne) sont passées, à compter de 2009, d'une prise en charge forfaitaire à un coût basé sur le temps passé et au prix de revient.

Cette évolution conduit à valoriser de manière plus économiquement réaliste les services rendus par la SA d'HLM pour le compte de la SCP au titre de son administration générale et ce, même si la comptabilisation analytique souhaitée ne repose dans les faits que sur une estimation annuelle du temps déclarée par les salariés concernés.

**Obs 1 : La société a procédé sans mise en concurrence à l'attribution du mandat d'audit légal de ses comptes et à la passation d'un contrat d'accompagnement de sa politique de communication, en méconnaissance de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005.**

L'audit légal des comptes sociaux de l'organisme, ainsi que de sa société-mère, est assuré par le cabinet Ouest Conseil. Ce mandat lui a été confié, au terme du mandat du cabinet Colin Henrio, sur proposition du conseil d'administration et sans mise en concurrence, pour une période de six ans, en juin 2013, par l'assemblée générale de la SA d'HLM Le Foyer d'Armor. Ce même cabinet a également été retenu, dans des conditions similaires (décision de l'assemblée générale de juin 2013, sur proposition du conseil d'administration et sans consultation) pour l'audit légal des comptes de la société-mère.

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs n° 1 :**

Il s'agit de l'élection du Commissaire aux comptes. La société prend acte de cette observation qui n'avait jamais été produite précédemment, alors qu'il s'agit d'une pratique récurrente. Les correctifs seront apportés lors du renouvellement de mandat après analyse juridique (en droit des sociétés commerciales. Et en cette matière, l'assemblée générale des actionnaires n'est pas liée par la proposition de résolution qui lui est soumise par le Conseil d'administration).

La mission d'assistance et d'accompagnement en communication a été définie « sur mesure », en raison du caractère relativement atypique de nos besoins et considérant que la fonction marketing/animation des ventes est assumée en direct par le directeur de la société. Il s'agit d'une prestation de : conseil, accompagnement et coaching des commerciaux, interface avec les concepteurs. Elle recouvre des domaines d'interventions très diversifiés : communication institutionnelle, communication produit, communication interne dans le cadre de contraintes budgétaires très serrées mais qui permettent à l'entreprise d'économiser des coûts de structure (pas de Direction de la production et des ventes).

Dans la mesure où cette mission est formalisable dans un cahier des charges, nous initierons une mise en concurrence adaptée. A défaut, il nous faudra créer un emploi salarié, solution moins flexible et plus onéreuse.

Il est pris bonne note de l'engagement de la société, quant au respect des règles de désignation de son commissaire aux comptes et à leur application à l'occasion du prochain renouvellement de mandat.

Le supposé caractère spécifique du contrat n'est pas incompatible avec les exigences d'une mise en concurrence, dans le cadre des dispositions s'imposant à un pouvoir adjudicateur.

Par ailleurs, la société a conclu, sans mise en concurrence, un contrat de mission d'assistance et d'accompagnement pour la définition de la communication générale du « groupe LB Habitat » et pour l'élaboration des plans d'actions commerciales de ses opérations. La mission qui requiert une présence effective du prestataire d'au moins une demi-journée par semaine dans les locaux de la société s'effectue sur une base forfaitaire de 1 400 € par mois, hors prestations complémentaires (créations graphiques et mobilisation de supports publicitaires).

### **2.2.3 Eléments de train de vie**

Les précédents rapports de la Miilos avaient mis en évidence de graves et récurrentes anomalies en rapport avec les dépenses de train de vie des dirigeants de la société.

L'examen des justificatifs, relatifs à ce type de dépenses (notamment un examen par sondage des dépenses réglées au moyen des cartes bancaires de société dont sont titulaires le président et le directeur général) ainsi qu'aux dépenses des relations publiques, permet aujourd'hui de constater les progrès réalisés dans ce domaine.

Ainsi, si aujourd'hui encore, il convient de bien veiller à contenir les quelques frais liés à des participations à des manifestations locales ou sportives, dans les limites du respect de l'objet social de la société, ces dépenses sont sans comparaison avec les pratiques antérieures.

Ces dépenses, et plus largement toutes celles participant aux frais généraux de la société, sont examinées par le comité interne d'audit et de déontologie, instance composée de cinq administrateurs et dont ne sont membres ni le président ni le directeur général. Les coûts engagés par ces derniers sont inscrits dans les limites d'une ouverture de crédit trimestrielle et retracées au moyen de deux comptes bancaires individualisés. Ce dispositif constitue une amélioration indéniable par rapport à la situation antérieure.

## **2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE**

La société inscrit son fonctionnement dans une logique de groupe avec sa société-mère, consolidé dans des pratiques partenariales avec d'autres coopératives régionales. Ce faisant, l'organisme pallie sa taille réduite pour la conduite de ses activités.

Une nette amélioration a été constatée en matière de maîtrise des dépenses de train de vie des dirigeants.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

#### 3.1 OCCUPATION DU PARC

Les principales données de synthèse de l'enquête sur l'occupation du parc social de 2009 et 2012 sont retranscrites dans le tableau ci-après :

% des ménages	2009				2012	
	HFLB 29	Tous bailleurs Département 29	HFLB 56	Tous bailleurs Département 56	HFLB 29	HFLB 56
Revenus < 20% des plafonds	17,8 %	22,3 %	14,1 %	22 %	17,8 %	18,1 %
Revenus < 60% des plafonds	71,5 %	73,6 %	64,6 %	73,5 %	65,1 %	65,6 %
Bénéficiaires d'aide au logement	50,2 %	56,6 %	47,6 %	57 %	53,5 %	48,3 %
Personnes seules	57,7 %	48,6 %	41 %	46,3 %	55 %	41,8 %
Familles monoparentales	22,9 %	21,8 %	25,7 %	18,6 %	22,7 %	24,9 %

Les caractéristiques des profils socio-économiques des locataires de l'organisme sont assez proches de celles constatées pour l'ensemble des ménages occupants du parc social dans le Finistère et plus favorables dans le Morbihan, à l'exception du taux de familles monoparentales. L'amélioration récente du processus d'attribution, confirmée par l'analyse socio-économique du profil des nouveaux entrants, est de nature à mieux positionner l'organisme (cf. infra § 3.2.1).

#### 3.2 CONNAISSANCE DE LA DEMANDE

Dans le département du Morbihan, le fichier commun de la demande a été mis en service en novembre 2005 ; celui du Finistère n'a été instauré qu'en 2011. Le CREHA<sup>1</sup> Ouest assure la gestion du dispositif sur l'ensemble de la Bretagne et des Pays de la Loire.

Tant dans le Morbihan que dans le Finistère, près des deux tiers des demandeurs sont regroupés dans les deux principales agglomérations de chacun de ces deux départements : Vannes, Lorient d'une part et, Brest, Quimper d'autre part.

Pour l'essentiel, les caractéristiques des deux fichiers présentent de fortes similitudes tant dans le volume du stock enregistré que dans le profil des demandeurs :

	Nombre de demandeurs	Ancienneté moyenne	Dont locataires HLM	Dont personnes seules	Dont n'ayant eu aucune proposition	Dont ancienneté supérieure à 12 mois
Morbihan	10 680	16 mois	36 %	47 %	75 %	38 %
Ville de Lorient	2 322	16 mois	42 %	55 %	79 %	40 %
Finistère	10810	15 mois	34 %	47 %	74 %	34 %
Ville de Brest	2 509	14 mois	44 %	45 %	72 %	34 %

Les demandes externes sont globalement plus récentes que les demandes de mutation ; leur ancienneté moyenne est de 14 mois dans le Morbihan et de 13 mois dans le Finistère, contre respectivement 20 mois et 18 mois pour les demandes émanant des locataires HLM.

Quel que soit le département, la nature et la typologie des besoins exprimés sont également très similaires ; les T2 et T3 concentrent plus des deux tiers des demandes :

	Maison	T1	T2	T3	T4	T5 et +
Morbihan	20 %	9,5 %	35,1 %	31,5 %	17,5 %	6,4 %
Finistère	27 %	8,7 %	32,4 %	34,6 %	18,5 %	5,8 %

En 2012, les bailleurs ont attribué près de 5 000 logements chaque année, aussi bien dans le Morbihan que dans le Finistère, établissant ainsi un ratio d'une attribution pour un peu plus de deux demandeurs inscrits. L'évolution à la baisse de cet indicateur indique une diminution constante de la tension du marché. Ainsi, pour le Morbihan, il était attribué un logement pour 2,7 demandes en 2007, contre 2,15 en 2012. Cette détente du marché morbihannais se démontre également par une baisse sensible du délai d'attribution, alors qu'il était en moyenne de 12,1 mois en 2007. Il est désormais établi à 9,6 mois en 2012.

<sup>1</sup> CREHA : Centre Régional d'Etudes pour l'Habitat.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Avec une attribution pour 2,2 demandes, le Finistère, présente des caractéristiques semblables ; 70 % des nouveaux locataires étaient inscrits moins de six mois avant l'acceptation du logement.

### **3.2.1 Politique d'occupation du parc de l'organisme**

Les modalités de gestion du contingent préfectoral sont définies dans des conventions respectivement signées le 12 janvier 2012 pour le Morbihan et le 7 juin de la même année pour le Finistère. Les logements réservés dans ce cadre concernaient 382 locataires au 31 décembre 2013, soit 23 % du parc en service.

Par ailleurs, la société est signataire de deux accords collectifs, l'un avec le département du Finistère le 6 février 2009 et l'autre avec Lorient Agglomération le 18 mars 2009.

Dans ce contexte conventionnel, des partenariats ont été noués avec deux associations d'accompagnement social : l'AGEHB sur le Nord Finistère et La Sauvegarde 56 sur l'agglomération lorientaise. Trois attributions ont été prononcées à ce titre en 2013.

Les conditions et critères d'attribution des logements constituent un des chapitres du règlement intérieur de la commission d'attribution des logements validé lors du CA du 19 mai 2013. Essentiellement adossés aux dispositions du CCH, ils justifieraient néanmoins d'être précisés, notamment pour intégrer les orientations définies dans les deux accords collectifs susmentionnés. En outre, le taux de mutation interne n'y est pas identifié, alors qu'il constitue un objectif affiché dans la CUS fixé à 5,5 %.

L'examen des pratiques des conseillères-logement a mis en évidence que, sans méconnaître le travail de pré-qualification de la demande, le travail de sélection des candidats était opéré au regard de critères empiriques et des habitudes de travail. Néanmoins, l'analyse du profil des nouveaux entrants démontre une volonté réelle de satisfaire aux exigences d'une politique sociale. Ainsi, en 2013, 78 % des nouveaux entrants disposaient de ressources inférieures aux plafonds PLAI et le délai d'attribution était établi à neuf mois, soit une durée cohérente avec l'ancienneté moyenne observée au niveau départemental.

### **3.2.2 Gestion des attributions**

Parallèlement à la réorganisation de son service de la gestion locative, la société a reconsidéré les modalités de sa politique d'attribution en 2011. Outre la validation d'un nouveau règlement intérieur, destiné à clarifier les modalités de fonctionnement de la commission d'attribution (cf. supra), le conseil d'administration a installé une nouvelle CAL par délibération en date du 22 juin 2011 ; ses membres sont désignés pour une durée de trois ans.

La délégation donnée au président (article 5 du règlement), pour attribuer des logements en situation d'urgence, justifie d'être précisée pour en circonscrire clairement les conditions d'application.

La commission d'attribution, qui se tenait sur un rythme mensuel, se réunit désormais en moyenne toutes les trois semaines. L'examen des procès-verbaux indique une bonne assiduité des administrateurs. Les débats en CAL sont nourris et témoignent de la bonne implication des participants dans la prise en compte de la situation individuelle des demandeurs.

La règle consistant à présenter trois demandeurs par logement est dans la mesure du possible respectée, en dehors des secteurs détendus.

Un bilan d'activité de la CAL est présenté chaque année au conseil. Celui de 2013, présenté lors du CA du 11 février 2014, fait état de 20 commissions organisées permettant de satisfaire 257 demandes dont 215 dans le Morbihan. Elles ont prononcé 337 attributions sur la base de 580 dossiers examinés ; 86 propositions ont été refusées.

Le processus d'attribution est désormais bien rodé et la nouvelle organisation a démontré sa pertinence. Les dossiers sont particulièrement bien tenus. Aucun dépassement de plafond de ressources n'a été constaté.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**3.2.1**

Le règlement d'attribution peut, en effet, être précisé et complété sur certains points. Une proposition sera soumise au Conseil en 2015.

Dont acte.

### 3.3 LOYERS ET CHARGES

#### 3.3.1 Les Loyers

##### 3.3.1.1 La gestion des conventions

#### Obs 3 : La gestion des loyers n'est pas suffisamment maîtrisée et sécurisée.

Le contrôle des loyers a mis en évidence des anomalies, tant dans la gestion des conventions que dans leur mise en œuvre :

- Des conventions sont mises en œuvre alors qu'elles ne sont pas opposables au tiers :  
Plusieurs programmes ont été mis en location, sans que les conventions n'aient été préalablement enregistrées au bureau des hypothèques, en application de l'article R. 353-5 du CCH. Pour plusieurs d'entre elles, cette situation résulte d'erreurs dans l'état descriptif de division non régularisées par la société ne permettant pas de mener à terme la procédure.  
Saisi de ces difficultés par les services de l'Etat, l'organisme a engagé les actions correctives pour remédier à ces anomalies. Leur mise en œuvre a été confiée à un agent du service « promotion » pour assurer le pilotage et le suivi administratif de la procédure jusqu'à l'opposabilité des actes.
- Des conventions contiennent des erreurs dans leur contenu :  
Pour l'opération Nénijo, les surfaces indiquées dans la convention sont erronées, nécessitant la mise en œuvre d'un avenant modificatif pour apporter les corrections nécessaires.
- L'actualisation des taux plafonds n'est pas fiable :  
Le traitement des données fournies par l'organisme a mis en évidence que, pour de nombreux programmes, le calcul actualisé des loyers plafonds figurant dans la base de l'organisme était inexact. Pour 134 logements, les erreurs utiles indiquées conduisent la société à appliquer un loyer en léger dépassement du montant conventionnel autorisé (cf. annexe n° 1.6).  
Ce dernier point impose d'autant plus de rigueur dans la détermination du taux actualisé que la société applique dans certains cas la relocation de ses logements au loyer plafond ; cette pratique nécessite d'en garantir le calcul.

##### 3.3.1.2 Le niveau des loyers

Le taux moyen des loyers calculé à partir du quittancement de l'année 2013 est d'un niveau comparable à celui observé dans les départements du Morbihan et du Finistère. Etabli à 5,2 €/m<sup>2</sup> de SH, il est identique à celui observé dans le Morbihan et très légèrement plus bas que celui du Finistère qui est de 5,10 € (source enquête RPLS 2013).

A l'exception des logements financés en PLS, les loyers du parc de la société sont en moyenne très inférieurs à ceux pratiqués par les bailleurs privés établis en moyenne sur le département du Morbihan à 8,20 €/m<sup>2</sup> de SH<sup>2</sup>.

	HLMO PLR	PLA	PLUS	PLAIO PLATS	PLS
Taux de loyer médian / m <sup>2</sup> de SH	4,71 €	5,85 €	5,26 €	4,83 €	7,37 €

En 2013, 11 locataires étaient assujettis au paiement du SLS.

##### 3.3.1.3 Les augmentations de loyer

De manière habituelle, les révisions annuelles des loyers sont arbitrées lors du conseil d'administration du mois d'octobre de chaque année. L'augmentation générale est présentée en masse, l'organisme pratiquant toutefois une modulation par programme. Cette pratique, consistant à différencier le niveau des hausses groupe par groupe, s'est avérée particulièrement marquée sur la période 2009-2011.

<sup>2</sup> Source observatoire de l'ADIL année 2013.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

## Obs n° 3 :

Globalement, la société partage les analyses et constats émis par la Mission d'inspection.

Un certain nombre d'insuffisances avait été, par ailleurs, identifié en 2012-2013 et des mesures correctives ont été mises en œuvre, sans que les résultats ne puissent être considérés comme satisfaisants dix-huit mois après.

La société note avec une certaine satisfaction les progrès réalisés en matière de gestion locative et de politique sociale et se félicite que la Mission prenne acte de ce « *réel progrès* ».

Afin d'apporter les correctifs aux remarques développées dans les observations 3 à 8 du présent rapport, la société estime opportun de décrire le dispositif qu'elle a décidé de mettre en place.

Les métiers de la gestion locative sont réorganisés en profondeur (tout en maintenant le principe du binôme métier) et les effectifs sont étoffés (+ 1,5 etp) :

- les chargé(e)s de clientèle : les profils de poste sont recalés et le personnel en place est réaffecté à d'autres missions. Deux nouvelles embauches seront en conséquence effectuées.

La maintenance technique est recentrée sur son cœur de métier. Un back office sédentaire est créé : il aura en charge le traitement et le filtrage centralisé des réclamations et le suivi de leur traitement ;

- le service quittancement-recouvrement-contentieux est renforcé : création d'un poste supplémentaire plus particulièrement affecté au recouvrement mais également au management de l'équipe ; recentrage du contentieux et de l'informatique sur leur cœur de métier ;
- une meilleure interface sera assurée entre conseiller(e)s logement et les chargé(e)s de quittancement et recouvrement ;
- les procédures et délégations seront revisitées.

Un plan d'actions à court terme a été élaboré. Il sera présenté à l'équipe le 1<sup>er</sup> octobre.

Après embauches, la nouvelle équipe devrait être pleinement opérationnelle dans le courant du premier trimestre 2015.

En ce qui concerne plus particulièrement la fiabilisation des bases de données informatiques, l'action nécessaire sera engagée début octobre (re-calcul de tous les loyers plafonds et mise à jour des bases).

La Mission prend acte des décisions de réorganisation telles que décrites dans la réponse.

Il est pris note de l'engagement de la société.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Augmentations pratiquées	2,95 %	0,92 %	0,974 %	+ 1,59 %	+ 2,15 %	+ 0,9 %
Modulation	2 à 4 %	0 à 4 %	0 à 1,50 %	0 ou 1,9 %	0,17% ou 2,15%	+ 0,9 %
Recommandations gouvernementales <sup>3</sup>	+ 2,38	+ 1,0 %	+ 1,1 %	+ 1,9 %	+ 2,15 %	+ 0,9%

**Obs 4 : Le conseil d'administration n'a pas arrêté une politique de loyer au regard d'une grille d'objectifs claire ; le processus d'augmentation ne garantit pas l'égalité de traitement des locataires.**

Faute d'une grille précise et de critères explicatifs, les modulations proposées par la direction de la gestion locative, sur la période 2009-2011, n'offraient pas une bonne lisibilité des motivations des hausses appliquées. Ce défaut d'explication est d'autant plus notable que la société n'a pas été en mesure de fournir avec certitude le détail des hausses par programme, tel que présenté aux administrateurs. La confrontation des tableaux des augmentations communiqués par les services, à l'occasion du contrôle, s'est avérée en partie incohérente avec les hausses constatées dans le quittancement. Ainsi et à titre d'exemple, alors que la hausse du programme 216 était fixée à 3 % pour l'année 2010, elle s'est limitée à 2,16 % dans les faits.

L'absence de lisibilité dans la politique des loyers est accentuée par une pratique d'augmentation des loyers à la relocation, sans que le conseil en ait fixé clairement les modalités d'application. Les décisions sont laissées à l'appréciation des conseillères-logement qui, en fonction de la situation du marché et des difficultés à louer, peuvent moduler les augmentations pratiquées.

Dans certains cas, pour deux logements de surface équivalente et d'un niveau de loyer identique, la hausse appliquée à la relocation au cours d'une même année peut s'avérer différente. Ainsi, pour le programme du Petit Paradis, les loyers des logements ont été portés respectivement à 304,48 € et 307,22 € au 1<sup>er</sup> janvier 2014, alors qu'ils étaient quittancés au tarif unique de 296,27 € au 1<sup>er</sup> janvier 2013, soit des hausses respectives de 2,77 % et 3,7 %.

Lors du conseil du 25 octobre 2011, les administrateurs ont fait le constat de cette forte dispersion des niveaux de loyers. Depuis lors, les principes de révision annuelle des loyers ont été simplifiés. La hausse est décidée en niveau sur l'ensemble du parc avec, pour exception, les groupes connaissant des difficultés particulières de commercialisation. Néanmoins, le constat perdure, conséquence des loyers pratiqués à la relocation. De cette situation résulte encore une forte disparité des loyers au sein d'une même opération. A titre d'illustration, sur les 208 logements loués au 1<sup>er</sup> janvier 2014 du programme du Petit Paradis, 25 niveaux de loyers ont été identifiés, faisant varier le taux quittancé en 2014 de 33,41 €/m<sup>2</sup> à 36,54 €.

Malgré cette nouvelle pratique, la politique des loyers demeure insuffisamment maîtrisée par le conseil d'administration ; en 2012 et 2013, les décisions ont systématiquement précédé de quelques jours la publication de l'indice IRL du troisième semestre. De ce fait, les délibérations portent sur un principe d'augmentation, sans que le conseil n'ait un retour de la hausse réellement appliquée. Ainsi, la hausse décidée lors du CA du 11 octobre 2013 prévoyait une augmentation équivalente à la variation annuelle de l'IRL du troisième trimestre 2013 ; soit une hausse estimée à environ 1 %. Dans les faits, la hausse s'est limitée à 0,9 % sur la base de l'indice publié le 16 octobre suivant.

**Obs 5 : En 2011, la société n'a pas respecté les limites d'augmentation au logement, telles que prévues par la loi de finance n° 2010-1657 du 29 décembre 2010.**

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, par dérogation aux articles L. 442-1 et L. 445-4 du CCH, la révision annuelle des loyers pratiqués ne peut excéder la variation de l'indice de référence des loyers du troisième trimestre de l'année précédente.

Bien que l'augmentation en masse de 0,974 % décidée par le CA du 13 octobre 2010 n'excède pas le taux maximum réglementaire de 1,1 % fixé pour l'année 2011, certaines hausses pratiquées dans le cadre de la modulation des loyers s'avèrent supérieures au plafond fixé : 458 logements apparaissent en dépassement

<sup>3</sup> 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° 4 :**

Les correctifs adoptés par le Conseil en 2011 seront renforcés.

Deux administrateurs sont chargés de réfléchir avec les services, afin de parfaire l'information du Conseil.

Le Conseil aura à statuer avant fin 2014 sur une proposition d'encadrement des « loyers à la relocation » et d'en confier la mise en œuvre directe au Directeur général.

En ce qui concerne la définition par le Conseil d'une véritable politique des loyers (modulation par territoire, harmonisation par programme, etc.), elle sera débattue, comme il a toujours été prévu, en Conseil, après avis du conseil de concertation locative :

- lors de l'adoption du programme de requalification de quartier pour le Petit Paradis ;
- lors de l'élaboration du nouveau plan stratégique de patrimoine pour les autres territoires.

La proposition d'encadrement des loyers à la relocation et les actions de lutte contre la vacance (cf. § 3.4) doivent s'intégrer dans une vision élargie de la politique de loyers de la société.

**Obs n° 5 :**

Il s'agit d'une erreur d'interprétation des textes : l'augmentation a été réalisée en masse et non en niveau.

Dont acte.

Le plafonnement sera recalculé, loyer par loyer, et le solde obtenu sera bien entendu reversé à chaque locataire. L'opération sera effectuée au 1<sup>er</sup> semestre 2015.

L'office doit donc procéder aux corrections nécessaires et rembourser aux locataires les sommes indûment perçues.

### 3.3.2 Les charges

Les modalités de régularisation des charges n'appellent pas d'observation particulière. De manière habituelle, les charges font l'objet d'une régularisation entre les mois de mai et juin de l'année suivante. 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 ; le taux moyen de surprovisionnement constaté sur les derniers exercices, au regard des dépenses réelles, est néanmoins en forte diminution, passant de plus de 16 % pour la régularisation 2009 à un peu plus de 10 % pour celle de 2012.

Le niveau moyen des charges générales, constaté pour l'année 2012, est modéré ; il s'élève à 8,80 €/m<sup>2</sup> de SH, compte tenu notamment de la proportion significative de logements individuels. Pour le programme du Petit Paradis, le niveau des charges est néanmoins important, de l'ordre de 22 €/m<sup>2</sup> de SH. A elles seules, les charges générales représentent plus de 14 €/m<sup>2</sup> de SH, s'expliquant notamment par la présence à temps plein d'un gardien et d'un agent d'entretien sur le site.

Le projet de réhabilitation de cet ensemble doit être l'occasion pour la société de s'interroger sur une optimisation des coûts supportés par les locataires.

### 3.4 ROTATION ET VACANCE

La rotation<sup>4</sup> constatée en 2013, proche de 13 %, est conforme à celle observée sur le département du Morbihan (12,9 %) et très légèrement inférieure à celle du Finistère (14,3 %). Elle marque néanmoins une inflexion certaine, puisqu'elle était de l'ordre de 15 % en 2011.

Bien qu'ayant enregistré quelques fluctuations sur la période, la vacance reste à un niveau relativement limité, malgré l'émergence de difficultés croissantes pour identifier des candidats.

	06/2010	12/2010	06/2011	12/2011	06/2012	12/2012	06/2013	12/2013
Logements vacants	20	26	19	18	23	37	24	28
dont + 3mois	4	14	10	5	8	10	9	4
Taux de vacance	1,30 %	1,68 %	1,22 %	1,15 %	1,43 %	2,30 %	1,47 %	1,69 %
Taux de vacance +3 mois	0,26 %	0,90 %	0,64 %	0,32 %	0,50 %	0,62 %	0,55 %	0,24 %

Les difficultés de commercialisation s'expliquent essentiellement par les conditions de détente du marché dans certaines zones rurales, en raison d'une raréfaction de la demande. Par ailleurs, la mise en service de nouvelles opérations financées en totalité en PLS s'est avérée inopportune et génératrice d'une vacance tendant à s'installer. Deux programmes récents sont particulièrement illustratifs de ces difficultés :

- le programme Les Orchidées à Brest : 3 logements sur 9 sont vacants au 31 mars 2014, soit 16 mois de pertes financières cumulées ;
- celui de La Ville Haute à Pont-Scorff : 4 logements sur 14 sont vacants, soit 10 mois de pertes financières. Depuis la mise en service de ce programme au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2010, le cumul de la vacance s'élève à 23 mois de pertes de loyers, représentant 12 057 €.

Ces constats doivent inciter l'organisme à s'interroger sur le bon niveau de loyer à appliquer sur ces deux programmes et plus largement sur les logements PLS. Malgré les orientations visant à modérer les hausses de loyer de ces logements, force est de constater l'inadaptation des tarifs pratiqués au regard du contexte du marché locatif. Ainsi, l'opération des 14 logements PLS de La Ville Haute, mise en service en 2010 sur la commune de Pont-Scorff, affiche un niveau de loyer comparable à celui observé dans le parc privé sur le même secteur. Le loyer médian d'un logement T3 est établi à 521 € contre 476 € pour un appartement du secteur privé (source ADIL 56). Corrigé des écarts de surface, le prix est ramené respectivement à 7,82 €/m<sup>2</sup> de SH et 7,90 €.

<sup>4</sup> La rotation, telle que définie par la société est calculée à partir des emménagements de l'année hors mises en service.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**3.4**

Concernant la vacance constatée dans les opérations exclusivement financées en PLS :

- ces décisions d'investissement ont été initiées avant la mise en place de la nouvelle gouvernance ;
- depuis, la société a explicitement renoncé à ce type de montage ;
- en revanche, une politique de commercialisation ciblée a été mise en œuvre, notamment en matière de communication. Le repositionnement des loyers sera étudié dans le cadre d'une vision plus globale (PSP).

### 3.5 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

**Obs 6 : Malgré une réorganisation du traitement des impayés, les résultats restent encore très insuffisants.**

Le précédent rapport pointait les faiblesses de la société en matière d'impayés, difficultés de suivi et d'appréciation leur situation, ainsi qu'une organisation interne défaillante.

La réorganisation de la direction gestion locative, où sont assurés le suivi et le traitement des impayés en 2011, avec l'arrivée du nouveau directeur, a été l'occasion d'améliorer la situation. L'écriture de la procédure de traitement des impayés et un paramétrage plus pertinent du logiciel (meilleur phasage des relances) devraient permettre à terme un recadrage du traitement des impayés. Une première amélioration avait, préalablement, consisté à regrouper cette fonction au siège et ne plus en laisser traiter une partie à l'agence de Brest.

Une campagne de « toilettage » du stock d'impayés partis a été réalisée en 2012, avec l'aide d'un prestataire externe, qui en a aussi profité pour relancer la campagne sur la mise en place des prélèvements et réaliser une formation sur la relance téléphonique des débiteurs.

De même, alors que pendant de nombreuses années, quasiment aucune dette locative n'était admise en non-valeur, hormis en cas de décès ou de procédures judiciaires d'effacement (PRP), il est constaté, depuis 2010, une modification des pratiques en la matière. Le conseil d'administration est maintenant annuellement invité à délibérer sur la constatation de l'irrecouvrabilité de créances dont la situation le justifie. Au 31/12/2013, il a ainsi délibéré sur 24 situations pour un total de 81 k€ (sachant que 11 correspondaient à des PRP pour 20 k€).

Enfin, des tableaux de bord permettent maintenant un suivi de l'état des impayés, pour les locataires présents et partis et par ancienneté de dette.

Pour autant, l'organisation actuelle n'a pas permis d'améliorer la situation.

D'un point de vue organisationnel, les moyens aujourd'hui dédiés restent limités et correspondent à 1,5 équivalent temps plein, soit un agent exclusivement dédié à cette activité, ponctuellement aidé par un autre agent de la gestion locative, par ailleurs, en charge notamment du quittancement et des charges locatives. La procédure « traitement des impayés » (dernière mise à jour 2013) n'est encore que partiellement appliquée, pour ce qui concerne les phases de contact des ménages en dehors du chaînage automatique des courriers de relance.

En termes de résultats, rapportés aux 1 789 locataires quittancés fin janvier 2014, 311 ménages encore logés dans le parc étaient en situation d'impayés. Pour 188 d'entre eux, la dette était inférieure à trois mois (montant moyen 256 €) mais en revanche, 33 ménages ayant une dette de plus d'un an constituaient la moitié (195 k€) de la dette totale (384 k€). Quant aux ménages sortis du parc en impayés, ils étaient à cette même date 322, pour une dette moyenne de 1 760 €.

Le volant total des retards restant à recouvrer<sup>5</sup> est passé de 10,9 % des loyers et charges quittancés sur 2009 à 13,9 % fin 2013 soit encore l'équivalent de 50,8 jours de quittancement. Ces valeurs restent mauvaises et très au-delà de celles plus communément observées, de l'ordre de 25 jours.

Conscient de cette situation et de subir « des retards de paiement qui présentent un caractère structurel (le phénomène est endémique depuis une dizaine d'années) », le conseil d'administration, dans sa séance du 19 juin 2012, a décidé de faire du traitement et la prévention des impayés un des « grands chantiers 2012-2013 » directement suivi par la direction, sans obtenir de résultat probant à ce jour.

### 3.6 GESTION DE PROXIMITÉ

Au sein du service de la gestion locative, la gestion de proximité est placée sous l'autorité opérationnelle du responsable patrimoine. Les relations avec les locataires sont essentiellement

<sup>5</sup> Corrigés du terme échu de décembre.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs n° 6 :**

Les mesures correctives sont annoncées dans l'exposé des axes du plan de réorganisation (cf. Obs. n° 3).

Toutefois, en ce qui concerne le gap constaté entre le taux d'impayés du Foyer d'Armor (50,8 jours) et les standards de la profession (25 jours), il conviendra peut-être de faire un bilan lorsque l'ensemble des indicateurs 2014 sera connu.

Dont acte.

assurées par les chargées de clientèle qui sont en responsabilité des états des lieux d'entrée et de sortie, de l'enregistrement et du traitement des réclamations techniques, ainsi que la prise en charge des troubles de voisinage. Elles bénéficient de l'appui du technicien « patrimoine », avec qui elles organisent la mise en œuvre des actions d'entretien courant.

**Obs 7 : L'organisation en place et les moyens consacrés à cette activité n'apportent pas toutes les garanties pour maintenir un niveau de service suffisant.**

Dans le cadre du contrôle de la société, la Mission a effectué une visite de patrimoine le 27 mars sur l'agglomération lorientaise, en présence du président et du responsable du patrimoine et de la proximité.

A cette occasion, l'attention de l'équipe de vérification a été attirée à plusieurs reprises par des accumulations d'objets divers dans les cages d'escaliers, les gaines techniques et les locaux communs, qu'ils soient situés en pied d'immeubles ou en sous-sols. En particulier, la visite des caves a révélé une insuffisante gestion, tant des espaces communs que des parties privatives, certains locaux étant détournés de leur usage initial. La présence de déchets et d'encombrants dans les circulations, d'amoncellements dans les espaces individuels témoignent d'un manque patent d'entretien et d'une insuffisante maîtrise de ces lieux.

Le site qui dispose pourtant d'un gardien logé sur place, a révélé des dysfonctionnements similaires et des manquements à la sécurité

Alerté par la Mission, le président a pris acte des constats opérés et a présenté les actions correctives engagées par la société dans un courrier du 17 avril 2014. Par ailleurs, il a rappelé les engagements pris par l'organisme en matière de qualité de service, notamment à travers l'engagement d'une démarche qualité.

Enfin, la Mission relève que l'engagement pris dans la CUS de créer un poste de gardien sur le site de Keraliguen à Lanester (groupe de 110 logements) n'a pas été tenu à ce jour.

### 3.7 GESTION DES INTERVENTIONS TECHNIQUES

#### 3.7.1.1 L'organisation en place

Toutes les demandes d'intervention consécutives à l'enregistrement d'une réclamation ou à la réalisation d'un état des lieux sont systématiquement administrées dans le module du progiciel Estia. Les réclamations sont enregistrées informatiquement par les chargées de clientèle ou le correspondant technique du patrimoine.

Au cours de l'année 2013, 1 834 demandes d'intervention ont été recensées dont 226 au titre de travaux de remise en état, suite à état des lieux : 1 548 d'entre elles ont été clôturées dont 193, suite à état des lieux. Sur la base d'un échantillon de 796 bons de travaux enregistrés en 2013, pour lesquels les entreprises sont intervenues et payées, l'analyse des délais indique que :

- les travaux sont exécutés dans un délai moyen de 24 jours - 34 jours, suite à état des lieux ;
- les bons de travaux sont clôturés dans un délai moyen de 34 jours - 49 jours, suite à état des lieux.

L'équipe de vérification a sollicité des explications pour 209 bons clôturés, pour lesquels aucune intervention n'était répertoriée. Pour 130 dossiers, les travaux ont été réalisés mais non répertoriés dans la base, en l'absence de facturation ou entrant dans le champ de contrats dont la prestation est effectuée en lien avec le locataire mais sans retour auprès du bailleur. Les autres situations auraient justifié une démarche, pour actualiser les suites à donner, en l'absence de retour d'éléments permettant de clore le dossier.

De cette analyse, il ressort que l'organisme doit s'attacher à faire un point régulier sur les demandes en instance avec, en particulier, un suivi plus rigoureux des interventions non exécutées et des factures non parvenues.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs n° 7 :**

La nouvelle organisation décrite en réponse à l'observation n° 3 a, parmi ses objectifs stratégiques, le maintien et le développement du service rendu aux locataires.

En ce qui concerne la problématique spécifique une réunion publique a été organisée avec l'ensemble des locataires

Un premier plan d'intervention a été défini en concertation. Une seconde rencontre est programmée

Concernant les gardiens :

La création d'un poste de gardien sur le site de Keraliguen a été programmée en 2016, conformément à notre engagement CUS

L'ensemble des mesures évoquées s'inscrit dans une orientation qui devrait effectivement permettre une amélioration significative de la situation. Cette amélioration devra être vérifiée à l'occasion d'un suivi régulier d'indicateurs appropriés.

Il est pris bonne note des actions et engagements pris par la société

### 3.7.1.2 La remise en état des logements

#### Obs 8 : En l'absence de cadrage, le suivi des travaux de remise en état des logements apparaît défaillant.

Les commandes de travaux de maintenance courante et de remise en état des logements ne respectent pas les règles définies par l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005. Les entreprises sont sollicitées sans mise en concurrence préalable. Leur choix est déterminé selon des critères géographiques et leur aptitude à répondre aux besoins exprimés. Les bons de commandes sont insuffisamment définis pour garantir avec précision la nature et l'étendue de la demande d'intervention. Aucun délai d'exécution n'est indiqué. Transmis par voie électronique, leur conservation n'est pas toujours garantie. L'absence de bordereau de prix ne permet pas de chiffrer les travaux à réaliser ni d'en estimer le coût. Les bons de commandes sont signés par les chargées de clientèle, quel que soit le montant, en l'absence de toute délégation de signature. A ce titre, seul le responsable de la gestion locative dispose d'une délégation formalisée, signée le 5 avril 2011 ; pour les travaux d'entretien courant, son montant est limité à 2 000 € HT. Le détail des factures produites par certaines entreprises est insuffisant pour permettre d'apprécier précisément le contenu des travaux réalisés. Les paiements sont mandatés en l'absence d'une vérification cadrée, permettant d'attester la réalité du service fait.

Dans ce contexte insuffisamment sécurisé et en l'absence de budget annuel circonscrit (prédéterminé), la Mission a fait le constat d'une forte progression du montant des travaux dédiés à la remise en état des logements. Alors que le coût moyen était de moins de 500 € par relocation en 2011, il est désormais proche de 2 000 € en 2013.

	2011	2012	2013
Nombre d'états des lieux réalisés	232	223	217
Montant des travaux de remise en état	111 295,55 €	217 078,96 €	415 259,83 €
Montant moyen des travaux de remise en état par logement	479,72 €	973,45 €	1 913,64 €
Nombre de logts remis en état >3 500 €	10	21	36
Nombre de logts remis en état >5 000 €	4	11	23
Montant des travaux re-facturés aux locataires après état des lieux	50 064,92	51 447,79 €	54 464,61 €

Si le montant des dépenses initiées après état des lieux était notoirement insuffisant en 2011, pour répondre au déficit d'attractivité d'une partie significative du parc, la progression constatée entre 2011 et 2013 justifie désormais d'être maîtrisée et encadrée. La société doit mettre en place une analyse précise des besoins de travaux et en arrêter une stratégie au regard de sa politique commerciale et de sa stratégie de maintenance générale. Enfin, les moyens dédiés doivent être définis annuellement dans un budget garantissant un meilleur pilotage des dépenses.

## 3.8 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

La société a démontré de réel progrès dans l'organisation de sa gestion locative avec, en particulier, un processus d'attribution adapté. La politique des loyers apparaît, quant à elle, insuffisamment maîtrisée et en conséquence inégalitaire.

La gestion de proximité présente enfin des carences qui nécessitent des correctifs.

## 4. PATRIMOINE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Le patrimoine de la société, d'une moyenne d'âge de 25 ans, a été construit pour un tiers dans les années 60. Il s'est ensuite développé à un rythme quasiment constant sur les quatre décennies suivantes (environ 240 logements pour chaque période).

Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, le patrimoine de la SA est constitué à près de 80 % d'ensembles immobiliers de logements collectifs, principalement de taille réduite (seuls, 12 programmes disposent de plus de 30 logements, 44 concentrent moins de 20 logements). Deux ensembles immobiliers situés à Lorient - Le Petit Paradis (216 logements) et Keraliguen (110 logements) dépassent les 100 logements.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
<p><b>Obs n° 8 :</b></p> <p>Ces dysfonctionnements ont été détectés en septembre 2013.</p> <p>Les premières instructions ont été données en octobre (budget, cadrage, contrôle par la hiérarchie).</p> <p>Période du 01/01 au 31/08/2014/même période 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• les dépenses d'entretien courant sont stabilisées (- 2.35 %) ;</li><li>• les dépenses de remise en état après EDL diminuent de 38 %, ce qui correspond à une réduction de plus de 100 000€.</li></ul> <p>Notre objectif est de normaliser et sécuriser intégralement ces procédures en amont avec effet en mars 2015 (après embauches des deux nouveaux chargé(e)s de clientèle).</p> <p>Enfin, la mise à jour du plan stratégique de patrimoine permettra de définir avec précision une stratégie de maintenance tenant compte des arbitrages patrimoniaux, ainsi que des enjeux commerciaux.</p>	Dont acte.

Le parc du Foyer d'Armor est concentré aux deux tiers sur le territoire du pays de Lorient. Les autres logements sont répartis sur le territoire de 34 communes, avec un spectre de diffusion très large : Pays de Brest, Pays de Cornouaille, Pays de Pontivy, Centre Ouest Bretagne, Pays d'Auray et Pays de Vannes.

La société est propriétaire de 83 logements classés en zones urbaines sensibles (ZUS) : 30 à Quimper et 53 à Lorient.

#### 4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Le conseil d'administration de la société a approuvé son plan stratégique de patrimoine (PSP), le 14 avril 2010. Le plan a été réalisé par les services de l'organisme ; il est en cours d'actualisation à l'époque du contrôle.

Le diagnostic repose sur un classement des immeubles, en fonction de quatre séries de critères caractérisant l'attractivité locative, la qualité technique, le positionnement sur le marché local de l'habitat et la rentabilité financière. Il aboutit à la constitution de sept ensembles homogènes d'immeubles, pour lesquels des actions en termes de maintenance plus ciblée, de politique de service et de peuplement ont été définies.

La stratégie de développement est lucide. Elle s'appuie sur une production annuelle moyenne de 35 logements dans le Morbihan, recentrée sur les territoires d'intervention privilégiés de la société et relevant, pour un tiers, du financement très social. Le développement d'une offre annuelle de cinq logements est prévu dans le Finistère dans le cadre de programmes d'habitat mixtes (locatif/accession). Le plan de vente intègre 88 nouveaux logements qui seront commercialisés progressivement. Parallèlement, la société s'est récemment engagée dans la vente de 17 locaux commerciaux.

Les interventions, en matière de mise à niveau de la performance énergétique des immeubles, dans le cadre des engagements du Grenelle de l'Environnement, sont identifiées de manière spécifique dans la convention d'utilité sociale de la société. La SA d'HLM Le Foyer d'Armor prévoit le traitement de 303 logements énergivores (sur la totalité des 362 en classes énergétiques E ou F) à horizon 2020. Les logements concernés sont quasi-exclusivement tous chauffés à l'électricité. Ils se répartissent à 62 % dans des ensembles immobiliers collectifs et sont constitués de pavillons individuels pour le reste. Sur les 64 logements programmés en intervention pour les années 2013-2014, 22 ne seront pas traités dans le calendrier initial pour des raisons de financement. A l'échéance 2016, l'organisme sera confronté à un véritable enjeu en termes de plan de charge, avec la réalisation prévue de travaux sur 146 logements, dont une partie importante pour des immeubles collectifs. La nature des interventions n'est pas encore fixée.

#### 4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

##### 4.3.1 Rythme de construction depuis les cinq dernières années et objectifs de production

Sur la période 2009-2013, la société a livré 180 logements familiaux (soit en moyenne 36 par an) dont près d'un quart ont été acquis en VEFA :

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Nombre de logements familiaux livrés	37	31	24	40	48	180
Dont acquis en VEFA	6	6	6	16	8	42

Ces livraisons correspondent à la mise en service de 24 ensembles immobiliers, situés à 80 % dans le pays lorientais et financés majoritairement dans le cadre d'opérations mixtes PLUS/PLAI. Une part significative de la production neuve de la société (20 %) s'est orientée directement vers du logement PLAI, 14 logements ont été livrés sur la base d'un financement PLS.

Les projets en cours de chantier ou de montage, en mars 2014, laissent augurer un volume de production de 35 logements pour l'année 2014 et de 96 au titre de la période 2015-2016 ; ce qui correspond à des objectifs légèrement supérieurs à ceux initialement prévus dans la CUS.

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****4.2 :**

Ce questionnement s'inscrit dans la réflexion stratégique du Conseil d'administration depuis début 2013. En ce qui concerne plus particulièrement la mise en œuvre du Pacte électrique breton (essentiellement des maisons individuelles pour le Foyer d'Armor), son intégration dans les objectifs CUS a été effectuée sur demande expresse de l'Etat.

Les modalités d'intervention mais également les éventuels arbitrages seront déterminés dans le cadre de l'actualisation du PSP. Nous devons, par ailleurs, évaluer l'impact de la nouvelle réglementation amiante qui est intervenue de façon absolument imprévisible en mai 2013.

Si le Foyer d'Armor a bien intégré qu'il lui faudra dégager les moyens humains et financiers appropriés, il doit, comme ses confrères, gérer les incertitudes budgétaires de l'Etat. Quelles seront les matrices du financement public pour la mise à niveau de la performance énergétique en 2016 ? 2017 ? 2018 ? Nous établirons en conséquence une stratégie qui déclinera des scénarii différenciés.

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

##### 4.3.2.1 Examen des conditions d'exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage

Au global, les opérations livrées sur la période 2009-2013 sont financées sur emprunt à 70 %, avec un apport en subventions de 17 % et la mobilisation de fonds propres à hauteur de 13 %. Cette ventilation moyenne cache de grandes disparités suivant les opérations. Quoiqu'il en soit, le niveau de subventions accordées est supérieur à ce qui est habituellement constaté, hors opération de renouvellement urbain. L'apport significatif des collectivités, qui représente plus de la moitié des aides directes, explique ce constat.

Le prix de revient définitif moyen des opérations livrées et clôturées sur la période de contrôle s'établit à 1 525 € (TTC)/m<sup>2</sup> de surface habitable (1 564 € pour les programmes acquis en VEFA), ce qui constitue un niveau de maîtrise des coûts tout à fait satisfaisant au regard des prix constatés dans le secteur. Le coût de bâtiment représente en moyenne 73 % du prix total, la charge foncière 15 % et les honoraires 12 %.

La fonction « maîtrise d'ouvrage » est partagée entre le chargé d'opérations en charge du montage jusqu'à l'obtention du permis de construire et le conducteur d'opérations qui assure la conduite des programmes dans leur phase opérationnelle. A l'agence de Brest, un agent assure l'ensemble de ces missions. L'équipe intervient en production neuve locative comme en promotion immobilière.

Un comité d'engagement statue sur l'opportunité de mener les opérations et sur les conditions de leur faisabilité.

Hors aléa particulier, les conditions de déroulement des opérations en phase administrative et en phase chantier sont très bien maîtrisées.

L'attention de la société est toutefois appelée sur la nécessité de se rendre propriétaire du foncier avant le démarrage des travaux d'un programme ; ce qui n'a pas été le cas pour l'opération La Colline située à Lanester (examinée en détail dans le cadre du contrôle - cf. infra). L'acte de propriété du terrain (auparavant en indivision avec Le Logis Breton) a en effet été réalisé en octobre 2011, soit plus de 9 mois après l'ouverture du chantier.

##### 4.3.2.2 Conditions de dévolution des marchés publics

La SA d'HLM Le Foyer d'Armor s'est dotée d'une procédure applicable à ses achats publics et notamment aux marchés passés dans le cadre de ses opérations d'investissement.

**Obs 9 : La société ne respecte pas les règles de la commande publique définies par l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 pour la passation de ses marchés de maîtrise d'œuvre.**

Pour conduire ses opérations, la société contractualise directement avec le cabinet de maîtrise d'œuvre, qu'elle choisit de manière discrétionnaire, sans aucune formalité de publicité ni de mise en concurrence.

Ce constat s'applique pour les opérations locatives, comme pour celles développées en accession à la propriété, que ce soit en maîtrise d'ouvrage directe ou par le biais de sociétés civiles de construction-vente.

Le Foyer d'Armor s'affranchit ainsi du respect des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. La société ne respecte d'ailleurs pas sa propre procédure interne de dévolution de ses marchés, qui prévoit, par exemple, une consultation systématique de trois intervenants à partir de prestations supérieures à 15 000 € HT.

Sur la période de contrôle, la Miilos relève que l'organisme a conclu, pour ses opérations locatives neuves, des marchés avec 14 prestataires différents, mais que deux d'entre eux - les cabinets  
- représentaient la moitié du chiffre d'affaires confié par la société aux concepteurs de ses projets.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

**Obs n° 9 :**

En ce qui concerne les contrats de maîtrise d'œuvre en construction neuve (accession, lotissement, locatif), le recours à un panel d'une vingtaine de prestataires différents nous paraissait répondre à la fois aux exigences d'égalité d'accès et de transparence, tout en préservant la souplesse indispensable pour ce type d'opération (nombre de logements, mixité des produits – accession et locatif- etc.). La mise en concurrence formalisée et systématique des maîtres d'œuvre pour des programmes de quelques logements nous est apparue peu pertinente.

Cette pratique s'est développée en toute transparence et n'avait précédemment pas donné lieu à observation.

Pour l'avenir, nous mettons en place des procédures de consultation de type accord-cadre et marchés à bons de commande.

Les conditions de passations des marchés de maîtrise d'œuvre pour la réhabilitation ne sont pas conformes aux prescriptions de l'ordonnance du 6 juin 2005. C'est le résultat d'une défaillance grave, mais isolée, dans l'organisation du contrôle interne. Depuis septembre, les marchés portant sur le patrimoine ancien ont été rattachés au dispositif de contrôle interne du service production.

La constitution du « panel » évoqué par la société ne repose sur aucune mesure de publicité ni procédure de mise en concurrence.

La mission d'intérêt général assurée par la société exige l'exercice plein et entier des devoirs associés à son statut de pouvoir adjudicateur, et donc, au respect scrupuleux des dispositions de l'ordonnance de 2005.

Dont acte.

Le marché de maîtrise d'œuvre pour la réhabilitation d'un montant de 617 770 € HT, a lui aussi été attribué sans mise en concurrence, alors qu'il relevait de la conduite d'une procédure formalisée pour sa dévolution, ce qui constitue un manquement grave.

Il est rappelé à l'organisme, investi d'une mission d'intérêt général, son obligation de respecter les sujétions liées à son statut particulier. Il lui appartient, en conséquence, de revoir impérativement ses pratiques, afin de se mettre en conformité avec les exigences de l'ordonnance de 2005.

L'analyse des modalités d'acquisition en VEFA d'un programme de quatre logements (L'îlot des serres à Hennebont) n'appelle pas d'observation particulière, au regard des exigences de la commande publique et de la jurisprudence administrative.

**Obs 10 : Les conditions de dévolution des marchés publics de travaux sont perfectibles.**

La société procède par appel d'offres restreint, qui consiste, après une première phase d'appel à candidatures, en une sélection des entreprises admises à soumissionner, puis en la formulation d'un choix parmi les offres déposées à l'issue d'une seconde phase. Les décisions sont prises en commission d'appel d'offres.

L'application des règles de la commande publique, en matière de marchés de travaux, a été appréciée au travers de l'analyse complète des modalités de déroulement de deux opérations de construction neuve (Kergreis 2 - La Colline à Lanester - 17 logements et Kerio à Guidel - 10 logements). La société garantit un bon niveau de maîtrise en la matière.

Néanmoins, la Mission a relevé quelques carences d'ordre général en matière procédurale et, pour l'opération de Lanester, un certain nombre de points fragilisant la sécurité juridique des marchés.

Sur le premier aspect, La Mission observe, d'une part, que les critères relatifs à la sélection des candidats retenus pour présenter leurs offres ne sont pas connus et que les procès-verbaux des commissions ne mentionnent pas systématiquement les motifs de rejet. D'autre part, la société ne procède pas à la publication d'avis d'attribution, alors qu'elle emploie une procédure formalisée (appel d'offres restreint) pour la désignation des titulaires de ses marchés.

Sur le second aspect, et à titre d'illustration du premier point évoqué ci-dessus, il est relevé, pour l'opération examinée, l'absence de motivations explicitées pour le rejet de quelques candidats positionnés sur quatre lots de travaux. Pour un autre lot, il est constaté que l'attributaire final du marché n'était pas retenu lors de la phase de sélection des candidatures.

**Obs 11 : La société ne sollicite pas systématiquement l'avis préalable du directeur des services fiscaux pour ses opérations d'acquisitions immobilières.**

A quelques exceptions près, la société n'a pas été en capacité de produire l'avis du directeur des services fiscaux, à requérir préalablement à l'acquisition foncière des terrains d'assiette des programmes ou à l'achat en VEFA d'ensembles immobiliers, en vertu des dispositions de l'article L. 451-5 du CCH.

## **4.4 MAINTENANCE DU PARC**

### **4.4.1 Politique générale**

Le plan d'entretien du patrimoine de la société est élaboré à partir d'une base de données développée en interne, qui programme les interventions par élément ou par composant, en fonction d'une durée de vie théorique. Les ajustements s'opèrent après visites de terrain effectuées par le responsable de la maintenance et un technicien, qui constituent l'équipe en charge de la définition du plan et de sa mise en œuvre.

Si l'outil de programmation du plan d'entretien permet une gestion dynamique des opérations, son actualisation permanente ne permet pas de conserver la traçabilité des choix opérés et des arbitrages techniques et/ou financiers rendus. Dans ces conditions, il s'avère difficile de porter une appréciation sur le niveau d'entretien pratiqué par l'organisme, au regard des besoins de son parc.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs n° 10 :**

Ces formalités seront appliquées, afin de sécuriser juridiquement la procédure marché.

Dont acte.

**Obs n° 11 :**

La procédure est mise en place depuis avril 2013.

Il est pris acte des engagements de la société.

**4.4.1 :**

Depuis septembre, le responsable du patrimoine travaille à temps partiel. Les ressources humaines doivent en conséquence être reconfigurées. Certaines missions devraient être externalisées, notamment celles qui s'inscrivent dans le programme de réhabilitation du Petit Paradis.

Dont acte.

Le contrôle a néanmoins été l'occasion de reconstituer, a posteriori, les différentes étapes qui ont concouru à l'élaboration du plan d'entretien pour l'année 2013 et de mesurer les écarts entre le programme prévisionnel et sa réalisation. Cet exercice a montré que le facteur limitant principal dans la définition du plan, comme dans l'exécution du programme prévisionnel, résidait dans la difficulté à faire face au plan de charges en termes de moyens humains.

Les visites de patrimoine menées ont permis d'estimer que le patrimoine de la société ne souffrait pas de retards techniques manifestes.

Si les dépenses d'entretien courant sont relativement homogènes d'une année sur l'autre, l'effort financier consacré au gros entretien est très fluctuant, avec deux « points bas » en 2009 et 2011, et une augmentation sensible entre 2012 et 2013. Ce constat s'explique par des cycles d'intervention sur les logements qui ne s'amortissent pas de manière linéaire, compte tenu de la taille du parc, mais aussi, pour l'augmentation de 2013, par l'application de nouvelles options en termes de travaux (adaptation des logements au vieillissement de leurs occupants et travaux plus importants à la relocation).

L'effort de maintenance immobilière (hors investissements) s'élève à près de 800.000 € par an en 2012 et 2013, soit en moyenne environ 500 € par logement et par an. Ce niveau de dépenses se situe au niveau du 4<sup>ème</sup> décile des valeurs de référence « Boléro ».

La réhabilitation de l'ensemble immobilier du Petit Paradis (216 logements) constitue aujourd'hui un enjeu primordial pour le maintien de l'attractivité du site construit en 1965. Les travaux portent principalement sur la pose d'une isolation thermique extérieure, la réfection des toitures-terrasses, le remplacement des menuiseries extérieures, des convecteurs et la rénovation des salles de bain.

L'opération est menée conjointement avec la Ville de Lorient pour la conduite d'un projet d'aménagement urbain complémentaire aux travaux d'habitat. Le calage du projet, initié au stade de l'avant-projet en 2011, n'a abouti qu'après plusieurs années. Le premier chiffrage de 6,7 M€ du coût prévisionnel des travaux qui figure dans la CUS s'est vu majoré pour atteindre 8,5 M€ au stade des études de projet en juillet 2013. Avec les honoraires, le coût total du projet s'élève désormais à près de 9,5 M€. Le reclassement des travaux de réhabilitation programmés en lien avec le nouveau dispositif réglementaire de traitement des bâtiments amiantés conduit à repousser de plusieurs mois le démarrage des travaux et à générer un surcoût qui n'est pas encore estimé à l'époque du contrôle.

#### 4.4.2 Gestion de l'entretien et de l'exploitation du patrimoine

Les principaux contrats d'entretien et d'exploitation du parc (chaudières, ascenseurs, robinetterie) ont tous fait l'objet d'une mise en concurrence récente. Les procédures relatives à la commande publique sont respectées.

La SA gère un parc de sept ascenseurs et s'appuie sur un bureau d'études technique dans le cadre d'une mission d'assistance et de conseil. Elle a conclu, en 2012, un contrat pour l'exécution de travaux de modernisation et de remplacement complet, avec maintenance de ses appareils. Les contrôles techniques quinquennaux ont été réalisés.

#### **Obs 12 : L'organisme n'assure pas le suivi d'exécution du contrat d'entretien des appareils à gaz et n'est pas assez vigilant quant à la gestion du marché de maintenance des extincteurs.**

Bien que le contrat, conclu avec le prestataire en charge de l'entretien des chaudières individuelles à gaz et des chauffe-eaux, stipule la transmission d'un compte-rendu d'activité, l'organisme n'en est pas destinataire. Pour autant, il ne le sollicite pas non plus.

La société n'est donc pas en mesure d'identifier les logements pour lesquels l'entretien des appareils à gaz n'a pas été effectué et, a fortiori d'engager les démarches correctrices.

Le document pour l'exercice 2013, demandé dans le cadre du contrôle, révèle un taux de non-pénétration dans les logements de 5 %, ce qui correspond à 25 visites qui n'ont pu être effectuées sur un total de 468 chaudières à vérifier. Ce taux est supérieur à 10 % (31 appareils non entretenus pour 284 équipements) pour les chauffe-eaux.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs n° 12 :**

Les procédures ont été réécrites et complétées.  
Le contrôle sera effectif et systématique dès  
janvier 2015

Le suivi de la bonne exécution des prestations est fondamental, lorsqu'il s'agit de la révision annuelle des appareils à gaz, imposée par la réglementation par mesure de sécurité. En effet, dans ce cas, l'organisme se substitue de fait au locataire dans ses obligations et, par conséquent, engage sa responsabilité en cas d'atteinte à la sécurité des personnes et des biens. Il se doit donc de repérer les logements dont les équipements n'ont pas été révisés dans l'année (principalement du fait du locataire) et engager tous les moyens existants pour obliger le locataire, soit à laisser intervenir le prestataire désigné, soit à attester de la révision effective par un autre professionnel.

Bien que la loi n'impose pas la présence d'extincteurs dans les cages d'escaliers autres que ceux des immeubles de grande hauteur, la société a fait le choix volontariste d'en équiper tous ses programmes collectifs. Pour en assurer la maintenance et le contrôle, elle a conclu un contrat de prestation le 21 octobre 2010, incluant les vérifications des boîtiers tirer-lâcher. A l'occasion de la visite de patrimoine sur la commune de Brest, la Mission a fait le constat d'un défaut de contrôle réglementaire, au titre de l'année 2013, du tirer lâcher de l'opération Les Orchidées. Vérification faite par le technicien patrimoine, le bordereau des prix annexé à l'acte d'engagement du contrat n'intègre pas le patrimoine situé sur le département du Finistère. En l'état, la société n'est donc pas en mesure d'attester la vérification des équipements de sécurité sur l'ensemble de son parc.

#### 4.5 VENTE DE PATRIMOINE

La société s'est engagée, depuis quelques années, dans une démarche de vente de logements HLM, avec une montée en régime progressive. Le tableau ci-après détaille, pour la période 2009-2013, le rythme de mise en commercialisation et de vente effective :

	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de logements proposés à la vente au 31/12	32	31	35	48	64
Dont nombre de nouveaux logements mis en vente en cours d'année	0	0	10	14	20
Nombre de logements vendus à l'unité	3	6	1	1	4

Le taux d'écoulement est un peu inférieur à ce qui est habituellement constaté, même si toute comparaison reste difficile à établir, compte tenu du nombre limité de logements proposés à la vente.

Les logements ont été vendus très majoritairement à des tiers extérieurs (11 cas sur 15). Seuls trois ménages occupants se sont rendus acquéreurs de leur logement et un locataire du parc non occupant a acheté un bien.

La CUS prévoit l'intégration graduelle dans le potentiel de vente de 30 logements supplémentaires à l'échéance 2016.

#### Obs 13 : L'office ne respecte pas complètement l'ensemble des mesures législatives et réglementaires relatives à la procédure de vente HLM.

Les modalités de mise en œuvre de la vente des logements, appréciées sur l'examen des 15 dossiers de vente de la période de contrôle, sont menées conformément à la réglementation, à l'exception de trois natures de situation.

La société n'est ainsi pas en mesure de pouvoir justifier de la conduite des mesures de publicité prévues par l'article R. 443-12 du CCH pour les cinq logements vacants du patrimoine finistérien vendus en 2010. Par ailleurs, pour quatre situations (3 dossiers de 2009 et 1 dossier de 2013), l'estimation du service des domaines, valable un an, était caduque à la signature de l'acte de vente. Enfin, l'organisme n'a pas sollicité l'autorisation d'aliéner prévue à l'article L. 443-7 pour un logement PLI vendu en 2013, alors que l'ensemble du patrimoine d'un organisme HLM relève de ces dispositions, quel que soit le mode de financement utilisé.

#### 4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La société établit sa capacité à exercer sa maîtrise d'ouvrage de construction locative dans des conditions satisfaisantes de qualité et de maîtrise des coûts.

Il est nécessaire que l'organisation de la société soit adaptée de façon à lui permettre de garantir la conduite d'une politique de maintenance cohérente, continue et adaptée aux besoins de son parc.

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs n° 13 :**

La gestion de certaines pièces administratives par l'agence de Brest a, en effet, posé problème en 2010-2011, en raison de la suppression du poste permanent de secrétariat. En 2011, l'administration des ventes, tant en neuf qu'en ancien, a été centralisée au siège et nous n'avons plus constaté dès lors d'erreurs de cette nature.

La validité de l'évaluation effectuée par France Domaines avait été appréciée en fonction de la date de réservation ou de compromis de vente. Les correctifs ont été apportés pour l'avenir, sachant que les dépassements de délai ont été de faible amplitude et ne nous semblent pas avoir remis en cause la transparence et l'équilibre (et donc l'honnêteté) de la transaction. Cette interprétation complexifiera la procédure de vente, puisque le montant de la transaction sera susceptible de varier entre la date de signature du compromis et celle de l'acte de vente.

En raison de l'exclusion des logements PLI des indicateurs CUS, nous avons estimé que le dispositif de l'article L. 443-7 n'était pas applicable. Nous avons régularisé ex post, par souci de transparence à l'égard de la Préfecture.

Dont acte.

L'organisme devra également impérativement se mettre en conformité pour la dévolution de ses marchés publics de maîtrise d'œuvre et sécuriser sa procédure de vente HLM.

## 5. PROMOTION IMMOBILIERE

### 5.1 ANALYSE GENERALE DE L'ACTIVITE

La société conduit son activité de promotion immobilière, soit en maîtrise d'ouvrage directe, soit par le montage de sociétés civiles immobilières de construction-vente, individualisées à l'opération, avec un ou plusieurs partenaires.

Sur la période du contrôle, le Foyer d'Armor a ainsi développé trois opérations en propre (« Les demeures de Kério » à Guidel, « Les Consuls » à Lorient et « Le Bleimor » à Guidel), trois programmes avec HFLB (« Le Clos de Kerbonne », « Les Hauts de Keresseis » à Brest, « Le Jardin du petit manoir » à Plouzané), une opération avec la SCP Le Logis Breton (« Les demeures de Manon » à Lanester) et deux programmes avec Le Logis Breton et Cap Lorient Agglomération Habitat (« Les terrasses du Kreisker » et « Villa Amsterdam »).

Le rythme de commercialisation et de production de l'organisme, en distinguant les logements en accession directe de ceux dédiés à la location-accession, figure dans les tableaux ci-après :

Accession sociale (VEFA)	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Réservations	27	32	2	18	8	87
Contrats de ventes	17	35	11	4	17	84
Livraisons		23	22	19	20	84

Location - accession	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Réservations	4	14	11		12	41
Contrats de ventes (levées d'option)			8	11	2	21
Livraisons			13	8	11	32

Pour les données qui précèdent, n'ont été décomptés que les logements, pour lesquels la société a conclu la vente en cas de commercialisation partagée entre les associés de la SCCV.

La société a éprouvé de réelles difficultés à achever la commercialisation des opérations de Brest et de Lanester, qui comptent encore sept logements invendus plusieurs mois après leurs livraisons. Il est prévu qu'elle achète en VEFA cinq d'entre eux (4 pour les Hauts de Keresseis et 1 pour La Traviata) pour les intégrer à son patrimoine locatif social. La société se donne encore un peu de temps pour les deux logements en stock du Clos Kerbonne.

Les programmes sont de bonne qualité, bien insérés dans leur environnement urbain et proches des services. La performance très mitigée en termes de commercialisation, qui plus est avec une ouverture très large à la clientèle des investisseurs (cf. infra), est donc vraisemblablement imputable à une conjoncture morose sur des marchés d'accession à la propriété atones. Pour autant, ces constats interrogent aussi les méthodes de la société dans le traitement des « queues de programme ».

En revanche, l'opération de Plouzané a été entièrement commercialisée en 11 mois, d'avril 2013 à mars 2014, témoignant ainsi du caractère imprévisible de la réaction du marché brestois.

La commercialisation des programmes du Morbihan s'est globalement exercée de façon satisfaisante.

La SA d'HLM Le Foyer d'Armor développe aussi des activités d'aménagement de terrains à bâtir. Elle a vendu 20 lots libres de constructeur à Pont-Scorff (lotissement Gwez Tihl) livrés en 2009 et 2010, et 7 terrains à Belz en 2013 (lotissement Crubelz).

La vente de locaux commerciaux, adossés à des programmes locatifs ou d'accession, s'avère particulièrement difficile. Le programme manifestement surdimensionné de Pont-Scorff (14 logements PLS et 8 locaux d'activité dont 3 vacants depuis plusieurs années) illustre ce constat. Le caractère hasardeux de l'engagement de la société dans cette opération est patent (cf. supra).

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### 5.1 :

La Mission d'inspection décrit très précisément les différentes variables qui gouvernent le marché de l'accession sociale à la propriété sur nos trois territoires (pays de Brest, Lorient et Auray) :

- « *conjoncture morose* » : les études (OREAL Bretagne ; ADIL 56 ; Crédit Logement) montrent que la crise fragilise durablement les deux premiers déciles de revenus, c'est-à-dire une grande partie de notre clientèle sociale qui s'est reportée sur l'acquisition de logements anciens ou renonce purement et simplement à son projet. En conséquence, sur le plan macroéconomique, la demande solvable en accession sociale se réduit considérablement. En fait, nous nous adaptons à des réalités sociales et économiques sur lesquelles nous n'avons guère de prise.
- « *s'appuyer sur ce type de clientèle [les investisseurs] pour atteindre la quotité de réservations permettant le lancement des travaux* » : en effet, c'est la variable qui conditionne le lancement des travaux (50 % de réservations) donc la livraison effective de leurs logements aux accédants qui disposent d'un « *produit présentant un rapport qualité/prix performant* ».

Il aurait pu être précisé que la grille des prix de vente est majorée lorsqu'il s'agit d'acquéreurs investisseurs et qu'il s'agit sans doute d'un facteur déterminant qui permet à la société de s'adresser « *à des ménages aux caractéristiques sociales avérées* ».

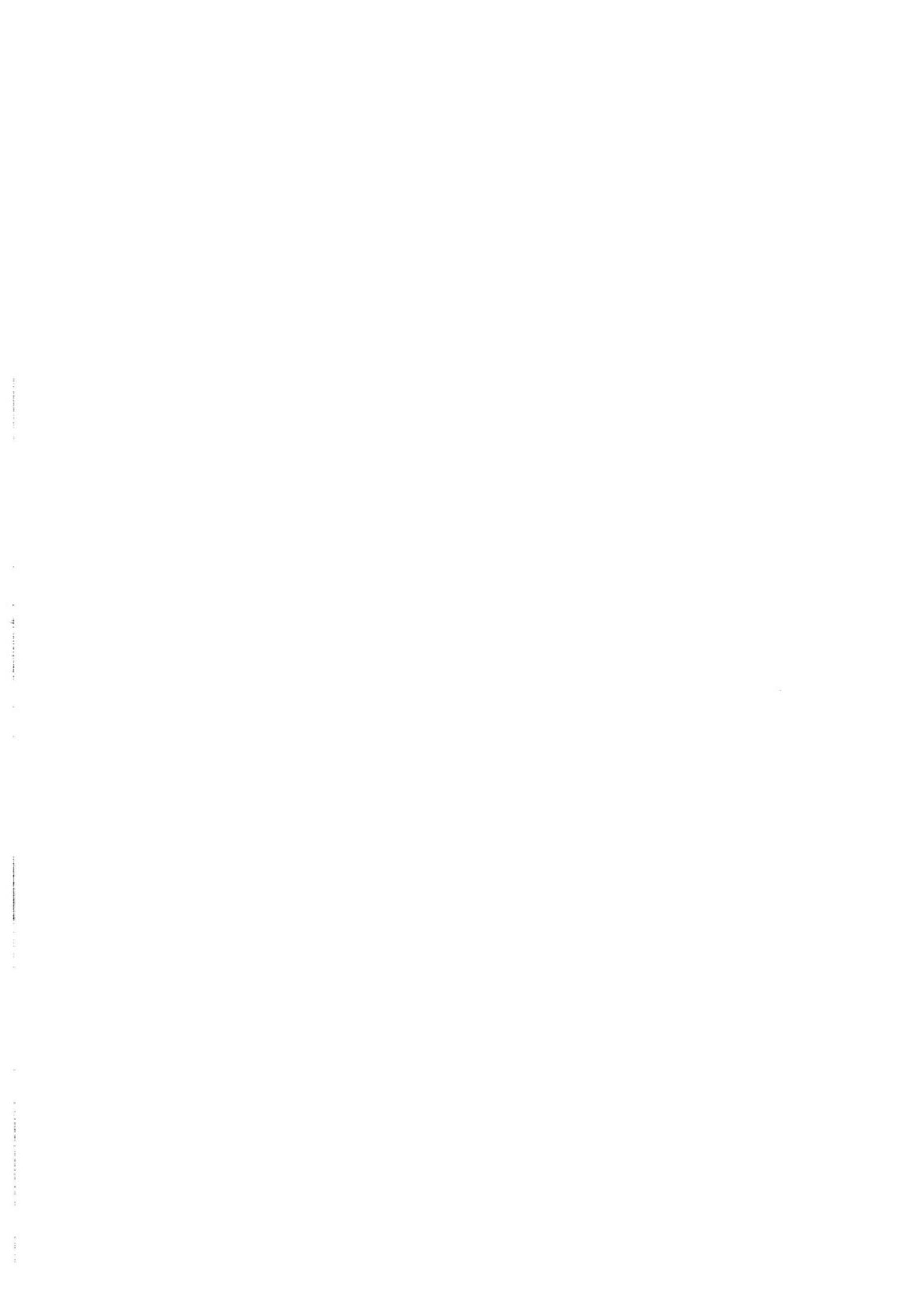
A titre d'information, les opérations « Villa Amsterdam » et Terrasses du Kreisker » ont pu être mieux optimisées socialement (près de 100 % d'accédants sociaux) en raison d'un partenariat spécifique avec la Ville de Lorient.

Par ailleurs, la société souhaite préciser que son activité de promotion immobilière s'exerce dans le cadre strict des lois et règlements qui régissent son objet social.

En conclusion, il conviendrait de prendre acte que, sur nos marchés actuels, la vente aux investisseurs constitue le seul levier économique permettant de poursuivre une activité d'accession sociale au bénéfice des ménages à revenus modestes.

Il ne s'agit pas d'une stratégie, mais d'une prise en compte des réalités, que nous souhaitons de caractère conjoncturel.

La conformité à l'objet social n'est pas remise en cause. Le constat opéré par la Mission n'a d'ailleurs pas fait l'objet d'une observation en tant que telle.



**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

La Mission rappelle néanmoins la nécessité d'un ciblage social de la clientèle des opérations d'accèsion sociale.

- 2010 : 37.5 % ;
- 2011 : 51.7 % (dont les 4/5 locataires accédants ou bénéficiaires de PASS foncier) ;
- 2012 : 66.6 % (dont plus de la moitié de locataires accédants) ;
- 2013 : 97.3 %.

## 5.2 MODALITES DE FONCTIONNEMENT

Pour les deux opérations menées avec Cap Lorient Agglomération Habitat et le Logis breton, la répartition des missions entre associés a été définie préalablement.

La ventilation des interventions entre le Foyer d'Armor et le Logis Breton a fait l'objet d'un commun accord d'ordre général applicable à toutes les opérations : le Logis Breton réalise le montage en amont, Le Foyer d'Armor passe les marchés et assure le suivi de chantier dans sa zone d'intervention, les deux entités commercialisent en parallèle les logements. Néanmoins, ce partage des tâches n'est formalisé spécifiquement ni dans les statuts des SCCV créées ni dans les actes de leurs assemblées générales.

Pour les SCCV associant le Foyer d'Armor et HFLB, la coopérative détient 80 % des parts et assure la gérance de la SCCV. Pour réaliser sa mission, la société utilise les services du Foyer d'Armor dans le cadre d'une convention de prestation de services spécifique, qui définit les modalités de rémunération et de facturation pour les deux grands types d'intervention : montage financier et opérationnel, et commercialisation.

**Obs 14 : Dans le cadre d'une opération, la SA d'HLM Le Foyer d'Armor a facturé ses services à la SCP Habitation Familiale Lorient-Brest sans base conventionnelle, en infraction avec les articles L. 423-10 et suivants du CCH.**

Sur la période de contrôle, la SA d'HLM Le Foyer d'Armor est intervenue comme prestataire de la coopérative HFLB, associée à parts égales dans une SCCV avec le Logis Breton, pour développer l'opération « la Traviata ». La SCP HFLB perçoit pour sa gérance de la SCCV 2 % HT du montant des ventes TTC, ainsi qu'une commission de vente (3 % pour les actes conclus en propre et 1 % pour ceux traités par le Logis Breton).

Sans s'appuyer sur une décision formelle ni sur les bases définies dans la convention de prestation de services globale conclue entre les deux sociétés, la société Le Foyer d'Armor a rémunéré sa prestation pour le compte de la coopérative sur la base de la moitié des honoraires que cette dernière a facturés à la SCCV (97 776,53 €), soit 48 888,25 €.

En l'absence d'autorisation préalable des conseils d'administration des deux sociétés et de déclaration au titre des conventions réglementées, les administrateurs communs aux deux organismes se sont exposés ainsi au risque de conflit d'intérêt.

La SCP tire un bénéfice direct de 48 k€ du mode de re-facturation mis en place, sans justification économique de cet avantage susceptible d'être fiscalement assimilable à un acte anormal de gestion.

Par ailleurs, l'examen des dispositions statutaires d'un échantillon de SCCV (Keresseis, Kerbonne, Petit Manoir) a mis en évidence que certaines obligations contractuelles n'étaient pas mises en œuvre. Ont ainsi été omises, la signature de la « convention de compte courant », la décision en assemblée générale sur la rémunération ou non du gérant et la présentation annuelle à l'assemblée générale, par le gérant du rapport sur les conventions réglementées.

## 5.3 ANALYSE DES PRIX ET DU SERVICE RENDU

Les opérations sont situées exclusivement en zone B2 et affichent des prix de vente moyens inférieurs de plus de 25 % aux plafonds réglementaires applicables de l'ordre de 1 890 €/m<sup>2</sup> de surface utile.

Les logements produits présentent un rapport qualité/prix performant. En effet, à titre d'exemple, l'observatoire de l'ADIL du Morbihan recense des valeurs moyennes proches de 2 900 €/m<sup>2</sup> en 2011 et supérieures à 3 000 €/m<sup>2</sup> en 2012, pour la vente d'appartements neufs dans le pays lorientais.

Pour les opérations livrées et clôturées (Les Consuls, le Bleimor et Kério), la marge nette réalisée représente en moyenne plus de 16 % du prix de vente HT.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

**Obs n° 14 :**

Le Conseil d'administration a autorisé la signature de la convention en sa séance du 4 mai 2007

Il est pris acte de la régularisation opérée.

Un « avenant d'application particulière » devait être instrumenté par les mandataires sociaux en exercice à l'époque.

Cette procédure de ratification n'a pas été concrétisée pour une raison que nous ignorons.

En revanche, le montant retenu (89.363,38 €) dans le rapport spécial du Commissaire aux comptes inclut la facturation effectuée au titre de l'avenant, sans que ledit avenant ne soit explicitement visé... L'assemblée générale, en conséquence, a approuvé ce montant.

Nous interrogeons le Commissaire aux comptes actuellement en exercice, afin de dégager avec lui des pistes de rectification possibles, sachant qu'aucun des administrateurs communs de cette période n'est encore en exercice actuellement.

En ce qui concerne l'éventuelle absence de « justification économique », il convient de préciser que cette minoration n'est pas sans fondement économique : au nom du Groupe LB Habitat, la SCP portait seule le risque de promotion immobilière (c'est un cas de figure unique), dans un contexte de commercialisation qui se préfigurait comme difficile – et qui s'est avéré tel – avec un risque significatif de mise en péril de la maison mère.

Par ailleurs, la facturation définitive ne constitue pas une vente à perte pour le Foyer d'Armor.

L'observation de la Miilos portait sur l'absence de support juridique dans la relation entre les deux sociétés du groupe.

Il appartient aux administrateurs du Foyer d'Armor et de la SCP Habitation Familiale Lorient-Brest de veiller à la préservation des intérêts de leur société.

Le calcul de cette marge résulte de la soustraction entre le prix de vente et :

- le coût de construction (charge foncière, bâtiment et honoraires) ;
- les frais de publicité ;
- les frais financiers ;
- les honoraires de gestion correspondant à la prestation de maîtrise d'ouvrage déléguée par la SCCV ;
- les honoraires de commercialisation.

La marge est encore beaucoup plus confortable dans le cadre de la vente de terrains à bâtir (33 % du prix de vente pour le lotissement de Pont-Scorff).

Les acquéreurs bénéficient d'un dispositif de sécurisation complet en cas de difficultés économiques ou sociales, axé sur les garanties de rachat du logement et de relogement et sur la souscription d'une assurance revente (qui prend en charge la perte financière éventuelle en cas de revente forcée).

L'analyse du fichier des ventes révèle une proportion significative d'investisseurs (37 %), variable d'une opération à l'autre : proche de 50 % pour les opérations Les Consuls, Bleimor, et Clos Kerbonne, alors que les programmes menés conjointement avec Cap Lorient Agglomération Habitat, sous contraintes d'attribution sociale, n'affichent qu'une seule vente au profit d'un investisseur.

Le développement de programmes en immeubles collectifs, par nature moins prisés par les candidats accédants, conduit la société à s'appuyer sur ce type de clientèle pour atteindre la quotité de réservations permettant le lancement des travaux. Les ménages concernés s'inscrivent dans les dispositifs d'amortissement « Borloo » ou « Scellier intermédiaire » qui encadrent la location sous conditions de loyers et de plafond de revenus.

Ce taux important d'investisseurs dans les ventes réalisées interpelle directement la stratégie de la société, qui a vocation à centrer son action sur son objet social.

L'examen de 30 dossiers de vente à des acquéreurs pour leur habitation principale a montré le respect des plafonds de ressources : les revenus des ménages se situent en moyenne à 52 % des plafonds PLS accession et à 75 % des plafonds PSLA. Pour la part hors investisseur, la société s'adresse à des ménages aux caractéristiques sociales avérées et leur permet d'accéder à la propriété. Pour une situation, l'avis d'imposition n'a pas été fourni par le ménage, soumettant à fiscalité le produit de la vente. Enfin, dans un autre cas, le ménage a présenté une copie de sa déclaration d'impôts - qui plus est non signée - ; ce qui ne saurait constituer une pièce justificative recevable.

#### **5.4 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE DE PROMOTION IMMOBILIERE**

La SA d'HLM Le Foyer d'Armor développe son activité de promotion immobilière à des conditions satisfaisantes. Le ciblage de clientèle vers des ménages accédants apparaît aujourd'hui insuffisant, éloignant la société de son cœur de métier.

## **6. SYNDIC ET ADMINISTRATION DE BIENS**

Le Foyer d'Armor assure une activité importante en matière d'administration immobilière avec, au 31/12/2013, la gestion de 126 syndicats de copropriété représentant 3 676 lots principaux. Les ensembles immobiliers sont situés aux deux tiers dans le Morbihan et pour le tiers restant dans le Finistère (et principalement à Brest). Les clients sont historiquement les ménages locataires-attributaires des programmes développés par la société. Le Foyer d'Armor dispose également de 38 mandats de gestion de logements locatifs.

Cette activité d'administration de biens au sens large, qui mobilisait en interne une équipe de neuf personnes, a toujours été structurellement déficitaire. Pour autant, elle s'accompagne d'une trésorerie d'un niveau conséquent (cf. infra § 7 - Analyse financière).

En 2013, les partenaires de Breizh Coop ont décidé de créer une filiale SCIC d'HLM « Habitation Familiale Gestion » pour assurer l'activité de gestion syndicale et de gestion de biens avec la

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

mutualisation des fonds gérés par la société Le Foyer d'Armor et par la SCP Habitation Familiale de Rennes (8 900 lots au total).

De manière corollaire à la promesse de cession de fonds, un dispositif conventionnel (transfert de contrat de travail et convention de prestation de services) conclu en décembre 2013 a été mis en place en anticipant le transfert du personnel au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Il permet à la nouvelle structure d'assurer la gestion au fur et à mesure du transfert des mandats de syndic décidé par les assemblées générales de copropriété et au Foyer d'Armor de garantir la continuité de son service en s'appuyant sur les sociétés « Habitation Familiale » et « Habitation Familiale Gestion » jusqu'à cession complète du fonds.

L'organisation pour le patrimoine repose sur trois trinômes « gestionnaire - assistante - comptable » qui gèrent une partie territoriale du portefeuille d'activités. Par rapport à une activité de syndic classique et au regard du caractère majoritairement modeste des propriétaires occupants, les équipes sont davantage mobilisées sur l'accompagnement et la pédagogie qui portent, par exemple, sur la nécessité de la constitution de provisions pour travaux.

Les procès-verbaux des assemblées générales consultées et les contrats de syndic sont précis et fournissent une information complète.

Ces derniers identifient clairement, d'une part, les prestations de gestion courante incluses dans le forfait annuel de rémunération et, d'autre part, les prestations optionnelles avec leur valorisation.

## **7. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE**

En liminaire, il convient d'indiquer que l'ensemble des développements et analyses qui suivent reposent pour l'exercice comptable 2013 sur des comptes arrêtés en toute fin de contrôle et non encore approuvés par le conseil d'administration de la société.

### **7.1 GESTION DE LA DETTE ET TRESORERIE**

L'encours de la dette du Foyer d'Armor, au moment du contrôle s'élevait à 38,9 M€ avec une durée de vie résiduelle moyenne de 14 ans et au taux moyen actuariel de 2,75 %. Cette dette est constituée à 83,5 % de prêts à taux indexé (principalement des prêts CDC adossés au Livret A) et, en conséquence, expose largement la société à la variabilité du taux du Livret A.

Le poids de l'annuité, rapporté aux produits des loyers fin 2013, représente 40,7 %, soit un niveau très modéré comparé à la valeur médiane 2011 pour les ESH de province, à savoir 49,4 %. Cette situation laisse à la société une capacité d'endettement qui pourra s'avérer utile dans les années à venir (cf. § infra prévisionnelle).

Jusqu'à présent la société n'est pas intervenue significativement sur son portefeuille d'emprunts ; seulement deux prêts DEXIA de 2 392 k€ et 595 k€ ont été re-financés en 2011 à taux fixe.

La société dispose d'une trésorerie qui s'élève à 11,4 M€ fin 2013. Cette trésorerie présente la particularité d'être largement abondée par les 6,4 M€ provenant de la gestion des copropriétés (cf. infra). Exprimée en équivalent-mois de dépenses, cette trésorerie est de 8,5 mois, après retraitement de l'apport issu de la gestion des copropriétés, elle n'est plus que de 3,7 mois et s'approche de la médiane 2011 des ESH de province qui s'établit à 3,1 mois. L'examen des situations, au 31 décembre 2013 et contemporaines, indique que les différents supports de placements utilisés par la société sont conformes à la réglementation (art. R. 423-74 et suiv. du CCH). Dans le contexte de taux actuel, il s'agit principalement de comptes à terme, de livret A et de sicav.

Un état de rapprochement quotidien est opéré entre la situation en banque (consultée par Internet) et les écritures dans les livres de la société, ce qui permet notamment de suivre le traitement des règlements effectués.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 7.2 COLLECTE 1%

La société conserve de manière résiduelle une activité de collecte de la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC) auprès des entreprises locales. A cet effet, elle bénéficie d'un agrément d'Etat qui lui a été renouvelé en novembre 2013.

Le montant de la collecte reste modeste, il était pour 2013 de 104 276,03 € et de 10 7671,75 € en 2012. Conformément aux dispositions de l'art. L. 313-32-1 du CCH, la société a reversé les deux tiers de ces sommes à un collecteur associé de l'Union d'économie sociale du logement (UESL). Le solde est conservé par la société et affecté sous forme de subventions au financement d'opérations locatives : 100 k€ affectés au rachat du parc de logements du CCAS de Guidel (4 PLATS), 60 k€ affectés aux 14 logements PLS de l'opération Ville Haute à Pont-Scorff). Une part résiduelle (357 k€) de la collecte conservée constitue temporairement des subventions encore non affectées à des opérations.

## 7.3 TENUE DE LA COMPTABILITE

Deux agents constituent la direction « administration finances », le directeur et le comptable. Cette équipe réduite fait néanmoins preuve de motivation et de compétence et d'une réelle maîtrise de la technique comptable.

L'amélioration de la qualité de la comptabilité, évoquée dans le précédent rapport, s'est poursuivie. La mise en place, depuis 2010, d'une comptabilité analytique pertinente, au regard de la multiplicité des métiers de la société, comporte encore des pistes d'amélioration mais permet déjà de mieux appréhender la rentabilité des diverses activités.

Le domaine de la gestion de copropriétés a été recadré, la confusion dans la gestion des comptes des copropriétés avec ceux de la société a cessé. Cette remise en ordre s'avérait d'autant plus nécessaire avec le transfert de l'activité de syndic et d'administration de biens dans la nouvelle structure (SCIC HF Gestion) créée avec l'ESH Habitation Familiale.

Sans pour autant remettre en cause la fiabilité de la comptabilité de l'entreprise, certains points restent encore perfectibles ou doivent faire l'objet de remise en ordre.

Au strict plan formel, une plus grande attention méritera d'être apportée à la tenue des annexes réglementaires, afin de garantir la cohérence de l'ensemble des documents comptables.

Si la provision pour risque locataires qui est déterminée et calculée, selon les prescriptions de l'instruction comptable, n'appelle pas de remarques particulières, il n'en va pas de même pour la provision pour gros entretien du patrimoine.

### **Obs 15 : La PGE constituée par la société est insuffisamment fondée pour pouvoir être conservée en l'état.**

La société constitue une provision pour gros entretien (PGE) répondant aux besoins prévisionnels d'intervention détaillés dans le plan pluriannuel à cinq ans, élaboré chaque année et soumis à l'approbation du conseil d'administration. Fin 2012, la provision s'élève à 4 069 k€. Elle fait l'objet de dotations et de reprises annuelles relatives à chaque exercice, tenant ainsi compte de l'évolution des prévisions et de la réalisation ou non de travaux lors de la dernière année écoulée. Cependant, la transcription comptable de ces besoins dans une provision dédiée est remise en cause par le manque de fiabilité à moyen terme des prévisions de travaux (cf. 4.4.1).

Ce constat est illustré jusqu'en 2013, dans les reprises annuelles effectuées sur la provision, qui pour moins d'un quart correspond à la réalisation effective de travaux initialement prévus dans l'année et pour près de la moitié à la non-réalisation de travaux prévus lors de cette même année.

La société a également procédé à la dépréciation d'actifs (terrains, constructions en cours ou achevées) et est en mesure de justifier économiquement ses choix.

Enfin, la société possède 13 locaux commerciaux mais pour 7 d'entre eux, ils ne sont pas identifiés comptablement et, par conséquent, ne figurent pas en tant que tels à l'état de l'actif. Dans les faits, ces locaux situés dans trois ensembles collectifs d'habitation (Petit Paradis, Capucines et

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs n° 15 :**

A l'usage, nous avons en effet constaté que les modalités que nous avons adoptées, afin de doter la PGE (en anticipant sur cinq années), s'avéraient trop ambitieuses. Lors de la Commission des finances, puis en séance de Conseil (lors de l'arrêté des comptes 2013), notre Commissaire aux comptes a été saisi de la question. Nous nous orienterons vers un dispositif de dotation à trois ans et à caractère progressif. Ces nouvelles modalités permettront une meilleure adéquation entre montant de la PGE et réalité des travaux.

Sur le plan technique, le retraitement comptable des locaux commerciaux sera effectué lors de l'arrêté des comptes 2014.

Il est pris bonne note de cette décision, il conviendra de la mentionner et l'expliquer dans les documents réglementaires. En outre, un rapprochement annuel entre les montants de travaux prévus, ayant justifié la provision, et la réalité de leur exécution permettra de confirmer la pertinence de la nouvelle méthode mise en œuvre.

Ce point sera également à mentionner dans l'annexe réglementaire, il permettra à la société de disposer d'un état de l'actif en cohérence.

Ty Calvez) n'avaient pas été dissociés des logements familiaux et n'ont pas non plus fait l'objet d'un retraitement lors de la réforme comptable de 2005. La décision du conseil d'administration d'inscrire ces locaux dans sa politique de vente a révélé cette anomalie et les conséquences comptables qui en découlent.

Bien qu'ayant identifié cette anomalie, le directeur financier n'a pas été encore en capacité de la rectifier, devant déjà mener à bien les diverses actions qui, au cours des exercices passés, ont conduit à une remise en ordre de la comptabilité de la société. Le traitement de cette situation, qui demeure dans son principe insatisfaisante, devra faire dans les meilleurs délais l'objet des rectifications qui s'imposent.

#### 7.4 ANALYSE FINANCIERE

(en K€)	2009	2010	2011	2012	2013
Marge sur accession	552	1 180	915	670	528
Marge sur prêts	5	2	3	2	2
Loyers	6 129	6 329	6 536	6 730	6 923
Coûts de gestion (hors entretien)	-2 840	-2 794	-3 018	-3 042	-3 304
Entretien courant	-404	-498	-368	-325	-274
Gros entretien	-281	-372	-285	-528	-861
TFPB	-661	-673	-715	-739	-764
Flux financiers	72	97	76	150	122
Flux exceptionnels	-12	-2	-70	-1	15
Autres produits d'exploitation	716	703	723	746	800
Pertes sur créances irrécouvrables	-29	-78	-63	-57	-81
Intérêts sur emprunts locatifs	-1 343	-1 019	-1 121	-1 210	-1 135
Remboursement d'emprunts locatifs	-1 286	-1 647	-1 751	-1 697	-1 671
<b>Autofinancement net<sup>6</sup></b>	<b>618</b>	<b>1 228</b>	<b>862</b>	<b>698</b>	<b>302</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>8,2%</b>	<b>10,6%</b>	<b>8,1%</b>	<b>7,9%</b>	<b>3,5%</b>

*P.M. Autofinancement courant HLM*

Contrairement à bon nombre de bailleurs sociaux, l'activité de la SA d'HLM Le Foyer d'Armor couvre une diversité de métiers, auxquels est affectée une partie significative des moyens de l'entreprise. Si le produit des loyers constitue la principale ressource, les activités d'accession, de lotisseur, de syndic de copropriétés et, enfin, de gestion de prêts, participent à la constitution du résultat annuel d'exploitation.

Les loyers quittancés, à hauteur de 6432 k€, en 2013, ont augmenté de 770 k€ entre 2009 et 2013. Dans un contexte de faible croissance du parc, cette augmentation s'explique par le cumul des hausses annuelles de loyers décidées en conseil d'administration.

Les pertes financières locatives liées à la vacance (hors politique de vente), qui avaient décru en 2011, sont réparties à la hausse durant les deux derniers exercices (+30 % d'un exercice à l'autre). De plus, leurs montants deviennent significatifs : 126 k€ en 2013, soit un taux de 1,82 % des produits locatifs de l'année.

La deuxième activité de la société, si on considère les moyens humains internes qui lui sont affectés, est constituée de syndicats de copropriétés. Sur la base de l'analyse des temps de travail par agent et par activité, établie en 2009, près de la moitié de l'effectif et plus tiers du temps de travail étaient affectés à ce métier. Comme indiquée supra, cette situation évolue radicalement en 2014 avec le transfert tout au long de l'année de cette activité et des moyens internes dans une nouvelle société, dédiée exclusivement à la gestion immobilière, créée à cet effet (SCP Habitation Familiale Gestion).

<sup>6</sup> 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**

---

Malgré le nombre de lots gérés (3 676 au 31/12/2013), cette activité est restée durablement déficitaire (cf. infra résultat comptable analytique).

L'accession est une autre composante de l'exploitation de la société. Exercée en direct ou au travers de SCCV (avec la SCP HFLB ou d'autres bailleurs) ; cette activité durablement présente recouvre à la fois l'accession sociale (dont du PSLA), la commercialisation de terrains à bâtir, ainsi que la vente occasionnelle de locaux professionnels dans des ensembles de logements. De par la nature même de cette activité, les marges dégagées sont beaucoup plus erratiques. Pour autant, la maîtrise de la société dans les domaines de l'accession et de l'aménagement (cf. supra) en garantit la rentabilité.

Bien qu'imparfaite (cf. supra), la comptabilité analytique, qui est en place depuis 2010, permet d'appréhender la rentabilité de chacune de ces diverses activités, comme l'illustre le tableau ci après, pour lequel les données 2013 n'étaient pas encore retraitées au moment du contrôle.

Analyse des marges par activités en K€		Locatif	Accession	Terrains	Syndic	Gestion prêts
2010	Produits d'exploitation	8 206	934	193	608	21
	Charges d'exploitation	6 663	395		623	17
	Marge sur coûts directs	1 543	539	193	-15	4
	Résultat courant avant IS	1 543	539	193	-15	4
	Résultat exceptionnel	-49	-44		-35	1
	<b>Résultat net comptable (après répartition charges de structure et IS)</b>	<b>913</b>	<b>307</b>	<b>149</b>	<b>-155</b>	<b>2</b>
2011	Produits d'exploitation	8 185	871	69	615	9
	Charges d'exploitation	6 968	424		674	15
	Marge sur coûts directs	1 217	447	69	-59	-6
	Résultat courant avant IS	1 217	447	69	-59	-6
	Résultat exceptionnel	-66			-2	
	<b>Résultat net comptable (après répartition charges de structure et IS)</b>	<b>661</b>	<b>256</b>	<b>53</b>	<b>-164</b>	<b>-7</b>
2012	Produits d'exploitation	8 462	697		630	6
	Charges d'exploitation	7 551	604		801	11
	Marge sur coûts directs	911	93		-171	-5
	Résultat courant avant IS	911	93		-171	-5
	Résultat exceptionnel	52				
	<b>Résultat net comptable (après répartition charges de structure et IS)</b>	<b>975</b>	<b>89</b>		<b>-171</b>	<b>-5</b>

Concernant les charges qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'activité locative, il y a lieu de noter des coûts de gestion<sup>7</sup> « après retraitement » de l'ordre de 1200 €/logt en 2013, légèrement supérieurs à la médiane des ESH de province. Considérant les retraitements opérés et la taille modeste de la société qui ne lui permettent pas de bénéficier de réels effets d'échelle, ces valeurs peuvent être considérées comme satisfaisantes d'un point de vue financier. Tout au plus, doit-on relever des charges de personnel « retraitées » d'un niveau plutôt élevé, de l'ordre de 700 €/logt en 2013, pour une médiane de 660 €/logt.

Si le coût de la TFPB ne présente pas de particularité notable, il en est tout autrement pour les dépenses de maintenance restant à la charge de la société.

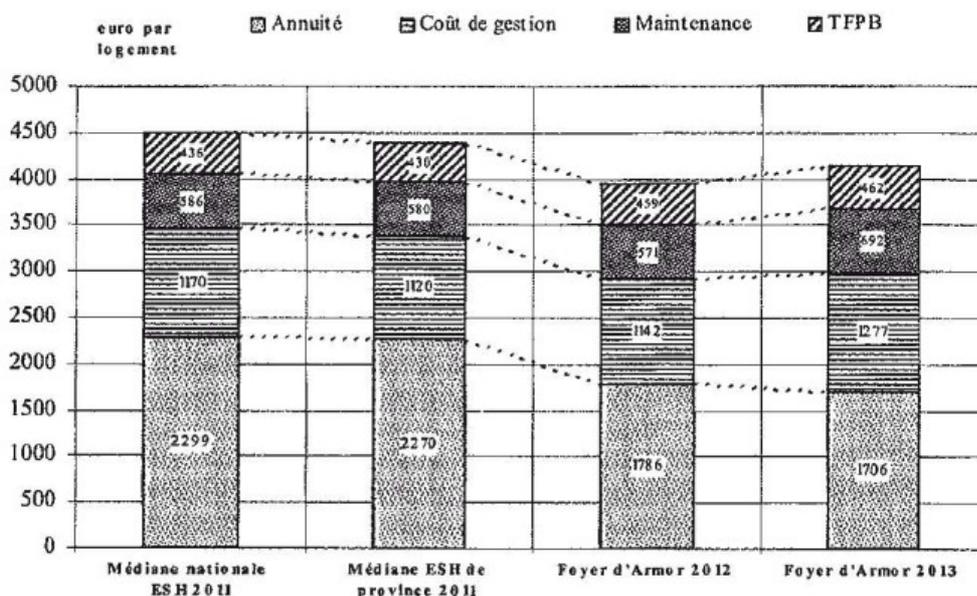
Ces dépenses varient très fortement mais, globalement, augmentent significativement du début à la fin de la période contrôlée ; elles passent ainsi de 450 €/logt en 2009 à 692 €/logt en 2013, ces sommes devant être rapprochées d'une médiane de 580 €/logt. Ces coûts, et leur manque de constance sont la traduction des aléas de la politique de maintenance (cf. supra - Politique de maintenance) qui vont aussi se retrouver dans les importants besoins de réinvestissement sur le parc, constatés en 2013 et à venir.

<sup>7</sup> Au cas présent, les coûts de gestion ont fait l'objet d'un retraitement, visant à maintenir une comparabilité au regard des ratios nationaux. Pour cela, la masse salariale a été restreinte à la seule activité locative, à partir des clés analytiques 2009.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---



Les produits financiers fluctuent d'une année à l'autre, en relation avec le niveau de trésorerie disponible et les taux de rémunération proposés par les établissements financiers. Malgré tout, la ressource, ainsi dégagée, représente l'équivalent de 82 € par logement, ce qui est une valeur confortable, comparée à la médiane pour les ESH en 2011, de 70 €/logt.

Enfin, l'annuité locative pèse modérément sur l'autofinancement net, son niveau tend à décroître entre 2009 et 2013. A la clôture des comptes 2013, elle représente l'équivalent de 2 175 €/logt. Cette valeur est inférieure à la valeur médiane pour les ESH en 2011, à savoir 2 270 €/logt.

L'autofinancement net dégagé diminue de façon presque constante au fil des années. De 10,5 % du chiffre d'affaires annuel en 2010, il tombe à 3,5 % en 2013, ce qui doit être considéré comme un niveau faible comparé à un taux médian de 8,92 % en 2011. Plusieurs facteurs viennent expliquer cette dégradation ; mais il s'agit principalement en 2010 (et par la suite, dans une moindre mesure, en 2009) du dégagement des résultats particulièrement favorables pour ce qui concerne l'accession et, inversement à partir de 2012, d'une augmentation très importante des dépenses de maintenance. Ces éléments expliquent la forte exposition de la rentabilité de l'entreprise que ne parvient pas à amortir la seule activité locative.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 7.5 ANALYSE DES BILANS

En K€	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres	14 227	16 249	17 743	18 578	19 497
<i>dont situation nette</i>	<i>8 550</i>	<i>10 002</i>	<i>10 835</i>	<i>11 465</i>	<i>11 901</i>
Provisions pour risques et charges (passif)	3 674	3 701	3 938	4 128	4 368
<i>dont PGR</i>	<i>3 591</i>	<i>3 467</i>	<i>3 703</i>	<i>3 849</i>	<i>4 070</i>
Amortissements, et provisions (actifs immobilisés)	27 829	29 418	31 103	32 360	33 977
Dettes financières	35 837	35 734	36 244	38 323	39 395
Actif immobilisé brut	-74 154	-76 779	-80 214	-83 439	-88 992
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>7 412</b>	<b>8 324</b>	<b>8 815</b>	<b>9 950</b>	<b>8 246</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations<sup>8</sup></b>					<b>7 024</b>
Stocks (toutes natures)	3 907	4 038	3 006	2 881	3 302
<i>dont Accession</i>	<i>3 907</i>	<i>4 038</i>	<i>3 006</i>	<i>2 881</i>	<i>3 302</i>
Autres actifs d'exploitation	4 459	5 221	3 541	3 638	3 808
<i>dont subv en attente notif</i>	<i>1 168</i>	<i>1 463</i>	<i>1 430</i>	<i>1 378</i>	<i>1 254</i>
Provisions d'actif circulant	-992	-1 051	-1 204	-1 330	-1 347
Dettes d'exploitation	4 406	4 807	3 388	2 262	2 544
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	2 967	3 401	1 955	2 927	3 220
Créances diverses hors exploitation (+)	544	1 656	1 979	1 870	2 263
<i>dont comptes courants SCCV</i>		<i>1 205</i>	<i>1 481</i>	<i>1 158</i>	<i>1 516</i>
Dettes diverses hors exploitation (-)	6 431	6 821	7 382	7 896	8 616
<i>dont trésorerie des copropriétés</i>	<i>4 610</i>	<i>5 064</i>	<i>5 583</i>	<i>5 932</i>	<i>6 449</i>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation</b>	<b>-5 887</b>	<b>-5 165</b>	<b>-5 403</b>	<b>-6 026</b>	<b>-6 353</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	<b>-2 919</b>	<b>-1 764</b>	<b>-3 448</b>	<b>-3 099</b>	<b>-3 133</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>10 332</b>	<b>10 088</b>	<b>12 263</b>	<b>13 049</b>	<b>11 379</b>

De 2009 à 2013, la situation nette de l'organisme augmente de 3,35 M€, passant de 8,5 M€ à 11,9 M€; augmentation résultant du cumul des résultats comptables des quatre derniers exercices. Complétée du montant net des subventions et des provisions, la situation nette constitue les ressources internes de la société; son montant est alors de 23,8 M€ fin 2013. En rapportant celui-ci à l'ensemble des ressources longues<sup>9</sup> dont dispose la société, il est possible d'apprécier son degré d'autonomie financière; au cas présent le taux de couverture par les ressources internes est de 37,7 %, soit nettement plus que la valeur médiane de 30 % en 2011.

L'excédent des ressources stables sur les emplois immobilisés génère un fonds de roulement net global (FRNG) s'élevant à 8,2 M€ fin 2013, ce qui représente l'équivalent de 6,1 mois de dépenses. Il s'agit-là de valeurs sensiblement plus élevées que la médiane des ESH de province (3,7 mois en 2011).

Après plusieurs exercices d'augmentation, entre 2009 et 2012, il diminue en 2013.

De 2010 à 2012, la progression s'était toutefois ralentie. Si en 2010 et 2011, elle était encore largement alimentée par l'autofinancement net de l'année; en 2012, le solde d'investissement devenu positif et les ressources issues des cessions d'actifs plus importantes participaient plus fortement à l'évolution.

L'exercice 2013 est, quant à lui, radicalement différent; d'une part, il intègre un autofinancement très réduit, d'autre part, le solde entre les dépenses d'investissement et leur financement devient fortement déficitaire et malgré une nouvelle progression des ressources dégagées par les cessions d'actifs (logements et commerces), le niveau du FRNG baisse de 1,7 M€ à la clôture de l'exercice. Cette situation traduit l'impact de la très forte augmentation des dépenses de maintenance patrimoniale, tant sur l'exploitation que sur l'investissement.

<sup>8</sup> Hors opérations préliminaires et déduction faite des amortissements courus non échus.

<sup>9</sup> Les capitaux permanents constituent les ressources à long terme de la société, on y retrouve : les capitaux propres, les provisions, les emprunts et autres dettes financières ainsi que les dépôts.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Enfin, l'actualisation du FRNG à terminaison des opérations réduit ce dernier à 7 M€, en raison d'un solde déficitaire de 254 k€ issu du rapprochement entre les sommes restant à encaisser et régler sur les opérations en cours et non soldées et la neutralisation de 978 k€ de ressources ponctuelles provenant des amortissements courus non échus.

En K€	2010	2011	2012	2013
<b>FRN en début d'exercice</b>	<b>7 412</b>	<b>8 324</b>	<b>8 815</b>	<b>9 950</b>
Autofinancement net	1 228	862	698	302
Dépenses d'investissement	-3 061	-3 562	-4 207	-6 120
Financements comptabilisés	2 478	3 206	4 260	3 539
<i>p.m. solde d'invest.</i>	-583	-356	52	-2 581
Autofi. Disponible après invest.	645	506	750	-2 279
Cessions actifs	334	118	517	623
Autres	-68	-133	-132	-49
<b>FRN en fin d'exercice</b>	<b>8 324</b>	<b>8 815</b>	<b>9 950</b>	<b>8 246</b>
Variation annuelle du FRN	912	491	1 135	-1 705

Si le besoin en fonds de roulement d'exploitation se maintient globalement autour d'un niveau moyen de 2,8 M€ sur la période 2009 à 2013, traduisant dans ses fluctuations annuelles surtout les effets de l'activité d'accession, le besoin de fonds hors exploitation s'avère beaucoup plus atypique.

En effet, du fait de l'activité de gestion de copropriétés, le bas de bilan de la société, pour sa partie hors exploitation, est hypertrophié, en raison de l'inscription de la société des fonds des copropriétés, dans les comptes 2013, à hauteur de 6,4 M€. Parallèlement, à partir de 2010, la société met à disposition des SCCV -dont elle est actionnaire- une partie croissante de ses ressources de bas de bilan (de 1,2 M€ en 2010 à 1,5 M€ en 2013).

Dans ces conditions, notamment en raison des ressources financières liées aux comptes des copropriétés, le rapprochement entre les emplois et les ressources de bas de bilan génère un excédent de trésorerie, de l'ordre de 3,2 M€, qui vient compléter le FRNG de 8,1 M€ et constituer une trésorerie de 11,3 M€.

Exprimée en équivalent-mois de dépenses, cette trésorerie est d'un niveau hors norme, puisqu'en 2013, elle est supérieure à un an et que la valeur médiane pour les ESH de province en 2011 était seulement de trois mois.

A compter de 2014, ce modèle financier évoluera avec le transfert de l'activité de gestion de copropriétés à la SCP Habitation Familiale Gestion et se traduira par une baisse significative de la trésorerie de l'entreprise.

## 7.6 ANALYSE PREVISIONNELLE

La prévisionnelle est élaborée avec Visial sur la base des données du DIS 2011 et actualisée avec les comptes arrêtés de 2012. Les prévisions pour 2013 restent, quant à elles, proches de la réalité

L'autofinancement prévisionnel était de 373 k€ et le réel est de 301 k€, le décalage apparaissant limité. Les prévisions désignent une baisse sensible de l'autofinancement à partir de 2014 (point bas -36 k€), puis une remontée progressive dès 2015.

Dans un contexte de croissance modérée des produits locatifs, cette situation est la combinaison de plusieurs éléments :

- une prévision de baisse de marge sur les autres activités de -600 k€ de 2013 à 2014, traduisant à la fois une baisse d'activité en matière d'accession et la fin de l'activité de syndic (compensée par une réduction des charges de personnel) ;
- la remontée de ces marges par la suite (on revient en 2019 au niveau de marge de 2011, soit 1,5 M€) correspondant à la projection, au demeurant prudente, de l'aboutissement des divers programmes d'accession en projet à ce jour.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Mais surtout, arrivent des besoins importants d'intervention sur le patrimoine (dans un premier temps impactés par la réhabilitation du Petit Paradis) et qui pèseront à la fois sur l'exploitation, le gros entretien (en augmentation de 2014 à 2018 avec 1 M€ en 2016), ainsi que sur les fonds propres investis en locatif (959 k€ en 2015 et 819 k€ en 2016), pour un niveau actuel moyen de 500 k€. Par la suite (après 2017), ce seront les besoins liés à la réhabilitation énergétique du patrimoine qui impacteront l'exploitation et le potentiel financier.

Parallèlement, la situation bilantielle, appréciée par le bais du potentiel financier, indique un fléchissement autour des exercices 2015-2016, résultat d'un autofinancement ponctuellement dégradé, pour les raisons indiquées plus haut, et une sollicitation des fonds propres en fonds propres de la réhabilitation du petit paradis.

Enfin, l'évolution du bilan repose aussi sur l'apport annuel constant de l'ordre de 350 k€ en provenance de la vente HLM et des locaux commerciaux, la persistance de cette ressource est aussi à confirmer.

## **7.7 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE**

Le bilan et le compte de résultat de la société illustrent la diversité des métiers qu'elle exerce. L'inertie financière habituellement liée à la gestion locative est moins perceptible du fait de la taille modeste de la société et en raison de l'importance relative des autres activités. L'exploitation a jusqu'à présent intégré l'absence de rentabilité de l'activité de syndic, pour autant, la rentabilité est restée d'un niveau correct mais cependant aidée par des dépenses de maintenance minorées. Le bas de bilan, quant à lui, assez atypique pour un organisme d'HLM, s'explique par l'importance du solde des comptes de copropriétés. Tous ces éléments évoluent à partir de 2014 et vont modifier les caractéristiques financières de la société.

Dans le futur, la structure financière devrait, cependant, rester saine et sera surtout impactée des importants besoins de remise à niveau du parc. La dégradation temporaire du potentiel financier qui en résultera est maîtrisée et reste adossée à une bonne rentabilité de l'exploitation et une marge d'endettement qui devrait permettre de financer pour partie les futurs besoins de maintenance.

La faible taille de la société limite toutefois ses marges de manœuvre et impose une poursuite de la rigueur de sa gestion.

## **8. CALCUL DES COTISATIONS CGLLS**

### **8.1 PERIODE A VERIFIER**

Les vérifications ont porté sur les cotisations principales et additionnelles des exercices 2011 à 2014 dont l'organisme s'est acquittées

### **8.2 CONTENU DE LA VERIFICATION**

L'organisme a bien procédé aux déclarations annuelles de la cotisation à la CGLLS et s'est acquitté, dans les délais, des règlements calculés par ses soins.

Les vérifications des cotisations principales ne font pas apparaître d'erreur dans le calcul de ces dernières.

Pour ce qui concerne les déclarations des cotisations additionnelles versées de 2011, 2012, et 2013, si le contrôle de la part forfaitaire déterminée par le déclarant n'a pas mis en évidence d'erreur de calcul, il n'en va pas de même pour ce qui concerne la part variable.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Le calcul de proratisation, réalisé<sup>10</sup> par la SA d'HLM Le Foyer d'Armor, à partir des annexes réglementaires de ventilation des charges et produits, conduisant à la détermination d'un autofinancement retraité servant au calcul de la cotisation, s'avère erroné. Celui-ci s'élève à 584 113 € pour la cotisation 2011, 764 294 € pour 2012 et 490 330 € pour 2013 ; la société ayant, pour sa part, arrêté ses autofinancements à 858 026 €, 770 849 € et 597 480 €, respectivement pour les déclarations 2011, 2012 et 2013. Ces erreurs dans le calcul de l'assiette de la cotisation se répercutent donc sur celui de la cotisation elle-même, qui s'en retrouve majorée. Les excédents de cotisation s'élèvent ainsi à 32 869 € pour 2011, 721 € pour 2012 et 8 577 € pour 2013.

### **8.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS CGLLS**

L'organisme est invité à se rapprocher de la CGLLS, afin de procéder à la régularisation de cette situation.

---

<sup>10</sup> La méthode de calcul retenue par l'organisme n'est pas explicitée dans l'annexe « modalités de calcul du résultat locatif » dans le document de déclaration. Par conséquent, il n'a été possible que de constater l'écart avec le résultat obtenu à l'occasion du contrôle.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**8.3 :**

La société prend acte de la rectification du décompte de la part variable de la cotisation additionnelle et diligente les démarches nécessaires auprès de la CGLLS.

## 9. CONCLUSION

Après une longue période marquée par de graves défaillances, la SCP Habitation Familiale Lorient-Brest et sa filiale la SA d'HLM Le Foyer d'Armor, qui composent le groupe LB Habitat, s'appuient désormais sur une gouvernance conforme à leur objet social. Les actions correctives engagées en matière de contrôle interne doivent pouvoir ainsi être poursuivies en vue d'une meilleure sécurité juridique.

De multiples interrogations stratégiques sont néanmoins de nature à interpeller les dirigeants sur l'avenir du groupe. Ainsi, la SCP HFLB, maison mère, ne dispose d'aucun moyen en propre pour exercer sa mission de service public, et ne démontre pas économiquement ce qui justifie son maintien.

L'activité de promotion immobilière portée par le groupe, menée globalement avec professionnalisme, apparaît aujourd'hui autant orientée vers une clientèle d'investisseurs que de ménages accédants, éloignant les structures HLM de leur mission sociale.

Enfin, la mission attire l'attention sur les contraintes induites par la taille critique de l'organisation reposant sur les moyens de la SA d'HLM. Si la situation financière de cette dernière peut être qualifiée de satisfaisante, les marges de manœuvre sont limitées par une faible surface financière, l'organisation montrant des points de fragilité dans l'activité de gestion locative qui appellent pourtant des correctifs.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Réponses spécifiques :

Le Conseil d'administration est conscient qu'il conviendra de mettre en adéquation les moyens de la société avec les enjeux de demain.

La réflexion stratégique a été engagée début 2013 au sein de la Conférence des présidents qui en a rendu régulièrement compte au Conseil.

Les axes de réflexion et d'études sont les suivants :

- approfondir et dynamiser le partenariat Breizh Coop ;
- générer d'autres partenariats, au-delà du seul domaine opérationnel ;
- actualiser le PSP afin de prioriser, voire d'arbitrer les actions sur le patrimoine locatif. Recaler stratégie de développement/stratégie patrimoniale ;
- repositionner le binôme HFLB/Foyer d'Armor.

La Mission prend note de ces précisions qui confirment son analyse sur la nécessité d'une réflexion stratégique à venir au sein du groupe HFLB.

Réponses apportées par M. Jean-Michel Vercollier,

Directeur Général de la SA d'HLM Le Foyer d'Armor

Lettre datée du 29 septembre 2014

